

TIKSLAS

Tobulėjimo procesas

ANTRASIS LEIDIMAS

Eliyahu M. Goldratt
ir
Jeff Cox



Vilnius
2003

PRATARMĖ ANTRAJAM LEIDIMUI

„Tikslas“ – tai knyga apie mokslą ir mokymą. Aš įsitikinęs, kad šiais dviem žodžiais buvo tiek piktnaudžiaujama, kad jų pirmąsias reikšmės išnyko perdėtos pagarbos ir paslapties miglose. Mokslas man bei daugumai kitų gerbiamų mokslininkų yra ne gamtos paslapčių ir netgi ne tiesos atskleidėjas. Mokslas – tai paprasčiausias metodas, mūsų taidomas bandyti ir formuluoti minimaliam prielaidų rinkiniui, kuris per tiesioginius loginius išprotavimus padėtų paaiškinti daugelį gamtos reiškinių.

Fizikos energijos tvarumo dėsnis nėra tiesa. Tai tik prielaida, tinkanti paaiškinti gausybei gamtos reiškinių. Tokia prielaida niekada negali būti įrodyta, nes jos universalumo neįrodo net neaprepiamas kiekis reiškinių, kuriuos jos dėka galima paaiškinti. Antra vertus, ji gali būti paneigta net vienintelio reiškinio, kurio ši prielaida nepaaiškina. Toks paneigimas nesumenkina šios prielaidos teisingumo, o tik parodo tai, kad būtų reikalingos ar netgi kad jau egzistuoja kitos, *tinkamesnės* prielaidos. Būtent tai pasakytina apie energijos tvarumo dėsnį, kurį A. Einšteinas pakeitė visuotinesniu – tinkamesniu – postulatu apie energijos ir masės tvarumo dėsnį. Einšteino prielaida nėra tiesa, lygiai kaip ir pirmoji prielaida nebuvo „tiesa“.

Mes kažkaip apribojome mokslo reikšmę, priskirdami jam labai kryptingą, ribotą gamtos reiškinių rinktį. Turime galvoje mokslą, kai susiduriame su fizika, chemija ar biologija. Tačiau turėtumėm suvokti, kad yra žymiai daugiau tikrovės reiškinių, kurie nepriklauso šioms kategorijoms, pavyzdžiui, tie reiškiniai, kuriuos stebime organizacijose, o ypač – gamybinėse organizacijose. Jei šie reiškiniai nėra tikrovės reiškiniai, tada kas? Ar mes norime tai, kas vyksta organizacijose, priskirti veikiau fantazijos nei tikrovės sričiai?

Šioje knygoje siekiama parodyti, kad galime suformuluoti labai nedaug prielaidų, kuriomis galėtume pasiremti aiškindami labai platų pramoninių reiškinių spektrą. Tu, skaitytoja, gali spręsti, ar šios knygos logika, kylanti iš mūsų daromų prielaidų apie kasdien mūsų gamyklose vykstančius reiškinis, yra tokia nepriekaištinga, kad ją galima būtų

vadinti visuotinai priimtina. Beje, visuotinai priimtinos tiesos yra priimtinos toli gražu ne visiems, ir tai didžiausias pagyrimas, kokį galime išsakyti bet kuriai loginių išvadų grandinei. Jei šios knygos logiką laikytume visuotine, tai praktiškai mokslą mes iš akademinio dramblio kaulo bokšto perkeltume ten, kur jis ir turėtų būti, kad kiekvienas jį galėtų pasiekti ir taikyti mus supančiam pasauliui.

Šioje knygoje aš ir siečiau parodyti, kad nereikia jokios ypatingos proto galios sukonstruoti naujam mokslui ar išplėtoti dabartiniam. Tam tereikia drąsios prieštaravimų įžvalgos ir sugebėjimo nuo jų nebėgti vien dėl to, kad „visi taip daro“. Aš išdrįsau jausti į šią knygą šeimos gyvenimo kovą, manyčiau, gerai pažįstamą kiekvienam vadovui, kuris tam tikra prasme yra apsėstas darbo. Tai padaryta ne šiaip, kad knyga būtų populiarsnė, o siekiant išryškinti, kaip mes esame linkę manyti, kad daugelis tikrovės reiškinių neverti mokslinio nagrinėjimo.

Šioje knygoje taip pat siečiau parodyti mokymosi reikšmę. Aš nuoširdžiai tikiu, kad vienintelis būdas, kuriuo galime mokytis, yra mūsų pačių suvokimo dedukcijos procesas. Įgyjame žinių ne tada, kai mums pateikiamos galutinės išvados. Geriausiu atveju mes šitaip apmokomi. Todėl aš ir mėginau žinių, kurią skelbia ši knyga, pateikti Sokrato metodu. Jona, nepaisydamas to, kad žino sprendimus, išprovokuoja Aleksą patį rasti juos, dėliojant klausukus, o ne šauktukus. Aš tikiu, kad Tu, skaitytojai, šio metodo dėka atrasi atsakymus gerokai anksčiau nei Aleksas Rogo. Jei ši knyga pasirodys Tau smagi, gal sutiksi su manim, kad toks būdas tinkamas mokytis ir kad būtent taip turėtumėm rašyti vadovėlius. Mūsų vadovėliai turi pateikti ne galutinių rezultatų serijas, o siužetą, kuris įgalintų skaitytoją patį nužengti visą dedukcijos proceso kelią. Jei perskaičius šią knygą Tavoji mokslo ir mokymo samprata bent kiek pasikeis, man tai bus tikrasis atpildas.

IŽANGA

„Tikslas“ pasakoja apie Naujuosius pasaulinius gamybos principus. Ši knyga apie žmones, siekiančius suprasti, kas verčia jų pasaulį suktis – tam, kad galėtų padaryti jį geresnį. Logiškai ir nuosekliai apmąstydami savo problemas, jie sugeba atrasti „priežasties ir pasekmės“ santykį tarp savo veiksmų ir jų rezultatų. Šitaip išmąstomus kai kuriuos pagrindinius principus jie taiko gelbėti savo žmonei ir užtikrinti jos sėkmei.

Mokslas man – tikrai supratimas, koks yra pasaulis ir *kodėl* jis toks. Bet kuriuo konkrečiu metu mūsų mokslinis pažinimas yra paprasčiausias mūsų suvokimo dabartinis lygmuo. Aš netikiu absoliučiomis tiesomis. Aš bijau tokių įsitikinimų, nes jie slopina siekį suprasti geriau. Kai tik mes imame manyti, kad žinome galutinius atsakymus, progresas, mokslas ir geresnio supratimo paieškos nutrūksta. Vis dėlto mus supančio pasaulio suvokimas nėra savitiksliis. Aš tvirtai tikiu, kad žinių turime siekti tam, kad padarytumėm savo pasaulį geresnį ir patirtumėm gyvenimo pilnatvę.

Dėl keleto priežasčių gamybos sampratai išreikšti aš pasirinkau būtent romano formą – aš siečiau paaiškinti, kaip viskas vyksta iš tikrųjų ir kodėl būtent taip. Pirma, noriu, kad šie principai taptų suprantamesni, ir noriu parodyti, kaip jų dėka galima sutvarkyti chaosą, tokį dažną mūsų žmonėse. Antra, aš norėjau atskleisti šios sampratos galią ir galimą naudą. Parodytieji rezultatai nėra fantazijos; jų pasiekta ir pasiekiamą realiose žmonėse. Vakarų pasaulis neturi tapti antrarūšė ar trečiarūšė gamybos jėga. Jei mes išties suvokiame ir taikome tinkamus principus, tai galime konkuruoti su bet kuo. Taip pat tikiuosi, kad skaitytojai pamatys šių principų tinkamumą ir vertę kitoms organizacijoms, tokioms kaip bankai, ligoninės, draudimo bendrovės ir mūsų šeimos. Gal tokių pat augimo ir tobulėjimo galimybių turi visos organizacijos.

Ir pagaliau svarbiausia. Aš norėjau parodyti, kad mes visi galime būti iškiliais mokslininkais. Patikėkite, atsakymas į klausimą, koks yra esminis gero mokslininko bruožas, yra ne „proto galia“. Jos mums visiems pakanka. Mes paprasčiausiai turime žvelgti į realybę bei mąstyti logiškai ir tiksliai apie tai, ką mes matome. Pagrindinis sėkmės laidas

yra drąsa pripažinti neatitikimą tarp to, ką matome bei deduktiviai išprotaujame, ir to, kas vyksta iš tikrųjų. Šios pagrindinės prielaidos yra esminės siekiant persilaužimo. Beveik kiekvienas, kuriam yra tekę dirbti gamykloje, sutiks, kad kontroliuoti mūsų veiklą, taikant sąnaudų efektyvumo apskaitą, mažų mažiausiai nelengva. Tačiau nedaugelis drįso tiesiogiai kritikuoti šią šventąją karvę. Supratimo pažanga reikalauja, kad mes peržiūrėtume pagrindines prielaidas, aiškinančias, kaip ir kodėl būtent taip sutvarkytas pasaulis. Jei pajėgsime geriau suprasti mus supantį pasaulį ir jo veikimo principus, tai drįstu manyti, kad tada mūsų visų gyvenimas pasidarys geresnis.

Linkiu jums sėkmingai atrasti šiuos principus ir suvokti „Tikslą“, remiantis savąja patirtimi.

APIE AUTORIŲ

Dešimtmetį trukęs Elio Goldratt'o kryžiaus žygis, siekiant gamybos meną paversti mokslu, atneša vaisių. 1979 metais, kai pradėjus taikyti jo kompiuterizuotą darbų atlikimo grafiko sistemą buvo nuvainikuotas mitas, kad ribotas grafikas neveiksmingas, Elis įgijo šventųjų karvių skerdiko reputaciją.

Šis darbas leido suvokti, kad dabartiniai gamybos vertinimo matai yra pagrindinis kliuvinys, ir leido jam žengti kitą logišką žingsnį. Regis, užsimojęs prieš „Sąnaudų apskaitą kaip našumo priešą numeris pirmas“, jis turėjo sutikti pasipriešinimą. Tačiau taip neįvyko; Elis buvo šiltai sutiktas tiek gamybininkų, tiek finansininkų. Daugelis bendrovių dabar atsisako efektyvumo matų ir kvestionuoja kitus sąnaudų apskaitos panaudojimo būdus priimant sprendimus. Šiandien Elio atskleistas nepertraukiamo tobulėjimo procesas yra vis labiau pripažįstamas kaip galingas, tinkamas holistinis požiūris, kuriame sinergetiškai susipina kiti – materialijų išteklių planavimo, gamybos pačiu laiku bei statistinės proceso kontrolės – metodai.

Nenuostabu, kad žmogus, apibūdinamas kaip nekonvencionalus, tačiau drauge kupinas sveikos nuovokos, galėjo „Tikslą“, gamybos vadovėlį, apgaubti romano ar, kaip kiti linkę sakyti, meilės istorijos skraiste. Nestebina ir tai, kad ši knyga tapo populiariausia „pastalės“ knyga valdybų posėdžių salėse, universitetuose ir gamyklose. Visgi niekas nenumanė, kad šią knygą pripažins ir godžiai skaitys sutuoktiniai. Arba kas galėjo numanyti, kad žmonės iš daugiau kaip tuzino šalių teigs, kad ši knyga parašyta apie jų gamyklas ir jų šeimas.

Antroji Elio knyga (parašyta su bendraautoriumi Robertu Foxu) išplėtoja techninį aspektą, skirtą cechų vadovybei. Jis taip pat yra knygų „Šieno kaugės sindromas: informacijos nusijojimas iš duomenų vandenyno“ ir „Apribojimų teorija“ autorius.

Šiandien Elis visą savo laiką pašvenčia Avrahamo Y. Goldratto institutui (pavadinto taip jo a. a. tėvo vardu), siekdamas pakelti tą lygį, kuriame generuojamos ir paskleidžiamos žinios.

NUO LIETUVIŠKO LEIDINIO LEIDĖJŲ

Ši knyga tiesiogine žodžio prasme pakeitė tūkstančius įmonių ir jų likimus visame pasaulyje. Pirmą kartą pasirodžiusi knygynų lentynuose, 1984 metais ši knyga toliau spausdinama milijoniniais tiražais ir šiandienai išversta daugiau kaip į trisdešimt kalbų.

Dažniausiai ši knyga apibūdinama kaip „meninis kūrinys, paverstas dokumentiniu faktu“. Kodėlgi? Todėl, kad veiksmas, kurių ėmėsi pagrindinis herojus, buvo pakartoti daugybės vadovų. Kaip ir jis, šie pasiekė nuostabių rezultatų. O tikrovėje rezultatai buvo dar geresni, negu aprašytieji knygoje. Įmonėse, kuriose buvo įgyvendintos knygoje aprašytos sisteminio valdymo idėjos, gamybos augimas vidutiniškai pasiekė 76%.

Ši knyga puikiai parodo klasikinio švietimo spragas. Besimokydami mes dažniausiai gauname vienos srities žinias – finansines ar inžinerines, žmogiškųjų resursų ar transporto, tiekimo valdymo, rinkotyras ar gamybos. Tačiau sisteminis įmonės valdymas reikalauja sulaužyti savo mąstymo rėmelį, įgytą specializacijos dėka ir suvokti, kad tikrosios problemų šaknys nusitęsios giliai po įgytų žinių pamatais. Valdymas – tai vanduo, jo negali atskirti dirbtiniai rėmeliai, tai lyg grandinė, kurios stiprumas priklauso nuo silpniausios grandies, todėl labai puikus vienos srities sprendimas gali būti nuostolingas organizacijai kaip visumai ir atvirkščiai – vienai grandžiai nenaudingas sprendimas gali išgelbėti visą organizaciją. Kiekvienas vadovas turi suprasti kitų procesų ar funkcijų vadovų problemas, kad galėtų suvokti savo ir visos organizacijos negalavimo tikrąją priežastį, o neapsiriboti simptominiu gydymu. Tik tokiu atveju mes priimame neordinarius sprendimus, sukuriamo strategiją ir planus, leidžiančius pasiekti neįtikėtinus rezultatus, atsisakome „tikėjimo“ principo vertinant kitų darbus bei „neklįjuojame“ strategijos iš kelių viena kitą sunkiai papildančių dalių.

„Tikslas“ – himnas sveikam protui. Ši knyga apie tai, kaip sulaužyti mūsų pačių inerciją ir gera linkme nukreipti įmones, kuriose mes dirbame. Daugelis įmonių įvairiose šalyse tai pasiekė. Mes neabejojame, kad ir Jūs parašysite savo, šios Sagos apie gamybos augimą, dalį.

Knygos autorius E.M.Goldratt'as - pasaulyje pripažintas naujų valdymo koncepcijų ir sistemų kūrimo lyderis. Jis moko tarptautines korporacijas ir jo idėjos atveda įmones prie kardinalių pokyčių.

E. M. Goldratt'o knygos aprašo tokias valdymo sritis, kaip:

- gamyba – „Lenktynės“ (1986), *The Race*
- konkurencinė strategija – „Tikslas II. Sėkmė priklauso ne nuo laimės“ (1994) – „Tikslo“ tesinys, *It's Not Luck*. (2002 išversta į lietuvių kalbą)
- projektų valdymas – „Kritinė grandis“ (1997), *Critical Chain* (2002 išversta į lietuvių kalbą)
- informacinės sistemos – „Būtina, bet nepakankama“ (2000) *Necessary but not Sufficient*.

Tarptautinis daktaro Eli M.Goldratt'o distancinio mokymo kursas – mokomoji aštuonių paskaitų sisteminio organizacijų valdymo (holistic or system approach) programa buvo parengta ir transliuota palydovinio ryšio pagalba 1999. Šią programą palydovinių konferencijų metu stebėjo 20 000 vadovų iš daugiau kaip 1000 pasaulio įmonių. Dabar ši aukščiausios kokybės mokymo programa yra paruošta vaizduojant ir ją galima užsakyti per Goldratt Baltic Network tinklą. Šioje programoje parodomi praktiniai pagrindinių problemų sprendimai, liečiantys bazines kiekvienos įmonės funkcijas:

Operaciniai procesai
Finansai ir rodikliai
Projektų valdymas
Logistika
Marketingas
Pardavimai
Žmogiškųjų resursų valdymas
Strategija ir taktika

Jūs dominančią informaciją galite gauti šiuo adresu:
Goldratt Baltic Network goldratt@takas.lt
Arba autoriaus adresu internete www.eligoldratt.com

Su pagarba
Darius Radkevičius
Heiti Pakk

TIKSLAS
ANTRASIS LEIDIMAS

Šį rytą 7.30 įvažiuoju pro vartus ir stovėjimo aikštelėje matau štai ką: tamsiai raudoną „Mersedesą“. Jis pastatytas šalia gamyklos, po kabinetų langais. Ir *mano* vietoje. Kas dar taip galėtų padaryti, jei ne Bilas Pičas? Nesvarbu, kad šiuo metu beveik visa stovėjimo aikštelė tuščia. Nesvarbu, kad yra vietų su užrašais „Svečias“. Ne, Bilas pasistatė ten, kur pažymėta *mano* pavarde. Bilas mėgsta subtilias užuominas. Gerai, tegu jis padalinio viceprezidentas, o aš paprasčiausias gamyklos vadovas. Juk galėjo pasistatyti savo velnio „Mersedesą“ kur tinkamas.

Statau savąjį „Biuką“ šalia (į laisvą vietą, pažymėtą „Kontrolierius“). Apvažiuodamas žvilgteliu į numerį ir įsitikinu, kad mašina tikrai Bilo, nes ten puikuoja „NUMERIS 1“. Ir mes visi puikiausiai žinome, kad tai tikrų tikriausia tiesa, nes Bilas nepaliaudamas būtent šito ir siekia. Jis nusitaikęs tapti organizacijos vadovu. Bet aš irgi. Blogiausia, kad dabar aš galiu visiems laikams šios progos netekti.

Žodžiu, žingsniuojau prie administracijos durų. Adrenalino lygis jau kyla. Spėliuju, ką, po galais, Bilas čia veikia. Prarandu bet kokią viltį ką nors šįryt nudirbti. Paprastai ateinu anksti, kad spėčiau nuveikti visa, kam dieną neturiu laiko, ir tikrai daug padarau iki pradeda skambėti telefonai ir pasipila pasitarimai, iki užverda dienos pragaras. Bet tik ne šiandien.

– Pone Rogo! – girdžiu kažką šaukiant.

Sustoju, nes manęs link iš cechų klegėdami eina keturi žmonės. Aš regiu Dempsį, pamainos viršininką; Martinesą, profsąjungos patikėtinį; kažkokį valandininką; ir mašinų centro meistrą, pavarde Rėjus. Ir visi jie kalba vienu kartu. Martinesas šaukia, kad bus streikas. Dempsis man sako, kad įklimpom iki ausų. Valandininkas kažką šneka apie trukdymą. Rėjus rėkia, kad mes negalime išspręsti kažkokio sumauto reikalo be trūkstatų detalių. Štai aš ir košėje. Aš žiūriu į juos, jie žiūri į mane. O nė puodelio kavos nespėjau išgerti.

Kai galiausiai man pavyksta visus nuraminti, kad galėčiau paklausti, kas atsitiko, sužinau, kad ponas Pičas atvyko prieš valandą, įėjo į *mano* gamyklą ir pareikalavo jam parodyti, kaip atliktas Kliento Užsakymas Numeris 41427.

Kaip užkerėta, niekas nežinojo apie Kliento Užsakymą Numeris 41427. Taigi Pičas mygo kiekvieną ir padarė iš to ištisą istoriją. Ir paaiškėjo, kad tas užsakymas gana nemažas. Ir kad vėluoja. Didelė mat naujiena! Šioje gamykloje vėluoja viskas ir visada. Remdamasis stebėjimais, aš pasakyčiau, kad šioje gamykloje yra keturi užsakymų prioritetai: Skubus... Labai skubus... Degantis... ir Padaryk TUOJ PAT! Ir nieko čia nepadarysi.

Kai tik Pičas patiria, kad 41427 numeriui dar toli gražu iki išsiuntimo, jis pradeda vaidinti dispečerį. Jis siautėja po gamyklą, šūkaliaoja įsakymus Dempsiui. Galiausiai atrandamos beveik visos reikalingos dalys – jų krūvos. Vienos dalies trūksta; ji dar turi pereiti keletą operacijų. Jei vyrai neturi dalies, jie negali surinkti, o jeigu jie negali baigti surinkti, tai negali ir išsiųsti.

Jie sužino, kad trūkstamos mazgo dalys sukrautos prie programavimo n/c staklių ir ten laukia tolesnio apdorojimo. Bet kai jie nueina į tą skyrių, tai pamato, kad staklininkai negamina ieškomų detalių, o įnikę į kažką „padaryk tuoj pat“, kas jiems liepta atlikti kažkokiam kitam produktui.

Pičui nė velnio nerūpi tas kitas darbas „padaryk tuoj pat“. Jis rūpinasi vien tuo, kad 41427-asis kuo skubiau atsидurtų prie gamyklos vartų. Taigi jis liepia Dempsiui perduoti savo meistrui, Rėjui, kad tas lieptų savo meistrui staklininkui paminėti apie kitus degančius darbus ir tuoj pat užbaigti trūkstamą 41427-ojo dalį. Tada meistras staklininkas pasižiūri į Rėjų, paskui į Dempsį ir galiausiai į Pičą, numeta veržléraktį ir pasako, kad visi jie nevispročiai. Jiedu su padėjėju ką tik gaišę pusantros valandos ir suderinę stakles tai kitai detalei, kurios visiems taip reikėjo. Ir štai pageidaujama tą dalį paminėti ir imtis kažko kito! Velniai jus rautų! Taigi Pičas, kaip visada diplomatiškas, apeina mano cecho viršininką ir mano meistrą ir pasako meistrui staklininkui, kad jei tas nedaro, kas jam liepiama, tai jis atleistas. Persimetama ir kitais žodžiais. Staklininkas grasinasi ir pats mesias darbą. Pasirodo profsąjungos atstovas. Visi pasiunta. Niekas nedirba. Ir štai prieš mane keturi nusiminę žmonės, linkintys man giedro labo ryto priešais prastovinčius cechus.

- Tai kur dabar Bilas Pičas? – klausiu aš.
- Jis jūsų kabinete, – atsako Dempsis.
- Gerai, gal nueitum ir pasakytum jam, kad po minutės su juo pasikalbėsiu, – prašau aš.

Dėkingas Dempsis nuskuba į administracijos pastatą. Aš atsisuku į Martinesą ir valandininką, kuris pasirodo ir esąs staklininkas. Pasakau jiems, kad, kiek žinau, nieko neketinama atleisti nei nušalinti ir kad viskas tėra nesusipratimas. Pirmiausia neatrodo, kad Martinesas tuo būtų patenkintas, o staklininkas, regis, laukia, kad Pičas jo atsiprašytų. Aš nesirengiu į visa tai veltis. Taip pat žinau, kad Martinesas neturi įgaliojimų skelbti streiko. Taigi aš sakau, kad jei profsąjunga nori atgailos, tebūnie; aš mielai jau šiandien pasikalbėsiu su vietos skyriaus prezidentu, Miku O'Doneliu, ir mes viską deramai sutvarkysim. Martinesas, suprasdamas, kad iki pokalbio su O'Doneliu jis vis tiek negalės nieko imtis, pagaliau su tuo sutinka, ir jiedu su valandininku grįžta į gamyklą.

– Tai pasakyk jiems, kad grįžtų prie darbo, – sakau Rėjui.

– Žinoma, bet, aha, ką jiems dirbti? – klausia Rėjus. – Ar ką pradėjo, ar ko nori Pičas?

– Dirbkit kaip nori Pičas, – atsakau jam.

– Gerai, bet reikės perderinti stakles, – sako Rėjus.

– Jei reikia, tai ir perderinsim. Rėjau, nė nežinau situacijos. Bet jei Bilas čia, vadinasi, kažkas atsitiko. Ar ne logiška?

– Taip, žinoma, – pritaria Rėjus. – Klausykite, aš tik norėjau sužinoti, ką daryti.

– Žinoma, tu buvai čia, kai visa tai atsitiko, – bandau pataisyti jam nuotaiką. – Tik perderinkim stakles kuo greičiau ir imkimės anos dalies.

– Gerai, – nusileidžia jis.

Koridoriuje mane aplenkia į gamyklą grįžtantis Dempsis. Jis ką tik išėjo iš mano kabineto ir atrodo taip, lyg tetrokštų kuo greičiau iš čia ištrūkti. Linkteli man.

– Sėkmės, – sako jis lūpų kampučiu.

Duryš į mano kabinetą plačiai atvertos. Įeinu, o čia jis. Bilas Pičas sėdi už mano stalo. Tai kresnas, drūtai suręstas tankių plieno spalvos plaukų ir beveik tokios pat spalvos akių vyrukas. Kai pasidedu savo portfeli, išmeigia į mane žvilgsnį tarsi sakydamas: „Kentės tavo sprandas, Rogo“.

– Taigi, Bilai, kas čia dedasi? – klausiu.

– Turim apie ką pasišnekėti. Sėskis.

– Norėčiau, bet kad tu sėdi mano kėdėj.

Šito sakyti tikrai nereikėjo.

– Nori žinoti, kodėl aš čia? – klausia. – Ogi išgelbėti tavo nušiuurso kailio.

Aš jam sakau:

– Sprendžiant iš to, kaip čia mane šiandien sutiko, tu čia tam, kad sugadintum mano darbo santykius.

Jis žiūri tiesiai į mane ir sako:

– Jeigu tu nesugebi užtikrinti, kad čia kažkas būtų padaroma, tau neturėtų rūpėti jokie darbo santykiai. Kadangi tau nebereikės rūpintis šia gamykla. Faktiškai gal tu apskritai nebeturėsi jokių darbo rūpesčių, Rogo.

– Gerai, palauk, nusiramink, – sakau aš. – Bent pasikalbėkim. Kas čia su tuo užsakymu?

Pirmiausia Bilas papasakoja man, kad jam vakar vakare apie dešimtą vakaro į namus paskambinęs gerasis dėdulė Bakis Bernsidas, vieno iš didžiausių „UniCo“ klientų prezidentas. Atrodo, kad Bakis buvo apimtas įsiūčio, sužinojęs, kad jo užsakymas (41427) vėluoja septynias savaites. Jisai skrudinęs Pičą ant žarijų apie valandą. Tarp kitko, Bakis nėręs iš kailio, kad tik šis užsakymas būtų atiduotas mums, tuo tarpu visi kiti sakę jam, kad šis darbas turi būti patikėtas mūsų konkurentams. Ką tik jis pietavęs su keliais savo klientais, ir tie išdėję jį į šuns dienas, nes jų pačių darbai vėlavo – kaip išaiškėjo, dėl mūsų kaltės. Taigi Bakis buvo įtūžęs (ir galbūt kiek apgirtęs). Pičas sugebėjęs jį nuraminti tik pažadu, kad asmeniškai imsis šio reikalo, ir užtikrinimu, kad užsakymas bus atliktas iki darbo dienos pabaigos, kad ir kokius kalnus dėl to reikėtų nugriauti.

Aš visai aiškinu Bilui, kad taip, mes, žinoma, esame kalti pražiūrėję šį užsakymą, ir kad aš šiandien asmeniškai juo domėsiuosi, bet ar jis turėjo čia šįryt pasirodęs sujaukti man visą gamyklą?

Tai kur aš buvau vakar vakare, klausia jis, kad negalėjęs prisiskambinti man į namus? Tokiomis aplinkybėmis negaliu pasakyti jam, kad turiu asmeninį gyvenimą. Kai kažkas skambino du pirmuosius kartus, aš nekėliau ragelio todėl, kad tarp manęs ir žmonos vyko karštas ginčas, gana savotiškas, dėl to, kad aš jai skiriu labai mažai dėmesio. O trečią kartą aš nekėliau ragelio į skambutį, kai mes taikėmės.

Aš nutariau pasakyti Pičui, kad paprasčiausiai vėlai grįžau namo. Jis šios temos daugiau neeskaluoja. Tačiau klausia, kaip čia išeina, kad aš nebežinaš, kas vyksta mano gamykloje. Jam nusibodo ir jau darosi bloga girdėti nuolatinius skundus dėl pavėluotų pristatymų. Kodėl aš nesugebu tvarkytis?

– Žinau tik štai ką, – aiškinu jam, – kad tau prieš tris mėnesius privertus mus per du kartus 20% pamažinti darbo vietų, mes dar džiaugiamės, kad apskritai bent ką nors pasiseka pristatyti laiku.

– Alai, – sako jis ramiai, – pagamink tuos prakeiktus produktus. Tu mane girdi?

– Tada duok man žmonių.

– Žmonių turi pakankamai! Pasižiūrėk, koks tavo našumas, dėl Dievo meilės! Turi erdvės tobulėti, Alai, – sako jis. – Prieš puldamas man ašaroti, kad trūksta žmonių, pirma man parodyk, kaip efektyviai moki išnaudoti tai, ką turi.

Aš jau ruošiuosi kažką sakyti, bet Pičas mosteli ranka, kad užsičiaupčiau. Jis atsistoja ir eina uždaryti durų. Ot velnias, pamanau sau.

Jis pasisuka nuo durų ir sako man:

– Sėskis.

Visą tą laiką aš stovėjau. Atsisėdu ant vienos iš lankytojams skirtų kėdžių. Pičas grįžta prie stalo.

– Klausyk, Alai, dėl to ginčytis – tik tuščias laiko gaišimas. Visa istorija išdėstyta tavo pastarojoje veiklos ataskaitoje, – sako Pičas.

– Gerai, tu teisus. Klausimas dėl Bernsido užsakymo...

Pičas pratrūksta:

– Velnio tą Bernsido užsakymą! Bernsido užsakymas tik problemos simptomas. Ar tu manai, kad čia atsiradau išsiūsti vėluojančio krovinio? Ar manai, kad neturiu ką veikti? Aš čia tam, kad pasviliučiau padus tau ir visiems jums šitoj gamykloj. Tai ne tik klientų aptarnavimo klausimas. Jūsų gamykla praranda pinigus.

Jis akimirka tyli, kad spėčiau viską suvirškinti. Tada – bum – trenkia kumščiu į stalą ir duria į mane pirštu.

– Ir jei tu nesugebi išleisti pro vartus krovinių, – tęsia jis, – tada aš tave pamokysiu, kaip tai daroma. O jei ir vėl nesugebėsi, tada mums nebereikės arba tavęs, arba tavo gamyklos.

– Bilai, luktelėk minutėlę...
– Po velnių, neturiu aš minutėlės, – riaumoja jis. – Nebeturiu laiko atsiprašymams. Ir nereikia čia man pasiaiškinimų. Man reikia atlikto darbo. Man reikia pristatymų. Man reikia pajamų!

– Taip, suprantu, Bilai.
– Tu nebent nesupranti, kad šitas padalinys patiria didžiausius nuostolius per visą savo istoriją. Mes garmame į tokią gilią prarają ir taip giliai, kad galim niekada iš jos nebeišsikapstyti, ir tavo gamykla yra kaip inkaras, traukiantis mus žemyn.

Jaučiuosi išsekęs. Pavargusiu balsu klausiu:
– Gerai, ko tu iš manęs nori? Aš čia šeši mėnesiai. Turiu pasakyti, kad reikalai tik blogėja, užuot gerėję nuo to laiko, kai aš čia atsiradau. Bet aš darau viską, ką galiu.

– Jei nori aiškumo, Alai, tai štai: turi tris mėnesius apversti aukštyn kojom šitą gamyklą, – sako Pičas.

– Ir manai, kad per tiek laiko įmanoma? – klausiu aš.

– Tada aš rekomenduočiau valdybai uždaryti gamyklą, – sako jis.

Aš sėdžiu ir tyliu. Tai jau bjauriausia, ką galima buvo tikėtis išgirsti šį rytą. Ir vis dėlto tai nėra taip jau ir netikėta. Žvilgteliu pro langą. Aikštelėje gausėja automobilių, kuriais atvažiuoja dirbantys pirmoje paiminoje. Kai atsisuku, Pičas pakyla ir aplink stalą ateina prie manęs. Atsisėda į greta stovinčią kėdę ir palinksta į mane. Dabar prasideda patikinimai, padrąsinimai.

– Alai, žinau, kad situacija, kurią tu čia paveldėjai, nebuvo pati geriausia. Daviau tau šį darbą manydamas, kad esi iš tų, kurie gali šitą nuostolingą gamyklą paversti... gerai, bent jau kiek sėkmingesne. Ir dabar dar taip manau. Bet jei tu tikrai nori dirbti šioje bendrovėje, turi pasiekti rezultatų.

– Bet man reikia laiko, Bilai.

– Atleisk, bet turi tik tris mėnesius. Ir jei reikalai žymiai blogės, nebeturėsi netgi tiek.

Man tebesėdint, Bilas pasižiūri į laikrodį ir pakyla – diskusija baigta.

Jis sako:

– Jei išeisiu dabar, tai būsiu praleidęs tik pirmąjį susitikimą.

Aš atsistoju. Jis eina durų link.

Jau spausdamas durų rankeną atsisuka ir išsišiepęs taria:

– Tai dabar, kai spirtelėjau keliems tavo asilams, tau gi nebus sunku išsiųsti tą Bakio užsakymą šiandien pat, ar ne?

– Mes jį išsiųsime, Bilai.

– Puiku, – jis mirteli man, darydamas duris.

Po akimirkos matau pro langą, kaip įsėda į savo „Mersedesą“ ir važiuoja vartų link.

Trys mėnesiai. Tik apie tai ir tepajėgiu mąstyti.

Nė nepamenu, kada nusigrįžau nuo lango. Nežinau, kiek praėjo laiko. Staiga jau aiškiai susivokiu sėdįs ir spoksą į tuštumą. Nusprendžiu eiti pats pasižiūrėti, kas dedasi cechuose. Nuo lentynos prie durų pasiimu savo šalmą ir apsauginius akinius. Einu pro savo sekretorę.

– Frane, aš trumpam į cechus, – metu jai.

Franė pakelia akis nuo spausdinamo laiško, nusišypso.

– Gerai, – sako ji. – Tiesa, ar ne Pičo mašiną mačiau šįryt jūsų vietoje?

– Taip, jo.

– Graži mašina, – ji juokiasi. – Iš pradžių pamaniau, kad jūsiškė.

Dabar juokiuosi aš. Ji pasilenkia per stalą.

– Klausykit, kiek tokia mašina kainuoja?

– Tiksliai nežinau, bet manau, kad apie trisdešimt tūkstančių.

Franė sulauko kvapą.

– Juokaujat? Taip daug? Tikrai nemaniau, kad automobilis gali tiek kainuoti. Oho. Tai jau negreitai keisiu savąjį „Ševetę“ į ką nors panašaus. Besijuokdama įninka spausdinti.

Franė yra moteris „gerai, bus padaryta“. Kiek jai metų? Gal kiek per keturiasdešimt; du vaikai paaugliai, kuriuos reikia išlaikyti. Jos buvęs vyras alkoholikas. Jie jau seniai išsiskyrę... Franė nebenori su vyrais turėti jokių reikalų. Na gerai – beveik – jokių. Franė visa tai pati man pasakė antrąją mano darbo gamykloje dieną. Man ji patinka. Man patinka ir kaip ji dirba. Mes mokame jai gerą algą... kol kas. Tris mėnesius dar mokėsime tikrai.

Kai žengi į gamyklą, tai tarsi čia velniai su angelais būtų sudarę sąjungą sukurti kažkokią pilkąją magiją. Aš čia visada taip jaučiuosi.

Viskas aplinkui kartu ir žemiška, ir stebuklinga. Gamybos įmonės visada man kėlė susižavėjimą – net jų regimasis vaizdas. Deja, dauguma žmonių nemato jų taip, kaip regiu aš.

Už kelių dvigubų durų, skiriančių kabinetus nuo gamyklos, pasaulis visai kitoks. Palubėje kabo lempų plafonai, pritvirtinti prie stogo santvarų. Viskas nuspalvinta šiltų oranžinių natrio jodido šviesos atšvaitų. Čia stūkso didžiulis grandininis liftas, į kurio stelažus kiekviename lygyje nuo grindų iki pat lubų pakraunamos metalinės ir kartoninės dėžės su dalimis ir medžiagomis viskam, ką gaminame. Siaurame tarpelyje tarp dviejų stelažų keltuvas kabinoje sėdi žmogus ir vairuoja kraną, slankiojantį palei stelažą palubėje. Apačioje spindintis plieninis būgnas grindimis lėtai įrieda į mašiną, kuri kas kelios sekundės sako „Ka-čiunk“.

Mašinos. Iš tikrųjų gamykla – tai vienas tuščias kambarys, arai erdvės, užpildytos mašinų. Jos sugrupuotos blokais, o tarp blokų – tarpai praeiti. Daugelis mašinų nudažyta lygiomis Mardi Gras spalvomis – apelsinų, purpuro, geltona, mėlyna. Kai kurių naujų mašinų numeriai švyti iš skaitmeninių ekranų. Robotų rankos atlieka mechaninio šokio programas.

Šen bei ten matyti žmonės, beveik užgožti mašinų. Kai aš praeinu pro juos, jie atsisuka. Kai kurie moja; pamoju jiems. Iš paskos, vairuojamas nežmoniškai storo vyruko, atšiuvena elektrovezis. Moterys prie ilgų stalų dirba su vielų vaivorykštėmis. Suodinas vaikinai beformiu kombinizonu pasitaiso antveidį ir įkaitina suvirinimo lempą. Už stiklinės pertvaros apkūni rudaplaukė pokši klavišais prie gintarinio kompiuterio terminalo ekrano.

Vaidus lydi triukšmas, nenutrūkstamai skamba pagrindinis akordas, supintas iš aušintuvų, variklių, ventiliatorių oro srovių dūzgesio – visa tai skamba kaip nenutrūkstamas kvėpavimas. Retsykiais pasigirsta koks nors netikėtas BUM. Man už nugaros skamba savo maršrutu slenkančio viršutinio kranų įspėjimo signalas. Kliksi relės. Aidi sirena. Iš vietinio radiofono sistemos, tarsi iš aukštybių, sklinda bekūnis balsas, lyg Dievo žodis, tolydžio nutrūkstantis ir nesuprantamas.

Net per visą tą triukšmą girdžiu švilpiančią. Atsisukęs išvystu pažįstamą Bobo Donovaną figūrą; jis dar tolokai. Bobą galima vadinti žmogumi-kalnu, jo ūgis 6,4 pėdos. Sveria apie 250 svarų, ir liūto dalį šio

svorio sudaro išmauktas alus. Jis nėra dailiausias pasaulio vyras... Manau, kad jo kirpėjas savo amato mokėsi iš kokio jūrininko. Ir kalba Bobas ne visai maloniai; įtariu, kad tuo netgi didžiūojasi. Visgi Bobas, nepaisant kelių nelygių kampų, geras vyrukas. Jis čia devyneri metai buvo gamybos vadovas. Jei tu nori, kad kas nors čia įvyktų, tereikia pasakyti Bobui, ir, jeigu tai apskritai įmanoma padaryti, nebereiks antrą kartą apie tai užsiminti.

Praeina kokia minutė, kol mes sueiname į daiktą. Iš arti pamatau, kad jis nėra labai linksmas. Manau, tai pasakytina apie mus abu.

– Labas rytas, – sveikinasi Bobas.

– Nežinau, kiek jis labas. Girdėjai apie mūsų lankytoją?

– Aha, girdėjo visa gamykla, – sako Bobas.

– Tai, tikiuosi, žinai ir apie 41427-to užsakymo, skubumą? – klausiu aš jo.

Bobas ima rausti:

– Būtent apie tai man reikia su tavim pasikalbėti.

– Kodėl? Kas yra?

– Nežinau, ar tave pasiekė kalbos, bet Tonis, šitas meistras staklininkas, kurį Pičas aprėkė, šįryt išėjo iš darbo.

– Ot velnias, – sumurmu.

– Nemanau, kad tau reikia aiškinti, kad tokių vaikinų negausi po tuziną už dešimtį. Mums reikia laiko surasti kas jį pakeistų.

– Ar galime jį susigrąžinti?

– Na, gal ne nenorime, kad jis grįžtų. Prieš išeidamas suderino stakles, kaip Rėjus jam liepė, ir paleido jas automatinio režimu. Paleido neprisukęs dviejų papildomų veržlių. Dabar ant grindų pilna staklių instrumento smulkių gabalėlių.

– Kiek dalių sulaužyta?

– Na ne taip jau ir daug. Sukosi neilgai.

– Ar mums užteks laiko atlikti tam užsakymui? – klausiu.

– Reikia pasižiūrėti, – sako jis. – Bet klausyk, reikalas tas, kad pačios staklės stovi ir gali dar kurį laiką prastovėti.

– Kurios staklės?

– „NCX-10“.

Aš užsimerkiu. Lyg šalta ranka būtų įlindusi man vidun ir suspaudusi skrandį. Tai vienintelės tokio tipo staklės visoje gamykloje. Klausiu Bobo, kiek rimtas gedimas.

– Aš nežinau. Vos nesudraskė į šipulius. Dabar kalbamės telefonu su gamintoju.

Pasileidžiu greitais žingsniais. Noriu pamatyti pats. Viešpatie, įkliuvome. Žvilgteliu į Bobą, kuris neatsilieka nuo manęs.

– Ar manai, kad sabotazas? – klausiu.

Bobas, regis, nustemba:

– Na, taip sakyti negalėčiau. Manau, vaikinai buvo toks prislėgtas, kad negalėjo aiškiai protauti. Tai ir dirbo kaip apdujęs.

Jaučiu, kaip mano veidas ima kaisti. Šaltoji ranka dinga. Dabar man tiek nusispjauti į Bilą Pičą, kad fantazuojau, kaip aš jam paskambinsiu ir rėkte rėksiu į ausį. Čia kaltas jis! Mintyse regiu jį sėdintį už mano stalo ir aiškinantį, kaip jis ketina man parodyti, kaip reikia išsiųsti užsakymus. Teisingai, Bilai. Tu man puikiai parodei, kaip tai daroma.

Ar nekeista jausti, kad tavo pasaulis griūva, o tau artimi žmonės kieti kaip uolos? Ir negali suvokti, kodėl jie nesijaučia taip, kaip tu. Apie 6.30 ištrūkstu iš gamyklos ir skubu namo pietų. Kai įeinu pro duris, Julija atitraukia akis nuo televizoriaus.

– Labas, – sako ji. – Patinka mano šukuosena?

Ji pasuka galvą. Jos tankūs rudi tiesūs plaukai dabar pavirto kupeta garbanėlių. Ir jie nebe tos pačios spalvos. Šen bei ten šviesesni.

– Aha, atrodo puikiai, – automatiškai ištariu.

– Kirpėja pasakė, kad taip išryškėja mano akys, – Julija sumirksi savo ilgomis blakstienomis. Jos mėlynos akys didelės ir žavios; manau, kad jų nereikia „ryškinti“, bet ką aš suprantu?

– Gražu, – sakau.

– Ei, tu nerodai jokio entuziazmo.

– Atleisk, bet diena buvo labai sunki.

– O, vargšeli. Bet ką aš sugalvojau! Mes eisime kur nors papietauti, ir tu visa ką pamirši.

Aš papurtau galvą:

– Negaliu. Man reikia ko nors greitai užkąsti ir grįžti į gamyklą.

Ji atsistoja ir užsideda rankas ant klubų. Pastebiu, kad apsilvilkusi kažką nauja.

– Na, tu tikras džiaugsmas! – sako ji. – O aš dar atsikračiau vaikų, beje.

– Julija, gamykloje krizė. Viena mano brangiausių mašinų šį rytą sulūžo, o man reikia pagaminti detalę skubiam užsakymui. Aš pats turiu viskam vadovauti, – aiškinu.

– Gerai. Puiku. Namie nieko valgomo nėra, nes maniau, kad mudu išeiname. – Vakar vakare sakei, kad kur nors eisim.

Dabar prisimenu. Ji teisi. Toks buvo vienas iš pasižadėjimų, kai mudu taikėmės po kivičio.

– Atsiprašau. Klausyk, gal galime išeiti kokiai valandai.

– Tai tu taip supranti vakarą mieste? Niekai, Alai.

– Paklausk manęs. Šįryt netikėtai apsireiškė Bilas Pičas. Jis kalba apie gamyklos uždarymą.

Jos veidas pasikeičia. Ar jis pašviesėjo?

– Gamyklos uždarymą... Tikrai?

– Taip, reikalai labai prasti.

– Ar tu kalbėjai su juo, kokios bus tavo naujos pareigos? – klausia ji.

Netikiu savo ausimis. Po akimirkos atsitokėjęs sakau:

– Ne, aš nekalbėjau su juo apie savo naujas pareigas. Mano darbas yra *čia* – šitame mieste, šitoje gamykloje.

– Gerai, bet jei gamyklą ruošiasi uždaryti, ar tau neįdomu, kur tu gyvensi? Man, pavyzdžiui, įdomu.

– Jis tik taip kalba.

– A, – sako ji.

Aš susivokiu į ją spoksąs.

– Ar tu tikrai nori kuo greičiau ištrūkti iš šio miesto?

– Čia nėra mano gimtasis miestas, Alai. Aš nejaučiu jam tokių sentimentų, kaip tu.

– Bet mes čia tik šeši mėnesiai, – sakau aš.

– Ir viskas? Tik šeši mėnesiai? Alai, aš čia neturiu draugų. Be tavęs neturiu daugiau su kuo pasikalbėti, o tavęs dažniausiai nebūna namie. Tavo šeima tiesiog puiki, bet valandą pabendravusi su tavo mama imu kraustytis iš proto. Taip kad man tai neatrodo tik šeši mėnesiai.

– Ko tu iš manęs nori? Aš čia nesiprašiau. Bendrovė atsiuntė mane čia dirbti. Tokia mano loterijos sėkmė.

– Gal ir sėkmė.

– Julija, neturiu laiko vėl su tavim kiverčytis.

– Puiku! Išeik! Aš pasiliksiu čia viena, – pravirksta ji. Kaip ir kiekvieną vakarą.

– O, Julija.

Pagaliau ją apkabinu. Stovime kelias minutes abu tylėdami. Nustojusi verkia ji atšlyja ir pakelia į mane akis.

– Atsiprašau, – sako ji. – Jei turi eiti į gamyklą, tai geriau eik.

– Kodėl mums nenuėjus kur nors rytoj vakare?

Ji mosteli rankomis:

– Puiku... nesvarbu.

Aš apsisuku, paskui atsigręžiu:

– Ar tikrai?

– Žinoma. Paieškosiu ko nors šaldytuve užkąsti, – sako ji.

Visai buvau pamiršęs apie pietus.

– Tiek to, gal nusitversiu ko nors pakeliui į gamyklą. Sudie, iki vakaro.

Automobilyje pajuntu praradęs bet kokį apetitą.

Kai persikraustėm į Beringtoną, Julijai atėjo sunkūs laikai. Kai tik užeidavo kalba apie šį miestą, ji visada juo skųsdavosi, o aš imdavau miesto gynėjo vaidmenį.

Tiesa, Beringtone aš gimiau ir užaugau, todėl čia jaučiuosi kaip namie. Pažįstu visas gatves. Žinau, kur geriausia apsipirkti, žinau gerus barus, užkeičius, kur galima nueiti, – žodžiu, viską. Šitame mieste jaučiuosi šeimininkas ir jaučiu jam daugiau sentimentų nei bet kuriai kitai gyvenvietei palei šį valstijų greitkelį. Aštuoniolika metų čia buvo mano namai.

Ir nemanau, kad labai šį miestą idealizuoju. Beringtonas yra gamyklų miestas. Bet koks prašalaitis tikriausiai nieko ypatinga apie jį negalėtų pasakyti. Pavažiuk toliau, apsižvalgyk, ir pamatysi beveik tą patį. Ten, kur mes gyvename, aplinka beveik tokia pati kaip ir bet kuriame kitame Amerikos priemiestyje. Namai gana nauji. Aplinkui nestinga prekybos centrų, pilna greitojo maitinimo restoranų, o už Valstijų autostrados eina didelė promenada. Nematau didelio skirtumo tarp šio ir bet kurio kito priemiesčio, kuriuose mums yra tekę gyventi.

Miesto centras kiek slegiantis. Gatvės sudaro eilės senų plytinių pastatų, kurie teikia joms paišinę, varganą išvaizdą. Daugelio parduotuvių vitrinose tuščios arba užkaltos faneros. Daugybė geležinkelio bėgių, tik mažai traukinių.

Ties Maino ir Linkolno gatvės kampas stovi vienintelis Beringtono aukštas pastatas, kuriame yra įsikūrę biurai, – vienišas bokštas horizonte. Kai jis buvo statomas, prieš kokį dešimtmetį, manyta, kad šis pastatas, kiekvienas iš jo keturiolikos aukštų, bus labai svarbus. Gaisrinei tai buvo proga įsigyti naują firminį gesintuvą su pakankamai ilga žarna pas-

kutiniam aukštui pasiekti. (Manau, kad nuo to laiko ugniagesiai slapčia viliasi, kad namo pastogė užsidegs ir bus galima naująją žarną išbandyti.) Vietiniai reklamos agentai nedelsdami pareiškė, kad naujasis biurų bokštas tapo nelyginant Beringtono gyvybingumo simboliu, seno pramoninio miesto atgimimo ženklu. Paskui prieš porą metų pastato administracija ant stogo iškėlė didžiulę iškabą, kurioje raudonomis spausdintinėmis raidėmis užrašyta „Pirk mane!“ Ir dar telefono numeris. Nuo Valstijų autostrados atrodo, kad parduodamas visas miestas. Ir nedaug tesuklystama.

Važiuodamas į darbą, aš kiekvieną dieną pravažiuoju pro kitą gamyklą, stovinčią palei kelią, vedantį mūsiškės link. Ji stūkso už surūdijusio tinklo tvoros, iš viršaus apjuostos spygliuota viela. Priešais gamyklą išlieta stovėjimo aikštelė – penki akrai betono, pro kurio plyšius kuokštais kyšo parudavusi žolė. Nuo sienų nusilaupe dažai, jos atrodo kaip apkalkėjusios. Ilgos priekinės sienos viršuje dar galima įžiūrėti bendrovės pavadinimą; iš dažų patamsėjimų matyti, kur kadaise buvo pritvirtintos raidės ir ženklas.

Bendrovė, kuriai priklausė gamykla, pasitraukė į pietus. Pasistatė naują gamyklą kažkur Šiaurės Karolinoje. Kalbama, kad bendrovė pabėgo dėl blogų santykių su savo profsajunga. Taip pat kalbama, kad profsajunga vėl, regis, susikibs su vadovais po kokių penkerių metų. Bet šiuo metu jie turi penkerius metus mažesnių atlyginimų ir gal netgi mažiau murmėjimo iš darbuotojų. O penkeri metai šiuolaikinės vadybos planavimo sistemoje atrodo kaip amžinybė. Taigi Beringtono priemiestyje radosi dar vieno pramoninio dinozauro skeletas, o gatvėje atsидūrė apie 2000 žmonių.

Prieš šešis mėnesius aš turėjau progos patekti į gamyklą. Tuo metu mes dairėmės kur nors netoliese pigaus sandėliavimo. Ne mano tas darbas, bet nuėjau drauge su kitais pasižiūrėti. (Tada dar buvau svajotojas. Kai pirmą čia patekau, galvojau, kad kurią dieną mums prireiks daugiau vietos plėstis. Kokį tai dabar kelia juoką.) Dabar čia tvyranti tylą mane tikrai paveikė. Viskas buvo taip tyku. Net aidi žingsniai. Fantastika. Visos mašinos išvežtos. Belikus milžiniška dykynė.

Dabar pravažiuodamas pro ją, negaliu atsikratyti minties, kad taip nutiks ir mums po trijų mėnesių. Nuo to man darosi bloga.

Nekenčiu, kai dedasi tokie dalykai. Miestas nuo aštuntojo dešimtmečio vidurio kasmet praranda maždaug po vieną svarbesnį darbdavį. Įmonės arba visai žlunga, arba išsikrausto kitur. Regis, kad tam galo nematyti. Ir dabar galbūt atėjo mūsų eilė.

Kai sugrįžau čia vadovauti gamyklai, „Berington Herald“ paskelbė apie mane spaudoje. Suprantama, juk svarbus asmuo. Pabuvau kurį laiką šiokia tokia garsenybe. Vietinis vaikinaiš kai ko pasiekė. Išsipildė viena iš vidurinės mokyklos svajonių. Negaliu net pagalvoti apie tai, kad kai kitą kartą mano vardas pasirodys laikraštyje, tai bus parašyta apie gamyklos uždarymą. Aš imu jaustis lyg visų išdavikas.

Donovanas atrodo kaip susijaudinusi gorila, kai aš vėl pasirodau gamykloje. Tiek visą dieną prisibėgiojęs, jis neteko kokių penkių svarų. Kai praėjimu priartėju prie „NCX-10“, matau, kad jis siūbuoja visu kūnu nuo vienos kojos ant kitos. Tada kelioms sekundėms apimsta ir liaujasi. Staiga pasileidžia skersai praėjimo su kažkuo pasikalbėti. Ir tada ima kažką tikrinti. Sušvilpiu jam, įsikišęs į burną du pirštus, bet jis neišgirsta. Turiu sekti jam iš paskos per du skyrius, kol jį pasigaunu – vėl prie „NCX-10“. Jis atrodo nustebejęs, kad aš čia.

– Tai padarysim? – klausiu jo.

– Bandom, – atsako.

– Taigi ar pajėgsim?

– Darom, ką galim.

– Bobai, ar šįvakar išsiųsim tą užsakymą, ar ne?

– Galbūt.

Aš nususuku ir stoviu čia, žiūrėdamas į „NCX-10“. Yra į ką pasižiūrėti. Tai didžiulis įrenginys, brangiausios mūsų „NC“ tipo staklės. Ir nudažytos jos ryškia, blizgia lavandų spalva. (Tik neklauskit manęs, kodėl.) Iš vienos pusės yra valdymo pultas, nusėtas žaliomis, raudonomis ir gintaro spalvos lemputėmis, spindinčiomis svertų rankenėlėmis, žvilganti juoda klaviatūra, spausdinimo juostų takeliai ir kompiuterio ekranas. Šita mašina tikra gražuolė. Jos priedermė – atlikti metalo darbus savo viduriuose, kur gniaužtuvai laiko plieno gabalą. Metalą drožia pjovimo įrankis. Nepertraukiama turkio spalvos tepalo srovė skalauja judantį mechanizmą ir nuplauna nuodrožas. Galų gale tas prakeiktas daiktas vėl dirba.

Mums šiandien pasisekė. Gedimas nebuvo toks baisus, kaip kad iš karto mums atrodė. Bet aptarnaujantis technikas negalėjo susikrauti savo įrankių net iki 16.30. Jau prasidėjo antra pamaina.

Vertėme visus dirbti viršvalandžius, nors viršvalandžiai prieštarauja dabartinei padalinio politikai. Aš nežinau, iš kur iškasime pinigų išlaidoms padengti, bet turim šįvakar tą užsakymą išsiųsti. Šiandien vien mūsų rinkodaros vadovas, Džonis Džonsas, man jau keturis kartus skambino. Jam jau irgi išūžė galvą – ir Pičas, ir jo paties pardavimo skyriaus žmonės, ir klientas. Mes žūrbūt privalom šįvakar išsiųsti šitą užsakymą.

Taigi aš tikiuosi, kad nieko blogesnio nebeatsitiks. Kiekviena baigta dalis iš karto gabenama rinkti į mazgus. Ir kai surenkami mazgai, meistras krauna į elektrovežį, kad nugabentų į galutinio surinkimo barą. Norite pasikalbėti apie našumą? Rankomis nešiojami daiktai, pirmyn – atgal... mūsų išeigos rodiklis vienam darbuotojui turėtų būti juokingas. Nesąmonė. Aš tik spėliuju, iš kur Bobas ėmė tiek žmonių.

Lėtai apsižvalgau aplinkui. Vargu ar dabar šitame bare rastum nors vieną, kuris ko nors nedaro 41427-ajam. Donovanas pasigriebė kiekvieną, kurį tik jam pavyko nutverti, ir visus pristatė prie šito užsakymo. Čia nėra tinkamiausias darbo organizavimo būdas.

Bet užsakymas išsiunčiamas.

Žvigteliu į savo laikrodį. Kelios minutės po vienuoliktos. Mes prie išsiuntimo platformos. Vilkiko durys uždaromos. Vairuotojas lipa į savo kabiną. Užveda variklį, atleidžia stabdžius ir pasileidžia į nakties tamsą.

Atsisuku į Donovaną. Jis atsisuka į mane.

– Sveikinu, – sakau jam.

– Ačiū, bet neklausk, kaip mes tai padarėme.

– Gerai, neklausiu. Ką pasakytum, jei pasiieškotume kur papietauti?

Pirmą kartą per visą dieną Donovanas nusišypso. Iš toli pasigirsta, kaip vilkikas perjungia pavarą.

Sėdame į Donovanano mašiną, nes ji arčiau. Pirmosios dvi užėigos, kur bandome patekti, jau uždarytos. Tada pasakau Donovanui, kad tik-tai klausytų mano nurodymų. Pervažiuojame tiltą per upę ties 16-ąja gatve ir riedame Besemerio gatve, sukame į Pietų Lygumos gatvę ir privažiuojame malūną. Tada pasakau Donovanui sukti kairėn, ir trum-

piname kelią šalutinėmis gatvėmis. Namai čia pastatyti siena prie sienos, jokių kiemų, jokios žolės, jokių medžių. Gatvės siauros, ir automobilius visi statosi gatvėse, tad čia tenka išmoningai manevruoti. Bet galų gale sustojame priešais Sedniko Barą.

Donovanas pasižiūri į pastatą ir sako:

– Tu tikras, kad mes čia norėjom patekti?

– Taip taip, einam. Čia mėsainiai geriausi mieste, – sakau jam.

Įėję sėdamės prie galinio staliuko. Maksinė atpažįsta mane ir prieda pasisveikinti. Trumpai šnektelime, po to užsisakom su Donovanu mėsainių, skrudintų bulvių ir alaus.

Donovanas apsižvalgo ir sako:

– Kaip tu užtikai šitą skylę?

Aš sakau:

– Kaip tik čia pirmą kartą užsisakiau „stikliuką ir alaus“. Berods sėdėjau trečiojo kėdėje iš kairės, nors nelabai bepamenu.

Donovanas klausia:

– Ar taip vėlai pradėjai gerti, ar šiame mieste esi užaugęs?

– Mes gyvenome už dviejų kvartalų nuo čia. Mano tėvui priklausė bakalėjos parduotuvė. Šiandien ją tvarko mano brolis.

– Aš nežinojau, kad tu iš Beringtono, – sako Donovanas.

– Po visų kilnojimų po penkiolikos metų sugrįžau čia.

Atneša alų.

Maksinė sako:

– Šiedu nuo Džo.

Ji rodo į Džo Sedniką, kuris stovi už baro. Mes su Donovanu pamojame jam dėkodami.

Donovanas pakelį stiklą ir sako:

– Už 41427-ojo išsiuntimą!

– Už tai išgersiu, – sakau, ir mudu sudaužiam stiklus.

Po kelių gurkšnių Donovanas atrodo labiau atsipalaidavęs. Bet aš tebegalvoju apie tai, kas šįvakar vyko.

– Žinai, šitas išsiuntimas mums atsiėjo pragarišką sumą, – sakau aš. – Mes praradome gerą staklininką. Dar turim apmokėti „NCX-10“ remontą. O dar viršvalandžiai.

– Ir dar laikas, kurį praradome, kol „NCX-10“ stovėjo, – priduria Donovanas. – Bet turi sutikti, kad išjudėję mes ėmėme važiuoti. Norėčiau, kad kasdien taip dirbtume.

Aš juokiuosi:

– Ne, ačiū. Man nereikia tokių dienų, kaip ši.

– Aš nesakau, jog mums reikia, kad Bilas Pičas kasdien vaikščiotų į gamyklą. Bet mes išsiuntėme šitą užsakymą, – sako Donovanas.

– Aš visomis keturiomis už išsiųstus užsakymus, Bobai, bet tik ne šitaip kaip šįvakar, – sakau jam.

– Bet jis už vartų, ar ne?

– Taip, jis už vartų. Tačiau tokiomis priemonėmis daugiau negalima.

– Aš tik pasižiūrėjau, ką reikia padaryti, visus pristaciau prie darbo, ir velniop taisykles, – sako jis.

– Bobai, ar tu žinai, kaip atrodytų mūsų efektyvumas, jei gamykla taip dirbtų kasdien? – klausiu. – Mes neturime teisės visos gamyklos nukreipti vieninteliam užsakymui. Masto ekonomijai būtų galas. Mūsų sąnaudos išaugtų – taip, jos būtų dar baisesnės nei dabar. Mes negalime taip tvarkyti gamyklos, nes liksime be kelių.

Donovanas nutyla. Pagaliau sako:

– Galbūt aš, bedirbdamas dispečeriumi, išmokau daug ko netikusio.

– Klausyk, tu šiandien padarei velnioniškai daug. Aš tai ir norėjau pasakyti. Bet politiką mes nusistatėm ne šiaip sau. Turėtum tai suprasti. Ir leisk tau pasakyti, kad Bilas Pičas už šitą sąmyšį, kurį pats ir sukėlė, kad užsakymas būtų išsiųstas, mėnesio gale atlėks duoti mums galvon, jei nesugebėsime pakelti gamyklos efektyvumo.

Jis iš lėto linkteli, bet paskui klausia:

– Taigi ką darysime kitą kartą, kai vėl taip atsitiks?

Aš šypsauisi.

– Turbūt tą patį velnią, – sakau jam. Paskui apsigręžiu ir sakau: – Maksine, būk maloni, atnešk mums dar du. Ne, apsigalvojau, kad tuš-čia nevaikščiotum, atnešk visą ąsotį.

Taigi mes įveikėm dienos krizę. Laimėjome. Išsikapstėm. Bet dabar, kai Donovanas nebėra ir kai alkoholio poveikis silpsta, aš nebesu-

prantu, ką čia šventėme. Mes šiandien įstengėme išsiųsti vos vieną pavėlavusį užsakymą. Tai bent.

Tikroji problema yra ta, kad man atiteko gamybos įmonė, esanti kritiškųjų sąrašė. Pičas leido jai gyventi tris mėnesius iki jis ištrauks kištuką iš lizdo.

Tai reiškia, kad aš turiu pateikti dvi, gal tris mėnesio ataskaitas, dėl kurių jis pakeistų savo nusistatymą. Po to įvykių seka bus tokia: jis pateiks skaičius bendrovės valdybai. Visi susėdę aplink stalą žiūrės į Granbį. Granbis užduos porą klausimų, dar kartą pasižiūrės į skaičius ir palinguos galva. Ir tai bus viskas. Sprendimas bus priimtas, ir niekas jo nebekeis.

Jie duos mums laiko užbaigti nepadarytus darbus. O tada dar 600 žmonių stos į bedarbių eilės, prisijungs prie savo draugų ir buvusių bendradarbių, *ty* 600 žmonių, kuriuos mes jau esame atleidę.

Taigi „UniWare“ padalinys pasitrauks iš dar vienos rinkos, kurioje nebegalės konkuruoti. Tai reiškia, kad žmonės nebegalės nusipirkti puikių produktų, kurių mes nesugebame pagaminti pakankamai pigiai ar pakankamai greitai, ar pakankamai gerai, kad nurungtumėm japonus. Ar bent vieną čia konkurentą, kuris nors šio to vertas. Štai dėl ko mes tampame dar vienu puikiu „UniCo“ verslų „šeimos“ padaliniu (kurios pajamų augimas atrodo kaip Kanzaso žemėlapis), ir štai dėl ko tapsime tiesiog dar viena puikia bendrove Nežinia Kokios korporacijos, kai didieji berniukai iš centrinės būstinės sujungs kokį nors darinį su kokiu nors kitu nevykėliu. Atrodo, kad tokia šiandien yra bendrovės strateginio plano esmė.

Kas mums atsitiko?

Atrodo, kad kas šeši mėnesiai kažkokia valdymo grupė pateikia naują programą tarsi naujausią panacėją nuo visų mūsų bėdų. Kai kurios iš tų programų atrodo veiksmingos, bet nė viena neatnešė nieko gera. Mes plūkiame mėnuo po mėnesio, ir niekad niekas negerėja. Iš tikro tik blogėja.

Gera. Gana inkšti, Rogo. Pasistenk nusiraminti. Pamėgink pagalvoti racionaliai. Aplink nieko nėra. Vėlu. Pagaliau vienas... čia, išsvajotame kabineto kampe, savo imperijos – jau kokia yra, tokia – sosto

kambaryje. Jokių trukdymų. Telefonas neskamba. Taigi pamėginkim paa-
nalizuoti situaciją. Kodėl mes amžinai negalime laiku išleisti pro vartus ko-
kybiško produkto konkurencinga kaina?

Kažkur klaida. Aš nežinau, kokia, bet labai didelė esminė klaida. Aš
kažko neužčiuopiu.

Mintyse vardiju geros gamyklos požymius. Velnias, gamykla juk gera.
Turim technologijas. Turime geriausių mašinų, kokių tik galima įsigyti už
pinigus. Turime robotų. Turime kompiuterių sistemą, kuri turėtų daryti
viską, bet ji tik verda kavą.

Turime gerų žmonių. Daugiausia gerų. Gerai, keliose srityse mums
kai ko trūksta, betgi dauguma mūsų žmonių yra puikūs, tegu ir nepakanka-
mai gerai juos panaudojame. Ir mums nekyla per daug problemų su profsą-
junga. Iš jos padėkos nesulauksi, bet konkurentai irgi turi profsąjungas. Ir,
po perkūnais, darbininkai pastaruoju metu padarė keletą nuolaidų – ne
tik, kiek norėtumėm, bet mes sudarėme pakenčiamą kolektyvinę sutartį.

Aš turiu mašinų. Turiu žmonių. Turiu visas reikalingas medžiagas.
Žinau, kad rinka čia yra, nes konkurentų produktai perkami. Tai kas, po
galais, čia darosi?

Tai ta prakeikta konkurencija. Štai kas mus žudo. Kai tik japonai
įžengė į mūsų rinkas, konkurencija tapo neįtikėtina. Prieš trejetą metų jie
mus nurungė kokybės ir produkto dizaino srityje. Mes šiaip taip juos čia
pasivijome. Bet štai jie nurungia mūsų kainas ir pristatymus. Norėčiau
žinoti, kur čia šuo pakastas?

Ką aš galėčiau padaryti, kad tapčiau labiau konkurencingas?

Sumažinau išlaidas. Nė vienas iš šio padalinio vadovų nėra sumažinęs
sąnaudų tiek, kiek aš. Daugiau nėra ko mažinti.

Nepaisant Pičo šnekų, geri mano našumai, po velnių. Jis turi gamyklų,
kuriose žymiai blogiau, aš tai žinau. Bet tos, kurios geresnės, nesusiduria su
tokia konkurencija kaip mes. Gal aš galėčiau dar kiek spustelėti našumus,
bet... nežinau. Čia tas pats kaip čaizyti botagu arkli, kuris ir taip šuoliuoja
iš paskutiniųjų.

Tiesiog privalome kažkaip susitvarkyti su vėlavimu vykdyti užsakymus.
Niekas iš šios gamyklos neišsiunčiama laiku, dispečeriams tenka viską da-
ryti skubos tvarka. Turime krūvų krūvas atsargų. Išleidžiame gaminius pa-
gal grafiką, bet iki galo niekas nevyksta taip, kaip privalėtų.

Tai ne išimtis. Beveik kiekvienoje man žinomoje gamykloje yra dispe-
čerių. Aplankykite kiekvieną panašaus dydžio Amerikos gamyklą ir pa-
matysite, kad atsargų jos sukaupusios turi maždaug tiek, kiek ir mes.
Nežinau, kodėl taip yra. Viena vertus, ši gamykla ne blogesnė nei bet
kuri iš mano matytų – o faktiškai net geresnė už daugelį. Ir visgi mes
patiriame nuostolių.

Jei bent galėtume išsiųsti pro vartus savo įsiskolinimus. Kartais at-
rodo, kad dėl to kalti mažyčiai troliai. Kai tik imame taisytis, jie pamai-
noms besikeičiant įsmunka niekieno nepastebėti ir viską sugadina. Prisie-
kiu, tai trolių darbas.

O gal tiesiog nepakankamos mano žinios. Bet, po velnių, juk turiu
inžinerijos mokslo laipsnį. Aš esu verslo administravimo magistras. Pičas
nebūtų manęs pasirinkęs, jei nebūtų buvęs tikras dėl mano kvalifikacijos.
Taigi ne aš čia kaltas. O gal?

Viešpatie, ar seniai čia įžengiau į pramoninę inžineriją kaip talentingas
vyrukas, kuris žino viską? Prieš keturiolika, penkiolika metų? Kiek ilgų die-
nų praėjo nuo to laiko?

Tiesiog maniau, kad, jei daug dirbsiu, tai įstengsiu padaryti viską. Nes
plūšu nuo dvylikos metų. Po pamokų darbuodavau savo senio bakalėjos
krautuvėje. Prakaitavau ir studijuodamas aukštojoje. Kai tik suaugau, alga-
vau kaimyniniuose malūnuose. Man visada sakydavo, kad jei daug dirbsiu,
galų gale man bus už tai atlyginta. Tai tiesa, ar ne? Štai mano brolis; jam
teko lengvas pirmagimio kelias. Dabar jis turi bakalėjos krautuvę prastame
rajone kitame miesto gale. O aš? Dirbau sunkiai. Prakaitu skyniausi kelią
per inžinerijos studijas. Gavau aukštas pareigas didelėje bendrovėje. Pasi-
dariau prašalaitis savo žmonai ir vaikams. Pasiėmiau visa, ką tik „UniCo“
galėjo man duoti, ir pasakiau: „Man negana! Duokit man dar!“ Dieve, koks
aš laimingas, šitiek pasiekęs! Štai aš, trisdešimt aštuonerių prakutęs ga-
myklos vadovas! Ar ne nuostabu? Dabar galiu linksmintis.

Laikas eiti iš čia po velnių. Šiandien linksmybių pakaks.

Pabundu pajutęs ant savęs Juliją. Deja, Julija nenusiteikusi meilei; ji siekia naktinio staliuko, ant kurio stovintis skaitmeninis žadintuvas rodo 6:03. Jis skamba jau trys minutės. Julija trinkteli per mygtuką, lyg norėdama jį užmušti. Atsidususi nusirita nuo manęs. Po akimirkos girdžiu jos lygų kvėpavimą; ji vėl miega. Sveikinam išaušus naują dieną.

Po kokių keturiasdešimt penkių minučių aš atbulas išvairuoju iš garažo savo „Biuką“. Lauke dar tamsu. Bet pavažiavus keletą mylių dangus ima šviesėti. Pusiaukelėje matau virš miesto tekančią saulę. Aš per daug užsigalvojęs, kad tai iš karto suvokčiau. Pasuku galvą į ją kylančią iš už medžių. Kartais net siutas ima, kad taip lekiu, kad – turbūt, kaip ir daugelis žmonių – neturiu laiko pastebėti visų kasdienių stebuklų, kurie vyksta aplink mane. Užuoat leidęs akims gerti auštantį rytą, aš stebiu kelią ir nerimauju dėl Pičo. Šiandien jis sušaukė visus jam tiesiogiai pavaldžius žmones – gamyklų direktorius ir savo darbuotojus. Mums pasakyta, kad susirinkimas turi prasidėti lygiai aštuntą ryto. Juokingiausia, kad Pičas nesako, dėl ko renkamės. Tai didelė paslaptis – šu šu šu, lyg čia karas vyktų ar kas panašaus. Jis liepė mums būti aštuntą su ataskaitomis ir visais kitais duomenimis, kad galėtumėm visapusiškai, nuodugniai įvertinti visas padalinio veiklas.

Aišku, kad visi žinome, kokia proga renkamės. Bent jau gana gerai numanome. Pasak gandonešio, Pičas šio susirinkimo proga nori iškloti mums keletą naujienų apie tai, kaip blogai padalinys dirbo pirmąjį ketvirtį. Dar jis nori pritrenkti mus naujomis gamybinėmis priemonėmis, nustatytais tikslais kiekvienai gamyklai ir panašiais didžiais dalykais. Aš numanau, kodėl įsakyta būti čia lygiai aštuntą su skaičiais rankose: Pičui turbūt atrodo, kad šitaip galima suteikti reikalams procedūrinio griežtumo ir reikšmingumo.

Šypsena kelia tai, kad, turėdami prisistatyti taip anksti, pusė susirinkimo dalyvių buvo priversti atskristi čia iš vakaro. O tai reiškia sąskaitas už viešbutį ir maitinimąsi. Taigi tam, kad praneštų mums, kokie prasti mūsų padalinio reikalai, Pičas turės sumokėti dvigubai daugiau nei būtų mokėjęs, jei būtų pradėjęs susirinkimą valandą kitą vėliau.

Manau, kad Pičas ima to nebesuvokti. Nesakau, kad išsisėmė ar kaip. Tik pastarosiomis dienomis žiūrint į jį atrodo, kad į viską reaguoją perdėtai. Jis tarsi generolas, kuris žino, kad mūšį pralaimi, ir pamiršta savo strategiją, desperatiškai trokšdamas laimėti.

Prieš porą metų jis buvo kitoks. Pasitikėjo savimi. Nebijoję deleguoti atsakomybės. Jis buvo linkęs leisti tau pačiam vadovauti spektakliui, jei tik tavo biudžeto paskutinė eilutė būdavo įspūdinga. Stengėsi būti „informuojamas“ vadovas. Siekė būti atviras naujoms idėjoms. Tuomet būtų stengęsis išklaudyti, jei, pavyzdžiui, pas jį atėjęs konsultantas būtų pasakęs: „Kad darbuotojai našiai dirbtų, jie turi gerai jaustis“. Bet taip buvo tada, kai pardavimai buvo geresni, kai biudžetai teikė vilčių.

Ką gi jis sako dabar?

– Nė velnio man nerūpi, ar jie gerai jaučiasi, – sako jis. – Jei už tai reikia mokėti bent 5 centais daugiau, mes už tai nemokėsime.

Štai ką jis pasakė vienam vadovui, kuris bandė įteigti Pičui idėją apie treniruotį centrą, kuriame darbuotojai galėtų sportuoti; idėją apie patalpas, dėl kurių kiekvienas dirbtų geriau, nes sveiki darbuotojai yra laimingi darbuotojai ir pan. Pičas tiesiog išgrūdo jį iš savo kabineto.

O dabar jis ateina į mano gamyklą ir sukelia chaosą klientų aptarnavimo pagerinimo vardan. Ir tai nebuvo pirmas kivirčas tarp manęs ir Pičo. Buvo dar pora, nors ne tokių rimtų kaip vakarykštis.

Labiausiai mane graužia tai, kad su Piču aš sutardavau labai gerai. Buvo metas, kai atrodė, kad mudu draugai. Kai buvau jo darbuotojas, mes darbui baigiantis kartais sėdėdavom jo kabinete ir valandų valandas šnekėdavomės. Kartais nueidavome kur nors išlenkti po porą taurelių. Visi manė, kad aš tas vaikiną, kuris skundinėja. Bet aš manau, kad jis mane todėl ir mėgo, kad toks nesu. Tiesiog gerai jam dirbau. Mes tiesiog sutarėme.

Kartą Atlantoje metinio pardavimo pasitarimo proga turėjom pašėlusią naktelę. Mudu su Piču ir būriu pasiutėlių rinkodarininkų pasivogėm iš viešbučio baro pianiną ir dainavome lifte. Kiti viešbučio svečiai, kurie laukė lifto, matė, kad, kai atsidaro durys, lifte – mes, įpusėję kokią nors airių girtuoklių dainą. Pičas sėdėjo prie pianino ir barbeno klavišus (jis ir pianinu skambina gana gerai). Galiausiai po valandos viešbučio valdytojas mus nutvėrė. Iki to laiko minia, susirinkusi laukti

lifto, jau tapo per didelė, kad į jį sutilptų, o mes dainavome visam miestui aukštai pastogėje. Tempiau šalin Bilą, susirėmusį su dviem apsauginiais, kuriuos valdytojas buvo pasiuntęs pabaigti mūsų vakarėlio. Kokia tai buvo naktis! Pagaliau auštant mudu su Bilu susidaužėme stiklais su apelsinų sultimis bjauriame miesto rajone, kažkokioj riebaluotų šaukštų užkandinėj.

Būtent Pičas man ir padėjo suprasti, kad šitoje bendrovėje aš tikrai turiu ateitį. Jis buvo tas vaikinai, kuris įtraukė mane į fotografuojamų būrelį, kai tebuvo projekto vadovas, kai nežinojau tik tiek, kad reikia daug dirbti. Jis buvo tas, kuris pasirinko mane darbui būstinėje. Būtent Pičas sutvarkė taip, kad galėčiau grįžti į magistratūrą ir įgyti verslo vadybos magistro laipsnį.

Dabar mes vienas ant kito šaukiam. Negaliu tuo patikėti.

7.50 statausi savo automobilį į garažą po „UniCo“ pastatą. Pičo skyrius užima tris pastato aukštus. Išlipu iš automobilio ir išsiimu iš bagažinės portfelį. Šiandien jis sveria apie dešimt svarų, nes jame pilna atskaitų ir kompiuterio spaudinių. Nesitikiu malonios dienos.

Paniurusiu veidu žengiu lifto link.

– Alai! – girdžiu kažką sakant už nugaros.

Atsigręžiu. Natanas Selinas žengia artyn. Aš jo palaukiu.

– Kaip sekasi? – klausia.

– Gerai. Malonu vėl tave matyti, – sakau jam. Mes imame žingsniuoti drauge. – Mačiau pranešimą dėl tavo paskyrimo į Pičo komandą. Sveikinu.

– Ačiū, – sako jis. – Žinoma, nežinau, ar taip šiuo metu geriausia, turint galvoj tai, kas dabar dedasi.

– Kas yra? Bilas laiko darbe vakarais?

– Ne, ne tai, – sako jis. Tada patyli ir pasižiūri į mane. – Negirdėjai naujienų?

– Apie ką?

Staiga jis sustoja ir apsižvalgo. Aplink nieko daugiau nėra.

– Apie padalinį, – sako jis tyliai.

Trukteliu pečiais; nesuprantu, apie ką jis kalba.

– Visą padalinį ruošiasi nuskaipuoti. Kiekvienas iš penkiolikos deda į kelnes. Granbis prieš savaitę pasakė Pičui. Jis turi iki metų pabaigos

pagerinti veiklą, antraip visas padalinys bus išformuotas. Ir nežinau, ar tiesa, bet girdėjau, neva Granbis sakęs, kad jei panaikins padalinį, drauge išeis ir Pičas.

– Ar tikrai?

Natanas linkteli ir sako:

– Jis aiškiai pernelyg ilgai čia užsibuvo.

Mano pirmoji mintis ta, kad Pičas, be abejo, pastaruoju metu elgėsi kaip pamišėlis. Viskas, dėl ko jis dirbo, atsidūrė pavojuje. Jei padalinį perka kita korporacija, Pičas nė nebeturės darbo. Naujieji savininkai norės išsivalyti trobą ir tikrai pradės nuo viršaus.

O kaip aš – ar turėsiu darbą? Geras klausimas, Rogo. Kol dar nebuvau viso to girdėjęs, buvau linkęs manyti, kad Pičas gal pasiūlys man kitas pareigas, jei gamyklą uždarys. Paprastai taip būna. Žinoma, gali pasiūlyti ne tai, ko noriu. Žinau, kad „UniWare“ neturi gamyklų, kur būtų reikalingas vadovas. Bet spėlioju, kad gal Pičas grąžins mane į mano senąsias pareigas – nors ir žinojau, kad jos jau užimtose, ir girdėjau, kad Pičas labai patenkintas tuo vyruku. Suvokiu, kad galiu visiškai prarasti darbą.

Velnius, po trijų mėnesių galiu atsidurti gatvėje!

– Klausyk, Alai, jei tavęs kas klaus, tai iš manęs to negirdėjai, – sako Natas.

Ir jis nueina. Stoviu vienas penkioliktojo aukšto koridoriuje. Nė neatsimenu, kaip kilau liftu, bet aš juk čia. Miglotai prisimenu, kad Natas pakeliui man sakė, kad visi jau ruošiasi charakteristikas.

Apsidairau aplink, jaučiuosi kaip kvailys, nežinau, kur dabar turiu būti, ir tada prisimenu susirinkimą. Nusileidžiu į holą ir matau, kad kai kurie jau eina į konferencijų salę.

Įeinu ir atsisėdu. Pičas stovi toli už stalo galo. Priešais jį pastatytas skaidrių projektorius. Pičas pradeda kalbėti. Sieninis laikrodis rodo lygiai aštuonias.

Pasižiūriu į kitus. Jų apie 20, beveik visi žiūri į Pičą. Vienas iš jų, Hiltonas Smitas, žiūri į mane. Jis irgi gamyklos vadovas, ir jis yra tas vyrukas, kurio aš niekada per daug nemėgau. Dėl vieno dalyko nepakenčiau jo būdo – visada reklamuoja kokią nors savo darbo naujovę, nors dažniausiai tai, ką daro jis, visiškai niekuo nesiskiria nuo to, ką

dar visi kiti. Taigi jis žiūri taip lyg mane stebėtų. Ar dėl to, kad atrodau kiek sukrėstas? Spėju, kad jis žino. Savo ruožtu įsistebeilijau į jį ir žiūriu tol, kol nosisuka ir ima žiūrėti į Pičą.

Kai pagaliau sugebu pagauti, ką kalba Pičas, jis jau suteikia žodį padalinio kontrolieriui, Etanui Frostui, liesam raukšlėtam seniui, kuris, jei kiek pagrimuotum, būtų tikras Grimo Reperio antrininkas.

Šio ryto naujienos sulig pranešėjo. Ką tik pasibaigė pirmasis ketvirtis, ir viskas baisu. Padalinys išgyvena pavojingą pinigų stygių. Visi turi susiveržti diržus.

Kai Frostas baigia, Pičas atsistoja ir drožia rūsčią kalbą apie tai, kaip jis rengiasi pasitikti šiuos sunkumus. Mėginu klausytis, bet po poros jo pirmųjų sakinių mano mintys nuklysta kitur. Girdžiu tik nuotrupas.

„...būtinumas minimizuoti riziką... atitinkantis dabartinę mūsų rinkodaros padėtį... nemažinant strateginių išlaidų... reikalaujantis aukotis... efektyvumo didinimas visuose baruose...“

Ekране ima mirgėti grafikų projekcijos. Nesibaigiantys negailestingi rodiklių mainai tarp Pičo ir kitų. Aš stengiuosi susikaupti, bet negaliu.

„...pirmojo ketvirčio pardavimai, palyginti su pernai, nukrito dvidešimčia procentų... bendros išlaidos žaliavoms padidėjo... apmokėtų darbo valandų skaičius trimis savaitėmis didesnis nei tiesioginio darbo valandų skaičius ... dabar, jei pažiūrėsime, kiek valandų skirta gamybai, palyginti su standartiniu rodikliu, mūsų efektyvumas 12 procentų mažesnis...“

Sakau sau, kad turiu susiimti, sutelkti dėmesį. Siekiu rašiklio švar-ko kišenėje kai kam pasižymėti.

– Ir atsakymas aiškus, – sako Pičas. – Mūsų verslo ateitis priklauso nuo mūsų sugebėjimo pakelti našumą.

Nerandu rašiklio. Graibau kitoj kišenėj. Ir ištraukiu cigarą. Spoksau į jį. Aš gi neberūkau. Keletą sekundžių galvoju, iš kur tas cigaras.

Ir staiga prisimenu.

Prieš dvi savaites dėvėjau tą patį kostiumą kaip ir dabar. Tais gerais laikais dar tikėjau, kad viskas susitvarkys. Tada keliavau. O'Hero oro uoste turėjau persėsti į kitą lėktuvą. Turiu kiek laiko, taigi einu į vieną iš poilsio kambarių. Viduje pilna keliaujančių verslo reikalais. Beieškant, kur atsisėsti, bespoksant į siauraruožio audinio vyrų kostiumus su liemenėmis, konservatyvius moterų švarkus ir panašiai, akys užkliūva už šlikės, kurią dėvi megztinį vilkintis žmogus. Jis sėdi šalia lempos ir skaito, vienoje rankoje laikydamas knygą, o kitoje cigarą. Kaip tik greta jo tuščia vieta. Žengiu tenai. Dar nespėjus atsisėsti, galvoje šmėkšteli nuojauta, kad pažįstu šį žmogų.

Susidūrimas su kokiu pažįstamu viduryje pilno žmonių paties judriausio pasaulio oro uosto sukrečia. Bet jis atrodo taip, kaip gali atrodyti tik fizikas Jona. Kai sėduosi, jis trumpam pakelia į mane akis nuo knygos, ir jo veide matau tą patį nebylų klausimą: „Ar mes tik nepažįstami?“

– Jona? – klausiu jo.

– Taip...

– Aš Aleksas Rogo. Prisimenat mane?

Jo veidas sako, kad nelabai.

– Aš pažinojau jus prieš keletą metų, – sakau jam. – Buvau studentas. Gavau stipendiją studijuoti matematinius modelius, kuriuos jūs tada nagrinėjote. Atsimenat? Tada buvau su barzda.

Pagalčiau jo veide šmėkšteli atpažinimo kibirkštėlė.

– Žinoma! Tikrai prisimenu. Aleksas, ar ne?

– Taip.

Padavėja klausia manęs, ar norėčiau ko išgerti. Užsisakau škotiško su soda ir klausiu Jonos, ar neprisidės prie manęs. Jis nusprendžia, kad verčiau ne; tuoj turįs eiti.

– Kaip jūs dabar laikotės? – klausiu.

– Daug darbo. Labai daug. O kaip jūs?

– Tas pats. Dabar skrendu į Hiustoną, – sakau. – O jūs?

– Į Niujorką, – sako Jona.

Ji, regis, kiek vargina šitas „kas“ ir „kaip“ ir atrodo, kad jis nori baigti pokalbį.

Akimirką tarp mūsų tylą. Tačiau, gerai tai ar blogai, turiu savybę (ir niekad nesugebėjau valdytis) užpildyti pokalbio pauzes savo paties balso skambesiu.

– Juokinga, bet po visų planų sugrįžti į mokslą atėjau į verslą, – sakau. – Dabar aš „UniCo“ gamyklos vadovas.

Jona linkteli. Atrodo, kad tai jam įdomiau. Išpučia cigaro dūmą. Kalbu toliau. Man daug nereikia, kad galėčiau tęsti.

– Faktiškai todėl ir skrendu į Hiustoną. Mes priklausome gamintojų asociacijai, ir asociacija kviečiasi „UniCo“ į metinę konferenciją pasisakyti diskusijoje apie robotizavimą. „UniCo“ pasirinko mane, nes mano gamykla robotų srityje labiausiai patyrusi.

– Štai kaip, – sako Jona. – Ar tai bus techninė diskusija?

– Labiau verslo nei techninė, – sakau aš. Tada prisimenu, kad galiu kai ką jam parodyti. – Palaukit...

Greitai spusteliu portfelio užraktą ir išsitraikiu konferencijos programą, iš anksto atsiųstą rengėjų.

– Štai, – sakau, ir skaitau jam pavadinimus, – „Robotizacija: dešimtojo dešimtmečio Amerikos našumo krizės sprendimas... naudotojų ir specialistų grupė diskutuoja apie būsimą pramoninių robotų poveikį Amerikos pramonei“.

Bet kai pasižiūriu į Joną, neatrodo, kad būčiau padaręs jam didelį įspūdį. Nutariu – ką gi, jis mokslo žmogus; jis negali suprasti verslo pasaulio.

– Tai sakot, kad jūsų gamykloje naudojami robotai?

– Kai kuriuose baruose, taip.

– Ar jie tikrai padidino našumą jūsų gamykloje?

– Žinoma, padidino. Mes turim – kiek? – pažvelgiu į lubas, ieškodamas ten skaičių. – Na, vienos srities efektyvumas vidutiniškai pagerėjo trisdešimt šešiais procentais.

– Iš tikro... trisdešimt šešiais procentais? – klausia Jona. – Tai jūsų bendrovė iš jūsų gamyklos uždėba trisdešimt šešiais procentais daugiau vien tik pastačiusi keletą robotų? Neįtikėtina.

Negaliu suturėti šypsenos.

– Na ne, – sakau, – mes visi norėtumėm, kad tai būtų taip paprasčiau! Bet tai truputį sudėtingiau. Matot, pagerėjimo pasiekėme tik viename bare.

Jona pasižiūri į savo cigarą, paskui užgesina peleninėje.

– Taigi iš esmės našumo nepadidinote.

Jaučiu, kaip mano šypsena stingsta.

– Nesu tikras, kad suprantu, ką turit galvoj, – sakau aš.

Jona lyg koks sąmokslininkas palinksta į priekį ir sako:

– Leiskite kai ko jūsų paklausti – tik tarp mudviejų: ar jūsų gamykla išsiuntė bent vienu produktu per dieną daugiau dėl to, kad tame bare pastatyti robotai?

Aš sumurmu:

– Na, turiu peržvelgti skaičius...

– Ar jūs ką nors atleidote?

Atsilošiu žiūrėdamas į jį. Ką, po velnių, jis turi galvoj?

– Jūs turite galvoj, ar ką nors atleidome iš darbo? Dėl to, kad pasta-tėme robotus? – klausiu. – Ne, mes sutarę su savo profsąjunga, kad niekas nebus atleidžiamas dėl našumo kėlimo. Perkėlėme žmones prie kitų darbų. Žinoma, jeigu verslas smunka, atleidžiame.

– Bet patys robotai jūsų gamyklos darbo jėgos sąnaudų nesumažina, – sako jis.

– Ne, – sutinku aš.

– Tada pasakykite man, ar jūsų atsargos senka? – klausia Jona.

Aš sukikenu.

– Ei, Jona, ką visa tai reiškia?

– Tik atsakykite man, ar atsargos senka?

– Na, neoficialiai galiu pasakyti, kad nemanau. Bet tikrai turėčiau pasitikrinti skaičius.

– Tikrinkitės skaičius, jei norit, – sako Jona, – bet jei jūsų atsargos nesenka... ir darbo jėgos sąnaudos nemažėja... ir jei jūsų bendrovė neparduoda daugiau produktų – ko ji aiškiai negali padaryti, nes jūs jų daugiau neišsiunčiate, – tada jūs negalite man sakyti, kad tie robotai padidino jūsų gamyklos našumą.

Skrandžio duobutę apninka toks jausmas lyg būtų nutrūkęs lifto lynas.

– Taip, dabar lyg ir suprantu, ką sakot, – sakau jam. – Bet mano efektyvumai pakilo, sąnaudos krito...

– Tikrai? – klausia Jona. Ir užverčia savo knygą.

– Žinoma, kad taip. Faktiškai tie efektyvumai yra vidutiniškai apie devyniasdešimt procentų. O mano sąnaudos vienetui sumažėjo gerokai. Galiu pasakyti, kad, jei norime šiandien likti konkurencingi, turime daryti viską, ką tik galime, kad dirbtumėm kuo efektyviau ir sumažintumėm sąnaudas.

Atneša mano gėrimą; padavėja padeda jį ant stalo šalia manęs. Duodu jai penkinę ir laikiu gražos.

– Kai jūsų tokie efektyvumai, jūs turite pastoviai laikyti robotus dirbančius, – sako Jona.

– Būtinai. Mes privalom. Antraip prarasime sąnaudų sumažėjimą vienam vienetui. Ir efektyvumai smuks. Tai tinka ne tik robotams, bet ir kitiems mūsų gamybos ištekliais. Turime gaminti, kad būtume efektyvūs ir palaikytume savo sąnaudų pranašumą.

– Tikrai?

– Be abejo. Žinoma, nesakau, kad neturim problemų.

Suprantu, – Jona nusišypso. – Liaukitės! Sakykite tiesiai. Jūsų atsargos kelia stogą, ar ne?

Žiūriu į jį. Iš kur jis žino?

– Jūs kalbate apie mūsų darbo proceso...

– Apie visas jūsų atsargas, – sako jis.

– Na, nelygu kur. Kai kuriuose baruose – taip, jų daug.

– Ir viskas visada vėluoja? – klausia Jona. Jūs nieko niekada negalit išsiųsti laiku?

– Pasakysiu tik štai ką, – sakau aš, – kad tikrai niekaip neišsprendžiam problemos, kaip laiku išsiųsti krovinius. Pastaruoju metu tai tapo rimta klientų aptarnavimo problema.

Jona linkteli, lyg tai buvo numatęs.

– Palaukit... iš kur jūs apie tokius dalykus žinote? – klausiu jo.

Jis vėl nusišypso.

– Tai tik nuojauta, – sako Jona. – Tarp kitko, aš matau šiuos simptomus daugelyje gamybos įmonių. Jūs ne vieninteliai.

– Betgi jūs fizikas?

– Aš esu mokslininkas, ir dabar, galima sakyti, studijuojau organizavimą – konkrečiai, gamybos organizavimą.

– Nežinojau, kad yra toks mokslas.

– Dabar yra, – sako jis.

– Kad ir ką jūs tyrinėjat, jūs užčiuopėt porą didžiausių mano problemų, turiu tai pripažinti, – sakau jam. – Kaip jūs...

Nutylu, nes Jona šūkteli kažką hebraiškai. Siekia savo kelnų kišenės ir išsitraukia seną laikrodį.

– Atleiskite, Aleksai, bet matau, kad pavėluosiu į lėktuvą, jei nepaskubėsiu.

Jis atsistoja ir siekia apsiausto.

– Kaip gaila. Aš kiek suintriguotas dėl poros jūsų pasakytų dalykų.

Jona patyli.

– Na, gerai, jei galėtumėt pradėti galvoti apie tai, apie ką mes čia diskutavome, galėtumėt ištraukti savo gamyklą iš ją ištikusios bėdos.

– Oi, gal sudariau klaidingą išpūdį. Turime keletą problemų, bet nesakyčiau, kad gamyklą įklimpus į bėdą.

Jis pažvelgia man tiesiai į akis. Turbūt žino, kaip yra iš tikrųjų, pamanau.

– Bet klausykit, – girdžiu save sakant, – man reikia pastūmėti laiką. Kodėl man jūsų nepalydėjus iki lėktuvo? Ar jūs nieko prieš?

– Ne, labai prašau, bet turime pasiskubinti.

Atsistoju, stveriu savo paltą ir portfelių. Mano gėrimas tebestovi. Skubiai gurkšteliu ir pastatau atgal. Jona jau eina durų link. Jis lukteli, kad galėčiau pasivyti. Tada mudu žengiame į koridorių, kur pilna skubančių žmonių. Jona eina labai greitai, ir turiu kaip reikiant paspausti, kad neatsilikčiau.

– Man įdomu, – sakau Jonai, – dėl ko įtarėt, kad mano gamykloje kažkas ne taip?

– Jūs man pats pasakėt.

– Ne, aš to nesakiau.

– Aleksai, iš Jūsų paties žodžių aišku, kad jūs gamyklai nevadovaujate taip efektyviai, kaip kad manote. Jūs jai vadovaujate visai priešingai. Vadovaujate gamyklai labai neefektyviai.

– Bet rodikliai atspindi ką kitą. Ar norite man pasakyti, kad mano žmonės klysta, sudarydami ataskaitas... kad jie man meluoja ar kaip?

– Ne, visai neatrodo, kad jums meluoja jūsų žmonės. Bet jūsų rodikliai – be abejo.

– Taip, gerai, kartais mes papudruojam skaičius šen bei ten. Bet šiuos žaidimus tenka žaisti visiems.

– Jūs kalbat ne apie esmę, – sako jis. – Jūs *manot*, kad jūsų gamykla efektyvi... bet galvojat klaidingai.

– Kodėl aš galvoju klaidingai? Mano mąstymas nesiskiria nuo kitų vadovų mąstymo.

– Taip, būtent.

– Ką tai turėtų reikšti? – klausiu; imu jaustis lyg ir įžeistas.

– Aleksai, jūs, kaip ir beveik visi šiame pasaulyje, pritariate tokiai daugybei dalykų, nekeldamas jokių klausimų, kad iš tikro visai nebegalvojate.

– Jona, aš galvoju visą laiką. Toks mano darbas.

Jis papurto galvą.

– Aleksai, pasakykit man dar kartą, kodėl tikit, kad jūsų robotai yra tokia jau didi pažanga?

– Nes jie padidino našumą, – sakau.

– O kas yra našumas?

Valandėlę svarstau, stengdamasis prisiminti.

– Pasak mano bendrovės apibrėžimo, taikoma formulė, kažkas apie pridėtinę vertę vienam darbuotojui, lygią...

Jona vėl purto galvą.

– Kad ir kaip jūsų bendrovė jį apibrėžtų, tai visai ne tas, kas iš tiesų yra našumas. Užmirškite bent trumpam visas tas formules ir tik pasakykite man savais žodžiais, iš savo patirties, ką reiškia būti našiam?

Mes jau už posūkio. Priešais matau metalo detektorius ir apsaugos darbuotojus. Aš jau sustoju, norėdamas atsisveikinti, bet Jona nelėtina žingsnio.

– Na, pasakykite man, ką reiškia būti našiam? – vėl klausia jis, eidamas pro metalo detektorių. Jis kalba su manim, jau stovėdamas anapus. – Ką tai reiškia *jums asmeniškai*?

Padedu savo portfeli ant konvejerio ir seku akimis. Spėliuju, ką Jona norėtų išgirsti.

Jau anapus aš jam sakau:

– Na, manau, kad tai reiškia, kad aš kažką padarau.

– Būtent! Bet užbaigiat kažką, kad pasiektumėt – ką?

– Kad pasiekčiau tikslus.

– Teisingai!

Jis siekia po megztiniu ir iš marškinių kišenėlės ištraukia cigarą. Paduoda man.

– Mano pagarba, – sako jis. – Kai esi našus, užbaigi kažką, siekdamas savo tikslo; teisingai?

– Teisingai, – sakau, kai atgaunu savo portfeli.

Mes pralekiame pro keletą terminalų. Stengiuosi žengti su Jona koja kojon.

Ir jis kalba:

– Aleksai, aš turiu padaryti išvadą, kad našumas yra veiksmas, priartinantis bendrovę prie jos tikslo; toks veiksmas našus. Bet kuris veiksmas, kuris nepriartina bendrovės prie jos tikslo, nėra našus. Suprantat mane?

– Taip, bet... Jona, tai tik paprasčiausia buitinė logika.

– Tai tiesiog logika, štai kas, – sako jis.

Sustojame. Matau, kaip jis per pertvarą tiesia savo bilieta.

– Bet tai taip supaprastinta, – sakau jam. – Iš to man niekas neaišku. Turiu galvoj, jei aš judu savo tikslo link, aš būnu našus, būnu ir nenašus; o jei nenašus, tai kas tada?

– Aš ir kalbu, kad našumas yra bereikšmis, jei nežinai, koks yra tavo tikslas, – sako jis.

Jis atsiima bilieta ir eina prie vartų.

– Na gerai, galima žiūrėti ir taip. Vienas iš mano bendrovės tikslų yra pakelti efektyvumą. Todėl, jei tik efektyvumai kyla, esu našus. Tai logiška.

Jona sustoja kaip įbestas. Atsisuka į mane.

– Žinote, kur jūsų problema?

– Žinoma, man reikia didesnių efektyvumų.

– Ne, ne čia jūsų problema. Jūsų problema yra ta, kad nežinote, kas yra jūsų tikslas. Ir, beje, tikslas visada tas pats, visų bendrovių.

Sekundę aš sutrikęs. Jona vėl pajuda vartų link. Regis, dabar jau visiems laikas lipti į lėktuvą. Tik mudu liekame laukimo zonoje. Neatsilieku nuo jo.

– Luktelėkit! Ką norite tuo pasakyti, kad aš nežinau, koks mūsų tikslas? Aš žinau, koks mūsų tikslas, – sakau jam.

Dabar mes jau prie lėktuvo durų. Jona atsisuka į mane. Iš lėktuvo į mus žiūri stiuardėsė.

– Tikrai? Tada ir man pasakykit, koks yra jūsų gamybinės organizacijos tikslas?

– Mūsų tikslas yra gaminti produktus kuo efektyviau.

– Netiesa, – sako Jona. – Ne tai. Koks tikslas yra tikrasis?

Spoksau į ją neregįčiom akim.

Stiuardėsė iškiša galvą pro duris.

– Ar kuris iš judviejų ruošiatės lipti į šį lėktuvą?

Jona jai sako:

– Tik sekundę, atleiskit, – tada jis atsisuka į mane. – Na, Aleksai! Greitai! Pasakykit man tikrąjį tikslą, jei žinote.

– Galia? – spėjau.

Jis atrodo nustebejęs.

– Na... neblogai, Aleksai. Bet neigysite galios vien kažką gamindami.

Stiuardėsė mes pribagėme.

– Pone, jei neskrendate šiuo lėktuvu, turite grįžti į terminalą, – sako ji šaltai.

Jona ją ignoruoja.

– Aleksai, jūs negalit suprasti našumo prasmės, jei nežinote tikslo. Iki nežinai jo, tik žaidi galybę žaidimų su žodžiais ir skaičiais.

– Gerai, tada tai yra rinkos dalis. Tai ir yra tikslas.

– Ar tikrai?

Jis įlipa į lėktuvą.

– Ei! Galit man pasakyti? – šaukiu aš jam.

– Galvokit apie tai, Aleksai. Galit ir pats rasti atsakymą.

Jis paduoda stiuardesei bilietą, pasižiūri į mane ir pamoja man sudie. Pakeliu ranką irgi norėdamas pamojuoti ir tik dabar pastebiu, kad

tebelaikau cigarą, kurį jis man davė. Įsikišu į kostiumo švarko kišenę. Kai vėl pakeliu akis, Jonos nebėra. Duryse išdygsta nekantri įlaipinimo kontrolės agentė ir kategoriškai man pareiškia turinti jas uždaryti.

Cigaras geras.

Tabako žinovui jis gal būtų kiek per sausas, nes keletą savaičių praleido mano kostiumo švarko kišenėje. Bet aš rūkau jį pasigardžiuodamas per didįjį Pičo pasitarimą ir mąstau apie kitą, keistesnį pasitarimą, su Jona.

Ar anas pasitarimas tikrai keistesnis už šitą? Pičas stovi prieš mus, ilga medine rodykle badydamas į schemos centrą. Į projektoriaus skleidžiamą spindulių pluoštą lėtai įsisuka dūmelis. Priešais kažkas sąžiningai pokši kalkuliatoriumi. Visi, išskyrus mane, intensyviai klausosi arba žymėdamiesi užrašuose, arba pateikdami komentarus.

„tinkami parametrai... būtina pasiekti... pranašumų lentelė... eks-tensyvus pagyvėjimas iki gaunant pelną... veiklos rodikliai... pateikia tiesioginius įrodymus...“

Nenumanau, apie ką kalbama. Jų žodžiai skamba lyg man svetima kalba – nesakytum, kad užsienio, bet tokia, kurią mokėjau, tik dabar vargiai prisimenu. Terminai atrodo man žinomi. Bet nebesu tikras, kad suprantu, ką jie reiškia. Tai tik žodžiai.

Tu tik žaidi galybę žaidimų su žodžiais ir skaičiais.

Keletą minučių Čikagos O'Hero oro uoste iš tikro bandžiau galvoti apie tai, ką pasakė Jona. Tai, ką jis pasakė, pasirodė man labai reikšminga; pasakė keletą gerų dalykų. Bet atrodė taip, lyg su manim būtų kalbėjęs kažkas iš visai kito pasaulio. Aš to nusipurčiau. Turėjau vykti į Hiustoną ir kalbėti apie robotus. Man reikėjo skubėti į lėktuvą.

Dabar klausiu savęs, ar Jona buvo arčiau tiesos, nei man iš karto pasirodė? Nes žiūrėdamas į veidus imu jaustis taip, kad nė vienas iš čia esančių neišmano daugiau nei šundaktaris apie medicinos praktiką. Mūsų gentis miršta, o mes šokame apeigų smilkaluose, kad išvartume mus naikinantį šetoną.

Koks yra tikrasis tikslas? Niekas čia nė neklausia tokių esminių dalykų. Pičas šneka apie sąnaudų galimybes bei „našumo“ uždavinius ir

panašiai. Hiltonas Smitas gieda aleliuja viskam, ką tik Pičas paskelbia. Ar kas nors iš tiesų supranta, ką veikiame?

Dešimtą valandą Pičas skelbia pertrauką. Visi išskyrus mane išeina iš kambario gerti kavos. Aš lieku sėdėti, kol jie išeis.

Kokį velnią čia veikiu? Klausiu, kas gero man – ar bet kuriam iš mūsų – iš sėdėjimo čia, šitame kambaryje? Ar šitas susirinkimas (kuris turi trukti beveik visą dieną) padarys mano gamyklą konkurencingą, išgelbės mano darbo vietą, ar jis padės bent vienam iš mūsų padaryti kažką naudingą?

Nebegaliu to pakęsti. Nė nežinau, kas yra našumas. Tai kas tai gali būti, jei ne tuščia gaišatis? Ir taip galvodamas imu kišti popierius atgal į portfeli. Spragteliu užraktą. Ir tada tyliai atsistoju ir pasišalinu.

Iš pradžių man sekasi. Niekas nieko man nesako, kai einu lifto link. Bet kai jo laikiu, iš paskos atseka Hiltonas Smitas.

– Tu gi nesprunki nuo mūsų, Alai, ar ne?

Akimirką norisi praleisti klausimą negirdom. Bet paskui suvokiui, kad Smitas gali pasakyti ką nors Pičiui.

– Turiu eiti, – sakau jam. – Mano situacija tokia, kad turiu būti gamykloje.

– Kas yra? Avarija?

– Galite vadinti ir taip.

Lifto durys atsidaro. Įžengiu vidun. Smitas praeidamas pašaipiai į mane pasižiūri. Durys užsidaro.

Galvoje šmėkšteli, kad yra pavojus, jog Pičas gali mane atleisti dėl to, kad išėjau iš susirinkimo. Bet aš dabar taip nusiteikęs, kad garaže artėdamas prie savo automobilio galvoju, kad tai tik sutrumpintų trijų mėnesių vargus, kurie atves į tai, kas, įtariu, gali būti neišvengiama.

Nevažiuoju tiesiai į gamyklą. Truputį pasivažinėju. Važiuoju ir važiuoju tiesiai, kol nusibosta, tada kažkur pasuku. Praeina pora valandų. Man nerūpi, kur aš; aš noriu pabūti vienas. Laisvė yra savotiška atgaiva, kol nenusibosta.

Vairuodamas stengiuosi negalvoti apie reikalus. Noriu apsišvarinti mintis. Diena žada būti graži. Šviečia saulė. Nė debesėlio. Žydras dangus. Nors kraštovaizdis dar pavasariškai plikas, viskas aplink rudai geltona, man pravaikštai dienele puiki.

Privažiavęs prie gamyklos prisimenu, kad reikia pasižiūrėti į laikrodį, ir pamatau, kad jau po pirmos. Sulėtinu, jau ketinu sukti į vartus ir – nežinau, kaip kitaip tai pavadinti, – nesijaučiu gerai. Žiūriu į gamyklą. Spaudžiu greičio pedalą ir važiuoju toliau. Aš išalkęs; pagalvoju, kad gal reikia pavalgyti.

Bet, manau, tikroji priežastis yra ta, kad nenoriu, kad mane kas pamatytų. Man reikia pagalvoti, o aš jau negalėsiu to padaryti, jei dabar grįšiu į kontorą.

Palei šį kelią už kokios mylios yra maža picerija. Matau, kad atidaryta, taigi sustoju ir užeinu. Aš konservatyvus; taigi užsisakau vidutinio dydžio picą su dviguba porcija sūrio, siauraisiais pipirėliais, dešra, grybais, žaliaisiais pipirais, aštriaisiais pipirais, juodosiomis alyvuogėmis, svogūnais ir – mmmmmmmmm – traškanciais ančiuviais. Laukdamas, kol atneš, neatsispiriu prieš gardesius, išdėliotus šalia kasos, tad pasakau savininkui siciliečiui paduoti porą maišelių riešutų prie alaus, traškučių ir – vėliau – precelių. Sukrėtimas sukėlė apetitą.

Bet štai kas. Negali gi nuplauti sūrių riešutėlių vien sodos vandeniui. Alaus reikia. Spėkit, ką matau šaldiklyje? Žinoma, paprastai dieną negeriu,... bet žiūriu, kaip šviesa žaidžia ant šių apšerkšnėjusių šaltų skardinių...

– Suvyniokit.

Pasiimu šešis alaus.

Keturiolika dolerių šešiasdešimt du centai, ir išeinu.

Kaip tik priešais gamyklą, kitapus greitkelio, yra žvyrkelis, vedantis prie lėkštos kalvos. Tai yra susisiekimas su pastote, esančia už kokios pusmylės. Taigi pagautas impulso staigiai pasuku vairą. Mano „Biuikas“ šokinėdamas išsuka iš autostrados į žvyrkelį, ir tik dėl mano rankų miklumo pica nenulekia ant grindų. Keldamas dulkes, važiuoju aukšty.

Pasistatau automobilį, prasisėgu marškinius, nusiimu kaklaryšį ir nusivelku palatą, kad išgelbėčiau nuo neišvengiamybės, ir išsiimu savo gėrybes.

Ten žemai, anapus greitkelio, yra mano gamykla. Žinau, kad dieninėje pamainoje dirba apie 400 žmonių. Jų automobiliai stovėjimo aikštelėje. Matau, kaip vilkikas atbulas įvažiuoja tarp kitų dviejų, sto-

vinčių ant iškrovimo pakylės. Vilkikai atveža medžiagas, kurias viduje esančios mašinos ir žmonės panaudos kažkam pagaminti. Priešais stovi daugiau vilkikų. Į juos kraunama tai, kas jau pagaminta. Paprasčiausiai kalbant, reikalas tas, kad aš turiu valdyti tai, kas vyksta ten apačioje.

Pokšteliau vienos iš alaus skardinių dangtelių ir imuosi picos.

Gamykla atrodo neatsiejama nuo kraštovaizdžio. Lyg ji čia visada būtų dunksojusi ir visada dunksos. Aš žinau, kad jai tik apie penkiolika metų. Ir gal daugiau jau nebeisgyvens.

Taigi koks mūsų tikslas?

Kam mes čia, ir ką turime daryti?

Kas palaiko šio darinio gyvybę?

Jona pasakė, kad tėra vienas tikslas. Sakylim, aš nesuprantu, kaip taip gali būti. Per dieną darome daugybę dalykų, ir visi jie svarbūs. Bent jau dauguma,... antraip jų nedarytumėm. Po velnių, kiekvienas iš jų vienodai galėtų būti tikslas.

Pavyzdžiui, vienas iš dalykų, kuriuos turi daryti gamybinė organizacija, yra žaliavų pirkimas. Mums tų žaliavų reikia gamybai, o turime įsigyti jas geriausia kaina, taigi efektyvus pirkimas mums yra labai svarbus.

Beje, pica liuks. Bekramtant jau antrą gabalą, kažkoks vidinis balelis klausia: „Bet ar tai tikslas? Ar efektyvus pirkimas yra gamyklos egzistavimo tikslas?“

Turiu nusikvatoti. Vos neužspringstu.

Taip, tikrai taip. Kai kurie išmintingi skystapročiai iš pirkimų skyriaus tikrai elgiasi taip, lyg toks ir būtų tikslas. Čia jie nuomojasi sandėlius, kad turėtų kur laikyti visas gėrybes, įgytas efektyviomis sąnaudomis. Ką gi dabar turime? Varinės vielos atsargų trisdešimt dviem mėnesiams? Nerūdijančio plieno lakštų septyniems? Ko tik nori. Jie sudėjo milijonų milijonus į savo pirkinius – ir už siaubingą kainą.

Ne, taupus pirkimas, vykdomas šitaip, nėra šios gamyklos tikslas.

Ką dar darome? Samdome žmones – šimtus žmonių čia ir tūkstančius visoje „UniCo“. Mes, žmonės, turėtumėm būti „UniCo“ „svarbiausias turtas“, kaip sykį metinėje ataskaitoje pareiškė vienas rašiva iš personalo skyriaus. Atmetus visas tas nesąmones, bendrovė tikrai negalėtų egzistuoti be gerų įvairių sugebėjimų ir profesijų žmonių.

Asmeniškai aš patenkintas, kad ji suteikia darbo. Daug galima kalbėti apie pastovias išmokas. Bet gamykla, žinoma, egzistuoja ne tam, kad žmonės turėtų kur dirbti. Pagaliau – kiek žmonių mes jau esame atleidę?

Bet jei „UniCo“ netgi užtikrintų užimtumą visam gyvenimui, kaip kad daro kai kurios japonų bendrovės, aš vis vien negalėčiau sakyti, kad tikslas yra darbo vietos. Daugelis žmonių jaučiasi ir veikia taip, lyg tai ir būtų tikslas (imperijos statybos departamentų vadovai ir politikai; paminėjau tik dvi kategorijas), bet gamykla buvo pastatyta ne tam, kad būtų mokami atlyginimai ir žmonės turėtų ką veikti.

Gerai, tai kam gi gamykla pirmiausia buvo pastatyta?

Ji buvo pastatyta gaminti. Kodėl tai negalėtų būti tikslas, kurį Jona atmetė? Nesuprantu, kodėl tai ne tikslas? Mes esame gamybos bendrovė. Tai reiškia, kad turime kažką gaminti, ar ne? Ar tai nėra visa esmė – gaminti produktus? Kam gi mes dar sutverti?

Galbūt ir tai. Jei tu negamini kokybiško produkto, galiausiai tavo rankose – kamuolys brangiai kainuojančių klaidų. Arba turi patenkinti kliento poreikius, pateikdamas kokybišką produktą, arba netrukus prarasi verslą. „UniCo“ gavo šitą pamoką.

Bet šitą pamoką mes jau išmokome. Mes esame padėję didžiausių pastangų tam, kad pagerintumėm kokybę. Tad kodėl gamyklos ateitis neužtikrinta? Ir jei kokybė išties yra tikslas, kodėl tokia bendrovė kaip „Rolls Roys“ atsidūrė kone ties bankroto riba?

Vien tik kokybė negali būti tikslas. Tegu ji svarbi. Bet tai nėra tikslas. Kodėl? Dėl sąnaudų?

Jei svarbiausia yra gamyba mažomis sąnaudomis, tada atsakymas būtų efektyvumas. Gerai... gal šita pora: kokybė ir efektyvumas. Šie dalykai tikrai linkę eiti ranka rankon. Kuo mažiau padaroma klaidų, tuo mažiau reikia perdaryti, o tai gali sumažinti sąnaudas ir taip toliau. Gal Jona tai ir turėjo galvoj.

Efektyviai gaminti kokybiškus produktus: tai turėtų būti tikslas. Tai tikrai gerai skamba. „Kokybė ir efektyvumas.“ Šitie du žodžiai gražūs. Nelyginant „Motinystė ir Amerikos gyvenimo būdas“.

Sėdžiu atsilošęs ir spragteliu kitos alaus skardinės dangtelį. Pica dabar jau tik žavus prisiminimas. Keletą akimirkų jaučiuosi patenkintas.

Bet kažkas čia ne taip. Ir tai ne tik dėl nesuvirškintų priešpiečių.

Efektyviai gaminti kokybiškus produktus – tai skamba kaip geras tikslas. Bet ar šis tikslas gali palaikyti gamyklos veiklą?

Mane trikdo kai kurie į galvą ateinantys pavyzdžiai. Jei tikslas būtų efektyviai gaminti kokybiškus produktus, tada kodėl „Volkswagen“ nebegamina vabaliukų? Tai buvo kokybiškas produktas, kurį galima buvo gaminti mažomis sąnaudomis. Arba, grįžtant dar toliau į praeitį, kaip atsitiko, kad „Douglas“ nebegamina „DC-3“? Sprendžiant iš visko, ką aš esu apie jį girdėjęs, „DCS-3“ buvo puikus orlaivis. Kertu lažybų, kad jei būtų galėję toliau jį gaminti, jie tai darytų kur kas efektyviau nei gamina „DC-10“.

Nepakanka efektyviu būdu gaminti kokybišką produktą. Tikslas turėtų būti kažkas kita.

Bet kas?

Gerdamas alų jaučiu delną glostantį švelnų aliumininį alaus skardinės paviršių. Masinės gamybos technologija išties kažko verta. Tik pamanyk – visai neseniai šita skardinė tebuvo žemės gabalas.

Pala, aš galvoju. Žinau!

Technologija: štai kas yra visa ko pagrindas. Mes turime išlikti technologijos pirmgaliu. Tai svarbiausia bendrovei. Jei neišlaikysim technologijos raidos tempo, mes žuvę. Taigi tai turėtų būti tikslas.

Tačiau antra vertus... tai netiesa. Jei technologija yra tikrasis gamybinės organizacijos tikslas, tada kodėl atsakingiausios pareigos yra ne tyrimų ir plėtros departamente? Kaip čia atsitiko, kad kiekvienos mano matytos organizacijos schemeje „Tyrimai ir plėtra“ visada parodomi pakraštyje? Ir manau, kad turime visų mūsų naudojamų mašinų tipų naujausius modelius – ar tai mus išgelbės? Ne, neišgelbės. Taigi technologija svarbu, bet tai ne tikslas.

Gal tikslas yra tam tikras efektyvumo, kokybės ir technologijos derinys. Bet tada aš vėl sakau, kad turime daug svarbių tikslų. O tai iš tikro nieko nepaaiškina, tik patvirtina faktą, kad tai neatitinka to, ką man sakė Jona.

Aš sutrikęs.

Žvelgiu į pakalnę. Priešais didžiąją plieninę gamyklos dėžę stovi mažesnė dėžė iš stiklo ir betono, kurioje įrengti kabinetai. Manasis yra priekyje, kairiajame kampe. Žvigtelėjęs į jį, beveik įžiūriu krūvelę pranešimų

telefonu, kuriuos sekretorė sukrauna į mano stalėlį ant ratukų.

Gerai. Pakeliu alaus skardinę geram ilgam gurkšniui. Ir kai užverčiu galvą, matau juos.

Už mano gamyklos stovi dar du ilgi siauri pastatai. Tai mūsų sandėliai. Jie iki lubų prikrauti atsarginių dalių ir nerealizuotų prekių, kurių dar nesugebėjome išsiųsti. Už dvidešimt du milijonus pagamintų prekių atsargų: kokybiški moderniausios technologijos produktai, visi pagaminti efektyviai, visi sudėti į dėžes, visi užantspauduotose plastiko pakuotėse su garantijos kortomis, visi dar kvepiantys gamykla – ir visi laukiantys, kad kas nors juos nupirktų.

Tai štai. „UniCo“ gamykla reikalinga ne tam, kad būtų užpildyti sandėliai. Tikslas yra pardavimai.

Bet jei tikslas yra pardavimai, kodėl Jona nesutiko, kad tikslas yra rinkos dalis? Rinkos dalis yra net žymiai svarbesnis tikslas nei pardavimai. Jei užimi didžiausią rinkos dalį, tavo pardavimai toje pramonės šakoje didžiausi. Užsigrobk rinką, ir tu juos turi. Ar ne taip?

Gal ir ne. Prisimenu seną posakį: „Mes prarandame pinigus, bet atsiimsime padidinę apimtį“. Bendrovė kartais parduoda nuostolingai arba tik viršydama sąnaudas – ir „UniCo“ taip daro, – kad tik atsikratytų atsargų. Tu gali užimti didžiausią rinkos dalį, bet jei neuždirbi pinigų – kam tai rūpi?

Pinigai... Na, žinoma,... pinigai – didelis dalykas. Pičas ruošiasi uždaryti mūsų gamyklą, nes ji sunaudoja per daug bendrovės pinigų. Taigi turiu rasti būdų sumažinti bendrovės nuostolius...

Pala. Sakykim, kad padariau kažką neįtikėtinai genialaus: sustabdžiau nuostolingą veiklą, ir mes pasiekėme lūžio tašką. Ar tai mus išgelbėtų? Tik trumpam. Gamykla ne tam pastatyta, kad pasiektų lūžio tašką. „UniCo“ dalyvauja ne tokiam versle, kur užtektų tik pasiekti lūžio tašką. Ši bendrovė tam, kad uždirbtų pinigus.

Dabar aš suprantu.

Gamybinės organizacijos tikslas yra uždirbti pinigus.

O kam dar J. Bartholomero Granby 1881 m. įkūrė savo bendrovę ir pateikė rinkai patobulintą anglimis kūrenamą krosnį? Ar iš meilės buities prietaisams? Ar tam, kad suteiktų patogumą ir šilumą milijonams žmonių? Nė velnio. Senasis J. Bartas tai padarė, kad uždirbtų. Ir jam pavyko – nes

jo laikais tokia krosnis buvo aukso vertės. Ir tada investuotojai davė jam dar pinigų, kad ir jie galėtų uždirbti, o Bartas galėtų uždirbti dar daugiau.

Bet ar pinigai yra vienintelis tikslas? O kas tada visi kiti dalykai, dėl kurių man taip neramu?

Siekiu savo portfelio, išsiimu iš jo geltoną aplanką, o iš palto kišenės rašiklį. Sudarau sąrašą dalykų, kuriuos tikėjau esant tikslais: pirkimas efektyviomis sąnaudomis, gerų žmonių pasisamdymas, pažangi technologija, produktų gamyba, kokybiškų produktų gamyba, kokybiškų produktų pardavimas, rinkos dalies užėmimas. Priduriu netgi dar keletą dalykų, tokių kaip ryšiai ir vartotojų pasitenkinimas.

Visi šie dalykai yra esminiai, jei nori sėkmingai plėtoti verslą. O ką visa tai duoda? Tai suteikia bendrovei galimybę uždirbti pinigus. Bet šie dalykai patys nėra tikslas; jie tėra priemonės tikslui pasiekti.

Ar aš tuo įsitikinęs?

Gerai, ne. Ne visiškai. Bet prielaida, kad gamybinės organizacijos tikslas yra „uždirbti pinigus“, atrodo labai vykusis. Kadangi šitame sąraše nėra nė vieno dalyko, kuris būtų vertas bent sudilusio cento, jei bendrovė neuždirba pinigų.

Nes kas įvyksta, jei bendrovė neuždirba pinigų? Jei bendrovė neuždirba pinigų, gamindama ir parduodama produktus arba vykdydama sutartis, arba parduodama savo kapitalą, arba kokiais kitais būdais,... tokiai bendrovei galas. Ji nustos veikusi. Pinigai turi būti tikslas. Niekas šioje vietoje jų negali pakeisti. Kad ir ką sakytum, tai vienintelė man tinkama prielaida.

Jei tikslas yra uždirbti pinigus, tada (kalbant terminais, kuriuos vartotų Jona), veikla, kuri priartina mus prie šio tikslo, yra naši. O veikla, kuri atitolina mus nuo šio tikslo, yra nenaši. Jau metai, o gal ir ilgiau, gamykla juda tolyn nuo šio tikslo, užuot prie jo artėjusi. Taigi, kad išgelbėčiau gamyklą, turiu padaryti ją našią; aš turiu padaryti taip, kad gamykla bendrovei uždirbtų pinigus. Tai supaprastintas tvirtinimas apie tai, kas vyksta, bet jis tikslus. Bent jau logiškas pradžios taškas.

Pasaulis pro langą atrodo giedras ir šaltas. Saulė, regis, šviečia dar skaisčiau. Apsidairau aplinkui lyg atsipeikėjęs iš gilaus transo. Viskas pažįstama, bet man viskas atrodo nauja. Nuryju paskutinį gurkšnį alaus. Staiga pajuntu, kad turiu važiuoti.

Mano laikrodis rodo 4.30, kai pasistatau savo „Biuką“ aikštelėje priešais gamyklą. Vieną dalyką sugebėjau šiandien atlikti efektyviai – išvengti savo kabineto. Pasiėkiu portfelį ir išlipu iš automobilio. Administracijos pastato stiklo dėžė stovi priešais mane tyli kaip numirusi. Kaip pasala. Aš žinau, kad ten visi viduje laukia manęs, tyko mane užpulti. Nutariu visus nuvilti. Nutariu apeiti gamyklą – tik tam, kad šviežiu žvilgsniu galėčiau viską apžvelgti.

Einu prie cechų durų ir įžengiu į vidų. Iš portfelio išsitraukiu apsauginius akinius, kuriuos visada nešiojuosi. Ant sienos palei vieną stalą kabo daugybė šalmų. Čiumpu šalmą, užsidedu ir einu vidun.

Kai apsuku kampą ir patenku į vieną iš cechų, aš nustebinu tris vyrus, sėdinčius ant suoliuko vienoje iš atvirų nišų. Jie visi drauge skaito tą patį laikraštį ir šnekučiuojasi. Vienas iš jų pastebi mane. Jis kumšteli kitiems. Laikraštis gracingai sulankstomas, tarsi gyvatė skubėtų pradingti žolėje. Visi trys staiga pasidaro labai įnikę į darbus ir išsivaikšto kas sau.

Gal aš užėjau ne laiku. Bet šiandien tie netikšos mane tiesiog įsiutino. Velnias, net valandininkai žino, kad gamyklos padėtis sunki. Turėtų žinoti iš to, kiek atleidžiame žmonių. Atrodytų, kad čia visi turėtų daugiau dirbti, kad išgelbėtų šią gamyklą. Bet štai trys vyrukai, kurių kiekvienas uždirba gal dešimt ar dvylika dolerių per valandą, sėdi ir muša dinderį. Einu ir susirandu jų viršininką.

Kai pasakau jam, kad trys jo žmonės sėdi ir nieko neveikia, jis pasiaiškina, kad jie geriausiai vykdo normas, ir jie laukia, kada jiems pateiks daugiau dalių.

Taigi jam sakau:

– Jei negali jų užimti darbu, surasiu barą, kur jiems darbo atras. Tuoj pat rask jiems kokio darbo. Arba žmones panaudoji, arba jų netenki – aišku?

Perėjęs cechą, pasižiūriu per petį. Viršininkas dabar liepęs tiems trimis kažką nešioti iš vienos cecho pusės į kitą. Žinau, kad tikriausiai

tam, kad juos kažkuo užimtų, tačiau koks, po velnių, skirtumas. Taigi pagaliau šitie vyrukai dirba. Jei nieko nebūčiau pasakęs, kas žino, kiek jie ten dar būtų sėdėję.

Ir tada man dingteli: šitie trys vyrukai dabar kažką jau veikia, bet ar tai padės mums uždirbti pinigų? Jie gal ir dirba, bet ar jų darbas našus?

Akimirką esu pasiryžęs grįžti ir pasakyti viršininkui, kad sutvarkytų taip, kad anie trys ištisą dieną nors gamintų. Bet... ką gi, gal dabar tikrai jiems nėra jokio darbo. Gal aš ir galėčiau juos kur nors perkelti, kad tikrai galėtų gaminti, bet kas žino, ar tas jų gautas darbas padėtų mums uždirbti pinigų?

Klausimas lemtingas.

Ar galiu daryti prielaidą, kad žmonių įkinkymas į darbą jau yra pinigų uždirbimas? Praeity mes taip buvome linkę manyti. Pagrindinė taisyklė buvo laikyti kiekvieną žmogų ir mechanizmą užimtą visą laiką; visą laiką stumti gaminius pro duris. Ir jei jokio darbo nėra, tai susirask. O kai nesusiranda, perkulk žmogų kitur. O kai darbo nerandi, žmogų atleisk.

Apsižiūriu aplink ir matau, kad dauguma žmonių *ištis* dirba. Ne-užimti žmonės čia išimtis. Tiesiog kiekvienas dirba beveik visą laiką. O mes neuždirbame pinigų.

Laiptų laužtinė palei vieną iš sienų kyla į vieną iš viršutinių kranų. Palipu iki laiptų vidurio ir dabar iš viršaus matau visą gamyklą.

Kiekvieną akimirką čia vyksta daugybė darbų. Beveik visi tie darbai, kuriuos matau, yra skirtingi. Šita gamykla tokia sudėtinga – kaip ir *bet kuri* gamybos įmonė – tiesiog galva apsisuka, jei imi apie tai galvoti. Apačioje situacijos visą laiką keičiasi. Kaip aš galiu viską sukontroliuoti? Kaip aš čia dirbantiems, po velnių, pasakysiu žinąs, kokia veikla šioje gamykloje naši ar nenaši, siekiant uždirbti pinigų?

Atsakymas turėtų gulėti mano portfelyje, kuris tempia man ranką. Jis prikimštas gausybės ataskaitų ir spausdinių, kuriuos Lu man suruošė šios dienos posėdžiui.

Mes iš tikro turime galybę rodiklių, kurie turėtų mums pasakyti, ar mes našūs. Bet iš tikrųjų jie pasako mums tik tiek, ar visi čia atidirbo tas valandas, už kurias jam ar jai mokama. Tie rodikliai mums parodo, ar valandinė išėiga atitinka mūsų standartinį darbo matą. Parodo mums

„produkto sąnaudas“, parodo mums „tiesioginius darbo jėgos nuokrypius“ ir panašius dalykus. Bet iš kur man iš tikro sužinoti, ar iš to, kas čia vyksta, mes uždėrime pinigų, ar tik žaidžiame apskaitos žaidimus? Turi būti kažkoks ryšys, bet kaip jį apibūdinti?

Nulipu laiptais žemyn.

Galbūt aš turėčiau tiesiog brūkštelėti išpūstą skelbimą į laikraštį, kad ieškau darbo. Tik pagalvok – ir vėl visi būsimės turtingi?

Kai pagaliau įkeliu koją į savo kabinetą, jau pusė šešių vakaro, ir dauguma laukusių manęs žmonių jau išėję. Franė turbūt buvo pirmoji, išlėkusi pro duris, bet ji paliko man visas jų žinutes. Pro jų stirtą sunkiai įžiūriu telefoną. Regis, pusė žinučių nuo Bilo Pičo. Tikriausiai jis užfiksavo savo mano dingimą.

Nugalėjęs vidinį pasipriešinimą, nukeliu ragelį ir susuku jo numerį. Dievas gailestingas. Telefonas skamba gal dvi minutes; niekas neatsiliepia; tykiai atsikvepiu ir dedu ragelį.

Atsilošęs kėdėje žiūriu į raudonai auksinę popietę ir tebegalvoju apie matavimus, apie visus būdus, kuriuos taikome įvertinti veiklai: grafikų ir datų laikymąsi, atsargų apyvartą, bendrus pardavimus, bendrąsias išlaidas. Ar yra koks nors supaprastintas būdas sužinoti, ar uždėrime pinigų?

Kažkas švelniai beldžia į duris.

Atsisuku. Tai Lu.

Kaip jau minėjau, Lu yra gamyklos kontrolierius. Jis nebejaunas žmogus su pilvuku, jam kokie dveji metai likę iki pensijos. Nenusižengdamas gerosioms buhalterijų tradicijoms, jis nešioja dvigubus akinius raginiais rėmeliais. Nors dėvi brangius kostiumus, atrodo kažkoks papėšiotas. Jis prieš kokį dvidešimt metų atėjo čia iš bendrovės administracijos. Jo plaukai sniego baltumo. Manau, kad jo gyvenimo tikslas yra važinėti į Sertifikuotų buhalterijų suvažiavimus, kad galėtų kuo dažniau neateiti į darbą. Paprastai jis elgiasi labai maloniai, bet nemėgink jo užkabinti. Tada jis pavirsta Godzila.

– Sveiki, – sako jis nuo durų.

Rankos mostu kviečiu jį užėti.

– Tik norėjau priminti, kad po pietų skambino Bilas Pičas, – sako Lu. – Argi šiandien neturėjai dalyvauti susirinkime?

– Ko Bilas norėjo? – klausiu, nepaisydamas jo klausimo.

– Jam reikėjo kai kurių naujausių skaičių. Jis atrodė lyg ir įsižeidęs, kad tavęs ten nėra.

– Ar pateikei, ko jam reikėjo?

– Taip, didžiąją dalį. Aš jam nusiunčiau. Turėtų gauti ryte. Daugiausia tai, ką buvau pateikęs tau.

– O kaip kita dalis?

– Liko tik keletas dalykų, kuriuos turiu sujungti. Turėčiau viską baigti rytoj.

– Parodyk man iki išsiųsdamas, gerai? Žvilgterti.

– Taip, žinoma.

– Klausyk, gal turi valandėlę laiko?

– Taip, o kas yra? – klausia jis, tikriausiai laukdamas, kad jam pateiksiu ataskaitą apie tai, kas vyksta tarp manęs ir Pičo.

– Sėskis.

Lu prisitraukia kėdę.

Akimirką mąstau, rinkdamas žodžius. Lu laukia.

– Klausimas paprastas, bet esminis.

Lu nusišypso.

– Tokie man patinka labiausiai.

– Ar galėtum sakyti, kad bendrovės tikslas yra uždėrbi pinigų?

Jis pratrūksta juokais.

– Juokauji? – klausia. – Tai čia buvo tavo sunkusis klausimas?

– Ne, tu man atsakyk.

– Žinoma, uždėrbi pinigų!

Aš pakartoju:

– Taigi bendrovės tikslas yra uždėrbi pinigų, tiesa?

– Taip. Bet mes dar turime ir gaminti.

– Gerai, stabtelkim ties tuo. Produktų gamyba yra priemonė tikslui pasiekti.

Persakau jam šios išvados pagrindimą. Jis klausosi. Gana nuovokus šitas Lu. Jam nereikia visų smulkmenų. Galiausiai jis su manim sutinka.

- Tai kurlink tu suki?
- O kaip sužinome, ar uždirbame pinigų?
- Na, yra daug būdų.

Kelias minutes Lu pasakoja apie bendrą pardavimą, rinkos dalį, pelningumą, akcininkams priklausančius dividendus ir panašiai. Galiausiai rankos mostu jį nutildau.

– Leisk man klausimą iškelti taip, – sakau, – tarkim, tau reikia perrašyti sąsiuvinius. Tarkim, tavęs nevaržo jokie terminai ir tu juos perrašinėji tokiu greičiu, kaip išeina. Koks būtų minimaliausias rodiklis, norint nustatyti, ar tu uždirbi pinigus?

Lu prigludžia prie veido iškeltą pirštą ir pro dvigubų akinių stiklą spokso į savo batą.

– Na, reikėtų nusistatyti kažkokį absoliutų rodiklį. Kažką tokio, kas parodytų tau, kiek uždirbai doleriais ar jenomis ar dar kuo.

– Kažką panašaus į grynąjį pelną, ar ne?

– Taip, į grynąjį pelną. Bet reikia ne tik šito. Nes absoliutus rodiklis tau kažin ko neparodys.

– Šit kaip? Jei sužinau, kiek uždirbome pinigų, ar man reikėtų dar ką nors žinoti? Pagauni mintį? Jei sudėsiu visa, ką uždirbau, atimsiu išlaidas ir gausiu grynąjį pelną, ko man dar reikia? Sakykim, uždirbau 10 milijonų ar milijoną...

Akimirksnį Lu akys blizga kaip pamišėlio.

– Gerai, – sako jis. – Sakykim, tu šitai nustatai, ir išeina, kad tavo grynasis pelnas 10 milijonų... Tai absoliutus dydis. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad susižėrei didžiulius pinigus. Bet kiek tu turėjai pradėdamas?

Jis nutyla, belaukdamas efekto.

– Matai? Kiek tau atsiėjo tie 10 milijonų? Ar kokį milijoną? Tada tu uždirbai dešimteriopai daugiau nei investavai. Santykiu 10:1. Tai velniškai gerai. Bet, sakykim, investavai milijardą. Ir ką uždirbai – nusususius dešimt milijonų? Tai jau prasti popieriai.

– Gerai, gerai, – sakau. – Klausiu tik norėdamas pasitikrinti.

– Taigi tau reikia ir santykinio rodiklio, – tęsia Lu. – Investicijų grąžos... IG rodiklio, kažkokio uždirbtų ir investuotų pinigų palyginimo.

– Gerai, bet turėdami du šiuos rodiklius galėsime pasakyti, kaip bendrovei sekasi, ar ne?

Lu beveik kad linkteli, paskui jo žvilgsnis tampa kaip neregio.

– Na...

Aš irgi apie tai mąstau.

– Žinai, – sako jis, – galima parodyti, kad bendrovė uždirba grynąjį pelną ir gerą IG, o vis tiek bankrutuos.

– Turi galvoj, jei pritrūktų grynųjų, – sakau aš.

– Būtent. Blogi grynųjų srautai ir pražudo daugelį verslų.

– Taigi trečias rodiklis, į kurį reikia atsižvelgti, būtų pinigų srautai?

Jis linkteli.

– Taip, bet įsivaizduok, kad turi pakankamai mėnesinių įplaukų, kurių užtenka visų metų išlaidoms padengti, – sakau aš. – Jei jų pakanka, tada pinigų srautai nesvarbu.

– Bet jei neturi, tada niekas nebesvarbu, – sako Lu. – Tai išgyvenimo rodiklis: laikykis virš vandens, ir tu gyvas, o pasinerk, ir tu miręs.

Žiūrim viens kitam į akis.

– Taip mums ir atsitiko, ar ne? – klausia Lu.

Aš linkteliau.

Lu žiūri pro šalį. Jis tyli.

Po to sako:

– Žinojau, kad taip baigsis. Tebuvo tik laiko klausimas.

Jis nutyla. Vėl pasižiūri į mane.

– O kaip mes? – klausia. – Ar Pičas ką nors sako?

– Norima uždaryti gamyklą.

– Ar tai bus sujungimas?

Iš tikrųjų jis klausia, ar jis turės darbą.

– Aš tikrai nežinau, Lu. Manau, kad kai kuriuos žmones gal perkels į kitas gamyklas ar kitus padalinius, bet apie tai konkrečiai dar nekalbėjome.

Lu išsitraukia iš marškinių kišenėlės cigaretę. Matau, kaip delnu ritmingai tapšnoja kėdės atlošą.

– Liko dveji sumauti metai iki pensijos, – murma jis.

– Ei, Lu, – sakau aš, mėgindamas pakelti jo dvasią, – blogiausia, kas tau gali atsitikti – tai išeiti į pensiją anksčiau.

– Velniop viską! Aš nenoriu anksčiau išeiti į pensiją!
Kurį laiką abu tylime. Lu užsidega cigaretę. Mudu sėdime ir tylime.
Pagaliau sakau:

- Klausyk, aš dar nepasidaviau.
- Alai, jei Pičas sako, kad mums galas...
- Jis taip nesako. Mes dar turime laiko.
- Kiek?
- Tris mėnesius.

Jis ima juoktis:

- Baik, Alai. Nieko nepadarysim.
- Aš pasakiau, kad nepasiduodu. Supranti?

Valandėlę jis tyli. Aš sėdžiu ir galvoju, kad nesu tikras, jog sakau jam tiesą. Visa, ką sugebėjau iki šiol padaryti, – tai suvokti, kad gamykla turi uždirbti pinigų. Puiku, Rogo, dabar pasakyk, *kaip* tai padarysime? Girdžiu, kaip Lu smarkiai išpučia dūmą.

Jis prabyla, ir jo balse girdėti susitaikymas:

- Gerai, Alai, aš tau padėsiu kuo tik galėsiu. Bet...

Jis nebaigia sakinio ir numoja ranka.

– Man tavo pagalbos prireiks, Lu. Ir pirmiausia norėčiau paprašyti, kad niekas, be tavęs, kol kas šito nežinotų. Jei pasklis kalbos, mes čia nė vieno nepriversim bent pirštą pakrutinti.

- Gerai, bet pats žinai, kad šitokio dalyko ilgai paslaptį neišlaikysi. Suprantu, kad jis teisis.

- Tai kaipgi tu planuoji išlaikyti gamyklą? – klausia Lu.

– Pirmiausia noriu susidaryti aiškų vaizdą: ką turėtumėm daryti, kad išlaikytumėm verslą.

– Ak tai štai kam visos tos kalbos apie rodiklius. Klausyk, Alai, neeikovok tuščiai savo laiko. Tokia yra sistema. Nori žinoti, kas negerai? Tai aš tau pasakysiu, kas.

Ir jis pasako. Dėsto gerą valandą. Daug ką jau esu girdėjęs. Girdėję visi: tai vis profsąjungos kaltos, kiekvienas turėtų tiesiog daugiau dirbti; visiems nusispjaut į kokybę; tik pažiūrėk, kaip japonai – tie tai žino, kaip reikia dirbti, o mes jau esame pamiršę; ir taip toliau. Jis net pasako man, kokios saviplakos turėtumėm imtis, kad susidrausmintumėm. Taigi Lu išleidžia garą. Todėl aš jo ir netildau.

Bet klausausi ir negaliu atsistebėti. Juk Lu protingas senis. Mes visi gana protingi; „UniCo“ moka algas pulkams protingų, išsilavinusių žmonių. Ir aš sėdžiu čia ir klausausi, kaip Lu dėsto savo mintis, ir jos vyniojasi taip sklandžiai, o aš klausiu savęs, kodėl mes kaskart vis greičiau slystame nuokalne, sykių jau esame tokie šaunūs.

Saulei nusileidus Lu nusprendžia eiti namo. Aš pasilieku. Kai Lu išeina, pasiimu popieriaus ir atsisėdu už savo stalo. Užsirašau tuos tris rodiklius, kuriuos mudu su Lu nutarėme esant svarbiausius sužinoti, ar bendrovė uždirba pinigų: grynasis pelnas, IG ir pinigų srautai.

Mėginu nustatyti, ar vienam kuriam iš tų trijų rodiklių galima suteikti pirmenybę, nepadarrant žalos kitiems dviem, ir pasiekti tikslą. Iš patirties žinau, kad yra galybė žaidimų, kuriuos gali žaisti žmonės, esantys valdžios viršūnėse. Jie šiomet gali parodyti, kad organizacija atnešė didesnį pelną ateinančių metų pelnų sąskaita (pavyzdžiui, nefinansuoti jokių tyrimų darbų). Jie gali priimti nerizikingų sprendimų paketą, ir bet kuris iš šių rodiklių atrodys puikiai, tuo tarpu kiti šluobuos. Be to, visų šių rodiklių santykiai gali labai įvairuoti, nelygu verslo poreikiai.

Ir čia aš atsilošiu.

Jei aš būčiau J. Bartas Granby Trečiasis, sėdintis pačioje savo bendrovės valdymo bokšto viršūnėje, ir jei būčiau užtikrintas, kad valdau bendrovę, tai nenorėčiau žaisti tokių žaidimų. Nenorėčiau išpūsti vieno rodiklio ir nekreipti dėmesio į kitus. Norėčiau, kad didėtų *ir* grynasis pelnas, *ir* investicijų grąža, *ir* pinigų srautai – visi šie dalykai kartu. Ir norėčiau, kad didėtų nuolat.

Žmogau, pagalvok. Mes *tikrai* uždirbtumėm pinigų, jei tik kartu ir nuolatos didėtų visi rodikliai.

Taigi tikslas štai koks: uždirbti pinigų, didinant grynąjį pelną, kartu didinant investicijų grąžą ir kartu didinant pinigų srautus.

Aš jaučiuosi tarsi įgavęs pagreitį. Regis, kad atskiros dalys susideda į vientisą paveikslą. Atradau vieną aiškiai apibrėžtą tikslą. Nustaciau tris tarpusavyje susijusius rodiklius, kuriais remiantis galima įvertinti pažangą, siekiant tikslo. Ir padariau išvadą, kad tolygus visų trijų rodiklių didėjimas ir yra tai, ko mes bandome pasiekti. Neblogas vienos darbo dienos rezultatas. Manau, Jona manimi didžiuotųsi.

O dabar klausiu savęs, kaip aš nutiesiu tiesioginį ryšį tarp visų trijų matų ir to, kas vyksta mano gamykloje? Jei man pavyks nustatyti kažkokią logišką sąsają tarp mūsų kasdinių darbų ir visos bendrovės veiklos, tai aš jau turėsiu pagrindą vertinti, kas yra našu, o kas – ne.

Prieinu prie lango ir žiūriu į tamsą.

Po pusvalandžio mano mintyse pasidaro tamsu kaip ir anapus lango.

Galvoje sukasi mintys apie pelno maržas ir kapitalo investicijas bei įdėto darbo kiekį, bet visa tai labai sąlygiška. Tai įprasta pagrindinė mąstymo kryptis, kurios laikomasi jau šimtą metų. Jei eisiu šiuo keliu, tai prieisiu prie tų pačių išvadų, kaip ir visi kiti, o tai reiškia, kad mano supratimas liks visiškai toks, koks yra dabar.

Aš įstrigęs.

Nusisuku nuo lango. Už mano stalo stovi knygų spinta; išsitraukiu knygą, perverčiu, padedu atgal, išsitraukiu kitą, irgi perverčiu ir dedu atgal.

Pagaliau gana. Jau vėlu.

Pasižiūriu į laikrodį – ir apstulbstu. Jau pusė vienuoliktos. Staiga suvokiu, kad šiandien aš taip ir nepaskambinau Julijai pasakyti, kad nepareisiu namo pietų. Aš ją iš tiesų pribaisiu: amžinai nepaskambinu.

Pakeliu ragelį ir surenku numerį. Atsiliepia Julija.

– Sveika. Spėk, kam šiandien buvo bjauri diena...

– Tikrai? Kas dar naujo? Jau taip atsitiko, kad mano diena irgi nebuvo iš maloniųjų.

– Taigi mums abiem diena buvo bjauri. Atleisk, kad anksčiau nepaskambinau. Aš čia kai kur įsivėliau.

Ilga pauzė.

– Gerai, vis tiek negavau ateinančios auklės, – sako ji.

Tik dabar suvokiu. Mūsų vakaras buvo perkeltas būtent į šiandien.

– Atsiprašau, Julija. Man tikrai labai gaila. Tiesiog visai išgaravo iš galvos.

– Viriau pietus. Kai nepasirodei nė po dviejų valandų, pavalgėme be tavęs. Tau palikau mikrobangėje, jei nori.

– Ačiū.

– Prisimeni savo dukterį? Mažą mergaitę, kuri tave įsimylėjusi?

– Neturėtum šaipytis.

– Ji visą vakarą laukė tavęs prie lango, kol aš jos nepaguldžiau miegoti.

Užsimerkiu.

– Kodėl? – klausiu.

– Ji norėjo padaryti tau staigmeną, – sako Julija.

– Klausyk, maždaug po valandos būsiu namie.

– Neskubėk.

Ji padeda ragelį, man nespėjus atsisveikinti.

Tikrai, nėra ko skubėti namo šitoje žaidimo fazėje. Pasiimu savo šalną, akinius ir einu į cechus šnektelėti su Edžiu, antruoju pamainos viršininku, ir pasižiūrėti, kaip klostosi reikalai.

Kai patenku į Edžio kabinetą, jo ten nerandu; jis kažką daro ceche. Nusiunčiu jam žinutę į gaviklį. Pagaliau pamatau jį ateinant iš priešingos gamyklos pusės. Žiūriu, kaip jis eina. Laukti tenka penkias minutes.

Edis mane kažkodėl visuomet erzina. Jis kompetentingas viršininkas. Ne kažkas ypatinga, bet geras. Ne jo darbas mane trikdo, o kažkas kita.

Žiūriu į tiesią Edžio eiseną. Kiekvienas žingsnis labai tikslus.

Staiga man dingteli. Štai kas mane erzina: jo eiseną. Na, ne tik pati eiseną. Edžio eiseną yra jo asmenybės išraiška. Jis eina nelyginant povas. Lyg žengtų tiesiai nubrėžta plona linija. Jo rankų judesiai ritmingi, lyg kapote kapotų kiekvieną žingsnį. Ir visa tai jis atlieka taip, lyg būtų pasiskaitęs kokiam žinyne, kad štai taip reikia vaikščioti.

Kai jis priartėja, pagalvoju, kad Edis gal per visą savo gyvenimą nėra padaręs nieko netinkamo – nebent buvo pareikalauta. Vadinu jį ponu Tai-sykle.

Mes kalbamės apie kai kuriuos atliekamus užsakymus. Kaip paprastai, niekas nesuvaldoma. Edis, žinoma, to nesuvokia. Jam viskas atrodo normalu. O jei normalu, tai ir teisinga.

Jis man pasakoja – labai smulkiai – apie tai, kas daroma šiąnakt. Po vėlnių visa tai. Jaučiu, kad noriu paprašyti Edžio apibūdinti, kiek, pavyzdžiui, gryojo pelno atneša tai, ką jis daro šiąnakt.

Aš noriu jo paklausti: „Pasakyk, Edi, kokį poveikį mūsų darbas per praėjusią valandą turėjo investicijų grąžai? Tarp kitko, ką padarė tavo pamaina, kad pagerėtų pinigų srautai? Ar mes uždirbame pinigų?“

Nenoriu pasakyti, kad Edžiui šie terminai nežinomi. Tiesiog šie dalykai nepriklauso jo pasauliui. Jo pasaulis yra matuojamas detalėmis per valandą, išdirbtų valandų skaičiumi, įvykdytų užsakymų skaičiumi. Jis išmano darbo standartus, jis išmano apie įbrėžimų faktorių, žino detalės apdorojimo laiką, žino išsiuntimo datas. Grynasis pelnas, investicijų grąža, pinigų srautai – Edžiui tai tik „UniCo“ būstinės šnekalai. Absurdiška būtų Edžio pasaulį matuoti šiais trimis matais. Edis labai miglotai įsivaizduoja sąsajas tarp to, kas vyksta jo pamainoje, ir to, kiek bendrovė uždirba pinigų. Net jei aš sugebėčiau atverti Edžiui šiuos aukštesnius pasaulius, būtų labai sunku nubrėžti aiškias jungtis tarp vertybių, svarbių čia, gamybiniame aukšte, ir vertybių, kurios yra svarbios daugiaaukščiame „UniCo“ būstinės pastate. Jos yra per daug skirtingos.

Per sakinio vidurį Edis pastebi, kad keistai į jį žiūriu.

– Kas nors ne taip? – klausia Edis

Kai parsirandu namo, namas tamsus, šviečia tik vienas langas. Įėjęs į vidų stengiuosi judėti kuo tyliau. Julija, laikydama duoto žodžio, paliko man mikrobangėje pietus. Kai atidarau virtuvės duris, norėdamas pasižiūrėti, kokios ypatingos vaisės čia manęs laukia (tai, regis, bus kažkokia paslaptinga mėsos atmaina), išgirstu už nugaros krebždesį. Ap-sigrėžiu, o čia mano mažoji mergytė, Šaronė, stovi gale virtuvės.

– Na, ar čia ne Pelytė Mufė! – sušunku. – O kaip šiais laikais laikosi tufiai?

Ji šypsosi:

– Oi... neblogai.

– Kaipgi čia išejo, kad taip vėl, o tu dar nemiegi?

Ji prieina, laikydama voką iš manilos popieriaus. Atsisėdu prie virtuvės stalo ir pasisodinu ją ant kelių. Ji ištisia man voką, kad atidaryčiau.

– Čia mano pažymėjimas.

– Nejuokauji?

– Tu turi į jį pasižiūrėti.

Ir aš pasižiūriu.

– Tu gavai vienus A!

Priglaudžiu ją prie savęs ir apdovanoju dideliu bučiu.

– Šiaubas! – sakau jai. – Tai tiesiog puiku, Šarone. Aš tikrai tavimi didžiuojuosi. Kertu lažybų, kad tu vienintelis vaikas visoje klasėje, kuris taip gerai mokosi.

Ji linkteli. Dabar ji turi man viską papasakoti. Leidžiu jai kalbėti, ir po pusvalandžio jai jau sunkiai sekasi sėdėti atsimerkus. Nunešu ją į lovą.

Aš, kad ir taip pavargęs, užmigti negaliu. Jau po vidurnakčio. Sėdžiu virtuvėje, mąstydamas ir knibinėdamas pietus. Mano vaikas antroje klasėje gauna vienus A, o aš tampu verslo atsilikėlis.

Gal turėčiau paprasčiausiai pasiduoti, o laiką, kurį man suteikė, kad pasitaisyčiau, panaudoti naujo darbo paieškoms. Iš to, ką sakė Selvinas, išeitų, kad visi būstinėje taip ir daro. Kodėl turėčiau būti kitoks?

Kurį laiką galvoju, kad paskambinti į centrinę būstinę būtų visai šaunu. Betgi taip negaliu. Dėl darbo kitoje bendrovėje mudu su Julija turėtume palikti šį miestą, ir galbūt man pasisektų netgi gauti geresnes pareigas negu dabar (nors tuo ir abejoju; mano darbo laimėjimai gamyklos vadovo poste ne visai spindintys). Mintis pasiieškoti kito darbo atrodo atstumianti todėl, kad jausčiausi kaip bėglys. Tiesiog negaliu taip pasielgti.

Nesakau, kad jaučiuosi taip, lyg būčiau visą gyvenimą skolingas gamyklai, miestui ar bendrovei, bet iš tiesų jaučiu kažkokią atsakomybę. O be to, „UniCo“ paaukojau didelę savo gyvenimo dalį. Norėčiau, kad ši investicija atsipirktų. Trys mėnesiai paskutiniajam bandymui vis geriau kaip nieko.

Mano sprendimas toks: darysiu visa, ką galima padaryti per tris mėnesius.

Bet taip man nusprendus, iškyla didelis klausimas: ką, po perkūnais, aš galiu padaryti? Iš tikro jau padariau viską, ką galėjau, pasitelkęs tai, ką žinau. Toliau taip dirbant, nieko gera nebus.

Deja, negaliu metams laiko grįžti į mokyklą iš naujo persimokyti teorijos. Netgi neturiu laiko žurnalams, laikraščiams ir ataskaitoms, užtvindžiusioms mano kabinetą. Neturiu laiko nei biudžeto lėšų konsultantų tyrimams, nei panašiam šlamštui. Ir net jei turėčiau laiko ir pinigų, nesu tikras, kad kas nors man padėtų susidaryti geresnį vaizdą nei tas, kurį susikūriau pats.

Jaučiu, kad čia yra kažkas tokio, į ką neatsižvelgiau. Jei noriu ištraukti mus visus iš šios skylės, negaliu nieko laikyti savaime aiškiau; man reikės viską labai įdėmiai peržiūrėti ir reikės nuodugnai apgalvoti tai, kas iš tiesų vyksta... ir žengti žingsnis po žingsnio.

Pamažu imu suvokti, kad vieninteliai mano turimi įrankiai – tai mano paties akys ir ausys, mano paties rankos, mano paties balsas, mano paties protas. Taigi. Turiu tik save patį. Ir pamažu ateina mintis: nežinau, ar to pakanka.

Kai pagaliau pasiekiu lovą, Julija guli po paklodėmis tarsi maišas. Randu ją lygiai tokią, kokią palikau prieš dvidešimt vieną valandą. Ji miega. Gulėdamas šalia jos, vis dar negalėdamas užmigti, žiūriu į tamsias lubas.

Štai tada ir nusprendžiu vėl susirasti Joną.

Išsiritęs iš lovos žengiu porą žingsnių ir visai nebenoriu judėti. Bet besiprausiant po dušu grįžta nemalonūs prisiminimai. Kai tau telieka trys mėnesiai, per kuriuos gali kažką padaryti, nuovargiui nelabai lieka laiko. Puolu prie Julijos, kuri nelabai ką turi man pasakyti, paskui – prie vaikų, kurie, regis, jaučia, kad kažkas blogai, ir – pirmyn į gamyklą.

Visą kelią galvoju, kaip susisiekti su Jona. Va kur problema. Kad galėčiau paprašyti jo pagalbos, pirmiausia dar turiu jį rasti.

Įėjęs į kabinetą pirmiausia pasakau Franei užbarikaduoti duris nuo masinės išorinės atakos. Vos spėju atsisėsti už savo stalo, Franė susijaudinusi praneša, kad skambina Bilas Pičas.

– Puiku, – sumurmu.

Pakeliu ragelį.

– Taip, Bilai.

– Kad daugiau *niekada* neišeitum iš mano pasitarimų, – riaumuoja Pičas. – Tu mane supratai?

– Taip, Bilai.

– Dėl to, kad vakar neleistinai pasišalinai, mes turime išsiaiškinti keletą dalykų.

Po kelių minučių atsitempiu į kabinetą Lu, kad padėtų atsakinėti į klausimus. Po to Pičas atsivelka Etaną Frostą, ir kalbamės jau keturiese.

Taip ir išgaruoja viltis pagalvoti apie Joną. Kai pabaigiu su Piču, į mano kabinetą ateina pustuzinis žmonių – į pasitarimą, kuris atkeltas iš pereitos savaitės.

Prisimenu tik tiek, kad kai pasižiūriu pro langą, ten jau tamsu. Saulė nusileido, o aš tik įpusėjau šeštąją šios dienos pasitarimą. Kai visi išeina, imuosi popierių. Jau pusė septynių. Išoku į automobilį ir lekiu namo.

Sankryžoje belaukdamas žalios šviesos galiausiai gaunu laiko prisiminti dienos pradžią. Štai ir prisimenu Joną. Už dviejų kvartalų prisimenu savo senąją užrašų knygelę.

Stuju prie degalinės ir iš taksofono skambinu Julijai.

- Alio, – atsiliepia ji.
- Sveika, čia aš. Klausyk, turiu užsukti pas savo mamą kai ko paimti. Nežinau, kiek užtruksiu, tai gal sėskit valgyti be manęs.
- Kai kitą kartą norėsi vakarienės...
- Klausyk, Julija, nereikšk nuoskaudų. Svarbus reikalas. Sekundę ji tyli, paskui išgirstu kliktelėjimą.

Visada jautiesi kiek keistai, kai sugrįžti į seną aplinką, nes, kur tik pasižiūri, vidinis atminties žvilgsnis prikelia čia laukiančius prisiminimus. Pravažiuoju kampą, ties kuriuo mušėmės su Bruno Kerbskiu. Leidžiuosi gatvę, kur ištisas vasaras žaidėme kamuoliu. Pamatau alėją, kur pirmą kartą patvarkiau Angeliną. Pravažiuoju pro stulpą, į kurį nubrodinau savo senio „Ševrolė“ sparną (ir dėl to turėjau be atlyginimo du mėnesius dirbti parduotuvėje, kad apmokėčiau remontą). Kiek visko buvo. Kuo arčiau namų, tuo didesnis prisiminimų spiečius, ir vis labiau mane apima kažkoks dirginantis nejaukumas.

Julijai čia atvažiuoti – kančia. Kai tik atsikraustėme į miestą, kas sekmadienį atvažiuodavome čia aplankyti mano motinos, Dano ir jo žmonos, Nikolės. Bet dėl to kildavo labai jau daug ginčų, todėl dabar mūsų kelionės čia labai nedažnos.

Pasistatau savo „Biuiką“ prie šaligatvio priešais motinos namo laiptus. Siauras plytinis namas beveik toks pat kaip ir kiti šios gatvės namai. Ties gatvės kampu stovi mano senio parduotuvė, ta, kuri šiandien priklauso mano broliui. Ten nedega šviesos; Danas užsidaro šeštą. Lipdamas iš automobilio, jaučiuosi kaip ne iš tos operos su savo kostiumu ir kaklaryšiu.

Duris atidaro mano motina.

- Dieve mano, – ji susigriebia už širdies. – Kas mirė?
- Niekas nemirė, mama.
- Dėl Julijos, ar ne? Ar ji tave paliko?
- Dar ne.
- Vaje. Palauk palauk... ar šiandien ne Motinos diena...
- Mama, užsukau tik kai ko paieškoti.

– Kai ko paieškoti? Ko paieškoti? – klausia ji, pasitraukdama manęs įleisti. – Užsik, užsik. Neprileisk šalčio. Sūnau, tu mane išgašdinai. Gyvenam tame pačiame mieste, o niekad manęs nebeaplankai. Kas atsitiko? Pasidarei per žymus, kad prisimintum savo seną motiną?

– Ne, žinoma ne, mama. Labai daug darbo gamykloje.

– Darbas, darbas, – kartoja ji, lydėdama mane į virtuvę. – Tu išalkęs?

– Ne, klausyk, nenoriu, kad dėl manęs vargtum.

– Oi ne, joks čia vargas. Turiu makaronų, tik pašildysiu. Salotų norėsi?

– Ne, klausyk, mielai išgerčiau puodelį kavos. Man tik reikia susirasti savo seną užrašų knygelę. Tą, kurią turėjau dar koledže. Gal žinai, kur ji galėtų būti?

Įžengiame į virtuvę.

– Tavo senoji užrašų knygutė... – susimąsto ji, pildama man kavos iš kavinuko su filtru. – O pyrago nori? Danas parnešė vakar iš parduotuvės.

– Ne, mama, ačiū. Ji tikriausiai guli kartu su mano senais užrašais ir kitais mokyklos daiktais.

Ji paduoda man puodelį kavos.

– Su užrašais...

– Taip, tai žinai, kur galėtų būti?

Ji mirksi. Galvoja.

– Taip... ne. Bet padėjau tuos visus daiktus ant aukšto.

– Gerai, einu pažiūrėsiu.

Su puodeliu rankoje einu prie laiptų, kylančių į antrą aukštą ir į palėpę.

– O gal viskas rūsyje, – pagalvoja mama.

Po trijų keturių valandų – sukėlęs dulkęs nuo visų piešinių, kuriuos sukūriau pirmoje klasėje, nuo savo lėktuvų modelių ir visų muzikos instrumentų, kuriais yra mėginęs groti brolis, kai buvo pasišovęs tapti roko žvaigžde, mokslo atminimo albumų, keturių kvadratinų lagaminų, prikimštų tėvo verslo sąskaitų, senų meilės laiškų, senų momentinių nuotraukų, senų laikraščių, seno ko tik nori, – užrašų knygelės neapti-

kau. Taigi palėpėje nieko nepešiau. Mama įkalba užvalgyti makaronų. Po to bandome laimę rūsyje.

– O, žiūrėk! – sako motina.

– Radai?

– Ne, bet radau tavo dėdės Polo nuotrauką, iki jį suėmė už išėikvojimą. Ar tau kada apie tai pasakojau?

Dar po valandos mes jau viską peržiūrėjome, ir aš, žinoma, esu atnaujinęs visas savo žinias apie dėdę Polą. Kur, po velnių, ji galėtų būti?

– Na, aš nebežinau, – sako motina. – Nebent ji gali būti tavo senajame kambaryje.

Užlipame į kambarį, kuriame gyvenau kartu su Danu. Kampe dunkso senas rašomasis stalas, kur darydavau pamokas, kai dar buvau vaikas. Atidarau viršutinį stalčių. Ir, žinoma, ji čia.

– Mama, man reikia paskambinti tavo telefonu.

Mano motinos telefonas įtaisytas laiptų aikštelėje tarp pirmojo ir antrojo aukšto. Tai tas pats aparatas, kuris buvo prijungtas 1936 metais, kai mano tėvas ėmė uždirbti parduotuvėje tiek, kad galėjo jį nusipirkti. Atsisėdu ant laiptų, pasidedu ant kelių bloknotą, pasistatau prie kojų portfelį. Pakeliu ragelį, kurio svorio pakaktų prireikus gerai stuktelėti įsibrovėliui. Surenku numerį, pirmąjį iš daugelio.

Dabar jau pirma nakties. Bet aš skambinu į Izraelį, kuris priešingame pasaulio krašte nuo mūsų. O mes – priešingame nuo jo. Apytikriai tai reiškia, kad jų dienos yra mūsų naktys, mūsų naktys yra jų rytai, ir todėl ne taip jau blogai skambinti ryte.

Neužilgo prisiskambinu universiteto laikų draugui, vienam tokiame, kuris kažką gali žinoti apie Joną. Jis man suranda numerį, kuriuo galėčiau paskambinti. Iki nakties antros man ant kelių guli krūvelė popierių, išmargintų telefono numeriais, kuriuos man pavyko sužvejoti, ir aš kalbu su dažkiais žmonėmis, kurie dirba su Jona. Vieną iš jų įkalbu duoti man Jonos telefono numerį. Trečią valandą nakties aš jį randu. Jis Londone. Po keleto skambučių persiuntimų šen bei ten bei vidinių perjungimų dažkios bendrovės būšpinėje man pasakoma, kad jis man paskambins, kai tik ateis. Nelabai tikiu, bet rymau prie telefono. Ir po keturiasdešimt penkių minučių telefonas suskamba.

– Aleksas?

Tai jo balsas.

– Taip, Jona.

– Sakė, kad skambinot.

– Taip. Pamenat mūsų susitikimą O'Hero oro uoste?

– Taip, žinoma, kaipgi. Ir manau, kad jau turit ką man pasakyti.

Akimirksnį sustingstu. Po to suvokiu, kad jis turi galvoje savo klausimą – kas yra tikslas.

– Taip, – sakau.

– Na?

Svyruoju. Mano atsakymas atrodo absurdiškai paprastas. Staiga išsi-gastu, kad jis gali būti neteisingas, ir Jona iš manęs pasijuoks. Bet nusi-purtau šios minties.

– Gamybinės organizacijos tikslas yra uždirbti pinigus, – sakau jam.

– O visa kita tėra priemonės šiam tikslui pasiekti.

– Labai gerai, Aleksai. Labai gerai, – sako jis tyliai.

– Ačiū. Bet, matot, aš skambinu jums užduoti klausimą, tam tikra prasme susijusį su tuo, apie ką mudu kalbėjome oro uoste.

– Kokios problemos?

– Taigi, kad sužinočiau, ar mano gamykla padeda bendrovei uždirbti pinigus, man reikia tam tikrų rodiklių. Tiesa?

– Teisingai.

– Ir žinau, kad bendrovės vadovybė taiko tokius rodiklius, kaip gry-nasis pelnas ir investicijų pajamingumas (ROI)* bei pinigų srautas, ir šiuos rodiklius taiko visai organizacijai, kad nustatytų pažangą, siekiant tikslo.

– Taip, tęskit.

– Betgi ten, kur stoviu aš, gamyklos lygyje, šie rodikliai nedaug ką reiškia. O rodikliai, kuriais naudojuosi gamykloje... na, nesu visai dėl to tikras, bet nemanau, kad jie iš tiesų man atskleidžia tikrąją padėtį.

– Taip, puikiai suprantu, ką turit galvoj.

– Tai kaipgi man nustatyti, ar tai, kas vyksta mano gamykloje, iš tiesų yra našu ar nenašu?

Akimirką kitame laido gale tylą. Po to girdžiu, kaip Jona sako kažkam:

– Pasakyk jam, kad ateisiu, kai tik baigsiu šį pokalbį.

Po to jis kalba man.

– Aleksai, užkabinot kai ką labai svarbaus. Teturiu dabar tik kelias minutes laiko, bet gal galiu patarti keletą dalykų, kurie galėtų padėti. Matot, yra daugiau nei tas vienas būdas tikslui nusakyti. Ar suprantat? Tikslas lieka tas pats, tik mes galime apibūdinti jį įvairiai, bet tai bus tas pats tikslas, kurį galima nusakyti dviem žodžiais – „uždirbti pinigus“.

– Gerai, taigi galiu sakyti, kad tikslas yra padidinti grynąjį pelną, drauge padidinant ir investicijų pajamingumą (ROI), ir pinigų srautą, ir tai būtų ekvivalentiška pasakymui „uždirbti pinigus“.

– Būtent. Vienas pasakymas yra kito ekvivalentas. Bet kaip jau esat patyręs, šie sutartiniai matai savaime nėra tinkami kasdienės gamybinės organizacijos veiklos matai. Faktiškai būtent todėl aš ir sukūriau kitokią matavimo sistemą.

– Kokie tie matavimai?

– Tie matai puikiai apibrėžia, kad tikslas yra uždirbti pinigus, bet kartu jie leidžia nustatyti gamyklos veiklos taisykles. Tai trys rodikliai: pralaidumas (T – nuo Throughput angl.), atsargos (I – nuo Inventory angl.) ir veiklos sąnaudos (OE – nuo Operational Expenses angl.).

– Visa tai girdėta.

– Taip, bet jų apibrėžimai – ne, – sako Jona. – Gal visgi norėtumėt juos užsirašyti?

Su pieštuku rankoje traukiu švarų popieriaus lapą iš savo krūvelės ir sakau jam, kad tęstų.

– Pralaidumas yra greitis, kuriuo sistema generuoja pinigus, *pardavimų* dėka.

Užsirašau žodis žodin.

Tada klausiu:

– O kaip gamyba? Ar nebūtų teisingiau sakyti, kad...

– Ne. *Pardavimų*, ne gamybos. Jei ką nors gamini, bet neparduodi, tai čia ne pralaidumas. Pagaunat?

– Taip. Aš maniau, kad, kadangi aš gamyklos vadovas, gal galėčiau pakeisti...

Jona mane nutraukia.

– Aleksai, leiskite štai ką jums pasakyti. Šie apibrėžimai, nors iš pažiūros paprasti, yra labai tiksliai suformuluoti. Taip ir turi būti. Nie-

ko negali būti blogesnio nei neaiškiai apibūdinti matai. Taigi siūlau suvokti juos kaip visumą. Ir atminkit, kad jei norit pakeisti vieną kurį, turėsit keisti bent dar vieną iš trijų.

– Gerai, – sakau aš nedrąsiai.

– Kitas matas yra inventorių. Inventorių yra visi pinigai, investuoti į šią sistemą, perkant daiktus, kuriuos ketinama parduoti.

Užsirašau, bet stebiuosi, nes tai labai skiriasi nuo įprasto atsargų apibrėžimo.

– Ir paskutinis matas? – klausiu.

– Gamybos sąnaudos. Gamybos sąnaudos yra visi pinigai, kurie sistemoje išleidžiami, kad atsargos virstų pralaidumu.

– Gerai, – užsirašau jo žodžius. – O darbo sąnaudos, investuotos į atsargas? Kalbate taip, lyg darbo sąnaudos būtų veiklos sąnaudos.

– Spręskit iš apibrėžimo.

– Betgi produkto pridėtinė vertė, atsiradusi dėl tiesioginių darbo sąnaudų, turi būti atsargų dalis, ar ne?

– Taip būti gali, bet to būti neturi.

– Kodėl taip sakot?

– Labai paprasta. Aš nusprendžiau apibrėžti būtent taip, todėl, kad esu įsitikinęs, jog geriau neatsižvelgti į pridėtinę *vertę*. Tai pašalina painiavą, kai reikia išsiaiškinti, ar doleris investuotas, ar išleistas. Todėl ir apibrėžiu atsargas kaip veiklos sąnaudas būtent taip, kaip ką tik padiktavau.

– O, gerai. Bet kaip man susieti šiuos matus su savo gamykla?

– Visa, ką savo gamykloje veikiat, yra susiję su šiais matais.

– Viskas? – klausiu nelabai tikėdamas. – Bet jei grįžtume prie mūsų pirmojo pokalbio – kaipgi man panaudoti šiuos matus našumui nustatyti?

– Na, akivaizdu, kad turite tikslą išreikšti tais pačiais terminais, kaip ir matus, – sako jis ir priduria: – Sekundę, Aleksai. – Tada girdžiu jį kažkam sakant: „Pasakyk jam, kad aš būsiu po minutės“.

– Tai kaipgi man suformuluoti tikslą? – klausiu, bijodamas, kad tik mūsų pokalbis nenutrūktų.

– Aleksai, tikrai turiu bėgti. Žinau, kad jūs pakankamai protingas ir pats galit apibrėžti tikslą. Jums tereikia apie tai galvoti. Tik atminkit, kad čia kalbama apie organizacijos visumą – ne apie jos gamybinį pada-

linį ar vieną gamyklą, arba vieną gamyklos padalinį. Mes neatsižvelgiame į vietinius optimumus.

– Vietinius optimumus? – pakartoju.

Jona atsidūsta:

– Turėsiu paaiškinti tai kitą kartą.

– Bet, Jona, to nepakanka. Net jei galiu apibrėžti tikslą, pasiremdamas šiais rodikliais, ką man daryti su savo gamyklos veiklos taisyklėmis?

– Duokit man telefono numerį, kuriuo galėčiau jus rasti.

Pasakau jam savo kabineto telefoną.

– Gerai, Aleksai, dabar aš tikrai turiu eiti.

– Žinoma, – sakau aš. – Ačiū už...

Girdžiu tolimą kliktelėjimą.

– Ačiū už tai, kad su manimi pasikalbėjot...

Sėdžiu ant laiptų dar kurį laiką, įbedęs akis į apibrėžimus. Staiga užsimerkiu. Kai vėl atmerkiu akis, matau, kaip saulės blyksniai žaidžia apačioj, ant svetainės kilimo. Sunkiai sliūkinu laiptais į savo senąjį kambarį, į lovą, kurioje miegojau būdamas vaikas. Likusį rytmečio laiką išmiegu, nepatogiai susirangęs tarp čiužinio kalvagūbrių.

Atsibudęs po penkių valandų jaučiuosi kaip sumuštas.

Kai atsibundu, laikrodis rodo vienuoliktą. Suvokęs, kiek dabar laiko, šoku iš lovos ir lekiu prie telefono skambinti Franėi, kad ji visiems praneštų, jog aš ne pravaikštininkas.

– Pono Rogo kabinetas, – atsiliepia Franė.

– Sveika, čia aš.

– Na, sveikas, pražuvėli. Mes jau beveik pradėjome ieškoti tamstos ligoninėse. Ar ketinate šiandien čia pasirodyti?

– Oi, žinoma, čia tik kai kas netikėto atsitiko mano mamos namuose, lyg ir avarija, – aiškinu.

– O, bet tikiuosi, kad viskas susitvarkė.

– Taip, susitvarkė, na, dabar tvarkom. Daugmaž. Ar yra kas nors tokio, ką man reikėtų žinoti?

– Na... pasižiūrėkim, – sako ji, tikrindama (spėju) mano pranešimų krūvelę. – Du iš tų bandymo stendų G eilėje sugedę, ir Bobas Donovanas klausia, ar galime siųsti gaminius neišbandę.

– Ne, jokių būdu.

– Ir kažkas iš rinkodaros skyriaus skambino dėl vėluojančios siuntos. Išverčiu akis.

– Ir dėl antrosios siuntos naktį vyko muštynės... Lu vis nori pasikalbėti dėl skaičių Bilui Pičui... Korespondentas skambino, teiravosi, kada ruošiamasi uždaryti gamyklą. Pasakiau jam, kad jis turėtų pasikalbėti su jumis... Ir moteris skambino iš korporacijos viešųjų ryšių skyriaus, nori padaryti filmą apie mūsų našumą ir robotus, su ponu Granbiu, – sako Franė.

– Su *Granbiu*?

– Ji taip pasakė.

– Telefono numeris ir pavardė?

Ji man perskaito.

– Gerai, ačiū. Iki pasimatymo, – sakau Franėi.

Tuoj pat paskambinu moteriai iš viešųjų ryšių skyriaus. Man sunku patikėti, kad tarybos narys ruošiasi ateiti į gamyklą. Tai turėtų būti

kažkokia klaida. Turiu galvoj, kad, iki Granbio limuzinui pričiuožiant prie vartų, visa gamykla gal jau bus uždaryta.

Bet moteris tai patvirtina. Jie nori nufilmuoti Granbį čia apie kito mėnesio vidurį.

– Pono Granbio pasisakymui kaip tinkamo fono mums reikia robotų, – sako moteris.

– Bet kodėl pasirinkote Beringtoną?

– Direktorius matė vieną iš jūsų skaidrių, ir jam patiko spalva. Jis mano, kad ponas Granbis gerai atrodys, stovėdamas priešais.

– Štai kaip. Ar kalbėjotės apie tai su Bilu Piču?

– Ne, nematau reikalo, – sako ji. – O kodėl turėčiau? Ar kas atsitiko?

– Gal visgi norėtumėt suderinti su Bilu – jis gali pateikti ir kitų pasiūlymų, – sakau jai. – Bet elkitės savo nuožiūra. Tik praneškite man, kai tiksliai žinosite laiką, kad galėčiau informuoti profsąjungą ir išblizginti teritoriją.

– Puiku. Aš su jumis susisieksiu.

Padedu ragelį ir sėdžiu ant laiptų murmedamas: „Tai jam patinka spalva“.

– Apie ką čia dabar kalbėjaisi telefonu? – klausia motina. Mes sėdime drauge prie stalo. Ji būtinai turi mane pamaitinti.

Pasakau jai, kad atvyksta Granbis.

– Kokia garbė! Didis viršininkas – kokia ten jo pavardė?

– Granbis.

– Taigi jis važiuos tokią kelią į tavo gamyklą tavęs pamatyti. Tai didelė garbė.

– Taip, tam tikra prasme. Bet iš tikro jis atvažiuoja tik nusifilmuoti prie vieno iš mano robotų.

Mama net sumirksi.

– Robotų? Kaip iš kitų planetų?

– Ne, ne iš kitų planetų. Tai pramoniniai robotai. Jie ne tokie, kaip tie, kur rodo per televiziją.

– O, – jos akys vėl mirksi. – Ar jie turi veidus?

– Ne, dar ne. Galima sakyti, jie turi rankas, kurias atlieka tokius darbus, kaip suvirinimas, medžiagų pakrovimas, dažymas ir panašiai.

Juos valdo kompiuteriai, ir galima juos užprogramuoti atlikti įvairiausius darbus, – paaiškinu.

Mama linksi, vis mėgindama įsivaizduoti, kaip atrodo tie robotai.

– Tai kodėl tas Granbis nori, kad jį nufilmuotų su ta krūva robotų, jei jie net veidų neturi?

– Manau, todėl, kad jie yra pats naujausias dalykas, ir jis nori pasakyti visiems, kad mūsų korporacija naudos jų daugiau, todėl...

Nutylu, ir man prieš akis iškyla Jona, sėdintis ten ir rūkantis savo cigarą.

– Tai ką? – klausia mano motina.

– Na... tą, kad mes galime padidinti našumą, – praveblenu, ranka brėždamas ore neaiškią liniją.

O Jona klausia, ar mes tikrai padidiname našumą savo gamykloje. Aišku, kad padidiname, atsakau. Mes pasiekėme – kiek ten? – trisdešimt šešiais procentais geresnių rodiklių savo srityje. Jona papsi cigarą.

– Ar kas atsitiko? – mano motina klausia.

– Aš tik kai ką prisiminiau, ir tiek.

– Ką? Ką nors bloga?

– Ne, ankstesnį pokalbį su žmogum, su kuriuo kalbėjausi šiąnakt. Mama uždeda man ant peties ranką.

– Aleksai, kas atsitiko? Man tu tikrai gali pasakyti. Matau, kad kažkas negerai. Tu išdygsti ant mano slenksčio, skambini žmonėms vidurnaktį į visus pasaulio galus. Kas atsitiko?

– Matai, mama, gamykloje reikalai ne visai geri... ir, na... mes visai neuždirbame pinigų.

Mano motinos kakta apsiniaukia.

– Jūsų didelė gamykla visai neuždirba pinigų? Betgi tu ką tik pasakojai man apie tą frantą Granbį, kuris atvažiuoja, ir visokius robotus, ar kaip ten jie vadinasi. Ir jūs neuždirbate pinigų?

– Ne, mama, neuždirbam.

– Ar šitie jūsų robotai neveikia?

– Mama...

– Jeigu jie neveikia, tai gal parduotuvė priims atgal.

– Mama, ar nesiliausi apie tuos robotus!

Ji gūžteli pečiais:

– Aš tik norėjau padėti.

Ištiesiu ranką ir paglostau jos delną.

– Taip, žinoma. Ačiū. Tikrai, už viską ačiū. Nepyksti? Man jau metas. Tikrai, turiu daug darbo.

Atsistoju ir einu pasiimti portfelio. Motina seka man iš paskos.

Ar aš tikrai pavalgiau? Gal pasiimčiau ką užkąsti darbe? Galiausiai ji paima mane už rankovės ir nepaleidžia.

– Paklausk manęs, Alai. Gal tu ir turi problemų. Aš žinau, kad turi, bet šitaip blaškytis, nemiegoti naktimis tau negalima. Tu turi nustoti jaudintis. Nes taip nieko nebus. Pasižiūrėk, kas dėl tokio jaudinimosi atsitiko tavo tėvui. Jisai pražuvo.

– Bet, mama, jį suvažinėjo autobusas.

– Bet jeigu jis nebūtų buvęs toks prislėgtas, tai būtų atidžiau ejęs per gatvę.

Atsidūstu.

– Taip, na gerai, mama, gal tu ir teisi. Bet tai žymiai sudėtingiau nei tau atrodo.

– Aš tau sakau – nesijaudink! O tas Granbis, jei tau kels rūpesčių, tu man tik pasakyk. Aš jam paskambinsiu ir pasakysiu, koks tu esi darbininkas. Kas gi geriau žino už motiną? Palik jį man. Aš jam parodysiu.

Šypsausi. Apkabinu jos pečius.

– Neabejoju, kad taip ir padarytum, mama.

– Žinoma, padaryčiau.

Pasakau mamai, kad paskambintų man, kai tik gaus telefono sąskaitą – aš ateisiu ir apmokėsiu. Atsisveikindamas apkabinu ją ir pabučiuoju. Išeinu į dienos šviesą, sėduosi į „Biuką“. Iš karto noriu lėkti tiesiai į darbą. Bet pasižiūrėjęs į savo suglamžytą kostiumą ir išdygusius ant smakro šerius nutariu nuvažiuoti namo nusiprausti.

Važiuojant ausyse vis skamba Jonos balsas: „Taigi jūsų gamykla bendrovei uždirba trisdešimt šešiais procentais daugiau dėl to, kad pasistatė robotus? Neįtikėtina.“ Ir aš prisimenu, kad tai sukėlė man šypseną. Pamaniau, kad jis nesupranta gamybos realijų. Dabar jaučiuosi kaip skystaprotis.

Taip, tikslas yra uždirbti pinigų. Dabar tai žinau. Taip, Jona, tu teisi. Našumas nepakilo trisdešimt šešiais procentais, vien tik pasistatčius keletą robotų. Ar apskritai dėl to pakilo našumas? Ar uždirbame bent kiek daugiau dėl to, kad turime robotus? Iš tiesų tai aš to nežinau. Susivokiu purtas galvą.

Bet iš kur Jona žino? Tarsi jis iš karto žinojo, jog našumas nepadidėjęs. Tai buvo aišku iš jo klausimų.

Vienas klausimas buvo – prisimenu vairuodamas – apie tai, ar mes pardavėme bent kiek daugiau produktų dėl to, kad turime robotus. Kitas klausimas buvo, ar sumažinome darbuotojų. Dar jis norėjo sužinoti, ar sumažėjo atsargų. Trys esminiai klausimai.

Kai parsigaunu namo, Julijos automobilio nebėra. Ji kažkur išvažiavusi. Na ir gerai. Ji tikriausiai ant manęs įniršusi. O aš paprasčiausiai dabar neturiu laiko visko paaiškinti.

Išėjęs į vidų pirmiausia atsidarau portfelį pasižymėti tų klausimų, ir pamatau praeitą naktį Jonos man padiktuotą rodiklių sąrašą. Vos tik žvilgtelėjęs dar sykį į apibrėžimus, aš iš karto suprantu. Šie klausimai susiję su matais.

Štai iš kur Jona žinojo. Jis operavo matais, pateikindamas paprasčiausius klausimus, siekdamas išsiaiškinti, ar jo įtarimas dėl robotų teisingas: ar mes pardavėme daugiau produktų? (tai yra: ar padidėjo mūsų pralaidumas?); ar mes ką nors atleidome? (ar mūsų veiklos sąnaudos sumažėjo?); ir galiausiai jis paklausė štai ko: ar sumažėjo mūsų atsargos?

Kai tai suprantu, ilgai nebetruks suformuluoti mūsų tikslą, naudojantis Jonos matais. Be to, dar tampa akivaizdu, kad kiekviena bendrovė norėtų, kad jos pralaidumas taptų didesnis. Kiekviena bendrovė taip pat norėtų, kad sumažėtų kiti du rodikliai – atsargos ir veiklos sąnaudos, jei tik įmanoma. Ir, žinoma, geriausia, jei visa tai yra vienu metu – kaip ir ta trejybė, kurią mudu su Lu nustatėme.

Taigi šitaip galima apibrėžti tikslą?

Padidinti pralaidumą bei lygiagrečiai sumažinti ir atsargas, ir veiklos sąnaudas.

Tai reiškia, kad jei dėl robotų padidėjo pralaidumas ir sumažėjo kiti du rodikliai, vadinasi, robotai uždirbo sistemai pinigų. Bet kas gi iš tiesų atsitiko, jiems pradėjus dirbti?

Nežinau, koks buvo jų poveikis pralaidumui, jei koks nors poveikis iš viso buvo. Bet gerai žinau, kad apskritai atsargų per pastaruosius šešis septynis mėnesius padaugėjo, tik negaliu pasakyti, kad dėl to tikrai kalti robotai. Robotai *tikrai* pailgino mūsų nusidėvėjimo laiką, nes tai nauja įranga, bet tiesiogiai jie neprisidėjo prie jokio darbo vietų gamykloje sumažinimo; mes paprasčiausiai kilnojame žmones iš vietos į vietą. Tai reikia, kad dėl robotų padidėjo veiklos sąnaudos.

Gerai, bet dėl robotų padidėjo efektyvumai. Taigi gal čia slypi mūsų išgelbėjimas. Kai padidėja efektyvumai, mažėja vieno gaminio sąnaudos.

Bet ar šios sąnaudos tikrai sumažėjo? Kaip gali sumažėti vieno gaminio sąnaudos, jei padidėjo veiklos sąnaudos?

Kol patenku į gamyklą, jau pirma, o aš vis dar nesugalvojau patenkinamo atsakymo. Tebegalvoju apie tai žengdamas į administracijos korpusą. Ten pirmiausia sustoju prie Lu kabineto.

– Ar turi porą minučių? – klausiu.

– Juokauji? – sako jis. – Aš visą rytą tavęs ieškau.

Jis siekia krūvos popierių, pūpsančių ant stalo kampo. Žinau, kad tai ataskaita, kurią jis turi pasiųsti į skyrių.

– Ne, dabar aš ne apie tai noriu pasikalbėti, – sakau jam. – Turiu galvoj kai ką svarbesnio.

Matau, kaip jo antakiai kyla į viršų.

– Svarbesnio už šitą ataskaitą Pičui?

– Be jokios abejonės, svarbesnio už šią ataskaitą, – sakau jam.

Lu papurto galvą, atsilošia savo sukamoje kėdėje ir mostu kviečia mane sėstis.

– Kuo galiu būti tau naudingas?

– Kai prijungėme tuos robotus cechuose ir išmetėme daugumą šlamšto ir panašiai, kaip pasikeitė mūsų pardavimai?

Lu antakiai vėl nusileidžia; jis palinksta pirmyn ir spokso į mane pro dvigubų akinių viršų.

– Koks čia klausimas? – domisi jis.

– Intelektualus, tikiuosi. Turiu žinoti, ar robotai turėjo kokios įtakos mūsų pardavimams? O tiksliau, ar buvo koks nors pagerėjimas, kai paleidome automatizuotą liniją?

– Pagerėjimas? Beveik visi mūsų pardavimai pastaraisiais metais buvo arba išliko tokie pat, arba smuko žemyn.

Aš kiek suirztu.

– Gerai, ar nemalonėtum pasitikrinti?

Jis pasiduodamas pakelia rankas.

– Prašom. Turiu marias laiko.

Lu išitraukia vieną stalčių ir, pervertęs keletą bylų, ima traukti iš jo glėbius ataskaitų, lentelių ir grafikų. Abu imame vartyti. Bet pamatome, kad kiekvienam naujam robotui stojus į rikiuotę, nepadidėjo pardavimai nė vieno produkto, kuriam robotai gamino dalis, nebuvo nė menkiausio augimo kreivės virptelėjimo. Ir dar mes patikrinome produkcijos siuntimą iš gamyklos, bet čia irgi nebuvo jokio padidėjimo. Faktiškai padaugėjo tik vėluojančių siuntų – jų skaičius per pastaruosius devynis mėnesius staigiai išaugo.

Lu pakelia galvą nuo lentelių ir žiūri į mane.

– Alai, nežinau, ką tu nori įrodyti. Bet jei tu nori paskleisti kokią sėkmės istoriją apie tai, kaip robotai išgelbės gamyklą, didindami pardavimus, tai jokių įrodymų paprasčiausiai nėra. Duomenys byloja priešingai.

– Būtent šito aš ir bijojau.

– Ką turi galvoj?

– Tuoj paaiškinsiu. Pasižiūrėkime į atsargas. Noriu pasižiūrėti, kas atsitiko mūsų darbo procesui, kur panaudojamos robotų pagamintos dalys.

Lu kapituliuoja.

– Čia aš tau niekuo negaliu padėti. Aš nieko neturiu apie atsargas pagal partijų numerius.

– Gerai, pasitarkime Steisę.

Steisė Potazenik yra gamyklos atsargų kontrolės skyriaus viršininkė. Lu paskambina ir ištraukia ją iš kito susirinkimo.

Steisei kiek per keturiasdešimt. Ji aukšta, liesa, staigokų judesių. Jos plaukai juodi su žilomis sruogomis, ir ji nešioja didelius apskritus akinius. Ji visada vilki švarkus ir sijonus. Niekada nesu jos matęs dėvint palaidinukės su kokiais nors nėriniais, kaspinais ar klostėmis. Beveik

nieko nežinau apie jos asmeninį gyvenimą. Ji mūvi sutuoktuvinį žiedą, bet niekada nėra užsiminusi apie savo vyrą. Retai kada užsimena apie savo gyvenimą už gamyklos ribų. Aš tik žinau, kad ji labai daug dirba.

Kai ji įeina, paklausu jos apie darbo procesą su dalimis, einančiomis per robotizuotą ruožą.

– Ar reikia tikslų skaičių?

– Ne, mums tereikia sužinoti tendencijas, – sakau.

– Na, galiu pasakyti nežiūrėdama, kad šių dalių atsargos padidėjo, – sako Steisė.

– Ar dabar?

– Ne, tai prasidėjo baigiantis praėjusiai vasarai, maždaug trečio ketvirčio gale. Ir manęs negalite dėl to kaltinti – nors visada kalta lieku aš – nes aš kovoju su tuo kiekviename žingsnyje.

– Ką tuo nori pasakyti?

– O ką, neprisimenat? O gal jūsų tada dar čia nebuvo. Bet kai gavome pirmąsias ataskaitas, paaiškėjo, kad suvirinimo ruože robotai dirba tik 30 procentų pajėgumu. Ir kiti robotai ne ką geriau. Argi taip gali būti priimtina?

Pasižiūriu į Lu.

– Turime kažką daryti, – sako jis. – Frostas man galvą būtų nusiukęs, jei nebūčiau prieštaravęs. Tokie tad dalykai su naujais labai brangiais garsių firmų gaminiais. Jie niekada neapsimoka per numatytą laikotarpį, jei laikysime juos apkrautus trisdešimčia procentų...

– Gerai, palauk truputėlį, – sakau jam. Pasisuku į Steisę: – Tai ką gi tu darei?

Ji sako:

– O ką aš galėjau padaryti? Turėjau teikti daugiau medžiagų cechams, kad pasotintume robotus. Jei robotams leistume daugiau gaminti, tai padidėtų jų efektyvumas. Bet ir taip jiems pradėjus dirbti kiekvieną mėnesį turime jų produkcijos perviršį.

– Bet svarbiausia, kad efektyvumai iš tikro padidėjo, – sako Lu, mėgindamas suteikti paveikslui šviesių tonų. – Niekas negali dėl to mūsų kaltinti.

– Nebesu dėl to tikras, – sakau. – Steise, kodėl gauname tuos perviršius? Kaip čia išeina, kad nepanaudojame tų dalių?

– Na, daugiausia dėl to, kad neturime pakankamai užsakymų, kuriems reikalingos tos dalys, – sako ji. – O tais atvejais, kai užsakymų pakanka, paaiškėja, kad mums trūksta kitų reikiamų dalių.

– Kaip tai?

– Turėtumėt apie tai paklausti Bobo Donovan, – sako Steisė.

– Lu, susijunkim su Bobu, – sakau aš.

Į kabinetą įžengia Bobas. Jo balti marškiniai, dengiantys nuo alaus išpampusį pilvą, tepaluoti, ir jis nenuitildamas postringauja apie tai, kas vyksta, sugedus automatiniams testavimo stendams.

– Bobai, – sakau jam, – dabar pamiršk apie tai.

– Dar kas blogo atsitiko?

– Taip, atsitiko. Ką tik kalbėjomes apie mūsų vietines įžymybes, apie robotus, – sakau.

Bobas žiūri į vieną, į kitą, nelabai susigaudydamas, apie ką čia kalbam.

– Kodėl jūs dabar dėl jų jaudinatės? – klausia jis. – Robotai dabar gana gerai dirba.

– Mes dėl to nebesame tokie tikri, – sakau. – Štai Steisė man aiškina, kad turim robotų gaminamų dalių netgi perviršį. Bet kai kuriais atvejais negauname kai kurių kitų dalių, reikalingų surinkti ir išsiųsti užsakymams.

Bobas sako:

– Reikalas ne tas, kad mums *trūksta* dalių, o tas, kad jų neturim tuo metu, kai mums jų reikia. Net ir daugelio robotų gaminamų dalių. Turime stirtas kažko, sakykim – „CD-50“, ir mėnesiais guli, laukia valdymo spintų. Kai gauname valdymo spintas, tada vėl ko nors trūksta išsiųsti užsakymui. Pagaliau gauname tą kažką, atliekame užsakymą ir išsiunčiame. Visa kita jūs žinote: tau reikia „CD-50“, o nė vieno nėra. Už tai yra tonos „CD-45“ ir „80“. Tik ne „50“. Taigi laukiam. Kai vėl gauname „CD-50“, visos valdymo spintų atsargos jau pasibaigusios.

– Ir taip toliau, ir taip toliau, ir taip toliau, – sako Steisė.

– Bet, Steise, tu sakei, kad robotai gamina daug dalių, kurioms gaminti neturime užsakymų, – sakau aš. – Tai reiškia, kad gaminame tokias dalis, kokių mums nereikia.

– Visi mane tikina, kad kada nors mes jas panaudosime, – sako ji.
Paskui priduria:

– Klausykite, visi žaidžia tokius žaidimus. Kai tik efektyvumai krenta, kiekvienas daro, ką gali, kad tik užsitikrintų užimtumą. Mes gaminame atsargas. Jei ne optimistinės prognozės, reikėtų už tai nežinia kiek mokėti. Tai štai kas šiuo metu vyksta. Didžiąją metų dalį gaminame atsargas, o praeikite rinkai jos nereikalingos.

– Žinau, Steise, žinau, – sakau jai. – Ir nekaltinu tavęs nei ko nors kito. Tik noriu išsiaiškinti.

Nenustygdamas pakylu iš kėdės ir imu žingsniuoti po kambarį.

Aš sakau:

– Taigi išvada tokia: kad apkrautume robotus darbu, mes teikiame daugiau medžiagų.

– O tai, savo ruožtu, didina atsargas, – sako Steisė.

– O tai didina mūsų sąnaudas, – priduriu aš.

– Bet šitų dalių sąnaudos sumažėjo, – sako Lu.

– Sumažėjo? – perklausiu. – O kur papildomos sąnaudos, susidarę dėl atsargų laikymo? Tai veiklos sąnaudos. Ir jei jos padidėjo, kaip galėjo sumažėti šitų dalių sąnaudos?

– Klausyk, tai priklauso nuo apimties, – sako Lu.

– Būtent, – sakau aš. – *Pardavimų* apimties... štai kas turi reikšmės. O kai kaupiame dalis, iš kurių negalime surinkti produkto ir jo parduoti, nes mums trūksta kitų komponentų arba užsakymų, tada didiname savo sąnaudas.

– Alai, – sako Bobas, – ar tu tuo nori pasakyti, kad turime išmesti robotus?

Aš vėl atsisėdu.

– Mes dirbome, nesilaikydami tikslo, – sumurmu.

Lu žiūri šnairai:

– Tikslo? Turi galvoj mūsų mėnesio planus?

Apžvelgiu juos visus.

– Manau, kad turiu paaiškinti keletą dalykų.

Po pusantros valandos aš jiems jau viską esu išaiškinęs. Mes esame konferencijų kambaryje, kurį užsakiau, nes čia yra rašomoji lenta. Toje lentoje kreida išbraižiau tikslo diagramą. Ką tik baigia rašyti trijų matų apibrėžimus.

Visi tyli. Galiausiai prabyla Lu:

– Iš kur tu ištraukei šiuos apibrėžimus, ką?

– Man juos davė mano buvęs fizikos dėstytojas.

– Kas? – klausia Bobas.

– Tavo buvęs fizikos dėstytojas? – klausia Lu.

– Taip, – karingai sakau aš. – O ką?

– Tai kokia jo pavardė? – klausia Bobas.

– O gal jos, – sako Steisė.

– Jo vardas Jona. Jis iš Izraelio.

Bobas sako:

– Na, aš tai norėčiau sužinoti, kaip čia jam išeina pralaidų srautą vadinti „pardavimais“. Mes gaminame. Mes nieko bendra neturim su pardavimais. Tai rinkodaros reikalas.

Trukteliu pečiais. Galų gale ir aš to paties klausiu telefonu. Jona pasakė, kad šie apibrėžimai labai tikslūs, bet aš nežinau, ką atsakyti Bobui. Pasisuku į langą. Pamatau tai, ko man reikia.

– Ateik čia, – sakau Bobui.

Jis atlinguoja. Uždedu ranką jam ant peties ir parodau į langą.

– Kas tai? – klausiu jo.

– Sandėliai.

– Kam?

– Gatavai prekei.

– Ar bendrovė išsilaikytų versle, jei viskas, ką ji pagamina, būtų skirta šiems sandėliams užpildyti?

– Gerai, gerai, – susidrovėjęs sako Bobas, dabar supratus esmę. – Taigi turim tuos daiktus parduoti, kad uždirbtume pinigų.

Lu vis neatitraukia akių nuo lentos.

– Įdomu, ar ne, kad kiekviename iš šių apibrėžimų yra žodis *pinigai*, – sako jis. – Pralaidumas yra gaunamos įplaukos. Atsargos yra pinigai, kurie šiuo metu yra sistemos viduje. O veiklos sąnaudos yra pinigai, kuriuos turime sumokėti, kad produkcijos srautas būtų pralaidus. Vienas matas įplaukiantiems pinigams, vienas – pinigams, dar tebesantiems viduje, ir vienas – išplaukiantiems pinigams.

– Taip, jei pagalvoji apie visas investicijas, įdėtas į tai, ką turime gamykloje, tai tikrai pamatai, kad atsargos yra pinigai, – sako Steisė. – Bet man rūpi štai kas – nematau, kaip jis vertina pridėtinę vertę, kurią medžiagoms suteikia tiesioginis darbo jėgos panaudojimas.

– Man tas irgi buvo neaišku, ir aš jums galiu pasakyti tik tai, ką jis pasakė man.

– Būtent?

– Jis pasakė, kad, jo nuomone, paprasčiausia geriau į pridėdamąją vertę neatsižvelgti. Jis pasakė, kad tai padeda išvengti „painiavos“ aiškinantis, kur čia investicijos, o kur išlaidos, – sakau aš.

Steisė ir visi mes valandėlę mąstome. Kambaryje vėl tylu.

Po to Steisė sako:

– Galbūt Jona jaučia, kad tiesioginės darbo jėgos sąnaudos neturi būti įskaitomos į atsargas, nes iš tikrųjų darbuotojų laikas nėra tai, ką parduodame. Tam tikra prasme „perkame“ laiką iš savo darbuotojų, bet neparduodame to laiko klientams – nebent tai būtų paslaugos.

– Ei, palauk, – sako Bobas. – Tu tik paklausk: jei parduodame produktą, argi neparduodame laiko, įdėto į tą produktą?

– Gerai, o kaip dėl nenaudingo laiko? – klausiu.

Lu kiša savo idėją:

– Alai, jei gerai suprantu, čia kalbame apie kitokį apskaitos būdą. Pasak Jonos, visas darbuotojų laikas – ar būtų tiesioginis, ar netiesioginis, nenaudingas ar gamybai skirtas ar dar koks nors darbo laikas, – yra *veiklos sąnaudos*. Tu vis tiek įtrauki jį į apskaitą. Tiesiog jis siūlo paprastesnį būdą, ir tau nereikia žaisti visokių žaidimų.

Bobas išpučia krūtinę:

– Žaidimų? Mes, gamybininkai, esam sąžininga, sunkiai dirbanti liaudis, mes neturime laiko žaidimams.

– Taip, jūs tikrai užsivertę reikalais ir nenaudingą laiką pieštuko brūkštelėjimu paverčiate gamybos laiku, – sako Lu.

– Arba gamybos laiką paverčiate dar aukštesnėmis sankauptų stirtomis, – sako Steisė.

Taip jie dar kokią minutę erzina vienas kitą. Vis dėlto aš galvoju, kad čia slypi kažkas daugiau nei supaprastinimas. Jona paminėjo *painiavą* dėl investicijų ir išlaidų. Ar mes tiek susipainioję, kad darome kažką tokio, ko nereikėtų? Ir girdžiu Steisę sakant:

– Bet iš kur mes žinome gavavos prekės vertę? – klausia ji.

– Pirmiausia tai produkto vertę nustato rinka, – sako Lu. – Ir kad organizacija uždirbtų pinigus, produkto vertė – ir mūsų nustatyta produkto kaina – turi būti didesnė už investicijų į atsargas ir visų gamybos sąnaudų vienam mūsų parduodamam vienetui sumą.

Pasižiūrėjęs į Bobo veidą matau, kad jis nusiteikęs labai skeptiškai. Aš klausiu, kas jį trikdo.

– Ei, žmogau, čia nesąmonė, – dūdena Bobas.

– Kodėl? – klausia Lu.

– Tai niekam tikėt! – sako Bobas. – Kaip tu gali apskaityti kiekvieną dalyką visoje praeiktoje sistemoje pagal tuos tris nušiučiusius matavimus?

– Na, – sako Lu, baksnodamas į lentą, – pasakyk bent vieną, kurio neapimtų vienas iš šių trijų.

– Staklės, mašinos... – skaičiuoja pirštais Bobas. – Šis pastatas, visa gamykla!

– Visa tai šie trys apima, – sako Lu.

– Kur? – klausia Bobas.

Lu pasisuka į jį:

– Žiūrėk, visi šie dalykai yra dalis vieno ir dalis kito rodiklio. Jei turi mašiną, tai šios mašinos nusidėvėjimas yra gamybos sąnaudos. Tačiau kažkuri investicijų dalis, likusi mašinoje, kurią galima parduoti, yra atsargos.

– Atsargos? Aš maniau, kad atsargos yra produktai, dalys ir panašiai, – sako Bobas. – Žinai, visi tie dalykai, kuriuos mes turime parduoti.

Lu šypsosi.

– Bobai, visa gamykla yra investicija, kuri gali būti parduota – už atitinkamą kainą ir esant tinkamoms aplinkybėms.

Ir gal greičiau nei mes norėtumėm, pagalvoju aš.

Steisė sako:

– Taigi investicijos yra tas pats, kas ir atsargos.

– O kas tada yra mašinų alyva? – klausia Bobas.

– Tai gamybos sąnaudos, – sakau jam. – Mes nesiruošiamo parduoti tos alyvos klientams.

– O atliekos?

– Tai irgi gamybos sąnaudos.

– Taip? O ką pasakysi, jei parduodame tas atliekas supirkėjams?

– Gerai, tada jos yra tas pats, kas ir mašinos, – sako Lu. – Bet kokie mūsų prarasti pinigai yra gamybos sąnaudos. Bet kokios investicijos, kurias galime parduoti, yra atsargos.

– Pervėžimų išlaidos turėtų būti gamybos sąnaudos, ar ne? – klausia Steisė.

Mudu su Lu linksime.

Dabar aš galvoju apie „lengvąją verslo artileriją“ – apie žinias: gautas iš konsultantų, iš mūsų pačių atliekamų tyrimų ir plėtos. Pakišu jiems šią temą, norėdamas pasižiūrėti, kuriai kategorijai jie priskirs šiuos dalykus.

Pinigai, išleisti žinioms, mus priverčia truputį susimąstyti. Bet pasakui nusprendžiams, kad tai paprasčiausiai priklauso nuo to, kur tos žinios panaudojamos. Jei tai žinios, sakysim, kurios leidžia mums įdiegti naują gamybos procesą – kažką tokio, kas padeda atsargas paversti pralaidžiu srautu, – tada žinios yra gamybos sąnaudos. Jei norime tas žinias parduoti, pavyzdžiui, kaip patentą ar technologinę licenciją, tada tai atsargos. Bet jei žinios susijusios su produktu, kurį sukuria pati „Uni-Co“, tai jos tas pats, kas ir mašinos, – investicija pinigams uždirbti, kuri laikui bėgant nuvertės. O investicija, kuri gali būti parduota, yra atsargos. Nuvertėjimas yra gamybos išlaidos.

– Aš dar štai ką pasakysiu, – sako Bobas. – Yra daiktas, kuris čia netelpa: Granbio šoferis.

– Kas?

– Žinot tą senuką juodu kostiumu, kuris vairuoja J. Barto Granbio automobilį, – sako Bobas.

– Jis yra gamybos sąnaudos, – sako Lu.

– Kokios ten velnio sąnaudos! Paašškinkit man, kaip Granbio šoferis paverčia atsargas pralaidžiu srautu, – sako Bobas ir pergalingai apsidairo, tarsi šiuo argumentu būtų mus priveikęs.

– Kertu lažybų, kad jo šoferis nė nežino, kad egzistuoja atsargos ir pralaidus srautas.

– Kaip ir kai kurios mūsų sekretorės, deja, – sako Steisė.

Aš sakau:

– Nebūtina visiems rankomis čiupinėti produkto, kad atsargos pavirstų pralaidžiu srautu. Bet žmonėms cechuose gal atrodo, kad jūs tiek ir teveikiate, kad sukiojate aplinkui ir trukdote visiems ramiai dirbti.

– Taip, nė vienas čia manęs neremia, – burba Bobas, – bet ir nepasako, kur čia tinka šitas šoferis.

– Na, gal tas šoferis padeda Granbiui tuo, kad turi daugiau laiko galvojimui bei darbui su klientais ir panašiai, – svarstau aš.

– Bobai, kodėl tau nepasiūlius ponui Granbiui kitą kartą papietauti dviese, – sako Steisė.

– Visai ne taip juokinga, kaip tau atrodo, – sakau aš. – Šįryt gavau žinią, kad Granbis gali atvykti čia nusifilmuoti su robotais.

– Granbis atvyksta čia? – klausia Bobas.

– Jei Granbis atvyksta, einu lažybų, kad Bilas Pičas ir visi kiti atsėks iš paskos, – sako Steisė.

– To mums ir betrūko, – niurna Lu.

Steisė pasisuka į Bobą:

– Dabar matai, kodėl Alas klausia apie robotus. Mes turime gerai pasirodyti prieš Granbį.

– Mes ir taip gerai atrodome, – sako Lu. – Efektyvumai čia gana priimtini. Granbiui negėda bus pasirodyti kadre su robotais.

Bet aš sakau:

– Po galais, nerūpi man Granbis ir jo filmas. Faktiškai aš viską padariau, kad tik tos juostos čia nesuktų, bet čia jau kitas reikalas. Dalykas tas, kad iki šiol visi mes – ir aš pats – manėme, kad šitie robo-

tai nežmoniškai padidina našumą. Ir ką tik mes išgirdome, kad jie tikslo požiūriu nenašūs. Mes juos naudojome taip, kad iš tikro jie našumą žlugdė.

Visi sėdi tylėdami.

Galiausiai Steisė išdrįsta prabilti.

– Gerai, bet mes, siekdami tikslo, kažką turime padaryti, kad robotai dirbtų našiai.

– Mes turime padaryti ne tik tai, – sakau aš. Kreipiuosi į Bobą ir Steisę. – Klausykit, aš jau pasakiau Lu, ir manau, kad dabar pats laikas pasakyti ir judviem. Atrodo, kad ir taip jau viską žinot.

– Ką žinom?

– Mes gavome Pičo ultimatumą – jei per tris mėnesius neapversime aukštyn kojom gamyklos, jis ją uždaro, – sakau aš.

Jie abu sustingsta kelioms akimirkoms. Ir staiga užverčia mane klausimais. Per kelias minutes papasakoju jiems, ką žinau, – apeidamas naujienas apie padalinį; nenoriu, kad jie supanikuotų.

Galiausiai sakau:

– Žinau, jums neatrodo, kad turime marias laiko. Neturim. Bet kol manęs iš čia neišpirs, aš nepasiduosiu. Ką jūs nutarsite, čia jau jūsų reikalas, bet jei norite pasitraukti, tai patariu iš karto. Nes per šiuos tris mėnesius man iš jūsų reikės visko, ką tik jūs galite duoti. Jei mes galime padaryti taip, kad šita įmonė bent pajudėtų iš mirties taško, aš eisiu pas Pičą ir padarysiu viską, kad duotų mums daugiau laiko.

– Ar tu toks tikras, kad pajėgsime tai padaryti? – klausia Lu.

– Tikrai to nežinau. Bet aš bent žinau tiek, kad mes jau matome, ką darome blogai.

– Tai ką gi galėtume daryti kitaip? – klausia Bobas.

– O kodėl mums nenustojus kišti medžiagų robotams ir nesumažinus atsargų? – siūlo Steisė.

– Ei, aš visom keturiom už atsargų sumažinimą, – sako Bobas. – Bet jei negaminsime, mūsų efektyvumai sumažės. Tada atsidursime ten, iš kur pradėjome.

– Pičas nesirengia suteikti mums kitos galimybės, jei sumažinsime efektyvumus, – sako Lu. – Jis nori, kad efektyvumai augtų, o ne mažėtų.

Perbraukiu pirštais plaukus.

Tada Stesė sako:

– Gal pamėgintum dar kartą paskambinti tam vyrui, Jonai. Regis, jis tikrai pagauna, kas yra kas.

– Taip, bent sužinosime, ką jis mano, – sako Lu.

– Na, aš šiąnakt su juo kalbėjau. Tada jis man ir pasakė visa tai, – sakau aš, mostelėdamas į lentoje surašytus apibrėžimus. – Jis pats man turėjo paskambinti...

Žiūriu į jų veidus.

– Na, gerai, aš dar kartą pamėginsiu, – sakau ir siekiu savo portfelio gulinčio lapelio su Londono telefono numeriu.

Nukreipiu skambutį į konferencijų salę, kur visa trijulė sėdi aplink stalą ir laukia, ką išgirs. Bet jo ten nebėra. Vietoj jo aš kalbu su kažkokia sekretore.

– O taip, pone Rogo, – sako ji. – Jona jums skambino, bet jūsų sekretorė pasakė, kad jūs susirinkime. Jis norėjo pasikalbėti su jumis prieš išvykdamas šiandien iš Londono, ir bijau, kad jūs prasilenkėte.

– O kur jis dabar bus? – klausiu aš.

– Jis iškrido į Niujorką „Konkordu“. Gal dar pagausite jį viešbutyje, – sako ji.

Užsirašau viešbučio pavadinimą ir padėkoju. Po to iš Niujorko telefonų informacijos gaunu numerį ir, tikėdamasis bent palikti jam žinutę, pamėginu paskambinti. Mane sujungia.

– Alio? – girdžiu mieguistą balsą.

– Jona? Čia Aleksas Rogo. Ar prižadinau?

– Faktai rodo, kad taip.

– O, atsiprašau – pasistengsiu ilgai netrukdyti. Bet man tikrai reikia pasikalbėti su jumis plačiau apie tai, ką man pasakėt praeitą naktį, – sakau jam.

– Praeitą naktį? O taip, tikriausiai, tai buvo „praėjusi naktis“ jūsų laiku.

– Gal galėtumėm susitarti, kad atvyktumėt į mano gamyklą ir susitiktumėt su manim ir mano darbuotojais? – pasiūlau.

– Taip, bet bėda ta, kad aš jau susitaręs trimis ateinančioms savaitėms, o po to turiu grįžti į Izraelį.

– Bet, matot, aš negaliu taip ilgai laukti. Man iškilo labai svarbių problemų, o laiko kaip ir nėra. Dabar suprantu, ką turėjot galvoj kalbėdamas apie robotus ir našumą. Bet mano žmonės ir aš nežinome, koks turi būti kitas žingsnis ir... na, gal jei paaiškinčiau keletą dalykų...

– Aleksai, norėčiau jums padėti, bet man irgi reikia pamiegoti. Aš visai išsekęs, – sako jis. – Bet turiu pasiūlymą: jei tik leidžia jūsų darbotvarkė, kodėl mums nesusitikus čia rytoj septintą, per pusryčius šitame viešbutyje.

– Rytoj?

– Teisingai išgirdot. Turėsime kokią valandą viskam aptarti. Antraip...

Apžvelgiu sėdinčius prie stalo. Visi viltingai žiūri į mane. Paprašau Joną sekundę palaukti.

– Jis nori, kad aš rytoj atvykčiau į Niujorką, – sakau jiems. – Ar kuris galite nurodyti priežastį, kodėl neturėčiau vykti?

– Juokauji? – sako Steisė.

– Verta skristi, – sako Bobas.

– O ką tu prarasi? – sako Lu.

Nuimu delną nuo mikrofono:

– Gerai, aš ten būsiu, – sakau.

– Puiku! – su palengvėjimu ištaria Jona. – Tai iki, labanakt.

Kai grįžtu į savo kabinetą, Franė atsitraukia nuo darbo ir nustebusi žiūri į mane.

– Tai va kur jūs! – sako ji ir siekia pranešimų pluoštelio. – Šitas žmogus dusyk skambino iš Londono, bet nesakė, ar svarbu, ar ne.

Aš sakau:

– Turiu tau darbo: sužinok, kaip man šįvakar išskristi į Niujorką.

Bet Julija nenori suprasti.

– Dėkinga, kad laiku įspėjai, – sako ji.

– Jei būčiau žinojęs anksčiau, būčiau tau pasakęs.

– Pastaruoju metu tau viskas nutinka netikėtai.

– Argi visada nepasakau, kai tik sužinau, kad numatoma kelionė?

Ji nekantriai pašoka ir nueina prie miegamojo durų. Kraunuosi kelioninį krepšį, kuris guli atidarytas ant lovos. Mudu vieni. Šaronė pas draugę, gyvenančią gatvės gale, o Deivis grupės repeticijoje.

– Kada tai baigsis? – klausia ji.

Padedu atgal kažkokius apatinius, kuriuos buvau betraukęs iš stalčiaus. Tie klausimai pradeda mane erzinti, nes mes tik prieš penkias minutes visa tai apšnekėjom. Kodėl jai taip sunku mane suprasti?

– Julija, nežinau. Turiu išspręsti daugybę problemų.

Ji visai nenustygsta. Jai tas nepatinka. Man pasirodo, kad ji manim nepasitiki ar panašiai.

– Ei, aš tau paskambinsiu, kai tik atskrisiu į Niujorką. Gerai?

Ji atsigręžia, lyg jau būtų susiruošusi išeiti iš kambario.

– Puiku. Skambink, bet manęs čia gali nerasti.

Aš vėl liaujuosi krautis.

– Ką tu tuo nori pasakyti?

– Aš galiu būti kur nors išėjusi.

– O. Ką gi, manau, kad ir man reikės nepraleisti progos.

– Manau, kad tu nepraleisi, – sako ji, dabar jau įsiutusi, ir eina pro duris.

Stveriu dar vienus marškinius ir užtrenkiu stalčių. Pabaigęs krautis, einu jos ieškoti. Randu svetainėje. Ji stovi prie lango, kandžiodama nykščio galiuką. Paimu ją už rankos ir pabučiuoju tą nykštį. Pamėginu ją apkabinti.

– Klausyk, žinau, kad pastaruoju metu buvau nepakenčiamas. Bet reikalas labai svarbus. Čia dėl gamyklos...

Ji papurto galvą ir eina šalin. Seku paskui ją į virtuvę. Ji stovi atsukusi man nugarą.

– Viskas dėl tavo darbo. Tu tik apie darbą ir tegalvoji. Aš niekad nežinau, ar tu pareisi namo pietų. Ir vaikai manęs klausinėja, kodėl tu šitaip darai.

Jos akių kampučiuose tvenkiasi ašaros. Noriu jas nušluostyti, bet ji stumia mano ranką šalin.

– Ne! Eik, nepavėluok į savo lėktuvą, kad ir kur tu ten skristum.

– Julija...

Ji praeina pro mane.

– Julija, tai negarbinga! – klykiu ant jos.

Ji atsigręžia į mane.

– Grynčiausia tiesa. *Tu* elgiesi negarbingai. Su manimi ir su savo vaikais.

Ji neatsigręždama lipa į viršų. O aš nė neturiu laiko susitaikymui. Aš jau vėluoju į lėktuvą. Stveriu svetainėje gulintį savo krepšį, persimetu per petį ir jau bėgdamas pro duris pasigriebiu portfelį.

Kitą rytą 7.10 viešbučio fojė laukiu Jonos. Jis kelias minutes vėluoja, bet ne apie tai aš galvoju, žingsniuodamas kilimais išklotomis viešbučio grindimis. Galvoju apie Juliją. Man neramu dėl jos... dėl mūsų. Kai tik atsidūriau užsisakytame kambaryje, pamėginau paskambinti namo. Jokio atsakymo. Net nė vienas iš vaikų nepakėlė ragelio. Pusvalandį vaikštinėjau po kambarį, spardydamas pasipainiojusius po kojomis daiktus, po to vėl pamėginau paskambinti. Vėl niekas neatsiliepė. Nuo tada iki antros valandos nakties sukau namų numerį kas penkiolika minučių. Namie nieko nėra. Vienu metu jau ėmiau teirautis lėktuvo, kuriuo galėčiau grįžti, bet tokiu metu namų kryptimi nebuvo nė vieno skrydžio. Pagaliau užmigau. Žadintuvo skambutis prikėlė iš lovos šeštą. Prieš eidamas iš kambario, susukau namų numerį dar du kartus. Leidau telefonui skambėti penkias minutes. Vėl niekas neatsiliepė.

– Aleksai!

Atsigręžiu. Manęs link eina Jona. Jis dėvi baltus marškinius – jokio kaklaryšio, jokio švarko – ir kelnės.

– Labas rytas, – sakau, ir mudu paspaudžiame viens kitam rankas. Pastebiu, kad jo paakiai pabrinkę, kaip žmogaus, kuris amžinai neišsimiega. Pamanau, kad gal ir aš dabar taip atrodau.

– Atleiskit, kad vėluoju, – sako jis. – Vakar vakare pietavome su kolegomis ir įsitraukėme į diskusiją, nesiliovėm gal iki kokių trijų nakties. Einam susiraskim staliuką.

Einu su juo į restoraną. Metrdotelis palydi mus prie staliuko, užtiesto balta linine staltiese.

– Kaip jums sekėsi su rodikliais, kuriuos apibrėžiau, kai šnekėjome telefonu? – klausia jis, kai atsisėdame.

Nukreipiu mintis prie reikalų, ir paaiškinu jam, kaip aš išreiškiau tikslą, remdamasis jo apibrėžimais. Jona atrodo labai patenkintas.

– Puiku. Jūs viską atlikote puikiai.

– Na, ačiū, bet bijau, kad man reikia daugiau nei tikslo apibrėžimo ir kelių matų, kad išgelbėčiau savo gamyklą.

– Kad išgelbėtumėt savo gamyklą?

– Na... taip, todėl aš ir esu čia. Noriu pasakyti, kad kreipiuosi į jus ne dėl filosofinės diskusijos.

Jis šypsosi.

– Ne, nemanau, kad jūs nusitvėrėt manęs grynai iš meilės tiesai. Gerai, Aleksai, papasakokit, kas ten vyksta.

– Tai konfidencialu, – sakau jam. Po to paaiškinu gamyklos situaciją ir pasakau apie trijų mėnesių laikotarpį, po kurio ji bus uždaryta. Jona atidžiai klausosi. Man baigus, atsilošia kėdėje.

– Ko iš manęs tikėtės? – klausia jis.

– Nežinau, ar tai įmanoma, bet norėčiau, kad patalkintumėt rasti atsakymą, kuris padėtų išlaikyti man gamyklą ir darbo vietas mano žmonėms.

Jona akimirka žiūri kažkur į šalį.

– Paaiškinsiu *savo* problemą. Jūs neįsivaizduojat, koks mano darbo grafikas. Kad ir dabar – kaip manot, kodėl mes susitinkame tokiu nedievišku laiku? Kai turiu tiek įsipareigojimų, negalėsiu jums skirti tiek laiko, kad galėčiau padaryti visa tai, ko tikriausiai tikėtumėtės iš konsultanto.

Atsidūstu, labai nusivylęs. Sakau:

– Ką gi, jei jūs per daug užimtas...

– Palaukit, aš nebaigiau, – sako jis. – Tai nereikia, kad jūs negalit išgelbėti savo gamyklos. Aš neturiu laiko spręsti jūsų problemų. Bet tas jums nieko gero ir neduotų...

– Ką tu norit pasakyti? – pertraukiau.

Jona pakelia rankas:

– Leiskit man pabaigti! Iš to, ką čia girdėjau, matau, kad jūs patys galite savo problemas išspręsti. Aš tik pateiksiu jums keletą pagrindinių dėsnių, kuriais reikia vadovautis. Jei jūs ir jūsų žmonės protingai jų laikysis, manau, kad savo gamyklą išgelbėsite. Ar tai ne garbinga išeitis?

– Bet, Jona, mes turime tik tris mėnesius.

Jis nekantriai linkteli:

– Žinau, žinau. Trijų mėnesių daugiau nei gana parodyti pagerėjimą... jei jūs stropūs. Štai taip. O jei ne, tada jokie mano patarimai ir nepagelbės.

– O, mūsų stropumu tai jau tikrai galima pasikliauti.

– Tai tada gal pamėginkim?

– Tiesą sakant, tai nė nebežinau, ką dar galima padaryti, – nusišypsau. – Pirmiausia turėčiau paklausti, kiek tai man kainuos. Ar turite kokius standartinius įkainius ar kaip?

– Ne, neturiu, bet sudarysiu su jumis sutartį. Tiesiog apmokėkite mano suteiktų žinių vertę.

– O kaipgi aš sužinosiu, kiek?

– Kai baigsim, turėtumėt susidaryti aiškų vaizdą. Jei jūsų gamykla žlunga, tada akivaizdu, kad jūsų mokymosi vertė ne kažin kokia. Tada jūs man nieko neskolingas. O jei jūs iš manęs pakankamai išmokstate ir uždirbate milijardus, tada ir turite atitinkamai man sumokėti.

Aš juokiuosi. Ar aš turiu ką prarasti?

Mes paspaudžiame vienas kitam rankas.

Padavėjas sutrukdo mums klausimu, ar mes jau pasirengę užsisakyti. Nė vienas iš mudviejų dar neatsivertęs valgiaraščio, bet paaiškėja, kad abu norime kavos. Padavėjas pareiškia, kad už sėdėjimą restorane taikomas penkių dolerių minimumas. Tada Jona pasako jam, kad atneš-

tų mums po kavinuką ir ketvirtį litro pieno. Padavėjas paniekinamai mus nužvelgia ir išnyksta.

– Taigi dabar, – sako Jona, – nuo ko pradėsime...

– Manau, pirmiausia galėtume išsiaiškinti dėl robotų.

Jona papurto galvą.

– Aleksai, pamirškite dabar apie savo robotus. Jie yra kaip koks naujas pramoninis žaisliukas, kuriuo dabar visi mėgaujasi. Yra žymiai esmingesnių dalykų, kurie jums turėtų rūpėti.

– Bet jūs nenorit atsižvelgti į tai, kokie jie mums dabar svarbūs. Jie yra vieni brangiausių mūsų įrengimų. Mes būtinai turime palaikyti jų darbo našumą.

– Kokį našumą? – jo balsas skamba aštriai.

– Gerai, na... mes turime palaikyti jų našumą, siekdami tikslo. Bet man reikia, kad šitie daiktai dirbtų labai efektyviai, kad jie apsimokėtų, o efektyvumo aš pasiekiu tik tada, kai jie gamina dalis.

Jona vėl purto galvą.

– Aleksai, kai pirmą kartą susitikome, jūs man pasakėt, kad jūsų gamyklos efektyvumai apskritai dideli. Bet jei jūsų efektyvumai tokie puikūs, kodėl jūsų gamykla atsidūrė aklavietėje?

Jis išsitraukia cigarą iš marškinių kišenės ir nukanda galiuką.

– Gerai, paklausykit. Turiu galvoti apie efektyvumus bent jau todėl, kad mano vadovybei jie labai rūpi.

– O kas svarbiau jūsų vadovybei, Aleksai: efektyvumai ar pinigai?

– Pinigai, žinoma. Bet argi didelis efektyvumas nėra būtina sąlyga uždirbti pinigų?

– Didžioji dalis to, ką jūs darot, kovodamas už didelį efektyvumą, nukreipia jus visai priešinga jūsų tikslui kryptimi.

– Nesuprantu. Ir net jei norėčiau, mano vadovybė to tikrai neleistų.

Bet Jona užsidega cigarą ir papsėdamas kalba:

– Gerai, pasižiūrėkime, ar aš galiu padėti jums suprasti tai, jei man pateiksite atsakymus į kai kuriuos esminius klausimus. Pirmiausia pasakykite man štai ką: jei matai, kad tavo darbininkas stovi dykas, neturėdamas ką veikti, ar tas bendrovei gerai, ar ne?

– Žinoma, kad blogai.

– Visada?
 Aš jaučiu, kad klausimas suktas.
 – Na, mes turime ir priežiūros darbų...
 – Ne, ne, ne. Aš kalbu apie gamybininką, kuris stovi dykas, nes nėra produkto, kurį galėtų gaminti.
 – Taip, tai visada blogai.
 – Kodėl?
 Aš sukikenu:
 – Ar neakivaizdu? Nes jis eikvoja pinigus! Ar mes tam dirbame, kad mokėtume žmonėms, kurie nieko nedaro? Mes negalime sau leisti dyko laiko. Mūsų sąnaudos per didelės, kad tai toleruotume. Tai yra neefektyvumas, tai yra mažas našumas – nesvarbu, kaip tai pavadinsi.
 Jis palinksta į priekį lyg norėdamas pašnabždėti man didžiausią paslaptį.
 – Leiskite štai ką jums pasakyti. Gamykla, kurioje visi visą laiką dirba, yra labai neefektyvi.
 – Atsiprašau, ką jūs pasakėt?
 – Ką girdėjot.
 – Bet kaip tai galėtumėt įrodyti?
 – Jūs jau tai įrodėte savo gamykloje. Štai kas jums prieš akis. Bet jūs to nematot.
 Dabar aš purtau galvą:
 – Jona, aš nemanau, kad mes susišnekam. Matot, mano gamykloje nėra atliekamų žmonių. Mes galime išsiųsti gaminius pro vartus tik tuomet, jei kiekvienas dirbs visą darbo laiką.
 – Pasakykit man, Aleksai, ar jūsų gamykloje yra atsargų perviršis?
 – Taip, yra.
 – Ar daug susikaupia atsargų?
 – Na... taip.
 – Ar jūs turite *gausybę* užsigulėjusių atsargų?
 – Taip, gerai, mes turime gyvą galą užsigulėjusių atsargų, bet ką jūs norite tuo pasakyti?
 – Argi nesuprantat, kad tik turėdamas darbo jėgos perteklių galite prigaminti atsargų perteklių?

Susimąstau. Po akimirkos padarau išvadą, kad jis teisus. Mašinos pačios neužsiprogramuoja ir nedirba. Perteklių sukuria žmonės.

– Ką jūs siūlote man padaryti? Atleisti dar žmonių? Bet man ir taip praktiškai liko tik pagrindinis personalas.

– Ne, nesiūlau atleisti daugiau žmonių. Bet siūlau paklausti savęs, kaip išnaudojate savo gamyklos pajėgumą. Ir leiskite pasakyti, kad jūs tai darot, nesivadovaudamas tikslu.

Padavėjas pastato tarp mūsų du elegantiškus sidabrinius kavinius, iš kurių snapelių kyla garai. Jis pastato šotėlį grietinėlės ir įpila mums kavos. Kol jis aptarnauja, žiūriu pro langą. Po kelių sekundžių pajuntu, kaip Jona ištisia ranką ir paliečia mano rankovę.

– Tai štai kas čia vyksta. Šiame išoriniame pasaulyje yra rinkos paklausa didžiajai daliai to, ką jūs gaminatė. O savo bendrovės viduje jūs turite taip daug išteklų, ir kiekvienas iš jų turi tiek pajėgumų, kad galėtų tą paklausą patenkinti. Prieš tęsdamas noriu paklausti, ar žinote, ką vadinu „subalansuota gamykla“?

– Turit galvoj gamybinės linijos subalansavimą?

– Subalansuota gamykla yra tai, ko žūtbūt siekia kiekvienas vadovas Vakarų pasaulyje. Tai gamykla, kur kiekvieno ištekliaus pajėgumas subalansuotas taip, kad visiškai atitiktų rinkos paklausą. Ar žinote, kodėl vadovai šito siekia?

– Na, jei mums trūksta pajėgumų, mes apsigaudinėjame dėl srauto pralaidumo galimybių. O jei pajėgumų daugiau nei reikia, tai švaistome pinigus. Tada neišnaudojame galimybės sumažinti gamybos sąnaudas.

– Teisingai, būtent taip visi ir galvoja, – sako Jona. – Ir visi vadovai stengiasi kaip įmanydami paskirstyti pajėgumus, todėl nepalieka jokių nepanaudojamų išteklų ir kiekvieną apkrauna darbu.

– Taip, žinoma, suprantu, apie ką Jūs kalbat, – sakau aš, – mes ir savo gamykloje taip darome. Faktiškai visose man žinomose gamyklose tą ir daro.

– Tai jūs vadovaujat subalansuotai gamyklai?

– Na, ji subalansuota tiek, kiek mes pajėgiame tai padaryti. Žinoma, kai kurios mūsų mašinos neapkrautos, bet tai daugiausia pasenusi įranga. O darbo jėgos pajėgumus paskirstome kaip galime, – aiškinu aš.

– Tik niekur nemačiau idealiai subalansuotos gamyklos.

– Juokinga, bet aš irgi nežinau nė vienos subalansuotos gamyklos. Kaip manot, kodėl niekam iki šiol nepavyko subalansuoti gamyklos, nors tam buvo padėta tiek pastangų?

– Galiu išvardyti daugybę priežasčių. Pati pirmoji priežastis yra amžinai kintančios aplinkybės.

– Ne, iš tikrųjų tai nėra svarbiausioji priežastis, – sako jis.

– Kaip tai ne? Tik pasižiūrėkit, su kuo aš turiu reikalų, – su tiekėjais, pavyzdžiui. Mes galime būti įpusėję patį skubiausią užsakymą, ir štai paaiškėja, kad tiekėjo pristatytos detalės netikusios. Arba pasižiūrėkit į mano darbuotojų įvairovę – pravaikštininkai, žmonės, kuriems nerūpi kokybė, perbėgėliai, vadinkit kaip norite. O dar pati rinkta visą laiką kinta. Be abejo, būtent todėl mūsų pajėgumai vienur per dideli, o kitur nepakankami.

– Aleksai, tikroji priežastis yra ta, kad kai tik jūs imate panėšėti į subalansuotą gamyklą, iš karto imate artėti prie bankroto ribos.

– Na jau! Jūs tikriausiai iš manęs šaipotės.

– Tik pasižiūrėkit, ką tikslo požiūriu reiškia šitas nesėkmingas pajėgumų išlyginimas. Kai jūs atleidžiate žmones, ar padidinate pardavimus?

– Ne, žinoma, kad ne.

– Ar sumažinate atsargų kiekį?

– Ne, tik ne dėl to, kad pamažiname darbuotojų. Atleisdami darbuotojus, mes tik sumažiname išlaidas.

– Taigi, būtent, jūs pagerinate tik vieną rodiklį – gamybos sąnaudas.

– Argi to negana?

– Aleksai, tikslas nėra sąnaudų sumažinimas. Tikslas nėra pagerinti atskirą rodiklį. Tikslas yra sumažinti gamybos sąnaudas bei atsargų sandėlius ir kartu padidinti srauto pralaidumą.

– Puiku, su tuo aš sutinku. Bet jei sumažinsime sąnaudas, o atsargos ir srauto pralaidumas liks toks pat, argi mūsų rezultatai nepagerės?

– Taip, *jei* nepadaugės atsargų ir/arba nesumažės srauto pralaidumas.

– Gerai, sutinku. Bet subalansavimo pajėgumas nė vienam rodikliui įtakos neturi.

– Taip? Neturi? Iš kur žinote?

– Bet mes ką tik sakėm...

– Aš nieko tokio nesakiau. Aš jūsų teiravausi. O jūs padarėt prielaidą, kad jei paskirstysite pajėgumus, kad subalansuotum juos su rinkos paklausa, tai nebus įtakos pralaidumui ar atsargoms. Bet faktiškai šita prielaida – kuri išties universali Vakarų verslo pasaulyje – yra visiškai klaidinga.

– Iš ko sprendžiate, kad ji klaidinga?

– Iš to, kad tam yra matematinis įrodymas, iš kurio aiškiai matyti, kad, kai pajėgumas paskirstytas taip, kad tiksliai atitiktų rinkos paklausą, ne daugiau ir ne mažiau, – tada pralaidumas mažėja, o atsargų perteklius kelia stogą, – sako Jona. – O kadangi atsargų daugėja, *sandėliavimo sąnaudos* – o tai yra gamybos išlaidos – didėja. Taigi klausimas, ar jūs netgi galėsite šitai įgyvendinti bent vieną užsibrėžtą uždavinį, pagerinti bent vieną rodiklį – sumažinti savo bendrąsias gamybos išlaidas?

– Kodėl?

– Dėl dviejų reiškinių, kurie būdingi kiekvienai gamyklai, sąveikos. Vienas reiškinys vadinamas „*priklausomais įvykiais*“. Žinote, ką turiu galvoj, vartodamas šį apibrėžimą? Tai, kad privalo būti tam tikras įvykis ar įvykių grandinė, kurie sukeltų kitą įvykį... sąlygotą įvykį, *priklausomą* nuo tų, kurie buvo iki jo. Sekate mintį?

– Taip, žinoma. Bet kas čia tokio nepaprasto?

– Nepaprasta randasi, kai įvyksta priklausomų įvykių sąranga su kitu reiškiniu, kuris vadinamas „statistiniu svyravimu“. Ar žinote, kas tai yra?

Gūžtelio pečiais:

– Statistikos svyravimai, ar ne?

– Leiskite man pateikti kitaip. Žinoma, kad tam tikro tipo informacija gali būti apibrėžta tiksliai. Pavyzdžiui, jei mums reikia žinoti šio restorano sėdimų vietų skaičių, galime labai tiksliai tai sužinoti, suskaičiavę visas prie stalų stovinčias kėdes.

Jis apžvelgia salę.

– Bet yra kitokio pobūdžio informacijos, kurios negalime tiksliai nusakyti. Pavyzdžiui, kada padavėjas atneš šaukštą. Ar per kiek laiko virėjas iškeps omletą. Ar kiek šiandien virtuvei reikės kiaušinių. Galima pateikti labai skirtingų tokio tipo informacijos pavyzdžių. Visi jie yra *statistinio svyravimo* objektai.

– Taip, bet apskritai visada galima pasakyti, remiantis patirtimi, kokie tie visi dalykai bus, – sakau aš.

– Bet tik maždaug. Praeitą kartą padavėjas atnešė man sąskaitą per penkias minutes 42 sekundes. Užpraeitą kartą tai truko tik dvi minutes. O šiandien? Kas žino? Gal tris, gal keturias valandas, – sako jis, dairydamasis aplinkui. – Kur, po velnių, jis dingio!

– Taip, bet jei virėjas ruošia banketą ir žino, kiek ateis žmonių, ir žino, kad reikia iškepti visiems po omletą, tada jis žino, kiek tiksliai jam reikės kiaušinių, – sakau.

– Tikrai? – klausia Jona. – Įsivaizduokite, kad jie nukrenta ant grindų.

– Na gerai, jam reikės dar poros viršaus.

– Dauguma veiksmų, labai svarbių sėkmingam jūsų gamyklos darbui, negali būti iš anksto tiksliai apibrėžta.

Tarp mūsų pasirodžiusi padavėjo ranka padeda ant stalo bendrą sąskaitą. Patraukiu ją į savo stalo pusę.

– Gerai, sutinku, – sakau. – Bet jei darbininkas dirba kokį darbą diena iš dienos, šie nuokryptai ilgainiui išsilygina. Tiesą pasakius, nematau jokio ryšio tarp šių dviejų reiškinių ir viso kito.

Jona pakyla, pasiruošęs eiti.

– Aš kalbu ne apie vieną jų atskirai, – sako jis, – o apie jų abiejų poveikį. Štai apie ką turėtumėt pagalvoti, o man jau metas eiti.

– Jūs jau einat? – klausiu aš.

– Turiu eiti.

– Jona, jūs negalit imti ir pabėgti.

– Manęs laukia klientai.

– Jona, aš neturiu laiko mįslėms. Man reikia atsakymų.

Jis uždeda man ant peties ranką.

– Aleksai, jei aš paprasčiausiai pasakysiu, ką reikia daryti, jums tikrai nieko neišeis. Turite pats pasiekti supratimo, kad galėtumėt susikurti darbo taisykles.

Jis spusteli man ranką.

– Iki kito karto, Aleksai. Paskambinkit man, kai galėsite pasakyti, ką šitų dviejų reiškinių kombinacija reiškia jūsų gamyklai.

Ir jis nuskuba šalin. Man viduje viskas verda. Mosteliu padavėjui, paduodu jam sąskaitą ir pinigus. Nelaukdamas grąžos, einu į fojė, ta pačia kryptimi kaip ir Jona.

Pasakau berniukui prie registracijos stalo, kad atsiimu savo kelionės krepšį, ir persimetu jį per petį. Apsigręžęs pamatau Joną, vis dar be švarko ir kaklaryšio, prie laukųjų durų kalbantį su gražiu vyriškiu, vilkinčiu mėlyną kostiumą smulkiais ruoželiais. Jie kartu išeina pro duris, ir aš velkuosi per kelis žingsnius jiems iš paskos. Vyras vedasi Joną prie juodo limuzino, laukiantį prie šaligatvio krašto. Jiems priartėjus, šoferis iššoka atidaryti užpakalinių durelių.

Girdžiu, kaip gražuolis su mėlynais ruoželiais sako Jonai, lipdamas paskui jį į limuziną:

– Po gamyklos apžiūrėjimo esame numatę susitikimą su pirmininku ir kai kuriais valdybos nariais...

Automobilyje jų laukęs vyriškis sidabro spalvos plaukais paspaudžia Jonai ranką. Šoferis uždaro dureles ir grįžta prie vairo. Pro tamsų stiklą matau tik blankius jų galvų kontūrus, didžiuliui automobiliui tyliai įplaukiant į eismo juostą.

Įsėdu į taksį.

Vairuotojas klausia:

– Kur važiuojam, šefe?

Esu girdėjęs apie „UniCo“ dirbantį vyrą, kuris vieną vakarą grįžta iš darbo namo, įžengia pro duris ir sako: „Sveika, brangioji, štai ir aš!“ O jam atsako nuo tuščių namo kambarių sienų atsimušęs aidas. Jo žmona pasiėmė viską: vaikus, šunį, auksines žuvytes, baldus, kilimus, prietaisus, užuolaidas, paveikslus nuo sienų, dantų pastą, viską. Na, dėl to visko – iš tikro tai ji paliko jam jo drabužius (sumestus į krūvą prie miegamojo spintos, nes ji pasiėmė net pakabas) ir užrašą lūpdažiu ant vonios veidrodžio: „Lik sveikas, benkarie tu!“

Kai važiuoju gatve savo namų link, man mintyse šmėkščioja panašus reginys. Jis neapleidžia manęs nuo praeitos nakties. Prieš įsukdamas į kiemą, pasižiūriu, ar neliko vejoje sunkvežimio vėžių, bet ne, veja nesudarvyta.

Pasistatau „Biuką“ priešais garažą ir jau nueidamas netikėtai pastebiu, kad Julijos „Akordas“ stovi viduje. Pakeliu akis į dangų ir tyliai sakau: „Ačiū tau“.

Įėjęs randu ją sėdinčią už virtuvės stalo, nugara į mane. Aš ją išgąsdinu. Ji staigiai pašoka ir atsigręžia. Akimirka mes žiūrime vienas į kitą. Matau, kad jos vokai paraudę.

– Labas, – sakau aš.

– Ką tu veiki namie? – klausia Julija.

Aš juokiuosi – mano juokas nemalonus, piktas.

– Ką aš veikiu namie? *Tavęs* ieškau!

– Na, štai aš. Gerai pasižiūrėk, – sako ji, dėbteldama į mane.

– Taip, teisingai, dabar tu čia. Bet norėčiau sužinoti, kur tu buvai naktį.

– Buvau išėjusi.

– Visai nakčiai?

Ji turi iš anksto paruoštą atsakymą.

– Žiūrėk tu man, kaip nuostabu, kad žinai, jog manęs nebuvo.

– Gerai, Julija, palikim tas nesąmones. Naktį aš skambinau čia gal šimtą kartų. Aš taip jaudinausi dėl tavęs. Šįryt vėl bandžiau prisiskam-

binti, niekas neatsakė. Taigi žinau, kad tavęs per naktį nebuvo. O tarp kitko, kur vaikai?

– Jie pas draugus.

– Betgi jiems šiandien reikėjo eiti į mokyklą? O kaip tu? Ar tu irgi buvai pas draugus?

Ji užsideda rankas ant klubų.

– Taip, faktai rodo, kad aš buvau pas draugus.

– Pas vyrą ar moterį?

Ji išmeigia į mane žvilgsnį. Ji žengteli pirmyn.

– Tau nerūpi, ar aš būnu su vaikais namie, ar ne, kada pats prapuo-li per naktis. Bet jei bent vieną naktį nėra manęs, tau staiga prireikia sužinoti, kur aš buvau ir ką dariau!

– Tiesiog manau, kad tu turi man pasiaiškinti.

– Kiek kartų pats esi grįžęs vėlai, arba visai išvykęs iš miesto ar nežinia kur?

– Bet aš gi dėl darbo. Ir aš visada pranešu, kur būnu, kai klausi. Dabar klausiu aš.

– Neturiu ko pasakoti. Tiek ir atsitiko, kad buvau su Džeine.

– Su Džeine? – man prireikia kokios minutės prisiminti, kas ji tokia. – Tu kalbi apie tą savo draugę iš to miesto, kur anksčiau gyvenom? Nuvažiavai tiek kelio jos aplankyti!

– Man paprasčiausiai reikėjo su kuo nors pasikalbėti. Kai baigėm kalbėtis, buvau per daug išgėrusi važiuoti namo. Vis tiek žinojau, kad vaikai iki ryto bus prižiūrėti. Taigi paprasčiausiai pasilikau su Džeine.

– Gerai, bet kodėl? Kas čia taip staiga tau užėjo?

– Man užėjo?! Taip staiga?! Aleksai, tu išeini, ir dienų dienas aš lieku viena. Niekam nerūpi, kokia aš vieniša. Man staiga neužėjo. Kai tik tapai vadovu, tavo karjera pasidarė svarbiau už viską. Visiems aplinkiniams belieka trupiniai.

– Julija, aš tik norėjau, kad tau ir vaikams nieko nestigtų.

– Ir tai viskas? Kodėl tu nuolat paaukštinamas?

– O ką turiu daryti – atsakyti?

Ji neatsako.

– Klausyk, aš dirbu viršvalandžius dėl to, kad reikia, o ne dėl to, kad taip noriu.

Ji ir vėl nieko neatsako.

– Gerai, klausyk: aš pažadu daugiau laiko skirti tau ir vaikams. Garbės žodis, aš daugiau laiko būsiu namie.

– Alai, iš to nieko nebus. Net jei tu namie, tavęs čia nėra. Kartais matau, kaip vaikai tau ką nors kartoja du tris kartus, kol tu juos išgirsti.

– Taip nebebus, kai išsikapstysiu iš to jovalo, kuriame dabar esu įklimpęs.

– Ar tu pats supranti, ką dabar šneki? „Kai išsikapstysiu iš to jovalo, kuriame dabar esu įklimpęs“. Ar tu manai, kad kas nors gali pasikeisti? Jau ne kartą esu iš tavęs tai girdėjusi, Alai. Ar žinai, kiek kartų mes apie tai kalbėjome?

– Gerai, tu teisi. Mes esame tai perėję daugybę kartų. Bet šiuo metu aš nieko negaliu pakeisti.

Ji pakelia akis į dangų ir sako:

– Tavo darbas visada buvo svarbiau už viską. Visada. Tai jei tu toks nesvarbus darbuotojas, kodėl tave vis paaukština ir moka vis daugiau pinigų?

Aš pasitirinu tarpuką.

– Kaip man paaiškinti, kad tu suprastum. Dabar aš siekiu ne dar vieno paaukštinimo ir ne didesnio atlyginimo. Dabar yra kitaip. Julija, tu ne nenumanai, kokių bėdų aš dabar turiu gamykloje.

– O tu ne nenumanai, kas darosi čia namie.

– Gerai, klausyk, aš norėčiau daugiau pabūti namie, bet iš kur pa-
imti laiko?

– Nesikėsini į visą tavo laiką. Bet kažkiek jo visgi reikia ir man, ir vaikams.

– Suprantu. Bet kad išgelbėčiau gamyklą, aš dar porą mėnesių turiu tam paskirti visą savo laiką.

– O tu negalėtum bent dažniau pareiti namo pietų? Vakaraš man tavęs trūksta labiausiai. Visiems mums tavęs trūksta. Be tavęs čia taip tuščia, net kai vaikai šalia.

– Malonu žinoti, kad esu geidžiamas. Bet kartais man reikia net vakaraš dirbti. Dieną man paprasčiausiai neužtenka laiko padirbėti su popieriais.

– O kodėl tau neparsinešus popierių namo, – siūlo ji. – Dirbk čia. Jei tu taip darytum, aš bent tave matyčiau. O gal netgi galėčiau tau kuo padėti.

Aš net loštelio.

– Nežinau, ar galėsiu susikaupti, bet... gerai, pamėginkim.

Ji nusišypso:

– Tu tai turi galvoj?

– Žinoma, jei nieko neišeis, galėsime apie tai pakalbėti. Sutarta?

– Sutarta, – sako ji.

Aš palinkstu į jos pusę ir klausiu:

– Kaip nori sutvirtinti sutartį – rankos paspaudimu ar bučiniu?

Ji apeina stalą, atsisėda man ant kelių ir pabučiuoja.

– Žinai, man tikrai šiandakt tavęs labai trūko, – sakau jai.

– Tikrai? Ir man tavęs labai trūko. Nemaniau, kad barai vienišiams tokie nykūs.

– *Barai vienišiams?*

– Tai Džeinė sugalvojo, garbės žodis.

Aš purtau galvą.

– Nenoriu nė girdėti apie tai.

– Bet Džeinė parodė man keletą naujų šokio žingsnių. Ir gal šį savaitgalį...

Suspaudžiu ją savo glėby.

– Jei nori šį savaitgalį ką nors veikti, mažyte, tai aš visas tavo.

– Puiku, – sako ji ir šnibžda man į ausį: – Žinai, šiandien penktadienis, tai... kodėl mums nepradėjus anksčiau?

Ji vėl mane pabučiuoja.

– Julija, aš tikrai labai norėčiau, bet...

– Kas bet?

– Man tikrai reikia nueiti į gamyklą.

Ji atsistoja.

– Gerai, bet pažadėk man, kad šįvakar grįši kuo anksčiausiai.

– Prižadu. Iš tikro, savaitgalis žada būti puikus.

Kai šeštadienio rytą pramerkiu akis, pamatau neryškią žalią dėmę. Ta dėmė pamažu virsta mano sūnumi Deiviu, apsilvilkusiu skauto uniformą. Jis purto mane už rankos.

– Deivi, ką tu čia darai?

– Tėte, jau septynios.

– Septynios? Aš bandau išsimiegoti. O tu negalėtum pasižiūrėti televizoriaus ar kaip?

– Mes pavėluosim.

– Mes pavėluosim? Kur?

– Į dviejų dienų žygį! Atsimeni? Tu man žadėjai, kad aš galiu pasakyti, kad tu eisi su mumis ir padėsi būrininkui.

Sumurmu kažką, ko neturėtų girdėti joks skautas. Bet Deiviui tai nė motais.

– Greičiau. Tik nusiprausk ir einam, – sako jis, traukdamas mane iš lovos. – Aš vakar sukroviau tavo mantą. Viskas jau mašinoje. Mes turim ten būti aštuntą.

Deivio traukiamas pro duris dar spėju mesti paskutinį žvilgsnį į Juliją, kurios akys dar užmerktos, ir į šiltą minkštą patalą.

Po valandos ir dešimt minučių mes su sūnumi atvažiuojame į kažkokią pamiškę. Mūsų laukia būrys: penkiolika berniukų, pasipuošusių kepurėmis, kaklaskarėmis, pasižymėjimo ženkleliais – visuomenininkai.

Man nespėjus paklausti: „Kur jūsų būrininkas?“, keletas tėvų, mindžiukavusių čia su berniukais, įlipa į savo automobilius ir nuspaudžia pedalus – net gurgžda. Apsidairęs pamatau, kad aš likau vienintelis suaugęs.

– Mūsų būrininkas negalėjo, – sako vienas iš berniukų.

– Kaip tai?

– Jisai serga, – sako šalia stovintis vaikas.

– Taip, jam hemorojaus priepuolis, – sako pirmasis. – Taip kad tikriausiai vadovas būsite jūs.

– Ką mes turime daryti, pone Rogo? – klausia kitas vaikas.

Pirmiausia aš kiek įsiutęs, kad visa tai užgriuvo mane. Bet galiausiai mintis prižiūrėti krūvą vaikų manęs nepribloškia – pagaliau aš kasdien tai darau gamykloje. Taigi surenku visus aplink save. Pasižiūriu į žemėlapi ir aptariame šios ekspedicijos į laukinį kraštą, kupiną mus tykančių pavojų, uždavinius.

Sužinau, kad būrio užduotis – nužygiuoti per mišką trasa pagal paženklintus medžius į vadinamąjį „Velnio tarpekį“. Ten turime įsikurti nakčiai. Ryte mes turime išardyti palapines ir grįžti atgal į išvykimo punktą, kur mamytės ir tėveliai turi laukti išeinančių iš girios mažojo Fredžio ir Džonio.

Pirmiausia turime patekti į Velnio tarpekį, esantį už kokių dešimties mylių nuo čia. Taigi išrikiuoju būrį. Visi su kuprinėmis ant pečių. Aš su žemėlapiu rankose atsistoju voros priekyje, nes turėsiu rodyti kelią, ir pajudame.

Oras fantastiškas. Pro medžius šviečia saulė. Dangus žydras. Diena kiek vėjuota ir šaltoka, bet, kai įeiname į mišką, oras žygiui pats tas.

Trasą atsekti lengva, nes medžiai paženklinti geltonų dažų dėmėmis maždaug kas dešimt jardų. Abipus trasos tankus pomiškis, tad turime laikytis drauge.

Manau, kad einu maždaug dviejų mylių per valandą greičiu, maždaug tokiu, koku eina vidutiniškas ėjikas. Taigi pagalvoju sau, kad dešimtį mylių nueisime maždaug per penkias valandas. Mano laikrodis rodo beveik 8.30. Primetęs kokią pusantros valandos poilsui ir pietums, sumetu, kad nė nesuprakitavę turėtumėm atvykti prie Velnio tarpeklio apie trečią.

Po kelių minučių ėjimo apsisuku ir pasižiūriu atgal. Skautų kolona ištįsusi vos ne nuo tos vietos, nuo kurios mes pradėjome eiti. Dabar berniukai eina jau ne maždaug kas jardą viens nuo kito. Juos skiria žymiai didesni nelygūs tarpai. Aš einu nesustodamas.

Bet po kelių šimtų jardų atsisuku vėl, pamatau, kad kolona dar labiau išsitiesė. Ir atsirado pora didelių spragų. Vargiai beįžiūriu vaiką, einantį voros gale.

Nusprendžiu, kad bus geriau, jei aš eisiu voros gale, o ne pirma visų. Tada tikrai galėsiu matyti visą koloną ir tikrai žinosiu, kad niekas

neatsilieka. Taigi palaukiu, kol mane pavys pirmasis berniukas, ir klausiu, kuo jis vardu.

– Aš Ronas.

– Ronai, noriu, kad tu vestum koloną, – sakau, paduodamas jam žemėlapi. – Tik laikykis šitos trasos ir eik vidutinišku žingsniu. Gerai?

– Gerai, pone Rogo.

Ir jis nueina, regis, vidutinišku žingsniu.

– Visi eina paskui Roną! – šaukiu kitiems. – Niekas neaplenkia Rono, nes jis turi žemėlapi. Supratom?

Visi linksi, moja. Visi supranta.

Aš palaukiu šalia trasos, kol visas būrys praeina. Mano sūnus Deivis kalbasi su draugu, einančiu per žingsnį jam iš paskos. Dabar, kai jis su savo draugeliais, Deivis manęs ir pažinti nenori. Jis tam per kietas. Praeina dar penki šeši, visi žingsniuoja be jokio vargo. Po to seka tarpas ir pasirodo dar pora skautų. Paaiškėja, kad už jų kitas, dar didesnis tarpas. Žiūriu į eilės galą. Ir pamatau dručkį. Jis jau kiek svyruoja. Jam iš paskos pėdina visa kita būrio dalis.

– Kuo tu vardu? – klausiu, kai dručkis prieina arčiau.

– Herbis, – sako dručkis.

– Ar viskas gerai, Herbi?

– O, žinoma, pone Rogo, – sako Herbis. – Vyrų, kaip karšta, ar ne?

Herbis nueina trasa, kiti seka jam iš paskos. Atrodo, kad kai kurie norėtų eiti greičiau, bet jie negali apeiti Herbio. Atsiduriu už paskutiniojo berniuko. Vora nusidriekia priešais mane, ir aš beveik visą laiką matau juos visus, jei tik nekylame į kalniuką arba jie nedingsta už staugaus posūkio. Regis, kad kolona nusistatė gerą ritmą.

Gamtovaizdis nenuobodus, bet po kiek laiko imu galvoti apie kitką. Pavyzdžiui, apie Juliją. Aš tikrai norėjau šį savaitgalį praleisti su ja. Bet visai buvau užmiršęs apie šitą Deivio reikalą. „Labai tau būdinga“, – pasakytų jinai. Nežinau, kaip atrasiu laiko jai. Vienintelė viltis, kad šįsyk mane išgelbės tai, kad ji supras, jog turėjau eiti su Deiviu.

Paskui galvoju apie mudviejų su Jona pokalbį Niujorke. Visai neturėjau kada apie jį pagalvoti. Man tikrai įdomu, ką gi fizikos dėstytojas veikia, važinėdamas juodais limuzinais su valdybų tūzais. Nesuprantu

nė ką jis mėgino pasakyti, kai pakišo man tų dviejų dalykų apibrėžimus. Tuos „priklausomus įvykius“... „statistinius svyravimus“ – na ir kas iš to? Šimtą sykių girdėta.

Žinoma, gamyboje reiškiniai susiję. Visa tai reiškia, kad vienas veiksmas turi būti atliktas tam, kad būtų galima atlikti kitą veiksmą. Detalės gaminamos nuosekliais žingsniais. Staklės A turi baigti Pirmą Žingsnį, kad darbininkas B galėtų atlikti Antrą Žingsnį. Visos dalys turi būti baigtos, kad galėtume surinkti gaminį. Gaminys turi būti surinktas, kad po to galėtumėm jį išsiųsti. Ir taip toliau.

Betgi priklausomi įvykiai būdingi kiekvienam procesui, ne tik gamybiniam. Vairuojant automobilį, reikia atlikti tam tikrus nuoseklius veiksmus. Lygiai kaip ir šitame mūsų žygyje. Norint atvykti prie Velnio tarpeklio, reikia nužygiuoti šią trasą. Priekyje einantis Ronas turi nueiti ją pirma Deivio. Deivis turi nužygiuoti ją pirma Herbio. Kad aš nužygiuočiau trasą, pirma ją turi nužygiuoti prieš mane einantis berniukas. Tai paprastas priklausomų įvykių atvejis.

O statistinis svyravimas?

Pasižiūriu į priekį ir pamatau, kad priešais einantis berniukas kiek greitesnis už mane. Jis dabar nutolęs keliom pėdom daugiau nei kad prieš minutę. Taigi einu sparčiau, kad pasivyčiau. Po akimirkos priartėju prie jo, taigi žingsnį sulėtinu.

Tai va: jei būčiau matavęs savo žingsnius, būčiau užfiksavęs statistinius svyravimus. Tačiau kam to reikia?

Sakykim, jeigu einu maždaug „dviejų mylių per valandą greičiu“, tai nereiškia, kad tiksliai per valandą nueinu dvi mylias. Kartais nueisiu 2,5 mylios per valandą, o kartais gal tik 1,2 mylios. Greičio svyravimai priklausys nuo kiekvieno žingsnio ilgio ir greičio. Bet per tam tikrą laiką tam tikrą atstumą *vidutiniškai* eisiu maždaug dviejų mylių per valandą greičiu.

Tas pats ir gamykloje. Kiek laiko trunka užlydyti transformatoriaus ritę? Na, jei seksi pagal sekundometrą kiekvieną operaciją, tai galėsi nustatyti, kad trunka vidutiniškai 4,3 minutės. Bet tikrasis kiekvienai ritei skirtas laikas gali svyruoti nuo 2,1 iki 6,4 minutės. Ir niekas iš anksto negali pasakyti: „Šita bus baigta per 2,1 minutės, o su šita sugaišiu 5,8 minutės“. Niekas negali nuspėti tokios informacijos.

Tai kas čia bloga? Kol kas nieko bloga čia nematau. Be to, mes neturim pasirinkimo. Ką kito galėtume daryti, jei ne „rasti vidurkį“ ir ne „numanyti“.

Dabar pastebiu, kad beveik lipu ant kulnų priešais einančiam berniukui. Mes einame kiek lėčiau, nes dabar kylame į ilgą, gana stačią įkalnę. Visi sliūkiname paskui Herbį.

– Na, Herpesai! – sako vienas iš vaikų.

Herpesas?

– Taip, Herpesai, pasijudink, – sako kitas.

– Gerai, pakaks! – sudraudžiu persekiotojus.

Ir štai Herbis pasiekia viršūnę. Jis apsižvalgo. Jo veidas išraudęs nuo kopimo.

– Pirmyn, vaicine Herbi! – padrąsinu jį. – Judėkim toliau!

Herbis pranyksta už kalniuko. Kiti tebelipa, o aš velkuosi jiems iš paskos, kol pasiekiu viršūnę. Stabtelėjęs čia, pasižiūriu pirmyn.

O tu šventas Morkau! Kur Ronas? Jis tikriausiai už kokios pusmylės nuo mūsų. Matau porą berniukų, einančių pirma Herbio, o visi kiti pranykę tolimoje. Prisidedu prie lūpų suglaustus delnus ir šaukiu:

– EI! KLAUSOM VISI! SUTANKINKIM KOLONĄ! DUKART GREIČIAU! DUKART GREIČIAU!

Herbis priima iššūkį. Jam iš paskos einantys berniukai ima bėgti. Kuprinės, gertuvės ir miegmaišiai šokinėja kas žingsnis. O Herbio – nežinau, ko tas vaikas prisikrovęs, bet atrodo, kad ant pečių jis nešasi krūvą metalo laužo, nes jam bėgant viskas žvanga ir skimbčioja. Po kelių šimtų jardų mes dar nepasiviję pagrindinės kolonos. Herbis sulėtina žingsnį. Vaikai šaukia, kad jis paskubėtų. Aš bėgu pikta šnupuodamas. Pagaliau tolimoje pamatau Roną.

– EI, RONAI! – šaukiu aš. – SUSTOK!

Mano įsakymą berniukai perduoda vienas kitam. Ronas, kuris gal girdėjo ir mane šaukiant, apsigręžia ir žiūri į mus. Herbis, matydamas, kad poilsis jau netoli, nebebėga, o eina sparčiu žingsniu. Taip pat ir mes visi. Kai priartėjame, visų galvos atsuktos į mus.

– Ronai, berods buvau tavęs prašęs eiti nelabai greitai.

– Bet aš taip ir ėjau! – protestuoja jis.

– Gerai, bet kitą kartą visi mėginkim laikytis drauge.

– Ei, pone Rogo, ar sakėt, kad eisim penkias valandas? – klausia Herbis.

– Gerai, padarykim pertrauką, – sakau visiems.

Herbis nukoręs liežuvį griūva pailsėti šalia trasos. Visi siekia gertuvių. Man patogiausia atsikvėpti atsisėdus. Po kelių minučių prieina Deivis ir atsisėda greta.

– Tu šauniai tvarkaisi, tėte.

– Ačiū. Kaip manai, kiek nuėjome?

– Kokias dvi mylias.

– Tik tiek? O atrodo taip, kad jau turėjome būti vietoje. Mes turėjome nueiti didesnę atstumą nei dvi mylios.

– Bet ne pagal Rono žemėlapi.

– O, – sakau aš. – Ką gi, tada mums reikia judėti.

Berniukai jau rikiuojasi.

– Gerai, einam.

Vėl pajudam. Trasa čia eina tiesiai, taigi matau kiekvieną. Dar nenuėjus ir trisdešimties jardų, viskas ima kartotis. Vora išsisklaido. Tarpai tarp berniukų plėtėja. Prakeikimas. Jei ir toliau taip bus, turėsime bėgioti ir stoviniuoti visą dieną. Pusė būrio gali pasimesti, jei nesusgebėsime laikytis drauge.

Turiu padaryti tam galą.

Pirmiausia stebiu Roną. Bet Ronas iš tikro žengia vienodu „vidutinišku“ žingsniu, „vidutinišku“ visam būriui – tokiu žingsniu laisvai gali eiti kiekvienas iš mūsų. Apžvelgiu visą būrį – visi berniukai eina panašiu greičiu kaip Ronas. O Herbis? Dėl jo irgi nebėra vargo. Gal jis jaučiasi kaltas dėl praeito karto, nes dabar jis, regis, deda visas pastangas, kad neatsiliktų. Jis neatsilieka nuo vaiko, einančio pirma jo.

Bet jeigu visi mes einame panašiu žingsniu, kodėl didėja atstumas tarp Rono, einančio voros priekyje, ir manęs, einančio jos gale?

Statistiniai svyravimai?

Ne, negali būti. Šie svyravimai turi išsilyginti. Mes visi judame panašiu greičiu, todėl atstumai tarp mūsų turi įvairuoti, bet ilgainiui jie turi išsilyginti. Atstumas tarp Rono ir manęs taip pat turi kiek padidėti ir sumažėti, bet per visą žygio laiką turi išlikti vidutiniškai toks pat.

Bet taip nėra. Kai visi eina tuo pačiu vidutinišku žingsniu, kaip ir Ronas, vora ilgėja. Tarpai tarp mūsų plėtėja.

Išskyrus tarpą tarp Herbio ir prieš jį einančio vaiko.

Kaip jis tai daro? Aš jį stebiu. Herbis kaskart pabėgėja, kai atsilieka bent per žingsnį. Tai reiškia, kad jis praranda daugiau energijos nei Ronas ar kiti ėjikai, kad išlaikytų tą patį santykinį greitį. Galvoju, kaip ilgai jis pajėgs išlaikyti tokį tempą.

Va... Kodėl mes visi negalime žengti tokiu pat žingsniu kaip Ronas, kad išsilaikytume neišsklidę? Aš stebiu vorą, ir štai kas patraukia mano dėmesį. Matau, kaip Deivis kelioms sekundėms pamažina tempą. Jis taisosi savo nešulius. Prieš jį žengiantis Ronas eina nesustodamas, užmiršęs viską. Tarp jų randasi dešimties... penkiolikos... dvidešimties pėdų tarpas. O tai reiškia, kad visa vora pailgėjo 20 pėdų.

Štai kada imu suprasti, kas čia vyksta.

Ronas nustato žingsnį. Kas kartą, kai kas nors ima eiti lėčiau už Roną, vora pailgėja. Tai gali būti net ir ne taip akivaizdu, kaip kad Deiviui sulėtinus žingsnį. Jei kurio berniuko žingsnis tampa bent puse colio trumpesnis nei Rono, tai irgi gali paveikti visos voros ilgį.

Bet kas vyksta, kai kas nors juda greičiau nei Ronas? Ar ilgesni arba greitesni žingsniai neturi išlyginti tarpų? Ar skirtumai neišsilygina?

Sakykim, aš einu greičiau. Ar galiu sutrumpinti voros ilgį? Štai tarp manęs ir priekyje einančio vaiko yra kokių penkių pėdų tarpas. Jei jis eis tokiu pat greičiu, o aš – sparčiau, tai galiu sumažinti tarpą, o gal ir visos voros ilgį, priklausomai nuo to, kas darosi priešais. Bet aš galiu tai daryti tik tol, kol atsiremsiu į to vaiko kuprinę (o jei tai padarysiu, tai jis kaip Dievą myliu pasiskųs savo motinai). Taigi turiu nuo to susilaikyti.

Sumažinęs tarpą tarp mūsų, nebėgiu eiti greičiau už priešais einantį vaiką. O jis jokių būdu negali eiti greičiau nei prieš jį einantis vaikas. Ir taip toliau, iki pat Rono. O tai reiškia, kad visų mūsų, išskyrus Rono, greitis priklauso nuo tų, kurie eina voroje pirma mūsų.

Tai turi kažkokią prasmę. Mūsų žygis yra priklausomų įvykių visuma,... kuriai būdingi statistiniai svyravimai. Kiekvienas iš mūsų nu-

krypstame nuo pastovaus greičio, eidami tai greičiau, tai lėčiau. Bet galimybės eiti greičiau ribojamos. Jos priklauso nuo visų, einančių voroje pirma manęs. Todėl net jei aš ir sugebėčiau eiti penkių mylių per valandą greičiu, negalėčiau to daryti, nes prieš mane einantis berniukas gali eiti tik dviejų mylių per valandą greičiu. Ir jei netgi tas vaikas sugebėtų eiti taip greitai, nė vienas iš mudviejų negalėtųmėm to daryti, jei ir kiti būrio berniukai nepradėtų eiti penkių mylių per valandą greičiu.

Taigi mano spartumo galimybės ribotos – ir dėl manęs paties (aš galėčiau taip greitai eiti kurį laiką, kol nenugriūčiau, mirtinai nusikaltęs), ir dėl kitų žygiuojančių. O mano greičio sulėtinimo galimybės neribotos. Kaip ir visų kitų ėjikų galimybės eiti lėčiau. Ar net sustoti. Ir jei taip padarys bent vienas kuris, vora iš karto pailgės.

Tai, kas čia vyksta, yra ne įvairių greičių svyravimų išlyginimas, o tų svyravimų *akumuliacija*. Ir daugiausia tai *lėtėjimo* akumuliacija – *kadangi dėl priklausomumo spartėjimo svyravimų galimybės yra ribotos*. Štai kodėl vora sklaidosi. Mes galime ją suglaudinti tik tuomet, jei kiekvieno žengiančio voroje greitis bus kiek didesnis už vidutinišką Rono greitį per tam tikrą laiką.

Žiūrėdamas pirmyn matau, kad kelias, kurį kiekvienas turi nueiti, kad panaikintų tarpą, priklauso nuo jo vietos voroje. Deivis turi išlyginti tik savo paties lėtėjimo svyravimus, palyginti su vidutiniu Rono greičio svyravimu, kad panaikintų juos skiriančią kokių dvidešimties pėdų tarpą. Bet Herbis, norėdamas, kad tarpas priešais jį nedidėtų, turi išlyginti savo paties ir dar vaikų, einančių pirma jo, svyravimus. O aš esu voros gale. Kad kompensuočiau pailgėjimą, aš privalau atstumą, lygų visų berniukų skiriančių tarpų sumai, nueiti greičiau nei vidutinišku voros žingsniu. Aš turiu išlyginti visų jų akumuliuotą sulėtėjimą.

Tada aš savęs klausiu, ką tai galėtų reikšti mano darbe? Akivaizdu, kad gamykoje susiduriame su priklausomais įvykiais ir statistiniais svyravimais. Ir šitame žygyje matome tuos abu reiškinius. O jei tarsim, kad šitas berniukų būrys yra gamybinės sistemos analogija... tam tikras modelis. Faktiškai šitas būrys gamina produktą; mes gaminame „nueitą trasą“.

Ronas pradeda gamybos ciklą, „suvartodamas“ prieš jį vingiuojančią nenueitą trasą, kuri yra žaliavos analogija. Taigi Ronas apdoroja trasą, ja eidamas, po to ją apdoroja Deivis, po to kitas berniukas, ir taip toliau iki Herbio, kitų ir pagaliau – manęs.

Kiekvienas lyg atliekame vieną operaciją, kuri reikalinga, kad būtų pagamintas visas produktas, kaip ir gamykloje; kiekvienas esame priklausomų įvykių visumos elementas. Ar svarbu, kokia tvarka mes joje esame? Na, kažkas turi būti pirmas, kažkas turi būti paskutinis. Taigi mes vis tiek būsim priklausomų įvykių dalyviai, nesvarbu, kokia tvarka surikiuosime berniukus.

Aš esu paskutinė veiklos grandis. Tik kai nužygiuosiu visą trasą, produktas bus taip sakant „parduotas“. Tai ir bus mūsų pralaidumas – greitis, kuriuo judu aš, o ne Ronas.

O ką galima pasakyti apie atstumą tarp manęs ir Rono? Tai tikriausiai tas pats kaip ir atsargos. Ronas vartoja žaliavas, tą patį daro ir kiekvienas iš mūsų, einantis šia trasa, taip kad ji šiuo atveju yra atsargos.

O kas yra gamybos sąnaudos? Visa, kas tik padeda atsargas paversti pralaidžiu srautu, todėl mūsų atveju tai bus berniukų energija, reikalinga ėjimui. Negaliu nusakyti jos kiekio šitame modelyje, nebent galiu pasakyti, kada pasijusiu pavargęs.

Jei atstumas tarp Rono ir manęs didėja, tai tas gali reikšti tik tai, kad atsargos kaupiasi. Pralaidumas yra mano judėjimo sparta, veikiamą kitų judančiųjų spartos svyravimų. Hmmm. Taigi kai akumuliuojasi lėtesni nei vidutiniai spartos svyravimai, jie veikia mane. Taigi ir aš turiu pamažinti tempą. Tai reiškia, kad, palyginti su atsargų padidėjimu, visos sistemos pralaidumas sumažėja.

O veiklos sąnaudos? Nė nežinau. „UniCo“ atveju, jei tik padaugėja atsargų, padidėja jų transportavimo sąnaudos. Transportavimo sąnaudos yra veiklos išlaidų dalis, taigi šitas rodiklis irgi turi kilti. Šitame žygyje veiklos sąnaudos padidėja kaskart, kai tik mes imame skubėti, kad pasivytumė einančius pirma, nes taip mes suvartojame daugiau energijos, nei kad būtume suvartoję eidami normaliai.

Tai šit kas vyksta mano gamykloje?

Taip, manau, kad būtent tai ir vyksta.

Tik dabar pamatau, kad tuoj atsitrenksiu į pirma einantį vaiką.

Aha! Puiku! Štai įrodymas, kad aš kažką būsiu praleidęs, gretindamas analogijas. Vora, einanti pirma manęs, greičiau traukiasi nei ilgėja. Galų gale viskas turi išsilyginti. Aš pasilenkiu į šalį, norėdamas pamatyti Roną, žygiuojantį vidutiniu dviejų mylių per valandą greičiu.

Bet Ronas neina tuo vidutiniu greičiu. Jisai stovi voros pradžioje.

– Kodėl sustojome?

–Laikas pietauti, pone Rogo.

– Bet mes turėjome sustoti pietų ne čia, – sako vienas iš vaikų. – Mums negalima valgyti, kol nenueisime šita trasa toliau, iki Rampago upės.

– Pagal tvarkaraštį, kurį mums davė būrio vadas, turime pietauti 12.00, – sako Ronas.

– O dabar kaip tik 12.00, – sako Herbis, rodydamas į savo laikrodį. – Taigi mes turime pietauti.

– Bet mes turėjome dabar jau būti prie Rampago upės, o mes dar ten nenuėjome.

– Na ir kas? – sako Ronas. – Pasižiūrėk, kokia čia gera vieta apstoti.

Ronas sako tiesą. Trasa veda mus per parką, ir mes kaip tik esame iškylų zonoje. Čia pastatyti stalai, yra vandens pompa, šiukšliadėžės, kepsninės – visa, ko reikia. (Čia mano mėgstamas laukinis kraštas, su kuriuo norėjau jus supažindinti.)

– Gerai, – sakau. – Balsuokim ir pamatysim, kas nori valgyti dabar. Visi, kurie išalko, pakelkit rankas.

Visi ir pakelia; nutarta vienbalsiai. Sustojame pietų.

Atsisėdu prie stalo ir valgydamas sumuštinį mąstau apie keletą dalykų. Mane trikdo pirmiausia tai, kad negaliu vadovaudamas gamyklai išvengti priklausomų įvykių ir statistinių svyravimų. Niekur nepabėgsi nuo šios kombinacijos. Betgi turi būti koks nors būdas padariniams išvengti. Turiu galvoj, kad visi verslai žlugtų, jei atsargos nuolat didėtų, o pralaidumas nuolat mažėtų.

O jei mano gamykla būtų subalansuota, jei būtų kažkas panašaus į tai, kas, pasak Jonos, yra visų vadovų svajonė, – gamykla, kurios kiekvienas išteklius tiksliai atitinka rinkos paklausą? Ar tai faktiškai ir nebūtų problemos išsprendimas? Jei galėčiau pasiekti tokio pajėgumo, kuris būtų nepriekaištingai subalansuotas su paklausa, argi tada neišvengčiau perviršio? Argi neišnyktų amžina kokių nors dalių stoka? O be to, kaipgi vienas Jona gali būti teišus, o visi kiti aplinkui neteišūs? Vadovai visada

paskirsto pajėgumus, kad sumažintų sąnaudas ir padidintų pelnus; tokios šio žaidimo taisyklės.

Aš imu galvoti, kad galbūt šitas žygio modelis išmušė mane iš vėžių. Noriu pasakyti, kad jis, žinoma, parodė man statistinių svyravimų ir priklausomų įvykių sąrangos poveikį. Bet ar sistema buvo subalansuota? Sakym, kad mūsų atveju paklausa buvo kas valandą nueiti po dvi mylias – ne daugiau ir ne mažiau. Ar galiu kiekvieno vaiko pajėgumą suderinti taip, kad jis eitų dvi mylias per valandą, ir nė kiek ne greičiau? Jei galėčiau, paprasčiausiai žiūrėčiau, kad kiekvienas visą laiką eitų tokiu žingsniu, koku pridera, – šaukdamas, pliaukšėdamas botagu, siūlydamas pinigų ar dar ką nors – ir viskas būtų puikiai subalansuota.

Taigi problema ir yra ta, kaip realistiškai paskirstyti penkiolikos vaikų pajėgumą. Gal galėčiau suraišioti vaikų kulkšnis virvagaliais, tada visi eitų vienodu žingsniu. Bet tai keistokai atrodytų. Ar galėčiau klonuoti save penkiolika kartų, ir turėti penkiolika Aleksų Rogo, kurių trasos įveikimo pajėgumas būtų visiškai vienodas? Bet tai praktiškai neįmanoma, nes kol kas mūsų klonavimo technologija tiek dar nepažengusi. O gal galėčiau pasirinkti kokį kitą modelį, labiau valdomą, kuris be jokių abejonių leistų pamatyti, kas vyksta tikrovėje?

Aš suku galvą, kaip ir ką padaryti, ir čia pastebiu prie kito stalo sėdintį vaiką, ridinėjantį porą kauliukų. Spėju, kad jis miklinasi prieš kelionę į Las Vegasą ar panašiai. Man tas nekliūva – nors esu tikras, kad jis negautų pasižymėjimo ženklelio už azartinius lošimus, visgi kauliukai pakiša man mintį. Atsistoju ir prieinu prie jo.

– Klausyk, tu neprieštarautum, jei trumpam pasiskolinčiau? – atsiklausiu.

Vaikas gūžteli pečiais ir ištisia man kauliukus.

Grįžtu prie stalo ir keletą kartų paridenu kauliuką. Taip, iš tikro: statistiniai svyravimai. Kiekvieną sykį, kai metu kauliuką, išmetu atsitiktinį numerį, kurį galima nuspėti tik tam tikru laipsniu, būtent numerius nuo 1 iki 6 ant kiekvieno šono. Dabar mano modeliui reikalinga priklausomų įvykių sąranga.

Paslampinėjęs aplinkui keletą minučių, randu dėžutę degtukų (tų, kur galima į bet ką įžiebtį) ir keletą aliumininių puodelių iš kelioninio

rinkinio. Sustatau puodelius į eilę pagal stalo kraštą, eilės gale padedu degtukus. Tai yra puikiai subalansuotos sistemos modelis.

Kol sustatau ir galvoju, kaip priversti modelį veikti, prieina Deivis su savo draugu. Jie stovi prie stalo ir žiūri, kaip aš metu kauliuką ir dėlioju degtukus.

– Ką tu darai? – klausia Deivis.

– Na, aš lyg ir išradinėjau žaidimą.

– Žaidimą? Tikrai? – domisi jo draugas. – Ar ir mes galim pažaisti, pone Rogo?

– O kodėl ne? Žinoma, galit.

Staiga Deivis irgi susidomi.

– Ei, o aš irgi galiu pažaisti? – klausia.

– Taip, manau, kad priimsiu ir tave. O kodėl jums nepasikvietus dar poros vaikinių į pagalbą?

Kol pasiūkau kitus, apmąstau detales. Mano sukurta sistema skirta „apdoroti“ degtukams. Ji ir apdoroja, išstumdamą tam tikrą kiekį degtukų iš dėžutės ir priversdama juos judėti pro kiekvieną puodelį iš eilės. Kauliukas parodo, kiek degtukų turi nuslinkti nuo vieno puoduko prie kito. Kauliukas išreiškia kiekvieno išteklius, tai yra, kiekvieno puoduko, pajėgumą; puodukų eilė yra mano priklausomų įvykių grandinė, mano gamybos etapai. Visų jų pajėgumai visiškai vienodi, bet jų tikroji vertė turi tam tikrų nuokrypių.

Kad šie nuokrypiai būtų minimalūs, aš visgi nutariu naudotis vieninteliu kauliuku. Tai leidžia palaikyti nuokrypius 1-6 rėmuose. Taigi aš galiu pradėti stumti nuo vieno puoduko prie kito bet kokį kiekį degtukų, bet mažiausiai 1, o daugiausia šešis.

Šioje sistemoje pralaidumas yra degtukų judėjimo sparta nuo pirmojo iki paskutiniojo puoduko. Atsargas sudaro bendras degtukų skaičius visuose puodukuose bet kuriuo metu. Ir aš darau prielaidą, kad rinkos paklausa tiksliai atitinka šioje sistemoje pagaminamų degtukų vidutinį kiekį. Gamybos pajėgumai ir rinkos paklausa idealiai subalansuoti. Tai reiškia, kad štai aš turiu idealiai subalansuotos gamyklos modelį.

Žaisti ateina penki berniukai. Be Deivio, dar prisėda Endis, Benas, Čakas ir Evanas. Kiekvienas sėdi prie savo puoduko. Susirandu pieštu-

ką ir popieriaus, kad galėčiau užsirašinėti. Tada paaiškinu vaikams, ką jie turės daryti.

– Jūs turit perstumti kuo daugiau degtukų nuo savo puoduko prie gretimo iš dešinės. Kai ateina jūsų eilė, metate kauliuką, ir, koks numeris iškrenta, tiek degtukų ir galit perstumti. Suprator?

Visi linksi.

– Bet galit stumti tik tiek degtukų, kiek tuo metu yra prie jūsų puodelio. Taigi jei iškrenta penki taškai, o turite tik du degtukus, tai tik du degtukus ir galit perduoti. O jei ateina jūsų eilė, o neturit nė vieno, tai, suprantama, nė vieno ir neperduodat.

Jie vėl linksi.

– Kaip manot, kiek degtukų kiekvieną kartą galime perleisti per visą eilę? – klausiu aš.

Jų veidukai ištįsta – labai jau sudėtinga.

– Gerai, kai ateina jūsų eilė, jeigu galit perduoti daugiausia po šešis ir mažiausiai po vieną degtuką, tai kiek vidutiniškai degtukų kiekvienas gali perduoti?

– Tris, – sako Endis.

– Ne, tai bus ne trys. Šešių ir vieno vidurkis – ne trys.

Ant lapo popieriaus parašau kelis skaičius.

– Va, žiūrėkit, – sakau ir parodau jiems štai ką:

123456

Ir paaiškinu, kad tikrasis šių šešių skaičių vidurkis yra 3,5.

– Tai kaip manot, po kiek degtukų kiekvienas turi vidutiniškai perstumti, per visą ciklą?

– Po tris su puse, – sako Endis.

– O per dešimt ciklų?

– Po trisdešimt penkis, – sako Čakas.

– O po dvidešimties ciklų?

– Septyniasdešimt, – sako Benas.

– Gerai, pasižiūrėkim, ar mums taip ir išeis.

Ir išgirstu ilgą atodūšį. Iš eilės galo į mane žiūri Evanas.

– Ar jūs nieko prieš, jei aš šito žaidimo nežaisiu, pone Rogo?

– Kodėl gi?

– Nes manau, kad bus nuobodu.

– Taip, – sako Čakas. – Tik stumdyti degtukus. Kaip ir „kas tau darbo“, žinot šitą?

– Aš verčiau eisiu raišioti mazgų, – sako Evanas.

– Paklausykite, ką pasakysiu. Kad būtų įdomiau, nustatysim premiją. Sakysim, kad kiekvienas turi 3,5 degtuko kvotą vienam ciklui. Kiekvienas, kuris padarys daugiau, tai yra, kurio vidurkis viršys 3,5, neturės šį vakar plauti indų. O jei kam išeis mažiau kaip 3,5 degtuko vidurkis per ciklą, tas turės išplauti indų daugiau.

– Taip, gerai! – sako Evanas.

– Tu laimėjai! – sako Deivis.

Dabar jie sužavėti. Jie miklinasi mesti kauliuką. Tuo tarpu aš subraižau popierių. Planuoju pasižymėti, kiek kiekvienas iš jų nukryps nuo vidurkio. Visi pradeda nuo nulio. Jei kauliukas parodo 4,5 ar 6, tai užrašau atitinkamai 0,5, 1,5 ar 2,5 taško. O jei kauliukas parodo 1, 2 ar 3, tada užrašau atitinkamą nuostolį: -2,5 -1,5 ar -0,5 taško. Svyravimai, žinoma, turi būti didėjantys; jei kas nors turės, pavyzdžiui, 2,5 taško daugiau, tai jo pradžios pozicija kitame cikle bus 2,5, o ne nulis. Taip būtų ir gamykloje.

– Gerai, tai ar visi pasirengę?

– Visi.

Paduodu kauliuką Endžiui.

Jam iškrenta dvejetas. Taigi jis paima iš dėžutės du degtukus ir įdeda į Beno puodelį. Išmetęs du, Endis turi 1,5 taško mažiau už 3,5 taško kvotą, tad pasižymiu savo grafike šį nuokrypį.

Dabar meta Benas, ir jam iškrenta keturi.

– Ei, Endi, – sako jis, – man reikia dar dviejų degtukų.

– Ne, ne, ne, – sakau aš, – šito žaidimo taisyklės ne tokios. Tu gali perduoti tik tiek degtukų, kiek turi savo puodelyje.

– Bet aš turiu tik du, – sako Benas.

– Tada tu gali perduoti tik du.

– O, – sako Benas.

Ir perduoda Čakui savo du degtukus. Jam aš irgi užrašau -1,5 taško nuokrypį.

Dabar meta Čakas. Jam iškrenta penki. Bet vėlgi, tėra du degtukai, kuriuos jis gali perduoti.

– Ei, taip neteisinga! – sako Čakas.

– Kaipgi neteisinga! Toks jau žaidimas – perduoti du degtukus. Jei Benas su Endžiu būtų išmetę po penkis, dabar turėtum penkis degtukus. Bet jiems tiek neiškrito. Tai ir tu neturi. Čakas pikta dėbėti į Endį.

– Kitą kartą išmesk didesnę skaičių, – sako Čakas.

– Aha, ką aš galiu padaryti! – sako Endis.

– Nesijaudink, – užtikrintai sako Benas. – Mes pasivysime.

Čakas perduoda savo du varganus degtukus Deiviui, o aš ir Čakui užrašau -1,5 taško nuokrypį. Visi žiūrim, kaip Deivis meta kauliuką. Jam iškrenta tik vienas. Jis paima iš savo puoduko vieną degtuką ir padeda į galustalį. Ir jam, ir Evanui užrašau po -2,5 taško nuokrypį.

– Na, žiūrėsime, ar kitą kartą mums seksis geriau, – sakau.

Endis krato saujoje kauliuką kokią valandą. Visi šaukia ant jo, kad greičiau mestų. Kauliukas nurieda stalą. Visi žiūrim. Šeši.

– Puiku!

– Tavo eilė, Endi!

Jis paima šešis degtukus iš dėžutės ir perduoda Benui. Pažymiu, kad Endis dabar gavo +2,5 taško, ir jo rezultatas tampa 1 taškas.

Benas paima kauliuką ir irgi išmeta šešis. Visi pralinksmeja. Jis perduoda Čakui visus šešis degtukus. Benui užrašau tą patį rezultatą, kaip ir Endžiui.

O Čakui iškrenta trys. Taigi kai jis perduoda Deiviui tris degtukus, aš užrašau jam -0,5 taško.

Dabar kauliuką meta Deivis; jam iškrenta šeši. Bet jis turi tik keturis degtukus – tris, kuriuos jam perdavė Čakas, ir vieną iš praeito raundo. Taigi jis perduoda Evanui keturis. Jam užrašau +0,5 taško.

Evanui kauliukas rodo tris. Taigi prie vienišo degtuko stalo gale prisijungia dar trys. Evano puoduke dar lieka vienas. Taigi jam užrašau -0,5 taško.

Po dviejų raundų lentelė atrodo taip:

	ENDIS	BENAS	ČAKAS	DEIVIS	EVANAS
Eilė:	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890
#Iškrito	26	46	43	16	13
Perduota	26	26	23	14	13
Atsargos		00	03	10	01
Pokyčiai+/-					
+2					
+1,5					
+1	*	*			
+0,5					
0					
-1					
-1,5	*	*	*		
-2				*	
-2,5				*	*
-3					*
-3,5					

Žaidžiame toliau. Kauliukas ridinėjamas stalu ir perduodamas iš rankų į rankas. Degtukai traukiami iš dėžutės ir keliauja iš puodelio į puodelį. Endžiui iškrenta – o kaipgi kitaip? – labai vidutiniškai, visai nekrenta nei didžiausi, nei mažiausi skaičiai. Jis tik truputiuką viršija kvotą. O kitame stalo gale nuotaikos kitokios.

- Ei, kur tie degtukai?
- Taip, mums čia visą laiką trūksta.
- Endi, visą laiką taip mesk, po šešis.
- Čia ne Endis, o Čakas. Tu tik žiūrėk, jam iškrito penki.

Po keturių ratų aš turiu prirašyti daugiau skaičių – neigiamų skaičių – lentelės gale. Ne Endžiui, Benui ar Čakui, o Deiviui ir Evanui. Atrodo, kad jų neigiamiems taškams lentelės ilgio nepakaks.

Po penkių ratų lentelė atrodo taip:

	ENDIS	BENAS	ČAKAS	DEIVIS	EVANAS
Eilė:	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890
Iškrito	26425	46152	43225	16351	13641
#Perduota	26452	26152	23225	14221	13321
Atsargos		00303	03252	10004	01000
Pokyčiai+/-					
+2,5					
+2					
+1,5	**				
+1	*	*			
+0,5					
0	*	*			
-0,5		*			
-1					
-1,5	*	**			
-2			*		
-2,5				*	*
-3					*
-3,5			**	*	
-4					*
-4,5					
-5			*	*	
-5,5					*
-6					
-6,5					
-7					
-7,5				*	
-8					*
-8,5					

– Kaip man sekasi, pone Rogo? – klausia manęs Evanas.
 – Na, Evanai... ar esi kada girdėjęs „Titaniko“ istoriją?
 Jis atrodo labai nusiminęs.
 – Tau dar liko penki raundai, – sakau jam. – Gal tau dar pavyks išsiveržti.
 – Taip, atsimeni vidurkio dėsnį, – sako Čakas.
 – Jei man reikės plauti indus dėl to, kad jūs, vaikinai, neduodat man degtukų, kiek reikia... – sako Evanas, ir jo miglotas grasinimas pakimba ore.
 – Aš darau, ką galiu, – sako Endis.
 – Taip, o kas ten jums, vaikinai, darosi? – klausia Benas.
 – Ei, aš tik dabar gavau tiek, kiek man reikia perduoti, – sako Deivis. – Iki šiol beveik nieko neturėjau.
 Iš tikrųjų, dalis atsargų, kurios buvo susikaupusios pirmuosiuose trijuose puodeliuose, pagaliau perėjo pas Deivį. Bet dabar jos užsiguli Deivio puodelyje. Porą kartų jam iškrito didesni skaičiai, bet per penkis pirmuosius raundus jo metimai išsilygino. Dabar, kai reikia atsikratyti atsargų, jam krenta maži skaičiai.
 – Nagi, Deivi, duokš man degtukų, – sako Evanas.
 Deiviui iškrenta vienetas.
 – O, Deivi! Vienas degtukas!
 – Endi, ar girdėjai, ką šįvakar valgysim? – klausia Benas.
 – Atrodo, kad spagečius, – sako Endis.
 – O, geras! Kiek jovalo reikės išmazgoti!
 – Taip, gerai, kad reikės ne man, – sako Endis.
 – Dar palauk, – sako Evanas. – Dar palauk, kol Deiviui iškris geri skaičiai, tada viskas pasikeis.
 Bet reikalai negerėja.
 – Kaip man dabar sekasi, pone Rogo? – klausia Evanas.
 – Man atrodo, kad tavo vardą kažkas bus įtraukęs į juoduosius sąrašus.
 – Puiku! Jokio mazgojimo šįvakar! – šaukia Endis.
 Po dešimties raundų lentelė atrodo štai taip...
 Pasižiūriu į lentelę. Vis dar negaliu patikėti tuo, ką ji rodo. Tai buvo subalansuota sistema. Ir visgi pralaidumas sumažėjo. Atsargos su-

sikaupė. O gamybos išlaidos? Jei būčiau nustatęs degtukų transportavimo išlaidas, jos irgi būtų padidėjusios.

O jei tai būtų buvusi tikra gamykla – su tikrais klientais? Kiek vienetų mes sugebėjome išsiųsti? Tikėjomės išsiųsti trisdešimt penkis. O koks buvo mūsų tikrasis pralaidumas? Tik dvidešimt. Apie pusę to, ko reikėjo. Ir nė nepriartėjome prie maksimalaus kiekvieno posto pralaidumo. Jei tai būtų tikra gamykla, tai pusė mūsų užsakymų vėluotų. Niekada negalėtume įsipareigoti įvykdyti užsakymą tiksliai sutartu laiku. Nes jei taip padarytume, mūsų patikimumas klientų akyse sumažėtų iki nulio.

Visa tai jums kažkur girdėta, ar ne?

– Ei, dabar jau baikim! – reikalauja Evanas.

– Na jau, žaiskim toliau, – sako Deivis.

– Gerai, – sako Endis. – Iš ko dabar lošim? Aš priimu iššūkį!

– Kas praloš, tas virs vakarienę, – sako Benas.

– Puiku, – sako Deivis.

– Jūs sutinkat? – klausia Evanas.

Jie žaidžia dar dvidešimt raundų, bet man pritrūksta lapo ilgio surašyti Deivio ir Evano taškams. Ko aš tikėjau? Mano pirminė lentelė buvo +6 ir -6 rėmuose. Tikriausiai tikėjau gana reguliariai pasikartojančių didelių ir mažų skaičių, normalios sinusoidės.

	ENDIS	BENAS	ČAKAS	DEIVIS	EVANAS
Eilė:	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890
Iškrito	2642536452	4615254633	4322561565	1635122132	1364145342
#Perduota	26452536452	2615254633	2422561565	1422122132	1332122132
Atsargos		0030313132	0325214510	10004487##	0100000000
Pokyčiai+/-					
+5,5		.			
+5					
+4,5			.		
+4		..	.		
+3,5	.		.		
+3					
+2,5					
+2			.		.
+1,5	..		.		
+1		

Eilė:	ENDIS 1234567890	BENAS 1234567890	ČAKAS 1234567890	DEIVIS 1234567890	EVANAS 1234567890
Iškrito	2642536452	4615254633	4322561565	1635122132	1364145342
#Perduota	26452536452	2615254633	2422561565	1422122132	1332122132
Atsargos		0030313132	0325214510	10004487##	0100000000
+0,5			*		
0		*			
-0,5		*			
-1				*	
-1,5	*	**	*		
-2			*	*	
-2,5				*	*
-3					*
-3,5			***	*	
-4					*
-4,5					
-5			*	*	
-5,5					*
-6					
-6,5					
-7					
-7,5				*	
-8					*
-8,5					
-9				*	
-9,5					*
-10					
-10,5				*	
-11					
-11,5					*
-12					
-12,5					
-13				*	
-13,5				*	*
-14					*
-14,5				*	
-15					
-15,5					*

Deivio atsargos 8, 9 ir 10 metimui reiškiamos dvigubais skaitmenimis, atitinkamai didėja – 11, 14 ir 17 degtukų.

Bet man taip neišėjo. Tikroji lentelė atrodo taip, lyg aš dalyvaučiau lenktynėse per Didįjį Kanjoną. Atsargos juda per sistemą nevaldomu srautu, bangomis. Degtukų kauburėlis iš Deivio puodelio persikraus-
to pas Evaną ir pagaliau pasiekia galustalį, bet per kitą rundą vėl per
eilę nusirita akumuliuojanti banga. Ir sistema vis labiau atsilieka nuo
grafiko.

– Nori dar žaisti? – klausia Endis.

– Gerai, bet pasikeiskim vietomis, – sako Evanas.

– Jokių būdų! – sako Endis.

Eilės viduryje esantis Čakas purto galvą, jau susitaikęs su pralaimė-
jimu. Be to, jau laikas keliauti toliau.

– Baigėsi kažkoks žaidimas, – sako Evanas.

– Teisingai, kažkoks žaidimas, – murmu aš.

Kurį laiką stebiu priekyje žengiančią vorą. Kaip paprastai, tarpai plātėja. Aš purtau galvą. Jei negaliu susitvarkyti tokiam paprastame žygyje, kaipgi galiu vadovauti gamyklai?

Kas gi ščia vėl ne taip? Kodėl neveikia subalansuotas modelis? Kokią valandą galvoju apie tai, kas atsitiko. Du kartus sustabdu būrį, kad atsiliekančys galėtų pasivyti. Ir štai po vieno stabtelėjimo akimirksniu suvokiu, kas čia darosi.

Mes neturim rezervo. Kai vaikai, esantys subalansuoto modelio eilės gale, atsilieka, jie neturi jokių papildomų pajėgumų likviduoti atsilikimui. Ir kai susikaupia neigiami nuokrypiai, atsiliekančieji atsiduria dar gilesnėje duobėje.

Ir štai iš užmaršties iškyla mokyklos matematikos pamokos. Kažkas apie kovariantus, tos pačios grupės vieno kintamųjų poveikį kitiems kintamiesiems. Matematinis principas teigia, kad dviejų ar daugiau kintamųjų nuokrypiai tiesinėje priklausomybėje svyruos ties maksimaliu bet kurio pirmesnio kintamojo nuokrypiu. Iš to aišku, kas atsitinka subalansuotame modelyje.

Puiku, betgi kokia iš to nauda?

Pavyzdžiui, dabar, matydamas, kiek atsilieka, galiu pasakyti, kad visi paskubėtų. Galiu pasakyti Ronui, kad eitų lėčiau ar sustotų. Ir suglausime tarpus. O gamykloje, kai jos padaliniai atsilieka ir gamybinės atsargos ima kauptis, žmonės kilnojami iš vietos į vietą, dirba viršvalandžius, vadovai ima švaistytis rimbais, produktai ima slinkti pro vartus, ir atsargos pamažu ima slūgti. Taigi taip ir yra: bėgame, kad neatsiliktu (visą laiką bėgame, nesustodami; kita galimybė – visą laiką turėti laisvų darbininkų, bet tai tabu). Tai kaip mes gamykloje galime neatsilikti? Atrodo, kad visą laiką bėgame. Mes bėgame kiek jėgos leidžia, kol pritrūkstame kvapo.

Pasižiūriu į trasą. Tarpai ne tik kad randasi, jie žymiai greičiau didėja! Ir štai pastebiu kažkokį stebuklą. Niekas trasoje nebelipa viens kitam ant kulnų, išskyrus mane – tik tik neužlipu ant Herbio.

Herbis? Kaip jis čia atsidūrė?

Aš pasilenkiu į šoną, kad geriau matyčiau visą vorą. Ronas nebeina priešaky būrio; dabar jis trečias, o priekyje jo – Deivis. Nežinau, kas veda. Taip toli neįžiūriu. Taigi, kary. Šitie mažieji benkartai pakeitė man visą žygio tvarką.

– Herbi, kaip tu čia atsidūrei?

– Oi, labas, pone Rogo, – apsigręžęs sako Herbis. – Tiesiog nutariau, kad geriau eisiu gale, su jumis. Tada niekam netrukdyčiau.

Jis tai sako eidamas atbulas.

– Aha, gerai, tai gražu. Atsargiai!

Herbis užlipa ant kelmo ir šlepteli ant nugaros. Padėdu jam atsikelti.

– Ar nesusimušei? – klausiu.

– Ne, bet gal man derėjo eiti ne atbulam, a? Nors ką čia šnekėt, kai mano tokia sėkmė...

– Viskas gerai, Herbi, – sakau jam, kai vėl imame žingsniuoti. – Svarbu, kad dalyvauji žygyje. Man reikia gerokai apie tai pagalvoti.

Ir tai ne melas. Nes aš kaip tik galvoju, kad Herbis privertė mane kai ką apmąstyti. Spėju, kad Herbis, nors ir kaip stengiasi, kaip, beje, ir iki pietų, yra lėčiausias iš viso būrio. Noriu pasakyti, kad jis atrodo geras vaikas. Aiškiai labai sąžiningas, bet lėtesnis už visus kitus. (Kažkas juk turi būti lėčiausias, ar ne?) Taigi kai Herbis žengia savo vargiai vadintinu „optimaliu žingsniu“ – kuris jam tinka – išeina, kad jis juda lėčiau už bet kurį kitą, einantį jam iš paskos. Pavyzdžiui, už mane.

Šiuo metu Herbis neriboja niekieno pažangos, tik mano. Faktiškai visi berniukai dabar pasiskirstė (sąmoningai ar atsitiktinai, šito nežinau) tokia tvarka, kuri netrukdo jiems žengti be jokių apribojimų. Kai pasižiūriu į vorą, nematau nė vieno, kurį sulaikytų kuris kitas žygeivis. Vaisiai dabar susirikiavę tokia tvarka, kad greičiausias – voros priekyje, o lėčiausias – voros gale. Dėl to kiekvienas, kaip ir Herbis, nusistatė optimaliausią žingsnį. Jei čia būtų mano gamykla, tai joje darbas vyktų nerpertraukiamai – nes nebūtų jokio laisvo laiko.

Betgi žiūrėk, kas vėl dedasi: vora tįsta vis ilgyn, ir tai vyksta dar sparčiau nei pirma. Atotrūkiai tarp berniukų didėja. Kuo arčiau eilės priekio, tuo šie tarpai platesni, ir tuo greičiau jie didėja.

Galima pasižiūrėti ir taip: Herbis eina savuoju greičiu, kuris mažesnis už mano potencialų greitį. Bet dėl priklausomybės *mano* greitis yra panašus kaip ir Herbio. Mano greitis yra srauto pralaidumas. Herbio greitis lemia manąjį. Taigi būtent Herbis sąlygoja maksimalią išėigą.

Jaučiuosi taip, lyg kas būtų per galvą trenkęs.

Kadangi visai nesvarbu, kaip greitai bet *kuris* iš mūsų gali eiti ar eina. Kažkas ten prieky, kuris eina pirmas, žengia greičiau nei vidutiniškai, sakykim, tris mylias per valandą. Na ir kas? Ar jo greitis padeda būriui, kaip *visumai*, judėti greičiau, padidinti srauto pralaidumą? Jokių būdu. Kiekvienas berniukas, esantis arčiau voros galo, eina greičiau nei pirma einantis vaikas. Ar bent vienas iš jų padeda būriui judėti greičiau? Nė trupučio. Herbis, eidamas kaip gali, mažina spartą. Būtent jis ir lemia viso būrio srauto pralaidumą.

Faktiškai, kad ir kas iš būrio judėtų lėčiausiai, jis ir lemtų srauto pralaidumą. Ir tas asmuo nebūtinai visą laiką bus Herbis. Iki pietų Herbis žygiavo greičiau. Iš tikro nebuvo akivaizdu, kuris iš būrio lėčiausias. Taigi Herbio vaidmuo – didžiausio būrio greičio riboklio – iš tikro laisvai pereidavo tai vienam, tai kitam, priklausomai nuo to, kas tuo metu eidavo lėčiausiai. Bet apskritai Herbio ėjimo pajėgumai menkiausi. Jo lygis, be abejo, sąlygoja būrio lygį. Tai reiškia...

– Ei, pasižiūrėkit, kas čia, pone Rogo, – sako Herbis.

Jis rodo į betoninį stulpelį šalia trasos. Taip, aš būsiu... bet juk tai kelio gairė! Tikra, sąžininga, dievobaiminga kelio gairė! Kiek prakalbų esu girdėjęs, kur šitie prakeikti daiktai vis būdavo minimi? Ir štai pirmoji, kurią matau savo akimis. Štai ką ji sako:

<--- 5 --->

mylios

Hmmm. Tai turėtų reikšti, kad į abi puses nuo čia yra penkios mylios kelio. Taigi tai turėtų būti mūsų žygio vidurys.

O kiek dabar laiko?

Pasižiūriu į laikrodį. Ėhė, jau pusė trijų. O pajudėjome pusę devynių. Taigi atėmus valandą pietų pertraukai išeitų, kad penkias mylias... nuėjome per penkias valandas?

Mes nenuiname dviejų mylių per valandą. Judame mylios per valandą greičiu. Taigi eiti reiks dar penkias valandas...

Betgi bus TAMSU, kol mes ten ateisim.

O Herbis stovi čia šalia manęs ir stabdo viso būrio srauto pralaidumą.

– Gerai, eime! Eime! – sakau jam.

– Gerai! Gerai! – sako pašokdamas Herbis.

Tai ką aš darysiu?

Rogo, – galvoju sau, – nevykėli tu! Tu nesugebi vadovauti net skautų būriui. Priekyje tu pastatei kažkokį vaiką, kuris nori pasiekti greičio rekordą, o čia tu velkiesi paskui Storulį Herbį, lėčiausią vaiką giriose. Po valandos pirmasis vaikas – jei jis tikrai nueina tris mylias per valandą – bus atitrūkęs dvi mylias. O tai reiškia, kad tu turėsi bėgti dvi mylias, kad jį pasivytum.

Jei tai būtų mano gamykla, Pičas nebūtų davęs man ir trijų mėnesių. Aš jau būčiau atsidūręs gatvėje. Paklausa reikalavo, kad dešimt mylių nueitume per penkias valandas, o mes įteikėme pusę to, ko reikėjo. Atsargos kyla kaip ant mielių. Tų atsargų transportavimo sąnaudos turėtų didėti. Mes būtume sužlugdę bendrovę.

Bet kažin ko padaryti su Herbiu aš negaliu. Gal galėčiau perstatyti jį kur nors kitur, bet jis greičiau neis. Taigi jokio skirtumo nebūtų.

Ar būtų?

– EI! – Šaukiu pirmyn. – PASAKYKIT VAIKUI, KURIS EINA PIRMAS, KAD SUSTOTŲ!

Berniukai perduoda mano kreipimąsi į voros priekį.

– VISI SUSTOKIT, KOL MES NEPASIVYSIM! – šaukiu. – VISI STOVĖKIM SAVO VIETOSE!

Po penkiolikos minučių būrys stovi glaudžia vorele. Pamatau, kad lyderio vaidmenį užrėpavęs Endis. Aš jiems primenu, kad visi stovėtų tokia tvarka, kaip ėjo.

– Gerai. Visi susikimbam už rankų.

Visi žiūri viens į kitą.

– Greitai! Susikimbam! Ir niekur neinam.

Tada paimu už rankos Herbį ir, lyg vilkčiau grandinę, einu trasa pirmyn, o vora vaikų rangosi man iš paskos. Praeinu Endį ir einu toliau.

Sustoju tik tada, kai esu nuėjęs atstumą, lygų dviem voros ilgiam. Taigi apsuku vorą taip, kad visi dabar stovi atbuline tvarka negu kad anksčiau.

– Dabar klausyk! Jūs eisite tokia tvarka visą laiką, kol mes nuneisime ten, kur privalome. Kiekvienas stenkitės laikytis einančio pirma. Pirmas eis Herbis.

Herbis atrodo sukrėstas ir sužavėtas:

– Aš?

Visi kiti irgi atrodo priblokšti.

– Jūs norit, kad *jis* vestų? – klausia Endis.

– Betgi jis pats lėčiausias! – sako kitas vaikas.

Ir aš sakau:

– Šito žygio tikslas nėra pasižiūrėti, kas greičiausiai nueis. Mūsų tikslas – nueiti ten visiems drauge. Mes nesame pavienių asmenų grupė. Mes esame komanda. Ir komanda bus atvykusi į stovyklavietę tada, kai ten atvyksime visi.

Taigi vėl startuojame. Ir naujovė pasiteisina. Nejuokauju. Visi laikosi drauge, sekdami Herbį. Nukeliauju į voros galą, kad galėčiau sustatyti visus lygiais tarpais, ir laikiu, kol tarpai ims didėti, bet jie nediėja... Voros viduryje pastebiu kažką stabtelint pasitaisyti kuprinės diržų. Bet kai tas vaikas pajuda, mes einame tik šiek tiek greičiau, ir greitai pasivejame. Niekas neuždusęs. Koks didžiulis skirtumas!

Žinoma, netrukus greitai vaikai voros gale ima bambėti.

– Ei, Herpesai! – šaukia vienas iš jų. – Aš čia gale baigiu užmigti. Ar negalėtum truputį greičiau?

– Jis stengiasi, kiek tik gali, – sako vaikas, einantis paskui Herbį, – todėl atstokit nuo jo!

– Pone Rogo, ar negalime pastatyti prieky ko nors greitesnio? – klausia pirma manęs einantis vaikas.

– Klausyk, jei jūs, vaikinai, norit eiti greičiau, tada jūs turite sugalvoti, kaip Herbis galėtų eiti greičiau, – sakau jiems.

Kelias minutes visi tyli.

Tada vienas iš vaikų, žengiančių ariergarde, sako:

– Ei, Herbi, ko tu prisidėjęs į savo kuprinę?

– Ne tavo reikalas, – sako Herbis.

Bet aš sakau:

– Gerai, sustokim truputėlį.

Herbis sustoja ir apsidairo aplinkui. Aš pasakau jam ateiti į eilės galą, nuimu jam nuo pečių kuprinę – ir vos tik neišmetu.

– Herbi, tavo manta sveria visą toną. Ką tu čia turi?

– Nieko ypatingo, – sako Herbis.

Aš atidarau ir imu kraustyti. Išimu šešis pakelius sodos. Paskui keletą skardinių spagečių. Dar dėžutė saldainių, indelis agurkėlių ir dvi skardinės tuno. Iš po lietpalčio ir guminių botų bei maišo su palapinės kuoliukais dar ištraukiu didelę geležinę keptuvę. O kuprinės šone prikabinas sulankstomas kareiviškas kastuvėlis.

– Herbi, kodėl gi tu nutarei visa tai pasiimti?

Jis atrodo priblokštas.

– Betgi turime būti pasirengę...

– Na gerai, pasidalinkim našta.

– Aš pats galiu nešti, – tvirtina Herbis.

– Herbi, klausyk, tu ir taip atlikai žygdarbį, kad taip ilgai tokį svorį tempei. Visgi privalome kažką daryti, kad tu eitum greičiau. Jei iš tavęs paimsim dalį naštos, tu galėsi lengviau vesti būrį.

Atrodo, kad pagaliau Herbis suprato. Endis paima geležinę keptuvę, o dar keli berniukai pasidalija kitus daiktus, kuriuos ištraukiu iš kuprinės. Didžiąją dalį pasiimu aš ir susikraunu į savo kuprinę, nes aš didžiausias. Herbis nueina į savo vietą voros priekyje.

Dabar Herbis tikrai gali judėti. Atsikratęs didžiosios dalies savo kuprinės svorio, jis gali skriste kristi. Taigi dabar tiesiog lekiu, visas būrys eina dvigubai didesniu greičiu nei kad pirma. Ir laikomės draugė. Atsargų sumažėjo. Pralaidumas padidėjo.

Velnio tarpeklis, apšviestas vėlyvos popiečio saulės, atrodo nuostabiai. Apačioje, ten, kur atsiveria tarpeklis, bėga Rampago upė, putodama ties rieduliais ir šokinėdama per uolų nuolaužas. Pro medžius skverbiasi auksiniai saulės spinduliai. Čiulba paukščiai. O toluomoje aiškiai girdisi plento užsesys.

– Žiūrėk! – šaukia Endis, stovėdamas ant paties kyšulio krašto. – Čia yra parduotuvė!

– O karališkųjų mėsainių ten yra? – klausia Herbis.

Deivis skundžiasi:

– Ai, čia joks ne Laukinis Kraštas.

– Dabar paprasčiausiai nebedaro tokių laukinių kraštų kaip derėtų,
– sakau jam. – Žiūrėk, mes privalome išsiversti su tuo, ką turime. Įsirengsime stovyklą.

Dabar penkios valandos vakaro. Tai reiškia, kad išvadavę Herbį nuo jo nešulio svorio, mes per dvi valandas nuėjome apie keturias mylias. Herbis buvo raktas nuo viso būrio valdymo mechanizmo.

Palapinės pastatytos. Deivis ir Evanas vakarienei išvirė spagečių. Aš, jausdamasis trupučiuką kaltas dėl savo nustatytųjų žaidimo taisyklių, dėl kurių jie dabar turi nešti šią tarnystę, ištiesiu jiems pagalbos ranką ir išplaunu po vakarienės indus.

Mudu su Deiviu šią naktį gulime vienoje palapinėje, abu pavargę. Deivis valandėlę guli tyliai. Paskui prabyla.

Jis sako:

– Žinai, tėti, aš tikrai šiandien tavimi didžiuojuosi.

– Argi? Kodėl gi?

– Juk tu išsiaiškinai, kodėl mums nesiseka, ir laikei mus visus drauge, ir pastatei Herbį į priekį – mes tikriausiai būtume amžiams likę toje trasoje, jei ne tu. Nė vieno kito vaikino tėvas neprisiėmė jokios atsakomybės. Tu vienintelis.

– Ačiū, – sakau jam. – Tiesą sakant, šiandien aš sužinojau daugybę naujų dalykų.

– Tu?

– Taip, ir, regis tai padės išsitiesti mūsų gamyklai.

– Tikrai? O kas, pavyzdžiui?

– O tikrai nori apie tai išgirsti?

– Žinoma, noriu, – pareiškia jis.

Mes kurį laiką nemiegame, kalbamės apie viską. Jis užkimba, net užduoda keletą klausimų. Kai baigiame kalbas, girdime knarkimą, sklin-dantį iš kitų palapinių, čirpia keli svirpliai... ir greitkelyje sucypia padangos, kažkokiam kvailiui darant staigų posūkį.

Mudu su Deiviu parsigauname namo sekmadienį popiet, apie 4.30. Abudu pavargę, bet mūsų nuotaika puiki, nepaisant sukurtų mylių. Kai įsuku į kiemą, Deivis iššoka atverti garažo durų. Aš įvarau „Biuiką“ ir einu atidaryti bagažinę, kad galėtume iškraustyti daiktus.

– Įdomu, kur mama galėjo išvažiuoti, – sako Deivis.

Apsižiūriu ir pastebiu, kad jos automobilio nėra.

– Gal ji nuvažiavo apsipirkti ar dar kur.

Viduj Deivis krausto iškylos nešulius, o aš tuo tarpu nueinu į miegamąjį persirengti. Iki visiškos palaimos tetrūksta karšto dušo. Kai nusiplaunu didžiosios kelionės dulkes, pagalvoju, kad gal pasiimsiu visus į miestą pietų, visi skaniai pavalgysim, atšvęsdami pergalingą tėvo su sūnumi sugrįžimą.

Miegamojo spintos durys atdaros. Kai noriu jas uždaryti, pamatau, kad nebėra daugelio Julijos drabužių. Stoviu čia kokią minutę, žiūrėdamas į ištuštėjusią spintą. Už nugaros pajuntu stovint Deivį.

– Tėte?

Aš atsigręžiu.

– Štai ką radau ant virtuvės stalo. Tikriausiai paliko mama.

Jis paduoda man užklijuotą voką.

– Ačiū, Deivi.

Palaukiu, kol jis išeis, ir atplėšiu voką. Viduje tik trumpas raštelis. Jame sakoma:

Alai,

Aš nebegaliu daugiau laukti paskutinėje eilėje prie tavęs. Man reikia iš tavęs daugiau, ir dabar aišku, kad niekas nebepasikeis. Trumpam išvažiuoju. Turiu viską apgalvoti. Atleisk, kad aš šitaip. Suprantu, daug dirbi.

Nuoširdžiai tavo,

Julija

P. S.: Šaronę aš palikau pas tavo mamą.

Kai jau galiu pajudėti, įsidedu raštelį į kišenę ir einu pas Deivį. Pasakau jam, kad turiu važiuoti į kitą galą miesto pasiimti Šaronės, o jis turįs pasiimti čia. Jei mama paskambins, jis turi paklausti, iš kur skambina ir užsirašyti telefono numerį, kad grįžęs galėčiau jai paskambinti. Jis nori sužinoti, ar atsitiko kas blogo. Pasakau, kad nesijaudintų, ir pažadu grįžęs viską paaiškinti.

Kaip raketa lekiu į savo motinos namus. Kai ji atidaro duris, tuoj ima kalbėti apie Juliją, dar man „labas“ nepasakius.

– Aleksai, ar žinai, kad tavo žmona padarė keisčiausią dalyką? Vakar aš ruošiau pietus, tik staiga pasigirdo durų skambutis, ir kai atidariau duris, čia prie šaligatvio krašto stovėjo Šaronė su savo lagaminėliu. O tavo žmona buvo automobilyje prie šito šaligatvio. Ji neišlipo, o kai aš ėmiau lipti žemyn su ja pasikalbėti, ji nuvažiavo.

Bet dabar tarpdury stoviu aš. Šaronė išbėga manęs pasveikinti iš svetainės, kur ji žiūrėjo televizorių. Pakeliu ją ant rankų, ir ji tvirtai mane apsikabina. Mano motina tebekalba.

– Kas čia jai galėjo užteiti? – klausia mano motina.

– Mes apie tai pokalbėsime vėliau, – sakau jai.

– Aš tik nesuprantu, kas...

– *Vėliau*, gerai?

Pasižiūriu į Šaronę. Jos veidukas rūstus. Akys sustingusios. Ji apimta siaubo.

– Taigi... ar gerai paviešėjai pas močiutę? – klausiu jos.

Ji linksi, bet nieko nesako.

– Ką pasakytum, jei dabar važiuotume namo?

Ji žiūri į grindis.

– Ar tu nenori namo? – klausiu.

Ji trukteli pečiais.

– Ar tau patinka čia būti su močiute? – šypsodamasi klausia mano mama.

Šaronė ima verkti.

Pasiimu Šaronę ir jos lagaminą į automobilį. Pajudame namų link. Pravažiavęs keletą kvartalų, pasižiūriu į ją. Ji sėdi tiesiai kaip sustingusi statulėlė, o jos paraudusios akys įsmeigtos į prietaisų skydą. Kai stabtelime ties sankryža, prisitraukiu ją prie savęs.

Kurį laiką ji tyli, bet pagaliau pakelia į mane akis ir sušnabžda:

– Ar mama vis dar ant manęs pyksta?

– Pyksta ant tavęs? Ji ant tavęs nepyksta.

– Pyksta, aš žinau. Ji nenorėjo su manim kalbėtis.

– Ne, ne, ne, Šaronė. Tavo mama nusiminusi ne dėl tavęs. Tu nieko blogo nepadarei.

– Tada kodėl? – klausia ji.

Aš sakau:

– Kodėl mums nepalaukus, kol grįšime namo. Tada aš tau ir tavo broliui viską paaiškinsiu.

Manau, kad paaiškinti situaciją vaikams man pavyko lengviau, nei jiems visa tai išgirsti. Aš visada buvau pagrįstai laikomas žmogumi, kuris sumaišties sukuryje išlieka išoriškai ramus. Pasakau jiems, kad Julija paprasčiausiai trumpam išvažiavo, gal kokiai dienai. Ji grįš. Tik privalo apgalvoti keletą dalykų, kurie ją liūdina ir trikdo. Aš pateikiu jiems visus standartinius patikėjimus: jūsų mama jus myli, kaip ir anksčiau; ir aš jus myliu; jūs čia nė vienas nieko negalite padėti; viskas bus kuo puikiausiai. Beveik visą laiką jie sėdi prieš mane kaip dvi mažos uolos. Tikriausiai visa, ką aš sakau, nuo jų atsoka.

Mes išvažiuojame į miestą valgyti picų. Kitomis aplinkybėmis tai būtų buvusi smagi pramoga. Dabar visi labai tylūs. Nė vienas neturime ką pasakyti. Mechanškai sukramtome vakarienę ir išiname.

Kai grįžtame namo, pasodinu abu vaikus daryti pamokų. Nežinau, ar jie ką daro, ar ne. Prieinu prie telefono ir po ilgų debatų su pačiu savim pabandau paskambinti šen bei ten.

Julija neturi jokių draugų Beringtone. Nebent nė vieno nepažįstu. Taigi kaimynams skambinti nėra jokios prasmės. Jie nieko nežinotų, o istorija apie mūsų problemas tai jau tikrai pasklistų.

Tada pamėginu paskambinti Džeinei, jos draugei iš miesto, kuria-me prieš tai gyvenome, ir pas kurią, kaip pareiškė Julija, ji nakvojusi praeitą kervirtadienį. Ten niekas neatsako.

Taigi bandau paskambinti Julijos tėvams. Atsiliepia tėvas. Po keleto frazių apie orą ir vaikus paaiškėja, kad jis nesiruošia man nieko pranešti. Nutariu, kad tėvai nieko nežino. Bet nespėjus man sugalvo-

ti, kaip tinkamai baigti pokalbį ir išvengti pasiaiškinimų, jos senis klausia manęs:

– Tai ar Julija nori su mumis pakalbėti?
– A, iš tikro tai todėl aš ir skambinau, – sakau.
– Taip? Tikiuosi, nieko blogo neatsitiko?
– Bijau, kad atsitiko. Ji paliko mus vakar, kai buvau su Deiviu žygyje. Aš noriu sužinoti, ar jūs su ja nekalbėjote?
Jis tuoj pat perduoda pavojaus signalą Julijos motinai. Ji perima ragelį.

– Kodėl ji išėjo?
– Nežinau.
– Gerai, aš pažįstu dukterį, kurią mes užauginome, ir ji tikrai nebūtų ėmusi ir išėjusi be svarbios priežasties, – sako Julijos motina.
– Ji man tik paliko raštelį, kuriame rašo turėjusi trumpam išvykti.
– *Ką tu jai padarei?* – šaukia jos motina.
– Nieko! – teisinuosi, jausdamasis kaip pagautas melagis.
Tada prie telefono grįžta tėvas ir klausia, ar aš skambinau į policiją. Jis sako, kad gal ji pagrobta. Pasakau, kad visai neatrodo, nes mano motina matė ją nuvažiuojančią ir niekas nebuvo įrėmęs jai į smilkinį ginklo.

Galiausiai sakau:

– Jei ką nors apie ją išgirstumėt, ar nemalonėtumėt man paskambinti? Aš labai dėl jos jaudinuosi.

Po valandos paskambinu į policiją. Bet, kaip ir tikėjau, man niekas niekuo negali padėti, kol nepateiksiu įrodymų, kad įvykdytas koks nors nusikaltimas. Einu pas vaikus ir suguldau miegoti.

Kažkiek po vidurnakčio guliu įsmeigęs žvilgsnį į miegamojo lubas ir girdžiu, kaip mūsų kiemo link suka automobilis. Virstu iš lovos ir bėgu prie lango. Bet kol pribėgu, priekinės automobilio šviesos jau skrodžia gatvės tamsą. Tai tik kažkas svetimas sukinėjasi. Automobilis tolsta.

Pirmadienio rytas tikras vargas.

Jis prasideda nuo to, kad Deivis mėgina paruošti pusryčius sau, Šaronei ir man. Malonu, kad jis toks atsakingas, bet jis visiškai viską suvelia. Kol aš duše, jis mėgina iškepti blynų. Įpusėjęs praustis girdžiu virtuvėj kaunantis. Skubu žemyn ir matau, kad Deivis su Šarone stumdosi. Ant grindų keptuvė su išskydusiais gabalais tešlos, iš vienos pusės juodais, iš kitos žaliais.

– Ei! Kas čia darosi? – rėkiu.
– Čia ji kalta! – šaukia Deivis, rodydamas į seserį.
– Tu juos deginai! – atrėžia Šaronė.
– Nedeginau!

Nuo plytos kyla dūmai – ten kažkas išlieta. Žengteliau prie plytos nuvalyti.

Šaronė kreipiasi į mane:

– Aš tik norėjau padėti. O jis neleido. – Po to ji kreipiasi į Deivį.
– Net aš žinau, kaip reikia kepti blynus.
– Gerai, jūs abu norėjot padėti, tai dabar ir padėkit viską išvalyti, – sakau.

Kai viskas maždaug grįžta į savo vietas, pamaitinu juos šaltais javainiais. Mes jau antrą kartą valgome tylomis.

Viskas ne taip, visur vėluojam. Šaronė nespėja į mokyklos autobu-
są. Išleidžiu Deivį pro duris ir einu į jos kambarį, vežiu ją į mokyklą. Ji paslika guli ant lovos.

– Laukiu, panele Rogo.
– Aš negaliu eiti į mokyklą, – sako ji.
– Kodėl?
– Aš sergu.
– Šarone, tu turi eiti į mokyklą.
– Bet aš sergu!

Prieinu ir atsisėdu ant lovos krašto.

– Žinau, kad tau liūdna. Man irgi. Bet faktai tokie: aš turiu dirbti. Negaliu likti namie su tavim, ir negaliu palikti tavęs čia vienos. Tu gali šiandien pabūti pas savo močiutę. Arba gali eiti į mokyklą.

Ji atsisėdė. Apsikabinu ją.

Po kokios akimirkos ji sako:

– Gal aš verčiau eisiu į mokyklą.

Spusteliu ją glėby ir sakau:

– Va čia tai vaikas. Juk žinojau, kad pasielgsi kaip dera.

Kol išlydžiu į mokyklą abu vaikus ir pats nusigaunu į darbą, jau pusė devynių. Nespėjus man įeiti, Franė jau mosuoja man lapeliu su žinute. Stveriu ir skaitau. Tai nuo Hiltono Smito, pažymėta „skubu“ ir dukart pabraukta.

Paskambinu jam.

– Taip, beveik laiku, – sako Hiltonas. – Mėginau pagauti tave prieš valandą.

Išverčiu akis.

– Kas atsitiko, Hiltonai?

– Tavo žmonės ilgiausiai kapstosi su šimtu mazgų, kurių man reikia, – sako Smitas.

– Hiltonai, mes su niekuo nesikapstom, – sakau aš.

Jis pakelia balsą:

– Tai kodėl jų čia nėra? Negaliu išsiųsti klientui užsakymo, nes tavo žmonės nepasijudina!

– Tik pasakyk man duomenis, ir aš pavesiu kam nors patikrinti.

Jis padiktuoja kelis skaičius. Užsirašau.

– Gerai, pasirūpinsiu, kad kas nors tau praneštų.

– Geriau padarytum daugiau, nei tik kad praneštum, drauguži, – sako Hiltonas. – Patariu pasirūpinti, kad iki dienos galo mes tuos mazgus gautume – ir visą 100 vienetų, o ne 87, ne 99, bet *visus*. Nes aš nesiruošiu dėl jūsų vėlavimo versti savo žmones du kartus derinti stakles galutiniam surinkimui.

– Klausyk, mes padarysim viską, kas įmanoma, bet žadėti nieko negaliu.

– Tikrai? Gerai, tada padarykim taip. Jei mes šiandien negaunam iš jūsų 100 mazgų, aš pakalbėsiu su Piču. Kiek man teko girdėti, tu ir taip su juo turi pakankamai bėdų.

– Klausyk, *drauguži*, mano santykiai su Bilu Piču – ne tamstos sumautas reikalas. Kodėl tu manai, kad gali mane bauginti?

Pauzė tokia ilga, kad jau laikiu, kada padės ragelį.

Bet jis sako:

– Gal paskaitytum savo paštą.

– Ką tu tuo nori pasakyti?

Jaučiu, kad šypsosi.

– Taip kad pasistenk man šiandien pristatyti mazgus, – maloniai sako jis. – Atia atia.

Aš padedu ragelį.

– Stebuklai, – sumurmu.

Pasikviečiu Franę. Ji mano vardu paskambina Bobui Donovanui, o paskui praneša personalui, kad dešimtą bus susirinkimas. Ateina Donovanas, ir jam pasakau, kad jo dispečeris išsiaiškintų, kas sulauko užsakymą Smito gamyklai. Vos negrieždamas dantimis iškošiu jam, kad šie mazgai turi būti išsiųsti šiandien. Kai jis išeina, stengiuosi užmiršti tą nelemtą skambutį, bet negaliu. Galiausiai paklausiu Franės, ar neatėjo kas nors tokio, ką minėjo Hiltonas Smitas. Ji truputėlį pamąsto, paskui siekia aplanko.

– Šitas pranešimas atėjo tik penktadienį. Atrodo, kad ponas Smitas gavo paaukštinimą.

Paimu pranešimą, kurį ji man ištiesia. Nuo Bilo Pičo. Tai skelbimas, kad jis patvirtina Smitą naujai sukurto našumo departamento vadovu. Pareiginė instrukcija sako, kad visi gamyklų vadovai nuo šiol iki nustatytos datos turės atsiskaityti Smitui, kuris „daugiausia dėmesio skirs gamybos našumo gerinimui ir sąnaudų mažinimui“.

Ir uždainuoja: „Gražus išaušo rytas...!“

Tikėjau, kad mano bendradarbiai parodys bent kiek entuziazmo, kai jiems papasakosiu, ką sužinojau per savaitgalį... ką gi, entuziazmo jie neparodė jokio. Gal maniau, kad man tereikės praverti burną ir

papasakoti apie savo atradimus, ir visi jie atvirs tikratikiais. Bet taip nebuvo. Mes – Lu, Bobas, Steisė ir Ralfas Nakamura, atsakingas už gamyklos duomenų apdorojimą, – esame pasitarimų kambaryje. Stoviu prie lentos su privirtintu prie jos pluoštu didžiulių lapų, išmargintų diagramomis, kurias nubraižiau beaiškindamas. Paskyriau šiems aiškinimams porą valandų. Bet dabar jau beveik pietų metas, o jie paprasčiausiai sėdi čia ir nerodo jokio susižavėjimo.

Žiūrėdamas į veidus, matau, kad jie tiesiog nežino, kur pritaikyti tai, ką jiems dabar pasakiau. Gerai, Steisės akyse matau blyksint supratimo ugnies. Bobas Donovanas lyg irgi šiapus tvoros; regis, jis intuityviai kažką pagavo. Ralfui visai neaišku, apie ką čia kalbu. O Lu į mane dėbčioja. Vienas prijauciantis, vienas svyruojantis, vienas suglumęs ir vienas skeptikas.

– Gerai, tai kas ne taip? – klausiu.

Jie susižvalgo.

– Kalbėkit, – sakau. – Lyg ką tik būčiau įrodęs, kad dukart du yra keturi, o jūs manim netikit. – Sviliu akimis Lu. – Kas gi tau nepatinka?

Lu sėdi atsilošęs ir purto galvą:

– Nežinau, Alai. Tik... na, tu pasakei nustatęs tai, stebėdamas būrelį vaikų, žygiuojančių per miškus?

– O kas čia bloga?

– Nieko. Bet kodėl manai, kad šitaip yra čia, gamykloje?

Atverčiu atgal kelis lapus ant lentos, ir pagaliau randu tą, ant kurio užrašiau Jonos įvardintus du reiškinius.

– Pasižiūrėk: ar mūsų operacijoms būdingi statistiniai svyravimai?

– klausiu, rodydamas į žodžius.

– Taip, būdingi.

– O ar mūsų gamykloje yra priklausomų įvykių?

– Taip.

– Tada tai, ką jums pasakiau, yra tiesa.

– Dabar luktelėk, – sako Bobas. – Robotai nedaro statistinių svyravimų. Jie visada dirba tuo pačiu ritmu. Štai viena iš priežasčių, kodėl nusipirkome tuos prakeiktus daiktus – tai pastovumas. Ir maniau, kad dėl to ir važiavai susitikti su tuo Jona, kad pasakytų mums, ką daryti su robotais.

– Taip, roboto darbo ciklo laiko svyravimai beveik lygūs nuliui, bet tik tada, kai jis dirba, – sakau jam. – Bet mes kalbame ne vien apie robotų darbą. Kitoms mūsų veiklos sritims irgi būdingi abu šie reiškiniai. Ir atminkime, kad mūsų tikslas nėra pasiekti vien tik robotų darbo našumo: mums rūpi visos sistemos našumas. Ar ne taip, Lu?

– Na, gal Bobas ir teisus. Mes turime galybę automatinį įrenginį, tad darbo procesas turėtų būti gana pastovus, – sako Lu.

Steisė pasisuka į jį.

– Bet jis sako...

Ir čia atsidaro konferencijų kambario durys. Fredas, vienas iš mūsų dispečerių, įkiša galvą ir žiūri į Bobą Donovaną.

– Ar galima tave truputėlį? – klausia jis Bobo. – Aš dėl darbo Hiltounui Smitui.

Bobas jau kyla, norėdamas išeiti iš kambario, bet aš pakviečiu Fredą užeiti. Patinka man tai ar ne, turiu žinoti, kaip sprendžiama Hiltono Smito „krizė“. Fredas paaiškina, kad šie mazgai turi pereiti dar per du skyrius, kad juos būtų galima išsiųsti.

– Ar galime juos išsiųsti šiandien? – klausiu.

– Jau baigiasi darbas, bet galim pamėginti, – sako Fredas. – Krovininis furgonas išvažiuoja penktą.

Dalis vežioja privati bendrovė, kurios paslaugomis naudojasi visos padalinio gamyklos.

– Penktą valandą išvyksta paskutinis furgonas, ir juo galim pasiųsti krovinį į Smito gamyklą, – sako Bobas. – Jei nespėsime į šitą reisą, kitas bus tik rytoj po pietų.

– Ką dar reikia padaryti? – klausiu.

– Piterio Šnelio skyrius turi kai ką pagaminti. Paskui dalis reikia suvirinti, – sako Fredas. – Ruošiamo vieną iš robotų suvirinimo operacijoms.

– Tiesa, robotai, – sakau. – Manor, kad spėsime?

– Pagal kvotas Pito žmonės turi pateikti mums po dvidešimt penkias dalis per valandą, – sako Fredas. – O robotas kaip tik gali suvirinti per valandą dvidešimt penkias dalis.

Bobas klausia, ar mazgai jau atvežti prie robotų. Kai situacija normali, Pito žmonių pagamintos detalės keliautų pas robotus gal kartą per

dieną arba gal net lauktų, kol bus baigta visa partija. Mes negalime taip ilgai laukti. Robotas turi pradėti darbą kuo greičiau.

– Patvarkysiu, kad medžiagų išvežiotojas sustotų prie Pito skyriaus kas valandą, – sako Fredas.

– Gerai, – sako Bobas. – Kada Pitas gali pradėti?

Fredas sako:

– Pitas gali pradėti darbą po pietų, tad mes turim penkias valandas.

– Tu gi žinai, kad Pito žmonės ketvirtą baigia darbą, – sako Bobas.

– Taip, aš taip ir sakiau, – sako Fredas. – Ką mes daugiau galim – tik pamėginti spėti. Jūs norit šito, ar ne?

Tai pakiša man mintį. Aš sakau bendradarbiams:

– Tai jūs, žmonės, nežinot, kur pritaikyti tai, apie ką aš šį rytą kalbėjau. Bet jei tai, ką jums sakiau, yra teisinga, mes turime pamatyti, kaip suveiks čia, cechuose. Ar aš teisus?

Galvos linksi.

– O jei patirsim, kad Jona teisus, būtų gana kvaila tvarkytis gamykloje kaip ir anksčiau – ar ne? Taigi dabar noriu, kad savo akimis pamatytumėt, kaip tai vyksta. Tai sakot, kad Pitas turi pradėti šiandien po pietų?

– Taip, – sako Fredas. – Dabar visas jo skyrius pietauja. Visi išėjo vienuoliktą trisdešimt. Taigi pradės dvyliktą. O robotas bus paruoštas pirmą, kai medžiagų išvežiotojas atveš pirmą siuntą.

Paimu popieriaus ir pieštuką ir imu braižyti paprastą grafiką.

– Pralaidumas turi būti šimtas mazgų per penkias valandas – ne mažiau. Hiltonas sako, kad nepriima dalinės siuntos. Todėl, jei negalim padaryti viso darbo, nesiųsim jam nieko, – sakau aš. – Toliau. Pito žmonės turi gaminti dvidešimt penkis mazgus per valandą. Bet tai nereiškia, kad, kiekvienai valandai baigiantis, jie visada turės pagaminę dvidešimt penkis mazgus. Kai kada bus mažiau, kai kada keliais daugiau.

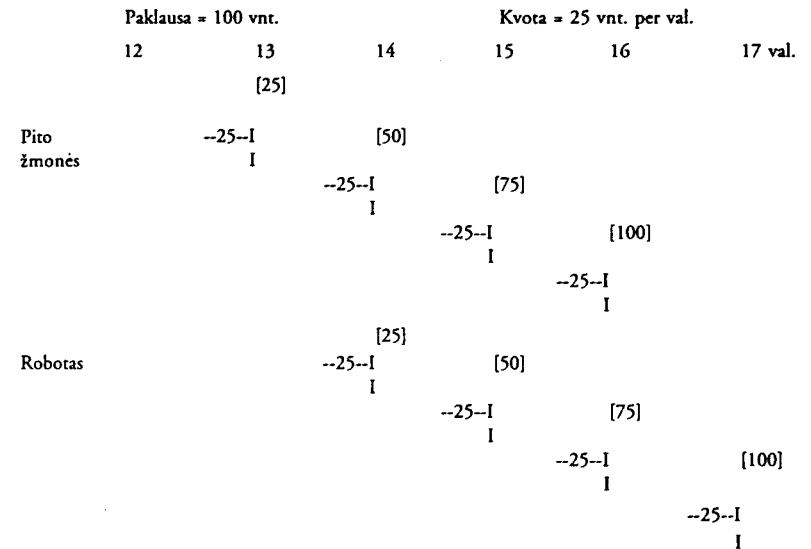
Apsįžvalgau. Visi čia, su manimi.

– Taigi statistinius svyravimus turime, – sakau. – Bet planuojame, kad nuo pietų iki ketvirtos valandos Pito skyriaus pralaidumo vidurkis turi būti šimtas mazgų. Antra vertus, roboto pralaidumas turi būti tiks-

lesnis. Jis bus užprogramuotas apdoroti per valandą dvidešimt penkis mazgus – ne daugiau, ne mažiau. Taigi turime ir priklausomus įvykius, nes robotas negali pradėti suvirinimo, kol medžiagų išvežiotojas neatveš detalių iš Pito skyriaus.

– Robotas negali pradėti iki pirmos, – sakau, – bet mes norime, kad iki penkių, kai turės išvažiuoti paskutinis furgonas, paskutinis mazgas jau gulėtų kėbule. Taigi įvykiai turėtų klostytis taip, kaip pavaizduota diagramoje...

Parodau jiems ką tik užbaigtą grafiką, atrodantį taip:



– Gerai, noriu, kad Pitas vestų tikslią apskaitą, kiek dalių kas valandą šitas skyrius pagamina. Ir kad Fredas vestų tokią pat roboto darbo apskaitą. Ir žiūrėkite: jokių apgavysčių. Mums reikia tikrų skaičių. Aišku?

– Žinoma, kokia dar gali būti šneka, – sako Fredas.

– Tarp kitko, tu tikras, kad sugebėsim išsiųsti šiandien šimtą vietų? – klausiu.

– Manau, kad priklauso nuo Pito, – sako Bobas. – Jei jis sako, kad padarys, tai kodėl gi nesugebėtumėm.

– Štai ką tau pasakysiu: kertam iš dešimties žalių, kad šiandien mes neišsiųsim.

– Tu rimtai? – klausia Bobas.

– Žinoma, rimtai.

– Gerai, kertam, – sako Bobas. – Dešimt žalių.

Kol visi pietauja, paskambinu Hiltonui Smitui. Hiltonas irgi pietauja, bet palieku jam žinutę. Pasakau jo sekretorei, kad mazgai tikrai atkeliaus į jo gamyklą rytoj, ir tai viskas, ką galime padaryti – nebent Hiltonas norėtų sumokėti už papildomą vakarinį reisą. (Žinodamas, kaip jis stengiasi sumažinti sąnaudas, esu tikras, kad Hiltonas už nieką papildomai nemokės.)

Padėjęs ragelį atsilošiu kėdėje ir mėginu galvoti apie savo vedybinį gyvenimą. Svarstau, ką daryti. Iš Julijos aiškiai jokių žinių nebuvo. Kraustausi iš proto, kad ji išėjo – aš labai dėl jos jaudinuosi. Bet ką galiu padaryti? Galiu sėsti į mašiną ir sukti ratus gatvėmis, jos ieškodamas. Ji gali būt kur tik nori. Tiesiog turiu kantriai laukti. Staiga ji duos kokią žinią. Arba jos advokatas. Šiaip jau yra du vaikai, kuriais reikia rūpintis. Na, praktiniais sumetimais mes jau geriau būtume pasidarę trečią.

Į mano kabinetą įžengia Franė su nauju žinučių pundeliu.

– Viena iš sekretorių ką tik man tai padavė, kaiėjau čia po pietų pertraukos. Kol jūs kalbėjote telefonu, skambino Deividas Rogo. Tai sūnus?

– Kas atsitiko?

– Čia sakoma, kad jis jaudinasi, kad negalės po mokyklos įeiti namo. Ar jūsų žmonos nėra?

– Ji išvykusi keliom dienom iš miesto. Frane, tu irgi turi porą vaikų. Kaip tu sugebi ir dirbti, ir juos prižiūrėti?

Ji juokiasi.

– Na, lengva nėra. Bet aš nedirbu taip ilgai, kaip jūs. Jumis dėta pasirūpinčiau gauti kokios pagalbos, kol nėra žmonos.

Kai ji išeina, aš vėl pakeliu ragelį.

– Sveika, mama. Čia Aleksas.

– Ar iš Julijos gavai kokią žinią? – klausia ji.

– Ne, negavau. Klausyk, mam, ar negalėtum pabūti mano namuose su vaikais, kol Julija grįš?

Antrą valandą išsmunku parsivežti mamos, kol vaikai dar negrįžo iš mokyklos. Kai privažiuoju prie jos namų, ji jau laukia prie durų su dviem lagaminais ir keturiomis kartoninėmis dėžėmis, kur sukrauta pusė jos virtuvės rakandų.

– Mama, mano namuose tikrai yra puodų ir keptuvių.

– Bet jie ne tokie, kaip mano, – aiškina ji.

Taigi pakrauname bagažinę. Parvežu ją su visais jos puodais ir keptuvėmis namo ir iškraunu. Ji pasilieka laukti grįžtančių iš mokyklos vaikų, o aš vėl skubu į gamyklą.

Apie ketvirtą valandą, baigiantis pirmajai pamainai, einu į Bobo Donovanovano kabinetą sužinoti, kaip vyksta darbas Smitui. Bobas manęs laukia.

– Gerai gerai gerai. Labą dieną! – sako Bobas, vos man įžengus vidun. – Kaip gražu, kad užsukai, – sako Bobas.

– Ko tu toks laimingas? – klausiu.

– Aš visada laimingas, kai užsuka tie, kurie man skolingi pinigų, – sako Bobas.

– O, ar tikrai? O kodėl tu toks tikras, kad kažkas tau skolingas pinigų?

Bobas ištisia atverstą delną ir sugniaužia pirštus:

– Baik baik! Tik nesakyk, kad pamiršai apie lažybas! Iš dešimties žalių, prisimeni? Ką tik kalbėjau su Pitu, ir jo žmonės tikrai jau bebaigią pagaminti visą šimtą mazgų dalims. Taigi ir robotui nebus jokių sunkumų užbaigti tą užsakymą Smito gamyklai.

– Tikrai? Jei tai tiesa, man negaila ir pralaimėti.

– Taigi pripažįsti pralošęs?

– Nieku gyvu. Tegu pirma tuos mazgus pakrauna į penktos valandos furgoną.

– Tada pasirenk, – sako Bobas.

– Pasižiūrėkime, kas iš tikro ten vyksta, – sakau aš.

Mes einame į Pito kabinetą. Čia reikia praeiti pro robotą, kuris apšviečia viską aplinkui kibirkštimis, skeliamomis nuo šlifuojamų detalių paviršiaus. Priešais artinasi du vaikinai. Praeidami pro šlifavimo skyrių stabteli ir džiugiai sako:

– Aplenkėm robotą! Aplenkėm robotą!

– Jie tikriausiai iš Pito skyriaus, – sako Bobas.

Nusišypsoms, praeidami pro juos. Iš tikro tai jie nieko neaplenkė, bet koks skirtumas. Jie tokie patenkinti. Mudu su Bobu einame į Pito kabinetą, mažą plieninę būdelę, įspraustą tarp didžiulių mašinų.

– Sveiki atvykę, – sako Pitą, mums įėjus. – Mes padarėme tą skubų darbą, kuris buvo reikalingas šiandien.

– Gerai, Pitai. Bet ar tu turi tą grafiką, kurį turėjai užpildyti, – klausiu jo.

– Taip, turiu, – sako Pitą, – tik kur aš jį pasidėjau...

Jis ima dėti popierius, ieškodamas to reikalingo, ir pasakoja:

– Kad būtumėt matę, kaip šiandien dirbo mano žmonės. Jie tikrai pasistūmėjo. Apėjau visus ir paaiškinau, koks šitas užsakymas svarbus, ir jie tikrai iš širdies dirbo. Žinot, paprastai pamainos gale apsisukimai mažesni. Bet šiandien jie spustelėjo. Jie tokie išdidūs ejo namo.

– Taip, pastebėjom, – sako Bobas.

Pitą padeda grafiką ant stalo priešais mus.

– Štai, prašom.

Mes skaitome.

Paklausa = 100 vnt.		Kvota = 25 vnt. per val.			
12	13	14	15	16	17 val.
		19[-6]			
Pito žmonės	--19--I I	40[-10]			
		--21--I I	68[-7]		
			--28--I I	100[0]	
				--32--I I	
Išeiga = 100 vienietų					

– Gerai. Taigi per pirmąją valandą jūs padarėt tik devyniolika mazgų.

– Na, užtrukome kiek ilgiau, kol susiorganizavome, o vienas vyrukas pavėlavo grįžti po pietų pertraukos, – sako Pitą. – Bet pirmą valandą jau buvome padarę 19, tad medžiagų išvežiotojas turėjo ką nuvežti robotui, kad tas pradėtų dirbti.

– Tai tarp pirmos ir dviejų jums iki kvotos dar truko keturių mazgų, – sako Bobas.

– Na ir kas? – sako Pitą. – Bet pasižiūrėk, kas atsitiko tarp antros ir trečios: mes viršijome kvotą trimis mazgais. Tada maniau, kad vis dar atsiliekame, apėjau visus ir pasakiau, kaip svarbu padaryti visą šimtą mazgų iki pamainos galo.

– Ir visi kiek spustelėjo, – sakau aš.

– Visiškai teisingai, – sako Pitą. – Ir atsigriebėme už lėtą startą.

– Taip, trisdešimt du mazgai per paskutinįją valandą, – sako Bobas. – Tai ką pasakysi, Alai?

– Eime pasižiūrėti, kaip sekasi robotui, – sakau aš.

Penkios po penkių robotas vis dar surinkinėja nušlifluotas detales. Donovanas žingsniuoja po kambarį. Įeina Fredas.

– Ar tas furgonas palauks? – klausia Bobas.

– Aš vairuotojo prašiau, bet pasakė, kad negali. Jis turi dar kitur sustoti, todėl, jei lauks mūsų, tai visą vakarą visur vėluos, – sako Fredas.

Bobas pasisuka į stakles:

– Na kas čia, po galais, tam bukam robotui yra? Jis turi visas detales, kokių reikia.

Patapšnoju jam per petį:

– Pasižiūrėk čia.

Parodau jam lapą popieriaus, kuriame Fredas žymėjosi roboto išeigą. Iš marškinių kišenės išsitraukiu Pito grafiką ir užlenkiu jo apačią, kad galėtume abu lapus sudėti draugėn.

Sujungti jie atrodo taip:

	Paklausa = 100 vnt.			Kvota = 25 vnt. per val.		
	12	13	14	15	16	17 val.
		19[-6]				
Pito žmonės		-19-I I	40[-10]			
			-21-I I	68[-7]		
				-28-I I	100[0]	
					-32-I I	
			19[-6]			
Robotas		-19-I I	40[-10]			
			-21-I I	65[-10]		
				-25-I I	90[-10]	
					-25-I I	

Sakau jam:

– Matai, pirmąją valandą Pito žmonės padarė devyniolika detalių. Robotas galėjo padaryti dvidešimt penkias, bet Pitas pateikė mažiau, taigi tikrasis roboto pajėgumas tą valandą tebuvo devyniolika.

– Tas pats ir antrą valandą, – sako Fredas. – Pitas pateikė dvidešimt vieną, tai robotas ir padarė dvidešimt vieną.

– Kas kartą, kai Pito skyrius atsilikdavo, atsilikimas atsiliepdavo robotui, – aiškinu. – O kai Pitas pateikė 28 mazgus, robotas pajėgė padaryti tik dvidešimt penkis. Tai reiškia, kad kai pagaliau ketvirtą valandą atkeliavo trisdešimt du mazgai, robotui dar buvo likę trys nuo anos partijos. Todėl jis negalėjo iš karto imtis paskutiniosios.

– Gerai, dabar suprantu, – sako Bobas.

Fredas sako:

– Žinot, Pitas buvo atsilikęs daugiausia dešimčia mazgų. Juokinga, bet būtent tiek mums gale ir pritrūko.

– Štai čia ir pasireiškė matematikos dėsnis, kurį šįryt bandžiau išaiškinti. Maksimalus vienos operacijos nuokrypis bus kitos operacijos pradžia.

Bobas siekia savo piniginės.

– Gerai, matau, kad aš skolingas tau dešimt žalių, – sako jis man.

– Štai ką tau pasakysiu. Užtuot mokėjęs man, gal verčiau duotum tuos pinigus Pitui, kad jis galėtų užėiti kur kavos ar dar ko su savo skyriaus žmonėmis – kad bent truputį atsidėkotų už šios dienos pastangas.

– Taip, teisingai, čia tai puiki mintis, – sako Bobas. – Klausyk, atleisk, kad mes šiandien negalėjome išsiųsti. Tikiuosi, dėl to nebūsime įkliuvę į bėdą?

– Ne tai mums dabar turi rūpėti. Šiandien mes kai ko vertingo išmokome. Bet štai ką jums pasakysiu: turime atidžiai peržiūrėti savo paskatinimų sistemą.

– Kaip tai? – klausia Bobas.

– O tu nesupranti? Juk neturėjo jokios reikšmės tai, kad Pitas sugėbėjo pagaminti šimtą mazgų, nes jų vis vien negalėjome išsiųsti. O Pitas ir jo žmonės jaučiasi didvyriais. Juk visi taip ir būtume manę. O tai klaida.

Kai tą vakarą pareinu namo, abu vaikai pasitinka mane prie durų. Mano motina pirmame aukšte. Iš virtuvės virsta garai. Suprantu, kad tai susiję su pietumis, ir kad ji – padėties šeimininkė. Šaronė pakelia į mane spindintį veidelį.

– Atspėk! – sako ji.

– Pasiduodu, – sakau.

– Mamytė skambino, – sako Šaronė.

– Tikrai?

Žvilgteliu į savo motiną. Ji papurto galvą.

– Kalbėjosi Deivis, – sako ji. – Aš su ja nekalbėjau.

Pasižiūriu į Šaronę.

– Tai ką gi mamytė sakė?

– Ji sakė, kad myli Deivį ir mane, – sako Šaronė.

– Ir ji sakė, kad kurį laiką jos čia nebus, – priduria Deivis. – Ir kad mes neturim dėl jos jaudintis.

– Ar ji sakė, kada sugrįš?

– Aš jos klausiau, – sako Deivis. – Bet ji pasakė, kad dabar negali to pasakyti.

– Ar užsirašei telefono numerį, kad galėčiau jai paskambinti?

Jis žiūri į grindis.

– Deividai! Tu turėjai pasiklausti jos telefono numerio, kai ji paskambins!

Jis murma:

– Aš paklausiau... bet ji nenorėjo man jo duoti.

– O.

– Atleisk, tėveli.

– Nieko tokio, Deivi. Ačiū, kad stengeis.

– O kodėl mums visiems nesėdus pietauti? – linksmai sako mano motina.

Šįkart valgome netylėdami. Mano mama kalba, ir ji daro viską, kad tik mus pralinksmintų. Ji pasakoja mums istorijas apie didžiosios depresijos laikus ir aiškina, kokie mes esame laimingi, nes turime ką valgyti.

Antradienio rytas kiek normalesnis. Bendromis jėgomis mudu su motina pasiekiame, kad vaikai laiku išeitų į mokyklą, o aš į darbą. 8.30 Bobas, Steisi, Lu ir Ralfas jau yra mano kabinete, ir mes kalbamės apie tai, kas atsitiko vakar. Šiandien jie klauso manęs žymiai dėmesingiau. Galbūt taip yra dėl to, kad jiems buvo pateiktas labai jau akivaizdus idėjos teisingumo įrodymas.

– Šita priklausomybės ir svyravimų kombinacija čia kasdienis reiškinys, – sakau aš jiems. – Manau, tuo galima paaiškinti, kodėl turime šitiek vėluojančių užsakymų.

Lu ir Ralfas nagrinėja du grafikus, kuriuos pasidarėme vakar.

– Kas būtų atsitikę, jei antrąją operaciją būtų atlikinėjęs ne robotas, o žmonės? – klausia Lu.

– Mes būtume gavę kitokią statistinių svyravimų sąrangą padėčiai apsunkinti, – sakau aš. – Nepamirškite, kad čia turėjome reikalą tik su dviem operacijomis. Įsivaizduojate, kas atsitinka, kai priklausomumas reiškiasi per dešimt ar penkiolika operacijų, ir kiekviena turi savo svyravimų sąrangą – net vienintelės detalės gamybos eigoje. O kai kurie mūsų produktai susideda iš šimtų dalių.

Steisė sutrikusi. Ji klausia:

– Tai kaip mes apskritai galime valdyti tai, kas čia vyksta?

– Šis klausimas vertas milijardo dolerių: kaip mes galime valdyti penkiasdešimt tūkstančių, o gal – kas žino? – penkiasdešimt milijonų kintamųjų, egzistuojančių šioje gamykloje?

– Mes turėtume nusipirkti naują centrinį kompiuterį vien visiems jiems suregistruoti, – sako Ralfas.

Aš sakau:

– Naujas kompiuteris mūsų neišgelbės. Vien tik duomenų vadyba nepagerins valdymo.

– O jei pailgintume gamybos ciklo laiką? – klausia Bobas.

– O, tu tikrai manai, kad jei pailgėtų gamybos laikas, tai užtikrintai būtume išsiuntę tą užsakymą Smito gamyklai? – klausiu jo. – Kiek laiko jau žinojome apie tą užsakymą, Bobai?

Bobas pasimuisto.

– Ei, aš tik sakau, kad būtume turėję kiek prisigaminę atsargai, kad išlygintume atsilikimą.

Steisė sako:

– Ilgesnis gamybos laikas padidina atsargas, Bobai. O tai nėra tikslas.

– Gerai, aš tai žinau, – atitaria Bobas. – Ir nesiginčiju su tavim. Paminėjau gamybos laiką tik todėl, kad noriu išsiaiškinti, ką mums daryti.

Visi pasisuka į mane.

Aš sakau:

– Dabar man žymiai aiškiau. Mes turime pakeisti pačią gamybos pajėgumo sampratą. Negalime išmatuoti vieno atskiros ištekliaus pajėgumo. Jo tikrasis gamybinis pajėgumas priklauso nuo to ištekliaus vietos gamykloje. O mėginimai subalansuoti pajėgumą su paklausa, kad išlaidos būtų minimalios, tikrai mus žlugdo. Mes visai neturime to daryti.

– Bet juk visi taip daro, – stebisi Bobas.

– Taip, visi daro. Arba taip sako. Kaip mes įsitikinome, tai tikra nesąmonė, – sakau aš.

– Tai kaip kiti gamintojai išgyvena? – klausia Lu.

Pasakau jiems, kad ir pats tuo stebiuosi. Spėju, kad, kai gamykla dėl klaidingos vadovų ir inžinierių veiklos priartėja prie tos geidžiamos pusiausvyros, įvykiai klostosi krizės linkme ir gamykla greitai tampa išbalansuota: arba kilnojami darbininkai, arba dirbami viršvalandžiai, arba kai kurie atleisti žmonės priimami atgal į darbą. Tokio išgyvenimo įtampa išsklaido iliuzijas, kad viskas gerai.

– Gerai, bet ką gi mums daryti? – klausia Bobas. – Negalime samdyti be padalinio sutikimo. Ir mūsų politika draudžia viršvalandžius.

– Gal jau atėjo laikas vėl kreiptis į Joną, – sako Steisė.

– Manau, kad gal tu ir teisi.

Franci prireikia pusvalandžio nustatyti, kuriame pasaulio krašte dabar Jona, ir dar pusvalandis praeina, kol Jona gali prieiti prie telefono su mumis pasikalbėti. Kai mus sujungia, pasakau kitai sekretorei, kad surinktų žmones į mano kabinetą, kad visi galėtume klausytis jo per stiprintuvą. Kol visi sueina, papasakoju Jonai apie žygį su Herbiu, per kurį suvokiau, ką reiškia visa tai, apie ką Jona man kalbėjo, ir ką mes sužinojome apie šių dviejų veiksmų poveikį mūsų gamyklai.

– Dabar mes žinome, – sakau jam, – kad neturim nagrinėti paskirų sričių ir bandyti jas subalansuoti. Turime stengtis optimizuoti visą sistemą. Vienų išteklių pajėgumai yra didesni, kitų – mažesni. Ištekliais linijos gale reikia daugiau pajėgumų nei esantiems linijos pradžioje – ir kartais žymiai daugiau. Ar aš teisus?

– Jūs jau visai arti pinigų, – sako Jona.

– Gerai. Malonu girdėti, kad mes jau kažkur atėjome. Aš skambinu tik dėl to, kad nežinome, kur eiti toliau.

Jis sako:

– Aleksai, dabar jūs turite išskirti savo gamykloje dviejų rūšių išteklius. Vienus aš vadinu butelio kakliuko ištekliais. Visi kiti yra ne butelio kakliuko ištekliai.

Pašnibždu visiems, kad dabar jau imtų užsirašinėti.

– Butelio kakliukas, – tęsia Jona, – yra kiekvienis ištekliai, kurių pajėgumas lygus ar mažesnis už jo paklausą. O ne butelio kakliuko ištekliai yra tie, kurių pajėgumas yra didesnis už jo paklausą. Supratot?

– Na taip.

– Jei jūs atpažinote šiuos du išteklių tipus, – sako Jona, – jūs imsite ir išvadas daryti.

– Bet, Jona, kaip nustatyti, kur pasireiškia rinkos paklausa? – klausia Steisė. – Juk turi būti kažkoks ryšys tarp paklausos ir pajėgumo.

– Taip, bet, kaip jūs jau žinote, nereikia derinti *pajėgumo* su paklausa. Jūs turite balansuoti *produkto srauto pralaidumą* su rinkos paklausa. Tai faktiškai yra pirmoji iš devynių taisyklių, išreiškiančių butelio kakliuko ir ne butelio kakliuko santykius ir nusakančių, kaip reikia valdyti gamyklą. Taigi leiskite pakartoti: balansuokite srautą, o ne pajėgumą.

Steisė vis dar sutrikusi.

– Nesu tikra, kad gerai supratau. Kaip pasireiškia butelio kakliuko ir ne butelio kakliuko situacijos?

Jona sako:

– O dabar leiskite man paklausti: kurie iš šių dviejų išteklių sąlygoja efektyvų gamyklos pajėgumų išnaudojimą?

– Tai turėtų būti butelio kakliuko ištekliai, – sako ji.

Aš sakau:

– Teisingai. Kaip tas vaikas Herbis vakarykščiame žygyje. Jo pajėgumas buvo mažiausias, o būtent jis ir nustatė greitį judėti visam būriui.

– Taigi kur jūs turėtumėte balansuoti gamybą?

– Dabar suprantu, – sako Steisė. – Svarbiausia, kad butelio kakliukas praleistų srautą, lygų rinkos paklausai.

– Apskritai taip, jūs supratote teisingai, – sako Jona. – Iš tikrųjų srautas turi būti kiek mažesnis už paklausą.

– Kaip tai gali būti? – klausia Lu.

– Nes jei jis bus lygus rinkos paklausai ir paklausa ims slūgti, jūs prarasite pinigų, – sako Jona. – Bet tai jau idealus atvejis. Iš esmės butelio kakliuko pralaidumas turi būti lygus paklausai.

Bobas Donovanas dabar leidžia įvairius garsus, besistengdamas įsiterpti į pokalbį.

– Dovanokit, bet visada maniau, kad butelio kakliukas yra didžiausia blogybė, – sako Bobas, – kurią reikia pašalinti, kur tik įmanoma, argi ne?

– Ne, butelio kakliukai ne visada arba blogis, arba gėris, – sako Jona, – tai paprasčiausia tikrovė. Aš tik siūlau panaudoti juos srautui valdyti sistemos viduje ir tiekiant produktus į rinką.

Tai mane įtikina, nes prisimenu, kaip panaudojau Herbį būriui valdyti žygyje.

– Dabar turiu bėgti, – sako Jona, – nes jūs pasigavote mane per mano pranešimo dešimties minučių pertrauką.

Aš pašoku.

– Jona, prieš eidamas...

– Prašom.

– Koks tolesnis žingsnis?

Jis sako:

– Na, pirmiausia – ar jūsų gamykloje yra butelio kakliukų?

– Mes nežinom, – sakau jam.

– Tada tai ir yra kitas jūsų žingsnis. Jūs turite tai nustatyti, nes nuo to nepaprastai priklausys jūsų išteklių valdymo sėkmė.

– O kaip nustatyti, kur yra butelio kakliukai? – sako Steisė.

– Tai labai paprasta, bet tai paaiškinti truktų keliolika minučių. Klausykit, pamėginkit patys, – sako Jona. – Tai tikrai labai paprasta, jei pirmą gerai apgalvosite.

Aš sakau:

– Gerai, bet...

– Sudie šį kartą. Paskambinkit man, kai žinosit, ar turit butelio kakliukų.

Mikrofonas spragteli, ir pasigirsta neaiškus ūžesys.

– Puiku... ir kas toliau? – klausia Lu.

– Aš manau, turime išnagrinėti savo išteklius, – sakau aš, – ir palyginti juos su rinkos paklausa. Jei pamatysime, kad paklausa didesnė nei pajėgumai, tada žinosime, kad kažkur yra butelio kakliukas.

– Ir kas bus, kai jį aptiksime? – klausia Steisė.

– Manau, kad geriausia padaryti tą patį, ką aš padariau skautų žygyje. Mes surikiuosime pajėgumus taip, kad butelio kakliukas atsidurtų gamybinės linijos priekyje.

– Noriu paklausti, – sako Lu, – štai ko: kas bus, jei paaiškės, kad mūsų silpniausi pajėgumai didesni nei diktuoja rinkos paklausa?

– Tada, manau, turėsime kažką panašaus į butelį be kakliuko, – sakau aš.

– Bet vis tiek būtų apribojimų, – sako Steisė. – Butelis dar turi sienelės. Bet jo pralaidumas būtų didesnis nei rinkos paklausa.

– Ir kas tada? – klausia Lu.

– Aš nežinau, – sakau jam. – Manau, pirmiausia turėtume nustatyti, ar turime butelio kakliuką.

– Taigi ieškosime Herbio, – sako Ralfas. – Jeigu toks čia yra.

– Taip, paskubėkim, kol mirtinai nenusišnekėjom, – sako Bobas.

Po kelių dienų įeinu į konferencijų kambarį. Visur pilna popierių. Pagrindinis stalas apkrautas kompiuterio spausdiniais ir segtuvais. Kampe pastatytas duomenų terminalas. Šalia jo nepalauja užęs spausdintuvai. Šiukšliadėžės perpildytos. Peleninės irgi. Aplinkui mėtosi pakuotės, servetėlės, tušti cukraus ir grietinėlės pakeliai, saldainiai. Ši patalpa pavirto Herbio paieškos štabu. Mes dar jo nesuradome. Ir jaučiamės pavargę.

Už pagrindinio stalo paties galo sėdi Ralfas Nakamura. Jis ir jo duomenų apdorojimo skyriaus žmonės bei jų valdoma sistemos duomenų bazė yra labai svarbi šioje paieškoje.

Įėjęs pamatau, kad Ralfas neatrodo laimingas. Kaulėtais pirštais kedena savo retėjančius juodus plaukus.

– Reikėjo daryti visai ne taip, – sako jis Steisei ir Bobui.

– O, pačiu laiku, – sako Ralfas, išvydęs mane. – Žinai, ką mes ką tik darėme?

– Jūs radote Herbj?

Ralfas sako:

– Ne, mes ką tik sugaišome pustrėčios valandos, skaičiuodami paklausą mašinoms, kurios neegzistuoja.

– Kodėl jūs taip darėt?

Ralfas ima putoti. Tada Bobas jį nuramina.

– Pala pala. Leisk man paaiškinti, – sako Bobas. – Atsitiko štai kas. Jie įtraukė į apskaitą keletą paskyrų, kuriose kaip dirbančios figūravo kai kurios senos frezavimo staklės. Mes jų seniai nebenaudojame...

– Ne tik kad nebenaudojame, o pasirodo, kad jas esame prieš metus pardavę, – sako Ralfas.

– Visi tame skyriuje žinojo, kad tų staklių nebėra, taigi jokių problemų dėl to nekildavo.

Tai va kaip. Mes bandomė apskaičiuoti paklausą kiekvienam ištekliui, kiekvienam įrangos vienetui. Jona sakė, kad butelio kakliukas yra kiekvienas ištekliai, kurie yra mažesni ar lygūs jiems tenkančiai rinkos paklausai. Vadinas, siekdami nustatyti, ar turime tokių išteklių, mes nusprendėme, kad pirmiausia turime sužinoti visą rinkos paklausą šios gamyklos išleidžiamai produkcijai. Antra, turėjome sužinoti, kiek laiko kiekvieno ištekliaus darbo laiko sugaištama, kad tą paklausą patenkintume. Jeigu paaiškėtų, kad mūsų gamybos valandų skaičius, atėmus valandas, skirtas mašinų remontui, pietums, pertraukėlėms ir panašiai, vienam ištekliui būtų lygus arba mažesnis už reikalingų valandų skaičių, tada išeitų, kad atradome savąjį Herbj.

Norėdami nustatyti visą rinkos paklausą, turėjome surinkti į krūvą visus turimus duomenis – apie įsiskolinimus klientams, apie naujų gaminių prognozę, apie atliekamas dalis. Tai visas gamyklos produktų

rinkinys, įskaitant tai, ką „parduodame“ kitoms bendrovės gamykloms ir padaliniams.

Tai atlikę, įsitraukėme į skaičiavimus, siekdami sužinoti, koks turi būti kiekvieno „darbo centro“ įnašas. „Darbo centru“ mes laikome bet kokią tų pačių išteklių grupę. 10 vienodos kvalifikacijos suvintojų sudaro darbo centrą. Kitą sudaro keturios vienodos staklės. Dar kitą – keturi staklininkai, kurie stakles derina ir jas valdo, ir taip toliau. Visą centro darbo valandų skaičių dalindami iš jį sudarančių išteklių skaičiaus, gauname santykinį laiką – standartą, tinkamą palyginimui.

Pavyzdžiui, vakar nustatėme, jog rinkos paklausa reikalauja, kad metalo liejimo mašinos turi dirbti apie 260 valandų per mėnesį, kad išlietų reikiamą kiekį detalių. Šio ištekliaus, tai yra, visų liejimo mašinų galingumas yra apie 280 valandų per mėnesį. Vadinas, dar turime šių mašinų pajėgumo rezervą.

Bet kuo toliau gilinamės, tuo aiškiau pamatome, kad mūsų duomenys toli gražu nėra tikslūs. Aptinkame medžiagų sąskaitas, kurios neatitinka siuntų dokumentacijos, ar siuntų dokumentacijas, kuriose nėra teisingos laiko apskaitos – arba kuriose net nurodytos ne tos mašinos, kaip ką tik patyrėme, – ir panašiai.

– Problema ta, kad dėl pastovios įtampos ir skubos didelė dalis šios informacijos tiesiog praslydo pro šalį, – sako Steisė.

– Po perkūnais, kai diegiamos visos tos inžinerinės naujovės ir kilnojami darbininkai, tai, kas čia visą laiką vyksta, yra tiesiog nusi-kaltimas.

Ralfas purto galvą.

– Jei pertikrintumėm ir atnaujintumėm visus duomenis, liečiančius šią gamyklą, sugaištume keletą mėnesių!

– Arba metų, – murma Bobas.

Atsisėdu ir sekunde užmerkiu akis. Kai atsimerkiu, visi žiūri į mane.

– Žinoma, kad tam laiko neturime, – sakau aš. – Teturime dešimt savaitžių padaryti kažkam iki Pičas sušvilps. Aš žinau, kad einame teisingu keliu, bet visgi dar klimpstame. Privalome pripažinti faktą, kad neturime tikslių duomenų, kuriais galėtumėm remtis.

Ralfas sako:

– Tada turėčiau priminti seną aforizmą apie duomenų apdorojimą: „Kiek šiukšlių prikrausi, tiek ir iškrausi“.

– Luktelk, – sakau aš. – Gal mes per daug metodiškai dirbame. Juk atsakymą galime rasti ne vien naršydami duomenų bazes. Ar nėra kokio greitesnio būdo butelio kakliukui izoliuoti – ar bent nustatyti galimiems kandidatams? Grįžkime prie vaikų žygio modelio – ten buvo akivaizdu, kuris berniukas trasoje lėčiausias. Ar kas nors numano, kur mūsų gamykloje galėtų būti Herbis?

– Bet nežinome, ar jis apskritai čia yra, – sako Steisė.

Bobas stovi įsisprendęs į šonus. Jo burna pusiau pravira, lyg jis ruoštųsi kažką sakyti. Pagaliau prabyla.

– Po perkūnais, dirbu šioje gamykloje jau per dvidešimt metų. Per tiek laiko spėjau sužinoti, kur paprastai kyla problemos, – sako jis. – Manau, galėčiau sudaryti sąrašą sričių, kur mums galėtų trūkti pajėgumų. Bent jau susiaurėtų paieškos. Bent laiko sutaupytume.

Steisė pasisuka į jį.

– Žinai, čia gera mintis. Gal reikia pasikalbėti su dispečeriais. Gal jie galėtų mums pasakyti, kurių dalių jiems trūksta labiausiai ir kuriuose skyriuose jie tų dalių ieško.

– O kas iš to gero? – klausia Ralfas.

– Gal būtent tos dalys, kurių dažniausiai trūksta, ir eina per butelio kakliuką, – sako ji. – O skyrius, kuriame jų ieško dispečeriai, ir yra ta skylė, kurioje atrasime Herbį.

Aš atsitiesiu.

– Taip, tai atrodo labai prasminga.

Atsikeliu nuo kėdės ir imu žingsniuoti.

– Ir štai ką aš tik dabar sugalvojau, – sakau aš. – Trasoje galima buvo nustatyti lėtesnius vaikus iš tarpų voroje. Kuo lėtesnis vaikas, tuo didesnis tarpas tarp jo ir einančio priekyje. Analogiškai čia šie tarpai bus atsargos.

Bobas, Ralfas ir Steisė spokso į mane.

– Ar jūs nematote? – klausiu. – Jei turime Herbį, tai tikriausiai prie jo aptiksimė kalnus neatliktų darbų.

– Taip, bet kad čia tokių kalnų pilna, – sako Bobas.

– Tai suraskite didžiausią.

– Teisingai! Tai bus dar vienas ženklas, – sako Steisė.

Aš pasisuku ir klausiu:

– O kaip manai tu, Ralfai?

– Na, atrodo, kad verta pabandyti, – sako Ralfas. – Jei susiaurintume paieškas iki kokių trijų keturių darbo centrų, tai ilgai netruktume, sutikrindami jūsų atradimus su praeities duomenimis.

Bobas pasižiūri į Ralfą ir pašaipiai sako:

– Taip, visi matome, kaip tai gerai daroma.

Bet Ralfas nelinkęs juokauti. Jis atrodo sumišęs.

– Ei, aš galiu remtis tik tuo, ką jūs man pateikiate, – sako jis. – Ko jūs dar iš manęs norite?

– Gerai, svarbiausia, kad nutarėme išmėginti naujus būdus, – sakau. – Neeikovkime tuščiai laiko, versdami kaltę blogiems duomenims. Imkimės darbo.

Naujos idėjos suteikia mums energijos antplūdį. Dabar paieškos vyksta sparčiai... taip sparčiai, kad, kai pagaliau atrandame, ko ieškojė, pasijuntu taip, tarsi būtume įsirėžę į sieną.

– Va kur. Sveikas, Herbi, – sako Bobas.

Priešais mus „NCX-10“.

– Ar jūs tikri, kad tai butelio kakliukas? – klausiu.

– Štai keletas įrodymų, – sako jis, besdamas pirštu į šalia sukrautus kalnus nebaigtų dalių – savaitės įsiskolinimų, kaip liudija Ralfo ir Steisės parengta ataskaita, kurią peržiūrėjome prieš valandą.

– Pasikalbėjome su dispečeriais, – sako Bobas. – Jie sako, kad mes visada laukiame dalių, kurias šios staklės turi pagaminti. Meistrai sako tą patį. Ir vaikas, atsakingas už šį barą, turi nešioti ausinukus, kad neapkrustų nuo praeiksmų, kurių jam niekas negaili.

– Bet juk tai turėjo būti vienas iš mūsų efektyviausių įrenginių, – stebiuosi aš.

– Taip ir yra, – sako Bobas. – Tai pigiausia ir greičiausia tokių dalių gamybos priemonė.

– Tai kodėl – butelio kakliukas?

– Mes ją vieną tokią teturime, – sako jis.

– Taip, aš tai žinau, – sakau ir spoksau į jį, laukdamas paaiškinimo.

– Matai, šitos staklės tik kokių dvejų metų senumo. Iki tol šitiems darbams naudojome kitas. Bet šitos gali atlikti iš karto tris operacijas, kurioms anksčiau reikėjo trejų skirtingų staklių, – sako Bobas.

Jis paaiškina man, kaip jie anksčiau apdorodavo šitas detales, kai dirbdavo su trejomis skirtingomis staklėmis. Pavyzdžiui, vienerios staklės detalę apdorodavo per dvi minutes, kitos – per aštuonias, o trečios – per keturias, iš viso – per keturiolika minučių. O naujosios „NCX-10“ staklės visus tris procesus atlieka per dešimt.

Aš sakau:

– Tai tu manai, kad sutaupome dešimt minučių vienai detalei. Ar tai nereiškia, kad gaminame daugiau dalių per valandą nei anksčiau? Kaipgi čia išeina, kad sukaupiame taip daug atsargų prie tų staklių?

– Gamindami senuoju būdu, turėjome daugiau staklių, – sako jis. – Mes turėjome dvi pirmojo tipo, penkerias antrojo ir trejas trečiojo tipo.

Linkteliu – dabar jau suprantu.

– Todėl galėjote pagaminti daugiau dalių, nors vienai daliai sugaišdavote daugiau laiko. Tai kodėl mes nusipirkome „NCX-10“?

– Kiekvienoms senosioms staklėms reikėjo atskiro darbininko, – sako Bobas, – o naujasias „NCX-10“ aptarnauja du staklininkai. Kaip sakiau, tai yra pigiausias tokių dalių gamybos būdas.

Lėtai apeinu visas stakles.

– Šitas daiktas dirba trimis pamainomis, ar ne? – klausiu Bobo.

– Taip, ką tik vėl pradėjome taip dirbti. Reikėjo kiek laiko, kol suradome, kas pakeistų Tonį, išėjusį iš darbo trečios pamainos staklininką.

– O taip... – sakau aš. Pičas tikrai mums tą dieną pasitarnavo... Aš klausiu: – Bobai, kiek trunka apmokyti naujus žmones dirbti su šiomis staklėmis?

– Apie šešis mėnesius.

Papurtau galvą.

– Tai irgi didelė problema, Alai. Mes žmogų apmokome, o po poros metų jis išeina pas kitus, kad galėtų uždirbti keliais doleriais dau-

giau, – sako Bobas. – Ir atrodo, kad mums sunku prisivilioti gerų darbininkų už tokius atlyginimus.

– Tai kodėl nemokame daugiau tiems, kurie dirba su tokia įranga?

– Profsajunga, – sako Bobas. – Gautume nusiskundimų, ir profsajunga pareikalautų, kad pakeltume atlyginimus visiems darbininkams. Paskutinįkart pažvelgiu į stakles.

– Gera, pakaks apie tai, – sakau.

Bet tai dar ne viskas. Mudu žygiuojame į kitą gamyklos galą. Čia Bobas supažindina mane su dar viena naujove.

– Susipažinkite su Herbiu numeris du: terminio apdorojimo skyrius.

Šitas jau panašus į tikrą pramoninį Herbį. Jis nešvarus. Karštas. Nuobodus. Ir neišvengiamas.

Apskritai tai viso labo dvi krosnys... pora niūrių aprūkusių plieninių dėžių, kurių vidus pertvertas keramikiniais blokais. Dujiniai degikliai pakelia vidinę temperatūrą iki 1500 laipsnių pagal Farenheitą.

Kai kurios dalys, pagamintos, ištektos ar kaip kitaip apdorotos normalioje temperatūroje, turi būti tam tikrą laiko tarpą dar ir termiškai apdorojamos. Dažniausiai mums reikia suminkštinti metalą, kuris apdorojamas tampa labai kietas ir trapus, kad dalis būtų galima toliau apdoroti.

Taigi krosnių operatoriai deda dalis į vidų, nuo kokio tuzino iki poros šimtų vienu kartu, tada krosnys užkuriamos ir dalys čia ilgai kaitinamos – nuo šešių iki aštuoniolikos valandų. Po to visas dalis reikia atšaldyti iki kambario temperatūros. Šis procesas surija daug mūsų laiko.

– Kokios čia problemos – reikia didesnių krosnių? – klausiu.

Bobas sako:

– Na... ir taip, ir ne. Didžiąją laiko dalį šitos krosnys dirba pustutės.

– Kaip tai?

– Atrodo, kad problemos priežastis – dispečeriai, – sako jis. – Jie visada atbėga čia ir verčia mus apdoroti kokias penkias ar dvyliką dalių, kad jiems užtektų atlikti užsakymui. Taigi galų gale viskas baigiasi tuo, kad atidedame į šalį penkiasdešimt dalių, kad galėtume ap-

doroti penkias. Tai va, šita operacija primena kirpyklą – imk numerėlį ir stokis į eilę.

– Taigi mes nesukomplektuojam partijų.

– Taip, kartais. Bet kartais, jei net sukomplektuojam reikiamą kiekį partijų, to nepakanka krosniai visiškai apkrauti.

– Ar partijos per mažos?

– Arba per didelės ir mes turim dar kartą kurti krosnį, kad apdoro-tume tas dalis, kurios netilpo pirmą kartą. Atrodo, kad niekadoms nebuvo kaip tik, – sako Bobas. – Žinai, prieš porą metų buvo pasiūlyta pastatyti dar vieną krosnį, atsižvelgiant į problemą.

– Ir kas nutiko?

– Pasiūlymas buvo užgesintas padalinio lygiu. Nenorėjo patvirtinti lėšų dėl mažo efektyvumo. Pasakė, kad privalome išnaudoti turimus pajėgumus. Tada gal būtų svarstę išplėtimą. Be to, čia kilo daug triukšmo dėl energijos taupymo, o trečioji krosnis būtų sudeginusi dvigubai daugiau kuro ir panašiai.

– Gerai, bet jei kas kartą sukomplektuotume partiją, ar mūsų pajėgumai atitiktų paklausą? – klausiu.

Bobas juokiasi.

– Nežinau. To dar nėra buvę.

Kartą man buvo kilusi idėja tvarkytis gamykloje panašiai kaip vaikų žygyje. Maniau, kad geriausiai būtų viską pertvarkyti taip, kad mažiausio pajėgumo ištekliai būtų pirma veiksmų sekos grandis. Visi kiti ištekliai būtų išrikiuoti didėjančia tvarka, kad išlygintų statistinius svyravimus visoje susijusių įvykių grandinėje.

Taigi visa komanda susirenka vėl, vos tik mudu su Bobu grįžtame į kabinetą, ir tampa gana aišku – aišku kaip dukart du, kad mano grandiozinis puikios subalansuotos gamyklos su priekyje žingsniuojančiu Herbiu planas liks neįgyvendintas.

– Tai neįmanoma gamybiniu požiūriu, – sako Steisė.

– Paprasčiausiai nėra jokių galimybių stumtelėti net vieną Herbį – o ką kalbėti apie abu – į gamybos linijos priekį, – sako Bobas. – Operacijų seka turi išlikti ta pati. Čia nieko negalime pakeisti.

– Gerai, aš jau matau.

– Mes turime laikytis susijusių įvykių grandinės, – sako Lu.

Klausausi jų, ir apima gerai pažįstamas jausmas, kai didžiulis darbas ir energijos antplūdis ima grėsmingai nykti. Lyg žiūrėtum į bliūkštančią padangą.

Aš sakau:

– Gerai, jei negalime pakeisti operacijų sekos, tai gal galim padidinti jų pajėgumus. Paversime juos ne butelio kakliukais.

Steisė klausia:

– O kaipgi bus su palaipsniu pajėgumų didėjimu nuo grandinės pradžios iki galo?

– Pertvarkysime... sumažinsime galingumus gamybinės linijos pradžioje ir padidinsime tolesnėse grandyse, – pasiūlau aš.

– Alai, mes kalbame ne tik apie žmonių kilnojumus. Kaip padidinsime pajėgumus, neturėdami daugiau įrengimų? – klausia Bobas. – Ir jei kalbame apie įrengimus, tai reiškia, kad mums reikia kapitalinių įdėjimų. Dar vienos terminio apdorojimo krosnies, o gal ir dar vienų „NC“ tipo staklių... broleli, tu kalbi apie milijonus šlamančių.

– Paskutinė biudžeto eilutė, – sako Lu, – rodo, kad pinigų neturime. Jei manome, kad galime eiti pas Pičą ir prašyti padidinti pajėgumus gamykloje, kuri nieko neuždirba, prašyti tokiu metu, kuris yra juodžiausias bendrovės istorijoje... na, atleiskite už šiurkštų žodį, bet taip daro tik nevispročiai.

Mano motina, vaikai ir aš vakarienėjame, ir mama sako man:

– Aleksai, tu nevalgysi žirnelių?

Sakau jai:

– Mama, aš jau suaugęs. Dabar pats sprendžiu, valgyti man žirnelius ar ne.

Regis, aš ją įskaudinau.

– Atleisk. Šįvakar aš kiek prislėgtas.

– Kas atsitiko, tėtė? – klausia Deivis.

– Na... tai gana sudėtinga, – sakau aš. – Baikime vakarienę. Po kelių minučių turiu važiuoti į oro uostą.

– Ar tu išskrendi? – klausia Šaronė.

– Ne, man tik reikia kai ką pasitikti.

– Ar mamytę? – klausia Šaronė.

– Ne, ne mamytę. Aišku, būtų gerai.

– Aleksai, pasakyk savo vaikams, kas tave graužia, – sako mano motina. – Juos tai irgi veikia.

Pasižiūriu į vaikus ir suvokiu, kad mano motina teisi. Todėl sakau:

– Pamatėme, kad gamykloje yra tokių problemų, kurių mes gal ir nesugebėsime išspręsti.

– O kaip tas vyriškis, kuriam tu skambinai? Ar tu negali su juo pasitarti?

– Ar su Jona? Tai aš ir važiuoju jo pasitikti, bet tik nežinau, ar net jis galės mums kuo nors padėti.

Deivis sukrėstas. Jis sako:

– Nori pasakyti,... kad visa tai, ką sužinojome žygyje, apie Herbi, kuris lėmė viso būrio greitį, ir apie visa kita, – visa tai niekai?

– Žinoma, kad ne niekai, Deivi. Reikalas tas, kad mes nustatėme, kad gamykloje turime *du* Herbius, ir jie yra būtent ten, kur mums visai jų nereiktų. Tai tas pats, kaip kad negalėtume perrikiuoti berniukų žygyje, ir paaiškėtų, kad Herbis turi brolių dvynį, ir dabar abu jie velkasi voros viduryje, visus sulaikydami. O mes jų negalime pajudinti. Prie jų

susikaupia kalnų kalnai nebaigtos gamybos atsargų. Nežinau, ką mes galime padaryti.

Mama sako:

– Na, jei jie nesugeba dirbti, tai tegu eina sau.

– Tai ne žmonės, o įranga, – paaiškinu. – Negalime atleisti iš darbo staklių. Kad ir kaip jos dirbtų, visgi jos atlieka pagrindinius darbus. Be tų dviejų operacijų nepagamintume daugelio savo produktų.

– Tai kodėl nepadarote, kad jos dirbtų greičiau? – klausia Šaronė.

– Žinoma, tėtė, – sako Deivis. – Prisimeni, kas nutiko žygyje, kai tu nuėmei kuprinę Herbiui nuo pečių? Gal visgi tu gali kažką panašaus padaryti gamykloje?

– Taip, bet tai nėra taip paprasta.

Mama sako:

– Aleksai, žinau, kad tu padarysi viską, kas įmanoma. Jei šitie du liurbiai visus sulaiko, tu tiesiog turi nenuleisti nuo jų akių ir padaryti taip, kad jie daugiau negaišintų laiko.

– Taip. Na, gerai, aš turiu bėgti. Vakare manęs nelaukit. Pasimatysim ryte.

Laukdamas prie vartų, matau, kaip Jonos lėktuvas artėja prie terminalo. Kalbėjausi su juo šiandien po pietų, kai jis jau ruošėsi iš Bostono vykti į Los Andželą. Pasakiau jam norįs padėkoti už patarimus, tik štai situacija gamykloje mums visgi atrodo beviltiška.

– Aleksai, kodėl jūs taip nusiteikę?

Aš pasakiau jam:

– Mums liko vos du mėnesiai iki mano bosas pateiks direktorių tarybai savo rekomendaciją. Jei turėtume daugiau laiko, gal ką ir galėtumėm padaryti, bet kai teturime vos du mėnesius...

– Ir dviejų mėnesių visai pakanka parodyti pagerėjimui, – pasakė jis. – Svarbiausia tik išmokti tvarkytis gamykloje, nepaisant objektyvių riboklių.

– Jona, mes nuodugnai išnagrinėjome situaciją...

– Aleksai, mano siūlomos idėjos gali būti bergždžios dėl dviejų dalykų. Tai gali būti dėl to, jei jūsų gamyklos produkcija neturėtų jokios paklausos.

– Ne, paklausa yra, nors ir mažėja, nes mūsų kainos kyla ir paslaugos prastėja, – pasakiau aš. – Bet mes dar tebeturim galybę neatliktų užsakymų.

– Tai gali būti ir dėl to, kad jūs nutarėte nesikeisti. Ar nusiteikėte nieko nesiimti ir leisti uždaryti gamyklą?

– Ne, reikalas ne tas, kad norėtume pasiduoti, – pasakiau jam, – bet mes paprasčiausiai nematom jokios išeities.

– Tada aišku. Ar bandėte panaudoti kitus išteklius ir sumažinti butelio kakliukų apkrovimą?

– Negalime. Visoje gamykloje turime dvejus tokio tipo išteklius.

Jis valandėlę tylėjo ir pagaliau pasakė:

– Gerai, dar vienas klausimas: ar Beringtonas turi oro uostą?

Taigi šįvakar jis čia, eina pro antruosius vartus. Jis pasikeitė bilieta į Los Andželą, kad šįvakar galėtų sustoti čia. Prieinu prie jo ir paspaudžiu ranką.

– Kaip skrydis?

– Ar esat kada leidęs laiką sardinių dėžutėje? Nors skystis nederėtų. Dar kvėpuoju.

– Na, ačiū, kad atvykot. Labai dėkoju už tai, kad sutikot pakeisti savo planus, nors vis dar nelabai tikiu, kad galėsite mums padėti.

– Aleksai, butelio kakliukas...

– *Du* butelio kakliukai, – primenu jam.

– *Du* butelio kakliukai nereiškia, kad negalite uždirbti pinigų. Iš tikrųjų yra kaip tik priešingai. Dauguma gamybos įmonių butelio kakliukų neturi. Jos turi didžiulius nepanaudotus pajėgumus. Ir joms kaip tik reikėtų butelio kakliukų – po vieną kiekvienam gaminiui.

Mano veide jis pamato nuostabą.

– Jūs nesuprantate, bet suprasit. Dabar aš noriu kuo nuodugnesnio paaiškinimo apie jūsų gamyklą.

Visą kelią nuo oro uosto aš nenutildamas dėstau mūsų nesėkmes. Kai pasiekiamo gamyklą, pasistatau „Biuką“ priešais administracijos korpusą. Viduje mūsų laukia Bobas, Lu, Steisė ir Ralfas. Jie būriuojasi prie tuščio budėtojo stalo. Visi labai širdingi, bet pristatydamas juos negaliu nepastebėti, kad jie nekantrauja pamatyti, ar šitas Jona – kuris

nė iš tolo neprimena nė vieno konsultanto, kada nors peržengusio šios gamyklos slenkstį, – tikrai žino, kas ir kaip. Jona stovi priešais, paskui prabyla ir ima žingsniuoti.

– Aleksas man šiandien paskambino ir pasakė, kad susidūrėte su butelio kakliukų, kuriuos atradote savo gamykloje, problema, – sako Jona. – Iš tikrųjų jūsų laukia kelių problemų kombinacija. Bet pradėkime nuo pirmosios. Iš to, ką man sakė Aleksas, aišku, kad jums dabar svarbiausia tučtuojau padidinti išeigą ir pinigų srautus. Ar aš teisus?

– Žinoma, tai labai padėtų, – sako Lu. – Kaip, jūsų manymu, galėtume tai padaryti?

– Jūsų butelio kakliukai nepraleidžia srauto, kurio pakaktų patenkinti paklausai ir pinigams uždirbti, – sako jis. – Taigi tėra viena išeitis. Turime sugalvoti, kaip padidinti pajėgumus.

– Bet pajėgumams didinti neturime pinigų, – sako Lu.

– Nė laiko, – sako Bobas.

– Aš nekalbu apie visos gamyklos pajėgumų didinimą, – sako Jona.

– Padidinti gamyklos pajėgumus reiškia padidinti *tik* butelio kakliukų pajėgumus.

– Turite galvoj, kad juos turėtume paversti ne butelio kakliukais, – sako Steisė.

– Ne, – sako jis. – Visiškai ne. Butelio kakliukai lieka butelio kakliukais. Mes turime sugalvoti, kaip padaryti, kad butelio kakliukų pajėgumai labiau atitiktų paklausą.

– O iš kur tuos pajėgumus ištraukti? – klausia Bobas. – Ar manot, kad jie čia voliojasi ant grindų?

– Apskritai, taip, – sako Jona. – Jei jūs tokie pat kaip ir daugelis gamybininkų, jūs turite turėti *paslėptų* pajėgumų, nes kai kurios jūsų prielaidos neteisingos. Ir aš norėčiau pirmiausia nueiti į gamyklą ir savo akimis pamatyti, kaipgi jūs dorojatės su butelio kakliukais.

– Kodėl gi ne, – sakau aš. – Vis tiek nė vienas, pabuvojęs gamykloje, ekskursijos neišvengia.

Visi šeši užsidedame apsauginius akinius ir šalmsus ir einame į gamyklą. Mudu su Jona žengiame kolonos priekyje, žygiuojame pro dvigubas duris į apelsinų spalvos šviesa nutviekstą erdvę. Dabar maždaug antrosios pamainos vidurys, todėl čia kiek tyliau nei dieną. Tai gerai,

nes galime geriau girdėti vienas kitą. Mums einant, rodau Jonai įvairius gamybos etapus. Pastebiu, kad Jona akimis matuoja visur pūpsančias atsargų krūvas. Stengiuosi vesti Joną greičiau.

– Tai mūsų „NCX-10“, „NC“ staklės, – sakau Jonai, kai prieiname prie didžiulių staklių.

– Ir tai jūsų butelio kakliukas, ar ne?

– Vienas iš jų.

– Ar galite pasakyti, kodėl jos dabar nedirba? – klausia Jona.

Iš tikro, „NCX-10“ šiuo metu snaudžia.

– Na, geras klausimas. Bobai, kodėl „NCX-10“ nedirba?

Bobas pasižiūri į laikrodį.

– Gal todėl, kad derintojai prieš kokį dešimt minučių sustabdė pertraukai. Po kokių dvidešimties jie turėtų grįžti.

– Pagal vieną iš mūsų kolektyvinės sutarties punktų kas keturias darbo valandas turi būti daroma pusvalandžio pertrauka, – paaiškinu Jonai.

Jis klausia:

– Bet kodėl jų pertrauka būtent dabar, o ne staklėms dirbant?

Bobas sako:

– Kadangi dabar aštuonios, ir...

Jona pakelia rankas ir sako:

– Palaukit. Tai nesukeltų jokių problemų, dirbant su bet kuriomis kitomis jūsų gamyklos staklėmis, kurios nėra butelio kakliukas. Kadangi galų gale tam tikrą darbo laiko dalį ne butelio kakliukas turi būti laisvas. Todėl kam turėtų rūpėti, kada tie žmonės daro pertraukas? Didelio čia daikto. Bet čia gi butelio kakliukas. Todėl čia viskas atvirkščiai.

Jis parodo į „NCX-10“ ir sako:

– Šios staklės gali dirbti kiek ten... 600, 700 valandų?

– Apie 585 valandas per mėnesį, – sako Ralfas.

– Kad ir kiek, paklausa vis tiek didesnė, – sako Jona. – Jei jūs prarandate bent vieną iš valandų, ar net pusvalandį, jūs prarandate amžiams. Negalite kompensuoti jokiam kitam sistemos taške. Jūsų visos gamyklos pralaidumas bus mažesnis tiek, kiek mažiau produkcijos pateiks butelio kakliukas. Ir todėl šita pietų pertrauka labai jau brangiai kainuoja.

– Bet čia mes turime reikalų su profsąjunga, – sako Bobas.

Jona sako:

– Tai pasikalbėkit su profsąjunga. Jai irgi rūpi šios gamyklos reikalai. Profsąjungos vadai juk ne skystapročiai. Mokėkite juos įtikinti.

Taip, galvoju aš, tai lengviau pasakyti nei padaryti. Antra vertus....

Jona apeina „NCX-10“, bet apžiūrinėja ne tik stakles. Jis žiūri į kitus gamyklos įrenginius. Sugrįžta prie mūsų.

– Jūs pasakėte man, kad gamykloje turite tik vienas šio tipo stakles, – sako Jona, – bet staklės palyginti naujos. Kur yra senosios, kurias pakeitėt šiomis? Ar tebeturite jas?

Bobas abejingai sako:

– Na, kai kurias turim. Kai kurių atsikratėm. Praktiškai buvo senienos.

– Ar turite bent po vieną kiekvieno tipo staklių, kurios galėtų daryti tai, ką daro šitos? – klausia Jona.

Įsikiša Lu:

– Atleiskit, bet jūs gi nesiūlysit naudoti senos įrangos, ar ne?

– Jei ji dar veikia, tada – taip, galėčiau ir pasiūlyti, – sako Jona.

Lu sumirksi.

– Na, aš nė nežinau, kaip tai paveiktų mūsų sąnaudas. Bet turiu jums pasakyti, kad dirbti tomis senomis staklėmis atsieitų žymiai brangiau.

Jona sako:

– Tokį dalyką nagrinėsime atskirai. Pirmiausia tik noriu sužinoti, ar turite senas stakles.

Nesulaukdami atsakymo, atsigręžiamo į Bobą. Jis trukteli smakrą.

– Gaila, kad turiu jus visus nuliūdinti, – sako jis, – bet mes visai atsikratėme vieno tipo staklių, kurios būtinos atlikti visas „NCX-10“ operacijas senosiomis.

– Kodėl padarėm tokią nesąmonę? – klausiu aš.

Bobas sako:

– Mums reikėjo vietos anam naujam aptvarui, kuriame laikome atsargas.

Man išsprūsta:

– O!

– Tuo metu sumanymas atrodė geras, – sako Steisė.

Žengdami terminio apdorojimo skyriaus link, visi atsiduriame priešais krosnis.

Jona pirmiausia pasižiūri į sukrautas šalia detales ir klausia:

– Ar jūs tikri, kad visai šitai krūvai reikia terminio apdorojimo?

– O taip, visiškai tikri, – sako Bobas.

– Ar nėra jokių apdorojimo alternatyvų, kad nereikėtų termiškai apdoroti bent dalies šitų dalių?

Mes visi žiūrime vienas į kitą.

– Manau, turėtume pasikonsultuoti su inžinieriais, – sakau aš.

Bobas išverčia akis.

– Kas yra? – klausiu.

– Sakylim, kad mūsų draugai iš inžinerijos skyriaus nėra tokie lankstūs, kokie turėtų būti, – aiškina Bobas. – Jie visai nesidžiaugia, kai reikalavimai keičiasi. Jų pozicija paprastai tokia: darykit taip, nes mes taip sakom.

Aš sakau Jonai:

– Bijau, kad jis teisus. Net jei ir priverstumėm juos mąstyti, jiems prireiktų mėnesio sekmadienių, kad pagaliau leistų tokį dalyką.

Jona sako:

– Gerai, leiskit paklausti štai ko: ar kur netoliese nėra tiekėjų, kurie galėtų jums atlikti terminį apdorojimą?

– Yra, – sako Seisė, – bet vežiojimai už gamyklos ribų padidintų sąnaudas vienai detalei.

Jonos veidas sakyte sako, kad jam kiek pabodo šitie pasiaiškinimai. Jis parodo į kalnus dalių.

– O kiek pinigų tenka šitai krūvai? – klausia jis.

Lu sako:

– Aš nežinau... čia yra dalių už dešimt ar penkiolika tūkstančių.

– Ne, tai ne *tūkstančiai* dolerių, jei kalbame apie butelio kakliuką, – sako Jona. – Pagalvokit dar. Tai žymiai daugiau.

Steisė sako:

– Galiu nueiti paieškoti dokumentacijos, jei norite, bet sąnaudos neviršytų Lu pateiktų skaičių. Daugų daugiausia čia galėtų būti dvidešimt tūkstančių dolerių už medžiagas...

– Ne, ne, – sako Jona. – Aš kalbu ne tik apie medžiagų kainą. Kiek produktų jūs parduosite užsakovams, kai apdorsite visą šią krūvą?

Pasitariame tarpusavyje.

– Sunku pasakyti, – sako Bobas.

– Mes nežinome, ar tikrai visos dalys iš šios krūvos greitai bus panaudotos parduodamiems produktams, – sako Steisė.

– Štai kaip? Jūsų butelio kakliukas dirba tam, kad gamintų dalis, kurios nereikalingos pralaidžiam srautui? – klausia Jona.

– Na,... kai kurios dalys yra atsarginės arba keliauja į gatavos produkcijos sandėlius. Pagaliau tai tampa pralaidžiu srautu, – sako Lu.

– *Pagaliau*, – pakartoja Jona. – O koks šiuo metu, sakėte, yra vėluojančių užsakymų įsiskolinimas?

Paaiškinu jam, kad kartais mes išpučiame partijų kiekį, kad padidintume efektyvumą.

– Tai dar kartą – kaip nuo to padidėja jūsų efektyvumai? – klausia Jona.

Jaučiu, kad imu rausti, prisimindamas ankstesnius mūsų pokalbius.

– Gerai, dabar tai nesvarbu, – sako Jona. – Susitelkim tik ties srauto pralaidumu. Apsuksių klausimą kitaip: kiek produktų jūs *negalite* išsiųsti dėl to, kad šioje krūvoje užsiguli dalys?

Tai apibrėžti lengviau, kadangi žinome, kokie mūsų įsiskolinimai. Aš pasakau jam, kiek milijonų atsieina neatliktieji užsakymai ir kokią procentą tos sumos sudaro butelio kakliukuose stringančios dalys.

– O jei jūs galėtumėt užbaigti šios krūvos dalis, ar galėtumėte surinkti ir išsiųsti produktą? – klausia jis.

– Žinoma, be abejo, – atsako Bobas.

– O kokia yra vieneto pardavimo kaina?

– Vidutiniškai apie tūkstantį dolerių, – sako Lu, – nors, žinoma, nelygu koks vienetas.

– Tada mes čia turime ne dešimt ar penkiolika ir net ne dvidešimt tūkstančių dolerių, – sako Jona. – Kiek dalių yra šioje krūvoje?

– Gal koks tūkstantis, – samprotauja Steisė.

– Ir kiekviena baigta dalis reiškia, kad jūs galite išsiųsti produktą?

– Apskritai – taip.

– Ir kiekvienas išsiųstas produktas reiškia tūkstantį dolerių, – sako Jona. – Tūkstantis vienetų padauginti iš tūkstančio dolerių – kiek tai bus pinigų?

Mūsų veidai lyg pagal komandą pasisuka į kalną dalių.

– Milijonas dolerių, – su pagarbia baime sakau aš.

– Su viena sąlyga! – tęsia Jona. – Tiek jūs gausit, jei įkišit šitas dalis į krosnį, ištrauksit iš jos ir išsiųsit kaip gatavą produktą iki jūsų klientams nusibos laukti ir jie kreipsis į ką nors kitą!

Jis žiūri į mus, jo žvilgsnis slysta per visų veidus.

– Ar jūs galite išnaudoti visas galimybes, – klausia jis, – o ypač tas, kurias taip lengva sudaryti – politikos pokyčius?

Visi tyli.

– Tarp kitko, tuoj aš jums paaiškinsiu plačiau, kaip traktuoti sąnaudas. Bet prieš tai dar štai kas, – sako Jona. – Aš noriu žinoti, kur jūs tikrinate butelio kakliukų produkcijos kokybę.

Paaiškinu jam, kad daugumą patikrinimų atliekame prieš galutinį surinkimą.

– Parodykit man.

Taigi einame į barą, kur vykdoma kokybės kontrolė. Jona klausia apie išbrokuojamą butelio kakliuko produkciją. Bobas tučtuojau parodo į padėklą su spindinčiomis plieninėmis dalimis. Ant viršaus uždėtas rožinis popieriaus lapas ženkliną, kad tai Kokybės kontrolės, arba KK, išbrokuota produkcija. Bobas pasiraitoja darbinio švarko rankoves ir skaito įrašus blankuose.

– Aš tiksliai nežinau, kas čia negerai, bet kažkoks defektas turi būti, – sako Bobas.

Jona klausia:

– Ar šitos dalysėjo per butelio kakliuką?

– Taip,ėjo, – sako Bobas.

– Ar jūs suvokiate, ką jums padarė KK išbrokavimas? – klausia Jona.

– Tai reiškia, kad turime išmesti į laužą apie šimtą dalių, – atsako Bobas.

– Ne, pagalvokit dar, – ragina Jona. – Tai *butelio kakliuko* produkcija.

Aš pagaunu, kur jis lenkia.

– Mes prarandame butelio kakliuko laiką, – sakau.

Jona grįžteli į mane.

– Visiškai teisingai! O ką reiškia prarastas butelio kakliuko laikas? Tai reiškia, kad jūs praradote pralaidumą.

– Bet juk nenorite pasakyti, kad turime ignoruoti kokybę, ar ne? – klausia Bobas.

– Jokiu būdu. Jūs ilgainiui nebegalėsite uždirbti pinigų, jei negaminsite kokybiško produkto. Bet aš siūlau kitą kokybės kontrolės būdą.

Aš klausiu:

– Norite pasakyti, kad KK turi atsidurti prieš butelio kakliukus?

Jona pakelia pirštą:

– Labai gerai suprasta. Padarykite taip, kad butelio kakliukai gautų tik kokybiškas dalis. Atmeskite sugadintas. Jei dalį išmesite į laužą iki ji pasieks butelio kakliuką, tai tiek ir to nuostolio. Bet jei išmesite dalį po to, kai ji perėjo butelio kakliuką, jūs prarandate laiką, kurio nebegrąžinsi.

– Manau, turėtume nustatyti kokybės substandartą dalims, perėjusioms butelio kakliuką, – samprotauja Steisė.

– Tai kita to paties klausimo pusė, – sako Jona. – Jūs turite užtikrinti, kad butelio kakliuko srauto kokybės kontrolės procesas būtų labai geras, kad neatsirastų kokių defektų vėlesniame dalių apdorojime. Sutinkat su manim?

Bobas sako:

– Tik vienas klausimas: iš kur gauti tikrintojų?

– O kas atsitiktų, jei perkeltumėt tuos, kurie ir šiaip tikrina dalis, jau perėjusias butelio kakliuką?

– Čia jau kažkas vėta svarstymų, – sakau.

– Gerai. Grįžkime į kambarį, – sako Jona.

Grįžtame į administracijos korpusą ir sueiname į konferencijų kambarį.

– Aš noriu būti visiškai tikras, kad jūs supratote butelio kakliukų reikšmę, – sako Jona. – Kai tik butelio kakliukas užbaigia vieną dalį, jūs galite užbaigti ir išsiųsti visą produktą. O kiek tai reiškia pinigais?

– Apie tūkstantį dolerių vienetas, – sako Lu.

– O jūs jaudinatės, kad išleisit porą dolerių butelio kakliukams, kad jie taptų našesni? Pirmiausia tai kaip manote, kiek kainuoja, sakykim, „NCX-10“ staklių darbo valanda?

Lu sako:

– Tai tiksliai nustatyta. Mums tai kainuoja 32,5 dolerio per valandą.

– O terminis apdorojimas?

– Tai 21 doleris per valandą, – sako Lu.

– Abu skaičiai neteisingi, – nepatenkintas Jona.

– Bet mūsų sąnaudų duomenys...

– Skaičiai neteisingi ne todėl, kad jūs skaičiuodami padarėte klaidų, o todėl, kad sąnaudos apskaičiuotos taip, lyg šitie darbo centrai būtų izoliuoti. Leiskite paaiškinti: kai buvau fizikas, žmonės ateidavo pas mane pasikonsultuoti matematikos klausimais, kurių jie negalėdavo išspręsti. Norėdavo, kad aš jiems patikrinčiau skaičius. Bet netrukus aš suvokiau, kad neverta nė gaišti laiko tikrinti skaičiams, nes jie beveik visada teisingi. O jei patikrindavau *prielaidas*, tai jos beveik visada būdavo klaidingos.

Jona išsitraukia iš kišenės cigarą ir užsidega degtuką.

– Būtent tai čia ir vyksta, – sako jis papsėdamas. – Jūs apskaičiavote šių dviejų darbo centrų veiklos sąnaudas pagal standartines apskaitos taisykles... neatsižvelgdami į tai, kad abu jie yra butelio kakliukai.

– O kaip tai pakeistų sąnaudas? – klausia Lu.

– Jūs sužinojote, kad gamyklos pajėgumas lygus butelio kakliukų pajėgumui, – sako Jona. – Kad ir ką pagamintų butelio kakliukai per valandą, tai bus lygu tam, ką visa gamykla pagamina per valandą. Tai gi... valanda, prarasta dėl butelio kakliuko, reiškia visos sistemos prarastą valandą.

– Teisingai, mes su jumis sutinkame, – sako Lu.

– Tada kiek kainuotų visos gamyklos valandos prastova? – klausia Jona.

– Aš tiksliai negaliu pasakyti, bet tai būtų labai brangu, – taria Lu.

– Pasakykit man štai ką, – klausia Jona, – kokios yra gamyklos veiklos mėnesio sąnaudos?

Lu sako:

– Mūsų bendrosios veiklos išlaidos yra 1,6 milijono dolerių per mėnesį.

– Ir štai, pavyzdžiui, „NCX-10“ staklės, – sako jis. – Kiek, sakėte, valandų per mėnesį jos gali gaminti?

– Apie 585, – primena Ralfas.

– Tikrosios butelio kakliuko sąnaudos yra bendrosios sistemos išlaidos, padalintos iš butelio kakliuko darbo valandų skaičiaus, – sako Jona. – Kiek tai bus?

Lu iš apsiausto kišenės išsitraukia skaičiuoklę ir spaudžia mygtukus.

– Tai bus 2735 doleriai, – praneša Lu. – Dabar palaukit truputėlį. Ar tai tiesa?

– Taip, tiesa, – sako Jona. – Jei jūsų butelio kakliukai nedarba, jūs prarandate ne 32 ar 21 dolerį. Tikroji kaina yra visos sistemos valandos kaina. O tai yra dvidešimt septyni *šimtai* dolerių.

Lu stovi tarsi gavęs per galvą.

– Tai jau kitas požiūris į juos, – sako Steisė.

– Žinoma, kitas, – pritaria Jona. – O turėdami visa tai galvoj – kaip mes optimizuosime butelio kakliukų panaudojimą? Yra dvi principinės temos, ties kuriomis turėtumėt susitelkti... Pirmiausia reikia užtikrinti, kad butelio kakliukų laikas nebūtų švaistomas, – sako jis. – O kaip jis švaistomas? Vienas dalykas yra jo prastova per pietų pertrauką. Kitas – sugadintų detalių leidimas per butelio kakliuką ar jų gadinimas jame, aplaidžiai dirbant ar prastai tikrinant. Trečias dalykas dėl butelio kakliuko laiko švaistymo – tai dalių apdorojimas, kurio nereikia.

– Turit galvoj atsargines dalis? – klausia Bobas.

– Turiu galvoj visa tai, ko nereikia konkrečiu metu. Nes kas atsitinka, kai jūs prisigaminatė atsargų, kurių neparduosite mėnesių mėnesiais? Jūs aukojate turimus pinigus dėl ateities pinigų; o vargu ar jūsų pinigų srautas gali tai atlaikyti. Jūsų atveju – jokių būdu.

– Jona teisis, – pritaria Lu.

– Be to, butelio kakliukai turi dirbti taip, kad jų indėlis būtų reikalingas *šiandienos* srautui, ... o ne po devynių mėnesių, – tęsia Jona. – Štai vienas iš būdų butelio kakliukų pajėgumui padidinti. Kitas būdas būtų perkrauti dalį darbų nuo butelio kakliukų ant ne butelio kakliukų.

Aš klausiu:

– Taigi. Bet kaip tai padaryti?

– Todėl aš ir uždavinėjau tuos klausimus, kai vaikščiojome po gamyklą. Ar visos dalys turi būtinai pereiti butelio kakliuką? Jei ne, tai tos, kurios neturi, gali būti apdorojamos ne butelio kakliukuose. Dėl to padidės butelio kakliukų pralaidumas. Antrasis klausimas: ar turite kitų staklių, kurios atliktų tas pačias operacijas? Jei tokių turite ar jei rasite tiekėją, turintį reikiamą įrangą, jūs galėsite nukrauti darbo nuo butelio kakliuko. Ir vėl turėsite pajėgumų, kurie padės jums padidinti srauto pralaidumą.

Kitą rytą įeinu į virtuvę pusryčių ir atsisėdu priešais didžiulį garuojantį dubenį mano motinos išvirtos avižinės košės, ... kurios aš nekenčiu nuo vaikystės. Aš spoksau į avižinę košę (o košę spokso į mane), o mama, kuri močiutė, klausia:

– Tai kaip vakar viskas ėjosi?

– Na, iš tikro tai tu ir vaikai per vakarienę buvote teisūs.

– Mes? – klausia Deivis.

– Mes turime priversti Herbję eiti greičiau. Ir vakar Jona parodė mums keletą būdų, kaip tai padaryti. Mes daug ką sužinojome.

– Na, argi ne geros žinios, – sako mano motina.

Ji įsipila sau kavos ir atsisėda prie stalo. Įsivyrauja tylą. Pastebiu, kad mama su vaikais susižvalgo.

– Kas nors negerai? – klausiu.

– Jų mama vėl skambino, kai tavęs nebuvo, – praneša mano motina.

Nuo to laiko, kai mus paliko, Julija reguliariai skambina vaikams. Bet tik dėl jai žinomų priežasčių ji vis dar nesako jiems kur esanti. Aš svarstau, ar nenusamdžius privataus detektyvo išsiaiškinti, kur ji slepiasi.

– Šaronė sako, kad ji kažką girdėjo, kai kalbėjosi telefonu, – aiškina mano motina.

Aš pasižiūriu į Šaronę.

– Tu žinai tą muziką, kurios senelis visada klausosi? – klausia ji.

– Turi galvoj senelį Barnetą?

– Uhu, žinai, – sako ji, – ta muzika, nuo kurios užmiegi, šitų, kaip jie?..

– Smuikų, – sako Deivis.

– Teisingai, smuikų, – sako Šaronė. – Tai va, vakar, kai mama nekalbėjo, aš girdėjau iš telefono, kaip ten grojo.

– Aš irgi girdėjau, – sako Deivis.

– Tikrai? Įdomu. Ačiū jums abiems, kad atkreipėt dėmesį. Gal aš šiandien dar kartą paskambinsiu senelei ir seneliui Barnetams.

Baigiu gerti kavą ir atsistoju.

– Aleksai, tu nė neparagavai avižinės košės, – sako mama.

Pasilenkiu ir pabučiuoju ją į skruostą.

– Atleisk, jau vėluoju į savo mokyklą.

Pamoju vaikams ir skubiai stveriu portfeli.

– Gerai, imsiu ir padėsiu šaltai, kad tu rytoj galėtum suvalgyti, – sako mano motina.

Važiuoju į gamyklą pro motelį, kuriame vakar buvo apsistojęs Jona. Žinau, kad jis seniai išvažiavo – turėjo spėti į rytinį reisą 6.30. Aš pasisiūliau ryte jį paimiti ir nuvežti į oro uostą, bet (mano laimei) jis atsisakė, nes išsikviesias taksi.

Tik įžengęs į kabinetą, pasakau Franei sukviesti darbuotojus. Tuo metu imu užsirašinėti veiksmus, kurių Jona vakar pasiūlė imtis. Bet pradedu galvoti apie Juliją, ir tos mintys manęs nebeapleidžia. Uždarau kabineto duris ir atsisėdu prie stalo. Susirandu Julijos tėvų telefono numerį ir paskambinu.

Pačią pirmą dieną, kai tik Julija mus paliko, jos tėvai paskambino man pasiklausti, ar aš nieko nežinau. Nuo to laiko jie nebeskambino. Prieš dieną ar dvi mėginau jų išklausti, ar *jie* nieko neišsiaiškino. Skambinau po pietų ir kalbėjausi tik su Julijos motina, Ada. Ji pasakė nežinanti, kur Julija. Jau ir tada ne visai patikėjau.

Dabar vėl atsiliepia Ada.

– Sveiki, čia Aleksas. Leiskit man pasikalbėti su Julija.

Ada sumišusi.

– Na... hm, ach... jos čia nėra.

Girdžiu, kaip Ada atsidūsta.

– Juk ji *yra*, ar ne?

Pagaliau Ada ištaria:

– Ji nenori su tavim kalbėtis.

– Kiek laiko ji pas jus? Ar jūs man melavote net ir tą sekmadienio vakarą, kai skambinau?

– Ne, mes tau *nemelavome*, – užsigauna Ada. – Tada visai nežinojome, kur ji. Ji keletą dienų buvo pas savo draugę Džeinę.

– Aišku, o kai skambinau kitą kartą?

– Julija paprasčiausiai prašė manęs nesakyti, kur ji, – dėsto man Ada, – ir netgi dabar neturėčiau tau sakyti. Ji nori pabūti kurį laiką viena.

– Man reikia su ja pasikalbėti.

– Ji neprieis prie telefono, – sako Ada.

– Iš kur jūs žinot, jei nė nepaklausėt?

Aname galė telefono ragelis padedamas ant stalo. Žingsniai nutolsta ir po minutės grįžta.

– Ji sako, kad paskambins tau, kai bus pasirėngusi, – sako Ada.

– Ką tai reiškia?

– Jei nebūtum šitiek metų jos visai nepaisęs, tai gal ir nebūtum atsidūręs tokioj padėty.

– Bet...

– Sudie.

Ir padeda ragelį. Mėginu dar kartą skambinti, bet niekas nebekelia. Po kelių minučių prisiverčiu mintimis grįžti prie būsimo susitikimo su bendradarbiais.

Dešimtą mano kabinete prasideda susirinkimas.

– Norėčiau sužinoti, ką manote apie tai, ką išgirdote vakar, – sakau aš. – Lu, kokia tavo nuomonė?

Lu sako:

– Na... Aš tiesiog negalėjau patikėti, ką jis pasakė apie butelio kakliuko darbo valandą. Parėjęs namo visą vakarą galvojau, ar tai turi kokios prasmės. Ir iš tikro – buvome neteisūs, kad prarasta butelio kakliuko valanda atsieina 2700 dolerių.

– Neteisūs?

– Tik aštuoniasdešimt procentų mūsų produktų eina per butelio kakliukus, – sako Lu, išsiimdamas iš marškinių kišenės lapą popieriaus. – Taigi tikslesnė kaina būtų aštuoniasdešimt procentų mūsų veiklos sąnaudų, o tai sudaro 2188 dolerius per valandą – ne 2735.

– O, – sakau, – tikriausiai, tu teisus.

Tada Lu nusišypso.

– Nepaisant to, – tęsia jis, – turiu pripažinti, kad tiesiog akys atsi-vėrė pažvelgus į situaciją iš šios perspektyvos.

– Sutinku. O kaip visi?

Aš visų iš eilės prašau išdėstyti savo nuomonę, ir visi mes gana vieningi. Nepaisant to, Bobas, regis, nesiryžta pritarti kai kuriems Jo-

nos pasiūlytiems pokyčiams. O Ralfui ne visai aišku, ką jam daryti. Tvirta pokyčių šalininkė yra Steisė.

Ji apibendrina:

– Manau, yra prasmės rizikuoti.

– Nors mane nervina bet kas, kas būtent šiuo metu padidins veiklos sąnaudas, – sako Lu, – aš sutinku su Steise. Kaip sakė Jona, mes žymiai labiau rizikuojame eidami tuo keliu, kuriame esame dabar.

Bobas pakelia mėsingą ranką ir pradeda komentuoti:

– Gerai, bet kai ką iš to, apie ką kalbėjo Jona, įgyvendinti žymiai lengviau, kai ką sunkiau. Kodėl mums nepradėjus nuo lengvesnių dalykų tuojau pat, kol rengsimės kitoms naujovėms, ir nepasižiūrėjus, koks bus rezultatas?

Aš sakau jam:

– Gal ir protinga. Ką tu pirmiausia darytum?

– Manau, pirmiausia perkelčiau KK postą, kad tikrintų dalis, einančias į butelio kakliukus, – sako Bobas. – Kitos KK priemonės užims nedaug laiko, bet paskirti inspektorių tikrinti dalis iki joms patenkant į butelio kakliuką jokio laiko nereikia – tai padaryti galime kad ir į šios darbo dienos galą, jei norit.

Aš linkteliu.

– Gerai. O kaip su taisyklėmis dėl pietų pertraukų?

– Galime sulaukti vieno kito profsajungos protesto.

Aš papurtau galvą.

– Manau, kad su tuo sutiks. Išdėstyk detales, ir aš pakalbėsiu su O'Doneliu.

Bobas pasižymi, ką pasakiau, bloknote, kurį pasidėjęs ant kelių. Aš atsikeliu ir žingsniuojau apie stalą, siekdamas labiau sureikšminti tai, ką dabar pasakysiu.

– Vienas iš Jonos iškeltų klausimų krito žemiau juostos, – sakau jiems. – Kodėl butelio kakliukuose gaminame atsargas, kurios nepadidins mūsų pralaidumo?

Bobas žiūri į Steisę, o ji žiūri į Bobą.

– Geras klausimas, – sako ji.

Bobas sako:

– Mes priėmėme sprendimą...

– Žinau tą sprendimą, – sakau aš. – Kaupti atsargas, kad pasiektume efektyvumo. Bet mūsų problema – ne efektyvumas. Mūsų problema yra neatlikti vėluojantys užsakymai. O tai labai akivaizdu mūsų klientams ir padalinio vadovybei. Mes būtinai turime kažką daryti, kad laikytumėmės užsakymų atlikimo terminų, ir Jona pateikė mums pasiūlymą, kaip tą kažką padaryti.

– Iki šiol pirmiausia atlikdavome užsakymus tiems, kurie garsiausiai rėkdavo, – sakau aš. – Nuo šiol labiausiai pavēlinti užsakymai turi būti atlikti pirmiausia. Užsakymas, kuris vėluoja dvi savaites, turi būti atliktas pirmiau nei vėluojantis savaitę ir taip toliau.

– Anksčiau kartkarčiais taip pabandydavom, – sako Steisė.

– Taip, bet dabar svarbiausia bus tai, kad *butelio kakliukuose* dalys šiems užsakymams bus apdorojamos pagal tokius pat prioritetus.

– Tai sveikas požiūris į problemą, Alai, – sako Bobas, – bet kaipgi visa tai padarysim?

– Turime nustatyti, kokių gaminių reikia butelio kakliukams, o kokie paprasčiausiai keliauja į sandėlį. Štai ką turime padaryti. Ralfai, noriu, kad tu sudarytum mums visų pavēlintų užsakymų sąrašą. Surašyk pagal eilę, nuo labiausiai vėluojančio iki atsiliekančio mažiausiai. Kada galėsi padaryti?

– Na, šiaip tai ilgai neužtruktų. Tik klausimas, ar mes gausim mėnesio duomenis.

Papurtau galvą.

– Dabar mums svarbiausia padaryti butelio kakliukus našesnius. Šito sąrašo mums reikia kuo greičiausiai, nes, kai tik tu pateiksi, noriu, kad pradėtum dirbti su Steise ir jos žmonėmis iš atsargų kontrolės skyriaus – turėsite nustatyti, kokios dalys dar turi būti apdorotos kiekviena iš butelio kakliukų, kad galėtume atlikti užsakymus.

Pasisuku į Steisę.

– Kai sužinosi, kurių dalių trūksta, susėskite su Bobu ir sudarykite butelio kakliukų darbo grafiką, kad pirma pradėtų apdoroti labiausiai vėluojančias dalis, paskui mažiau vėluojančias ir taip toliau.

– O kaip tos dalys, kurios neina per butelio kakliukus? – klausia Bobas.

– Šiuo metu nesiruošiu dėl jų jaudintis. Laikykimės prielaidos, kad

visa tai, ko nereikia leisti per butelio kakliuką... visa tai arba jau guli užbaigta, arba bus gatava, kai bus išbaigtos dalys butelio kakliukuose.

Bobas linksi.

– Ar suprato visi? – klausiu. – Už tai nieko nėra svarbesnio. Neturime laiko žengti atgal ir žaisti kokią centrines būstinės žaidimą, kai kiekvienam duodama šeši mėnesiai pagalvoti. Mes žinome, ką turime daryti. Tai eikim ir darykim.

Tą vakarą aš važiuoju Valstijų autostrada. Viską gaubia saulėlydis, dairausi į priemiesčio namų stogus abipus greitkelio. Kelio ženklas rodo, kad man liko dvi mylios iki įvažiavimo į Forest Group. Julijos tėvai gyvena Forest Group. Suku.

Nei Barnetai, nei Julija nežino, kad atvažiuoju. Pasakiau savo motinai, kad nesakytų vaikams. Paprasčiausiai po darbo išokau į automobilį ir pasileidau čia. Man jau iki kaklo nusibodo tas jos žaidimas slėpynių.

Iš keturių juostų greitkelio įsuku į nuošalią gatvę, kuri vingiuoja per ramią gyvenvietę. Namai čia brangūs, ir visų vejų idealiai prižiūrimos. Gatvės apšviestos medžiais. Jie leidžia pirmuosius pavasario lapus. Žaluma spindi auksiniame saulėlydžio ūke.

Privažiavęs gatvės vidurį jau matau namą. Tai dviejų aukštų plytinis kolonijinio stiliaus baltai dažytas pastatas. Jis su langinėmis. Langinės iš aliuminio ir be vyrių; jos ne funkcinės, bet užtai tradicinės. Štai čia Julija užaugo.

Pasistatau „Biuiką“ prie šaligatvio palei namą. Pasižiūriu į privažiavimą ir, aišku, prie garažo pamatau stovint Julijos „Akordą“.

Man nespėjus priartėti prie durų, jos atsidaro. Už antrų durų stovi Ada Barnet. Artėdamas matau nusileidžiant jos ranką ir spaudžiant antrųjų durų rankeną.

– Sveiki, – pasisveikinu.

– Juk sakiau, kad ji nenori su tavim kalbėtis, – sako Ada.

– Ar nemalonėtumėt jos bent paklausti? Ji yra mano žmona.

– Jei tu nori kalbėtis su Julija, gali kreiptis į jos advokatą, – sako Ada.

Ji ima uždarinėti duris.

– Aš nesitraukiu, kol nepakalbėsiu su jūsų dukra.

– Jei nesitrauksi, aš paskambinsiu policijai, kad pašalintų tave iš privačios valdos, – sako Ada Barnet.

– Tada palauksiu automobilyje. Gatvė jums nepriklauso.

Durys užsidaro. Aš kertu veją ir šaligatviu žingsniuojau prie „Biuiko“. Sėdžiu mašinoje ir žiūriu į namą. Netrukus pastebiu, kad už Barnetų namo langų stiklų juda užuolaidos. Po kokių keturiasdešimt penkių minučių saulė nusileidžia, ir nejuokais susirūpinu, kiekgi aš čia galiu sėdėti. Ir štai namo durys vėl atsidaro.

Išėina Julija. Ji mūvi džinsus ir marškinėlius bei megztinį. Džinsai ir marškinėliai ją labai jaunina. Ji primena man paauglę, einančią į pasimatymą su berniuku, kuris jos tėvams nepatinka. Ji pereina veją, ir aš išlipu iš automobilio. Kai mus teskia kokių dešimties pėdų atstumas, ji sustoja, nes bijo prieiti per arti, kur aš galiu ją pastverti, įsisodinti į mašiną ir nusinešti lyg vėjas į savo palapinę tyruose ar panašiai. Mudu žiūrime vienas į kitą. Susikišu rankas į kišenes.

Įžangai sakau:

– Taigi... kaip tu laikaisi?

– Jei nori išgirsti tiesą, tai šlykščiai. O tu kaip laikaisi?

– Jaudinausi dėl tavęs.

Ji žiūri į šalį. Plekšnoju per „Biuiko“ stogą.

– Važiuojam pasivažinėti.

– Ne, negaliu, – sako ji.

– O kaip dėl pasivaikščiojimo?

– Aleksai, tik pasakyk man, ko tu nori, gerai?

– Aš noriu sužinoti, kodėl tu taip darai?

– Nes nežinau, ar tebenoriu būti tavo žmona. Ar neakivaizdu?

– Gerai, ar galim apie tai pasikalbėti?

Ji nieko nesako.

– Einam, – sakau aš. – Pasivaikščiokim – tik apsuksim kvartalą. Nebent norėtum, kad kaimynai turėtų ką apie mus plepėti.

Julija pasižiūri į kaimyninius namus ir suvokia, kad mudu kaip scenoje. Ji nenoriai žengia manęs link. Ištiesiu ranką. Julija jos nepriima, bet mudu atsiduriame greta ir imame žingsniuoti šaligatviu.

Pamojuoju Barnetų namams ir pastebiu subangavus užuolaidas. Prietemoje mudu su Julija nekalbėdami nueiname kokią šimtą pėdų. Pagaliau aš nutraukiu tylą.

– Klausyk, aš atsiprašau dėl to, kas įvyko praėjusį savaitgalį. Bet ką galėjau padaryti? Deivis norėjo, kad aš...

– Aš ne dėl to, kad tu išėjai į tą žygį su Deiviu. Tai tiesiog buvo paskutinis lašas. Staiga pajutau, kad daugiau nebegaliu. Turėjau išeiti.

– Julija, kodėl bent negalėjai pasakyti, kur tu?

– Klausyk. Aš palikau tavę, kad galėčiau pabūti viena.

Neryžtingai klausiu:

– Tai... tu nori skyrybų?

– Na, aš dar nežinau.

– Gerai, kada sužinosi?

– Alai, man buvo labai sunkus metas. Aš nežinau, ką daryti. Aš dėl nieko negaliu apsispręsti. Mano motina sako viena. Mano tėvas sako kita. Mano draugai kalba dar trečia. Visi, išskyrus mane, žino, ką aš turėčiau daryti.

– Tu išėjai, kad galėtum pabūti viena ir priimti sprendimą, kuris paveiks ir mus abu, ir mūsų vaikus. O tu klausai visų, išskyrus tuos tris žmones, kurių gyvenimai bus sugriauti, jei negrįši.

– Būtent tai aš ir turiu suvokti pati, be jūsų trijų spaudimo.

– Aš tik siūlau pasikalbėti apie tai, kas tavę graužia.

Ji atsidūsta ir suirzusi balsu sako:

– Alai, jau kalbėjomės milijoną kartų!

– Gerai, klausyk, tada pasakyk man štai ką: ar tu turi kitą?

Julija sustoja. Mes priėjome kampą.

Ji šalta sako:

– Manau, mes su tavim jau pakankamai toli nuėjome.

Valandėlę stoviu, o ji apsigręžia ir tolsta savo tėvų namų link. Aš ją pasiveju.

– Na? Taip ar ne?

– Žinoma, aš neturiu jokio kito! – šaukia ji. – Ar tu manai, kad jeigu taip būtų, aš gyvenčiau su savo tėvais?

Žmogus, vedžiojantis šunį, apsigręžia ir spokso į mus. Mudu su Julija tylėdami jį aplenkiamo.

Sušnabždu Julijai:

– Aš tik turėjau žinoti... tik tiek.

– Jei tu manai, kad būčiau palikusi savo vaikus, trokšdama su kuo nors pasilinksinti, tai tu manęs nesupranti nė trupučio.

Jaučiuosi taip, lyg ji būtų sudavusi man per veidą.

– Julija, atsiprašau. Tokie dalykai kartais atsitinka, ir man tiesiog reikėjo suprasti.

Ji sulėtina žingsnį. Apkabinu ją per pečius. Ji nustumia mano ranką.

– Alai, aš šitiek laiko buvau nelaiminga. Ir noriu tau štai ką pasakyti: dėl to aš jaučiuosi kalta. Jaučiuosi taip, lyg neturėčiau teisės būti nelaiminga. Bet aš nelaiminga.

Susierzinęs pastebiu, kad atsidūrėme priešais jos tėvų namus. Pasi-vaikščiojimas buvo per trumpas. Ada stovi prie neuždengto lango. Mudu su Julija sustojame. Atsiremiu į „Biuiko“ sparną.

– Kodėl tau nesusirinkus daiktų ir negrįžus su manim namo, – pasiūlau aš, bet ji papurto galvą dar man sakinio neužbaigus.

– Ne, aš tam dar nepasirengusi.

– Gerai, klausyk. Pasirinkimas toks: arba lieki čia, ir mudu skiriamės, arba abu grįžtame ir kovojame už savo santuoką. Kuo ilgiau tavęs nebus, tuo labiau tolsime vienas nuo kito skyrybų link. O jei išsiskirsime, žinai juk, kas bus. Matėm daugybę kartų, kas atsitiko mūsų draugams. Ar tu tikrai to nori? Julija, važiuojam namo. Aš pažadu, kad viskas pasitaisys.

Ji purto galvą.

– Negaliu, Alai. Jau esu prisiklausiusi pažadų užtektinai.

– Tai tu nori skyrybų?

Julija sako:

– Aš jau tau sakiau, kad nežinau!

– Gerai, – pagaliau sakau. – Aš negaliu nuspręsti už tavę. Juk tau pačiai reikia apsispręsti. Aš tik galiu pasakyti, jog noriu, kad sugrįžtum. Esu tikras, kad vaikai irgi to nori. Paskambink man, kai žinosi, ko tu nori.

– Aš būtent to ir norėjau, Alai.

Įsėdu į „Biuiką“ ir užvedu variklį. Nuleisdamas šoninį stiklą, pasižiūriu į ją, stovinčią ant šaligatvio prie automobilio.

– Tu žinai, taip jau atsitiko, kad aš tave myliu, – sakau jai.

Nuo to ji visai atsileidžia. Prieina arčiau ir pasilenkia. Ištiesiu ranką pro langą ir paimu ją už rankos. Ji mane pabučiuoja. Po to nė žodžio netarusi atsitiesia ir nueina šalin, o pasiekusi vejų vidurį pasileidžia bėgti. Žiūriu jai įkandin, ir ji dingsta už durų. Tada papurtau galvą, spusteliu sankabą ir nuvažiuoju.

Tą dieną atsirandu namie apie dešimtą vakaro. Prislėgtas, bet namie. Naršau po šaldytuvą, ieškau vakarienės, ir matau, kad turėsiu pasitenkinti šaltais spagečiais ir žirnelių likučiais. Nuplaudamas visa tai dar likusiu šlakeliu degtinės, vakarieniauju, slegiamas liūdesio.

Valgydamas svarstau, ką gi aš darysiu, jei Julija negrįš. Jei neturiu žmonos, ar turiu vėl susitikinėti su moterimis? Kur man jų rasti? Staiga įsivaizduoju save stovintį Beringtono „Atostogų užėigos“ bare, bandantį atrodyti seksualiai ir klausinėjantį nepažįstamų moterų: „Koks jūsų ženklas?“

Ar toks mano likimas? Viešpatie. Ir, be to, ar toks būdas šiandien suveiktų? Ir iš viso, ar jis kada suveikdavo?

Aš turiu pažinoti *kažką*, su kuo galėčiau susitikinėti.

Kurį laiką sėdžiu, galvodamas apie pažįstamas moteris. Kuri iš jų manęs norėtų? Kurios norėčiau aš? Neilgai trukus sąrašas išsemtas. Tada į galvą ateina mintis apie vieną moterį. Atsikėlęs nuo kėdės einu prie telefono ir kokią penketą minučių į jį spoksau.

Ar verta?

Nervingai surenku numerį. Dar nesujungus dedu ragelį. Dar kurį laiką spoksau į telefoną. A, nė velnio! Blogiausia, kas atsitiks, – ji pasakys „ne“, tiesa? Vėl renku numerį. Kažkas pakelia ragelį tik po kokių dešimties signalų.

– Alio, – tai jos tėvas.

– Ar galėčiau pasikalbėti su Julija.

Pauzė.

– Tuoju.

– Alio? – sako Julija.

– Sveika, čia aš.

– Alas?

– Taip, klausyk, žinau, kad dabar vėlu, bet noriu tavęs kai ko paprašyti.

– Jei tai susiję su skyrybomis arba grįžimu namo...

– Ne, ne, ne. Tiesiog pamaniau, kad, kol tu svarstai, gal nebūtų nieko blogo, jei retsykiais susitiktumėm.

– Na... Aš manau, nebūtų.

– Gerai. Ką tu darai šeštadienio vakarą?

Valandėlę vyrauja tylą, nes jos veidą nušviečia šypsena.

Pralinksmėjusi ji klausia:

– Tu tari esi su manim dėl pasimatymo?

– Taip, dėl pasimatymo.

Ilga pauzė.

– Tai ar norėtum su manim susitikti?

– Taip, labai norėčiau, – pagaliau sako ji.

– Puiku. Ką pasakytum, jei atvažiuosiu tavęs 7.30?

– Aš būsiu pasiruošusi.

Kitą rytą konferencijų salėje prie mūsų prisijungia du viršininkai, atsakingi už butelio kakliukus. „Mes“ – tai Steisė, Bobas, Ralfas ir aš. Tedas Spenseris yra viršininkas, atsakingas už terminio apdorojimo krosnis. Jis yra vyresnio amžiaus vaikinai, jo plaukai atrodo lyg plieninė vilna, visas kūnas irgi tarsi iš plieno. Pasikvietėme jį ir Mario DeMonte, staklių baro viršininką, kuriam priklauso „NCX-10“. Mario to paties amžiaus, kaip ir Tedas, bet apkūnesnis.

Steisės ir Ralfo akys paraudusios. Kol susėdame, jie man papasakoja apie darbą, kuris vyko šio ryto susitikimuose.

Sudaryti vėluojančių užsakymų sąrašą nebuvo sunku. Kompiuteris surašė juos ir surikiavo vėlavimo tvarka. Tai niekai, net valandos tam neprireikė. Bet po to jie turėjo peržiūrėti kiekvieno užsakymo medžiagų sąskaitas ir nustatyti, kurios dalys daromos butelio kakliukuose. Ir dar jie turėjo nustatyti, ar yra atsargų šioms dalims pagaminti. Tam prireikė beveik visos nakties.

Steisė pasakė šį rytą pirmą kartą pasidžiaugusi, kad egzistuoja kompiuteriai.

Kiekvienas turime po kopiją sąrašo, kurį Ralfas surašė ranka. Spausdiniuose iš viso turime šešiasdešimt septynis aprašymus – tai visų mūsų įsiskolinimų bylos. Užsakymai surikiuoti nuo labiausiai vėluojančio iki mažiausiai vėluojančio užsakymo. Nelemčiausias užsakymas, esantis są-

rašo viršuje, penkiasdešimt devynias dienas atsilieka nuo rinkodaros skyriaus pažadėtos pristatymo datos. Lemčiausias vėluoja tik vieną dieną. Tokių užsakymų turime tris.

– Mes kai ką patikrinome, – sako Ralfas. – Ir apie devyniasdešimt procentų dabartinių įsiskolinimų reikalingi dalių, kurios turi pereiti kurį vieną ar abu mūsų butelio kakliukus. Žinoma, apie aštuoniasdešimt penki procentai stringa surinkime, nes laukiame, kol bus baigtos dalys butelio kakliukuose, kad galėtume surinkti ir išsiųsti produktus.

– Taigi akivaizdu, kad šios dalys pačios svarbiausios, – paaiškinu aš abiem barų viršininkams.

Tada Ralfas sako:

– Toliau mes sudarėme tokius pat sąrašus terminiam apdorojimui ir „NCX-10“, kad žinotume, kokias dalis ir kuria tvarka šitie centrai turi apdoroti – tokia pačia seka, nuo labiausiai iki mažiausiai atsiliekančio užsakymo. Per kokią savaitę tą sąrašą paruošime kompiuteriu ir nustosime deginę žibalo vidurnakčiais.

– Fantastiška, Ralfai. Manau, kad judu su Steise atlikote didžiulį darbą, – sakau aš jam. Po to kreipiuosi į Tedą ir Mario. – Dabar jūs, džentelmenai, turite liepti savo meistrams pradėti nuo sąrašo viršaus ir dirbti iš eilės.

– Tai atrodo gana lengva, – sako Tedas. – Manau, susidorosime.

– Žinot, kai ką turime nustumti žemiau, – sako Mario.

– Tai jūs turėsite paprasčiausiai pasikapstyti po atsargas, – sako Steisė. – Kurgi problema?

Mario suraukia antakius ir sako:

– Jokių problemų. Jūs norit, kad dirbtumėm taip, kaip čia surašyta, tiesa?

– Taip, tai taip paprasta. Ir kad nė vienas iš jūsų nedarytų nieko tokio, ko nėra šiame sąraše. Jei dispečeriai kels jums kokių problemų, siųskit juos pas mane. Ir žiūrėkit, kad tik negriautumėt čia nustatytos sekos.

Tedas ir Mario linksi.

Pasisuku į Steisę:

– Tu tikrai supranti, kaip svarbu, kad dispečeriai nesikištų į šitą prioritetinių darbų eigą, ar ne?

Steisė sako:

– Gerai, bet jūs turite man pažadėti, kad nepakeisite jos dėl rinkodarininkų spaudimo.

– Duodu garbės žodį, – užtikrinu ją ir tada pasisuku į Tedą ir Mario: – Tai labai rimta, ir judu, vaikinai, žinote, kad terminis apdorojimas ir „NCX-10“ atlieka svarbiausias visai gamyklai operacijas. Nuo to, kaip jūs tvarkysitės, priklauso, ar šita gamykla turės ateitį.

– Mes padarysime viską, kas įmanoma, – sako Tedas.

– Jie padarys, galiu jus užtikrinti, – sako Bobas Donovanas.

Iš karto po šio susitikimo nusileidžiu į personalo skyrių susitikti su Maiku O'Doneliu, vietos profsąjungos prezidentu. Kai įeinu, mano personalo vadovas, Skotas Dolinas, pabalusiais krumpliais barbena į kėdės ranktūrius, klausydamasis pakelto O'Donelio balso.

– Kokios čia problemos? – klausiu.

– Jūs tas problemas labai gerai žinot: jūsų naujosios pietų pertraukos taisyklės dirbantiems prie terminio apdorojimo ir „NC“ staklių, – sako O'Donelis. – Jos pažeidžia sutartį. Pasižiūrėkite ketvirto paragrafo septintąją dalį...

– Gerai, luktelėk truputiuką, Maikai. Mes pateikiame profsąjungai kitą laiką paprasčiausiai dėl pakitusių sąlygų gamykloje.

Visą rytmetį aiškinu jam, kokia dabar situacija gamykloje. Po to papasakoju apie tai, ką nustatėme, ir paaiškinu, kam reikalingi šie pakeitimai.

Baigdamas aš sakau:

– Supranti, ar ne, kad tai paveiks daugiausia dvidešimt žmonių?

Jis purto galvą:

– Klausykit, aš dėkingas, kad stengiatės visa tai paaiškinti. Bet mes turime sutartį. Dabar jei pasižiūrėsime į visą reikalą iš kitos pusės – kas bus, jei imsime kaitalioti viską, kas jums nepatinka?

– Maikai, dėl Dievo meilės, kaipgi aš tau užtikrinsiu, kad mums daugiau niekada nebereikės jokių pakeitimų! Bet mes galų gale kalbam apie darbo vietas. Aš gi nesikėsinu mažinti atlyginimus ar atimti kokias išmokas. Aš tik noriu lankstaus grafiko. Mums reikia tiesiog atokvėpio, kad galėtume padaryti reikiamus pakeitimus, dėl kurių gamykla pradės uždirbti. Antraip per keletą mėnesių gamyklos gali nelikti.

– Atrodo, kad griebiatės gąsdinimo taktikos, – pagaliau sako jis.

– Maikai, aš tik tiek pasakysiu, kad tu gali palaukti porą mėnesių, ir bus aišku, ar aš čia norėjau visus tik pagąsdinti, bet tada gali būti jau vėlu.

O'Donelis valandėlę tyli.

Pagaliau sako:

– Turiu apie tai pagalvoti, apsitarti ir panašiai. Mes dar prie šito sugrįšime.

Iškart po pietų aš jau nenustygsiu. Man rūpi pasižiūrėti, kaip veikia mūsų prioritetų sistema. Mėginu rasti Bobą Donovaną, bet jis kažkur cechuose. Taigi nutariu pats eiti pasižiūrėti.

Pirmiausia einu prie „NCX-10“. Bet kai atsirandu prie staklių, čia nėra ko paklausia. Kadangi tai automatinės staklės, didžiąją laiko dalį dirbančios niekieno neprižiūrimos. Problema ta, kad priėjęs pamatau, jog prakeiktas daiktas stovi be darbo. Jis nedirba, ir šalia nėra nė vieno staklininko. Aš pasiuntiu.

Einu ieškoti Mario.

– Kodėl, po velnių, šitos staklės nedirba?!

Jis nueina paklausti meistro. Pagaliau grįžta prie manęs.

– Mes neturime medžiagų.

– Ką reiškia *mes neturime medžiagų*? – šaukiu aš. – O kaip jūs vadinat šitas plieno krūvas, riogsančias kur tik nepasižiūri?

– Bet jūs pasakėt mums dirbti pagal sąrašą, – teisinasi Mario.

– Nori pasakyti, kad išbaigėte visas vėluojančias dalis?

– Ne, pabaigė pirmąsias dvi partijas, – sako Mario. – Kai atėjo eilė trečiai daliai pagal sąrašą, tai pamatė, kad jai nėra medžiagų. Taigi ir sustabdė stakles, kol jie apsisuks.

Jaučiu, kad įmanydamas jį pasmaugčiau.

– Bet ar jūs nenorėjot, kad mes taip dirbtume? – klausia Mario. – Jūs norėjote, kad darytume tik tas dalis, kurios išvardintos sąraše, dargi laikydamiesi eiliškumo, ar ne? Argi ne apie tai kalbėjome?

Pagaliau ištariu:

– Taip, aš taip sakiau. Bet ar jums nedingtelėjo, kad jei negalite padaryti vienos kurios detalės iš eilės, tai turite imtis kitos?

Mario atrodo sugniuždytas.

– Gerai, o kur, po velnių, tos medžiagos, kurių jums reikia? – klausiu.

– Nenumanau. Jos gali būti pustuzinyje vietų. Bet tikriausiai Bobas Donovanas jau pasiuntė ką nors jų ieškoti.

– Gerai, klausyk. Tavo derintojai turi nustatyti šitas stakles bet kuriai kitai daliai iš sąrašo, kuriai medžiagų *turite*. Ir tegu šitas laužas visą laiką dirba.

– Taip, pone, – sako Mario.

Netverdamas pykčiu, einu atgal į kabinetą pasigauti Donovaną per pranešimų gaviklį ir nustatyti, kas blogai. Pusiaukelėje, praėjęs keletą tekinimo staklių, pamatau – štai jis, kalbasi su Otu, meistru. Nežinau, ar kalbos tonas kultūringas. Regis, Otas nesidžiaugia Bobo draugija. Stoviu ir laikiu, kol Bobas baigs ir pastebės mane. Tai tuojau pat ir nutinka. Otas nueina šalin, nusiveda ir savo stakininką. Bobas prieina prie manęs.

Aš sakau:

– Tu žinai, kas vyksta...

– Taip, žinau. Todėl ir esu čia.

– Kokios problemos?

– Jokių problemų nėra, – ramina jis. – Įprastos gamybinės procedūros.

Pasirodo, kaip paaiškina Bobas, kad dalys, kurių jie laukė prie „NCX-10“, gulėjo čia jau savaitę. Otas tekino partijas kitų dalių. Jis nežinojo dalių, skirtų „NCX-10“, svarbos. Jam jos atrodė lygiai tokios, kaip ir visos kitos partijos, ir dargi gana nereikšmingos, jeigu kalbėsime apie jų dydį. Kai Bobas atsirado čia, jie buvo įpusėję kitą didelį ciklą. Otas nenorėjo jo nutraukti... kol Donovanas paaiškino jam, kas yra kas.

– Po perkūnais, Alai, viskas lygiai kaip ir anksčiau, – sako Bobas. – Jie suderina stakles ir, vos tik pradeda darbą, turi staiga nutraukti, kad mes galėtume užbaigti kažkokią kitą dalį. Vėl ta pati prakeikta pasaka!

– Dabar nurimk, – sakau aš. – Sekundę apie tai pagalvokime.

Bobas purto galvą.

– Apie ką čia galvoti?

– Pamėginkime rasti priežastį. Įvardinkime problemą.

– Dalys nebuvo pristatytos „NCX-10“, o tai reiškia, kad operatoriai negalėjo pradėti partijos, kurią jie turėjo padaryti, – sako Bobas lyg sektų pasaką be galo.

– O tai atsitiko todėl, kad tos butelio kakliukui skirtos dalys buvo sulaikytos prie staklių, kurios apdorojo ne butelio kakliukui skirtas dalis, – užbaigiu aš. – O dabar mes klausiamo savęs, kas gi atsitiko.

– Vaikinas, kuris atsako už šitą barą, paprasčiausiai nenorėjo būti dykas, ir tiek, – sako Bobas.

– Teisingai. Nes jei jis nebūtų užimtas, tai toks kaip tu ateitum ir jį pašokdintum.

– Taip, o jei aš to nepadaryčiau, tai toks kaip tu pašokdintum mane, – sako Bobas.

– Tai jau užtikrintai. Bet net jei tas vaikinas ir nesnaudė, jis nepadėjo mums priartėti prie tikslo.

– Na...

– Nepadėjo, Bobai! Žiūrėk, – parodau į dalis, skirtas „NCX-10“, – mums reikia šių dalių tuoj pat, ne rytoj. Ne butelio kakliukui skirtų dalių mums gali neprireikti savaites ar net mėnesius – o gal neprireiks ir niekada. Taigi šitas vaikinas, toliau darydamas ne butelio kakliukui skirtas dalis, iš esmės tik trukdė mums išsiųsti užsakymą už vartų ir uždirbti pinigų.

– Bet jis nieko geresnio nesugalvojo, – sako Bobas.

– Būtent. Jis negalėjo atskirti svarbių partijų nuo nesvarbių. O kodėl?

– Niekas jam nepasakė.

– Kol neatėjai tu. Bet tu negali būti visur, ir panašūs dalykai gali pasikartoti. Tai kaipgi visiems gamyklos darbininkams turėtume pranešti, kurios dalys svarbios?

– Manau, mums reikia kažkokios sistemos, – sako Bobas.

– Puiku. Pradėkim tuojau pat, jei nenorime toliau gaminti laužo. Ir pradėdami ką nors daryti užsitikrinkime, kad žmonės prie abiejų butelio kakliukų žinotų, kad jie turi laikytis prioritetų sąrašo nurodyto eiliškumo.

Bobas baigia pokalbį su Otu, kad šis žinotų, ką daryti su tomis dalimis. Po to mudu žingsniuojame prie butelio kakliukų.

Pagaliau mudu grįžtame į kabinetą. Žvilgtelėjęs į Bobo veidą, matau, kad jam vis dar rūpi tai, kas atsitiko.

– Kas negerai? Tu, regis, nesi tikras, kad viską darome teisingai, – sakau aš.

– Alai, kas gi bus, jei mes kaskart versime žmones pertraukinėti procesą ir imtis butelio kakliukams skirtų dalių?

– Dabar dėl to nesijaudink. Laikykim butelio kakliukus apkrautus. Klausyk, aš įsitikinęs, kad tu pasielgei teisingai. O tu – ne?

– Gal aš ir teisingai pasielgiau, bet tam aš turėjau nusižengti visoms taisyklėms.

– Tuomet taisyklių nereikia paisyti. Gal tos taisyklės nebuvo geros. Tu gi žinai, kad mes visados turėdavom nutraukti procesą, kad galėtumėm išsiųsti užsakymus. Skirtumas tarp tada ir dabar yra tas, kad mes žinome, kad darome tai užbėgdami įvykiams už akių, kol mūsų neprivers išoriniai veiksniai. Mes turime tikėti tuo, ką žinome.

Bobas pritariai linksi. Bet aš žinau, kad jis tiki tik tuo, ką mato. Jei atvirai kalbėsime, gal aš irgi toks pat.

Praeina kelios dienos, kol sukuriame sistemą, kuri turi pašalinti problemą. O jau penktadienį, aštuntą ryto, prasidedant pirmajai pamainai, aš sėdžiu kavinėje ir stebiu darbuotojų reakciją. Su manimi sėdi Bobas Donovanas.

Po mūsų ankstesnių nesusipratimų nutariu, kad kuo daugiau žmonių žinos apie butelio kakliukus, tuo bus geriau. Mes rengiame penkiolikos minučių susirinkimą visiems gamyklos darbuotojams, tiek meistrams, tiek valandininkams. Šią popietę tą patį rengiame žmonėms, kurie dirbs antroje pamainoje, ir aš ateisiu vėlai vakare pasikalbėti ir su trečiąja pamaina. Kai šį ryt visus surenkame, atsistoju ir kalbu.

– Visi jūs žinote, kad šita gamykla kurį laiką riedėjo į nuokalnę. Tačiau nežinote, kad mes galime pradėti reikalus keisti. Jūs atėjote į šį susirinkimą todėl, kad šiandien mes įvedame naują sistemą... tokią, kuri padarys gamyklą našesnę nei kad ji buvo anksčiau. Per keletą minučių aš jums papasakosiu, kas mus privertė sukurti šią naują sistemą. O paskui Bobas Donovanas paaiškins, kaip ji veikia.

Kadangi stengiamės, kad susirinkimai netruktų ilgiau nei penkiolika minučių, tai nelieka laiko plačiau visko paaiškinti. Bet pasitarkęs smėlio laikrodžio analogiją, aš sugebu trumpai paaiškinti apie butelio

kakliukus ir kodėl mes turime teikti prioritetą dalims, skirtoms terminiam apdorojimui ir „NCX-10“. O visam tam, ką jiems išaiškinti neturiu laiko, vietoje senojo laikraščio darbuotojams imsime leisti informacinį lapelį, ir jame atspindėsime pažangą ir pokyčius gamykloje.

Po to perduodu mikrofoną Donovanui, ir jis papasakoja, kaip bus sudaromi visų medžiagų prioritetai, kad kiekvienas gamykloje žinotų, ką pirmiausia privalo daryti.

– Šiai dienai baigiantis, visi ruošiniai cechuose bus paženklinti etiketėmis su numeriais, – sako jis ir parodo keletą pavyzdžių. – Etiketės bus dviejų spalvų: žalios ir raudonos.

Raudona reiškia, kad tai didžiausio prioriteto darbas. Raudonomis etiketėmis bus pažymėti ruošiniai, skirti butelio kakliukams. Kai į jūsų darbo barą atkeliauja šia spalva paženklinta partija, turite nedelsdami jos imtis.

Bobas paaiškina, ką reiškia „nedelsdami“:

– Jei darbuotojas dirba kitą darbą, tai nieko tokio, jei jam pabaigti reikia ne daugiau kaip pusvalandžio. Raudonai pažymėtų dalių reikia būtinai imtis nepraėjus valandai nuo jų pristatymo.

Bet jei kitą darbą esate tik įpusėję, tuoj pat nutraukite procesą ir imkitės raudonųjų dalių. Kai pabaigsite butelio kakliuko dalis, galite grįžti prie ankstesnio darbo.

Toliau eina žalia spalva. Kai kartu atkeliauja raudonai ir žaliai pažymėtos dalys, pirmiausia imatės raudonųjų. O didžioji dalis ruošinių bus pažymėta žaliai. Ir turite imtis žaliųjų užsakymų tik tada, jei nebeturite raudonųjų.

Tiek apie spalvų prioritetus. Bet ką daryti, jei gaunate dvi partijas, pažymėtas ta pačia spalva? Kiekviena etiketė turės numerį. Jūs visada turite pradėti nuo mažiausio.

Donovanas paaiškina kai ką smulkiau, atsako į porą klausimų, ir aš užbaigiu:

– Šitą susirinkimą sukviečiau aš. Nutariau atitraukti jus nuo darbų, kad visi tuo pačiu metu išgirstumėte tą pačią žinią ir – aš to tikiuosi – geriau suprastumėte, kas gamykloje vyksta. Kitas reikalas yra tas, kad jūs jau ilgą laiką nesate girdėję apie gamyklą nieko gero. Tai, ką išgirdote dabar, tėra pradžia. Gamyklos ir jūsų darbo vietų ateitis bus užtikrin-

ta tik tada, kai vėl imsime uždirbti pinigus. Svarbiausia, kad jūs dirbtumėt su mumis... mes visi kartu darysime viską, kad išlaikytume šią gamyklą.

Gerokai po pietų suskamba mano telefonas.

– Sveikas, čia O'Donelis. Galite imtis naujosios pietų ir kavos pertraukų politikos. Mes neprieštarausime.

Perduodu naujienas Donovanui. Ir su šiomis mažytėmis pergalėmis užbaigiame savaitę.

Šeštadienį 7.29 vakaro pasistatau nuplautą, išvaškuotą, išblizgintą ir išsiurbtą „Biuiką“ įvažiuoju prie Barnetų namo. Pasiimu šalia gulintį gėlių puokštę ir žengiu per veją, išsičiustijęs pasimatymui. 7.30 nuspaudžiu durų skambutį.

Duris atidaro Julija.

– Oi, kaip tu dailiai atro dai, – sako ji.

– Tu irgi.

Ji iš tikro dailiai atrodo.

Kelios minutės įtempto pokalbio su jos tėvais. Ponas Barnetas klausia, kaip reikalai gamykloje. Pasakau jam, kad tikriausiai mes jau esame kelyje į pagerėjimus, paminiu naująją prioritetų sistemą ir kaip tai paveiks „NCX-10“ bei terminį apdorojimą. Abu tėvai žiūri į mane su trikę.

– Tai gal jau einam? – pasiūlo Julija.

Juokaudamas sakau Julijos motinai:

– Parvešiu jums ją iki dešimtos.

– Gerai, – sako ponias Barnet. – Mes lauksim.

– Štai kaip tai atrodo, – sako Ralfas.

– Neblogai, – sako Steisė.

– Neblogai? Tai žymiai geriau, o ne „neblogai“, – sako Bobas.

– Matyt, mes kažką darome kaip reikia, – sako Steisė.

– Taip, bet to negana, – sumurmu aš.

Praėjo savaitė. Susirinkome konferencijų kambaryje prie kompiuterio terminalo. Ralfas ištraukė iš kompiuterio sąrašą vėluojančių užsakymų, kuriuos išsiuntėme praeitą savaitę.

– Negana? Tai bent jau pažanga, – sako Steisė. – Praeitą savaitę išsiuntėme dvylika užsakymų. Šitai gamyklai – neblogai. Ir tai buvo dvylika labiausiai vėluojančių mūsų užsakymų.

– Tarp kitko, dabar sąrašo pradžioje yra užsakymai, kurie vėluoja jau tik keturiasdešimt dienų, – sako Ralfas. – Jei prisimenate, anksčiau vėlavo penkiasdešimt devynias.

– Taigi puiku! – sako Donovanas.

Grįžtu prie stalo ir atsisėdu.

Jų entuziazmą galima suprasti. Naujoji partijų ženklinimo sistema pagal prioritetus veikia gana neblogai. Butelio kakliukams dalys teikiamos sparčiai. Faktiškai atsargų krūvos prie jų išaugo. Raudonai paženklintos dalys, apdorotos butelio kakliukuose, greičiau pasiekia galutinio surinkimo barą. Atrodo, lyg būtume gamykloje nutiesę „ekspreso liniją“ aprūpinti butelio kakliukams.

Atlikdami dalių KK prieš butelio kakliukus, mes pamatėme, kad apie 5 procentus „NCX-10“ skirtų dalių ir apie 7 procentus skirtųjų terminiam apdorojimui neatitinka kokybės reikalavimų. Jei ateityje sugebėtume išlaikyti tą patį lygį, tai dėl išankstinio tikrinimo sutaupomas laikas padėtų efektyviai padidinti pralaidumą.

Paaiškėjo, kad efektyvi yra ir naujoji politika, kai žmonės nestabdo „NCX-10“ savo pertraukoms. Mes nelabai numanome, kokio pagerėjimo dėl to pasiekėme, nes nežinome, kiek prarasdavome dėl tų pertraukų. Galų gale dabar elgiamės teisingai. Bet mane pasiekia žinios, kad

kartkarčiais visgi „NCX-10“ stovi be darbo – ir tai atsitinka tuomet, kai nėra jokių pertraukų. Donovanas turi išnagrinėti tokius atvejus.

Visų šių priemonių kombinacija leido mums atsikratyti didelio užsakymų vėlavimo ir atlikti keliais užsakymais daugiau nei paprastai. Bet aš žinau, kad mūsų sparta nepakankama. Tiesa, vos prieš keletą savaitių sliūkinome, o dabar jau einame, tačiau turėtume bėgti riste.

Dar kartą žvilgtelėjęs į terminalą pastebiu, kad visų akys įbėstos į mane.

– Klausykite... Žinau, kad žengiame tinkama kryptimi, – paaiškinu. – Bet privalome pažangą paspartinti. Gerai, kad praeitą savaitę išsiuntėme dvylika užsakymų. Bet vis dar tebeturime vėluojančių įsipareigojimų klientams. Jų nėra labai daug, užtikrinu, bet visgi turėtume dirbti sparčiau. Iš tikrųjų tai turėtume visai nebevėluoti su užsakymais.

Visi pasitraukia nuo terminalo ir susėda kartu su manim prie stalo. Bobas Donovanas pradeda pasakoti man, kaip jie planuoja patobulinti tai, ką jau yra padarę.

– Bobai, puiku, bet visa tai smulkmenos. Kaip mums sekasi įgyvendinti kitus Jonos pasiūlymus?

Bobas suka akis į šalį.

– Na... mes juos nagrinėjame.

– Aš noriu, kad trečiadienio posėdžiui pateiktumėt butelio kakliukų palaisvinimo rekomendacijas.

Bobas linksi, bet nieko nesako.

– Tu jas mums pateiksi?

– Kad ir kiek tai man kainuotų, – atsako jis.

Tą popietę mano kabinete susitinkame su Elrojum Langstonu, mūsų KK vadybininku, ir su Barbara Pen, atsakinga už ryšius su darbuotojais. Barbara rašo informacinius lapelius, kuriuose dabar aiškinamos gamykloje vykstančių pokyčių priežastys. Praeitą savaitę išleidome pirmąjį numerį. Aš pasakyčiau juodu su Langstonu dirbti su naujuoju projektu.

Iš butelio kakliuko išeinančias dalis paprastai sunku atskirti nuo įeinančių į juos dalių. Tik labai įgudusi akis gali pastebėti skirtumus, ir tai ne visada. Susiduriame su problema – ką daryti, kad darbuotojai

lengvai galėtų jas atskirti,... ir kaip pasiekti to, kad darbininkai labai kokybiškai apdorotų iš butelio kakliuko išėjusias dalis, kad šios greičiau pasiektų surinkimo barą, kur iš jų pagamintas kokybiškas produktas būtų greičiau išsiųstas klientui. Langstonas ir Pen atėjo į mano kabinetą pasikalbėti savo rūpimais klausimais.

– Mes jau turime raudonas etiketes, – sako Pen. – Taigi raudona rodo, kad dalis skirta butelio kakliukui. Mums dabar reikia sugalvoti paprastą būdą, kad ir toliau pakankamai dėmesio būtų skiriama tokios dalies kokybei – lyg šios dalys būtų auksinės.

– Palyginimas tinkamas, – sakau jai.

– O jeigu mes dalis, apdorotas butelio kakliukuose, paprasčiausiai paženklintume raudonose etiketėse geltonomis juostelėmis? Juostelė įspėtų, kad dalis yra aukso vertės. Aš visus informuosiu apie šių juostelių reikšmę. Galėtume išleisti kažką panašaus į biuletenį, kurį meistras perskaitytų valandininkams prieš pamainą, ar plakatą, kurį iškabintume gamykloje, – kažką tokio.

– Jei juostelės klijavimas nesulėtintų butelio kakliukų darbo, tai būtų puiku.

– Esu tikras, kad galėtume sugalvoti, kaip netrukdyti darbo, – sako Langstonas.

– Gerai. Tik nenorėčiau, kad viskas pasibaigtų informacija.

– Mes tai puikiai suprantame, – šypsodamasis sako Langstonas. – Dabar mes sistemingai nagrinėjame butelio kakliukams skirtų ir juos perėjusių gaminių tolesnio apdorojimo kokybės pažeidimų atvejus. Kai sužinosime, ką daryti, mes nustatysime specialias procedūras butelio kakliukuose apdorojamoms dalims ir procesams. Ir kai tas procedūras nustatysime, surengsime apmokymus, kad žmonės įvaldytų tas procedūras. Be abejo, tai atims kiek laiko. Laikinais nustatėme, kad butelio kakliukų produkcija turi būti tikrinama du kartus.

Mes pasikalbame dar kelias minutes, bet apskritai visa tai man atrodo racionalu. Pasakau jiems dirbti kuo sparčiausiai ir informuoti mane apie eigą.

– Šauniai padirbėta, – sakau aš jiedviem, kai jie kyla eiti. – Tarp kitko, Rojau, man regis, kad šitame susitikime turėjo sėdėti Bobas Donovanas.

– Šito vyro šiandien nepagausi, – sako Langstonas. – Bet aš jam trumpai papasakosiu, apie ką mes čia kalbėjome.

Kaip tik tuomet suskamba telefonas. Viena ranka siekdamas ragelio, kita moju pro duris išeinantiems Langstonui ir Pen.

– Sveikas, čia Donovanas.

– Per vėlai skambini, šaukštai po pietų, – sakau jam. – Ar žinai, kad tu ką tik praleidai susitikimą?

Jis nesutrinka.

– Alai, turiu tau kai ką parodyti! – sako Bobas. – Ar gali truputį pasivaikščioti?

– Taip, manau, kad taip. O kas yra?

– Na... Pasakysiu, kai čia ateisi, – sako Bobas. – Susitikime prie pristatymo doko.

Einu prie doko ir pamatau Bobą. Jis stovi, modamas man, lyg aš galėčiau jo nepastebėti. Tai būtų tiesiog neįmanoma. Prie doko prisišvarčavęs vilkikas žemu kėbulu, o to kėbulo viduryje ant pavažų – didžiulis daiktas. Objektas uždengtas pilka marška, apsukta virvėmis. Pora vaikinų dirba prie bokštinio krano, ketindami iškelti tą daiktą iš vilkiko. Jiems bekeliant milžiną, prieinu prie Bobo. Jis prisideda delnus prie burnos ir šaukia:

– Palengva! – nes didelis pilkas daiktas ima siūbuoti pirmyn atgal.

Kranas lėtai neša krovinį iš vilkiko ir atsargiai stato ant betoninių grindų. Darbininkai nukabina keliamąsias grandines. Bobas prieina prie darbininkų ir pasako, kad atrištų virves, laikančias maršką.

– Tuoju mes jį pamatysime, – užtikrina mane Bobas.

Aš kantriai stoviu, bet Bobas nenustygsta nepagelbėjęs darbininkams. Kai viena virvė atrišta, Donovanas nuima brezento laikiklius ir sumaniai nutraukia maršką, atidengdamas tai, ką ji slėpė.

– Ogi štai! – išsitiesęs sako jis, rodydamas į pačios seniausios laidos mechanizmą iš visų, kuriuos man yra tekę regėti.

– Kas čia per velnias?

– Tai „Zmegma“...

Jis ima skudurą ir pavalo nuo jos purvą.

– Tokių daugiau nebegamina.

– Džiugu girdėti.

– Alai! „Zmegma“ yra tai, ko mums reikia!

– Atrodo, kad tai 1942-ųjų technikos stebuklas. Kaip jis mums padės?

– Na... Turiu pripažinti, kad tai ne pora „NCX-10“. Bet jei tu pastatysi šitą pupytę, – sako jis, besdamas pirštu į „Zmegmą“, – štai ten, o vieną iš tų „Skrumeister“ štai ten, – jis rodo į kitą pusę, – o dar vienas stakles šitam kampe, tai visos kartu jos gali daryti viską, ką daro „NCX-10“.

Apžvelgiu tas skirtingas stakles. Visos jos senos ir nenaudojamos. Prieinu prie „Zmegmos“ apžiūrėti iš arčiau.

– Tai gal čia tos pačios staklės, kurias, tu sakei, pardavėm, kad būtų vietos atsargų aptvarui įrengti?

– Pataikei.

– Praktiškai tai muziejinės senienos, – sakau aš, rodydamas į kitas stakles. – Ar tu tikras, kad jos užtikrins priimtina kokybę?

– Tai nėra automatinė įranga, taigi žmonės dirbdami gali padaryti kiek daugiau klaidų, – sako Bobas. – Bet jei norim pajėgumų – čia greičiausias būdas jiems padidinti.

Šypsauisi.

– Viskas eina gryn ir gryn. Kur tu radai tą daiktą?

– Šįryt paskambinau savo bičiui į mūsų Sauf Endo gamyklą. Jis pasakė dar turįs porą tokių ir nežinąs, kaip jų atsikratyti. Taigi pastvėriau vyruką iš techninės priežiūros skyriaus, ir mudu nuvažiavom pasižiūrėti.

– Kiek tai mums kainuos?

– Vilkiko nuomos mokestį už atvežimą, – sako Bobas. – Tas vaikinai iš Sauf Endo pasakė, kad mes tik atvažiuotume ir pasiimtume. Jis nurašys jas į laužą. Jei jas parduotų, tai reikėtų sugadinti daugiau popieriaus, negu jos visos vertos.

– Ar jos dar veikia?

– Prieš išvežant veikė. Tuoju pažiūrėsime.

Remontininkas prijungia kabelį prie netoliese esančio plieninio stulpo. Bobas siekia srovės jungtuką ir nuspaudžia. Sekundę staklės tylu, bet veikiai iš senosios mašinos vidurių atsklinda tylus, o paskui vis garsesnis dūzgesys. Iš senovinio ventiliatoriaus kyla dulkių debesys. Bobas atsisuka į mane – jo didelį veidą nutvieskia kvailokas šypsnyš.

– Manau, kad mes balne, – sako jis.

Į mano kabineto langus barbena lietus. Už lango pasaulis pilkas ir išskydęs. Savaitės vidurio rytas. Priešais mane guli keletas Hiltono Smito atsiųstų vadinamųjų „Našumo biuletenių“, kuriuos kaskart aptinku savo dėžutėje. Negaliu prisiversti perskaityti net viršuje gulinio leidinio pirmojo paragrafo. Užuoat skaitęs, žvelgiu į langą ir mąstau apie santykius su savo žmona.

Mudu su Julija tą šeštadienio vakarąėjome „į pasimatymą“, ir mums tikrai buvo gera. Nebuvo nieko neįprasto. Nuėjome į kiną, paskui šiek tiek užkandome ir pagaliau per parką parvažiavome namo. Labai kasdieniška. Bet mums kaip tik to ir reikėjo. Gera buvo paprasčiausiai su ja *pabūti*. Turiu pasakyti, kad iš pradžių jaučiausi taip, lyg mes vėl būtumėm studentai. Ir po kurio laiko nutariau, kad tai ne toks jau blogas jausmas. Parvežiau ją atgal pas jos tėvus antrą valandą nakties, ir mes glamonėjomės mašinoje priešais namus, kol jos senis neuždegė priebutyje šviesos.

Nuo to vakaro susitikinėjame. Praeitą savaitę važiauvau pasimatyti su ja porą kartų. Vieną kartą susitikome restorane pusiaukelėje. Rytė vos vilkau kojas į darbą. Bet nesigailiu. Mums buvo labai smagu.

Laikydamiesi bežodžio susitarimo, nė vienas iš mūsų nekalbėjome apie skyrybas ar santuoką. Ši tema iškilo tik kartą, kai kalbėjomės apie vaikus, ir sutarėme, kad jie turi gyventi su Julija ir jos šeimyna, kai tik baigsis mokslo metai. Pamėginau sukti kalbą rūpima linkme, bet kaip mat suveikė senasis barnio sindromas, ir vėl atšokau, kad išliktų taika.

Mes atsidūrėme labai neaiškioje situacijoje. Toks jausmas, lyg būtume dar nesusituokę ir „nenurimę“. Tik dabar jau gana gerai vienas kitą pažįstam. Ir dar yra audra, kuriam laikui nuslinkusi kažkur į pietus ir galinti bet kada vėl užgriūti.

Šiuos apmąstymus nutraukia švelnus beldimas į duris. Tarpdury pasirodo Franės veidas.

– Atėjo Tedas Spenseris. Sako norįs apie kažką su jumis pasikalbėti.

– Apie ką?

Franė įžengia į kabinetą ir uždaro duris. Ji greitai prieina prie mano stalo ir pašnibžda:

– Aš nežinau, bet gandonešis pranešė, kad jis prieš kokią valandą susikirto su Ralfu Nakamura.

– O. Gerai, ačiū, kad perspėjai. Siųsk jį čia.

Tuo pat įeina Tedas Spenseris. Jis atrodo įsiutęs. Paklausu jo, kas ten vyksta terminio apdorojimo bare.

– Alai, tu tą kompiuterių vaikiną privalai nuimti man nuo sprando.

– Ar Ralfą? Ko jis tau nepatinka?

– Jis nori paversti mane kažkokiu klerku, – sako Tedas. – Jis vaikšto ir klausinėja visokių nesąmonių. Dabar jis nori, kad aš vesčiau kažkokius užrašus apie tai, kas vyksta prie krosnių

– Kokius užrašus?

– Nežinau... Jis nori, kad užrašinėčiau viską, ką mes kišame į krosnis ir ką iš jų traukiame,.. kada įkišame, kada ištraukiame, kiek laiko praeina tarp kaitinimų ir panašiai. Aš per daug turiu darbo, kad dar ir dėl to sukčiau galvą. Be kaitinimo krosnių, aš atsakingas dar už tris darbo centrus.

– Kodėl jis nori, kad užrašinėtum tuos laikus?

– Ką aš žinau! Mano manymu, mes tiek ir tiek popierių prirašome, kad jau visi turėtų būti patenkinti, – aiškina Tedas. – Manau, kad Ralfas paprasčiausiai nori pažaisti su skaičiais. Jei jis turi tam laiko, tai puiku, tegu daro tai savo skyriuje. O aš turiu rūpintis *savo* skyriaus našumu.

Norėdamas, kad jis greičiau užbaigtų, pritariamai linksiu:

– Gerai, aš tave girdžiu. Leisk man pačiam pasižiūrėti.

– Ar tu laikysi jį mano teritorijoje?

– Aš tau pranešiu, Tedai.

Kai jis išeina, paprašau Franės pakviesti Ralfą Nakamurą. Mane stebina tai, kad Ralfo niekas nepavadintų sunkiu žmogumi, o visgi akiavaizdu, kad jis labai užgavo Tedą.

– Norėjot mane matyti? – nuo durų klausia Ralfas.

– Taip, užėik, sėskis.

Jis atsisėdė priešais mane.

– Tai papasakok, ką tu padarei, kad Tedas Spenseris taip įsikarščiavo.

Ralfo akys dabar apskritos, ir jis sako:

– Aš tik norėjau, kad jis tvarkingai užrašintų kiekvienos partijos terminio apdorojimo laiką. Manau, kad prašymas labai paprastas.

– O kodėl to prašei?

– Dėl kelių priežasčių, – sako Ralfas. – Pirma, duomenys apie terminį apdorojimą atrodė labai netikslūs. O jei terminio apdorojimo baras tikrai yra toks gyvybiškai svarbus gamyklai, kaip kad jūs sakote, tai mūsų statistiniai duomenys apie jį turi būti tikslūs.

– O kodėl tu manai, kad jie netikslūs?

– Nes kai pamačiau praeitos savaitės išsiųstų krovinių ataskaitą, man kai kas nepatiko. Prieš porą dienų pats apskaičiavau, kiek užsakymų galėtume išsiųsti, turėdami butelio kakliukų pateiktas dalis. Pagal tuos apskaičiavimus galėjome atlikti 18 ar 20 užsakymų, o ne 12. Apskaičiavimai taip skyrėsi nuo tikrovės, kad iš pradžių net pamaniau kažkur suklydęs. Taigi peržiūrėjau juos labai atidžiai, viską patikrinau. Jokių klaidų neradau. Tada pamačiau, kad mano apskaičiavimai „NCX-10“ buvo beveik tikslūs. Terminio apdorojimo atveju skirtumas buvo didžiulis.

– Ir todėl tu pamanei, kad duomenys gali būti klaidingi.

– Taip. Todėl nuėjau pasišnekėti su Spenseriu. Ir... na...

– Ir kas?

– Gerai. Pastebėjau, kad ten dedasi keisti dalykai. Kai ėmiau uždavinėti jam klausimus, tai jis buvo kaip vandens į burną prisisėmęs. Pagaliau aš, tarp kitko, paklausiau jo, kada bus baigtos termiškai apdoroti dalys. Aš tenorėjau pasitikrinti, ar laikomės nustatyto grafiko. Jis pasakė, kad dalys galėtų būti baigtos apie trečią po pietų. Taigi aš vėl atėjau trečią. Ir ten nieko nebuvo. Palaukiau apie dešimt minučių ir nuėjau ieškoti Tedo. Kai jį radau, pasakė, kad pagalbiniai darbininkai buvo apkrauti kitais darbais ir kad jie tuoj tuoj imsis krosnių pakrovimo. Tada į tai neatkreipiau dėmesio. Po to apie pusę šešių, prieš eidamas namo, nutariau nueiti prie krosnių pasiklausti, kada iš tikro tos dalys buvo baigtos. Dalys ten tebegulėjo.

– Dalys tebegulėjo krosnyje, praėjus pustrėčios valandos nuo to laiko, kai jos jau galėjo būti termiškai apdorotos?

– Taip, – sako Ralfas. – Taigi radau Semą, antrąjį pamainos meistrą, ir paklausiau jo, kas čia darosi. Jis pasakė tą vakarą pritrūkęs rankų ir kad vėliau jie viską padarys. Jis pasakė, kad dalims nepakenks pagulėti krosnyje. Kol ten stovėjau, jis išjungė degiklius, bet vėliau sužinojau, kad tos dalys nebuvo išimtos iki kokių aštuonių vakaro. Nenorėjau kelti triukšmo, bet manyčiau, kad jei būtume užrašę tikrąjį vienos partijos kaitinimo laiką, mes bent turėtume realius skaičius, kuriais galėtumėm remtis. Matot, aš pasiklausinėju valandininkų, ir jie man pasakė, kad tokie vėlavimai terminio apdorojimo bare labai dažni.

– Čia ne juokai, – sakau aš. Ralfai,... noriu, kad atliktum visus reikiamus apskaičiavimus. Nesirūpink dėl Tedo. Ir tą patį padaryk „NCX-10“.

– Gerai, aš mielai, bet tai lyg ir nelabai maloni prievolė. Todėl aš ir prašiau, kad Tedas ir kiti pažymėtų laikus ir visa kita.

– Gerai, sutvarkysime. Ir... beje, labai tau ačiū.

– Prašom.

– Beje, o kokia gi antroji priežastis? – klausiu jo. – Minėjai, kad jų yra ne viena.

– A, tai gal ne taip svarbu.

– Kodėl gi, pasakyk man.

– Nežinau, ar galėtume tai padaryti, – sako Ralfas, – bet man pasirodė, kad butelio kakliukai galėtų padėti mums nustatyti, kada galime išsiųsti užsakymą.

Susimąstau dėl tokios galimybės.

– Skamba gražiai. Pasakyk man, kada ką nors sugalvosi.

Bobui Donovanui ausys kaista, kai jam papasakoju apie tai, ką Ralfas pats sužinojo apie terminio apdorojimo barą. Aš dėl to labai nepatenkintas. Jis sėdi kėdėje mano kabinete, o aš kalbėdamas vaikštinėju priešais.

Bet kai baigiu, Bobas sako:

– Alai, bėda ta, kad vaikinai neturi darbo, kol krosnyje kaista dalys. Tu pakrauni tas velnio krosnis ir užtrenki dureles kokioms šešioms ar

aštuonioms valandoms. Ką jiems per tą laiką veikti? Stypsoti ir krapštinėti nosį?

– Man nerūpi, ką jie daro tarp pakrovimų, jei sugeba staigiai sukišti į krosnį dalis ir jas iš ten ištraukti. Per tas penkias valandas mes beveik galim iškaitinti dar vieną partiją, užuot laukę, kol tie žmonės pabaigs kitus darbus.

– Visiškai teisingai, – sako Bobas. – O ką, jei padarysim taip: paskolinsim tuos žmones kitiems barams, kol dalys kaista, bet kai tik kaitinimo laikas baigiasi, mes tuoj pat varom juos atgal, taigi...

– Ne, nes tada visi gal daugiausia porą dienų bus labai sąmoningi, o paskui viskas vėl ims tekėti sena vaga, – sakau aš. – Noriu, kad žmonės stovėtų prie krosnių pasirenkę iškrauti ir pakrauti 24 valandas per parą, septynias dienas per savaitę. Pirmiausia turi būti priskirti meistrai, kurie visą pamainą būtų atsakingi už tai, kas čia vyksta. Ir pasakyk Tedui Spenserui, kai kitą kartą jį pamatysiu, kad truputį geriau žinotų, kas dedasi terminio apdorojimo bare, arba aš jam parodysiu, kur kojos dygsta.

– Tu laimėjai, – sako Bobas. – Bet ar žinai, kad tai reiškia dviem ar net trimis žmonėmis per pamainą daugiau?

– Tik tiek? Ar neprisimeni, kiek mums atsieina butelio kakliuko valanda?

– Gerai, sutinku. Tiesą sakant, tai, ką Ralfas pamatė terminio apdorojimo bare, labai primena tai, ką aš pats pamačiau patikrinęs tuos gaudus, kad „NCX-10“ stovi.

– O ten kas vyksta?

Bobas papasakoja man, kad „NCX-10“ iš tikro dažnai nedirba po pusvalandį ar net ilgiau. Šįkart ne dėl pietų pertraukų. Jei „NCX-10“ paleistos artėjant pietų pertraukai, tai prie staklių lieka du vaikinai, kol užbaigia ciklą. Arba, jei ciklas ilgas, jie pavaduoja vienas kitą: vienas eina pavalgyti, o kitas užbaigia ciklą. Mes sklandžiai užpildome pertraukas. Bet jei staklės sustoja, sakykim, vidudienį, tai jos gali prastovėti dvidešimt, trisdešimt, keturiasdešimt minučių, laukdamos perderinimo. Tai atsitinka dėl to, kad staklininkai būna užimti prie *kitų* staklių, ne prie butelio kakliukų.

– Tai įveskim tą pačią tvarką prie „NCX-10“, kaip kad aš noriu padaryti terminio apdorojimo bare, – sakau aš Bobui. – Tegu staklininkas

ir padėjėjas nesitraukia nuo „NCX-10“. Kai jos sustos, jie galės tuoj pat pradėti kitą darbą.

– Man tai būtų tiesiog palaima, – sako Bobas, – bergi žinai, kaip tai atrodys popieriuose. Išeis, kad mes didiname tiesiogines darbo sąnaudas dalims, kurios reikalingos terminio apdorojimo ir „NCX-10“ operacijų.

Klesteliu į kėdę, stovinčią prie mano stalo.

– Gal nekovokim visais frontais iš karto, – sakau aš.

Kitą rytą Bobas ateina į darbuotojų pasitarimą, nežinau savo rekomendacijomis. Jas sudaro keturios pagrindinės priemonės. Pirmosios dvi liečia tai, apie ką mudu su juo kalbėjomės vakar – staklininko ir padėjėjo priskyrimą „NCX-10“ ir meistro bei dviejų darbininkų – kaitinimo krosnims. Tai turi būti padaryta visose trijose pamainose. Bobas apskaičiavo, kad jei mes galėtume dirbti su kuriomis nors senosiomis staklėmis – „Zmegma“ ir kitom dviem – tik vieną pamainą per dieną, tai gautumėm 18% daugiau tų dalių, kurias dabar gamina tik „NCX-10“. Ir pagaliau reikia kai kurias dalis, apdorojamas krosnyse, atiduoti kaitinti tiekėjui kitame miesto gale.

Kai jis pateikia šiuos pasiūlymus, man rūpi, ką pasakys Lu. Kai ateina jo eilė kalbėti, Lu nelabai priešinasi.

– Kai šitiek žinome, – sako Lu, – visiškai nenuostabu, kad norime priskirti žmones prie butelio kakliukų, jei nuo to padidės mūsų pralaidumas, o kartu – ir pinigų srautai. Mano klausimas būtų toks: kur jūs gausite žmonių?

Bobas sako, kad galėtume priimti atleistus.

– Ne, negalėtumėt. Matot, problema ta, – aiškina Lu, – kad „Uni-Co“ tai uždrausta. Mes negalime priimti jų be padalinio sutikimo.

– O mes neturime gamykloje žmonių šiems darbams atlikti? – klausia Steisė.

– Turi galvoj, ar negalim atitraukti žmonių iš kitų barų? – klausia Bobas.

– Žinoma, – sakau aš. – Paimkite žmonių iš ne butelio kakliukų. Pagal apibrėžimą jie šiaip ar taip neišnaudoja savo pajėgumų.

Bobas kokią minutę galvoja. Po to paaiškina, kad rasti padėjėjų darbui prie terminio apdorojimo krosnių nesunku. Be to, turime keletą

senų staklininkų, kurie nebuvo atleisti dėl amžiaus, nes jie turi reikiamas kvalifikacijas dirbti su „Zmegma“ ir dar dvejom senomis staklėmis. Tačiau jam rūpi, kaip suformuoti dviejų derintojų brigadą „NCX-10“.

– O kas tada derins kitas stakles? – klausia jis.

– Padėjėjai, dirbantys prie kitų staklių, pakankamai išmano, kad patys suderintų savo įrangą, – sakau aš.

– Gerai, manau, galime pamėginti, – sako Bobas. – Bet kas bus, jei ne butelio kakliukai pavirs butelio kakliukais, kai atitrauksime nuo jų žmones?

Aš sakau jam:

– Svarbu palaikyti srautą. Jei atitraukę darbininką pamatysime, kad negalime palaikyti srauto, tada grąžinsime jį atgal ir paimsime žmogų iš kurio kito baro. O jei ir tada negalėsime palaikyti srauto, tada neliks nieko kito kaip tik nueiti į padalinį ir išsireikalauti, kad arba duotų mums dar laiko, arba leistų atšaukti kelis atleistus žmones.

– Gerai, – sako Bobas, – taip aš sutinku.

Lu duoda savo palaiminimą.

– Puiku. Taip ir darykim, – sakau aš. – Bobai, žiūrėk, kad parinktum gerus žmones. Dabar prie butelio kakliukų skirsime savo geriausius darbininkus.

Pasakyta – padaryta.

Prie „NCX-10“ priskiriama derintojų komanda. Pradedame dirbti su „Zmegma“ ir kitomis senosiomis staklėmis. Tiekėjas, esantis kitame gale miesto, laimingas gavęs papildomų užsakymų terminiam apdorojimui. O mūsų pačių terminio apdorojimo bare prie krosnių kiekvieną pamainą budi du žmonės, pasirengę pakrauti ir iškrauti dalis. Donovanas mikliai perskirto darbo centrų pareigybės, tad terminio apdorojimo bare visados yra meistras.

Meistrui terminio apdorojimo baras yra labai nedidelė karalystė – paskatinimu to nepavadinsi. Ši operacija neįdomi, ir, regis, didelio čia daikto – vadovauti dviem žmonėms. Kad jiems tai neatrodytų kaip pažeminimas, aš periodiškai lankausi kiekvienoje pamainoje. Kalbėdamas su meistru, padarau tiesmukiškų užuominų, kad bus labai gerai atlyginta kiekvienam, kuriam tik pasiseks padidinti termiškai apdorotų dalių išėgą.

Neužilgo atsitinka nuostabus dalykas. Vieną ankstų rytmetį ateinu aplankyti trečios pamainos. Budintis meistras yra jaunas vaikinys, vardu Maikas Heilis. Tai didelis juodas vyras, kurio rankos tokios, kad marškininių rankovės, regis, tuoj truks per siūles. Mes pastebėjome, kad praeitą savaitę jis perleido per krosnis apie dešimt procentų daugiau dalių nei kiti. Paprastai trečios pamainos rezultatai nebūna geriausi, ir jau imame manyti, kad gal čia kalti Maiko bicepsai. Žodžiu, nueinu ten išsiaiškinti, kaip jam tai pavyksta.

Kai prieinu, matau, kad du padėjėjai nestovi be darbo. Jie nešioja dalis. Priešais krosnis stūkso dvi krūvos tvarkingai sukrautų apdorojamų dalių, kurias tiedu ir krauna. Pasišaukiu Maiką ir paklausiu, ką gi jie daro.

– Jie ruošiasi.

– Kam ruošiasi?

– Jie ruošiasi iš karto pakrauti laisvą krosnį. Visos šitos dalys kaitinamos vienodoje temperatūroje.

– Tai jūs padalinat ir sujungiate kai kurias partijas?

– Žinoma. Aš suprantu, kad iš tiesų to daryti nederėtų, betgi jums reikia tų dalių, ar ne?

– Žinoma, viskas gerai. Ar tebesilaikote prioritetų sistemos?

– Taip, taip. Ateikite čia. Tuoj parodysiu.

Maikas nusiveda mane pro krosnių valdymo svertą prie seno nudrengto stalo. Suranda šios savaitės kompiuterio spausdinį apie svarbiausius vėluojančius užsakymus.

– Matot, 22-as numeris – beda į lapą. – Mums reikia penkiasdešimties didelio atsparumo „RB-11“. Jie turi būti apdorojami 1200 laipsnių temperatūra. Bet penkios dešimtys neužpildo krosnies. Tada pasižiūrime žemiau ir matom, kad 31-as numeris žymi 300 fiksavimo žiedų. Jiems irgi taikomas tas pats 1200 laipsnių temperatūros ciklas.

– Taigi jūs pridėdat tiek fiksavimo žiedų, kiek lieka vietos, pakrovus 50 pirmųjų dalių.

– Taip, teisingai, – sako Maikas. – Mes tik iš anksto rūšiuojam ir sukraunam, kad galėtumėm greičiau pakrauti krosnį.

– Tai geras sumanymas.

– Na, mes galėtumėm dirbti ir dar geriau, jei kas nors manęs paklaustų.

– Ką turi galvoj?

– Na, dabar sugaištam apie valandą, kol pakraunam krosnį su kranu arba rankomis. Galėtumėm sutaupyti šiek tiek minučių, jei dirbtumėm pagal kitą sistemą.

Jis parodo į krosnis.

– Abiejose krosnyse yra stalai, ant kurių sustatomos dalys. Jie slankioja ant volų. Jei pritaisytumėm kokią plieninę plokštę – gal ir inžinieriai turėtų padėti, – galėtumėm tuos stalus padaryti keičiamus. Tada galėtumėm sukrauti dalis iš anksto ir su keltuvu sukeisti stalus. Jei sutaupytume per dieną po porą valandų, tai kas savaitę apdorotumėm papildomą partiją.

Atsigręžiu į Maiką:

– Maikai, rytoj naktį nedirbk. Pastatysim kitą meistrą, kad tave pakeistų.

– Man tai gerai. O dėl ko čia taip?

– Nes noriu, kad poryt tu dirbtum dieninėje pamainoje. Noriu, kad Bobas Donovanas suvestų tave su vyriausiuoju inžinieriumi, kad surašytumėt šias procedūras oficialiai, ir mes jų laikysimės visą parą. Tu ir toliau mąstyk. Mums šito ir reikia.

Kiek vėliau mano kabinete atsiranda Donovanas.

– Sveiki, – sveikinas.

– Na, sveikas, – atsakau jam. – Ar gavai mano žinutę dėl Heilio?

– Tas tvarkoma, – sako Bobas.

– Gerai. Ir pasirūpinkim, kad jam būtų kiek sumokėta, nepaisant to, kad atlyginimai užšaldyti.

– Gerai, – sako Bobas, ir jo veidą nutvieskia šypsena. Jis atsiremia į staktą.

– Dar kas nors? – klausiu.

– Turiu tau gerų naujienų.

– Ar labai gerų?

– Prisimeni, kaip Jona klausė, ar visos dalys, siunčiamos į terminio apdorojimo barą, tikrai to reikalingos?

Pasakau jam, kad prisimenu.

– Ką tik nustačiau, kad trim atvejais terminį apdorojimą rekomendavo ne inžinieriai, o mes patys.

– Kaip tai?

Jis paaiškina, kad prieš penkerius metus kelių gudragalvių grupė mėgino pagerinti kai kurių mašinų darbo centrų efektyvumą. Kad pagerėtų apdorojimas, buvo padidintas pjovimo įrankių „kąsnis“. Taigi kaskart įrankis, užuot skutęs milimetro storio drožlę, pradėjo drožti tris milimetrus. Bet dėl to detalių metalas pasidarė trapus. Todėl ir prireikė terminio apdorojimo.

– Reikalas tas, kad staklės, kurios ėmė dirbti efektyviau, buvo ne butelio kakliukai, – sako Bobas. – Jų pajėgumai pakankami, taip kad ir sulėtinę jų darbo tempą patenkinsime paklausą. O jei jos dirbs lėčiau, tai šitoms dalims nereikės terminio apdorojimo. Tai reiškia, kad galime apie dvidešimt procentų sumažinti krosnių apkrovimą.

– Skamba fantastiškai. O kaip suderinti su inžinieriais?

– Čia ir yra visas gražumas, – sako Bobas. – Tie gudragalviai, kurie prieš penketą metų pakeitė technologiją, esame *mes patys*.

– Vadinasi, jei sprendimas buvo mūsų, mes jį galime pakeisti kada tik norime?

– Teisingai! Mums nereikia jokio inžinierių įsakymo pakeitimo, nes reikalingoji tvarka yra patvirtinta oficialiai, – sako Bobas.

Netrukus jis išeina, gavęs mano palaiminimą kuo greičiau imtis pakeitimų. Sėdžiu ir žaviuosi tuo, kad kai kurių operacijų efektyvumo *sumažinimu* padidinsime visos gamyklos našumą. Penkioliktame aukšte tuo niekas nepatikėtų.

Penktadienio popietė. Stovėjimo aikštelėje žmonės, dirbę pirmojoje pamainoje, sėdasi į automobilius. Prie vartų įprastinė grūstis. Aš kabinete dirbu savo darbus – ir staiga pro pusiau praviras duris BAM!!!

Kažkas rikošetu nušvilpia nuo lubų. Pašoku, apsičiupinėju, ar nesu peršautas, ir, įsitikinęs, kad ne, imu tyrinėti kilimą, ieškodamas mirtino šovinio. Tai šampano butelio kamštis.

Už savo durų girdžiu juoką. Po akimirkos visas pulkas atsiduria mano kabinete. Čia Steisė, Bobas Donovanas (su buteliu, iš kurio iššovė kamštis), Ralfas, Franė, pora sekretorių ir dar pulkas žmonių – net Lu drauge su visais. Franė paduoda man putojantį kavos puodelį; visus kitus ji jau apdalijusi. Bobas iš butelio juos papildė.

– Kokia proga? – klausiu.

– Pasakysiu tostą, kai visi turės ką gurkštelti, – sako Bobas.

Atidaroma daugiau butelių – čia jų visas krepšys – ir, kai puodeliai pripildyti, Bobas pakelia savąjį.

– Tai už naująjį gamyklos rekordą, išsiunčiant produktus. Lu peržiūrėjo duomenis ir nustatė, kad šitos įmonės visų laikų didžiausias laimėjimas buvo trisdešimt vienas atliktas užsakymas per mėnesį už maždaug du milijonus dolerių. Šį mėnesį mes jį viršijome. Mes išsiuntėme klientams keturiasdešimt septynis užsakymus, kurių bendra vertė... na, suapvalinus – trys milijonai.

– Mes ne tik išsiuntėme produktus, – sako Steisė, – o net ir apskaičiavus atsargų apimtį rezultatai džiugina – palyginus šio ir praeito mėnesio darbo procese naudotų atsargų apimtį, jos sumažėjusios dvylika procentų.

– Tai išgerkime už tai, kad uždirbame pinigų! – sakau aš.

Ir mes išgeriame.

– Mmmmm... pramoninio stiprumo šampanas, – sako Steisė.

– Ypatingas, – sako Ralfas Bobui. – Ar pats išrinkai?

– Geriau gerk neklausinėjęs, – sako Donovanas.

Kai aš jau beimaš antrą puodelį, šalia išdygsta Franė.

– Pone Rogo?

– Taip.

– Bilas Pičas prie telefono, – sako Franė.

Papurtau galvą spėliodamas, kokio velnio jam tokiu metu prisireikė.

– Atsiliėpsiu prie tavo stalo, Franė.

Priėjęs paspaudžiu ties mano numeriu blyksintį mygtuką.

– Taip, Bilai, kuo galiu padėti?

– Aš ką tik kalbėjau su Džoniu Džonsu, – sako Pičas.

Automatiškai sugraibau rašiklį ir prisitraukiu bloknotą užsirašyti duomenims kokio nors užsakymo, dėl kurio vėl turime bėdų. Laukiu, ką Pičas toliau pasakys, bet jis kokią sekundę tyli.

– Tai kas atsitiko? – klausiu.

– Nieko neatsitiko, – sako Pičas. – Apskritai mes labai patenkinti.

– Iš tikrųjų? Kuo gi?

– Jis minėjo, kad jūs atlikote daugybę vėluojančių užsakymų, – sako Pičas. – Matyt, kažkaip ypatingai pasistengėte.

– Na, ir taip, ir ne. Mes kai ką dabar darome kitaip.

– Na, kad ir kaip ten būtų. Paskambinau todėl, kad aš visada jus užsipuolu, kai reikalai klostosi blogai, Alai. Taigi tik norėjau padėkoti savo ir Džonso vardu, kad kažką ėmėte daryti gerai.

– Ačiū, Bilai. Ačiū už skambutį.

– Ačiūačiūačiūačiūačiūačiūačiū, – burbuliuoju aš Steisei, kurios automobilis jau stoja prie įvažiavimo į mano kiemą. – Tu iš tiesų nuostabus žmogus, kad parvežei mane namo... ir aš iš tiesų manau, kad taip yra iš tiesų.

– Nieko tokio, – sako ji. – Aš džiaugiuosi, kad turime ką švęsti.

Ji išjungia variklį. Pakeliu akis į savo namą, kuris visas tamsus, išskyrus vieną langą. Labai apdairiai pasielgiau, kad anksčiau paskambinau savo motinai ir pasakiau jai, kad nepaliktu man vakarienės. Tai buvo labai protinga, nes šventimas po Pičo skambučio tęsėsi dar ir už gamyklos ribų. Apie pusę susirinkusiųjų nuėjo drauge pavakarieniauti. Lu ir Ralfas anksti parodė kulnus. Bet Donovanas, Steisė ir aš, drauge su trim ar keturiais prisiekusiais, pavalgę dar nuėjome į barą ir gerai pasibuvome. Dabar pusė dviejų nakties, ir aš palaimingai nusikalęs.

„Biuikas“ dėl šventos ramybės paliktas prie baro. Steisė, perėjusi prie sodos vandens prieš porą valandų, sąžiningai atliko Bobui ir man vairuotojo pareigas. Prieš kokią dešimtį minučių mudu įstūmėme Donovaną pro jo virtuvės duris, ir jis kokią minutę pastovėjo svyrudamas, o tik paskui palinkėjo mums gero vakaro. Jei jis, žinoma, nepamirš, tai pasakys savo žmonai dieną nuvežti mus prie baro pasiimti savo automobilių.

Steisė išlipa iš mašinos, apeina aplinkui ir atidaro man dureles, kad aš galėčiau išsikepurnėti lauk. Netvirtai jausdamasis ant kojų, atsiremiu į automobilį.

– Nesu mačiusi tavęs šitaip besišypsančio, – sako Steisė.

– Turiu dėl ko šypsotis.

– Norėčiau, kad toks laimingas būtum per susirinkimus.

– Nuo šiol per visus susirinkimus aš nepalįsiamai šypsosiuos, – paskelbiu aš.

– Einam, palydėsiu tave iki durų.

Steisė, tvirtai laikydama mane už alkūnės, veda prie durų.

Kai pasiekiame duris, aš jos paklausiu:

– Gal užeitum kavos?

– Ne, ačiū. Jau vėlu, verčiau važiuosiu namo.

– Tikrai?

– Visiškai.

Sugraibau raktus, pataikau į spyną, ir durys virsteli į tamsią svetainę. Apsigrėžiu į Steisę ir ištiesiu jai ranką.

– Ačiū už nuostabų vakarą, – sakau jai. – Man jis buvo liuksiškas.

Kai spaudžiame viens kitam rankas, nežinia kodėl žengteliu atbulas, susiūbuoju ir prarandu pusiausvyrą.

– Opa!

Toliau atsimeinu tik tiek, kad mudu su Steise ant svetainės grindų. Laimei – o gal ir ne, kaip paaiškėjo vėliau, – Steisei tai pasirodo nežmoniškai juokinga. Ji taip juokiasi, kad jos skruostais ima riedėti ašaros. Aš irgi imu juoktis. Abudu gulime ant grindų, raitydamiesi iš juoko – ir tada užsidega šviesos.

– Tu, benkarte!

Pakeliu galvą, markstydamasis dėl netikėtai užsižiebusios šviesos, ir pamatau ją.

– Julija? Ką tu čia veiki?

Nieko nesakydama ji pasileidžia virtuvės link. Kai atsistoju ant kojų ir nusvirduliuoju jai iš paskos, atsidaro garažo durys. Spragtelį garažo šviesos jungtukas. Sekundę matau jos siluetą.

– Julija! Palauk!

Mėgindamas ją pasivyti, girdžiu atsidarant garažo duris. Kai įsigau nu į garažą, ji jau sėdasi į savo mašiną. Durelės užsitrenkia. Siūbuoju prie jos, kaip pamišęs mostaguodamas rankomis. Variklis užsiveda.

– Aš sėdžiu čia, laukdama tavęs visą naktį, šešias valandas čilbėdama su tavo motina, – šaukia ji virš nuleisto durų stiklo, – o tu parsivelki namo girtas su kažkokia merga!

– Bet Steisė ne merga, ji...

Spustelėjusi akceleratorių, Julija koku trisdešimties mylių per valandą greičiu atbula iš garažo išskrieja į keliuką ir (vos neužkabinusi Steisės automobilio) suka į gatvę. Lieku stovėti garažo šviesoje. Besisukančio automobilio padangos cypia asfaltu.

Jos nebėra.

Atsibudęs šeštadienio rytą, porą kartų sudejuoju. Pirmoji dejonė ateina iš vakarykščio pasilinksminimo. Antroji kyla prisiminus, kas atsitiko po to.

Kai pagaliau pajėgiu, apsirengiu ir keliauju į virtuvę, tikėdamasis kavos. Mano motina jau čia.

– Žinai, vakar vakare čia buvo tavo žmona, – sako mano motina man besipilant pirmąją puodelį kavos.

Taigi sužinau, kaip viskas buvo. Julija pasirodė iškart po to, kai aš vakare čia paskambinau. Ji atvažiavo tiesiog vedina impulso, pasiilgusi manęs ir panorusi pamatyti vaikus. Ji aiškiai norėjo mane priblokšti. Ir pribloškė.

Paskui susuku Barnetų numerį. Ada kartoja savo įprastinį:

– Ji daugiau nebenori su tavim kalbėtis.

Kai pirmadienį ateinu į gamyklą, Franė pasako man, kad manęs nuo pat ryto ieško Steisė. Vos tik įsitaisau prie stalo, Steisė pasirodo prie durų.

– Sveikas. Galim pasikalbėti?

– Žinoma. Užsik.

Ji atrodo dėl kažko sutrikusi. Sėsdamasi vengia mano žvilgsnio.

Aš sakau:

– Klausyk, atsiprašau dėl to, kas nutiko penktadienio naktį, kai parvežei mane namo.

– Nieko tokio. Ar tavo žmona grįžo?

– Aha, na, ne, negrįžo. Ji dabar būna pas savo tėvus.

– Ar čia dėl manęs?

– Ne, mes pastaruoju metu turime problemų.

– Alai, aš vis tiek jaučiuosi atsakinga. Klausyk, o gal man su ja pašnekejus?

– Ne, kuo tu čia dėta.

– O aš manau, kad pasikalbėsiu, – nenusileidžia Steisė. – Koks jos telefono numeris?

Pagaliau pats sau pripažįstu, kad, ko gero, verta pabandyti. Taigi pasakau Steisei telefono numerį. Užsirašiusi ji žada šiandien pat paskambinti. Ir tebesėdi.

– Ar dar kas nors yra? – klausiu.

– Bijau, kad taip.

Ji padaro pauzę.

– Tai kas?

– Aš nemanau, kad tau patiks. Bet aš esu tuo tikra...

– Steise! Kas?

– Butelio kakliukų pasidaugino.

– Ką reiškia „pasidaugino“?! Ar čia epidemija kokia, ar ką?

– Ne, noriu tik pasakyti, kad turime dar vieną butelio kakliuką – o gal ir ne vieną. Dar nė nežinau. Prašom, pasižiūrėk, – ji prieina arčiau ir tiesia kažkokius spausdinius, kuriuos turi atsinešusi. – Štai sąrašas dalių, kurių trūksta galutiniam surinkimui.

Ji paduoda man sąrašus. Kaip visada, butelio kakliukų tiekiamų dalių trūksta. Bet jau matyti, kad trūksta ir ne butelio kakliukų gaminamų dalių.

Ji sako:

– Praėjusią savaitę turėjome atlikti užsakymą staklėmis „200 DBD-50“. Iš 172 įvairių dalių mums trūko 17. Tik viena iš jų buvo raudonai

paženklinta. Kitos buvo paženklintos žaliai. Raudonoji dalis buvo išimta iš kaitinimo krosnies ketvirtadienį ir pristatyta penktadienį ryte. O kitų iki šiol nėra.

Aš atsiloiu kėdėje ir pasikasu tarpuką.

– Po perkūnais, kas čia darosi? Aš maniau, kad butelio kakliukų dalys bus pristatytos į surinkimą vėliausiai. Ar ten jiems medžiagų trūksta žaliai pažymėtoms dalims? Ar kokios tiekėjų problemos?

Steisė papurto galvą.

– Ne, neturėjau jokių problemų dėl tiekėjų. Ir nė viena iš tų dalių negaminama už gamyklos ribų. Problema aiškiai vidinė. Todėl ir manau, kad turime vieną ar net kelis naujus butelio kakliukus.

Atsikeliu nuo stalo ir vaikštinėju po kabinetą.

– Gal padidinę pralaidumą kilstelėjom gamyklą į tą lygį, kai ėmė trūkti ir kitų išteklių pajėgumų, ne tik terminio apdorojimo ir „NCX-10“, – negarsiai samprotauja Steisė.

Aš linkteliu. Taip, taip ir galėjo atsitikti. Butelio kakliukai dabar tapo našesni, mūsų pralaidumas padidėjęs, o įsiskolinimų mažta. Bet, siekdamai butelio kakliukų našumo, labiau apkrovėme kitus darbo centrus. Jei paklausia kito darbo centro produkcijai ėmė viršyti šimtą procentų, vadinasi, atsirado *naujas* butelio kakliukas.

Aš dar paklausiu:

– Ar tai reiškia, kad mums reikia iš naujo pakartoti visą procesą, ieškant butelio kakliukų? Kaip tik tada, kai, regis, jau ėmėme kapstyti iš jovalo...

Steisė susirenka spausdinius.

– Gerai, klausyk, aš noriu, kad išsiaiškintum viską, kas tik įmanoma. Kokios tos dalys, kiek jų, kuriems produktams ir kaip dažnai jų trūksta, kuriuose baruose jos apdorojamos. Žodžiu, viską. O aš tuo tarpu pamėginasiu susisiekti su Jona – žiūrėsim, ką mano jis.

Kai Steisė išeina ir Franė skambina, ieškodama Jonos, aš stoviu prie savo kabineto lango, žiūriu į veją ir galvoju. Maniau, kad atsargų sumažėjimas, kai mums pavyko įgyvendinti priemones, dėl kurių padidėjo butelio kakliukų našumas, yra geras ženklas. Prieš mėnesį tiesiog *negalėjome išbristi* iš ne butelio kakliukų prigamintos produkcijos srauto. Jų buvo krūvų krūvos, ir tos krūvos vis augo. Bet kai kurių atsargų lentynos per

porą pastarųjų savaitių smarkiai ištuštėjo. Praeitą savaitę, pirmą sykį per visą laiką, kai dirbu gamykloje, jau tapo įmanoma pereiti per surinkimo barą nevinguriuojant į šalis ir nesispraudžiant tarp detalių krūvų ir dėžių. Maniau, kad tai gerai. Ir še tau.

– Pone Rogo, – sako Franė per vidaus ryšį. – Jis prie telefono.

Pakeliu ragelį.

– Jona? Sveikas. Klausykite, turime čia bėdų.

– Kas nutiko? – klausia jis.

Kai nupasakoju jam simptomus, Jona paklausia, ką esame padarę per laiką, praėjusį nuo jo apsilankymo. Taigi perteikiu jam visą istoriją – kaip perkėlėme KK prieš butelio kakliukus, apmokėme žmones skirti pakankamai dėmesio butelio kakliukų dalims, atgaivino trejas stakles ir šitaip pamažino darbo „NCX-10“, įvedėme naujas pietų pertraukų taisykles, priskyrimė žmones dirbti tik prie butelio kakliukų, padidinome termiškai apdorojamų detalių partijas, įvedėme gamykloje naują prioritetų sistemą...

– Naują prioritetų sistemą? – klausia Jona.

– Taip, – sakau ir paaiškinu apie raudonus ir žalius žymenis ir kaip sistema veikia.

Jona sako:

– Gal verčiau man atvykti ir dar kartą pasižiūrėti.

Tą vakarą sėdžiu namie. Suskamba telefonas.

– Sveikas, – pakėlęs ragelį girdžiu Julijos balsą.

– Sveika.

– Turiu tavęs atsiprašyti. Aš gailiuosi dėl to, kas nutiko penktadienio naktį. Steisė man skambino. Alai, man tikrai nesmagu. Išėjo nesusipratimas.

– Taip, na... atrodo, kad tarp mūsų pastaruoju metu nesusipratimų tikrai nestinga.

– Galiu tik atsiprašyti. Atvažiavau tikėdamasi, kad tu apsidžiaugsi mane pamatęs.

– Aš ir būčiau apsidžiaugęs, jei būtum pasilikusi. Juk jei būčiau žinojęs, kad atvažiuoji, būčiau po darbo lėkęs namo.

– Žinau, kad turėjau paskambinti, bet tiesiog užėjo tokia nuotaika.

– Manau, neturėjai manęs laukti.

Ji sako:

– Tiesiog pagalvoju, kad kiekvieną akimirką gali grįžti. Ir visą laiką tavo motina žiūrėjo į mane smerkiančiu žvilgsniu. Pagaliau ji su vaikais nuėjo miegoti, o aš po valandos užsnūdau ant sofos ir išmiegojau, kol tu parvažiavai.

– Na... nori vėl su manim draugauti?

Girdžiu, kaip ji su palengvėjimu atsidūsta.

– Taip, noriu. Kada susitiksim?

Aš pasiūlau, gal galim pamėginti penktadienį. Ji sako negalinti taip ilgai laukti. Taigi sutariame dėl trečiadienio.

Dėja vu. Kitą rytą aš vėl oro uoste pasitinku Joną, išeinantį pro antruosius vartus.

Dešimtą mes jau gamyklos konferencijų kambaryje. Aplink stalą susėda Lu, Bobas, Ralfas ir Steisė. Priešais mus vaikštineja Jona.

– Pradėkime nuo kelių esminių klausimų, – sako jis. – Pirmiausia: ar tiksliai žinote, dėl kurių dalių jums kyla problemų?

Steisė, priešais kurią ant stalo iškilusi tikra popierių tvirtovė, atrodo taip, lyg ruoštųsi atremti apgultį. Ji pasiima sąrašą ir sako:

– Taip, mes tai nustatėme. Faktiškai aš visą praeitą naktį praleidau surašinėdama problemas ir tikrindama duomenis iš cechų. Pasirodo, kad problemos kyla dėl trisdešimties dalių.

Jona klausia:

– Ar jūs tikri, kad joms gaminti buvo pateikta medžiagų?

– O taip, – sako Steisė. – Dėl medžiagų jokių problemų neturime. Jos buvo išrašytos pagal grafiką. Bet dalys galutinio surinkimo nepasiekia. Jos susigrūda prie naujojo butelio kakliuko.

– Palaukit. Iš kur jūs *žinote*, kad tai tikrai butelio kakliukas? – klausia Jona.

Ji sako:

– Na, jei dalys ten įstringa, tai visiškai akivaizdu...

– Neskubėkime daryti greitų išvadų. Siūlau paaukoti pusvalandį ir nueiti į gamyklą pasižiūrėti, kas ten vyksta, – sako Jona.

Taigi žygiuojame į gamyklą ir po kelių minučių visi sustojame prie grupės frezavimo staklių. Prie jų iškilusios didelės žalios paženklintų dalių krūvos. Steisė parodo, kurių iš jų laukiama galutinio surinkimo bare. Didžioji dalis trūkstamų dalių slūgso čia, ir visos jos su žaliais žymenimis. Bobas pasikviečia meistrą, stambų vyrą, vardu Džeikas, ir pristato jį Jonai.

– Taip, visos šitos dalys stovi čia kokias dvi tris savaites, o gal ilgiau, – sako Džeikas.

– Bet mums jų reikia tuoj pat, – sakau aš. – Kodėl jų niekas nedaro?

Džeikas trukteli pečiais.

– Jūs žinot, kokių jums reikia, mes galim jas tuoj pat padaryti. Bet tai prieštarauja jūsų nustatytos prioritetų sistemos taisyklėms.

Jis parodo į šalia stovinčius medžiagų prikrautus vežimėlius.

– Matot šitas? – sako Džeikas. – Jos visos raudonai pažymėtos. Mes pirma turime jas visas užbaigti, ir tik po to imtis žaliųjų. Juk buvo pasakyta šitaip, tiesa?

– Aha. Aiškėja, kas čia dedasi.

– Nori pasakyti, – sako Steisė, – kad kol čia kaupėsi dėžės su žaliaisiais ruošiniais, jūs visą laiką darėte dalis, skirtas butelio kakliukams?

– Taip, na, beveik, – sako Džeikas. – Žinot, ne taip jau daug diena turi valandų, ar ne?

– Kurią jūsų darbo laiko dalį užima butelio kakliukų detalių apdorojimas? – klausia Jona.

– Gal septyniasdešimt penkis ar aštuoniasdešimt procentų, – sako Džeikas. – Matot, visos terminiam apdorojimui ar „NCX-10“ skirtos dalys pirmiausia patenka čia. Kol raudonųjų dalių srautas nenutrūksta – o jos plaukia beveik be pertrūkio nuo tada, kai įvedėme naują sistemą, – mums beveik nelieka laiko apdoroti žaliosioms dalims.

Akimirką tyla. Mano akys nuo dalių nukrypsta į stakles ir vėl į Joną.

– Kokį velnią dabar darom? – lyg savo minčių aidą girdžiu Donovano balsą. – Ar mes etiketes sukeitėm? Trūkstamas dalis paženklinom žaliai, o ne raudonai?

Nevilties apimtas iškelio rankas ir sakau:

– Manau, teliko viena išeitis – vėl imtis ekspedijavimo.

– Ne, tai jokia išeitis, – sako Jona, – nes jei dabar imsėtės ekspedijavimo, turėsit šitai daryti visą laiką, ir padėtis tik pablogės.

– O kas mums telieka? – klausia Steisė.

Jona sako:

– Pirmiausia pasižiūrėkime, kas vyksta prie butelio kakliukų, nes tai kitas problemos aspektas.

„NCX-10“ pro kalnus atsargų nematyti. Jų krūvos tokios aukštos, kad dabar jas pasiekti gali tik didžiausias keltuvas. Tai ne paprastas

kalnas, o kalnas su daugybe viršūnių. Detalių krūvos čia dabar didesnės nei kad buvo iki nustatant, kad šios staklės – butelio kakliukas. Prie kiekvienos dėžės, prie kiekvieno padėklo prikabinta raudona etiketė. Kažkur už to kalnagūbrio nuo mūsų akių slepiasi didžiulės „NCX-10“.

– Kaip mes ten pateksime? – sako Ralfas, ieškodamas praėjimo tarp dėžių.

– Leiskit man parodyti, prašom čia, – sako Bobas.

Ir jis veda mus medžiagų labirintu prie staklių.

Jona, užmetęs akį į darbo aplinką, sako:

– Žinote, vien pasižiūrėjęs į tai spėčiau, kad prie šitų staklių susigūdo kokio mėnesio produkcija. Kertu lažybų, kad nuėję prie kaitinimo krosnių pamatysime tą patį. Sakysit, ar jūs žinot, kodėl čia iškilo tokie medžiagų kalnai?

– Nes per visą gamybos liniją prioritetas skiriamas raudonai pažymėtoms dalims, – spėju aš.

– Taip, iš dalies ir dėl to, – sako Jona. – Bet kodėl taip daug atsargų iš visos gamyklos stringa būtent čia?

Niekas neatsako.

– Gerai, manau, kad turiu kai ką paaiškinti apie pagrindinius butelio kakliukų ir ne butelio kakliukų ryšius, – sako Jona. Po to jis pasižiūri į mane: – Tarp kitko, ar atsimenat, kaip esu sakęs, kad gamykla, kurioje visi visą laiką dirba, yra labai *neefektyvi*? Dabar jūs būtent tai ir matote.

Jona prieina prie KK posto ir paima gabalą kreidos, kuriuo kontrolieriai žymi išbrokuotųjų dalių defektus. Jis atsiklaupia ant betoninių grindų ir parodo į „NCX-10“:

– Štai jūsų butelio kakliukas, „X“ – kažkokios staklės. Pažymėkime jas „X“.

Ant grindų jis užrašo „X“. Tada jis mosteli į kitas palei praėjimą išrikiuotas stakles.

– Ir šitą „X“ dalimis maitina įvairios ne butelio kakliukų staklės ir darbininkai, – sako jis. – Kadangi butelio kakliuką pažymėjome „X“, šiuos ne butelio kakliukų išteklius pažymėsime „Y“. Dabar, kad būtų paprasčiau, panagrinėkime vieno butelio kakliuko ir vieno ne butelio kakliuko kombinaciją...

Jis užrašo kreida ant grindų:

Y ---> X

– Produkto dalys sujungia šiuos duje išteklius, – aiškina Jona, – o rodyklė, be abejo, nurodo dalių srauto kryptį iš vieno išteklių į kitus. Jis priduria, kad tai tinka *bet kuriam* butelio kakliukui, dalimis maitinamam „X“, kadangi, kad ir kurį pasirinktume, jo teikiamos dalys kažkurioje proceso sekos grandyje turi būti apdorotos su „X“. Ne butelio kakliuko apibrėžimas sako, kad „Y“ turi neišnaudotų pajėgumų. Suprantama, kad dėl to jis greičiau patenkins paklausą nei „X“, – sako Jona. – Sakysit, kad ir „X“, ir „Y“ per mėnesį gali dirbti 600 valandų. Kadangi „X“ yra butelio kakliukas, jis turi dirbti visus 600 valandų, kad patenkintų paklausą. Bet, sakysit, „Y“ per mėnesį turi dirbti tik 450 valandų, arba 75% šio laiko, kad palaikytų srautą, lygų paklausai. Kas atsitinka, kai „Y“ jau atidirbo 450 valandų? Leidžiate jam stovėti be darbo?

Bobas sako:

– Ne, randame jam kitų darbų.

– Bet jūs jau patenkinote rinkos paklausą.

Bobas sako:

– Gerai, bet tada mes pradedame gaminti dalis jau kitam mėnesiui.

– O jei visai nėra darbo?

Bobas sako:

– Tada turime pateikti daugiau medžiagų.

– Štai kur problema, – sako Jona. – Kas gi atsitinka su tomis perviršinėmis „Y“ gamybos valandomis? Na, šitos atsargos turi kažkur keliauti. „Y“ greitesnis už „X“. Ir jei „Y“ visą laiką dirba, tai srautas, ateinantis iki „X“, bus didesnis nei srautas, išeinantis iš „X“. Tai reiškia...

Jis nužingsniuoja prie nebaigtų dalių kalno ir mosteli ranka.

– Visa tai atsiduria prie „X“ staklių, – sako jis. – O kai medžiagų prigrūdame daugiau, nei staklės gali apdoroti ir paversti pralaidžiu srautu, ką gi jūs gaunate?

– Atsargų pervirši, – sako Steisė.

– Būtent. O kas atsitinka, kai kombinacija priešinga? Kai „X“ tiekia dalis „Y“?

Jona užrašo tai su kreida ant grindų šitaip...

Y → X

– Kiek valandų „Y“ tokiu atveju galėtų našiai dirbti? – klausia Jona.

– Taip pat tik 450 valandų, – sako Steisė.

– Teisingai. Jei „Y“ priklauso tik nuo „X“ teikiamų atsargų, tai jo gamybos valandų skaičius priklausys nuo išeigos. O 600 „X“ darbo valandų atitinka 450 „Y“ darbo valandų. Išdirbęs tiek valandų, „Y“ pritruks atsargų. Tarp kitko, tai visai neblogai.

– Luktelėkit, – sakau aš. – Mūsų gamykloje butelio kakliukai maitina ne butelio kakliukus. Pavyzdžiui, visa, ką apdorojame su „NCX-10“, toliau keliauja į ne butelio kakliukus.

– Turėjot galvojė tai, ką apdorojate ne su butelio kakliukais. O žinot, kas atsitinka, jei „Y“ ir toliau gamina tokiu pat tempu? – klausia Jona. – Pasižiūrėkit į tai.

Ant grindų su kreida jis nubraižo trečią diagramą.

Y → M

X → O

N

T

A

Ž

A

S

– Šiuo atveju, – paaiškina Jona, – kai kurios dalys nepatenka į butelio kakliuką; jos apdorojamos tik ne butelio kakliuke ir keliauja su „X“ srautu tiesiai į surinkimą, kur drauge su „Y“ srauto dalimis iš jų surenkamas galutinis produktas. Tikrovėje „Y“ srautas galbūt susideda iš vieno ne butelio kakliuko, maitinančio kitą ne butelio kakliuką, ir taip toliau, iki galutinio surinkimo. „X“ srautas gali susidėti iš keleto serijų, kurias sudaro ne butelio kakliukai, maitinantys butelio kakliukus, kurie savo ruožtu maitina kitų ne butelio kakliukų grandinę. Mūsų atveju, – sako Jona, – po „X“ eina grupė ne butelio kakliukų staklių,

kurios gali apdoroti srautą, keliaujantį arba iš „X“, arba iš „Y“. Kad būtų paprasčiau, aš nubraižiau kombinaciją, susidedančią iš mažesnio elementų skaičiaus – vieno „X“ ir vieno „Y“. Nesvarbu, kiek sistemoje yra butelio kakliukų ir ne butelio kakliukų, rezultatas, kai siekiama visą laiką laikyti apkrautą „Y“, būna tas pats. Taigi sakykime, kad jūsų ir „X“, ir „Y“ dirba nesustodami, išnaudodami kiekvieną jiems skirtą darbo valandą. Koks būtų sistemos efektyvumas?

– Efektyvumas būtų nepaprastas, – sako Bobas.

– Ne, jūs neteisus, – sako Jona. – Kadangi kas atsitinka, kai visos šios dalys iš „Y“ pasiekia galutinį surinkimą?

Bobas gūžteli pečiais:

– Mes atliekame užsakymus ir išsiunčiame produktus.

– Kaipgi jums tai pavyksta? Aštuoniasdešimčiai procentų jūsų produktų reikalinga bent viena dalis iš butelio kakliuko. Kuo jūs ją ruošiatės pakeisti, jei ji dar čia neatkeliavo?

Bobas pasikrapšto pakaušį:

– O taip... Buvau užmiršęs.

– Taigi jei mes negalime surinkti, – sako Steisė, – vėl susikaupia krūvos atsargų. Tik dabar jos kaupsis ne prie butelio kakliukų, o prie galutinio surinkimo.

– Taip, – sako Lu, – ir dar vienas milijonas dolerių guli tik tam, kad ratai nepaliautų sukęsi.

O Jona sako:

– Tai matot? Kartoju, ne butelio kakliukas, dirbdamas net ir 24 valandas per parą, nenulemia srauto pralaidumo.

Bobas klausia:

– Gerai, o ką pasakysite apie dvidešimt procentų produktų, kuriems nereikia butelio kakliuko dalių? Mes vis tiek galime palaikyti jų gamybos efektyvumą.

– Jūs taip manote?

Ant grindų Jona išbraižo štai ką...

Y → PRODUKTAS A

X → PRODUKTAS B

Šiuo atveju, – sako jis, – „X“ ir „Y“ dirba nepriklausomai vienas nuo kito. Kiekvienas patenkina savąją rinkos paklausą. Kiek šiuo atveju sistema gali išnaudoti „Y“ darbo valandų, kurių iš viso yra 600? – klausia Jona.

– Visas, – sako Bobas.

– Visiškai ne, – sako Jona. – Žinoma, iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad galime išnaudoti visą 100 procentų „Y“ darbo laiko, bet pagalvokit dar kartą.

– Mes galime išnaudoti tik tiek, kiek reikalauja rinkos paklausa, – sakau aš.

– Teisingai. Pagal apibrėžimą „Y“ turi neišnaudojamų pajėgumų. Taigi jei dirbate su „Y“ išnaudodami visą jo pajėgumą, jūs gaunate atsargų perteklių. Tik šiuo atveju turite ne apdorojamos produkcijos perteklių, o gatavų produktų perteklių. Ribas nustato ne gamyba. Ribas nustato galimybė parduoti rinkoje.

Kai jis taip kalba, aš galvoju apie gatavas prekes, kurias mes grūdame į sandėlius. Mažiausiai du trečdaliai šių atsargų yra produktai, pagaminti vien tik ne butelio kakliukuose. Vaikydami ne butelio kakliukų „efektyvumą“, prigaminome atsargų, smarkiai viršijančių paklausą. O kas tas trečiasis atsargų trečdalis? Tose atsargose yra butelio kakliukuose pagamintų dalių, bet daugelis tokių produktų guli lentynose jau porą metų. Jie paseno. Iš tų 1500 sandėliuose sukrautų gaminių parduodame kokį dešimtį per mėnesį, ir tai jei labai pasiseka. Keletas paguli sandėlyje dieną kitą ir keliauja pas užsakovą, bet tarp jų nedaug tokių, kurių reikia vėluojantiems užsakymams.

Žiūriu į Joną. Keturias ant grindų išbraižytas diagramas jis papildė skaičiais, ir viskas dabar atrodo taip...

1) $Y \rightarrow X$	3) $Y \rightarrow M$	4) $Y \rightarrow \text{PRODUKTAS A}$
	$X \rightarrow O$	$X \rightarrow \text{PRODUKTAS B}$
2) $X \rightarrow Y$	N	
	T	
	A	
	Ž	
	A	
	S	

Jona sako:

– Mes išnagrinėjome keturias linijines kombinacijas su „X“ ir „Y“. Dabar, žinoma, galime sudaryti begalę „X“ ir „Y“ kombinacijų. Bet šios keturios yra esminės, todėl ties jomis ir apsistosisime. Nes jei naudosisime jomis kaip statybos bloku, galime pavaizduoti bet kokią gamybinę situaciją. Mums nereikia trilijonų „X“ ir „Y“ kombinacijų nustatyti jų visų universalumui; galime apibendrinti tiesą, paprasčiausiai nustatydami, kas darosi kiekvienu atskiru atveju. Ar galite man pasakyti, ką visos šios kombinacijos turi bendro?

Steisė tučtuojau nurodo, kad nė vienu atveju „Y“ nelemia sistemos pralaidumo. Kai tik įmanoma aktyvuoti „Y“ taip, kad jis gamintų daugiau nei leidžia „X“, tai didėja tik atsargos, o ne pralaidumas.

– Taip, ir jei šią mintį užbaigsime logiška išvada, – sako Jona, – mes galime suformuluoti paprastą taisyklę, kuri galios kiekvienu atveju: ne butelio kakliuko panaudojimo lygį lemia ne jo paties galimybės, o kokie nors kiti sistemos ribokliai.

Jis parodo į „NCX-10“.

– Pagrindinis jūsų sistemos riboklis yra šios staklės. Kai jūsų ne butelio kakliukai pagamina daugiau negu jos, jūs našumo nepadidinate. Atvirkščiai, jūs elgiatės visai priešingai. Jūs kuriate atsargų perteklių, o tai prieštarauja tikslui.

– O tai ką mums daryti? – klausia Bobas. – Jei neapkrausime žmonių darbu, tai bus prastovos, o dėl jų sumažės efektyvumas.

– Na ir kas? – klausia Jona.

Donovanas priblokštas.

– Meldžiu ateisti, bet, po perkūnais, kaip jūs galite taip kalbėti?

– Apsidairykit aplinkui, – sako Jona. – Tik pažvelkit į pabaisą, kurią sukūrėte. Ji gi savaime neatsirado. Sukūrėte šitokį kalną atsargų, todėl, kad taip nusprendėte. O kodėl? Todėl, jog rėmėtės neteisinga prielaida, kad darbininkai turi 100 procentų darbo laiko kažką gaminti, o jei ne, tai jų reikia atsikratyti, kad „sutaupytumėt“.

Lu sako:

– Na, užtikrinu, kad 100 procentų – nerealus skaičius. Mes reikalaujame kažkokio priimtino užimtumo, sakykim, 90 procentų darbo laiko.

– O kodėl priimtinas būtent 90 procentų užimtumas? – klausia Jona. – Kodėl ne šešiasdešimt, ne dvidešimt penki? Skaičiai beprasmyiai, jei jie neparemti jūsų sistemos ribokliais. Turėdami pakankamai žaliavų, galite laikyti žmones užimtus iki pat pensijos. Bet ar turėtumėt tai daryti? Ne, jei norite uždirbti pinigų.

Tada Ralfas taria:

– Tai jūs sakote, kad darbuotojo užimtumas ir pelnas iš to užimtumo yra du skirtingi dalykai.

– Taip, ir dabar mes priartėjome prie antrosios taisyklės, kurią logiškai galime išvesti iš „X“ ir „Y“ kombinacijos, apie kurią kalbėjome, – sako Jona. – Tiksliai formuluojant, ji skambėtų taip: išteklių aktyvavimas ir išteklių panaudojimas nėra sinonimai.

Jis paaiškina, kad abiejose taisyklėse išteklių „panaudojimas“ reiškia, kad ištekliai turi būti naudojami taip, kad sistema judėtų tikslo link. Išteklių „aktyvavimas“ tolygus staklių įjungimui. Nuspaudus mygtuką „JJUNGTI“, staklės ima suktis, nepriklausomai nuo to, yra kokios naudos iš tų apsisukimų ar ne. Taigi maksimalus ne butelio kakliukų aktyvavimas yra maksimalaus bukumo padiktuotas veiksmas.

– Taigi šios taisyklės sako, kad mes neturime siekti kiekvieno sistemos ištekliaus optimizavimo, – sako Jona. – Vietinių optimumų sistema visiškai nėra optimali sistema; tokia sistema labai neefektyvi.

– Gerai, – sakau aš, – bet kaip visa tai, ką sužinojome, padės mums tas dalis, kurios susigrūdusios prie frezavimo staklių, nusiųsti į galutinį surinkimą?

Jona sako:

– Pagalvokite, kaip susikaupia atsargos čia ir prie frezavimo staklių, taikydami šias dvi taisykles, apie kurias ką tik kalbėjome.

– Atrodo, žinau problemos priežastį, – sako Steisė. – Mes tiekame medžiagas greičiau nei butelio kakliukai gali jas apdoroti.

– Taip, – sako Jona. – Jūs siunčiate medžiagas į cechus, kai tikrai ne butelio kakliukai nebeturi darbo.

Aš sakau:

– Užtikrinu, kad frezavimo staklės – irgi butelio kakliukas.

Jona purto galvą ir sako:

– Ne, taip nėra – ir tai rodo krūvos prigamtų atsargų. Matot, frezavimo staklės nėra tikrasis butelio kakliukas. Tai jūs jas pavertėt butelio kakliuku.

Jis paaiškina, kad padidinus pralaidumą gali rasti naujų butelio kakliukų. Bet daugelis gamyklų turi taip daug neišnaudotų pajėgumų, kad pralaidumą padidinti reikia labai smarkiai, kad jų atsirastų. Mes padidinome pralaidumą tik dvidešimčia procentų. Kai kalbėjome telefonu, Jona pasakė, kad neatrodo, jog būtų susidaręs naujas butelio kakliukas.

O atsitiko štai kas. Kai srauto pralaidumas padidėjo, mes ir toliau gausinome gamybos atsargas, nes turėjome visą laiką aktyvuoti darbuotojus. Dėl to ruošinių tiekimas frezavimo staklėms ėmė viršyti jų pajėgumą. Prioritetinės, raudonai paženklintos dalys, buvo apdorojamos, o pažymėtos žaliai ėmė kauptis. Taigi mes ne tik kad sukaupėme atsargų perteklių „NCX-10“ terminio apdorojimo bare, bet dėl butelio kakliukų pralaidumo nukreipėme srautą į kitą darbo centrą, neleidami ne butelio kakliukų produkcijai pasiekti galutinį surinkimą.

Kai jis baigia, aš sakau:

– Gerai, dabar matau, kur buvo mūsų klaida. Ar galite mums pasakyti, ką turime daryti, kad išspręstume problemą?

– Noriu, kad visi apie tai pagalvotumėt pakeliui į konferencijų kambarį, ir tada mes pakalbėsime apie tai, ką turėtumėte daryti, – sako Jona. – Sprendimas labai paprastas.

Tą vakarą grįžęs namo vis dar nesuprantu, kaip rasti tą paprastą sprendimą. Sėdžiu prie virtuvės stalo, pasidėjęs bloknotą ir pieštuką, ir galvoju apie tai, kas šiandien mums buvo pateikta. Į virtuvę įeina Šaronė.

- Labas, – sako ji sėsdamasi.
- Labas. Kas atsitiko?
- Nieko ypatingo. Tik norėjau pasižiūrėti, ką čia veiki.
- Aš dirbu.
- Ar aš galiu padėti?
- Na... Nežinau. Čia daugiau apie techniką. Manau, kad gal tau bus neįdomu.
- O, tai tu nori, kad aš išeičiau?
- Nusmelkia kaltės jausmas.
- Ne, jei tu tik nori čia būti. Ar nori pamėginti išspręsti problemą?
- Gerai, – nušvinta ji.
- Tai gerai. Leisk pagalvoti, kaip tau tai pateikti. Ar tu žinai apie skautų žygį, kuriame mudu su Deiviu buvome?
- Ji nežino, bet žinau aš! – sako Deivis, įčiuoždamas glotniomis virtuvės grindimis. Staigiai sustoja ir sako:
- Šaronė nieko nežino apie tą žygį. Bet aš tau padėti galiu.
- Sūnau, man atrodo, kad iš tavęs išeitų puikus pardavėjas.
- Šaronė pasipiktina:
- Betgi aš *tikrai* žinau apie tą žygį.
- Tavęs ten netgi nebuvo, – sako Deivis.
- Aš girdėjau, ką visi apie tą žygį kalbėjo, – sako ji.
- Gerai, *abu* jūs galite padėti. Problema štai kokia: per mišką žygiuoja vora vaikų. Viduryje voros eina Herbis. Mes jau nuėmėme Herbiui nuo pečių kuprinę, kad galėtų eiti greičiau, bet jis vis vien eina lėčiausiai. Visi nori eiti greičiau už Herbį. Bet jei taip bus, vora išsiskleis, kai kurie vaikai pasimes. Dėl vienokių ar kitokių priežasčių negalime perkelti Herbio iš voros vidurio. Taigi ką daryti, kad vora neišsiskleistų?

Abu jie susimąsto.

– Gerai, dabar abudu eikite į kitą kambarį. Duodu jums dešimt minučių, ir tada pasižiūrėsime, kuris sugalvosite geresnį būdą, kaip išlaikyti vorą neišsklidusią.

- O ką gaus nugalėtojas? – klausia Deivis.
- Na... ką tik nori, bet tik proto rėmuose.
- *Ką tik nori?* – klausia Šaronė.
- Proto rėmuose, – pakartojau.

Taigi jie išeina, ir aš turiu apie dešimt minučių ramybės ir tylos. Ir štai iš už kampo pasirodo du veidukai.

- Pasiruošę? – klausiu.
- Jie įeina ir atsisėda su manimi prie stalo.
- Nori išgirsti, ką aš sugalvojau? – klausia Šaronė.
- Aš sugalvojau geriau, – sako Deivis.
- Visai ne! – sako jam Šaronė.
- Gerai, gana! – sakau aš. – Ką tu sugalvojai, Šaronė?
- Šaronė sako:
- Būgną.
- Atsiprašau?

– Na žinai... kaip per parą, – sako ji.

– O, jau žinau, apie ką kalbi, – sakau supratęs, ką ji turi galvoj. – Per parą nebūna jokių tarpų. Visi eina koja kojon.

Šaronė švyti. Deivis meta į ją niaurų žvilgsnį.

– Taigi visi žengia koja kojon... pagal ritmą, – garsiai svarstau. – Žinoma. Bet kaip tu sulaukysi žmones, einančius pirma Herbio, kad jie nespirtintų žingsnio?

– Herbis turės mušti būgną.

Pagalvoju ir sakau:

- Taip, neblogai.
- Bet mano idėja geresnė, – sako Deivis.
- Pasisuku į jį.
- Gerai, protingas vaikine, kokia tavo idėja?
- Surišti visus virve, – sako Deivis.
- Virve?

– Na žinai, kaip alpinistus. Suriši visus per juosmenį viena ilga virve. Taigi niekas negalės atsilikti ir niekas negalės eiti greičiau, nebent eis greičiau visi kartu.

Aš sakau:

– Hmmm... Tai labai gerai.

Tai reikėtų, kad vora – išvertus tai reikėtų visas gamyklos atsargas – niekad nebūtų ilgesnė už virvę. O virvė, žinoma, būtų tam tikro norimo ilgio, o tai reiškia, kad vorą galėtumėm tiksliai valdyti. Visi eitų tuo pačiu greičiu. Žiūriu į Deivį, kiek priblokštas jo kūrybingumo.

– Tik pagalvok, juk virvė yra lyg fizinė jungtis tarp visų įrengimų, – sakau jam, – visai kaip surinkimo konvejeris.

– Taip, surinkimo linija, – sako Deivis. – Argi tu nesi man sakęs, kad surinkimo konvejeris yra geriausias būdas daiktams gaminti?

– Na, taip, tai efektyviausias gamybos būdas. Faktiškai tokiu būdu mes galutinai surenkame daugelį savo gaminių. Problema tik ta, kad konvejerio nenumatė per visą gamyklą.

– O, – sako Deivis.

– Bet abiejų jūsų sugalvotos idėjos geros. Faktiškai jei jas kiek pakeistumėm, tai beveik rastumėm sprendimą, kurį šiandien mums buvo pasiūlyta priimti.

– O kaip? – klausia Šaronė.

– Matai, kad išlaikytum vorą neišsklidusią, nebūtina versti visus žygiuoti tuo pačiu žingsniu ar surišti visus ta pačia virve. Iš tikro tai mums reikia pasiekti, kad vaikas, žygiuojantis voros priekyje, neitų greičiau už Herbį. Jei galėsime to pasiekti, tada visi laikysis draugė.

– Taigi tiesiog surišim Herbį su vaiku, kuris eina pirmas, – sako Deivis.

– O gal Herbis ir berniukas, kuris eina pirmas, signalizuos, – sako Šaronė. – Kai pirmasis berniukas ims eiti per greitai, Herbis duos jam ženklą, kad tas palauktų ar eitų lėčiau.

– Visiškai teisingai. Abu jūs suradot atsakymą.

– Tai ką mes *abu* laimėjom? – klausia Šaronė.

– O ko jūs norit? Po picą ir visa kita? Vakare į kiną?

Akimirką tyla.

– Kinas būtų gerai, – sako Šaronė, – bet labiausiai aš norėčiau, kad tu padarytum taip, kad mama grįžtų namo.

Dabar virtuvėje visiškai tylu.

Deivis sako:

– Bet jei tu negali, tai mes suprantam.

– Darau, ką tik galiu, – pasiaiškinu aš. – Na, o kaip dėl kino?

Kai vaikai nueina miegoti, aš sėdžiu ir šimtą kartą galvoju, ar Julija grįš namo. Palyginti su mano vedybinio gyvenimo sunkumais, atsargų problema gamykloje atrodo paprasta – ar bent dabar ji atrodo paprasta. Manau, kiekviena problema atrodo lengva, kai žinai, kaip ją spręsti.

Faktiškai mes ruošiamės daryti tai, ką pasiūlė mano vaikai. Herbiai (butelio kakliukai) turės duoti mums ženklą, kada sistemai prireiks daugiau atsargų – tik mes naudosimės kompiuteriais, o ne būgnais ir virvėmis.

Kai grįžome į konferencijų kambarį administracijos pastate, ėmėme kalbėtis ir nutarėme, kad tiekiamė per daug medžiagų. Mums nereikia penkių ar šešių savaičių produkcijos sankaupos prie butelio kakliukų, kad jie dirbtų našiai.

– Jei galėtume medžiagas raudonosioms dalims sulaukyti, užuot kimšę jas čia, vos tik pirmasis butelio kakliukas nebeturi darbo, – pasakė Steisė, – tada frezavimo staklės turėtų laiko apdoroti žaliąsias. Taigi dalys, kurių mums trūksta, be jokių kliūčių pasieks galutinį surinkimą.

Jona linktelėjo ir pasakė:

– Teisingai. Jūs turite rasti būdą tiekti medžiagas tokiu greičiu, koks reikalingas butelio kakliukams – tiksliai tokiu greičiu.

Tada aš pasakiau:

– Puiku, bet kaip nustatyti tikslų grafiką, kad medžiagos atkeliautų prie butelio kakliuko būtent tada, kai jų reikia?

Steisė pasakė:

– Tiksliai nežinau, bet maždaug suprantu, kas jums kelia nerimą. Mes nenorim sukurti priešingos problemos – kad butelio kakliukai visai neturėtų darbo.

– Nė velnio, praeis dar mėnuo, kol tai nutiks, jei nuo šiandien net visai nebegamintumėm raudonųjų dalių, – sako Bobas. – Bet suprantu, apie ką kalbi. Jei butelio kakliukas stovės be darbo, prarasime pralaidumą.

– Mums reikia, – sakau aš, – kažkokio signalo susieti butelio kakliukams su medžiagų pateikimo grafiku.

Tada mano nuostabai prabilo Ralfas:

– Aš atsiprašau, čia tik mano samprotavimai. Bet gal galėtume nustatyti, kada reikia tiekti medžiagas, remdamiesi duomenimis, kuriuos renkame apie abiejų butelio kakliukų darbą?

Aš paklausiau, kur jis lenkia.

Jis paaiškino:

– Pastebėjau, kad, kai ėmėme fiksuoti duomenis apie butelio kakliukus, aš prieš keletą savaičių jau galiu pasakyti, ką kiekvienas iš jų darys tam tikru laiku. Matot, kadangi tiksliai žinau eilės seką, man reikia paimti kiekvienos dalies paruošiamųjų darbų ir apdorojimo laiko vidurkį ir galiu apskaičiuoti, kada kiekviena partija paliks butelio kakliuką. Kadangi nagrinėjame tik vieną darbo centrą, turintį mažiau priklausomybės sąryšių, tai galime apskaičiuoti statistinių svyravimų vidurkį ir pasiekti žymiai didesnio tikslumo.

Paskui Ralfas pasakė, kad ir jis pastebėjęs, jog praeina dvi savaitės, plius minus viena dvi dienos, kol dalys nuo pirmųjų operacijų pasiekia butelio kakliukus.

– Taigi pridėjus dvi savaites prie laiko, reikalingo paruošti butelio kakliukams ir juose apdoroti eilėje laukiančias dalis, – sako Ralfas, – aš sužinau, kiek iš tikrųjų reikia laiko butelio kakliukui perdirbti medžiagas, kurias jam pateikiame. O kai kiekviena partija palieka butelio kakliuką, mes galime patikslinti savo informaciją ir apskaičiuoti, kurią dieną Steisė turi patiekti daugiau raudonai paženklintų medžiagų.

Jona pasižiūrėjo į Ralfą ir pasakė:

– Tai puiku!

– Ralfai, – pasakiau aš, – tai baisiai gerai. O kaip manai, kaip tiksliai galima visa tai nustatyti?

– Sakytiau, plius minus dienos tikslumu. Taigi jei prie kiekvieno butelio kakliuko turėsime atsargų trims dienoms, turėtume būti saugūs.

Visi ėmė girti Ralfą, reikšti savo susižavėjimą. Jona pasakė:

– Bet faktiškai, Ralfai, turėdami tokią informaciją, jūs galite padaryti žymiai daugiau.

– Ką būtent? – paklausė Ralfas.

Jona:

– Jūs galite išspręsti atsargų sandėliavimo problemą prie galutinio surinkimo.

– Norit pasakyti, kad mes galime susitvarkyti ne tik su butelio kakliukams skirtų atsargų pertekliumi, o ir su ne butelio kakliukais?

– Būtent, – pasakė Jona.

Bet Ralfas pareiškė:

– Dovanokit, žmonės, bet aš nežinau, kaip tai padaryti.

Tada Jona paaiškino jam, o kartu ir mums visiems. Jei Ralfas gali nustatyti raudonai paženklintų dalių tiekimo butelio kakliukams grafiką, tai jis gali nustatyti ir grafiką dalių tiekimo galutiniam surinkimui. Jei jis žino, kada butelio kakliukams skirtos dalys pasieks galutinį surinkimą, jis gali apskaičiuoti atbuline tvarka, kaip turi būti lygiagrečiai tiekiamos medžiagos ne butelio kakliukams. Taigi butelio kakliukai sąlygos visų medžiagų tiekimą gamykloje.

Aš pasakiau:

– Žinot, tai bus tas pats, kaip ir pastatyti butelio kakliukus gamybos linijos priekyje, ko aš ir siekiau.

– Taip, tai skamba gražiai, – pasakė Ralfas. – Bet turiu jus įspėti, kad negaliu jums tiksliai pasakyti, kiek reikės laiko kompiuteriui visa tai padaryti. Noriu pasakyti, kad mes labai greitai galime sudaryti raudonai paženklintų dalių judėjimo grafiką. Visa kita kiek užtruks.

– Ai, ką čia, Ralfi, – padaršino Bobas, – tokiam kompiuteriui asui kaip tu iš vis jokio laiko nereikia visam tam užsukti.

– Aš galiu užsukti kad ir tuoj pat, – pasakė Ralfas, – bet negaliu pažadėti, kad iš to kas išeis.

Aš pasakiau jam:

– Nusiramink. Kai sumažinsime apkrovimą frezavimo staklėms, turėsime trumpą atokvėpį. Tu turėsi laiko padaryti kai ką esminio.

– Jūs gal ir jaučiatės dabar turį laiko atsikvėpti, – pasakė Jona, – o štai aš turiu spėti į Čikagos lėktuvą, kuris išskrenda po trisdešimt penkių minučių.

Atsisveikinimas nebuvo elegantiškas. Mudu su Jona išbėgome iš pastato, ir aš, kaip jau ne kartą viršydamas leistiną greitį ir sugebėdamas neįkliūti, nuvežiau jį į oro uostą.

– Aš, sakykim, ypač domiuosi tokiomis gamyklomis kaip jūsiškė, – pasakė Jona. – Taigi būčiau dėkingas, jei jūs mane nuolat informuotumėt apie tai, kas čia vyksta.

– Žinoma, – pasakiau jam. – Būtinai. Faktiškai aš taip ir esu suplanavęs.

– Gerai, – pasakė Jona. – Palaikysim ryšį.

Ir jis išlipo iš automobilio. Dar pamojavo man nuo terminalo durų. Skambučio nebesulaukiau, vadinasi, į lėktuvą suspėjo.

Kai kitą rytą ateinu į darbą, mes susirenkame aptarti, kaip įgyvendinti šitą sumanymą. Bet, dar nespėjus pradėti, Bobas Donovanas ima mosuoti raudona vėliavėle.

– Žinote, galim įklimpti į didelę bėdą, – sako Bobas.

– Į kokią? – klausiu.

– Kas atsitiks, jei visos gamyklos efektyvumo rodikliai sumažės?

– Na, tai rizika, kurią mes turime prisiimti.

– Taip, bet atrodo, kad turėsime daug tuščių stovinčių žmonių, jei tai darysim, – sako Bobas.

– Taip, kartkarčiais kai kurie žmonės stovės, – sutinku aš.

– Tai ar turime dabar leisti visiems stoviniuoti be darbo? – klausia Bobas.

– O kodėl ne? – klausia Steisė. – Jei žmogus vis tiek gauna algą, tai jo prastova nieko nekainuoja. Gamybos išlaidos nedidėja dėl to, ar kas nors gamina dalis, ar kelias minutes palaukia. Bet atsargų perviršis... *tai* jau kainuoja labai brangiai.

– Gerai, – sako Bobas, – o kaip bus su ataskaitų sistema? Jaučiu, kad mėnesio gale, kai draugužis Bilas Pičas spręs, uždaryti gamyklą ar ne, jis nebus baisiai patenkintas, kai pamatys, kad efektyvumai sminga. Girdėjau, kad jie tą klausimą būstinėje iškels.

Kabinete tylu. Tada Lu sako:

– Jis teisus, Alai.

Valandėlę klausausi oro kondicionieriaus užimo.

– Gerai, žiūrėkit, – pagaliau sakau. – Jei mes *neįgyvendinsime* atsargų sulaikymo ir tiekimo pagal butelio kakliukų darbą sistemos, tai prarasime galimybę pagerinti veiklą ir išsaugoti gamyklą. O aš nesiruošiu stovėti ir žiūrėti, kaip žlugdoma gamykla vien tam, kad būtų išlaikyti standartai, kurie daugiau poveikio turi vidurinėsios valdymo grandies politikai, o ne paskutiniajai biudžeto eilutei. Ir jei efektyvumo rodikliai smuks, tegu smunka.

Šiais drąsiais žodžiais, taip primenančiais admiralą Faragutą ir jo garsiąją kalbą „Velniop torpedas!“, kiek pavyksta apdumti jiems akis.

– Ir, Bobai, tarp kito, – sakau Donovanui, – jei dėl to bus per daug prastovų, nekelk aliarmo – tiesiog pasirūpink, po galais, kad kito mėnesio efektyvumo rodikliuose tai neatsispindėtų, gerai?

– Supratau, šefe.

– ...Leiskit man apibendrinimui pasakyti, kad jei praeitą mėnesį dėl Beringtono gamyklos veiklos ir jos produktų nebūtume gavę daugiau pajamų, „UniWare“ padalinys septintąjį mėnesį iš eilės būtų dirbęs nuostolingai. Iš visų kitos padalinio veiklos ataskaitų matyti arba nežymūs pagerėjimai, arba tokie pat nuostoliai. Nepaisant pagerėjimų Beringtono gamykloje ir to fakto, kad dėl jos darbo padalinio veikloje pirmą kartą šiemet užfiksuotas pelnas, mūsų laukia dar ilgas kelias, kol vėl atsistosis ant tvirto finansinio pagrindo.

Pasakęs tai, Etanas Frostas sulaukia Bilo Pičo linktelėjimo ir atsisėda. Aš sėdžiu per vidurį ilgo stalo, aplink kurį surinkti visų gamyklų vadovai. Pičiui iš dešinės sėdi Hiltonas Smitas, kuris po Frosto pagyrimų mano gamyklai kartkarčiais žvilgteli į mane. Minutei atsipalaiduojau kėdėje, leisdamas sau pro platų veidrodinį langą pažvelgti į ankstyvo ryto saulės spindulių nutviekstą miestą.

Baigėsi gegužė. Pavyko išspręsti problemas, kurias sukėlė ne butelio kakliukų tiekiamų dalių stoka, tad mėnuo buvo puikus. Dabar mes tiekiamo visas medžiagas pagal Ralfo Nakamuros sudarytą sistemą, pagrįstą butelio kakliukų pralaidumu. Dabar prie abiejų butelio kakliukų jis įsirengęs duomenų saugyklos, taigi kai atsargos apdorojamos, pati naujausia informacija keliauja į gamyklos duomenų bazę. Ši nauja sistema duoda puikių rezultatų.

Ralfas kiek paeksperimentavo su sistema ir veikiai atskleidė, kad mes galime dienos tikslumu nustatyti, kada produkcija iškeliauja iš gamyklos. Tai leido mums pateikti rinkodaros skyriui suvestinę ataskaitą, kurioje parodėme visus klientų užsakymus ir jų išsiuntimo datas. (Nežinau, ar kas nors rinkodaros skyriuje tomis ataskaitomis tiki, bet iki šiol jos tebėra labai tikslios.)

– Rogo, – sako Pičas, – kadangi atrodo, kad tarp mūsų esate vienintelis pagerinęs veiklą, leisime jums pradėti mūsų ataskaitų raundą.

Atsiverčiu savo ataskaitą ir pradėdau pristatymą. Beveik visi rodikliai rodo, kad šis mėnuo buvo mums sėkmingas. Atsargų lygiai nukrito

ir sparčiai tebekrenta. Sulaikydami kai kurių medžiagų tiekimą, mes nebeskęstame apdorojamų detalių sraute. Reikalingos dalys pasiekia butelio kakliukus tada, kai reikia, ir jų srautas gamykloje žymiai tolygesnis nei anksčiau.

O kas atsitiko efektyvumo rodikliams? Na, iš pradžių, kai pradėjome sulaikinti žaliavas, jie iš tikro smuko, bet ne tiek, kiek buvo baimintis, – pasirodo, kad mes suvartodavome atsargų perviršį. Bet kai išsiunčiamos produkcijos tempai labai smarkiai šoktelėjo, atsargų sandėlo greitai ištirpo. O dabar, kai mes atnaujinome medžiagų tiekimą ne butelio kakliukams, mūsų efektyvumų rodikliai vėl ėmė kilti. Donovanas netgi pasakė man konfidencialiai, kad jis mano, kad tikri skaičiai ateityje bus beveik tokie pat, kaip ir buvę.

Geriausios naujienos – tai, kad likvidavome savo įsiskolinimus dėl vėluojančių užsakymų. Tiesiog sunku patikėti, bet mes visiškai pasivijome grafiką. Taigi klientų aptarnavimas pagerėjo. Pralaidumas padidėjo. Grįžtame į normalias vėžes. Labai gaila, kad parengtoji standartinė ataskaita neleidžia papasakoti visko, kas įvyko.

Pabaigęs ataskaitą, apžvelgiu stalą ir matau, kaip Hiltonas Smitas kažką šnibžda Bilui Pičiui. Šiuo momentu aplink stalą tylu. Tada Bilas linkteli Hiltonui ir kreipiasi į mane.

– Gerai padirbėta, Alai, – sausai sako Bilas.

Bilas kviečia prie manęs sėdintį vadovą pristatyti savo ataskaitą. Atsilošiu, kiek susierzinęs dėl to, kad Pičas nebuvo labai palankus, kad negyrė manęs taip, kaip turėtų, sprendžiant iš Frosto sudėliotų akcentų. Atėjau čia jausdamasis taip, lyg mes tikrai apvertėme aukštyrų kojom gamyklą. Ir manau, kad tikėjau, kiek daugiau nei kad „gerai padirbėta“; ne patapšnojimo per petį.

Bet dabar aš turiu priminti sau, kad Pičas nežino pokyčių masto. Ar jam reikėtų žinoti? Ar turėjome jam pasakyti? Lu manęs to klausė. Ir pasakiau jam – ne, susilaikykim kurį laiką.

Galėjome nueiti pas Bilą Pičą ir pristatyti ataskaitą jam, padėti visas kortas ant stalo ir leisti jam spręsti. Mes faktiškai taip ir padarysim. Bet ne dabar. Ir manau, tam yra rimtų priežasčių.

Dirbu su Bilu Piču jau daug metų. Gana gerai pažįstu. Jis šaunus vyras – bet ne novatorius. Prieš porą metų jis būtų leidęs mums taip

kurį laiką veikti. Bet ne šiandien. Tiesiog jaučiu, kad jei dabar pas jį nueitume, iš karto viską suuostų ir lieptų man gamykloje vadovautis tais sąnaudų apskaitos principais, kuriais jis tiki.

Turiu išlaukti tinkamos progos, kad galėčiau ateiti pas jį ir įrodyti, kad būtent mano (tikriaus, Jonos) veikimo būdas iš tikro veiksmingas. Mes pažeidėme per daug taisyklių, kad galėtume jam dabar viską atskleisti.

Bet ar toks laikas ateis? Štai ko savęs klausinėju. Pičas ne pats vienas sugalvoja pagrasinti uždaryti gamyklą. Maniau, kad jis pasakys ką nors po šios ataskaitos, viešai ar privačiai, bet nepasakė. Žiūriu į jį, sėdintį už stalo galo. Jis atrodo sutrikęs, kas jam nebūdinga. Kalbant kitiems, jis neatrodo labai susidomėjęs. Panašu, kad Hiltonas pasakinėja jam, ką sakyti. Kas jam yra?

Susirinkimo pertrauka padaroma praėjus valandai po pietų, ir tada aš nutariu privačiai pasikalbėti su Piču, jei tik išeis. Iš konferencijų salės nuseku paskui jį į koridorių ir užkalbinu. Jis pasikviečia mane į kabinetą.

– Taigi kada ruošiesi nukabinti mus nuo kabliuko? – paklausiu, kai uždarome duris.

Bilas sėdasi į didelę oda aptrauktą kėdę, o aš atsisėdu jam priešais. Mūsų neskiria stalas, taip kad tarp mūsų vyksta mielas intymus pokalbis.

Bilas žiūri tiesiai į mane ir sako:

– O iš ko sprendi, kad ruošiuosi tai padaryti?

– Beringtonas atsigauja, – sakau jam. – Mes galime padaryti, kad šita gamykla imtų uždirbti pinigų padaliniui.

– Jūs galite? Žiūrėk, Alai, šitas mėnuo tikrai buvo jums sėkmingas. Tai žingsnis teisinga kryptimi. Bet ar galite garantuoti dar vieną gerą mėnesį? O trečią ir ketvirtą? Štai ko aš laikiu.

– Mes įstengsime, – sakau jam.

– Būsiu atviras, – sako Pičas. – Jūs dar manęs neįtikinot, kad tai nebuvo, taip sakant, tik audra vandens šaukšte. Jūs turėjote milžiniškų įsiskolinimų. Neišvengiamai turėjote tuos užsakymus atlikti. O ką padarėte, kad sumažėtų sąnaudos? Kiek matau – nieko. Kad gamykla neštų ilgalaikį pelną, reikia sumažinti veiklos sąnaudas dešimt ar penkiolika procentų.

Man užgniaučia kvapą. Pagaliau pritariu:

– Bilai, jeigu kitą mėnesį vėl pasieksime pagerėjimo, ar bent atidėsi rekomendaciją uždaryti gamyklą?

Jis papurto galvą.

– Tai turėtų būti daug didesnis pagerėjimas negu tas, kurio pasiektė per šį laikotarpį.

– Koks?

– Tik parodykit penkiolika procentų daugiau paskutinėje biudžeto eilutėje nei šį mėnesį.

Aš linkteliu.

– Manau, kad galime tai padaryti, – sakau aš ir matau, kaip Pičo akyse šmėkšteli nuostaba.

Tada jis sako:

– Puiku. Jei galite tai pateikti ir toliau išlaikyti tokį lygį, mes Beringtono neuždarysime.

Nusišypsau. Jei aš jums tai padarysiu, pagalvoju, būtum skystaproitis, jei mus uždarytum.

Pičas atsistoja, mūsų pokalbis baigtas.

Mano „Biuikas“ skriste įskrenda į Valstijų autostradą, akceleratorius įspaustas į grindis, radijas paleistas visu garsu. Adrenalinas kyla. Mintys mano galvoje skrieja greičiau nei automobilis.

Prieš du mėnesius maniau, kad šiuo metu jau siuntinėsiu į visas šalis savo gyvenimo aprašymą. Bet Pičas ką tik pasakė, kad jei dar vieną mėnesį taip gerai pasirodysim, jis gamyklos neuždarys. Mes beveik pasiekėm. Mes pajėgūs susidoroti. Dar mėnuo, ir viskas.

Bet penkiolika procentų?

Mes baisiais tempais „suvalgėme“ savo užsigulėjusius užsakymus. Ir taip dirbdami sugebėjome išsiųsti milžinišką produktų kiekį – milžinišką, kad ir su kuo lygintum: su praėjusiu mėnesiu, praėjusiu ketvirčiu, praėjusiais metais. Gavome didžiules pajamas, ir ataskaitose tai atrodo tiesiog fantastiškai. Dabar esame išsiuntę visus įsiskolinimus, nauji užsakymai atliekami žymiai greičiau nei anksčiau...

Mane persmelkia mintis, kad įkliuvau į tikrai didelę bėdą. Iš kur, po galais, paimsiu tiek užsakymų, kad atsirastų tie penkiolika procentų?

Pičas reikalauja ne šiaip dar vieno gero mėnesio. Jis reikalauja nepaprastai gero mėnesio. Jis nepažadėjo nieko. Aš pažadėjau – ir tikriausiai per daug. Mėginu prisiminti užsakymus ateinančioms savaitėms ir mintyse bandau apskaičiuoti, ar turėsime pakankamai veiklos, kad parodytumėm tokį pajamų padidėjimą, kokio nori Pičas. Apima bloga nuojauta, kad veiklos gali nepakakti.

Gera, aš galiu išsiųsti produktus, lenkdamas grafiką. Galiu imtis užsakymų, numatytų pirmosioms dviem liepos savaitėms, ir atlikti juos birželį.

O ką aš po to darysiu? Šitaip įstumsiu mus į gilią duobę, kurioje iš viso neturėsime ko veikti. *Mums reikia daugiau darbo.*

Galvoju, kur dabar Jona.

Žvilgtelėjęs žemyn į spidometrą, su nuostaba pamatau, kad rodyklė rodo apie aštuoniasdešimt. Sulėtinu. Atpalaiduojau kaklaraištį. Nėra prasmės žudyti, kad spėčiau grįžti į gamyklą. Bet pasirodo, kad, kol pasieksiu gamyklą, bus jau laikas namo.

Apie dešimtą pravažiuoju ženklą, rodantį, kad esu dvi mylios nuo posūkio į Forest Grouvą. Gera, o kodėl gi ne? Jau porą dienų nesu matęs Julijos ir vaikų. Kai baigėsi mokslo metai, vaikai gyvena su Julija ir jos tėvais.

Pasuku į kitą kelio juostą ir išvažiuoju iš autostrados. Prie degalinės surandu taksofoną ir skambinu į darbą. Atsiliepia Franė, ir pasakau jai du dalykus: pirmiausia paprašau perduoti Bobui, Steisei, Ralfui ir Lu, kad susirinkimas mums buvo sėkmingas. Ir antra – pasakau jai, kad nesitikėtų išvysti mane po pietų.

Kai nusigaunu į Barnetų namus, mane sutinka labai meiliai. Gana ilgai šnekuosi su Šarone ir Deiviu. Tada Julija pasiūlo eiti pasivaikščioti. Lauke graži vasaros popietė.

Kai atsisveikindamas apkabinu Šaronę, ji šnabžda man į ausį:

– Tėveli, kada mes visi kartu važiuosime namo?

– Tikiuosi, kad tikrai greitai.

Nepaisant mano patikinimo, Šaronės klausimas neduoda man ramybės. To paties ne kartą klausiau savęs.

Mudu su Julija einame į parką ir, kiek pasivaikščioję, atsisėdame ant upės kranto. Kuri laiką sėdime tylėdami. Ji klausia manęs, ar kas atsitiko. Pasakau jai, ko klausė Šaronė.

– Ji visą laiką manęs šito klausia, – sako Julija.

– Tikrai? Ir ką gi jai atsakai?

– Aš jai sakau, kad tikrai greitai važiuosime namo.

Aš juokiuosi.

– Taip ir aš jai pasakiau. Ar tu tikrai taip manai?

Sekundę ji tyli. Pagaliau nusišypso man ir nuoširdžiai sako:

– Pastarąsias kelias savaites su tavim buvo nepaprastai smagu.

– Ačiū. Jausmas abipusis.

Ji paima mano ranką ir sako:

– Bet... Atleisk, Alai. Aš dar vis bijau grįžti namo.

– Kodėl? Mes dabar sutariame žymiai geriau. Kas gi yra?

– Klausyk, mums tikrai dabar buvo gera, ir tai puiku. Man tikrai reikėjo šitaip su tavim praleisti laiką. Bet jei vėl imsime gyventi kartu, tai juk žinai, kas bus, ar ne? Porą dienų viskas puiku, o po savaitės ir vėl tie patys berniai. O po mėnesio ar šešių mėnesių, ar po metų... na, juk pats supranti.

Atsidūstu.

– Julija, ar buvo taip bloga gyventi su manim?

– Alai, nebuvo *bloga*. Tiesiog... nežinau. Tu visai nekreipei į mane dėmesio.

– Betgi darbe mane užgriuvo šitiek visokių problemų! Kurį laiką buvau tikrai užsidaręs savyje. Ko tu išmanęs tikėjaisi?

– Daugiau nei iš tavęs susilaukdavau, – sako Julija. – Žinai, kai augau, mano tėvas pareidavo iš darbo namo visada tuo pačiu laiku. Visa šeima visada valgė drauge. Vakarus tėvas leisdavo namie. O gyvendama su tavim niekada nežinau, kas bus.

– Kaip tu gali lyginti mane su savo tėvu. Jis dantistas. Sutaisęs paskutinį dantį, jis gali uždaryti duris ir eiti namo. O mano darbas kitoks.

– Aleksai, bėda ta, kad *kitoks* esi tu. Kiti žmonės eina į darbą ir visada grįžta namo tuo pačiu laiku.

– Taip, iš dalies tu teisi. Aš ne toks, kaip kiti, – sutinku aš. – Kai į ką nors įsitraukiu, tai tikrai įsitraukiu. Ir galbūt tai susiję su tuo, kaip aš buvau auklėjamas. Juk žinai, kokioj augau šeimoj, – mes vargu ar esame kada valgę visi drauge. Kažkas visą laiką turėjo sukiotis par-

duotuvėje. Tokia buvo mano tėvo taisyklė: verslas mus maitina, taigi jis svarbiau už viską. Mes visi tai supratome ir visi drauge dirbome.

– Ką tas įrodo, išskyrus tai, kad mūsų šeimos buvo skirtingos? – klausia ji. – Aš dabar kalbu tau apie tai, kas mane taip smarkiai ir taip ilgai kankino, kad jau nė nebežinojau, ar tave dar myliu.

– Tai kodėl manai, kad dabar mane myli?

– Ar tu nori vėl susibarti?

Aš žiūriu į šalį.

– Ne, nenoriu bartis.

Girdžiu jos atodūsi. Po to ji sako:

– Matai? Niekas nepasikeitė... viskas kaip buvę.

Ilgokai abu netariame nė žodžio. Julija atsikelia ir eina prie upės. Akimirka atrodo, kad ji gali pabėgti. Bet nepabėga. Sugrįžta ir atsisėda ant suolo.

– Kai man buvo aštuoniolika, aš buvau viską susiplanavusi – koldžas, mokslo laipsnis, vedybos, namai, vaikai. Viskas tokia seka. Viskas buvo numatyta. Žinojau, kokio noriu porcelianinio servizo. Žinojau, kokių noriu vardų savo vaikams. Žinojau, kaip turi atrodyti namas ir kokios spalvos turi būti kilimai. Viskas buvo aišku. Ir man buvo taip svarbu visa tai turėti. O dabar... Aš visa tai ir turiu, bet kažkaip ne taip. Viskas atrodo nebesvarbu.

– Julija, kodėl tavo gyvenimas turi atitikti šitą... šitą idealų tavo susikurtą paveikslą? Ar tu bent žinai, kodėl tu visų tų dalykų nori?

– Nes taip aš užaugau. O tu pats? Kodėl tu sieki šitos didelės karjeros? Kodėl manai turįs dirbti dvidešimt keturias valandas per parą?

Tyla.

– Aš atsiprašau. Tiesiog aš labai sutrikusi.

– Ne, viskas gerai. Tai buvo geras klausimas. Nė nenumanau, kodėl manęs nepatenkintų bakalėjininko darbas arba kodėl negalėčiau dirbti kontoroje nuo devynių iki penkių.

– Alai, gal palikim visa tai.

– Ne, aš taip nemanau. Aš manau, turėtumėm elgtis kaip tik priešingai. Turėtumėm kelti daugiau klausimų.

Julija meta į mane skeptišką žvilgsnį.

– Kokių?

– Pavyzdžiui, ko mes tikimės iš savo santuokos? Nepriekaištingi namai, kur viskas vyksta pagal laikrodį, man nėra santuokos tikslas. O tau – tikslas?

– Neprašau kažin ko, noriu tik, kad mano vyras būtų nors kiek patikimesnis. O ką reiškia tos visos kalbos apie *tikslo*? Kai esi vedęs, tai vedęs, ir tiek. Nėra jokio tikslo.

– Tada kam reikalinga santuoka?

– Susituoki dėl to, kad įsipareigoji... kad myli... dėl visų tų priežasčių, dėl kurių tuokiesi visi, – sako ji. – Aleksai, tu uždavinėji kvailus klausimus.

– Nežinau, ar jie kvaili, ar protingi, bet aš juos keliu todėl, kad mes gyvename kartu jau penkiolika metų ir neturime aiškos nuomonės apie tai, ko norime iš savo santuokos... ar norėtume ateityje... ir apskritai! – pratrūkstu aš. – Mes paprasčiausiai plaukiame pasroviui, darydami tai, „ką daro visi“. O paaiškėja, kad du žmonės visai skirtingai įsivaizduoja, koks turi būti jų gyvenimas.

– Mano tėvai yra susituokę trisdešimt septynerius metus. Ir jie niekada nekėlė jokių klausimų. Niekas neklausia: „O koks yra santuokos tikslas?“ Žmonės susituokia paprasčiausiai todėl, kad vienas kitą myli.

– O. Na, tuomet viskas aišku, ar ne?

– Alai, būk malonus, neuždavinėk tokių klausimų. Į juos nėra jokių atsakymų. Ir jei toliau taip kalbėsime, tai viską sugriausime. Jei tu nori pasakyti turįs apie mus kitokių minčių...

– Julija, aš neturiu apie tave kitokių minčių. Bet juk būtent tu negali pasakyti, kas tarp mūsų ne taip. Gal jei tu pradėtum apie tai logiškai galvoti, užuot paprasčiausiai lyginusi mus su meilės romano personažais...

– Aš neskaitau meilės romanų.

– Tai iš kur tos tavo idėjos apie idealią santuoką?

Ji tyli.

– Aš tik noriu pasakyti, kad turėtume išmesti iš galvos visas išankstines nuostatas, kurias susidarėme apie savo santuoką, ir žiūrėti tik į tai, kas yra dabar, – sakau aš jai. – Tada turėtumėm suvokti, ko norime, ir ta kryptimi eiti.

Bet neatrodo, kad Julija klausosi. Ji atsistoja.

- Manau, mums metas grįžti, – sako ji.

Einame greta viens kito į Barnetų namus, tylėdami kaip du ledkalniai sausio mėnesį. Aš žiūriu į gatvę. Julija žiūri į priešingą pusę. Kai įžengiame pro duris, ponja Barnet pakviečia mane pasilikti vakarienės, bet aš sakau, kad man reikia keliauti. Sakau labanakt vaikams, pamoju Julijai ir išeinu.

Kai jau sėdu į „Biuiką“, girdžiu ją atbėgant iš paskos.

– Ar aš tave pamatysiu šeštadienį? – klausia ji.

Aš šypneliu.

– Taip, žinoma. Gera mintis.

Ji sako:

– Apgailestauju, kad taip išėjo.

– Manau, kad mes turime mėginti tol, kol viskas tikrai susitvarkys.

Abu imame šypsotis. O paskui atsitinka vienas iš tų malonių dalykų, dėl kurių beveik verta patirti agoniją.

Kai grįžtu namo, saulė jau arti laidos. Dangus rausvai rožinis. Man rakinant virtuvės duris, viduje suskamba telefonas. Įlekiu į vidų ir stveriu ragelį.

– Labas rytas, – sako Jona.

– Rytas? – Už lango saulė beveik už horizonto. Imu juoktis. – Aš grožiuosi saulėlydžiu. O *jūs* iš kur skambinat?

– Iš Singapūro.

– O.

– Tarp kitko, aš pro savo viešbučio langą matau saulėtekį, – sako Jona. – Aleksai, nebūčiau skambinęs namo, bet keletą savaitių su jumis susisiekti negalėsiu.

– Kodėl?

– Na, tai ilga istorija, ir aš dabar negaliu visko papasakoti. Bet manau, kada nors apie tai turėsime progos pasišnekėti.

– Suprantu... – man įdomu, kas atsitiko, bet tiesiog sakau: – Tai nekas. Tuomet aš aklavietėje, nes kaip tik norėjau vėl prašyti pagalbos.

– Ar kas nors blogai?

– Ne. Apskritai veiklos požiūriu viskas klostosi labai gerai. Bet aš ką tik buvau susitikime su savo padalinio viceprezidentu, ir man buvo pasakyta, kad gamyklos rodiklius reikia dar labiau pagerinti.

– Jūs vis dar neuždirbate pinigų?

– Ne, mes vėl ėmėme uždirbti pinigų, bet mes turime pasiekti dar geresnių rodiklių, jei norime, kad gamyklos neuždarytų.

Girdžiu lyg kikenant kitame laido gale, ir Joną sakant: „Jumis dėtas per daug nesijaudinčiau dėl gamyklos uždarymo“.

– Na, sprendžiant iš to, ką man pasakė padalinio vadovas, uždarymo grėsmė gana reali, – sakau jam. – Ir kol jis neims kalbėti kitaip, negaliu į tai numoti ranka.

– Aleksai, jei norite dar labiau pagerinti gamyklos darbą, aš visada su jumis, – sako Jona. – Ir kadangi kurį laiką neturėsiu galimybės su jumis susitikti, pasikalbėkim apie tai dabar. Nušviesk man visas naujienas.

Aš taip ir padarau. Paskui, norėdamas sužinoti, ar jau pasiekėme teorinę savo galimybių ribą, klausiu, ar yra dar kas nors, ką galėtume išbandyti.

– Dar kas nors? Patikėk manim, mes tiktai pradėjome. Taigi štai ką aš siūlau...

Kitą dieną iš pat ryto atėjęs į savo kabinėtą imu svarstyti tai, ką išgirdau iš Jonos. Už lango švinta nauja diena, kurios pradžia jis jau matė Singapūre. Eidamas atsinešti kavos, prie aparato sutinku Steisę.

– Sveiki, – pasisveikina ji. – Girdėjau, kad vakar būstinėje mums viskas klostėsi gana gerai.

– Na, neblogai. Bijau tik, kad turime dar nueiti ilgą kelią, kol įtikinsime Pičą, kad mūsų pagerėjimas ilgalaikis. Bet vakar vakare aš kalbėjausi su Jona.

– Ar pasakei jam apie mūsų pažangą?

– Taip. Ir jis pasiūlė žengti „kitą logišką žingsnį“.

Matau, kaip jos veidas nervingai trukteli.

– O kas tai?

– Ne butelio kakliukams skirtas partijas sumažinti per pusę.

Steisė net žengteli atgal susimąsčiusi.

– Betgi kam?

Aš šypsauisi:

– Nes dėl to uždirbsime daugiau.

– Aš nesuprantu. Kas pasikeis?

– Ei, Steise, tu gi atsakinga už atsargų kontrolę. Tu turi man pasakyti, kas bus, jei partijos bus per pusę mažesnės.

Ji minutę siurbčioja kavą. Jos antakiai suraukti nuo įtempto galvojimo. Tada taria:

– Jei sumažinsime partijų dydžius pusiau, tada, manau, cechuose vienu metu bus apdorojama per pusę mažiau dalių. Manau, tai reiškia, kad tada gamyklos darbai užtikrinti mums reikės tik pusės dabartinių investicijų. Jei galėsime dėl to susitarti su savo tiekėjais, mes, tarkim, galėsime sumažinti visas savo atsargas per pusę, o kai atsargos sumažės per pusę, sumažės ir užšaldytas pinigų srautas, ir tada spaudimas pinigų srautams žymiai pamažės.

Pritardamas linkčioju po kiekvieno jos sakinio, o kai ji baigia, sakau:

– Visiškai teisingai. Ir čia tik *vienas* iš privalumų.

– Bet kad ji išnaudotume, turime pasiekti, kad mūsų tiekėjai padažnintų tiekimus ir sumažintų tiekiamas partijas. Dėl to reikės derėtis, sudarant pirkimo sutartis, ir vargu ar visi tiekėjai su tuo sutiks.

Aš sakau jai:

– Štai dėl šito ir reikės pakovoti. Iš esmės tai ko gi nesutikti, nes ir jiems taip naudingiau, ne tik mums.

– Bet jei sumažinsime partijas, – ji ciniškai pažvairuoja į mane, – argi tai nereiškia, kad turėsime dažniau derinti įrangą?

– Žinoma, ir dėl to nesijaudink.

– Nesijaudinti?

– Ne, dėl to tikrai nesijaudink.

– Bet Donovanas...

– Donovanas bus tik laimingas, net ir turėdamas dažniau derinti įrangą, – sakau aš. – Ir tarp kitko, be tavo paminėtų, yra dar privalumų, kuriais tuoj pat galime pasinaudoti.

– Kokių būtent? – klausia ji.

– Tikrai nori sužinoti?

– Žinoma, noriu.

– Gerai. Surink visus kitus veikėjus, ir papasakosiu visiems iš karto.

Už tai, kad užkraunu jai šitą organizacinę pareigėlę, Steisė, atsilygindama man, užsako popietiniam susirinkimui brangiausią miesto restoraną – žinoma, su pietumis mano sąskaita.

– O ką aš galėjau padaryti? – klausia ji, kai visi sėdime už stalo. – Šiuo metu, kai gali visi, niekur kitur ir nenuėisi, ar ne, Bobai?

– Taip, – sako Bobas.

Aš nepykstu. Šitie žmonės pastaruoju metu atliko tokį didžiulį ir puikų darbą, kad aš negaliu skųstis dėl parinkto restorano pietums. Dabar aš pasakoju visiems tai, apie ką mudu su Steise kalbėjomės šį rytą, ir pereinu prie kitų privalumų.

Dalis vakarykščių Jonos pasiūlymų susiję su laiku, kurį medžiagos išbūna gamykloje. Visą laiką nuo tos akimirkos, kai medžiagos patenka

į gamyklą, iki tos minutės, kai jos išvežamos pro vartus dalių ar gatavų gaminių pavidalu, galima padalinti į keturis etapus.

Vienas iš jų yra įrangos suderinimas – tai laikas, per kurį išteklius parengiamas apdoroti partijai.

Kitas etapas yra laikas, per kurį dalis apdorojama, kad įgytų naują, vertingesnį pavidalą.

O trečiasis etapas yra stovėjimo eilėje laikas, per kurį dalis laukia savo eilės prie ištekliaus – prie įrangos, kuri tuo metu yra apkrauta kitais darbais.

Ketvirtasis etapas yra laukimo laikas, per kurį detalė laukia ne įrangos, o kitos dalies, kad jas galima būtų surinkti į gatavą produktą.

Kaip Jona pabrėžė praeitą vakarą, suderinimas ir apdorojimas užima tik nedidelę kiekvienai detalei sugaištamo laiko dalį. Didžiausiąją laiko dalį suryja stovėjimas eilėje ir laukimas.

Dalys, kurios patenka į *butelio kakliukus*, daugiausia laiko praleidžia eilėje prie įrangos. Jos ilgokai išguli prie butelio kakliuko. Dalys, kurios patenka į *ne butelio kakliukus*, daugiausia laiko išguli laukdamos, kol jas sudės drauge su dalimis, ateinančiomis iš butelio kakliukų. Tai reiškia, kad kiekvienu atveju butelio kakliukų dalys diktuoja gaištamo laiko trukmę. O tai, savo ruožtu, reiškia, kad butelio kakliukai diktuoja ir atsargų, ir pralaidumo lygį.

Mes nustatome partijų dydžius pagal ekonomišką partijos dydžio (arba EPD) formulę. Praeitą naktį Jona man pasakė, kad EPD pagrįsta keliomis abejotinomis prielaidomis, bet neturėjo laiko paaiškinti savo teiginio. Užuoat rėmėsis šia formule, jis paragino mane pagalvoti, kas atsitiktų, jei mes per pusę sumažintume partijas.

Jei sumažintume partijas per pusę, lygiai tiek sumažėtų ir laikas, skiriamas apdoroti vienai partijai. Tai reiškia, kad perpus sutrumpėtų ir stovėjimo eilės laikas bei laukimo laikas. Jei tie laikai sutrumpėtų pusiau, beveik tiek sutrumpėtų ir bendras laikas, kurį dalis išbūna gamykloje. Sumažink laiką, kurį dalis išbūna gamykloje, ir...

– Mes sukondensuotume bendrąją gamybos fazės laiką, – paaiškinu aš. – O kai detalės mažiau laiko gulės krūvose, srauto greitis padidės.

– O kai paspartės apsisukimai, atliekant užsakymus, klientai greičiau gaus produktus, – sako Lu.

– Ne vien tai, – sako Steisė. – Dėl trumpesnio gamybos fazės laiko mes galime greičiau reaguoti.

– Tikra tiesa! – sakau aš. – Jei mes greičiau galėsime reaguoti į rinkos paklausą, tai įgysime pranašumą rinkoje.

– Tai reiškia, kad pritrauksime daugiau klientų, nes galėsime greičiau atlikti užsakymus, – sako Lu.

– Mūsų pardavimai padidės! – sakau aš.

– Ir mūsų atlyginimai! – sako Steisė.

– Opa! Opa! Neskubėkit! – ramina Bobas.

– Kas atsitiko? – klausiu aš.

– O kaip dėl suderinimo laiko? Jūs galite partijas padalinti pusiau, bet padvigubinsite derinimų skaičių. O kaip tiesioginės darbo sąnaudos? Mes turime taupyti derinimų sąskaita, kad sumažintume sąnaudas.

– Gera, aš taip ir žinojau, kad toks klausimas iškils, – sakau jam.

– Dabar žiūrėk, atėjo laikas atidžiai tai panagrinėti. Praeitą vakarą Jona man pasakė, kad yra taisyklė, atitinkanti anksčiau minėtąją, – atsime-nat, apie butelio kakliuko prarastos valandos reikšmę visai sistemai.

– Taip, aš atsimenu, – sako Bobas.

– Taisyklė, kurią Jona pasakė man praeitą vakarą, skelbia, kad sutaupyta ne butelio kakliuko valanda tėra mirazas.

– *Mirazas!* – pakartoja jis. – Ką tu nori pasakyti – kad sutaupyta ne butelio kakliuko valanda yra mirazas? Sutaupyta valanda ir yra sutaupyta valanda!

– Ne, taip nėra, – prieštarauju. – Kai pradėjome sulaikinti medžiagas ir teikti butelio kakliukams tik tada, kai jie būna paruošti joms apdoroti, ne butelio kakliukai turi laisvo laiko. Jei taupysime ne butelio kakliukų laiką, sistema nė per nago juodymą netaps našesnė. Sutaupytas laikas ir pinigai tebus iliuzija. Net ir padvigubinę derinimų skaičių, viso laisvo laiko neužimsime.

– Gera, gerai, – sako Bobas. – Numanau, ką turi galvoj.

– Jona pasakė, kad pirmiausia turime per pusę sumažinti partijas. Po to jis pasiūlė man nedelsiant nueiti į rinkodaros skyrių ir įkalbėti pradėti naują kampaniją: siūlyti klientams greitesnį užsakymų atlikimą.

– Ar galim tai padaryti? – klausia Lu.

– Taip, nes jau dabar mūsų gamybos fazės laikas žymiai labiau su-kondensuotas, ir taip atsitiko dėl prioritetų sistemos, dėl kurios labai padidėjo butelio kakliukų našumas. Mes sutrumpinome fazės laiką nuo trijų ar keturių mėnesių iki dviejų ar net mažiau. Jei perpus sumažintu-mėm partijas, kaip manot, kiek pagreitetų mūsų reagavimas į paklausą?

Regis, niekaip nesibaigs murmesys ir erzelynė, tai aptarinėjant.

Pagalčiau Bobas taria:

– Gerai, jei sumažinsime partijas per pusę, tai reagavimo laikas irgi turėtų sutrumpėti pusiau. Taigi jis bus ne šešios ar aštuonios, o kokios keturios savaitės... gal daugeliu atveju – trys.

– Įsivaizduokit, kad aš nueinu į rinkodaros skyrių ir pažadu, kad atliksime užsakymus per tris savaites?

– Oho! Susiturėk! – sako Bobas.

– Taip, leisk mums atsikvėpti! – sako Steisė.

– Gerai, tada keturios savaitės. Realu ar ne?

– Man regis, realu, – sako Ralfas.

– Na... gerai, – sako Steisė.

– Manau, turėtumėm surizikuoti, – sako Lu.

– Taigi tu nori įsipareigoti drauge su mumis? – klausiu Bobo.

Bobas atsilošia ir taria:

– Na... Aš visada už didesnę atlyginimą. Velniai nematė. Pamė-ginkim.

Penktadienio rytas užklumpa mano „Biuiką“ su manimi vėl skuban-čius Valstijų autostrada į centrinę būstinę. Pasiekiu miestą kaip tik ta-da, kai pirmieji saulės spinduliai paliečia „UniCo“ pastato langus, ir jų stiklai ima žaižaruoti. Gana gražu. Bent akimirkai apramina nervus. Man paskirtas susitikimas su Džoniu Džonsu jo kabinete. Kai paskambinau, jis gana džiaugsmingai sutiko su manim susitikti, bet jo entuziazmas lyg ir priblėso, kai pasakiau, apie ką norėčiau pasikalbėti. Jaučiu, kad tik dėl mano puikios įtaigos jisai sutiko apsvarstyti tai, ką mes rengiamės daryti. Taigi pas jį atvažiavau nusikramtęs vieną kitą nagą.

Džonso kabinete nėra tikro stalo. Tik stiklo plokštė ant chromuotų kojelių. Aš manau, kad tai tam, kad kiekvienas galėtų pasigrožėti jo minkštaodžiais „Gucci“ bateliais ir šilkinėmis kojinėmis – jis demonst-

ruojasi atsišildamas kėdėje, krutindamas pirštus ir sunerdamas juos ant pakaušio.

Džonsas sako:

– Taigi... kaip reikalai?

– Reikalai dabar klostosi puikiai, – sakau. – Faktiškai dėl to ir noriu pasikalbėti.

Džonsas akimirksniu nutaiso susidomėjusią miną.

– Gerai, klausyk, – sakau jam, – aš atskleisiu tau savo kortas. Aš neperdedu, kad reikalai klostosi puikiai. Kaip žinai, mes susitvarkėme su savo įsiskolinimais dėl vėluojančių užsakymų. Praeitose savaitės pradžioje gamykla pradėjo gaminti tiksliai laikydamasi numatytų datų.

Džonsas linkteli ir sako:

– Taip, pastebėjau, kad mano telefonas pastaruoju metu nebekaista nuo klientų skambučių, besiskundžiančių dėl vėluojančių užsakymų.

– Noriu pasakyti, kad mes tikrai apvertėme gamyklą aukštyn ko-jom. Štai, pasižiūrėk.

Išsitraukiu iš portfelio naujausius kompiuterio spausdinius su duo-menimis apie klientų užsakymus. Be kitų dalykų, čia parodytas pažadė-tasis, Ralfo apskaičiuotasis ir tikrasis produktų išsiuntimo laikas.

– Matai, – sakau aš Džonsui, kol jis studijuoja lapus, padėtus ant stiklinio stalo, – mes galime su dvidešimt keturių valandų paklaida į vieną ar kitą pusę apskaičiuoti, kada produkcijos siunta paliks gamyklą.

– Taip, matau, kad kažkas tokio čia vyksta, – sako Džonsas. – Čia tikros datos?

– Žinoma.

– Įspūdinga.

– Palyginęs kelis naujausius užsakymus su atliktais maždaug prieš mėnesį, gali pastebėti, kad mūsų gamybos fazės laikas įspūdingai suma-žėjęs. Keturi mėnesiai mums nebėra magiškas skaičius. Dabar nuo su-tarties pasirašymo su klientu iki produkto išsiuntimo dienos praeina maždaug du mėnesiai. Taigi pasakyk, ar tai galėtų padėti mums rinkoje?

– Žinoma, galėtų, – sako Džonsas.

– O ką pasakytum apie *keturias savaites*?

– *Ką?* Alai, nebūk juokingas. Keturios savaitės!

– O mes galime.

– Baik! Pracitą žiemą, kai paklausa visiems mūsų prakeiktiems gaminiams krito, mes žadėdavome pateikti produktus per keturis mėnesius, o užtrukdavo šeši! O dabar tu pasakoji man, kad jūs galite per keturias savaites nuo sutarties pasirašymo dienos išsiųsti gatavą produktą?!

– Nebūčiau čia atėjęs, jei negalėtumėm, – sakau jam, – desperatiškai tikėdamasis, kad sakau tiesą.

Džonsas nepatikliai šnipoja.

– Džoni, pasakysiu tiesą – man reikia daugiau darbo, – sakau jam. – Kai išsibaigė užsigulėję užsakymai, o dabartiniai senka, aš turiu gauti daugiau darbo savo gamyklai. Mes abu žinome, kad veiklos čia yra. Tik konkurentai gauna jos daugiau už mus.

Džonsas prisimerkęs žiūri į mane.

– Ar jūs tikrai galite per keturias savaites pagaminti 200 vienetų „12-o modelio“ arba 300 vienetų „DBD-50“?

– Išbandyk mane. Duok man penkis užsakymus, – po velnių, duok man dešimt užsakymų – ir aš tau įrodysiu.

– O kas atsitiks mūsų reputacijai, jei tau nepavyks? – klausia jis.

Sumišęs žiūriu žemyn pro stiklinį stalo paviršių.

– Džoni, kertu lažybų. Jei neišsiųsiu produkto per keturias savaites, perku tau naują porą „Gucci“.

Jis juokiasi, purto galvą ir pagaliau sako:

– Gerai, tavo viršus. Aš pasakysiu pardavimo skyriaus žmonėms, kad visiems jūsų produktams siūlome šešių savaičių atlikimo terminą.

Aš imu protestuoti. Džonsas iškelia ranką.

– Žinau, kad tu pasitiki savim, todėl, jei tu bent vieną naują užsakymą atliksi greičiau nei per penkias savaites, tada aš perku tau naujus batus.

Pro miegamojo langą tiesiai man į akis šviečia mėnulio pilnatis. Dar naktis. Pasižiūriu į šalia stovintį laikrodį – jis rodo 4.20. Šalia manęs lovoje miega Julija.

Pasirėmęs ant alkūnės žiūriu į Juliją. Jos tamsūs plaukai išsidraikę ant balto prieglavio, ji atrodo tokia graži mėnesienoje. Kurį laiką žiūriu į ją. Ką ji sapnuoja?

Paskui pašoku iš slogučio. Sapnavau gamyklą. Aš laksčiau tarp praejimų nuo Bilo Pičo, kuris vaikėsi mane su savo vyšnių spalvos „Mercedesu“. Kaskart, kai jis jau, regis, mane suvažinės, aš pasislėpdavau tarp staklių arba užšokdavau ant praslenkančio krano. Jis šaukė ant manęs pro atvirą automobilio langą, kad mano biudžeto paskutinioji eilutė nepatenkinama. Galiausiai jis užspeitė mane išsiuntimų skyriuje. Stovėjau nugara prisipaudęs prie krūvos kartoninių dėžių, o „Mercedesas“ lėkė į mane šimto mylių per valandą greičiu. Dengiausi akis nuo akinančios jo žibintų šviesos. Kai Pičas jau buvo mane benutrenkęs, pašokau ir supratau, kad man į veidą plieskia ne žibintai, o mėnesiena.

Dabar aš per daug išsibudinęs ir per daug apniktas minčių, kurias pabandžiau nuvaryti šalin šį vakarą, kai užmigau šalia Julijos. Nenorėdamas jos prižadinti, išsmunku iš lovos.

Šiąnakt namai priklauso tik mudviem. Vakaras prasidėjo nieko ypatinga nenumačius, ir tada mudu prisiminėme, kad turime Beringtone visą namą, kur mums niekas netrukdytų. Taigi nusipirkome butelį vyno, sūrio ir kepalą duonos, atvažiavome čia ir patogiai įsitaisėme.

Pro svetainės langą, prie kurio dabar stoviu ir žiūriu į tamsą, atrodo, kad visas pasaulis, išskyrus mane, miega. Pykstu ant savęs, kad negaliu užmigti. Bet negaliu atsikratyti graužiančių minčių.

Vakar buvo darbuotojų susirinkimas. Buvo gerų žinių – ir buvo blogų. Tarp svarbiausiųjų punktų puikavosi naujųjų sutarčių, kurių mums parūpino rinkodaros skyrius, pavadinimai. Kai pasikalbėjau su Džoniu, mes gavome pustuzinį naujų užsakymų. Geros žinios buvo ir tai, kad efektyvumai padidėjo, o ne smuko dėl tų pertvarkymų, kurių ėmėmės

savo gamykloje. Kai pradėjome sulaikinėti medžiagų tiekimą ir derinti tiekimo laiką pagal terminio apdorojimo ir „NCX-10“ darbą, efektyvumai kiek smuktelėjo. Bet taip atsitiko dėl to, kad naudojome atsargų perviršį. Kai perviršis išseko – o tai atsitiko gana greitai, nes pralaidumas padidėjo, – efektyvumai grįžo į vėžes.

Po to, prieš dvi savaites, ėmėme tiekti mažesnes partijas. Kai partijos, skirtos ne butelio kakliukams, sumažėjo perpus, efektyvumas liko nepakitęs ir, regis, išlieka toks pat, nors darbininkai apkrauti darbu labiau nei anksčiau.

Taip yra dėl to, kad atsitiko tikrai nuostabus dalykas. Kol nebuvo sumažinę partijų, gana dažnai pasitaikydavo darbo centrų prastovų, kadangi neturėjo ko gaminti, nors mes ir dusome nuo atsargų pertekliaus. Paprastai šitaip būdavo dėl to, kad vienas darbo centras turėdavo tuščiai laukti, kol kitame bus užbaigta apdoroti didžiulė tų pačių dalių partija. Jei nebūdavo kitokių dispečerio nurodymų, medžiagų išvežiotojai laukdavo, kol bus apdorota visa partija, kad galėtų ją vežti toliau. Faktiškai ir dabar taip yra. Bet kadangi partijos mažesnės, jos žymiai *greičiau* apdorojamos ir vežamos į kitą darbo centrą.

Daugelį kartų ne butelio kakliukus paversdavome laikiniais butelio kakliukais. Dėl to kiti darbo centrai turėdavo periodiškai daryti pertrauką, smukdydami efektyvumo rodiklius. Netgi dabar, kai pripažinome, kad ne butelio kakliukai periodiškai turi stovėti be darbo, iš tikro jie ilsisi *mažiau* nei anksčiau. Ir tikras stebuklas, bet tos prastovos nebe tokios pastebimos kaip anksčiau. Prastovos išsiskaidė į trumpesnius segmentus. Žmonės, užuot slankioję be darbo porą valandų, dabar laukia tik penkiolika ar dvidešimt minučių, o atlieka tą patį darbą. Tai visais požiūriais žymiai geriau.

Dar gera yra tai, kad gamykloje atsargų sankaupos mažesnės nei kada nors anksčiau. Dabar netgi darosi keista, kai eini per gamyklą. Šitos dalių ir mazgų krūvelės ir kalnai dabar per pusę mažesni nei kad anksčiau. Lyg vilkikų vilkstinė būtų atvažiavusi ir viską nušlavusi. Faktiškai taip ir atsitiko. Atsargų perviršį pavertėme gatavais produktais ir išsiuntėme klientams. Žinoma, pamoka iš šios istorijos yra ta, kad privalome neužpildyti gamyklos naujomis atsargomis, neužkimšti cechų nauju nepralaidžiu apdorojamų medžiagų srautu. Dabar gaminame tik tai, ko šiuo metu reikia.

Bet yra ir bloga žinia. Apie tai ir galvoju stovėdamas tamsoje, kai išgirstu per kilimą artėjant žingsnius.

– Alai!

– Aha.

– Kodėl tu čia stovi tamsoje?

– Negaliu užmigti.

– Kas atsitiko?

– Nieko.

– Tai ko neini gulti?

– Tiesiog apie kai ką galvoju.

Sekundę tylą. Akimirka atrodo, kad ji nuėjo. Po to vėl pajuntu ją stovint šalia.

– Ar dėl gamyklos?

– Taip.

– Bet, kaip supratau, viskas dabar geriau. Kas gi ne taip?

– Tai susiję su matais.

Ji atsistoja šalia manęs.

– Ar man apie tai nepapasakotum? – klausia.

– Ar tu tikrai nori apie tai išgirsti?

– Taip, tikrai.

Taigi aš jai pasakaju: dalių sąnaudos atrodo padidėjusios, nes dėl mažesnių partijų reikia papildomo įrangos derinimo.

– O, – įsijaučia ji. – Taigi blogai, ar ne?

– Politikos požiūriu – taip. Finansiniu požiūriu tai nesudaro didelio skirtumo.

– Kaip čia išeina?

– Na... ar žinai, kas būna, kai sąnaudos išauga?

– Ne, nežinau.

Atsikeliu uždegti lempas ir pasiimti popieriaus ir pieštuko.

– Gerai, pateiksiu pavyzdį. Sakykim, turim 100 dalių partiją. Staklių derinimo laikas yra 2 valandos, arba 120 minučių. Vienos dalies apdorojimo laikas – 5 minutės. Taigi mes į vieną dalį investavome penkias minutes *plius* 2 valandas derinimui, padalintas iš 100. Tai vienai daliai teks 1,2 minutės derinimo laiko. Pasak apskaitininkų, vienos dalies tiesioginio darbo sąnaudos lygios 6,2 minutės.

– Dabar, jei perdalysim partijas pusiau, vis tiek derinimo laikas bus tas pats, bet jis skiriamas apdoroti 50 dalių, o ne 100. Taigi apdorojimo laikas lygus penkios minutės plius 2,4 minutės derinimui, iš viso – 7,4 minutės tiesioginio darbo sąnaudų.

Tada aš paaiškinu, kaip apskaičiuojamos sąnaudos. Pirmiausia yra žaliavų sąnaudos. Po to tiesioginio darbo sąnaudos. Ir pagaliau yra „našta“, kuri iš esmės yra tiesioginio darbo sąnaudos, padaugintos iš koeficiento – mūsų atveju jis lygus maždaug trimis. Taigi popieriuje našta padidėja, padidėjus tiesioginėms sąnaudoms.

– Tai kuo daugiau derinimo operacijų, tuo didesnės dalių sąnaudos, – sako Julija.

– Taip *atrodo*, bet iš tikro mūsų išlaidos nepasikeitė. Mes nemokame atlyginimo didesniam žmonių skaičiui. Nepatyrėme jokių papildomų išlaidų dėl to, kad padaugėjo derinimo operacijų. Iš tikrųjų dalių sąnaudos sumažėjo, kai sumažinome partijas.

– Sumažėjo? Kaip tai?!

– Nes mes sumažinome atsargų sandėlius ir gauname daugiau pinigų parduodami, – paaiškinu. – Taigi našta liko ta pati, tiesioginės sąnaudos – tos pačios, tik paskirstytos didesniam kiekiui produktų. Kadangi parduodame daugiau produktų, o sąnaudos lieka nepakitusios, mūsų gamybos išlaidos sumažėjo, o ne padidėjo.

– Ar gali matai būti klaidingi?

Aš sakau:

– Tie matai pagrįsti prielaida, kad visi darbininkai gamykloje turi būti visiškai užimti, todėl išeina, kad jei atliekame daugiau operacijų, vadinasi, sandome daugiau žmonių. O taip nėra.

– Tai ką tu ruošiesi daryti?

Pakeliu akis į langą. Saulė dabar pakilusi virš mano kaimynų namo stogo. Paimu Juliją už rankos.

– Ką aš ruošiuosi daryti? Aš ruošiuosi nusivežti tave pusryčių.

Tik man atėjus į darbą, į kabinetą įžengia Lu.

– Dar blogų žinių man? – juokauju.

– Klausyk... Manau, kad galiu tau padėti dėl šito reikalo su produktų sąnaudomis.

– Aha? Kaipgi?

– Aš galiu pakeisti mūsų sąnaudų apskaičiavimo pagrindą. Užuoat taikę pastarųjų dvylikos mėnesių sąnaudų koeficientą, kaip turėtume daryti, mes galime taikyti pastarųjų dviejų mėnesių koeficientą. Tai mums padės, nes per tuos du mėnesius labai padidinome pralaidumą.

– Aha, – sakau suvokdamas, ką iš to galiu gauti. – Aha, tai galėtų suveikti. Ir iš tikro pastarieji du mėnesiai žymiai labiau atspindi tai, kas čia vyksta, nei visi praėję metai.

Lu sėdi, linguodamas į šalis:

– Naaa... taip, tiesa. Bet apskaitos politika to nepripažįsta.

– Gerai, bet mes turime gerą argumentą. Gamykla dabar kitokia. Mes, po velnių, tikrai atrodome geriau nei anksčiau.

– Alai, problema ta, kad Etanas Frostas niekada su tuo nesutiks, – sako Lu.

– Tai kodėl siūlai?

– Frostas to nepirks, *jeigu* apie tai sužinos!

Aš palengva linktelio.

– Suprantu.

– Galiu parodyti tau kai ką tokio, kas praslys nepastebėta. Bet jei Frostas ir jo padėjėjai iš padalinio ims tikrinti, tai pastebės iš karto...

– Tai, sakai, galime pakliūti į labai karštą pirtį.

– Aha, bet jei tu nori pamėginti...

– Tai galėtų duoti mums porą mėnesių, per kuriuos parodytume, ką iš tikrųjų sugebame, – užbaigiu jo mintį.

Atsistuju ir galvodamas vaikštinėju po kabinetą.

Pagaliau sakau žiūrėdamas į Lu:

– Jokiu būdu negalima rodyti Pičui padidėjusių gamybos sąnaudų ir kartu įtikinėti jį, kad gamykla šį mėnesį dirbo geriau nei praėjusį. Jei jis pamatys tuos skaičius ir supras, kad mūsų sąnaudos didėja, – karšta pirtis mums užtikrinta.

– Taigi tu nori pabandyti? – klausia Lu.

– Žinoma.

– Gerai. Atmink, jei mus užklups...

– Nesijaudink. Mokėsiu sumėtyti pėdas.

Lu išeinant, skambteli Franė ir praneša jungianti su Džoniu Džonsu. Pakeliu ragelį.

– Sveikas, – sakau jam.

Mudu dabar jau seni bičai. Pastarąsias kelias savaites kalbuosi su juo telefonu beveik kasdien – o kartais ir tris keturis kartus per dieną.

– Kuo šiandien galiu būti naudingas? – klausiu.

– Prisimeni mūsų brangų bičiulį Bakį Bernsidą? – klausia Džonsas.

– Kaipgi galiu pamiršti bičiulį Bakį. Ar jis ir toliau mus skundinėja?

– Ne, jis daugiau nebesiskundžia, – sako Džonsas. – Šiuo metu mes nė neturime jokios veikiančios sutarties su Bernsido žmonėmis. Dėl to ir skambinu. Per pastaruosius kelis mėnesius jie pirmą kartą vėl parodė susidomėjimą mūsų produktais.

– O kas juos dabar domina?

– „12-as modelis“. Jiems reikia tūkstančio mazgų.

– Nuostabu!

– Gal nelabai, – sako Džonsas. – Jiems reikia visos partijos iki mėnesio galo.

– Tai jau po dviejų savaitių.

– Taigi, – sako Džonsas. – Mūsų pardavimo atstovas jau patikrino sandėlį. Pasirodo, kad turime tik 50 „12-o modelio“ mazgų.

Žinoma, jis man pasako, kad, jei norime užsakymo, tai iki mėnesio galo turime padaryti trūkstamus 950.

– Na... Džoni, klausyk, žinoma, kad prašiau tavęs duoti mums darbo, ir tu mums mestelėjai keletą puikių sutartelių. Bet prašyti tūkstančio „12-o modelio“ mazgų per savaitę – to jau per daug.

– Alai, tiesą sakant, aš tau skambinu visai nesitikėdamas, kad mums iš viso to reikalo kažkas išeis. Bet pamaniau, kad pranešiu tau, jei tu kartais turėtum kokių minčių, kurių aš neturiu. Nes visgi tai reiškia, kad, jei parduotume tūkstantį mazgų, gautume per milijoną dolerių.

– Taip, suprantu. Bet kodėl jiems reikia taip greitai?

Jis pasako man, jog pasikapstęs nustatė, kad šitas užsakymas buvo nukeliavęs pas mūsų konkurentą Numeris Pirmas, kuris gamina produktą, panašų į „12-ą modelį“. Konkurentai, išlaikę užsakymą penkis mėnesius, taip ir nesugebėjo jo atlikti. Šią savaitę paaiškėjo, kad iki termino ir nepadarys.

– Spėju, kad Bernsidas atsigręžė į mus išgirdęs, jog mes visiems labai greitai viską pristatome, – sako jis. – Atvirai šnekant, manau, kad jis neturi kitos išeities. Ir po galais, jei tik pajėgtumėm susidoroti, kokia būtų puiki proga paremti savo reputaciją!

– Na, nežinau. Aš irgi norėčiau, kad šitas verslas grįžtų pas mus, bet...

– Dabar nors nagus nusigrauk iš piktumo, nes jei bent būtume susipratę prisigaminti „12-o modelio“ atsargų per tuos lėto pardavimo mėnesius, dabar jau būtume jas pardavę.

Nusišypsau, nes metų pradžioje ir pats būčiau su tuo sutikęs.

– Tai blogai, – sako Džonis. – Mums tai būtų ne tik verslo pradžia, bet ir didžiulė galimybė.

– Kokio dydžio?

– Mums buvo duota aiškiai suprasti, kad jei susitvarkytumėm su šituo užsakymu, galėtumėm tapti jų pagrindiniais tiekėjais, – sako Džonsas.

Akimirką tyliu.

– Gerai. Tu tikrai šito nori, ar ne?

– Taip noriu, kad net seilė ryju, – sako jis. – Bet jei neįmanoma...

– Kada tu turi jiems pasakyti?

– Gal šiandien, o vėliausiai – rytoj. O kodėl klausi? Ar manai, kad tikrai pajėgsim susidoroti?

– Gal ir įmanoma. Leisk man pirma pasižiūrėti, kaip mes laikomės, ir aš tau paskambinsiu.

Vos baigęs pokalbį su Džonsu pasikviečiu į savo kabinetą Bobą, Steisę ir Ralfą. Kai visi sueina, persakau jiems tai, ką man sakė Džonsas.

– Šiaip jau aš būčiau pasakęs, kad tai neįmanoma, – sakau aš. – Bet prieš taip atsakydami, gerai pagalvokime.

Visi žiūri į mane, tvirtai įsitikinę, kad tai tik tuščias laiko gaišinimas.

– Pagalvokime, ką mes galime padaryti, gerai?

Likusį ryto laiką tik apie tai ir kalbamės. Peržiūrime medžiagų sąskaitas. Steisė patikrina žaliavų atsargas. Ralfas greitai apskaičiuoja, kiek užtruks pagaminti tūkstantį mazgų iš turimų medžiagų. Iki vienuoliktos valandos jis jau apskaičiavęs, kad butelio kakliukai gali apdoroti po 100 „12-o modelio“ dalių per dieną.

– Taigi techniškai būtų įmanoma imtis užsakymo, – sako Ralfas. – Bet tik tuomet, jei dvi savaites nieko daugiau nedarytume, vien tik šituos 1000 mazgų Bernsidui.

– Ne, aš šito nenoriu, – sakau jam, galvodamas apie tai, kad taip sugadintume santykius su tuzinu klientų dėl vienintelio. – Pamėginkime sugalvoti ką nors kita.

– O ką? – klausia Bobas, kuris sėdėjo ir tylėjo kaip vandens prisisėmęs.

– Prieš keletą savaitių mes per pusę sumažinome partijas. Dėl to galėjome sutankinti laiką, kurį atsargos išguli gamykloje, bei padidinti pralaidumą. O ką, jei mes *dar kartą* per pusę sumažinsime partijas?

Ralfas sako:

– Žiū, o aš apie tai ir nepagalvojau.

Bobas palinksta į priekį:

– Vėl sumažinti? Dovanok, Alai, bet nesuprantu, kaip tai mums pagelbės, kai užsakymų apimtis tokia didelė?

– Žinai, – sako Ralfas, – turime nemaža užsakymų, kuriuos esame numatę atlikti anksčiau laiko. Galime kai ką pertvarkyti prioritetų sistemoje, kad tie užsakymai būtų atlikti ne anksčiau, o pažadėtu laiku. Dėl to niekas nenukentės, o mes galėsime išnaudoti atsiradusį laisvą butelio kakliukų laiką.

– Gera mintis, Ralfai, – sakau jam.

– Bet, po velnių, mes vis tiek negalėsime šiaip imti ir prigaminti tūkstančio mazgų, – dėsto Bobas. – Tik jau ne per dvi savaites.

– Gerai, tada kiek mazgų mes padarytume per dvi savaites, dabartinius užsakymus atlikdami laiku? – klausiu.

Bobas tįpteli smakrą ir sako:

– Manau, reikėtų pasižiūrėti.

– Aš žinau, ką galėčiau nustatyti, – sako Ralfas, kildamas grįžti prie savo kompiuterio.

Bobą pagaliau pavyksta sudominti, tad jis sako:

– Gal aš verčiau eisiu su tavim, mudu kartu galėsime pasukti smegenines.

Kol Ralfas su Bobu vartalioja šią naują galimybę, įeina Steisė, nešina naujienomis apie atsargas. Ji užtikrinta, kad arba iš mūsų sandėlių,

arba iš tiekėjų per kelias dienas įmanoma gauti visas reikalingas medžiagas, išskyrus vieną.

Problema yra „12-o modelio“ elektroninės kontrolės moduliai, – sako Steisė. – Tiek, kiek jų turime, mums nepakanka, ir neturime technologijų jiems pagaminti vietoje. Bet nustatėme, kad Kalifornijoje yra tiekėjas, kuris jų turi. Deja, tas tiekėjas negali prižadėti atsiųsti viso reikiamo kiekio greičiau kaip per šešias savaites, įskaitant atsuntimo laiką. Sakyčiau, galim jį pamiršti.

– Palūkėk, Steise. Mes norim kiek pakeisti strategiją. Kiek modulių per savaitę jie mums gali pristatyti? – klausiu aš. – Ir per kiek dienų jie gali mums pristatyti pirmąją partiją?

– Nežinau, bet jei eisim šiuo keliu, tai galime negauti nuolaidos už kiekį, – sako Steisė.

– Kodėl ne? – klausiu aš. – Mes gi užsisakome tą patį tūkstantį mazgų – tik padaliname siuntas.

– Gerai, bet siuntimo sąnaudos padidėja.

– Steise, mes čia kalbame apie milijono dolerių sandorį.

– Gerai, bet vilkikas čia važiuos mažiausiai tris dienas, o gal ir visą savaitę.

– Tai kodėl mums neparsisiųsdinus lėktuvu? Juk partijos nelabai didelės.

– Na... – sako Steisė.

Į dienos galą dar tebeprakaituojame, aptarinėdami detales, bet žinome jau pakankamai, tad galiu skambinti Džonsui.

– Sutvarkiau tau tą reikalą dėl „12-o modelio“, gali kalbėtis su Bernsidu, – sakau aš.

– Tikrai? – džiaugiasi Džonsas. – Nori imtis to darbo?

– Su tam tikrom sąlygom, – sakau jam. – Pirmiausia tai niekaip neįmanoma po dviejų savaitių pateikti viso tūkstančio. Bet galim per keturias savaites pateikti jiems po 250 mazgų per savaitę.

– Na gerai, su tuo gal ir sutiks, – sako Džonsas, – bet kada pradėsite tiekti?

– Po dviejų savaitių nuo užsakymo pateikimo dienos.

– Ar tu dėl to tikras? – klausia Džonis.

– Mazgai bus siunčiami tokia tvarka, kaip sakome.

– Tu toks užtikrintas?

– Taip.

– Gerai, gerai. Paskambinsiu jiems ir pažiūrėsiu, ar susidomės. Bet, Alai, aš labai viliuosi, kad tai, ką man sakai, realu, nes aš nenoriu, kad vėl pasikartotų pjautynės su tais žmonėmis.

Po poros valandų suskamba mano namų telefonas.

– Alai! Mes turim! Mes gavom užsakymą! – šaukia Džonsas man į dešinę ausį.

O aš kaire ausimi girdžiu kasos aparatą, skaičiuojantį milijoną dolerių.

– Žinai ką? – sako Džonsas. – Jiems mažos partijos net *geriau* nei tūkstantis mazgų vienu kartu!

– Gerai, puiku, aš iš karto duosiu startą. Gali jiems pasakyti, kad po dviejų savaitių mes išsiųsime jiems pirmuosius 250.

Naujojo mėnesio pradžioje vyksta darbuotojų susirinkimas. Visi jau čia, išskyrus Lu. Bobas pasako man, kad jis neužilgo ateis. Atsisėdu ir imu nervintis. Kad susirinkimas įsisuktų, kol mes laukiame Lu, aš paklausu apie išsiuntimą.

– Kaip sekasi su Bernsido užsakymu?

– Pirmoji siunta išėjo pagal grafiką, – sako Donovanas.

– O kaip toliau?

– Neturim jokių problemų, – sako Steisė. – Kontrolės prietaisai dieną vėlavo, bet mums užteko laiko surinkti ir užsakymo nepavėlinom. Šią savaitę siuntą iš tiekėjo gavome laiku.

– Gerai. Kokios naujausios žinios dėl mažesnių partijų?

– Cechų pralaidumas dabar net pagerėjo, – sako Bobas.

– Puiku.

Pagaliau į susirinkimą ateina Lu. Jis vėluoja dėl to, kad užbaiginėja šio mėnesio ataskaitą. Atsisėda ir žiūri tiesiai į mane.

– Na? Ar turim savo penkiolika procentų?

– Ne, iš dalies Bernsido dėka mes turime septyniolika. Ir kitas mėnuo atrodo tiesiog puikiai.

Tada jis įsileidžia į plačius aiškinimus apie mūsų veiklą antrąjį ketvirtį. Dabar mes tūzai. Atsargos, palyginti su praėjusiu ketvirčiu, sumažėjusios keturiasdešimčia procentų. Pralaidumas padidėjęs dvigubai.

– Na, mes padarėme neblogą pažangą? – klausiu aš.

Kitą dieną grįžęs po pietų randu ant stalo du šiugždančius baltus vokus su „UniWare“ padalinio ženklu kairiajame viršutiniame kampe. Atplėšiu vieną ir išlankstau standų popierių. Laišką sudaro tik du trumpi paragrafai ir Bilo Pičo parašas apačioje. Tai sveikinimas Bernsido užsakymo proga. Nekantriai atplėšęs kitą pamatau, kad irgi nuo Pičo. Irgi trumpas ir aiškus. Tai formalus nurodymas man pasirengti gamyklos veiklos apžvalgos pristatymui centrinėje būstinėje.

Nusišypsau dar plačiau nei perskaitęs pirmąjį laišką. Prieš tris mėnesius antrasis būtų mane pašiuropinęs, nes, nors jame tiesiai ir nepasa-

kyta, numanau, kad apžvalga susijusi su sprendimu dėl gamyklos likimo. Laukiau vienokio ar kitokio formalaus įvertinimo. Bet dabar aš jo nesibaiminu – atvirkščiai, laikiu nekantraudamas. Ar mes turime dėl ko jaudintis? Viešpatie, juk tai proga parodyti, ką esame nuveikę.

Pralaidumas didėja, rinkodarininkams skleidžiant žinią apie mus kitiems klientams. Atsargos tėra nedidelė dalis to, kas buvo anksčiau, ir toliau senka. Turėdami daugiau veiklos ir daugiau dalių, tarp kurių pasiskirsto sąnaudos, mažiname savo gamybos išlaidas. Mes uždirbame pinigų.

Kitą savaitę dviem dienom išvykstu iš gamyklos su savo personalo vadovu, Skotu Dolinu. Mes išvykę iš miesto, turime Sent Lujyje labai konfidencialų susitikimą su padalinio darbo santykių grupe ir gamyklų vadovais. Daugiausia bus diskutuojama, kaip išsiderėti iš įvairių profesinių sąjungų nuolaidų algoms. Mane tai slegia – Beringtone mums ne itin reikia mažinti atlyginimus. Taigi aš, švelniai tariant, nerodau jokio entuziazmo dėl siūlomos strategijos, nes žinau, kad tai gali sukelti konfliktą su profesine sąjunga ir net streiką, kuris sunaikintų visus mūsų laimėjimus, pasiektus santykiuose su klientais. Be viso to, susirinkimas blogai organizuotas ir baigiasi beveik nieko nenutarus. Aš grįžtu į Beringtoną.

Kokią kervirtą valandą po pietų įžengiu pro administracijos pastato duris. Kai einu pro laukiamąjį sekretorę, ji mane sulaiko ir pasako, kad Bobas Donovanas prašė susitikti su juo, kai tik aš atvyksiu. Siunčiu žinutę į Bobo gaviklį, ir po kelių minučių jis atskuba į mano kabinetą.

– Kas nutiko, Bobai? – klausiu.

– Hiltonas Smitas. Šiandien jis buvo gamykloje.

– Jis buvo čia? O ko?

Bobas papurto galvą ir sako:

– Prisimeni filmą apie robotus, kuris buvo pradėtas filmuoti prieš porą mėnesių?

– Jis buvo numarintas.

– Na, tai dabar prisikėlė iš numirusių, – paaiškina Bobas. – Tik dabar filmas pasakos apie Hiltoną, nes jis yra padalinio gamybos vadovas, sakantis kalbą vietoj Granbio. Aš šį rytą geriu kavą prie staklių C

eilėje ir matau atžygiuojant visą televizijos komandą. Kol susigaudau, ką atėjūnai veikia, Hiltonas Smitas jau stovi man prie alkūnės.

– Ar niekas nežinojo, kad jie ateina? – klausiu.

Jis pasako, kad Barbara Pen, mūsų ryšių darbuotoja, apie tai žinojo.

– Ir ji niekam nepasakė?

– Matai, reikalas tas, kad televizinininkai pakeitė savo planus ir pranešė beveik prieš pat ateidami. Kadangi tavęs ir Skoto nebuvo, ji ėmė tvarkytis pati, pranešė profsąjungai ir viską sutvarkė. Ji išsiuntinėjo aplinkraštį, tik niekas iki šio ryto jo dar nebuvo gavęs.

– Nieko sau iniciatyva, – sumurmu.

Jis tęsia toliau, dėsto man, kaip Hiltono komanda nukeliavo prie vieno iš robotų, bet ne prie tokio, kuris virina, o prie kitokio, kuris krauna medžiagas. Ir čia iškilo problema: paaiškėjo, kad tas robotas nedirba. Jam neturėjome nei medžiagų, nei darbų.

Žinoma, filme apie našumą robotas negalėjo paprasčiausiai būti nejudančiu fonu. Jis turėjo gaminti. Taigi kokią valandą Donovanas su pora padėjėjų naršė po visus gamyklos kampus, ieškojo, kuo robotas galėtų manipuliuoti. Tuo metu Smitui nusibodo laukti, jis ėmė žvalgytis aplinkui ir ilgai netrukus kai ką pastebėjo.

– Kai grįžome su medžiagomis, Hiltonas ėmė klausinėti visokių dalykų apie partijų dydžius, – sako Bobas. – Nežinojau, ką jam sakyti, nes nežinojau, ką tu esi sakęs būstinėje, ir, och... na, aš pamaniau, kad tu turėtum žinoti.

Jaučiu, kaip man sutraukia skrandį. Kaip tik tada suskamba telefonas. Atsiliepiu nuo savo stalo. Tai Etanas Frostas iš būstinės. Jis pasako man, kad ką tik kalbėjęs su Hiltonu Smitu. Aš atsiprašau Bobo, ir jis išeina. Kai uždaro duris, aš porą minučių kalbuosi su Frostu, o po to einu pas Lu.

Eidamas pro duris pradėdau mėtyti pėdas.

Po dviejų dienų į gamyklą iš būstinės atvyksta audito grupė. Tai grupei vadovauja padalinio kontrolieriaus padėjėjas Neilas Kravicas, penkiasdešimtmetis vyras, kurio rankos paspaudimas gali baigti plaštakos lūžiais ir kurio akyse nėra nė kruopelės humoro – vargu ar tokį žvilgsnį kada esu matęs. Įžygiavę į gamyklą kontrolieriai okupuoja konferencijų

kambarį. Jie beveik tuoj pat nustato, kad mes pakeitėme produktų sąnaudų apskaitos principus.

– Tai visiškai prieštarauja taisyklėms, – sako Kravicas, peržiūrėjęs lenteles ir spitrindamas į mus pro savo akinių viršų.

Lu mikčioja – taip, žinoma, gal tai ne visai atitiko politiką, bet mes turėjome svarių argumentų, skaičiuodami sąnaudas pagal pastarųjų dviejų mėnesių rezultatus.

Aš pridūriau:

– Iš tikrųjų toks būdas reprezentatyvesnis.

– Atleiskit, pone Rogo, – sako Kravicas. – Mes turime laikytis standartinės politikos.

– Bet juk gamykla dabar kitokia!

Visi penki apie stalą sėdintys buhalteriai dėbčioja į Lu ir mane visai nedraugiškai. Pagaliau papurtau galvą. Nėra jokios prasmės stengtis, kad jie suprastų. Jie nieko daugiau ir nežino, vien tik savuosius apskaitos principus.

Audito grupė viską perskaičiuoja, ir dabar atrodo, tarsi mūsų sąnaudos išaugo. Kai jie išeina, skambinu Pičui, mėgindamas susisiekti su juo, dar jiems nespėjus sugrįžti, juos aplenkia, bet paaiškėja, kad Pičas netikėtai išvykęs iš miesto. Mėginu pagauti Frostą, bet jo irgi nėra. Viena iš sekretorių pasiūlo sujungti mane su Smitu, kuris, atrodo, vienintelis būstinėje likęs viršininkas, bet aš nedėkingai atsisakau.

Savaitę laukiau iš būstinės audros. Bet ji neatūžia. Lu gauna iš Frost papeikimą žinutės forma. Jis įspėjamas laikytis oficialiosios politikos. Gauna formalų įsakymą perdaryti ketvirčio ataskaitą pagal senuosius sąnaudų apskaitos standartus. Ataskaitą privalome pateikti prieš veiklos apžvalgą. Iš Pičo nieko negirdėti.

Vieną iš ankstyvų popiečių mudu su Lu gilinamės į savo *perdarytą* mėnesio ataskaitą. Aš visai nukabinęs nosį. Perskaičiau pagal senuosius apskaitos principus, mes nebeturime savo penkiolikos procentų. Galime užsirašyti tik 12,8 procento pelno padidėjimą paskutinėje biudžeto eilutėje, o ne 17 Lu apskaičiuotųjų procentų.

– Lu, ar negalėtume truputį daugiau čia papudruoti? – maldauju aš. Jis purto galvą.

– Nuo šiol Frostas kratys viską, ką mes pateiksime. Negaliu padaryti nieko, išskyrus tai, ką dabar matai.

Tik tada aš išgirstu kažkur už kabineto langų vis stiprėjantį keistą ūžimą.

Vupa-vupa-vupa-vupa-vupa-vupa-vupa-vupa-vupa-vupa.

Aš žiūriu į Lu, o jis žiūri į mane.

– Ar čia sraigtasparnis? – klausiu.

Lu prieina prie lango ir pasižiūri.

– Žinoma, ir jis leidžiasi ant mūsų vejų!

Kai prieinu prie lango, jis jau tupia. Sraigto sukeltam sūkurį aplink glotnų raudonai baltą sraigtasparnį sukuriuoja dulkės ir rudos žolės kuokštai. Dar mentėms tebesisukant, durys atsidaro ir išlipa du vyriškiai.

– Tas pirmasis panašus į Džonį Džonsą, – sako Lu.

– Čia ir yra Džonis Džonsas, – sakau aš.

– O kas tas kitas vyrukas? – klausia Lu.

Nė nežinau. Stebiu, kaip jie kerta veją ir žingsniuoja per automobilių aikštelę. Antrasis vyras didžiulis, žilaplaukis; jo užtikrinta, arogantiška eisena prikelia iš atminties vieną susitikimą. Staiga suprantu, kas jis toks.

– O Dieve, – sakau.

– Tikrai nemaniau, kad Jam reikia sraigtasparnio, – sako Lu.

– Tai blogiau nei Dievas, – sakau aš. – Tai Bakis Bernsidas!

Lu nespėjus pratarti žodžio, aš bėgu prie durų. Viesulu įlekiu į Steisės kabinetą. Ji, jos sekretorė ir dar keli žmonės, atėję čia į susirinkimą, – visi susispietę prie lango. Jie žiūri į tą prakeiktą sraigtasparnį.

– Steise, greičiau, turiu tuoj pat su tavim pasikalbėti!

Ji eina prie durų, o aš pripuolu prie jos.

– Kaip reikalai dėl Bernsido „12-o modelio“? – klausiu jos.

– Paskutinė siunta iškeliavo prieš dvi dienas.

– Laiku?

– Žinoma. Pro vartus ji išvažiavo sklandžiai, lygiai kaip ir ankstesnės siuntos.

Aš bėgu atgal, per petį mestelėjęs jai „ačiū“.

– Donovanai!

Kabinete jo nerandu. Stoviu prie jo sekretorės stalo.

– Kur Bobas?

– Turbūt nuėjo į tualetą, – sako ji.

Aš skrieju ta kryptimi. Įvirtęs pro duris randu Bobą besiplaunantį rankas.

– Kaip Bernsido užsakymas? Ar nebuvo kokių kokybės problemų?

– Ne, – sako Bobas, spoksodamas į mane. – Kiek man žinoma, – jokių.

– O *kokių nors* problemų dėl šito užsakymo buvo?

Jis siekia popierinio rankšluosčio ir nusišluosto rankas.

– Ne, viskasėjo kaip per sviestą.

Atsišlieju į sieną.

– Tada kokio velnio jam čia reikia?

– *Kam* čia ko reikia? – klausia Bobas.

– Bernsidiui. Jis ką tik nusileido sraigtasparniu drauge su Džoniu Džonsu.

– *Ką?*!

– Eime su manim.

Mes nueiname pasiklausti laukiamojo sekretorės, bet laukiamajame nieko nėra.

– Ar ponas Džonsas ką tik pro čia nepraejo su klientu? – klausiu aš jos.

Ji sako:

– Du vyrai iš sraigtasparnio? Ne, aš mačiau, kaip jie nuėjo tiesiai į cechus.

Mudu su Bobu nuskubame koridoriu, pro dvigubas duris, į apelsinų spalvos šviesą, į užiančius cechus. Vienas iš meistrų pamato mus iš kito praėjimo galo ir neklaustas parodo, kuria kryptimi nuėjo Džonsas ir Bernsidas. Einame ta kryptimi, ir aš juos pamatau.

Bernsidas prieina prie kiekvieno sutikto darbuotojo ir *kiekvienam paspaudžia ranką*. Garbės žodis! Jis spaudžia rankas, ploja per petį, kažką sako. Ir šypsosi.

Džonsas eina su juo. Jis daro tą patį. Kai tik Bernsidas paleidžia ranką, Džonsas ją irgi paspaudžia. Jie pumpuoja visus paeiliui.

Pagaliau Džonsas pamato artėjant mus, paliečia Bernsido petį ir kažką jam sako. Bernsidas išsišiepia ir ateina dideliais žingsniais, tiesdamas į mane rankas.

– Va vyras, kurį aš ypač noriu pasveikinti, – sako Bernsidas griausmingu balsu. – Geriausiąjį aš ketinau pasilikti pabaigai, bet tu man sutrukdei. Kaip gyvuoji?

– Puikiai, tiesiog puikiai, pone Bernsidi, – sakau aš jam.

– Rogo, aš atskridau paspausti rankos kiekvienam šitos gamyklos darbininkui, – griaudėja Bernsidas. – Tikrai pragarišką darbą atliko šita gamykla, vykdydama mūsų užsakymą. O anie benkartai išlaikė užsakymą penkis mėnesius ir neatliko. Taviškiai visą darbą baigė per penkias savaites. Tam turbūt reikėjo nežmoniškų pastangų.

Man nespėjus prasižioti, į pokalbį įsoka Džonsas ir sako:

– Mudu su Bakiu šiandien pietavome, ir aš jam papasakojau, kaip jūs dėl jo pasistengėt, kaip kiekvienas šiam darbui atidavė viską, ką galėjo.

Aš sakau:

– A... aha, na tiesiog padarėme, ką galėjome.

– Neprieštaraukit, jei aš eisiu toliau? – klausia Bernsidas, norėdamas judėti toliau pagal staklių eilę.

– Labai prašom.

– Ar tai nepakenks jūsų efektyvumui? – klausia Bernsidas.

– Nė trupučio. Prašom eiti.

Tada pasigręžiu į Donovaną ir veik nepraverdamas burnos sakau jam:

– Atsiųsk čia tuoj pat Barbarą Pen, tegu atsineša fotoaparata, kuriuo ji fotografuoja darbuotojų naujienoms. Ir tegu pasiima daugiau juostų.

Donovanas nurisnoja į administracinį pastatą, o mudu su Džonsu sekame Bakį palei staklių eiles, ir visi trys kiekvienam sutiktam spaudžiame ranką.

Pastebiu, kad Džonis aiškiai netveria džiaugsmu. Kai Bernsidas nueina į priekį ir nebegali mūsų išgirsti, Džonis pasisuka į mane ir klausia:

– Koks tavo batų dydis?

– Dešimt su puse. O kam tau?

– Aš skolingas tau batų, – sako Džonsas.

Aš sakau:

– Liaukis, Džoni, kam šito reikia.

– Alai, aš tau sakau, kitą savaitę mes susitinkame su Bernsido žmonėmis dėl ilgalaikės „12-o modelio“ gamybos sutarties – 10 000 mazgų per metus!

Išgirdęs tokį skaičių, net lošteliau.

– Ir aš grįžęs susikviečiu visą savo skyrių, – tęsia Džonsas, mums einant toliau. – Mes pradėdame naują kampaniją, reklamuojame visa tai, ką jūs čia esate padarę, nes jūs esate vienintelė viso to sumauto padalinio gamykla, sugebanti laiku pateikti kokybišką produktą. Ir dar jūsų gamybos laikai. Alai, mes nušluosime iš rinkos visus! Jūsų dėka pagaliau laimime.

Aš spindžiu.

– Ačiū, Džoni. Bet pasirodo, kad Bernsido užsakymas nepareikalavo jokių papildomų pastangų.

– Šsss! Kad tik Bernsidas to nesužinotų, – sako Džonis.

Už nugaros girdžiu šnekantis du darbininkus.

– Kas čia nutiko, ką?

– Po perkūnais, – sako kitas. – Turbūt jau tikrai kažką gero padarėm.

Gamyklos veiklos pristatymo išvakarėse, surepetavęs jos eigą ir pasiėmęs dešimt mūsų ataskaitos kopijų, neturėdamas daugiau ką veikti, nebent dar sykį permąstyti, kas galėtų būti ne taip, paskambinu Julijai.

– Sveika, – sakau jai. – Klausyk, rytoj ryte turiu būti susirinkime būstinėje. O kadangi Forest Grouvas daugmaž pakeliui, norėčiau atvažiuoti ir praleisti su tavim naktį. Kaip tu manai?

– Žinoma, skamba puikiai.

Taigi išeinu iš darbo kiek anksčiau ir pasuku į greitkelį.

Kai išvažiuoju į Valstijų autostradą, Beringtonas nusidriekia man po dešinei. „Pirk mane!“ iškaba ant biurų pastato dangoraižio dar tebesityro. 30 000 žmonių, gyvenančių ir kvėpuojančių tuo pat ritmu kaip ir aš, nė nenujaučia, kad rytoj spręsis nedidelės, bet reikšmingos miesto ekonomikos dalies likimas. Dauguma jų nė trupučio nesidomi gamykla nei mūsų produkcija – nebent jei „UniWare“ mus uždarytų, jie staiga įnirštų ir išsigastų. Niekas nė nesužinos, ką mums teko patirti.

Na, laimiu ar pralaimiu, bet padariau viską, ką galėjau.

Kai pasiekiu Julijos tėvų namus, Šaronė ir Deivis atbėga prie automobilio. Kai išsineriu iš savo kostiumo ir apsivelku „laisvalaikio“ drabužiais, kokią valandą praleidžiu mėtydamas dviem vaikam skraidančią lėkštę. Kai jie mane išsekina, Julija sugalvoja, kad mudu eitume kur nors vakarienės. Nujaučiu, kad ji nori su manim pasikalbėti. Kiek nusi-prausiu, ir mudu išvažiuojam. Pervaziuojame parką.

– Alai, o kodėl mums čia trumpam nesustojus?

– O ko?

– Kai čia buvome praeitą kartą, taip ir nebaigėme pasivaikščiojimo, – sako ji.

Taigi sustoju. Mudu išlipame iš automobilio ir einame. Štai prieiname suoliuką paupy ir atsisėdame.

– Apie ką bus rytdienos susirinkimas? – klausia ji.

– Gamyklos veiklos apžvalga. Padalinys spręs dėl gamyklos ateities.

– O. Ką, manai, jie sakys?

– Mes nepadarėme visko, ką esu prižadėjęs Bilui Pičui. Viena skaičių eilė neatrodo taip gerai, kaip yra iš tikrųjų, ir taip atsitiko dėl produktų sąnaudų apskaitos standartų. Ar prisimeni, kaip tau apie tai pasakojau?

Ji linkteli, o aš net nusipurtau, vis dar pykdamas dėl to, kas atsitiko dėl to audito.

– Bet, nepaisant to, šis mėnuo vis tiek buvo labai geras. Pasirodo, kad jis buvo tiesiog fantastiškas, – sakau jai.

– Manai, vis tiek uždarys gamyklą, ar ne? – klausia ji.

– Aš taip nemanau. Tik visiškas skystagalvis galėtų pasmerkti mus dėl produktų darbo sąnaudų padidėjimo. Netgi tokiais iškreiptais matais mes vis vien parodome, kad uždėrėme pinigų.

Ji paima mane už rankos ir sako:

– Taip malonu buvo, kai tą rytą nusivežei mane pusryčių.

Aš nusišypsau ir sakau:

– Penktą valandą ryto išklausiusi mano ataskaitos tu to nusipelnei.

– Kai tu su manimi tada kalbėjai, supratau, kaip mažai aš žinau apie tavo darbą, – sako ji. – Tau jau seniai derėjo man daugiau apie tai pasakoti.

Gūžteliu pečiais.

– Nežinau, kodėl to nedariau – gal dėl to, kad maniau, jog nebūtum norėjusi klausytis. O gal nenorėjau tau viso to užkrauti.

– Na, o man derėjo daugiau tavęs klausinėti.

– Betgi aš tikrai nedaug suteikiau tau progų, taip ilgai išbūdamas darbe.

– Prieš pat man išeinant iš namų, kai tu vakarais nepareidavai, aš suvokiau viską labai asmeniškai, – sako ji. – Negalėjau patikėti, kad tai nesusiję su manimi. Kažkur giliai slypėjo jausmas, kad tu teiškai preteksto nebūti su manimi.

– Ne, visiškai ne, Julija. Kai iškilo tos visos krizės, aš vis galvoju, kad tu *privalėtum* žinoti, kaip visa tai svarbu. Atsiprašau. Man derėjo daugiau tau pasakoti.

Ji suspaudžia mano delną:

– Aš permaščiau kai kuriuos dalykus, kuriuos tu sakei apie mūsų santuoką, kai čia sėdėjome praeitą kartą. Turiu pasakyti, kad tu teisus. Ilgą laiką mes tiesiog plaukėme pasroviui. Iš tiesų tai mudu dreifavome kas sau. Mačiau, kaip tu metams bėgant vis labiau įsisuki į savo darbą. O aš, norėdama užpildyti atsiradusią tuštumą, įsisukau į tokius dalykus kaip namų puošimas ir laiko leidimas su draugais. Mes išleidome iš akių tai, kas svarbiausia.

Žiūriu į ją, nutviekstą saulės. Iš jos plaukų pagaliau išnyko ta siaubinga žila sruoga, kuria ji buvo pasidabinusi, kai parėjau namo tą dieną, kada sugedo „NCX-10“. Jos plaukai ataugo. Jie vėl tankūs ir tiesūs, lygios tamsiai kaštoninės spalvos.

Ji sako:

– Alai, dabar aš tikrai žinau štai ką – man reikia tavęs daugiau, o ne mažiau. Tai visada man buvo problema.

Ji pasižiūri į mane savo mėlynomis akimis, ir mane persmelkia seniai bepatirtas jausmas.

– Aš pagaliau supratau, kodėl nenorėjau grįžti su tavimi į Beringtoną, – sako ji. – Ne vien dėl miesto, nors man jis ir nelabai patinka. Tai dėl to, kad, gyvendami atskirai, mes daugiau laiko praleisdavome kartu. Noriu pasakyti, kad kai gyvenome tame pačiame name, aš jaučiau, kad tu į mane žiūri kaip į savaime suprantamą dalyką. Dabar tu teiki man

gėles. Tu randi laiko su manim pabūti. Tu randi laiko kažką veikti su manim ir vaikais. Alai, tai buvo taip gera. Suprantu, kad amžinai taip tęstis negali – mano tėvai jau kiek pavargo nuo tų visų pertvarų, – bet aš nenoriu, kad visa tai baigtųsi.

Mane apima labai geras jausmas.

Aš sakau:

– Pagaliau mes tikrai žinom, kad nenorim viens kitam pasakyti sudie.

– Alai, nesu tikra dėl to, koks yra ar turėtų būti mūsų tikslas, bet, manau, mudu suprantame, kad mums reikia vienam kito. Aš žinau, jog noriu, kad Šaronė ir Deivis užaugtų gerais žmonėmis. Ir noriu, kad mes duotume vienas kitam tai, ko mums reikia.

Aš ją apkabinu.

– Pradžia daug žadanti, – sakau jai. – Žiūrėk, gal tai lengviau pasakyti nei padaryti, bet aš tikrai stengiausi žiūrėti į tave ne kaip į savaime suprantamą dalyką. Norėčiau, kad tu grįztum namo, bet, deja, sunkumai, dėl kurių kilo tiek problemų, vis dar slegia. Tos problemos neišnyks. Aš negaliu ignoruoti savo darbo.

– Aš to niekad neprašiau. Tu tik neignoruok manęs ir vaikų. O aš jau tikrai pasistengsiu suprasti tavo darbą.

Nusišypsau.

– Ar prisimeni, prieš daugelį metų, kai mudu buvome ką tik susituokę ir abu dirbome, – kaip parėję namo galėdavome šnekėtis valandų valandas, kaip užjausdavome vienas kitą dėl visų per dieną patirtų išmėginimų ir nuoskaudų? – klausiu aš. – Taip būdavo gera...

– Bet paskui atsirado vaikai, – sako Julija. – O vėliau tu ėmei dirbti viršvalandžius.

– Taip, mes atsisakėme gero įpročio. O ką sakytum, jei vėl jį prisimintume?

– Tai būtų baisiai gerai. Žiūrėk, Alai, aš žinau, kad tau atrodo, jog išėjau iš namų savanaudiškai. Aš tiesiog kurį laiką buvau praradusi nuovoką. Atsiprašau...

– Ne, tu neturi atsiprašinėti, – sakau jai. – Aš turėjau skirti tau daugiau dėmesio.

- Bet aš pamėginsiu pasitaisyti, – ji šypteli ir priduria: – Jei mes leidžiamės prisiminimų takais, gal tu prisimeni mūsų pirmąjį ginčą, po kurio pasižadėjome, kad visada mėginsime pažvelgti į situaciją ne tik savo, bet ir kito akimis. Na, manau, kad per pastaruosius porą metų mes taip elgėmės nedažnai. Noriu pamėginti iš naujo, jei ir tu to nori.

- Aš irgi, – sakau jai.

Po to seka ilgas apsikabinimas.

- Taigi... tu nori gyventi santuokoje? – klausiu jos.

Ji vėl atsilošia mano glėby ir sako:

- Aš viską mėginu dukart.

- Juk supranti, kad idealu nebus. Žinai, mes vis tiek barsimės.

- Ir aš gal kartais elgsiuosi su tavim savanaudiškai.

- Po perkūnais, – sakau jai, – važiuojam į Las Vegasą ieškoti taikos teisėjo.

Ji juokiasi:

- Ar tu rimtai?

- Na, šįvakar aš negaliu, – sakau. – Rytoj man tas susirinkimas. O kaip dėl kito vakaro?

- Tu rimtai!

- Kai tu mane palikai, nieko daugiau nedariau, tik dėjau pinigų į banką. Poryt, be abejo, pats laikas nors kiek iššvaistyti.

Julija šypsosi.

- Gerai, didysis išlaidautojau. Taip ir padarykim.

Kitą rytą, likus kelioms minutėms iki dešimtos, įeinu į konferencijų kambarį penkioliktame „UniCo“ pastato aukšte. Tolimajame ilgo stalo gale sėdi Hiltonas Smitas, o šalia jo Karvicas. Juos supa įvairūs kiti darbuotojai.

- Labas rytas, – pasisveikinu.

Hiltonas žiūri į mane šypsodamasis:

- Jei uždarytumėt duris, galėtumėm pradėti.

- Palaukim truputį, Bilo Pičo dar nėra, – sakau aš. – Juk jo palauksime, ar ne?

- Bilas neateis. Jis dalyvauja derybose, – sako Smitas.

- Tada norėčiau, kad apžvalga būtų atidėta iki jis galės dalyvauti.

Smito žvilgsnis pasidaro plieninis.

- Bilas būtent man pavadė šitam reikalui vadovauti ir pateikti jam rekomendacijas, – sako Smitas. – Taigi jei norite pristatyti savo gamyklą, siūlau pradėti. Antraip turėsime padaryti išvadas iš jūsų ataskaitos. Ir iš padidėjusių produkto darbo sąnaudų. Neilas man apie tai papasakoti, ir man atrodo, kad jūs čia nelabai turite ką pridurti. Vis dėlto labai norėčiau sužinoti, kodėl jūs nesilaikote tinkamų procedūrų, nustatančių ekonomiškus partijų dydžius.

Prieš atsakydamas kurį laiką žingsniuojau pirmyn atgal. Mane užliejusi įniršio banga ima slūgti. Mėginu nusiraminti ir pagalvoti, ką visa tai reiškia. Šitokia situacija man visiškai nepatinka. Prakeiktas Pičas turėjo būti čia. Ir aš tikėjausi pristatyti savo ataskaitą Frostui, ne jo padėjėjui. Bet atrodo, kad jiedu susitarė su Piču, kad Hiltonas bus mano teisėjas, žiuri ir galbūt budelis. Nusprendžiu, kad saugiausia bus pradėti kalbą.

- Puiku, – pagaliau sakau, – bet prieš pristatydamas jums tai, kas vyksta mano gamykloje, prašau leisti man jūsų kai ko paklausti. Ar „UniWare“ padalinio tikslas yra sumažinti sąnaudas?

- Žinoma, tai tikslas, – nekantriai sako Hiltonas.

- Ne, iš tikrųjų tai nėra tikslas, – sakau jam. – „UniWare“ tikslas yra uždirbti pinigų. Ar sutinkate?

Kravicas išsitiesia savo kėdėje ir sako:

– Tai tiesa.

Hiltonas globėjiškai man linkteli.

– Noriu pademonstruoti jums, kad, nepaisant to, kaip, taikant standartinius vertinimo matus, atrodo mūsų sąnaudos, mano gamyklos padėtis dar niekad nėra buvusi tokia palanki pinigams uždirbti.

Po pusantros valandos, kai aš jau įpusėjęs aiškinti butelio kakliukų poveikį atsargoms ir pralaidumui, Hiltonas mane nutraukia.

– Gerai, jūs skyrėte labai daug laiko visam tam mums išpasakoti, bet aš asmeniškai neįžiūriu čia nieko reikšminga, – sako Hiltonas. – Gal jūs savo gamykloje ir turite porą butelio kakliukų ir nustatėte, kur jie susidaro. Na, noriu pasakyti *bravo* ir visa kita, bet kai aš buvau gamyklos vadovas, mes butelio kakliukų turėjome pilna.

– Hiltonai, mes kalbame apie esmines prielaidas, kurios yra klaidingos, – aiškinu jam.

– Negirdžiu iš jūsų nieko esminio, – sako Hiltonas. – Tai paprasčiausiai visiems žinomos tiesos, ir aš į jas žiūriu palankiai.

– Ne, tai šis tas daugiau nei visiems žinomos tiesos, kadangi mes kasdien darome tai, kas tiesiogiai prieštarauja nustatytoms taisyklėms, kurių daugelis gamybininkų laikosi.

– Pavyzdžiui?

– Pagal sąnaudų apskaitos taisykles, kurios anksčiau buvo visuotinai taikomos, mes turėjome pirmiausia subalansuoti pajėgumą su paklausa, o paskui stengtis palaikyti srautą, – sakau jam. – O mes visiškai neturėtume balansuoti pajėgumų; mums kaip tik reikia pajėgumų rezervo. Mes turėtumėm laikytis tokios taisyklės: balansuoti srautą su paklausa, o ne pajėgumus.

– *Antra*, paskatinimai, kuriuos paprastai taikome, grindžiami prielaida, kad kiekvieno darbininko panaudojimo lygis priklauso nuo jo paties galimybių, – sakau jiems. – Tai visiškai klaidinga, nes tuomet neatsižvelgiama į priklausomumą. Bet kurio ištekliaus, kuris nėra butelio kakliukas, pelningumas sąlygojamas ne paties ištekliaus galimybių, o kai kurių kitų sistemos riboklių.

Hiltonas nekantriai sako:

– O koks skirtumas? Kai kas nors dirba, tas mums ir naudingas.

– Ne, tai *trečioji* neteisinga prielaida, – dėstau aš. – Mes tariame, kad naudingumas ir aktyvumas yra tas pats. Ištekliaus aktyvavimas ir jo naudingumas nėra sinonimai.

Ir ginčas tęsiasi.

Aš teigiu, kad prarasta butelio kakliuko valanda reiškia visos sistemos prarastą valandą. Hiltonas sako, kad prarasta butelio kakliuko valanda tereiškia šio ištekliaus prarastą valandą.

Aš sakau, kad sutaupyta ne butelio kakliuko valanda nieko neverta. Hiltonas sako, kad sutaupyta ne butelio kakliuko valanda yra to ištekliaus sutaupyta valanda.

– Tai tik kalbos apie butelio kakliukus, – sako Hiltonas. – Butelio kakliukai laikinai apriboja pralaidumą. Galbūt jūsų gamykla tai ir įrodo. Bet jų įtaka atsargoms nedidelė.

– Yra kaip tik priešingai, Hiltonai. Butelio kakliukai reguliuoja ir pralaidumą, ir atsargas. Ir aš pasakysiu, ką iš tikro įrodo mano gamykla: ji įrodo, kad mūsų veiklos vertinimo matai yra klaidingi.

Kravicas išmeta iš rankų pieštuką, ir tas triukšmingai nurieda stalu.

– Tai kaip mes turime vertinti savo gamybą?

– Pagal paskutinįją biudžeto eilutę, – sakau jam. – Ir šitaip vertinant mano gamykla yra geriausia „UniWare“ padalinyje, o gal ir visoje šakoje. Mes uždirbame pinigus tada, kai niekas kitas jų neuždirba.

– *Laikinai* jūs gal ir uždirbate pinigus. Bet jei jūs tikrai ruošiatės šitaip vadovauti gamyklai, nemanau, kad ji ilgai išliks pelninga, – sako Hiltonas.

Aš pradėdau kalbėti, bet Hiltonas pakelia balsą ir mane pertaria.

– Reikalas tas, kad jūsų produktų sąnaudų rodikliai pakilo, – sako Hiltonas. – O kai sąnaudos didėja, pelnas mažėja. Tai paprasta. Ir, remdamasis tuo, aš parašysiu ataskaitą Bilui Pičiui.

Po to lieku kambaryje vienas. Ponai Smitas ir Kravicas išėjo. Imu atidarinėti savo portfelį – ir staiga jį užtrenkiu.

Išėjęs iš konferencijų kambario, murmu kažką sau apie jų bukumą ir žengiu prie lifto. Paspaudžiu mygtuką „žemyn“. Bet kai liftas atvažiuoja, manęs jau čia nėra. Aš einu koridoriumi atgal, į kampinį kabinetą.

Bilo sekretorė Megė stebi, kaip aš prieinu. Žengiu tiesiai prie jos stalo, ant kurio ji rūšiuoja popierius.

– Turiu pamatyti Bilą, – pareiškiu jai.

– Eikit tiesiai. Jis jūsų laukia, – sako ji.

– Sveikas, Alai, – pasveikina jis mane, kai įžengiu į jo kabinetą. – Žinotau, kad neišeisi, neužėjęs pas mane. Sėskis.

Eidamas prie jo stalo pradėdau kalbėti:

– Hiltonas Smitas ruošiasi pateikti tau neigiamą ataskaitą apie mano gamyklą, ir aš manau, kad tu, kaip mano viršininkas, turi pirma išklausti manęs, o paskui daryti išvadas.

– Tęsk, papasakok man apie tai. Sėskis, mes niekur neskubam.

Aš kalbu toliau. Bilas pasiremia ant alkūnių ir užsidengia delnais akis. Kai pagaliau baigiu, sako:

– Ir visa tai tu paaiškinai Hiltonui?

– Labai detalai.

– Ir kokia buvo jo reakcija?

– Iš esmės jis atsisakė klausytis. Jis ir toliau tvirtina, kad jei produkto sąnaudos išauga, tai pelnas turi sumažėti.

Bilas žiūri tiesiai į mane ir sako:

– O tu nemanai, kad jis teisus?

– Ne, aš taip nemanau. Kol aš kontroliuoju savo gamybos išlaidas ir kol Džonis Džonsas patenkintas, nemanau, kad pelnas gali nedidėti.

– Puiku, – jis spaudžia mygtuką. – Mege, gal galėtum pakviesti čia Hiltoną, Nataną ir Džonį.

– O kas yra? – klausiu jo.

– Nesijaudink, tik palauk, ir pamatysi, – ramiai sako jis.

Netrukus jie sueina į kambarį ir atsisėda.

– Hiltonai, – pasisuka į jį Bilas, – tu šįryt girdėjai Alekso ataskaitą. Tu matei ir finansinius rezultatus. Kokia tavo rekomendacija – kaip padalinio našumo vadovo ir kaip šios gamyklos kuratoriaus?

– Manau, kad Aleksui turi būti nurodyta laikytis tvarkos, – formaliai balsu sako jis. – Ir manau, kad šioje gamykloje turi būti imtasi neatsakingų veiksmų, kol dar nevēlu. Alekso gamykloje našumai smunka, produktų sąnaudos didėja bei nesilaikoma nustatytų procedūrų. Manau, kad reikiamų priemonių reikia imtis nedelsiant.

Natanas Frostas atsikosti ir, kai sužiūrame į jį, sako:

– O ką pasakysite apie tai, kad per pastaruosius du mėnesius gamykla vėl ėmė dirbti pelningai, o ne nuostolingai – ir uždirba padaliniiui didžiulius pinigus?

– Tai tik laikinas reiškinys, – pareiškia Hiltonas. – Artimiausioje ateityje turime tikėtis didelių nuostolių.

– Džoni, ar turi ką pridurti? – klausia Bilas.

– Taip, žinoma. Alekso gamykla yra vienintelė, galinti pagaminti stebuklą – pateikti produktus klientams per tokį laiką, kuris jiems atrodo fantastiškai trumpas. Visi esate girdėję apie Bernsido apsilankymą. Kai tokia gamykla užtikrina jų pardavimus, jie tikrai gali nušluoti visus iš rinkos.

– Taip, bet kokia kaina? – atšauna Hiltonas. – Sumažindami partijas tiek, kad optimalumu nė nekvepia. Pašvęsti visą gamyklą vienam užsaky-mui! Ar jums teko girdėti apie nenumatytas ilgalaikes pasekmes?

– Bet aš nepašvenčiau visos gamyklos vienam užsakymui! – aš negaliu sulaikyti pykčio. – Faktai rodo, kad neturiu nė vieno vėluojančio užsaky-mo. Visi mano klientai patenkinti.

– Stebuklai būna tik pasakose, – ciniškai pareiškia Hiltonas.

Niekas netaria nė žodžio. Pagaliau neišlaikau:

– Tai koks bus nuosprendis – uždaryti mano gamyklą?!

– Ne, – sako Bilas. – Jokiu būdu. Ar laikai mus tokiais prastais vadovais, kurie galėtų uždaryti aukso kasyklą?

Aš su palengvėjimu atsidūstu. Tik dabar suvokių, kad buvau sulaikęs kvapą.

– Kaip padalinio našumo vadovas, manau, kad mano pareiga pa-reikšti protestą, – visas išraudęs pareiškia Hiltonas.

Bilas nekrepia į jį dėmesio ir, pasisukęs į Nataną ir Džonį, klausia:

– Ar jam pasakyti dabar, ar palaukti pirmadienio?

Tiedu ima juoktis.

– Hiltonai, šįryt prašiau tavęs mane pakeisti, nes buvau susitikime su Granbiu. Po dviejų mėnesių mes visi trys kylame kopėčiom aukšty-n, va-dovauti grupei. Granbis paliko mums spręsti, kas bus naujasis padalinio vadovas. Manau, kad mes visi trys nusprendėme vieningai. Sveikinu, Aleksai: mane pakeisi tu.

Kai grįžtu į gamyklą, Franė ištiesia man žinutę:

– Čia nuo Bilo Pičo. Kas čia dedasi?

– Sukviesk visus. Turiu gerų naujienų, – šypsaisi.

Bilo žinutėje parašyta:

– Rekomenduoju išnaudoti šiuos du mėnesius pasiruošimui. Tau dar reikia daug ko išmokti, nugalėtojai.

Pagaliau man pasiseka pagauti Joną Niujorke ir papasakoti mūsų naujienas. Nors jis ir apsidžiaugia dėl manęs, visgi neatrodo nustebęs.

– Man visą laiką terūpėjo, kaip nepražudyti šitos vienos gamyklos, – sakau jam. – O dabar, regis, turėsiu netgi tris.

– Sėkmės, – sako Jona. – Laikykitės taip ir toliau.

Kol jis nepadedą ragelio, aš skubiai desperatišku balsu prašau:

– Bijau, kad vien sėkmės neužteks. Aš jau išsisėmiau. Ar negalite atvažiuoti man padėti?

Juk aš ištisas dvi valandas vaikiausi Joną ne tam, kad išgirsčiau jo pasveikinimus. Atvirai šnekant, mane gąsdina naujojo darbo perspektyvos. Vienas dalykas – vadovauti vienai gamyklai, bet vadovauti trijų gamyklų padaliniui nereiškia vien trigubai didesnio darbo krūvio. Tai ir atsakomybė už produkto kūrimą ir rinkodarą.

– Net jei turėčiau laiko, nemanau, kad verta, – girdžiu nuviliančią atsakymą.

– Kodėl? Juk iki šiol mums taip puikiai sekėsi.

– Aleksai, – sako jis griežtai, – lipant kopėčiomis aukštyn, atsakomybė auga, ir jūs pats turit išmokti vis labiau ir labiau pasikliauti savimi. O jūs prašot mane dabar atvažiuoti, taigi elgiatės priešingai. Tik padidėtų jūsų priklausomybė.

Aš nenoriu jo suprasti.

– Ar negalite ir toliau manęs mokyti?

– Galėti tai galiu. Bet pirmiausia turite pats nustatyti, ko būtent norit išmokti. Tada man ir paskambinkit.

Aš lengvai nepasiduodu.

– Noriu išmokti efektyviai vadovauti padalinio veiklai, argi tai neakivaizdu?

– Anksčiau norėjot išmokti efektyviai vadovauti vienai gamyklai, – Jona, regis, ima nekantrauti. – Dabar norit išmokti efektyviai vadovauti padaliniui. Mudu abu žinome, kad to negana. *Ko būtent* jūs norit išmokti? Ar galite tai išreikšti?

– Iš tikrųjų aš manau, kad noriu išmokti vadovauti – gamyklai, padaliniui, bendrovei – bet kokio dydžio ar pobūdžio organizacijai.

Kiek padvejojęs, priduriu:

– Būtų neblogai išmokti, kaip tvarkytis gyvenimą, bet bijau, kad to prašyti jau būtų per daug.

– Kodėl per daug? – didžiai nustebina mane savo klausimu Jona. – Manau, kad kiekvienas protingas žmogus turi išmokti, kaip tvarkyti savo gyvenimą.

– Nuostabu, tai kada mes pradėsime? – entuziastingai klausiu aš.

– Tuoju pat. Jūsų pirmoji užduotis bus nustatyti, kokie turi būti efektyvios vadybos metodai.

– Ką? – klausiu aš pakimusiu balsu.

– Nesijaudinkit, neprašau, kad juos sukurtumėt, aš tik prašau aiškiai nustatyti, kokie jie turėtų būti. Paskambinkit man, kai turėsit atsakymą. Ir sveikinu, Aleksai, gavus paaugstinimą.

– Aš tikrai tavimi didžiuojuosi. Dar trys tokie žingsniai, ir mes nugalėsime. Ar išgersim už tai?

Julijos entuziazmas suvirpina man širdį.

– Ne, gal nereikia.

Aš atsisakau tosto, o tai, kaip galite numanyti, nemenkas įvykis.

Julija nesako nė žodžio. Ji tik lėtai geria iš savo taurės, paskui pasilenkia į priekį ir žiūri tiesiai man į akis. Visiškai akivaizdu, kad ji laukia paaiškinimo.

Šitaip verčiamas lėtai prabyliu, stengdamasis žodžiais išreikšti savo padrikas mintis:

– Julija, tikrai nemanau, kad mes turime už tai sakyti tostą, bent jau ne taip, kaip tai nuskambėjo, lyg švęstumėm tuščią pergalę. Iš dalies tu esi visiškai teisi – kas gi yra šitas paaugstinimas, jei ne paprasčiausiai laimėtas taškas bėgimo trasoje?

– Hmm, – teatsako ji.

Mano žmona gali išreikšti savo mintį labai aiškiai netgi nepraverdama burnos – apie mane to tikrai nepasakysi. Štai aš – šneku nei šį nei tą. „Taškas trasoje... tuščia pergalė...“ Ką aš čia dabar malu? Bet kodėl jaučiu, kad netinka sakyti tosto už mano paaugstinimą?

– Mūsų šeima už šitą paaugstinimą per brangiai sumokėjo, – pagaliau sakau aš.

– Aleksai, tu sau per griežtas. Šita krizė vienaip ar kitaip turėjo įvykti.

Ji tęsia:

– Aš labai daug apie tai mąščiau, ir pripažinkim, kad pralaimėjimo jausmas būtų sugadinęs tai, kas yra geriausia mūsų santuokoje. Manau, kad šituo paaugstinimu turėtum didžiuotis. Tu nieko nepamynei, jo siekdamas; tu laimėjai garbingai ir absoliučiai.

Man nugara nubėga šurpulys, kai apie tai pagalvoju. Aš buvau įkliuvęs į didelę bėdą. Virš mano gamyklos buvo pakibęs realus uždarymo pavojus. Maždaug šeši šimtai žmonių būtų papildę ir taip ilgas bedarbių

eiles. Mano karjera buvo per colį nuo bedugnės krašto. Ir negana to, dėl tų neįtikėtinais ilgų valandų, paaugotų darbui, mūsų santuoka irgi buvo pradėjusi riedėti į pakalnę. Trumpai tariant, iš šviesios kylančios žvaigždės buvau bevirstąs paprasčiausiu užpakaliu.

Bet nepasidaviau. Nepaisydamas visko, aš kovojau. Ir nebuvau vienas. Jona atskleidė man savo sveiku protu pagrįstą (ir dėl to labai prieštarinę) požiūrį į bendrovės valdymą. Tai buvo labai prasminga, ir mano komanda mane su entuziazmu parėmė. Ir tai buvo smagu, tikrai smagu. Turiu jums pasakyti, kad pastarieji keli mėnesiai tikrai buvo audringi. Manau, kad mes pažeidėme beveik visas Amerikos korporacijų taisykles. Bet laimėjome. Apvertėme savo gamyklą aukštyn kojom. Taip, kad net išgelbėjome visą padalinį. Dabar mudu su Julija švenčiame tai šiame prašmatniame restorane. Ruošiuosi vadovauti padaliniui, o tai reiškia, kad mes keičiame gyvenamąją vietą – šis faktas labai daug prisidėjo prie puikios Julijos nuotaikos.

Keldamas savo taurę, tariau:

– Julija, išgerkim už mano paaugstinimą. Ne už dar vieną žingsnį į piramidės viršūnę, o už tai, kas įvyko *iš tikrųjų* – už mūsų nuostabios, prasmingos kelionės teigiamą įvertinimą.

Plati šypsena nutvieskia Julijos veidą, ir mūsų taurės susidauždamos skimbтели tyrai ir švelniai.

Gera nusiteikę grįžtame prie savo valgijaraščių.

– Šita šventė yra tavo, lygiai tiek, kiek ir mano, – nuoširdžiai sakau aš.

Po kiek laiko ir kiek niūresniu tonu priduriu:

– Iš tikro tai čia daugiau Jonos nuopelnas nei mano.

– Žinai, Aleksai, tau tai labai būdinga, – sako Julija, aiškiai užgautą. – Tu dirbai taip sunkiai, ir dabar visą garbę nori atiduoti kažkam kitam?

– Julija, aš kalbu rimtai. Atsakymus į visus klausimas man pateikė Jona, aš buvau tik įrankis. Gerai būtų buvę, jei būtų kitaip, bet tai pati gryniausia tiesa.

– Ne, tai toli gražu nėra tiesa.

Nervingai sujudu kėdėje:

– Bet...

– Aleksai, baik tas nesąmones, – tvirtu balsu taria Julija. – Tau netinka dirbtinis kuklumas.

Paskui pakelia ranką, neleisdama man įsiterpti, ir tvirtai sako:

– Niekas tau nepatiekė sprendimų ant sidabrinio padėklo. Pasakykite man, pone Rogo, kiek naktų nemiegojote, kol jums pasisėkė rasti atsakymus?

– Nemažai, – sutinku šypsodamasis.

– Matai! – Julija mėgina užbaigti temą.

– Ne, nematau, – juokiuosi. – Labai gerai žinau, kad Jona nedavė man gatavų atsakymų. Per visas tas ilgas dienas ir naktis ne kartą jį už tai keikėme. Bet suprask, Julija, jis parinko labai tikslius klausimus, taigi esmė nesikeičia.

Užuot tęsusi ginčą, Julija pasišaukia padavėją ir ima užsakinėti. Ji teisi. Taip tęsdami diskusiją tik sugadintumėm malonų vakarą.

Kai pradėdų valgyti puikiai pagamintą veršieną su parmezanu, mano mintys ima kristaliziuotis. Kokie buvo tie atsakymai, tie sprendimai, kuriuos Jona skatino mus priimti? Visus juos sieja vienas bendras bruožas. Visi jie pagrįsti sveika nuovoka, ir kartu jie visiškai prieštarauja visam tam, ką aš anksčiau žinojau. Argi turėtumėm drąsos juos įgyvendinti, jei nebūtume išlieję tiek prakaito, kol juos atradome? Greičiausiai ne. Jei nebūtume išsikovoję savo įsitikinimų – tai buvo mūsų turtas, įgytas darbo procese, – nemanau, kad mums būtų užtekę kvapo tiems sprendimams įkūnyti praktikoje.

Vis dar paskendęs savo mintyse pakeliu akis nuo lėkštės ir tiriamu žvilgsniu žiūriu į Julijos veidą. O ji tarsi visą laiką būtų manęs laukusi.

– Kodėl gi jūs patys to nesugalvojote? – girdžiu ją klausiant. – Man jūsų atsakymai skamba kaip savaime suprantami dalykai. Kodėl jūs negalėjote jų suvokti be didikinių Jonos klausimų?

– Geras klausimas, labai geras klausimas. Atvirai kalbant, vargu ar žinau atsakymą.

– Aleksai, tik nesakyk, kad nesi anksčiau apie tai galvojęs.

– Žinoma, esu. Visi mes gamykloje kėlėme tą patį klausimą. Sprendimai atrodo paprasti, bet faktai rodo, kad metų metus mes elgėmės visai priešingai. Be to, kitos gamyklos vis dar įsikibusios senųjų alinan-

čių metodų. Galbūt Markas Tvenas buvo teisus, kad „tai, kas visiems savaime suprantama, iš tikrųjų suprantama toli gražu ne visiems“ ar kažkaip panašiai.

– Tai ne atsakymas į mano klausimą, – ji nepaleidžia manęs nuo kabliuko.

– Patikėk, – maldauju. – Aš tikrai nežinau. Netgi nė nežinau, ar suprantu, ką reiškia „savaime suprantama“. Kaip manai, ką turime galvoje, kai sakome, kad kas nors „savaime suprantama“?

– Nesąžininga atsakinėti klausimu į klausimą, – ji atremia mano mėginimą susikeisti vaidmenimis.

– Kodėl ne? – vėl bandau aš.

Ji nepraveria burnos.

– Gerai, – pasiduodu. – Iki šiol aš supratau tik tiek, kad savaime suprantama mums yra tik tai, kas atitinka mūsų pačių intuiciją.

Ji pritardama linksi.

– Tai tik dar labiau suaktualina tavo klausimą, – tęsiu. – Tai reiškia tik tiek, kad jei mes ką nors pripažįstame esant savaime suprantama, tai turi būti kažkas tokio, ką mes, tegu ir intuityviai, gerai žinajome. Kodėl taip dažnai reikia išorinio postūmio, kuris padėtų mums suvokti kažką tokio, ką jau žinajome intuityviai?

– Tai buvo mano klausimas!

– Taip, brangioji, žinau. Galbūt šitos intuityvios išvados užgožiamos kažko tokio, kas nėra savaime suprantama.

– O kas tai gali būti?

– Galbūt tai, kas įprasta.

– Atrodo logiška, – nusišypso ji ir vėl ima valgyti.

– Turiu pripažinti, – kiek patylėjęs sakau, – kad Jonos metodas, priverčiantis ieškoti atsakymo į užduodamus klausimus, tas „Sokrato metodas“, labai efektyviai padeda nudrožti paviršinius sluoksnius – gana storus – to, kas įprasta. Aš mėginau paaiškinti atsakymus kitiems žmonėms, kuriems jų reikėjo lygiai taip, kaip ir mums, bet nieko nepasiekiau. Faktas tas, kad jei Natanas Frostas nebūtų patvirtinęs, kad mūsų paskutinioji biudžeto eilutė išties rodo pažangą, mano metodas būtų atnešęs labai nepageidaujamų rezultatų.

– Tu žinai, – tęsiu aš, – tiesiog nuostabu, kaip giliai mumyse išsaknių tie dalykai, kuriuos mums kartojo ir kuriuos mes įpratome daryti, bet apie kuriuos niekada patys nesusimąstydavome. „Nepateikinėk atsakymų, o uždavinėk klausimus!“ Aš turiu šito išmokyti.

Julija neatrodo labai sužavėta.

– Kas atsitiko? – klausiu.

– Nieko.

– Nepateik atsakymų – tai tikrai prasminga, – stengiuosi ją įtikinti. – Jei nori įtikinti tą, kuris akiai daro tai, kas įprasta, ir jei pateiksi jam gatavus atsakymus, tai nepasieksi jokio rezultato. Iš tikro tėra dvi galimybės – arba tavęs nesupras, arba supras.

– Tai nesakai?

– Pirmuoju atveju jokios žalos nepatiriama – žmonės tiesiog tave ignoruos. Antruoju atveju gali nutikti žymiai blogiau, žmonės gali tave suprasti. Jie pasitiks tavo žinią dar atšiauriau nei kritiką.

– O kas gali būti blogiau už kritiką? – nekaltai paklausia ji.

– *Konstruktivi* kritika, – liūdnai šypteliai prisiminęs, kaip aršiai reagavo Hiltonas Smitas ir tas Kravico darbuotojas. – Tu būsi pataikęs, bet žemiau juostos. Žmonės šito tau niekuomet neatleis.

– Aleksai, tik nereikia man įrodinėti, kad jei aš noriu ką nors įtikinti – ypač savo vyrą – tai atsakymų pateikti neturiu. Tu manęs neįtikinai, kad geriausia tik kelti klausimus.

Susimąstau apie tai. Ji teisi. Kai bandydavau vien tik kelti klausimus, žmonėms atrodydavo, kad žiūriu į juos iš aukšto arba dar blogiau – kad esu nusistatęs priešiška.

– Atrodo, kad reikia pirma gerai pagalvoti prieš puolant aukštą visuotinai įprasto elgesio vėjo malūną, – liūdnai apibendrinu aš.

Julija mėgaujasi gardžiu mūsų padavėjo atneštu varškės pyragu. Aš taip pat.

Kai paduoda kavą, aš vėl įgyju energijos tęsti pokalbį.

– Julija, ar iš tikro viskas taip blogai? Aš neprisimenu, kad būčiau suteikęs tau daug skausmo.

– Ar tu juokauji? Tu ne tik užsispyręs kaip asilas, bet dar perdavei savo genus vaikams. Kertu lažybų, kad Jonai irgi su tavim buvo nelengva.

Aš kiek apie tai pagalvoju.

– Ne, Julija, su Jona buvo kažkaip kitaip. Matai, kai kalbuosi su Jona, jaučiu, kad jis ne tik pasirengęs uždavinėti klausimus, bet kad jis pasirengęs ir atsakinėti į manuosius. Visgi Sokrato metodas yra kažkas daugiau nei klausimų uždavinėjimas. Štai ką tau galiu pasakyti – kai imi taikyti šį metodą, pagauna azartas, patikėk manim, aš mėginau. Lyg mėtytum išgalastą bumerangą.

Tada aš praregiu. Štai atsakymas. Štai metodas, štai ko aš turiu prašyti Jonos, kad mane išmokytų: kaip įtikinti kitus žmones, kaip nuskusti įprastinės elgsenos užaugintus sluoksnius, kaip nugalėti pasipriešinimą naujovėms.

Aš papasakoju Julijai apie paskutinįjį mano pokalbį su Jona.

– Tai labai įdomu, – pagaliau sako ji. – Tau tikrai reikia išmokyti geriau tvarkytis gyvenimą. Bet, mielas, – juokiasi Julija, – būk atsargus, atmink, kas ištiko Sokratą. Jį privertė išgerti nuodų.

– Aš nesiruošiu duoti Jonai nuodų, – sakau, vis dar labai sujaudintas, – Julija, žinai, ką aš pasakysiu? Kai tik mudu su Jona kalbėdavomės apie gamykloje mane ištikusias bėdas, visada jausdavau, kad jis žino atsakymą. Iš tikrųjų mane tai kurį laiką trikdydavo.

– Kodėl?

– Kada jis suspėjo šitiek išmokyti? Aš kalbu ne apie teorines žinias, aš kalbu apie tai, kad jis puikiai išmano, kokie smagračiai suka gamyklos mechanizmą. Kiek žinau, jis per visą savo gyvenimą nėra dirbęs gamykloje nė vienos dienos. Jis fizikas. Negaliu patikėti, kad mokslininkas, sėdintis savo dramblio kaulo bokšte, šitaip daug gali žinoti apie cecho gyvenimo detales. Kažkoks neatitikimas.

– Aleksai, jei taip yra, tada tu turi prašyti Jonos, kad išmokytų tave kažko daugiau, ne tik Sokrato metodo.

Mano pirmasis ir svarbiausias taikiny yra Lu. Jei neįkalbėsiu jo prisidėti prie manęs, iš esmės aš žuvs. O įkalbėti nebus lengva. Jam nedaug liko iki pensijos, ir aš žinau, kaip jis prisirišęs prie savo aplinkos. Giliai įkvėpiu ir įeinu į jo kabinetą.

– Ei, Lu, gerai gyvenam, ar ne?

– Gerai kaip ir visi. Kuo galiu tau padėti?

Puiki pradžia, bet kažkaip jaučiu, kad nepakanka kvapo eiti tiesiai prie reikalo.

– Man įdomu, kokios mūsų prognozės kitiems dviem mėnesiams. Ar matai kokių nors kliūčių, dėl kurių negalėtumėm pasiekti ir palaikyti penkiolikos procentų grynojo pelno? Nors tai ir nebėra gyvybiškai svarbu, – skubiai priduriu, – labai nenorėčiau suteikti Hiltonui Smitui nė mažiausios progelės šnypšti: „Ar aš nesakiau“.

– Gali ramiai miegoti. Mano skaičiavimais, per du mėnesius laisvai peržengsime dvidešimties procentų grynojo pelno ribą.

– Ką! – aš negaliu patikėti savo ausimis. – Lu, kas tau atsitiko? Kada tu įtikėjai amžiną rinkodarininkų optimizmą?

– Aleksai, pastaruoju metu patyriau labai daug naujo, bet rinkodarininkais tikėti aš dar nepradėjau. Iš tikrųjų mano prognozės pagrįstos šiek tiek mažėjančiais užsakymais iš išorės.

– Tai kaipgi tu ištraukei tą triušį iš savo skrybėlės?

– Sėskis, taip greitai to nepaaiškinsi. Turiu tau pasakyti kai ką svarbaus.

Aišku, kad dabar išgirsiu apie dar vieną apskaitos suktybę:

– Gerai, paklausykime.

Įsitaisau patogiai, kol Lu šiurena popieriais. Po dviejų minučių mano kantrybė išsenka:

– Na, Lu?

– Aleksai, mes kaltiname iškreiptą produktų sąnaudų apskaičiavimo metodą, kurį taikant atrodė, kad mūsų grynasis pelnas yra dvylika su puse procento, o ne daugiau kaip septyniolika, kaip kad tikėjomės. Ži-

nau, kad tu dėl to buvai įsiutęs, bet aš nustačiau, kad čia yra netgi didesnė apskaitos klaida. Tai susiję su tuo, kaip mes įvertinam atsargas, tik man sunku išaiškinti. Gal pamėginsiu tai padaryti, aiškindamas biudžeto ataskaitą.

Jis vėl tyli. Šįkart aš kantriai laukiu.

– Gal turėčiau pradėti nuo klausimo. Ar sutinki, kad atsargos yra įsipareigojimas?

– Be abejo, tai visiems žinoma. Ir net jei to nebūtumėm žinoję, pastarieji keli mėnesiai parodė, kad atsargos tikrai yra įsipareigojimas. Ar manai, kad būtume galėję taip greitai reaguoti į užsakymus, jei cechuose būtų buvę tokie pat kamščiai kaip ir anksčiau? Argi nesi pastebėjęs, kad kokybė pagerėjo ir kad viršvalandžių sumažėjo – ką jau kalbėti apie tai, kad šiandien beveik esame pamiršę ekspedijavimą!

– Aha, – sako jis, dar tebežiūrėdamas į savo popierius. – Atsargos aiškiai yra įsipareigojimas, bet kur ta biudžeto eilutė, kurioje turime jas parodyti?

– Viešpatie, Lu! – pašoku iš kėdės. – Taip, žinojau, kad finansiniai rodikliai toli nuo tikrovės, bet nesitikėjau, kad tiek – parodyti atsargas turto eilutėje? Tikrai nesuvokiau visų pasekmių... Pasakyk man, kaip tai paveikia paskutinąją biudžeto eilutę?

– Labiau nei tu manai, Aleksai. Aš tikrinau ir pertikrinau, – skaičiai iškalingi. Matai, mes įvertiname atsargas pagal pagamintų prekių sąnaudų apskaitos principus. Šios sąnaudos apima ne tik pinigus, kuriuos sumokame už žaliavas, o ir pridėtinę gamybos vertę. Tu žinai, ką esame padarę per pastaruosius kelis mėnesius. Donovanas gamino tik tai, kas buvo reikalinga dabartiniams užsakymams. Steisė atitinkamai išrašydavo medžiagas. Mes beveik penkiasdešimčia procentų sumažinome gamyklos darbo proceso apimtį ir apie penkiasdešimt procentų – gatavos produkcijos kiekį. Mes labai daug sutaupėme, nepirkdami naujų medžiagų vietoj šitų atsargų, ir grynųjų pinigų rodikliai tai aiškiai rodo. Bet mūsų ataskaitose turtas, įdėtas į atsargas, sumažėjo, nes jis tik iš dalies buvo kompensuotas pinigais, kurių išleista buvo mažiau. Šiuo laikotarpiu, kai mažiname atsargas, visi skirtumai tarp produktų sąnaudų ir sumažėjusių atsargų medžiagų sąnaudų ataskaitose buvo parodomi kaip grynosios išlaidos.

Aš nuryju gerklėje įstrigusį kamuolį.

– Lu, tu man sakai, kad mes buvome baudžiami už tai, kad elgėmės teisingai? Kad atsargų perviršio sumažinimas ataskaitose buvo parodytas kaip išlaidos?

– Taip, – atsako jis, tebežiūrėdamas į savo popierius.

– Gerai, tada pasakyk man, koks buvo poveikis – skaičiais.

– Per pastaruosius tris mėnesius tikrasis mūsų grynasis pelnas gerokai viršijo dvidešimt procentų, – paprastai atsako jis.

Aš spoksau į jį. Negaliu patikėti savo ausimis.

– Bet įvertink ir gerąją pusę, – nedrąsiai tęsia jis, – nes dabar, kai nusistovėjo naujas stabilus atsargų lygis, šitas efektas mums nebesvarbus.

– Labai jums dėkingas, – sakau sarkastiškai ir pasisuku eiti.

Priešs prie durų apsigręžiu ir klausiu:

– Kada tu nustatei šį reiškinį? Kada tu pamatei, kad mes gauname žymiai didesnę pelną nei užsibrėžtus penkiolika procentų?

– Prieš savaitę.

– Tai kodėl tu man nepasakei? Aš būčiau galėjęs labai efektyviai panaudoti šiuos faktus, apžvelgdamas mūsų gamyklos veiklą.

– Ne, Aleksai, tu visai nebūtum galėjęs jais pasinaudoti. Tai dar labiau būtų supainioję. Matai, visi vertina atsargas būtent taip. To reikalauja ir mokesčių administracija. Tu nepraleidai progos. Bet aš iš tikrųjų diskutavau apie tai su Natanu Frostu. Jis tą puikiai suprato.

– Tai va kas nutiko, lape tu. Dabar suprantu, kodėl Natanas taip ėmė mus remti, – sakau sėsdamasis.

Kai nustojame viens kitą pešioti, Lu sako ramiu balsu:

– Aleksai, turiu dar vieną klausimą.

– Dar vieną bombą?

– Gal ir taip, bet čia tai labiau asmeniška. Natanas man pasakė, kad jis pereina vadovauti grupei drauge su Bilu Piču. Žinau, kad tau reikės gero padalinio kontrolieriaus, tokio, kuris turėtų įvairesnės patirties, kuris išmanytų ne tik tuos dalykus, su kuriais susiduriama padalinio lygiu. Man tik metai liko iki pensijos. Visa, ką aš žinau, yra pasenę. Taigi...

Štai ir priėjom, sakau sau mintyse. Turiu jį nutildyti, kol nepareikė nenorįs su manim toliau eiti. Kai tai bus išarta, bus žymiai sunkiau jį perkalbėti.

– Lu, palauk, – pertraukiu aš jį. – Tik pasižiūrėk, kokį darbą esame nuveikę per pastaruosius keletą mėnesių. Ar tu nemana...

– Būtent apie tai aš ir noriu pasikalbėti, – savo ruožtu pertraukia jis. – Pasižiūrėk į tai mano akimis. Visą savo gyvenimą rinkau skaičius ir sudarinėjau ataskaitas. Jaučiausi esąs nešališkas, objektyvus stebėtojas, kuris turi pateikti duomenis. Klydau. Aš nebuvo nešališkas stebėtojas. Beveik akiai laikiausi kažkokių klaidingų procedūrų, visai nesuprasdamas jų griaunančio ilgalaikio poveikio. Pastaruoju metu daug apie tai galvojau. Mums tikrai reikalingi finansiniai rodikliai – bet jie reikalingi ne dėl jų pačių. Mums jų reikia dviem skirtingiems tikslams. Pirmiausia kontrolei, kad žinotume, kaip gamykla įgyvendina savo tikslą – kaip ji uždirba pinigų. Antrasis tikslas galbūt netgi dar svarbesnis: rodikliai turi skatinti organizacijos dalis daryti tai, kas reikalinga organizacijai kaip visumai. Man dabar paaiškėjo, kad nė vienas iš šių uždavinių nėra įgyvendinamas. Pavyzdžiui, kad ir mūsų šiandienos pokalbis. Mes labai gerai žinome, kad reikalai gamykloje iš esmės pagerėjo, bet iškreipti rodikliai vos mūsų nepražudė. Aš pateikinių efektyvumo ataskaitas, produktų sąnaudų ataskaitas, o mes abu žinome, kad dėl jų tiek darbininkai, tiek vadovybė turėjo daryti tai, kas labai pakenkė bendrovei.

Niekad nesu girdėjęs Lu taip ilgai kalbant. Sutinku su viskuo, ką jis ką tik pasakė, bet visiškai nieko nesuprantu. Nežinau, ko jis tuo siekia.

– Aleksai, ties tuo negaliu sustoti. Negaliu dabar išeiti į pensiją. Padaryk man asmenišką paslaugą, pasiimk mane kartu. Noriu turėti galimybę sukurti naują rodiklių sistemą, tokią, kuri ištaisytų dabar mūsų taikomąją, kad *galėtume* daryti tai, ko iš mūsų tikimasi. Kad kontrolierius galėtų didžiuotis savo darbu. Nežinau, ar man pasiseks, bet leisk man pabandyti.

Ką bepridursiu? Atsistoju ir ištiesiu ranką:

– Sutarta.

Grįžęs prie stalo paprašau Franės pakviesti Bobą Donovaną. Turėdamas Lu iš vienos pusės, o Bobą iš kitos, galėsiu susitelkti ties dviem dalykais, kuriuos išmanau mažiausiai: inžinerija ir rinkodara.

Ką man daryti su rinkodaros skyriumi? Vienintelis man priimtinas asmuo ten yra Džonis Džonsas. Be abejo, Bilas nusprendęs jį pasiimti.

Suskamba telefonas. Tai Bobas.

– Ei, Alai, aš čia sėdžiu su Steise ir Ralfu, mes čia tikrai verdame. Ar galėtum prie mūsų prisidėti?

– Kiek užtruks? – klausiu.

– Niekas negali pasakyti. Gal iki darbo dienos galo.

– Tuomet aš pasuoju. Bet, Bobai, mudviem reikia pasikalbėti. Gal atsitrauktum kelioms minutėms?

– Žinoma, kodėl gi ne.

Ir jis akimirksniu atsiduria mano kabinete.

– Kas yra, šefe?

Nutariu pasakyti jam tiesiai.

– Ar tu norėtum būti atsakingas už viso padalinio gamybą?

Jis teįstengia ištarti ilgą „Oho“. Įspraudžia į kėdę savo didelį kūną, žiūri į mane ir daugiau nieko nesako.

– Na, Bobai, nustebeš?

– Atspėjai.

Einu įpilti mudviem kavos, o jis pradeda šnekėti su mano nugara.

– Aleksai, nenoriu šito darbo. Ne dabar. Tu žinai, prieš mėnesį abiem rankom būčiau griebęs tokį pasiūlymą. Jau šito tai tikrai nesitikėjau.

Susidomėjęs atsisuku, abiejose rankose laikydamas po puodelį.

– Kas yra, Bobai, bijai?

– Tu juk nesi toks kvailas, kad šitaip manytum.

– Tai kas gi atsitiko per pastarąjį mėnesį, kad tavo požiūris taip pasikeitė?

– Bernsidas.

– Tai jis tau pasiūlė ką nors geresnio?

Visas kambarys pilnas jo griausmingo juoko.

– Ne, Aleksai, nieko panašaus. Aš į viską ėmiau žiūrėti kitaip, kai mes pritaikėme naują būdą atlikti jo užsakymui. Aš taip daug sužinojau, kai mes darėme tą darbą, kad verčiau pasiliksiu gamykloje ir toliau tai plėtosiu.

Šiandien vien tik šurprizai. Maniau, kad pažįstu šiuos žmones. Tikėjau, kad neįmanoma bus prisišnekinti Lu, o jis kone maldaute maldavo duoti jam šį darbą. Nesitikėjau jokių problemų dėl Bobo, o jis beveik atmetė mano pasiūlymą. Tikrai yra dėl ko nusiminti.

– Ar negalėtum geriau paaiškinti, – ištiesiu jam puoduką.

Bobo kėdė protestuodama sugirgžda jam pasimuisčius. Jei žadėčiau ilgiau čia užtrukti, turėčiau užsakyti masyvesnę kėdę specialiai jam.

– Ar nepastebėjai, kokia unikali buvo Bernsido užsakymo atlikimo eiga? – pagaliau sako jis.

– Taip, žinoma. Niekad nesu matęs, kad bendrovės prezidentas atvyktų padėkoti tiekėjo gamyklos darbininkams.

– Aha, aha, ir tai. Bet pasižiūrėk, kokia įvykių grandinė. Džonis perdavė tau neįmanomą kliento pageidavimą. Jis netikėjo, kad tai galima padaryti. Netikėjo ir pats klientas. Iš pažiūros tai ir atrodė neįmanoma. Bet mes tai apsvaistėme. Įvertinome butelio kakliuko galimybes, įvertinome tiekėjų galimybių ribas – ir mes padarėme kažką nepaprasta. Neištarėme paprasčiausio „taip“ ar paprasčiausio „ne“, kad paskui nežinia kiek atsiliktumėm nuo pasižadėtojo termino, kaip būdavo anksčiau. Pertvarkėme visą sandorį. Pateikėme priešpriešinį pasiūlymą. Jis buvo realus ir klientui patiko netgi labiau nei jo paties pirminis pageidavimas.

– Taip, – pritariu aš, – tai buvo geras darbas. Ypač atsižvelgiant į tai, kas įvyko po to. Bet tai įvyko dėl ypatingai susiklosčiusių aplinkybių.

– Tai buvo ypatinga, nes paprastai mes nesiimame iniciatyvos – bet gal galima padaryti, kad tai taptų norma. Ar nemanai? Iš tikro mes sukonstravome pardavimo modelį. Mes – gamybininkai – sumodeliavome pardavimą.

Galvoju apie tai. Jis teisus. Dabar matau, kur jis lenkia.

Bobas, tikriausiai ne taip supratęs mano tylėjimą, sako:

– Tau tai nedidelis daiktas, tu visada žiūrėjai į gamybą ir pardavimą kaip į dvi tos pačios grandinės jungtis. Bet pasižiūrėk į mane. Visą laiką buvau užsikasęs cechuose, manydamas, kad mano darbas yra gesinti gaisrus ir į pardavimo skyriaus žmones žiūrėti kaip į prekeivas panacėjomis, kurie dalija mūsų klientams nerealistiškus pažadus. Man šitas įvykis buvo tikras praregėjimas.

Žiūrėk, mes įsipareigojame pardavimo skyriui dėl griežtų kiekvieno gaminio gamybos etapų. Jei tai nėra gatavi gaminiai, pardavimo skyrius turėtų maždaug dėl tokių datų ir įsipareigoti klientui. Žinoma, jie nukrypsta nuo jų, bet nežymiai. Gal yra koks kitas būdas. Gal gamybos fazės kvotos turi būti nustatomos atskirai kiekvienam arvejui, pagal butelio kakliukų apkrovimą. Ir galbūt neturėtumėm manyti, kad pageidaujama gaminių kiekį reikia pristatyti vienu ypu.

Aleksai, norėčiau labiau į tai įsigilinti. Štai ką mes dabar ir veikiame su Steise ir Ralfu. Tu turėtum prie mūsų prisidėti. Tai gana įdomu.

Iš tikrųjų taip ir atrodo, bet negaliu leisti dabar į tą reikalą įsukamas. Turiu toliau ruošti savo naujosioms pareigoms.

– Tai pasakyk man dar kartą, ko jūs siekiate, – pagaliau sakau aš.

– Mes norime, kad gamyba būtų varomoji jėga, kuriant gerus pardavimus. Tokius, kurie kaip pirštinė atitiktų ir kliento poreikius, ir gamyklos galimybes. Būtent taip, kaip padarėme Bernsido arveju. Bet matai, tam aš turiu būti čia, gamykloje. Kol to iki galo neperprasim, kol nenustatysime naujų procedūrų, tol turime patys nagrinėti visas smulkiausias detales.

– Taigi tu nori sukurti tas procedūras. Suprantu. Tai įdomu – bet, Bobai, tau tas visai nebūdinga. Nuo kada tu domiesi tokiais dalykais?

– Nuo tada, kai tu atėjai ir paprašei, kad permąstytumėm savo darbo metodus. Ar manai, kad dar reikia geresnių įrodymų už tuos rezultatus, kurių pasiekėme čia per pastaruosius mėnesius? Štai kur mes buvome, tvarkydami taip, kaip nuo amžių buvo įprasta – iki sėdynių įklimpę ir pamažu grimzdami vis giliau. Ir tada sustojome ir peržiūrėjome esminius principus. Ir pasižiūrėk, kiek neginčijamų tiesų turėjome atsisakyti! Darbo efektyvumas – fit pro langą. Optimalūs partijų dydžiai – ten pat. Dirbti vien todėl, kad yra medžiagų ir žmonių, – tai irgi praeity. Galiu tęsti ir tęsti. Bet pasižiūrėk, kokie rezultatai. Jei pats nebūčiau pamatęs, nebūčiau tuo patikėjęs.

– Taip, Aleksai, aš noriu likti čia ir tęsti tai, ką tu pradėjai. Aš noriu būti naujasis gamyklos vadovas. Tu privertei mus pakeisti beveik visas gamybos taisykles. Tu privertei mus pažvelgti į gamybą kaip į būdą tenkinti pardavimo poreikius. Aš noriu pakeisti gamybos vaidmenį pardavimuose.

– Dėl manęs tebūnie taip. Bet, Bobai, kai tu jau pasičiupsi tas procedūras – o mintyse dar priduriu „jei“, – ar tu prisiimsi atsakomybę už visas tris padalinio gamyklas?

– Tavo viršus, šefe. Išmokysiu žmones vieno kito triuko.

– Išgerkim už tai.

Ir mudu susidaužiame kavos puodeliais.

– Ką tu siūlai į savo vietą? – klausiu aš jo. – Atvirai kalbant, nė vienas iš tavo cecho viršininkų nedaro man įspūdžio.

– Deja, aš su tavim sutinku. Labiausiai tiktų Steisė, bet nelabai tikiu, kad ji to imsis.

– O kodėl mums jos pačios nepaklausus? Pasikvieskim Steisę ir Ralfą ir aptarkim tavąjį pasiūlymą.

– Taigi pagaliau tu jį radai, – sako Steisė Bobui, kai juodu su Ralfu įeina į mano kabinetą, abudu apsikrovę popieriais.

– Taip, Steise, – atsakau. – Ir tai skamba tikrai patraukliai. Bet pirma aš noriu aptarti su jumis kitką. Mes ką tik sutarėme su Bobu, kad jis užims mano, gamyklos vadovo, vietą. O kaip dėl to, kad tu užimtum jo, gamybos vadovo?

– Sveikinam, Bobai, – abu jie spaudžia jam ranką. – Tai nėra netikėta. Kadangi Steisė neatsakė į mano klausimą, aš tęsiu.

– Pagalvok apie tai, nebūtina atsakyti tuoj pat. Žinom, kad tu myli savo darbą ir nenori užsikrauti visų tų personalo problemų, susijusių su gamybos vadovo darbu, bet mes abu manome, kad tu čia nuveiktum fantastiškai daug.

– Tu teisus, – įkiša savo liežuvį ir Bobas.

Ji ramiai pasižiūri į mane ir sako:

– Kiaurą naktį aš meldžiausi gulėdama lovoje. Aš meldžiau, kad man pasiūlytų šitą darbą.

– Sutarta, – kaip mat šūkteli Bobas.

– Dabar, kai tu jau priėmėi pasiūlymą, – sakau aš Steisei, – gal gali mums pasakyti, kodėl tu taip šio darbo troškai?

– Vadovauti šios gamyklos medžiagų skyriui darosi jau nuobodu, – sugriaudėja Bobas. – Nebe tiek ekspedijavimo, nebe tiek skubių skambučių... Net keista, kad tau tai patiko.

– Ne, nepatiko ir nepatinka. Man todėl ir patinka mūsų naujas metodas, kad medžiagų tiekimo grafiką dabar sudarome pagal butelio kakliukų pralaidumą. Bet ar suprantate, kaip aš bijau, kad tik neatsiras-
tų naujas butelio kakliukas? Mes ištyrėme kiekvienos dienos eiles, susi-
darančias prie butelio kakliukų ir prie surinkimo baro – mes vadiname
jas „buferiais“. Kontroliuojame jas užsitikrinimui, jog viskas eina pagal
numatytą grafiką, kad nesusidaro „skylių“. Manėme, kad jei atsirastų
naujų butelio kakliukų, tai šitą parodytų tuoj pat bent viename iš bufe-
rių susidariusi skylė. Kiek užtrukome, kol nušlifavome metodą, bet da-
bar viskas einasi sklandžiai. Matote, kai tik buferyje atsiranda skylė – aš
čia kalbu ne tik apie tą darbą, kuris turi būti atliktas tą pačią dieną, bet
ir po kokių dviejų trijų dienų, – mes einame patikrinti, prie kurio dar-
bo centro susikaupė medžiagos. Ir tada...

– Ir tada griebiatės ekspedijavimo! – įsiterpė Bobas.

– Ne, nieko panašaus. Nepertraukiame įpusėtų darbų ir neskelbiame
gaisro. Mes tiesiog nurodome meistrui, kokio darbo pirmiausia turi
imtis šis darbo centras, kai pabaigs pradėtąjį.

– Tai labai įdomu, – sakau aš.

– Aha. Ir tapo dar įdomiau, kai supratome, kad kas kartą tenka
lankytis tuose pačiuose šešiuose ar septyniuose darbo centruose. Jie nė-
ra butelio kakliukai, bet labai svarbu, kokia seka jie vykdo darbus. Pa-
vadinome juos „pajėgumus ribojančiais ištekliais“, sutrumpintai PRI.

– Taip, viską apie tai žinau. Šitie meistrai tapo tarsi tavo žmonių
pavaldiniais, nes turi klausyti jų nurodymų, nustatydami darbų priorite-
tus, – sako Bobas. – Bet, Steise, tu neatsakai į mūsų klausimą.

– Aš prie to einu. Matai, šios skylės pastaruoju metu darosi vis
pavojiingesnės – kartais tiek, kad dėl jų surinkimas turi nukrypti nuo
numatyto grafiko. Ir tampa akivaizdu, kad PRI meistrams kaskart vis
sunkiau laiku atlikti darbus. Ralfas man sakė, kad šitų centrų pajėgumai
pakankami, ir galbūt jis teisus dėl pajėgumų vidurkio, bet bijau, kad bet
koks pardavimų padidėjimas sukels chaosą.

Tai štai bomba, tikinti po mūsų kojomis, o aš to nė neįtariau. Aš
taip smarkiai spaudžiu rinkodarininkus, kad gautume daugiau pardavi-
mų, o iš to, ką dabar atskleidė Steisė, išeitų, kad dėl šito galėjo susprogti
visa gamykla. Jai kalbant toliau, stengiuosi viską perprasti.

– Argi jūs nesuprantate, kad mes per siaurai sutelkėme savo pastan-
gas tobulėti? Mes taip stengėmės tvarkyti vien butelio kakliukus, o tuo
tarpu turėtumėm sutvarkyti ir PRI. Antraip susidursime su „interakty-
vus“ butelio kakliuko situacija. Matote, problemos sprendimas yra ne
medžiagų tiekimo skyriaus rankose. Jei susidarytų interaktyvūs butelio
kakliukai, chaosas neišvengiamas. Tada turėsime viską ekspedijuoti.

– Taigi ką tu siūlai? – klausiu.

– Sprendimas yra gamintojų rankose. Šie buferių valdymo metodai
turėtų būti taikomi ne kaip priemonė trūkstamoms dalims ieškoti. Kol
dar ne vėlu, juos reikia pasitelkti taisyti padėčiai darbo centruose. Mes
turime užtikrinti, kad PRI būtų pertvarkomi taip, kad netaptų butelio
kakliukais. Aleksai, Bobai, štai kodėl aš taip noriu šito darbo. Noriu
padaryti taip, kad medžiagų tiekimo skyriaus vadovo darbas ir liktų
nuobodus. Noriu pademonstruoti, kaip reikia pertvarkyti darbo cen-
trus. Ir aš noriu jums visiems parodyti, kaip galime pasiekti žymiai
didesnio pralaidumo, turėdami tuos pačius išteklius.

– O kaip tu, Ralfai? Dabar tavo eilė mane nustebinti.

– Ką turit galvoj? – klausia jis savo tyliau balsu.

– Regis, visi aplinkui turi sugalvoję po projektą. O kokią kortą
slepi rankovėje tu?

Jis švelniai nusišypso:

– Jokių kortų, tik norą.

Visi žiūrime į jį drąsinančiais žvilgsniais.

– Man pradėjo patikti mano darbas. Jaučiuosi kaip tikras koman-
dos narys.

Mes visi pritariamai linksime.

– Dabar nebesu vienas su savo kompiuteriu, turįs iš paskutiniųjų
žongliuoti su netiksliais ar vėluojančiais duomenimis. Dabar žmonėms
tikrai manęs reikia, ir aš jaučiu savo indėlį. Bet žinote ką? Manau, kad
šie pokyčiai, bent jau kalbant apie mano darbą, yra esminiai. Savo bylo-
se kaupiu duomenis. Paprastai jūs prašote informacijos. Aš visada in-
formacija laikiu tuos duomenis, kurie reikalingi sprendimams priimti
– ir leiskite man pripažinti, kad daugeliui sprendimų mano duomenys
paprastiausiai netiko. Ar atmenat, kai tik pradėjome ieškoti butelio

kakliukų? – jis iš eilės mus visus apžvelgia. – Tada sugaišau keturias dienas, kol pripažinau, kad paprasčiausiai neturiu atsakymo. Pradėjau suvokti, kad informacija yra kažkas kita. Informacija yra atsakymas į iškeltą klausimą. Kuo labiau man tai ima sektis, tuo labiau jaučiuosi reikalingas komandai.

Šita butelio kakliuko koncepcija tikrai pagelbėjo man judėti reikiama kryptimi. Pripažinkime, kad šiandien gamykla paklūsta grafikui, kurį pagimdo kompiuteris.

Klausiame, koks mano noras? Aš noriu sukurti sistemą, kuri padėtų pasiekti to, ką nori padaryti Bobas, – smarkiai patrumpinti laiką, reikalingą, kaip jis sako, sumodeliuoti pardavimams. Aš noriu sukurti sistemą, kuri padėtų Steisei valdyti buferius ir netgi padėtų tobulinti darbo centrų. Aš noriu sukurti sistemą, kuri padėtų Lu žymiai geriau įvertinti gamybos rezultatus. Jūs matot – aš, kaip ir visi kiti, turiu savo svajonių.

Jau gana vėlu, ir vaikai kietai sumigę. Mudu su Julija sėdime virtuvėje. Kiekvienas laikome rankose po puodelį karštos arbatos. Aš pasakoju jai, kas šiandien atsitiko gamykloje. Ji atrodo tikrai susidomėjusi. Prisipažįsta esanti tiesiog pakerėta.

Man tas patinka. Aptarinėdamas su Julija dienos įvykius, pats viską imu giliau suprasti.

– Tai kaip tu manai? – pagaliau klausiu jos.

– Imu suprasti, ką Jona turėjo galvoj, kai įspėjo tave dėl pavojaus pasidaryti nuo ko nors priklausomam.

Ji priverčia mane kiek susimąstyti, bet vis dėlto nematau jokio ryšio.

– Ką turi galvoj?

– Gal aš neteisi, bet man toks įspūdis, jog tu nelabai tiki, kad Lu sugebės įdiegti gerą naują apskaitos rodiklių matavimo sistemą.

– Tikrai taip, – nusišypsau.

– Ar nauja rodiklių sistema tau labai svarbi?

– Juokauji? Nežinau nieko, kas būtų už ją svarbiau.

– Taigi jei Jona nebūtų atsisakęs uždavinėti tau tikslinius klausimus, ar teisingai manau, kad dabar stypsotum prilipęs prie telefono, besistengdamas kuo daugiau iš jo išsunkti?

– Visai galimas daiktas, – sutinku. – Reikalas tikrai svarbus.

– O kaip dėl Bobo idėjos? – tęsia ji. – Ar tu manai, kad tai irgi svarbu?

– Jei jis patrauks, bus tikra revoliucija. Tai užtikrins mums didelę rinkos dalį. Mūsų problema – kaip gauti daugiau užsakymų – bus išspręsta.

– Ar tu labai tiki, kad jis sugebės tai padaryti?

– Bijau, kad nelabai. O, suprantu, kur taikai. Aha, aš su šitais klausimais irgi bėgčiau pas Joną. Bet ir tie klausimai, kuriuos iškėlė Steisė su Ralfu, yra esminiai.

– O kiek dar išlįs klausimų, kai tu pradėsi vadovauti padaliniui?

– Tu teisi, Julija. Ir Jona teisis. Šiandien aš vėl tai pajutau. Kai visi išsakė savo svajones tokia apčiuopiama forma, aš paklausiau savęs – o kokia gi mano paties svajonė? Vienintelė mintis, neduodanti man ramybės, – kaip išmokyti vadovauti. Betgi kur, galų gale, man rasti atsakymą į Jonos klausimą: „Kokie turi būti vadovavimo metodai?“ Aš to nežinau, Julija. Kaip manai, ką turėčiau daryti?

– Visi gamykloje tau labai daug skolingi, – sako ji, glostydamą mano plaukus. – Visi tavimi didžiuojasi, ir tikrai yra dėl ko didžiuotis. Bet kai tu pereisi į padalinį, komanda iširs. Kodėl tau, kol dar neišėjai, nepasėdėjus su jais ir neuždavus jiems savo klausimų? Jie turės marios laiko spręsti savo problemoms, kai tavęs nebebus. Šiaip ar taip, jiems bus žymiai lengviau pasiekti to, ko jie nori, jeigu tu perprasi vadovavimo metodus.

Tylėdamas žiūriu į ją. Štai kur mano ištikimoji patarėja.

Taigi aš darau tai, ką pasiūlė mano patarėja. Surenku visus draugėn ir paaiškinu, kad jei jie nori susitelkti ties savo projektais, reikia, kad padaliniui būtų gerai vadovaujama, o kad padaliniui būtų gerai vadovaujama, padalinio vadovas turi žinoti tai, ką jis daro. O kadangi aš, jei kalbėsime atvirai, nė miglotai nesuprantu, kaip vadovauti padaliniui, tai jiems verta pasukti smegenis, kaip man padėti. Todėl per popietes – žinoma, jei neiškils kokių skubių reikalų, – jie man padės išsianalizuoti, kaip turėtų būti tvarkomas padalinys.

Nutariu pradėti susirinkimą nuo naiviausių klausimų. Jiems gali susidaryti įspūdis, kad aš praradau pasitikėjimą savimi, bet aš turiu parodyti, su kokia didžiule problema susidūriau. Antraip viskas gali baigtis keliais neesminiais bendrais patarimais.

– Ką pirmiausia turėčiau padaryti, kai pradėsiu eiti naujas pareigas? – klausiu jų.

Jie susižvalgo, ir tada Bobas sako:

– Aš pirmiausia apsilankyčiau Hiltono Smito gamykloje.

Kai juokas apimsta, Lu sako, kad pirmiausia turėčiau susitikti su savo darbuotojais:

– Tu daugelį pažįsti, bet nė su vienu nesi kartu dirbęs.

– O kam šitie susitikimai reikalingi? – nekalta klausiu.

Jei toks klausimas būtų užduotas kitokiomis aplinkybėmis, jie tai būtų įvertinę kaip visišką vadybos pagrindų neišmanymą. Bet jie žino žaidimo taisykles.

– Iš esmės tu turi pirmiausia nustatyti pagrindinius faktus, – atsaako Lu.

– Žinai, – priduria Bobas, – kaip atrodo įėjimas, kur tualetai...

Juoką nutraukia Steisė:

– Aš neabejoju, kad labai svarbu susitikimai su žmonėmis. Finansiniai skaičiai atskleidžia tik mažą bendrojo vaizdo fragmentą. Tu turi sužinoti, ką apie tai, kas ten vyksta, mano žmonės. Kur jie mato problemas? Kokie mūsų santykiai su klientais?

– Kas prieš ką griežia dantį? – priduria Bobas ir tęsia rimtesniu tonu. – Tau reikia perprasti ir vietinę politiką.

– O paskui?

– O paskui, – tęsia Bobas, – aš gal pasidaryčiau ekskursiją po visus gamybos objektus, aplankyčiau kai kuriuos didžiuosius klientus, o gal ir keletą tiekėjų. Tu turėtum susidaryti visą vaizdą.

Vis dar išlaikydamas kvailio miną, klausiu:

– O paskui?

Pagaliau man pavyksta juos išprovokuoti, nes Bobas ir Steisė vienu balsu karštai atsako:

– O paskui tu darysi tai, ką darei čia!

Kaip lengva patarinėti, kai atsakomybė guli ne ant tavo pečių. Gerai, protinguoliai, laikas susikeisti vaidmenimis. Aš ramiu balsu sakau:

– Taip, tai, ką jūs dabar pasiūlėte, yra įprasta įvykių eiga, jei kam liepiama „nueiti ten ir viską sutvarkyti“. Leiskite dabar man. Kur spalvoti žymekliai?

Griebiu raudoną žymeklį ir pasisuku į baltą lentą.

– Pirmasis žingsnis, kaip jūs visi nurodėte, yra faktų nustatymas. Aš vedu darbuotojų susirinkimą, ir ką noriu nustatyti? Aha, štai nustatėme faktą A, – ir nupaišau dailų raudoną apskritimą. – Ir va trys mažesni apskritimėliai. Ir dar vienas mažučiuokas, ir dar du susilieję. Dabar pasikalbėkime su kitu vadovu. Tai labai naudinga. Matote, šitas apskriti-

mas, kaip teigia jis, nėra toks jau didelis, kaip buvome verčiami manyti. O va čia, kairiajame kampe, yra dar du didieji. Dabar dar kas nors atskleidžia mums, kad egzistuoja ir stačiakampių. Pasitikriname – taip, jis teisus. Va čia vienas, ir čia, ir dar čia. Mes darome pažangą, ir paveikslas pamažu skleidžiasi.

O iš tikro jie mato baltą lentą, apsigusių tymais. Ji atrodo kaip tie piešiniai, kuriuos mano vaikai parsinešdavo iš darželio.

Nemanau, kad jie suprato, ką noriu pasakyti. Jie tiesiog sutrinka, todėl nusprendžiu dar pakvailioti.

– Taigi dabar pats laikas pasikalbėti su kitu vadovu. Mums reikia suvokti vietos politiką. O, tai labai įdomu, mes čia turime žalių apskritimų ir netgi žalių žvaigždžių. Štai čia neaiškios formos figūra – nekreipkit dėmesio, apie ją pakalbėsime vėliau. Dabar – aplankykite gamybos plotus, klientus ir net kai kuriuos tiekėjus. Turime atskleisti dar daug įdomių faktų.

Man kalbant, lentoje jau nebetelpa susiliejančios figūros.

– Štai dabar turime visą paveikslą, ir jau galime pradėti, – pagaliau padedu žymeklius. – Na?

Lenta atrodo kaip siaubūnas spalvotame filme. Giliai atsikvepiu ir pakeliu ragelį paprašyti dar kavos.

Niekas neprataria nė žodžio, net Bobas.

– Padarykim, kad tai nebūtų taip asmeniška, – po kiek laiko sakau aš. – Įsivaizduokim, kad esame komitetas, kuriam duotas nedėkingas uždavinyš „nustatyti, kas čia vyksta“. Nuo ko patartumėt pradėti?

Visi šypsosi. Kai įsivaizduojame esą komitetas, jaučiamės žymiai geriau. „Bandos saugumo jausmas“, – pagalvoju. Niekas nebus apkaltintas asmeniškai.

– Ralfai, gal tu pasisiūlytum apibūdinti komiteto veiksmus?

– Jie gal pradėtų nuo to paties – nuo faktų nustatymo. Tu ką tik labai gyvai parodei, kad galų gale jie turėtų tą pačią spalvų makalynę. Bet, Aleksai, ar yra koks kitas būdas pradėti? Kaip tu gali padaryti ką nors protinga, jei nežinai, kas ten vyksta, jei neturi duomenų? – Ralfas lieka ištikimas savo profesijai. Jam žinojimas, kas vyksta, tolygus duomenims, tvarkingai surūšiuotiems jo kompiuterio bylose.

Bobas beda į baltąją lentą ir kikeną:

– Šitą jovalą tu vadini žinojimu, kas vyksta? Aleksai, baik. Visi žinome, kad šita faktų rinkimo nesąmonė tęsis tol, kol mūsų komiterui pritruks idėjų, kur surasti dar daugiau faktų.

– Arba pritruks laiko, – karčiai šypneli Steisė.

– Taip, žinoma, – sutinka Bobas ir, kreipdamasis į visus, užbaigia savo klausimą: – Tai ką mūsų komitetas turėtų toliau daryti? Juk žinome, kad komitetas šitokio jovalo pateikti negali.

Visi nervingai nusijuokia. Aš tikrai patenkintas. Pagaliau jie ima suprasti, su kokia problema aš susiduriu.

– Ką jie dabar turi daryti? – mąsto Steisė. – Jie gal pamėgins kažką kaip sutvarkyti šitą faktų pabaisą.

– Greičiausiai, – sutinka Lu. – Anksčiau ar vėliau vienas iš komiteto narių pasiūlys sudėlioti figūras pagal jų santykinius dydžius.

– Aš taip nemanau, – nesutinka Bobas. – Gana sunku nustatyti skirtingų pavidalų figūrų santykinius dydžius. Jie gal pamėgins juos sugrupuoti pagal formų tipą. – Atrodo, kad Lu tam nepritaria, todėl Bobas paaiškina: – Jie gali sugrupuoti duomenis į apskritimus, stačiakampius ir žvaigždes.

– O ką jie veiks su šitomis keturiomis sąlyginėmis grupėmis? – klausia Ralfas.

– Gal jie pridės dar vieną klasę – išimčių.

– Taip, žinoma, – sutinka Ralfas. – Pagrindinė priežastis, dėl kurios tenka nuolat keisti programas, ir yra tos vis atsirandančios išimtyš.

– Ne, aš turiu geresnę idėją, – prieštarauja Lu. – Jie gal surikiuos juos pagal spalvas; šiuo atveju nebus neaiškumų. Štai ką jums pasakysiu, – tęsia jis, kai pamato, kad Bobas jau žiojasi prieštarauti, – pirmiausia surūšiuokime jas pagal spalvas, spalvų grupėse – pagal formas, o kiekvieną poklasę – pagal dydžius. Tada visi bus patenkinti. – Lu atrodo, kad jis rado priimtina kompromisą.

– Idėja nuostabi, – pratęsia Ralfas. – Dabar galime pateikti savo išvadas lentelių ar histogramų forma. Išeis labai įspūdinga ataskaita, ypač jei naudosimės mano naująja grafikos programa. Mažiausiai du šimtai puslapių, užtikrintai.

– Taip, įspūdingas ir gilus tyrimas, – sarkastiškai sakau aš.

Visi sėdime tylūs, apmąstydami karčią pamoką, kurią ką tik patys sau pateikėme.

– Žinot, – po kiek laiko prabytu, – gaminti nereikalingas pompastiškas ataskaitas yra žymiai blogiau nei tuščiai leisti laiką. Tas perdėtas susirūpinimas „tinkamais organizavimo būdais“ yra labai žalingas.

– Ką turi galvoj? – klausia Lu.

– Turiu galvoj visiems taip gerai pažįstamą karuselę. Bendrovė organizuojama pagal produkto linijas, o paskui ta organizacija keičiama pagal funkcinius sugebėjimus – ir atvirkščiai. Nusprendžiama, kad bendrovė per daug pinigų išeikvoja, dubliuodama veiklas, ir todėl imama ją labiau centralizuoti. Po dešimties metų užsimanoma paskatinti verslumą, tad vėl decentralizuojama. Beveik kiekviena didelė bendrovė kas penkeri ar dešimt metų švytuoja tarp centralizacijos ir decentralizacijos.

– Taip, – sako Bobas. – Jei bendrovės prezidentas nežino, ką daryti, kai reikalai klojasi nekaip, tada galima keisti taktiką – reorganizuoti. – Ir pašaipiai tęsia: – Va kas tikrai padės! Šita organizacija išspręs mūsų problemas!

Spoksime viens į kitą. Jei tai nebūtų taip skausmingai tikra, mums būtų tikrai juokinga.

– Bobai, – pagaliau sakau aš. – Tai visai nejuokinga. Visos atėjusios man į galvą bent kiek praktiškesnės idėjos apie tai, ką turiu daryti tapęs naujuoju bendrovės vadovu, siejasi su jos reorganizavimu.

– O, ne, – išsiveržia jiems.

– Tada gerai, – vėl pasisuku į baltąją lentą, kuri jau visai nebebalta. – Ką gi pasiūlytumėt daryti su šita sangrūda spalvotų figūrų, jei ne kaip nors jas sutvarkyti? Aišku, kad neįmanoma pasinaudoti šia sangrūda tiesiogiai. Pirmasis žingsnis būtų sugrupuoti faktus pagal kažkokią tvarką, klasifikuoti. Gal mes nuo to ir galėtume pradėti kažkaip kitaip, ne rašydami ataskaitas ir ne pertvarkydami bendrovę, bet pirmasis žingsnis būtų kažkaip iškuopti šitą jovalą.

Kai žiūriu į lentą, mane ima kankinti kitas klausimas: „Kiek yra galimų surinktų faktų klasifikavimo būdų?“

– Akivaizdu, kad galima surikiuoti juos pagal spalvas, – atsako Lu.

– Ar pagal dydį, – priduria Steisė.

– Ar pagal formą, – netyli ir Bobas.

– Yra dar kokių galimybių? – klausiu.

– Taip, žinoma, – sako Ralfas. – Mes galime uždėti ant lentos įsivaizduojamą tinklėlį ir sutvarkyti figūras pagal jo koordinates. – Kai jis pamato, kad kiti spėlioja, ką tai galėtų reikšti, paaiškina: – Tai suteiktų jums galimybę sudaryti daug skirtingų kombinacijų, pagrįstų kiekvienos formos padėtimi lentoje.

– Kokia geniali idėja, – sarkastiškai sako Bobas. – Verčiau jau taikčiau smigio metodą – sviesčiau smigį ir pradėčiau rikiuoti figūras pagal tai, kur jis pataikė. Visi šie metodai lygiai tokie pat prasmingi. Manasis bent jau suteiktų malonumo.

– Gerai, kolegos, – tvirtai tariau aš. – Pastarasis Bobo pasiūlymas aiškiai parodė, kas čia vyksta. O vyksta čia tai, kad mes nė nutuokti nenutuokiame apie tai, ką darome. Jei mes ieškome kokios nors sistemos ir turime tokį didelį sistemų pasirinkimą, tai kokia prasmė dėti tiek pastangų, kad surinktume taip daug duomenų? Ką iš to laimime, jei ne vien tik galimybę pateikti įspūdingas storas ataskaitas ar įstumti bendrovę į dar vieną reorganizavimą, kad pasislėptume nuo fakto, jog tikrai nežinome, ką daryti? Šitas kelias – pirma surinkti duomenis, paskui susipažinti su faktais, – regis, niekur neveda. Tai paprasčiausia tuštybė. Pagalvokim dar, mums reikia kitokio būdo šiai problemai atakuoti. Yra pasiūlymų?

Kai niekas neatsako, sakau:

– Pakaks. Tęsime rytoj – laikas tas pats, vieta ta pati.

– Taigi ar kas nors sugalvojo ką nors gero, ar padarė kokį nors atradimą? – mėginu pradėti susirinkimą kuo linksniau.

Tai ne visiškai atitinka mano savijautą. Visą naktį prisivarčiau lovoje, galvodamas, už ko užsikabinti, bet niekas taip ir neatėjo į galvą.

– Man regis, sugalvojau, – prabyla Steisė. – Tai ne visai atradimas, bet...

– Palaukit, – sako Ralfas.

Ralfas kažką nutraukė. Tai naujiena.

Atsiprašydamas paaiškina:

– Kol dar nepradėjome svarstyti kito požiūrio, norėčiau grįžti prie to, ką svarstėme vakar. Manau, mūsų sprendimas, kad duomenų klasifikavimas nieko gera neatneš, yra skubotas. Ar galėčiau?

– Žinoma, – beveik su palengvėjimu sako Steisė.

– Na, – pasimuisto Ralfas, aiškiai nepatogiai pasijutęs, – kaip žinote, o gal ir nežinote, koledže aš kiek mokiausi chemijos. Kažin ko apie ją nežinau, bet viena istorija man įstrigo į atmintį. Pereitą vakarą peržiūrėjau savo užrašus ir radau kai ką tokio, kas ir jums galėtų būti įdomu. Tai istorija apie įžymųjį rusą pavarde Mendelejevas, ir tai atsitiko prieš kokį pusantro šimto metų.

Pastebėjęs, kad užvaldė mūsų dėmesį, jis prabyla drąsiau. Ralfas yra šeimos žmogus, turintis tris mažus vaikus, taip kad jis tikriausiai įpratęs pasakoti istorijas.

– Jau Senovės Graikijos laikais žmonės priėjo išvadą, kad didžiulė medžiagų įvairovė turi remtis paprastų elementų, iš kurių susidaro visos kitos substancijos, tarpusavio sąveika.

Kai jis ima pasakoti, jo balsas praturtėja pustoniais.

– Graikai buvo padarę naivią prielaidą, kad šie elementai yra oras, žemė, vanduo ir...

– Ugnis, – užbaigia sąrašą Bobas.

– Teisingai, – sako Ralfas.

Ralfas – pražudytas talentas. Jis apsigimęs pasakotojas, pagalvoju sau. Kas galėjo pamanyti!

– Kaip žinote, vėliau įrodyta, kad žemė nėra pagrindinis elementas, o iš tikro ją sudaro daug įvairių elementaresnių mineralų. Orą sudaro įvairios dujos. Netgi vanduo sudarytas iš kitų pagrindinių elementų, iš deguonies ir vandenilio. Naiviajam graikų požiūriui mirtinas smūgis buvo suduotas devynioliktojo amžiaus pabaigoje, kai Lavuazjė parodė, kad ugnis nėra substancija, o veikiau procesas, kuris vyksta kitiems elementams jungiantis su deguonimi.

– Per daugelį metų, titaniško chemikų darbo dėka, buvo atrasta daugiau pagrindinių elementų, ir iki devynioliktojo amžiaus vidurio jų buvo jau šešiasdešimt trys. Situacija aiškiai priminė mūsų išmargintą lentą. Daug apskritimų, stačiakampių, žvaigždžių, visokių spalvų ir dydžių, užklojo plotą be jokios tvarkos. Tikras jovalas.

– Daug buvo bandymų suorganizuoti šiuos elementus, bet niekam nepasisėkė pasiūlyti ką nors tokio, kas nebūtų tučtuojau atmesta kaip nevaisingas bandymas. Dėl to daugelis chemikų pasidavė ir nebesitikėjo, kad pavyks nustatyti kokią nors logišką tvarką, tad jie visas pastangas nukreipė ieškoti daugiau nenuginčijamų faktų, kad galėtų iš elementų junginių sukurti naujas sudėtingesnes medžiagas.

– Visai logiška, – pastebi Bobas. – Mėgstu praktiškus žmones.

– Taip, Bobai, – nusišypso jam Ralfas, – bet tuomet vienas profesorius pareiškė, kad tai primena medžio lapų tyrinėjimą, kai niekas nežino, kur yra pats medžio kamienas.

– Taikliai pastebėta, – sako Lu.

– Taigi tas rusų profesorius, kuris, tarp kitko, dėstė Paryžiuje, nutarė savo pastangas skirti išsiaiškinimui, koku pagrindu skirstytini elementai. Ką jūs apie tai pasakytumėt?

– Žinoma, tik ne formas, – sako Steisė, žiūrėdama į Bobą.

– Kodėl? O kuo tau formas netinka? – nenusileidžia jis.

– Tik ne formas, – pakartoja ji. – Vieni elementai yra dujos, kiti – skysčiai.

– Taip, tu teisi, – nebūtų Bobas, kad taip lengvai pasiduotų. – O kaip spalva? Spalvos tau patinka, ar ne? Yra spalvotų dujų, pavyzdžiui, chloro dujos – žalios, o kitos, galima sakyti, yra bespalvės.

– Puiku, – sako Ralfas, nepaisydamas jų akivaizdaus bandymo paversti jo istoriją juokais. Pavyzdžiui, grynoji anglis. Ji egzistuoja juodo grafito pavidalu, žymiai rečiau – spindinčio deimanto.

– Man labiau patinka deimantai, – pajuokauja Steisė.

Mes visi juokiamės, paskui aš, atsakydamas į kviečiantį Ralfo gestą, pamėginu ir pats:

– Gal turėtume pagalvoti apie abstraktesnį matą. Tuomet galėtumėm surikiuoti elementus išvengdami kritikos dėl subjektyvumo.

– Labai gerai, – sako Ralfas. Tikriausiai jis užsimiršęs laiko mus savo vaikais. – O ką jūs siūlytumėt kaip tinkamą matą? – klausia jis manęs.

– Aš nesimokiau chemijos, – atsakau, – net kaip papildomo dalyko. Iš kur galiu žinoti?! – Bet nenorėdamas Ralfo įžeisti, aš tęsiu: – Gal ką nors tokio, kaip lyginamasis svoris, elektros laidumas ar kas nors įdomesnio, pavyzdžiui, absorbuojamų ar išlaisvinamų kalorijų kiekis, jungiantis su tam tikrais elementais, pavyzdžiui, su deguonimi.

– Neblogai, visai neblogai. Mendelejevas faktiškai laikėsi tokio požiūrio. Jis pasirinko kiekybinį matą, būdingą kiekvienam elementui, nekintantį nuo temperatūros nei medžiagos būvio. Tai buvo dydis, vadinamas atomo svoriu, kuris lygus to elemento vieno atomo svorio ir lengviausio elemento, vandenilio, atomo svorio santykiui. Šis skaičius leido Mendelejevui suteikti kiekvienam elementui atskirą numerį.

– Didelio čia daikto, – neišlaiko Bobas, – būtent to ir tikėjausi. Dabar jis gali sustatyti visus elementus pagal svorį didėjimo tvarka, kaip kareivius rikiuotėje. Bet kas iš to? Kokia gali būti viso šito praktinė nauda? Kaip ir sakiau, vaikai, žaisdami švino kareivėliais, irgi mano, kad dirba labai svarbų darbą.

– Nereikia karščiutis, – atsiliepia Ralfas. – Jei Mendelejevas būtų ties tuo ir sustojęs, aš priimčiau tavo kritiką, bet jis žengė dar vieną žingsnį. Jis nesurikiavo elementų pagal tiesę. Jis pastebėjo, kad kas septintas kareivis atstovauja tam pačiam cheminio veikimo tipui, tik didesnio intensyvumo. Taigi jis sudarė septynių stulpelių elementų lentelę.

Šitaip visi elementai buvo išdėstyti jų atominio svorio didėjimo tvarka, o kiekviename stulpelyje atsidūrė to paties cheminio poveikio elementai intensyvumo didėjimo tvarka. Pavyzdžiui, pirmojo lentelės stulpelio viršuje atsidūrė litis, lengviausias iš visų metalų, kuris išyla panardintas į vandenį. Iš karto po jo eina natrias, kuris, panardintas į vandenį, užsidega. Toliau tame pačiame stulpelyje – kalis, kuris vandenyje elgiasi dar agresyviau. Paskutinis yra cezis, kuris užsiliepsnoja net paprastame ore.

– Visa tai puiku, bet, kaip ir įtariau, tai ne daugiau nei vaikų žaidimas. Kokia praktinė nauda? – vis tas žemiškasis Bobas.

– Praktinis poveikis buvo labai esmingas dalykas, – atsako Ralfas. – Matote, kai Mendelejevas sukonstravo savąją lentelę, dar ne visi elementai buvo atrasti. Dėl to jo lentelėje susidarė tuščių tarpų, ir tai paskatino jį „išradinėti“ atitinkamus trūkstamus elementus. Jo klasifikacija suteikė galimybę nuspėti elementų svorį ir kitas savybes. Turite sutikti, kad tai didis laimėjimas.

– O kaip tai buvo įvertinta kitų ano meto mokslininkų? – susidomėjęs klausiu aš. – Naujų elementų „išradinėjimas“ turėjo būti vertinamas gana skeptiškai.

– Skeptiškai – per švelnus žodis. Mendelejevas tapo visuomenės pajaukų objektu. Juo labiau, kad jo lentelė nebuvo taip tvarkingai sudaryta, kaip jums ką tik nupasakojau. Vandenilis plaukiojo virš lentelės, nepatalpintas į jokių stulpelių, kai kuriose eilutėse trūko septintojo elemento, tuo tarpu viename langelyje grūdosi kelių elementų mišinys.

– Tai kas nutiko galiausiai? – nekantriai klausia Steisė. – Ar jo spėjimai pasitvirtino?

– Taip, – sako Ralfas, – ir nuostabiai tiksliai. Tam prireikė kelerių metų, bet visi jo nuspėtieji elementai buvo atrasti jam tebesant gyvam. Paskutinis jo „išrastas“ elementas buvo atrastas po šešiolikos metų. Mendelejevas nuspėjo, kad tai bus tamsiai pilkas metalas. Taip ir buvo. Jis spėjo, kad jo atominis svoris bus apie 72; iš tikro jis buvo 72,32. Jo lyginamąjį svorį jis spėjo būsiant apie 5,5 – ir jis buvo 5,47.

– Kertu lažybų, kad tada niekas iš jo nebesijuokė.

– Žinoma, ne. Jį ėmė garbinti, ir šiandien jo periodinė lentelė besimokantiems chemijos prilygsta dešimčiai Dievo įsakymų.

– Aš vis tiek nepriblokštas, – sako užsispyręs kandidatas į mano vietą.

Jaučiu pareigą atsakyti:

– Turbūt didžiausia Mendelejevo lentelės nauda buvo ta, kad nebereikėjo gaišti laiko, ieškant naujų elementų. – Ir, kreipdamasis į Bobą, sakau: – Matai, klasifikacija kartą visiems laikams padėjo nustatyti, kiek egzistuoja elementų. Bet kokio naujo elemento įterpimas į lentelę suardytų jos tvarką.

Ralfas sutrikęs kosteli.

– Atleisk, Aleksai, bet šiuo atveju yra ne taip. Praėjus vos dešimčiai metų nuo to laiko, kai lentelė buvo visiškai pripažinta, buvo atrasta keletas naujų elementų, tauriųjų dujų. Paaiškėjo, kad lentelę turėjo sudaryti ne septyni stulpeliai, o aštuoni.

– Ar aš nesakiau, – pergalingai bumpsi Bobas. – Net jei ji ir naudinga, vis vien negalima ja pasikliauti.

– Nusiramink, Bobai. Tu turi pripažinti, kad Ralfo istorija mums labai vertinga. Siūlyčiau kelti tokį klausimą: kuo Mendelejevo cheminių elementų klasifikacija skiriasi nuo mūsų gausių pastangų sutvarkyti spalvotas figūras? Kodėl jo klasifikacija tokia galinga, o mūsų – tokia atsitiktinė?

– Tiesiog taip yra, – sako Ralfas. – Mūsų šioje buvo atsitiktinė, o jo buvo...

– Kokia buvo jo? Neatsitiktinė? – tęsia spėliojimą Lu.

– Pamirškim tai, – sutinka Ralfas. – Tai nerimtas atsakymas. Tai tik žodžių žaismas.

– O ką būtent mes laikome atsitiktiniu, ir ką – neatsitiktiniu? – iškeliau klausimą.

Kadangi niekas neatsako, tęsiu:

– Iš tikrųjų, ko mes norime? Mes norime sutvarkyti faktus pagal kokią nors sistemą. Kokios sistemos mes norime? Ar atsitiktinės, kurią tiesiog primestume faktams, ar bandome atskleisti kažkokią vidinę tvarką – tokią, kuri tikrai egzistuoja?

– Tu visiškai teisus, – apsidžiaugia Ralfas, – Mendelejevas tikrai atrado vidinę tvarką. Jis nenustatė tos tvarkos atsiradimo priežasties – prireikė dar penkiasdešimt metų atrasti vidinei atomo sandarai, – bet

jis tikrai atskleidė vidinę tvarką. Štai kodėl jo klasifikacija tokia galinga. Bet kuri klasifikacija, su kuria paprasčiausiai bandoma primesti bet kokią tvarką esamiems faktams, naudinga tik vienu požiūriu – ji leidžia mums pateikti faktus nuosekliai arba lentelių ir grafikų pavidalu. Kitaip tariant, padeda sudaryti nenaudingas storas ataskaitas.

– Matot, – pakiliai tęsia Ralfas, – mes, stengdamiesi sutvarkyti spalvotas figūras, neatskleidėme jokios vidinės tvarkos. Neatskleidėme tiesiog todėl, kad atsitiktinėje rinktyje tokios vidinės tvarkos nė negalėjo būti. Štai kodėl ir mūsų pastangos buvo atsitiktinės, visos vienu metu bergždžios.

– Taip, Ralfai, – šaltai taria Lu, – bet tai nereiškia, kad ir kitais atvejais, kur vidinė tvarka tikrai egzistuoja – pavyzdžiui, valdymo padalinyje, – neįmanoma lygiai taip pat apsikvailinti. Mes visada galime tuščiai eikvoti laiką, kurdami kažkokias dirbtines, išorines tvarkas. Pasižiūrėkime, ką mudu su Aleksu darytumėm su šita krūva faktų, kuriuos mes jam pasiūlėme susirinkti. Sprendžiant iš to, ką iki šiol darėme gamykloje, gal tik tiek – žaistumėm nepabaigiamus žaidimus su skaičiais ir žodžiais. Klausimas būtų toks – ką dabar žadame daryti kitaip? Ar kas nors žinote atsakymą?

Žiūrėdamas, kaip Ralfas grimzta į savo kėdę, sakau:

– Jei mes galėtumėm atskleisti vidinę padalinio įvykių tvarką, tai iš tikrųjų būtų didžiulė paspartis.

– Taip, – sako Lu, – bet ką daryti, norint atrasti tą vidinę tvarką?

– Kaip įmanoma tą vidinę tvarką pažinti, netgi ant jos užmynus? – atitaria Bobas.

Kiek patylėjęs Lu sako:

– Gal, norėdami atsakyti į šį klausimą, turėtumėm prieš tai atsakyti į esmingesnę: kas faktų įvairovei teikia vidinės tvarkos? Iš pažiūros elementai, su kuriais susidūrė Mendelejevas, atrodė skirtingi. Tai buvo metalai ir dujos, geltonos ir juodos spalvos, ir nė dviejų nebuvo vienodų. Žinoma, kai kurių išorinių panašumų būta, bet lygiai tą patį galima pasakyti ir apie atsitiktines figūras, kurias Aleksas nupiešė lentoje.

Jie tęsia ginčą, bet aš nebesiklausau. Aš užsikabinau už Lu klausimo: „Ką daryti, norint atrasti tą vidinę tvarką?“ Jis to paklausė retoriškai.

kai, lyg iš anksto būtų aišku, kad atsakymo į šį klausimą nėra. Betgi mokslininkai atranda daiktus siejančią vidinę tvarką... o Jona yra mokslininkas.

– Manau, kad tai įmanoma, – įsiterpiu į pokalbį, – manau, kad yra vidinės tvarkos atskleidimo metodas. Ar toks metodas nebūtų galingas valdymo įrankis?

– Be jokios abejonės, – sako Lu. – Betgi kokia nauda iš tų sapnų ir svajonių?

– O tu ką šiandien gero veikei? – klausiu Julijos, smulkiai nupasakojęs jai dienos įvykius.

– Buvau nuėjusi į biblioteką. Ar tu žinai, kad pats Sokratas nieko nėra parašęs? Sokrato dialogai buvo užrašyti jo mokinio, Platono. Bibliotekininė labai maloni moteris, man ji labai patinka. Žodžiu, ji parekomendavo man kai kuriuos dialogus, ir pradėjau skaityti.

Negaliu nuspėti nuostabos.

– Tu skaitai filosofijos veikalus! Kam, ar nenuobodu?

Ji nusijuokia:

– Tu kalbėjai apie Sokrato metodą kaip apie priemonę įtikinti kitiems žmonėms. Aš nė per mylią neičiau artyn prie filosofijos, bet, kad sužinočiau metodą, kaip įtikinti kuo nors savo užsispyrusį vyrą ir vaikus, – dėl šito tai aš tikrai pasirengusi lieti prakaitą.

– Taigi tu pradėjai domėtis filosofija, – bandau ją suprasti.

– Tau tai nuskambėjo kaip kokia bausmė, – juokiasi ji. – Aleksai, ar esi kada skaitęs Sokrato dialogus?

– Ne.

– O visai neblogi. Jie parašyti pasakojimų forma. Juos gana įdomu skaityti.

– Tai kiek tu jų perskaitei? – klausiu.

– Tebeskaitau pirmąjį, „Protagorą“.

– Įdomu būtų rytą išgirsti tavo nuomonę, – skeptiškai sakau aš. – Jei ji bus teigiama, gal ir aš paskaitysiu.

– Taip, kai kiaulės padebesiais skraidys, – sako ji.

Nespėjus man atsakyti, ji atsistoja ir sako:

– Keliaujam į snaudučius.

Aš nusižiovauju ir paklūstu.

Mes pradėdame truputį vėliau, nes Bobas ir Steisė užtrunka dėl kai kurių probleminių užsakymų. Klausiu savęs, kas gi atsitiko: ar vėl grįžtame prie senųjų bėdų? Ar ima pildytis Steisės įspėjimas dėl Pajėgumus Ribojančių Išteklių? Jai kėlė susirūpinimą bet koks pardavimų padidėjimas, o pardavimai iš tikrųjų lėtai, bet stabiliai didėja. Nuveju šias mintis šalin: tai tiesiog natūrali trintis, kurios ir reikėjo tikėtis, kai medžiagų skyriaus vadovė savo pareigas perleido įpėdiniui. Nutariu nesikišti. Jei tai bus kas nors svarbaus, jie nedvejodami man praneš.

Bus nelengva. Mes visi veiksmo žmonės, ir esminių procedūrų paieška beveik svetimas mums dalykas, kad ir kaip Bobas stengtųsi mane įtikinti, kad jis pasikeitė.

Taigi kai jie pagaliau susėda, primenu darbotvarkės klausimą. Jei norime, kad ir visas padalinys eitų tuo keliu, kurio pradžia buvo mums tokia sėkminga, turime patys sau išsiaiškinti, ką gi iš tiesų esame padarę, – turime apibendrinti. Paskirų akcijų atkartojimas nepadės. Ne tik dėl to, kad gamyklos labai skirtingos. Skiriasi ir vietinės galimybės padidinti pardavimų efektyvumus ar sumažinti produktų partijas.

Kažką pasiūlyti gali tik Steisė, ir jos idėja paprasta. Jona privertė mus atsakyti į klausimą „Koks yra bendrovės tikslas?“, o štai Steisė ir mums siūlo pradėti nuo klausimo „O koks gi mūsų tikslas?“ – ne kaip asmenų, o kaip vadovų.

Mums tai nepatinka. Tai per daug teoriška. Bobas nusižiovauja – atrodo, kad jam darosi neįdomu. Lu, atsakydamas į mano nebylų prašymą, įsitraukia į žaidimą.

Šypsodamasis sako:

– Tai trivialu. Jei mūsų bendrovės tikslas yra „uždirbti daugiau pinigų dabar ir ateityje“, tada mūsų užduotis yra stengtis, kad padalinys judėtų šia kryptimi.

– Ar jūs galite tai padaryti? – klausia Steisė. – Jei tikslo apibrėžime yra žodis „daugiau“, tai ar galima tokį tikslą pasiekti?

– Suprantu, ką turi galvoje, – vis dar šypsodamasis sako Lu. – Ne, žinoma, mes negalime pasiekti tikslo, kuris nekonkretus. Mes tik turime stengtis, kad padalinys judėtų tikslo link. Ir tu teisi, Steise, to vienu šūviu nenušausi, mes turime nepaliaudami to siekti. Leiskite man parafrazuoti savo pirminį atsakymą. – Ir jis apibendrina, aiškiai pabrėždamas kiekvieną žodį: „Gera būtų pradėti nenutrūkstamą mūsų padalinio tobulėjimo procesą“.

Steisė kreipiasi į mane:

– Tu norėjai, kad pasiūlytumėm idėją, kaip spręsti uždavinį? Manau, galime pradėti nuo šito.

– Kaip? – Donovanas garsiai paklausia to, ką visi galvojame.

– Nežinau, – atsako Steisė. Pamačiusi Bobo išraišką, pasiteisina: – Netvirtinau, kad radau sprendimą – tik idėją.

– Ačiū, Steise, – sakau aš ir, kreipdamasis į visus, parodau į baltąją lentą, kurios niekas nepasivargino nuvalyti. – Mes turime pripažinti, kad tai yra naujas požiūris, kuris skiriasi nuo ankstesniojo.

Mes įstrigome. Donovanas klausimas aiškiai tinka. Taigi aš mėginu sutelkti savo jėgas, valydamas lentą ir rašydamas didelėmis raidėmis: „Nenutrūkstamo tobulėjimo procesas“.

Tai nelabai padeda. Kurį laiką sėdime tylėdami ir spoksodami į lentą.

– Komentarai? – pagaliau klausiu aš.

Ir, kaip ir tikėjau, Bobas išreiškia visų jausmus:

– Man jau bloga nuo šitų garsių žodžių. Kad ir kur nueini, girdi vis tą patį.

Jis atsistoja, prieina prie lentos ir, mėgdžiodamas pirmos klasės mokytojo intonacijas, deklamuoja:

– Ne-nu-trūks-ta-mo... to-bu-lė-ji-mo... pro-ce-sas.

Atsisėdęs priduria:

– Net ir norėdamas negalėčiau to pamiršti. Visi Hiltono Smito priminimai prasideda šia fraze. Tarp kitko, Aleksai, šitie priminimai vis tebeplaukia, ir dar dažniau nei anksčiau. Bent jau popieriaus taupymo vardan – ar negalėtum ko nors padaryti, kad jis nustotų?

– Kai tam ateis laikas. Bet sustokim ties tuo. Jei iš šitų diskusijų nieko neišeina, tada, tapęs padalinio vadovu, galėsiu padaryti tik vieną gerą darbą – liepsiu nebesiuntinėti kai kurių priminimų. Eikš, Bobai, išliek savo nevilgtis.

Bobo neprireikia ilgai raginti, kad garsiai išreikštų savo nuomonę.

– Kiekviena mūsų bendrovės gamykla jau užsikorė ant sprando kokius keturis penkis tokius tobulėjimo projektus. Jei norite žinoti mano nuomonę, tai jie tik virškinimo sutrikimus sukelia. Nueik į cechus ir prabilk apie naują tobulinimo projektą – išgirsi, ką čia apie juos galvoja. Žmonėms nuo tos frazės jau alergija.

– Taigi ką tu siūlai daryti? – šliūkšteliu dar aliejaus į jo rūstybės laužą.

– Daryti tai, ką mes čia darome, – suriaumoja jis. – Čia su tokiais dalykais negaištame. Mes nevykdėme nė vieno formalaus tobulinimo projekto. Bet pasižiūrėk, ko pasiekėme. Jokių šnekų, jokių garsių žodžių – bet jei nori išgirsti mano nuomonę, tai mes padarėme rimtą darbą.

– Tu teisus, – mėginu nuraminti prasiveržusį ugnikalnį, kurį pats ir sujudinau. – Bet, Bobai, jei mes tą patį norime padaryti visame padalinyje, tai turime tiksliai nustatyti, kuo skiriasi tai, ką darėme mes, nuo to, ką bandė daryti visi kiti.

– Mes nevykdėme tobulinimo projektų.

– Tai netikslu, – atsiliepia Steisė. – Mes ėmėmės daugelio iniciatyvų: keitėme cechų procedūras, matavimus, kokybės ir vietinius procesus, ką jau kalbėti apie tai, kaip pakeitėme medžiagų tiekimo gamybai procesą, – ji pakelia ranką, neleisdama Bobui jos pertraukti, ir tęsia: – Tiesa, mes nepavadinome jų tobulinimo projektais, bet čia aš neįžiūriu jokio tragiško skirtumo.

– Tai kodėl, tavo manymu, mums pasisėkė, kai tuo tarpu daugelis suklupo? – klausiu jos.

– Paprasčiausiai, – įsiterpia Bobas, – jie šnekėjo, o mes dirbome.

– O kas dabar žaidžia žodžiais? – užčiaupiu jį.

– Manau, kad svarbiausias dalykas čia, – susimąsčiusi sako Steisė, – yra skirtingas žodžio „tobulinimas“ suvokimas.

– Ką turi galvoj? – klausiu jos.

– Ji visiškai teisi! – nušvinta Lu. – Viskas priklauso nuo rodiklių.

– Buhalteriui, – į nieką nesikreipdamas sako Bobas, – viskas priklauso nuo rodiklių.

Lu atsistoja ir ima žingsniuoti po kambarį. Retai esu matęs jį tokį susijaudinusį.

Mes laukiame.

Pagaliau jis pasisuka į lentą ir rašo:

PRALAUDUMAS ATSARGOS VEIKLOS IŠLAIDOS

Po to atsisuka ir sako:

– Visur kitur tobulinimas buvo suprantamas beveik kaip sąnaudų taupymo sinonimas. Žmonės susitelkia ties veiklos sąnaudų mažinimu, tarsi tai būtų svarbiausias veiklos įvertinimo rodiklis.

– Net ir ne tai, – įsikiša Bobas. – Mes rūpinomės mažinimu tų sąnaudų, kurios neturėjo jokios įtakos veiklos sąnaudų sumažinimui.

– Teisingai, – tęsia Lu. – Bet svarbiausia yra tai, kad mes savo gamykloje svarbiausiuoju rodikliu ėmėme laikyti pralaidumą. Mums pagerėjimas reiškia ne tiek sumažėjusias išlaidas, kiek padidėjusį pralaidumą.

– Tu teisy, – sutinka Steisė. – Visa butelio kakliuko koncepcija sudaryta ne tam, kad sumažėtų veiklos išlaidos – ji skirta pralaidumo problemai spręsti.

– Tai, ką tu dabar sakai, – lėtai tariau aš, bandydamas apibendrinti, – reiškia, kad mes pakreipėme prioritetų skalę.

– Būtent taip ir yra, – sako Lu. – Anksčiau svarbiausia buvo sąnaudos, pralaidumas buvo antroje vietoje, o atsargos nustumtos į trečią. – Jis nusišypso man ir priduria: – Tiek, kiek tai laikėme turtu. Mūsų naujoji skalė kitokia. Svarbiausia čia yra pralaidumas, paskui atsargos – dėl jų svarbos pralaidumui – ir tik paskui, uodegoje, stovi veiklos sąnaudos. Ir mūsų pasiekti rodikliai tai patvirtina, – pateikia įrodymą Lu. – Pralaidumas ir atsargos pakito keliasdešimčia procentų, tuo tarpu veiklos sąnaudos sumažėjo mažiau nei dviem procentais.

– Tai labai svarbi pamoka, – tariau aš. – Tu teigi, kad mes iš „sąnaudų pasaulio“ perėjome į „pralaidumo pasaulį“.

Po akimirkos tylos aš tęsiu:

– Žinote ką, tai iš tikro išryškina kitą problemą. Verčių skalės pakeitimas, perėjimas iš vieno pasaulio į kitą, be abejo, yra kultūrinis pokytis. Sutikime, kad būtent tai ir patyrėme – kultūrinį pokytį. Bet kaip mums pasiekti tokį pokytį visame padalinyje?

Nueinu įsipilti sau dar puodelio kavos. Prie manęs prisideda Bobas:

– Žinai, Aleksai, kažko dar trūksta. Jaučiu, kad visas mūsų požiūris buvo naujas.

– Kuria prasme?

– Nežinau. Bet štai ką galiu tau pasakyti – mes nedeklaravome jokių tobulinimo projektų: jie išaugo iš poreikio. Kažkaip kiekvieną kartą būdavo aišku, ką reikia daryti toliau.

– Manau, kad taip.

Mes gerai praleidome laiką. Prisiminėme visus savo veiksmus ir nustatėme, kad visi jie iš tikro atitiko mūsų naująją skalę. Bobas sėdi labai tyliai. Staiga pašoka.

– Žinau! – šaukia jis, – žinau!

Jis eina prie lentos, stveria žymeklį ir riebiai apibrėžia žodį „tobulinimas“.

– Nepaliaujamo tobulėjimo procesas, – bumpsi jis. – Lu ir jo prisirišimas prie rodiklių privertė mus susitelkti ties paskutiniu žodžiu. Ar jūs suvokiate, kad iš tikrųjų gaili RAUDELĖ sklinda iš antrojo? – ir jis keliais apskritimais apibrėžia žodį „procesas“.

– Lu prisirišęs prie rodiklių, – kiek suirztu aš, – o tu užtikrintai prisirišęs prie procesų. Tikėkimės, kad tavasis įsikirtimas atneš mums tiek pat naudos, kaip ir jo.

– Aiškus daiktas, šefe. Žinau, kad mes viską darėme kitaip. Taip kad tai susiję ne vien su skalėmis.

Jis švytėdamas grįžta į savo vietą.

– Ar nemalonėtum paaiškinti? – švelniu balsu prašo Steisė.

– Tai nesupratai? – nustemba Bobas.

– Mes irgi nesupratom. – Visi sėdime suglumę.

Jis pasižiūri į mus ir, pamatęs, kad nejuokaujam, klausia:

– Kas yra procesas? Mes visi žinome. Tai veiksmų, kuriuos reikia atlikti, seka. Kas yra tas procesas, paminėtas mūsų šiame „nepaliaujamo tobulėjimo procese“? Ar manote, kad kelių tobulinimo projektų įdiegimas reiškia procesą? Mes to nedarėme, laikėmės proceso eigos. Štai ką mes darėme.

– Jis teisus, – savo tyliu balsu pripažįsta Ralfas.
 Aš atsistoju ir paspaudžiu Bobui ranką. Visi jam šypsosi.
 Tada Lu klausia:
 – Kokio proceso eigos mes laikėmės?
 Bobas neskuba atsakyti. Pagaliau sako:
 – Nežinau, bet aiškiai laikėmės proceso eigos.
 Bijau, kad įstrigsime besiaiškindami, taigi skubiai sakau:
 – Pasižiūrėkime. Jei mes jos laikėmės, tai neturėtų būti sunku nustatyti, koks tai procesas. Pagalvokime, ką mes padarėme?
 Niekam dar nespėjus prasižioti, Ralfas sako:
 – Žinote, tie du dalykai susiję.
 – Kurie du?
 – „Sąnaudų pasaulyje“, kaip jį pavadino Aleksas, mums pirmiausia rūpi sąnaudos. Sąnaudos prasiskverbia visur, nes viskas kainuoja pinigą. Į savo sudėtingą organizaciją mes žiūrėjome kaip į daugelio jungčių sąrangą, ir kiekvienos jungties kontrolę laikėme vienodai svarbia.
 – Ar nemalonėtum kalbėti į temą? – nekantriai klausia Bobas.
 – Leisk jam kalbėti, – Steisė ne mažiau suirzusi.
 Ralfas, nekreipdamas į juos dėmesio, ramiai tęsia:
 – Tai tas pats, kas matuoti grandinę pagal jos svorį. Kiekviena jungtis svarbi. Žinoma, jei jungtis labai skiriasi viena nuo kitos, tada naudojamos dvidešimties-aštuoniasdešimties taisyklė. Dvidešimt procentų kintamųjų lemia aštuoniasdešimt procentų rezultato. Visiems mums žinomas Pareto principas sako, kiek Lu yra teisus – tiek, kiek mes visi egzistuojame sąnaudų pasaulyje.
 Steisė uždeda ant Bobo rankos savąją, neleisdama jam įsikišti.
 – Mes pripažįstame, kad skalė turi būti pakeista, – tęsia Ralfas. – Mes pasirinkome pralaidumą kaip svarbiausiąjį matą. Kur pasiekiame pralaidumo? Kiekvienoje grandyje? Ne. Tik visoms operacijoms pasibaigus. Matai, Bobai, nuspręsti, kad pralaidumas yra svarbiausia, yra tas pats, kaip ir nuspręsti, kad svarbiausia yra ne svoris, o stiprumas.
 – Nematau prasmės, – toks Bobo atsakymas.
 Ralfas nenusileidžia:
 – Kas sąlygoja grandinės tvirtumą? – klausia jis Bobo.
 – Silpniausia grandis, gudrusis vaikinė.

– Taigi jei tu norėtum sustiprinti grandinę, koks būtų tavo pirmasis žingsnis?

– Rasti silpniausiąją grandį. Nustatyti butelio kakliuką! – Bobas tapšnoja jam per nugarą: – Tai štai kas! Tai bent vaikinai! – ir vėl jį tapšnoja.

Ralfas atrodo kiek sumišęs, bet jis visas spindi. Reikia pripažinti, kad visi mes irgi.

Po to viskas lengva. Palyginti lengva. Netrukus procesas aiškiai užrašomas lentoje:

- 1 ŽINGSNIS. Nustatyti sistemos butelio kakliukus.
 (Galų gale nebuvo sunku nustatyti, kad kaitinimo krosnis ir „NCX-10“ yra gamyklos butelio kakliukai.)
- 2 ŽINGSNIS. Nuspręsti, kaip eksploatuoti butelio kakliukus.
 (Tai buvo tikrai smagu. Pavyzdžiui, kai suvokėme, kad šitos mašinos turi dirbti be pertraukų pietums.)
- 3 ŽINGSNIS. Visa kita pajungti šiems sprendimams.
 (Užtikrinti, kad visi žygiuotų pagal riboklių muziką. Raudonieji ir žalieji žymekliai.)
- 4 ŽINGSNIS. Išplėsti sistemos butelio kakliukus.
 („Zmegmos“ atsivežimas, grįžimas prie senųjų, ne tokių efektyvių apdorojimo būdų.)
- 5 ŽINGSNIS. Jei žengiant pastarąjį žingsnį, butelio kakliukas sulūžta, grįžtama prie pirmojo žingsnio.

Pasižiūriu į lentą. Tai per daug paprasta. Paprasčiausi savaime aiškūs dalykai. Steisei kalbant, aš klausiu savęs, ir nebe pirmąjį kartą, kodėl mes iš karto to nepamatėme.

– Bobas teisus, mes tikrai laikėmės šio proceso eigos ir pakartojo šį ciklą ne vieną kartą – pasikeitė net mūsų butelio kakliukų pobūdis.

– Ką turi galvoje, sakydama „butelio kakliukų pobūdis“?

– Turiu galvoje pagrindinį pokytį, – sako jis. – Žinote, tai kažkas rimta, lyg butelio kakliukai iš mašinų būtų virtę kažkuo visai kitu, lyg ir nepatenkinta rinkos paklausa. Kas kartą, kai pereidavome šį penkių žings-

nių ciklą, butelio kakliuko pobūdis pasikeisdavo. Pirmą butelio kakliuką buvo kaitinimo krosnis ir „NCX 10“, paskui tai buvo medžiagų tiekimo sistema – atmenate, kai Jona buvo čia pastarąjį kartą? – po to tai buvo rinka, ir bijau, kad labai greitai tai bus pati gamyba.

– Tu teisi, – sakau aš, – ir dar gal keistai skamba, kai mes rinką ar medžiagų tiekimo sistemą vadiname butelio kakliuku. Kodėl mums šio žodžio nepakeitus...

– Ribokliu? – pasiūlo Steisė.

Mes ištaisome užrašus lentoje. Po to tiesiog sėdim ir gėrimės savo darbu.

– Ką man toliau daryti, kad nesulėtinčiau tempo? – klausiu aš Julijos.

– Vis nepatenkintas, taip? – ir tada ji aistringai priduria: – Aleksai, kodėl tu taip pats save spaudi? Argi nepakanka to, kad per vieną dieną jūs suformulavote tuos penkis žingsnius?

– Žinoma, to pakanka. Daugiau nei pakanka. Atrasti procesą, kurio visi seniai ieško, rasti būdą, kaip sistemingai judėti nepaliaujamo tobulėjimo kryptimi, – tai gana didelis laimėjimas. Bet, Julija, aš kalbu apie ką kita. Kaip mums ir toliau sparčiai gerinti gamyklos darbą?

– O kokia problema? Atrodo, kad viskas juda pirmyn gana sklandžiai. Atsidūstu:

– Ne visai, Julija. Aš negaliu agresyviai reikalauti daugiau užsakyimų, nes mes bijome, kad dėl papildomų pardavimų rasis daugiau butelio kakliukų, o tai nublokš mus atgal į nervingo tampymo nuo staklių prie staklių slogutį. Antra vertus, negaliu reikalauti plėstis, samdyti daugiau žmonių nei pirkti naujų mašinų. Mūsų paskutiniosios biudžeto eilutės rezultatai to dar nepateisintų.

– Mano nekantrūs vyrai, – juokiasi ji. – Atrodo, kad tu paprasčiausiai turėsi sėdėti ir laukti, kol gamykla sugeneruos pakankamai pinigų naujoms investicijoms. Bet kuriuo atveju, brangusis, labai greitai dėl to galvą skaudės Donovanui. Laikas tau leisti jaudintis kitiems.

– Gal tu ir teisi, – sakau aš, ne visiškai įtikintas.

– Kažkas ne taip, – sako Ralfas, kai susėdame. – Kažko dar trūksta. – Ką? – agresyviai sako Bobas, visas įsitempdamas, pasirengęs apginti mūsų kūrinių.

– Jeigu trečiasis žingsnis teisingas,.. – labai lėtai kalba Ralfas, – jei turime viską pajungti sprendimui, kurį priėmė dėl riboklio, tada...

– Baik, Ralfai, – sako Bobas. – Ką reiškia tas tavo „jei turime pajungti“? Ar galima dar abejoti tuo, kad neriboklius turime pajungti ribokliams? O ką tada reikės visi grafikai, kuriuos tu sudarei savo kompiuteriais, jei ne veiksmą, skirtą viskam pajungti mūsų sprendimui dėl butelio kakliukų darbo?

– Aš tuo neabejoju, – atsiprašydamas sako Ralfas. – Bet, kai pasikeičia riboklių pobūdis, galima tikėtis, kad iš esmės pasikeis visų neriboklių valdymo būdas.

– Tai skamba įtikinamai, – padrąsindama sako Steisė. – Tai kas tau kelia nerimą?

– Neprisimenu, kad būtume darę tokių pakeitimų.

– Jis teisus, – nupuolusiu balsu sako Bobas. – Aš to irgi neprisimenu.

– Mes to nedarėme, – po kiek laiko patvirtinu aš.

– O gal reikėjo? – susimąstęs sako Bobas.

– Panagrinėkime tai, – sakau aš ir klausiu: – Kada pirmą kartą pasikeitė riboklis?

– Tai atsitiko tada, kai surinkimo bare ėmė trūkti kai kurių žaliųjų dalių, – nesvyruodama sako Steisė. – Pamenate, kaip išsigandome, kad randasi naujų butelio kakliukų?

– Taip, – prisimenu aš. – Ir tada atvyko Jona ir parodė mums, kad tai nėra nauji butelio kakliukai, o kad mūsų gamyklos ribokliu tapo gamybos medžiagų pateikimo būdas.

– Dar tebeprisimenu, kaip mus sukrėtė, – taria Bobas, – medžiagų sulaikymas, nors žmonės praktiškai nebeturėjo su kuo dirbti.

– Ir mūsų baimė, kad „efektyvumai“ sumažės, – taria Lu. – Žvelgdamas į praeitį tiesiog stebiuosi, kaip mums pakako drąsos tai padaryti.

– Mes tai padarėme, tai puikiausiai pasitvirtino, – sakau aš. – Užtikrintai įrodėme, kad esame teisūs. Taigi, Ralfai, išeitų, kad mes ir ėmėmės veiksmų, kurie turėjo įtakos visiems neribokliams. Ar galime tęsti?

Ralfas neatsako.

– Kažkas tau vis neduoda ramybės? – klausiu.

– Taip, tik negaliu išreikšti.

Aš kantriai laikiu.

Pagaliau prabyla Steisė:

– Kas yra, Ralfai? Tu, Bobas ir aš sudarėme riboklių sąrašą. Tada pagal tą sąrašą tu kompiuteriu sudarei grafikus, pagal juos ėmėme tiekti visas medžiagas. Mes aiškiai pakeitėme neriboklių valdymo būdą, jei tik kompiuteris yra neriboklis.

Ralfas nervingai nusijuokia.

– Tada, – tęsia Steisė, – aš nurodžiau savo žmonėms laikytis šitų grafikų. Tai buvo esminis jų darbo pokytis – ypač žinant, kokių meistrų spaudimą jie patyrė, kai tie reikalavo duoti jiems darbo.

– Bet turite pripažinti, kad didžiausi pokyčiai įvyko cechuose, – prisideda Bobas. – Daugeliui buvo labai sunku suprasti, kad jie neprivalo visą laiką dirbti. Nepamirškite, kad virš mūsų visų buvo pakibusis atleidimų grėsmė.

– Manau, kad tada viskas teisingai, – pasiduoda Ralfas.

– Ką padarėme su metodu, kurį taikėme? – klausia Lu. – Žinot, su tomis raudonomis ir žaliomis dalimis?

– Nieko, – atsako Steisė. – O ką turėjome daryti?

– Ačiū, Lu, – sako Ralfas. – Būtent tai man ir neduoda ramybės. – Kreipdamasis į Steisę, jis priduria: – Ar prisimeni, kodėl buvo nutarta naudotis raudonais ir žaliais žymekliais? Norėjome tiksliai nustatyti prioritetus. Norėjome, kad kiekvienas darbininkas žinotų, kas yra svarbu, todėl privalo būti padaryta tuoj pat, o kas ne taip svarbu.

– Teisingai, – sako ji. – Būtent todėl taip ir padarėme. O, suprantu, ką turi galvoj. Betgi dabar – priešingai nei anksčiau, kai medžiagas teikdavome tik tam, kad žmonėms būtų darbo, – viską cechams teikiame pagal darbų svarbą. Leisk man truputį pagalvoti.

Visi laukiame.

– O, velnias, – sumurma ji.

– O kas yra? – klausia Bobas.

– Tik dabar suvokiau, kokią įtaką mūsų gamybos operacijoms turėjo tie prakeikti žymekliai.

– Na? – spaudžia ją Bobas.

– Aš tiesiog apstulbinta. Aš skundžiausi dėl mūsų problemų, kurias sukėlė septyni ar aštuoni pajėgumus ribojantys ištekliai. Iškėliau visas raudonas vėliavas, pasiekiau netgi to, kad būtų apriboti užsakymai gamyklai. Ir dabar matau, kad pati ir sukūriau problemą.

– Apšviesk mus, Steise, – reikalauju aš. – Tu labai mus aplenki.

– Žinoma. Žiūrėkit: kada raudonieji ir žalieji žymekliai turi įtakos? Tik tada, kai prie darbo centro susidaro eilė, kai darbininkas turi pasirinkti vieną iš dviejų jo laukiančių darbų. Tada, kai jis turi pirma padaryti raudonai pažymėtas dalis.

– Ir?

– Didžiausios eilės, – tęsia Steisė, – yra prie butelio kakliukų, bet ten žymeklių nereikia. Kitas taškas, kur susidaro palyginti ilgos eilės, yra pajėgumus ribojantys ištekliai. Šie ištekliai teikia kai kurias dalis butelio kakliukams – raudonai pažymėtas dalis, – bet jie žymiai daugiau naudojami apdoroti žaliosioms dalims, kurios į surinkimą patenka ne per butelio kakliukus. Šiandien pajėgumus ribojantys ištekliai pirmiausia tarnauja raudonosioms dalims. Dėl to žaliosios dalys į surinkimo barą teikiamos pavėluotai. Mes susizgrimbame, kai jau būna gana vėlu, kai prie surinkimo barjero jau susidaro tarpai. Tik tada imamės keisti šių darbo centrų prioritetus. Iš esmės sugrąžiname žaliųjų dalių svarbą.

– Taigi tu dabar sakai, – Bobas negali sulaikyti nuostabos, – kad būtų geriau, jei paprasčiausiai atsisakytumėm žymeklių?

– Taip, būtent tai aš ir sakau. Jei atsisakytumėm žymeklių ir paaiškintumėm darbininkams, kad jie turi apdoroti dalis jų pristatymo tvarka – pirma padaro tai, kas pirma ateina, – tada dalys būtų apdorojamos tinkama seka, susidarinėtų mažiau tarpų prie barjerų ir mano žmonėms nereiktų sekt, kur įstringa medžiagos, ir...

– Ir meistrai neturėtų visą laiką prašyti prioritetų, – užbaigia jos mintį Bobas.

Aš mėginu pasitvirtinti tai, ką išgirdau.

– Steise, ar tu įsitikinusi, kad tavo įspėjimas dėl šitų pajėgumus ribojančių išteklių buvo tiesiog klaidingas pavojaus signalas? Ar mes iš tikro galim ramiai imtis naujų užsakymų?

– Manau, kad taip. Tai paaiškina vieną iš didžiausiųjų paslapčių – kodėl prie butelio kakliukų barjerų yra taip mažai tarpų, o prie surinkimo jų susidaro vis daugiau. Beje, kolegos, tas faktas, kad tarpų vis daugėja, rodo, kad ilgainiui mums iškils problemų dėl nepakankamų pajėgumų, tik tas įvykis ne tuoj pat. Aš tučiuojau padarysiu tvarką su tais žymekliais. Rytoj jų nebematysite.

– Taigi ši diskusija labai naudinga, – apibendrinu. – Tęskime. Kada buvo pralaužtas antrasis riboklis?

– Kai pradėjome atlikinėti užsakymus gerokai lenkdami grafiką, – paaiškina Bobas. – Užsakymo atlikimas trimis savaitėmis anksčiau aiškiai rodo, kad riboklis yra nebe gamyba, o rinka. Dėl užsakymų stokos gamykla negalėjo uždirbti daugiau pinigų.

– Teisingai, – patvirtina Lu. – Kaip jūs manote: ar mes kaip nors pakeitėme neriboklius?

– Aš – ne, – sako Bobas.

– Aš irgi ne, – aidu atkartoja Ralfas. – Ei, palūkėkit. O kodėl tebetiekiamo medžiagos pagal kaitinimo krosnį ir „NCX-10“, jei tai jau ne ribokliai?

Susižvalgome. Iš tikrųjų, kodėl?

– Dedasi dar keistesni dalykai. Kodėl mano kompiuteris rodo, kad šiedu darbo centrai tebėra ribokliai, kad jie pastoviai šimtu procentų apkrauti?

Aš nukreipiu akis į Steisę.

– Ar tu žinai, kas čia dedasi?

– Bijau, kad žinau. Ši diena aiškiai ne mano.

– Ir visą tą laiką aš kėliau klausimą, kodėl mūsų gatavų produktų atsargos nesenka sparčiau, – sakau aš.

– Ar bent vienas iš jūsų gali paaiškinti, kas čia dedasi? – nekantriai klausia Bobas.

– Kalbėk, Steise.

– Baikit, bičiuliai, nežiūrėkit į mane taip. Ar kas būtų elgęsis kitaip, jei jam mėnesių mėnesiais būtų tekę skirstyti kalnus gatavos produkcijos?

– Kaip elgęsis? – pasimeta Bobas. – Labai prašyčiau nustoti kalbėjus užuominomis.

– Visi žinome, kaip svarbu, kad butelio kakliukai visą laiką dirbtų, – pagaliau pradeda aiškinti Steisė. – Prisimenate – „prarasta butelio kakliuko valanda lygi visos gamyklos prarastai valandai“. Taigi kai suvokiau, kad apkrovimas butelio kakliukams sumažėjęs, aš sukūriau nesusimus užsakymus produktams, kurie sugulė ant lentynų sandėlyje. Dabar žinau, kad tai kvaila, bet šiandien mūsų gatavi produktai bent subalansuoti kokioms šešioms savaitėms. Nepalyginsi su tuo, kas buvo anksčiau, kai vienu produktų turėjome baisiausius kalnus, o kitų – nė vieno.

– Tai gerai, – sako Lu. – Tai reikšia, kad lengvai galime jų atsikratyti. Aleksai, tik neskubėk per greitai to daryti, prisimink apie jų įtaką paskutiniajai biudžeto eilutei.

Dabar atėjo Steisės eilė nustebti:

– Kodėl neturėtume kuo greičiausiai atsikratyti gatavų produktų?

– Nesvarbu, – nekantriai sakau. – Lu gali ir privalo vėliau jums tai paaiškinti. Dabar turime pataisyti savąjį penkių žingsnių procesą. Dabar jau mes visi žinome, kiek Ralfas yra teisus. Kažko ištis čia trūksta.

– Ar aš galiu tai padaryti? – nedrąsiai sako Steisė ir eina prie lentos.

Jai grįžtant į savo vietą, ant lentos užrašyta štai kas:

1. RASK sistemos riboklius.
2. Nuspręsk, kaip EKSPLOATUOTI sistemos riboklius.
3. Visus veiksmus PAJUNK šiam sprendimui.
4. IŠPLĖSK sistemos riboklius.
5. DĖMESIO!!! Jei žengiant ketvirtąjį žingsnį sistemos riboklis pralaužtas, grįžk prie pirmojo žingsnio, bet neleisk, kad iš INERCIJOS rastųsi naujas sistemos riboklis.

Lu, tyrinėdamas lentą, murma:

– Tai daug blogiau nei maniau.

– Kodėl ne atvirkščiai? – nustembu, – tai daug geriau nei aš maniau.

Mudu žiūrime vienas į kitą.

– Tu pirmas, – sakau. – Kodėl teigi, kad tai daug blogiau?

– Nes praradau savo vienintelę gairę.

Kai jis suvokia, kad mes nesuprantame, apie ką jis kalba, Lu paaiškina:

– Alai, iki šiol visgi mūsų daryti pakeitimai, visi atrodžiusių neabejotinų tiesų atmetimai turėjo vieną bendrą bruožą – visi jie buvo susiję su sąnaudų apskaita. Vietiniai efektyvumai, optimalūs partijų dydžiai, produkto sąnaudos, atsargų įvertinimas – visa tai kyla iš to paties šaltinio. Dėl to aš neturėjau daug problemų. Kaip kontrolierius, jau seniai abejoju sąnaudų apskaitos teisingumu. Atminkime, kad tai amžiaus pradžios išradimas, kai sąlygos taip skyrėsi nuo dabartinių. Todėl turėjau labai aiškią gairę – jei problema kyla dėl sąnaudų apskaitos, – dėl to kalta apskaita.

– Labai gera gairė, – šypteliu. – Bet kurgi tavo problema?

– Ar nematai, kad problema žymiai didesnė? Tai ne vien sąnaudų apskaita. Mes naudojome raudonus ir žalius žymeklius ne dėl sąnaudų apskaitos, o todėl, kad suvokėme butelio kakliukų svarbą. Steisė sukūrė fiktyvius užsakymus, nes ėmėme naujai mąstyti, nes ji nenorėjo, kad butelio kakliukų pajėgumai būtų tuščiai eikvojami. Maniau, kad inercijai rasti reikia daug laiko. Dabar matau, kad tam pakanka mėnesio.

– Taip, tu teisi, – niūriai sutinku. – Kai tik pralaužiamas riboklis, sąlygos taip pasikeičia, kad iš praeities kyla didelis ekstrapoliavimo pavojus.

– Faktai rodo, – priduria Steisė, – kad netgi tos priemonės, kurių ėmėmės, norėdami išplėsti riboklius, turi būti pertikrintos.

– O kaip tai galime padaryti? – klausia Bobas. – Nejmanoma visą laiką abejoti.

– kažko vis dar trūksta, – susumuoja Ralfas.

Kažko aiškiai tebetrūksta.

– Aleksai, dabar tavo eilė paaiškinti, – sako Lu.

– Ką paaiškinti?

– Kodėl teigė, kad tai daug geriau?

Šypsaisi. Beveik pats laikas pranešti geras naujienas.

– Kolegos, kas mus vieną kartą sulaikė nuo naujo šuolio paskutiniojoje biudžeto eilutėje? Niekas kitas, kaip tik įsitikinimas, kad mums trūksta pajėgumų. Na, dabar žinome, kad taip nėra. Žinome, kad pajėgumų mums pakanka.

Kiekgi turime neišnaudotų pajėgumų?

– Steise, kiek dabar kaitinimo krosnis ir „NCX-10“ apkraunama dėl fiktyvių užsakymų?

– Apie dvidešimt procentų, – tyliai sako ji.

– Nuostabu, – pasitrinu delnus, – mums užtenka pajėgumų tikrai užimti rinkai. Rytoj ryte aš verčiau važiuosiu į būstinę ir iš širdies pasišnekėsiu su Džoniu Džonsu. Lu, man aiškiai tavęs reikia. Antra vertus – Ralfai, ar tu prie mūsų neprisidėtum? Ir pasiimk savo kompiuterį, jiems turime kai ką parodyti.

Šeštą valandą ryto aš užvažiuoju į gamyklą pasiimti Lu ir Ralfo. Mes (aš) nusprendėme, kad taip bus geriausia, nes jei užvažiuočiau į jų namus, iš savo namų turėčiau pajudėti apie penktą. Kad ir kaip ten būtų, būstinėje mes nesiruošiame praleisti daugiau nei kelių valandų, taigi visai įmanoma, kad po pietų grįšime į darbą.

Beveik nesikalbame. Ralfas, sėdėdamas užpakalinėje sėdynėje, įnikęs į savo nešiojamą kompiuterį. Lu tikriausiai manosi dar esąs lovoje. Įjungiu automatinį pilotą. Tai yra, mano galva užimta – kuriu įsivaizduojamą dialogą su Džoni Džonsu. Kažkaip turiu jį įtikinti duoti mūsų gamyklai daugiau užsakymų.

Vakar iš to džiaugsmo, kad atradome didžiulį neišnaudotų pajėgumų rezervą, mačiau tik šviesiąją pusę. Dabar galvoju, ar tik nelaukiu stebuklų.

Mintyse persitikrinu skaičius. Kad išnaudotume savo pajėgumus, Džonis turės rasti pardavimų dar už dešimtį milijonų dolerių. Visiškai neįmanoma, kad jis pakankamai daug turėtų neatskleistų idėjų.

Taigi reikalavimas, prašinėjimas ir maldavimas nepadės. Mes turime pateikti kažkokių inovacinių idėjų. Na, tiesą pasakius, iki šiol aš nė vienos negaliu suformuluoti. Tikėkimės, Džonis turės kokių nors protingų sumanymų. Jis yra vienas iš tų, kurie laikytini pardavimo specialistais.

– Norėčiau supažindinti jus su Diku Paški, – sako Džonis, mums įžengus į konferencijų kambarį. – Jis yra vienas iš geriausių mano žmonių. Atsidavęs, profesionalus ir dargi priedo kupinas inovacinių idėjų. Manau, būtų gerai, jei su juo susipažintumėt. Ar neprieštarautumėt, jei jis prie mūsų prisidėtų?

– Anaipol, – šypsaisi. – Mums reikia inovacinių idėjų. Matot, aš noriu, kad jūs mano gamyklai rastumėt papildomo verslo – dešimties milijonų dolerių vertės.

Džonis prapliumpa kvatotis.

– Juokdariai, visi jūs, gamybininkai, esat nuostabūs juokdariai. Dikai, ką aš tau sakiau? Su gamyklų vadovais nelengva. Vienas prašo mažesnę įtikinti klientą mokėti 10 procentų daugiau, kitas nori, kad padėčiau jam atsikratyti krūvos seno šlamšto už visą kainą, o tu, Aleksai, pranoksti visus – dešimt milijonų dolerių!

Jis tebesijuokia, bet aš prie jo neprisidedu.

– Džoni, pasuk smegenis. Tu turi rasti daugiau užsakymų mano gamyklai, dar už dešimt milijonų dolerių.

Jis nustoja juoktis ir žiūri į mane.

– Tai tu rimtai. Aleksai, kas tau atsitiko? Tu žinai, kaip sunku šiandien gauti daugiau darbo. Šiandien čia vyksta tikros šunų pjautynės. Visi gerkles viens kitam taikosi perkąsti už mažiausią užsakymėlį, o tu kalbi apie dešimt milijonų!

Neskubu atsakyti. Atsilošiu kėdėje ir žiūriu į jį. Pagaliau sakau:

– Klausyk, Džoni, tu žinai, kad mano gamyklos reikalai žymiai pagerėję. Dabar galime bet ką pagaminti per dvi savaites. Mes pademonstravome, kad nė dienos neveluojame atlikti užsakymus. Mūsų kokybė pagerėjo taip, kad esu tikras – rinkoje esame geriausi. Mes labai greitai reaguojame, dirbame sparčiai, be to, mes labai patikimi. Tai nėra tuščia pardavimo reklama, tai tiesa.

– Aleksai, žinau visa tai. Šitai aš girdžiu iš patikimiausių informacijos šaltinių, iš savo klientų. Bet tai nereiškia, kad galiu nedelsdamas paversti visa tai grynaisiais. Ir, beje, neturėtum skųstis. Jums aš randu vis daugiau ir daugiau pardavimų. Būk kantrus ir tuščiai nesvajok.

– Aš turiu dvidešimt procentų laisvų pajėgumų, – sakau, leisdamas šiam sakiniui pakibti ore.

Neišgirdęs atsakymo suprantu, kad Džonis neįžiūri jokio ryšio.

– Man reikia dvidešimt procentų daugiau pardavimų, – išverčiu jam savo mintį.

– Aleksai, užsakymai nekaba kaip obuoliai ant šakų. Negaliu paprasčiausiai nueiti ir jums priskinti.

– Turi būti užsakymų, kurių tu atsisakai arba dėl per didelių kokybės reikalavimų, arba dėl to, kad klientas nori nerealiai greitai gauti produktą, arba dar dėl ko nors. Gauk man tokių užsakymų.

– Tu turbūt nežinai, koks gilus dabar nuosmukis, – atsidūsta jis. –

Šiandien aš priimu bet kokį užsakymą, bet ką, kas tik imama. Žinau, kad paskui reikės smarkiai pašokinėti, bet šiandien tiesiog labai didelių patiriame sunkumų.

– Jei konkurencija tokia įnirtinga, o nuosmukis toks gilus, – savo tyliu balsu sako Lu, – tada klientai turi reikalauti mažesnių kainų.

– Reikalauti – ne tas žodis. Labiau tiktų – priversti. Ar galite įsivaizduoti – tai turi likti tarp mūsų – kai kada turiu sudaryti sandorį su praktiškai nuline pelno norma.

Tunelio gale imu regėti šviesą.

– Džoni, ar jie kartais nereikalauja kainų, kurios būtų mažesnės nei mūsų sąnaudos?

– Kartais? Visada.

– Ir ką tu darai?

– Ką aš galiu daryti? – juokiasi jis. – Mėginu kaip galėdamas paaiškinti. Kartais man netgi pavyksta.

Sunkiai nuryju seilę ir sakau:

– Aš pasirengęs priimti užsakymus dešimčia procentų žemiau sąnaudų ribos.

Džonis neskuba atsakyti. Jo žmonių premijos priklauso tik nuo bendrosios pardavimų sumos. Pagaliau sako:

– Užmiršk.

– Kodėl?

Jis neatsako. Aš nenusileidžiu:

– Kodėl turėčiau užmiršti?

– Nes tai bukaprotiška, nes taip nepadarysi jokio verslo, – sako jis kietai, o paskui suminkštėjęs tęsia: – Aleksai, nežinau, kokius triukus tu sugalvojai, bet leisk tau pasakyti, kad visų šių triukų dienele būna suskaičiuotos, vos jie išvysta dienos šviesą. Kodėl tu nori sužlugdyti savo daug žadančią karjerą? Tu atlikai iškilų darbą, tai kodėl dabar nori viską suvelti? Be to, jei sumažinsime kainas bent vienam klientui, tai bus tik laiko klausimas, kada kiti viską sužinos ir ims reikalauti to paties. Kas tada?

Jis turi racijos. Paskutinytis argumentas rodo, kad šviesa tunelio gale sklido nuo atvažiuojančio traukinio.

Pagalba ateina iš netikėtos pusės.

– Džangleris nesusijęs su mūsų nuolatiniais klientais, – netvirtai sako Dikas. – Be to, jis reikalauja tokių kiekių, kad mes visada galėsime pareikšti, kad jam pritaikėme nuolaidą už apimtį.

– Pamiršk! – Džonis beveik šaukia. – Tas benkartas reikalauja duoti jam prekių beveik už dyką, o ką jau kalbėti apie jo reikalavimą, kad pristatytume produktus į Prancūziją savo sąskaita.

Kreipdamasis į mane, sako:

– Šitas prancūzas neįtikėtinas akiplėša. Mes derėjomės tris mėnesius. Įsitikinome vienas kito patikimumu, susitarėme dėl terminų ir sąlygų. Visam tam reikia laiko. Jis išsiklausinėjo apie visas įmanomas technines smulkmenas, mes kalbėjomės ne apie vieną ar du gaminius, o apie visą asortimentą. Ir jis nė karto nė necyptelėjo apie kainas. Ir galiausiai, prieš dvi dienas, kai dėl visko jau buvo sutarta, jis atsiunčia man faksą, kad mūsų kainos jam nepriimtinos, ir pateikia savo kainų pasiūlymą. Tikejausi įprasto dalyko, prašymo suteikti dešimties, tegu penkiolikos procentų nuolaidą, atsižvelgiant į tai, kad jis nori pirkti labai daug, bet ne – tų europiečių mąstyse tikriausiai kitokia. Pavyzdžiui, „12-as modelis“, vienas iš tų, su kuriuo tau pavyko prastumti tokį stebuklą. Mūsų kaina yra devyni šimtai devyniasdešimt du doleriai. Bernsidui mes parduodame už aštuonis šimtus dvidešimt septynis. Tai yra didelis klientas, ir jie suvartoja didžiulius šio produkto kiekius. O tas benkartas turėjo sąžinės pasiūlyti septynis šimtus vieną dolerį. Kur tai girdėta! Septyni šimtai vienas doleris. Dabar tu supranti?

Aš kreipiuosi į Ralfą:

– Kokios mūsų „12-o modelio“ medžiagų sąnaudos?

– Trys šimtai trisdešimt keturi doleriai ir septyni centai, – nemirktelėjęs atsako Lu.

– Džoni, ar tu tikras, kad jei priimsime šitą užsakymą, nepaveiksime savo vietinių klientų?

– Jei nelipsime ant stogų ir garsiai netrimituosime. Šiuo požiūriu Dikas teisus, poveikio nebus jokio. Bet pats sumanymas juokingas. Kam dar gaištame laiką?

Pasižiūriu į Lu, ir jis linkteli.

– Mes imame, – sakau.

Kai Džonis neatsako, pakartoju:

– Mes imame.

– Gal galite paaiškinti, kas čia dedasi? – pagaliau iškošia jis.

– Tai labai paprasta. Kaip sakiau, turime laisvų pajėgumų. Jei imsimės šito užsakymo, vienintelės mūsų išlaidos bus tik medžiagų kaina. Gausime septynis šimtus vieną dolerį, o sumokėsime tris šimtus trisdešimt keturis. Tai trys šimtai septyniasdešimt aštuoni doleriai už vieną paskutiniojoje biudžeto eilutėje.

– Tai trys šimtai šešiasdešimt šeši doleriai už vieną, ir dar pamiršai transportavimą, – pataiso mane Lu.

– Ačiū. Kiek atsieitų vieneto gabenimas oro transportu? – klausiu Džonio.

– Neprisimenu, bet ne daugiau kaip trisdešimt dolerių.

– Ar galėtumėm detaliau susipažinti su šituo sandoriu? – klausiu. – Man ypač įdomu būtų pasižiūrėti, kokie produktai, kiekiai per mėnesį ir kainos.

Džonis ilgai žiūri į mane ir pagaliau sako Dikai:

– Atnešk.

Kol Dikas neša, Džonis klausiamu tonu sako:

– Aš šito nesuprantu. Tu Europoje nori parduoti už kainą, kuri žymiai mažesnė nei čia ir net mažesnė už gamybos sąnaudas. Ir tu vis dar tikiesi daug uždirbti? Lu, tu juk esi kontrolierius. Ar tau tai atrodo logiška?

– Taip, – sako Lu.

Matydamas gailią Džonio miną, įsiterpiu dar Lu nespėjus prasižioti. Finansiniai apskaičiavimai, rodantys „produkto sąnaudų“ koncepcijos klaidingumą, čia nepadės, o tik dar labiau supainios Džonį. Nutariu pasukti klausimą kitu kampu.

– Džoni, kur tu verčiau pirktum japonišką kamerą – Tokijuje ar Manhatene?

– Žinoma, Manhatene.

– Kodėl?

– Dėl to, kad Manhatene pigiau, visi tai žino, – tvirtai sako Džonis, nes dabar jaučiasi savo lėkštėj. – Žinau parduotuvę Keturiasdešimt sep-

tintojoje gatvėje, kur tikrai galima puikiai nusipirkti – perpus pigiau negu iš manęs prašė Tokijuje.

– Kaip manai, kodėl Manhatene pigiau? – klausiu aš ir pats atsakau į savo klausimą: – A, mes žinome, transportavimo išlaidos tikriausiai neigiamos.

Visi mes juokiamės.

– Gerai, Aleksai. Jūs mane įtikinot. Aš vis tiek nesuprantu, bet jei tai tinka japonams, vadinasi, turėtų būti pelninga.

Mes beveik tris valandas tyrinėjame skaičius. Gerai, kad atsivežiau ir Ralfą, ir Lu.

Paskaičiuojame, kokį apkrovimą patirs butelio kakliukai dėl šito didelio užsakymo – viskas gerai. Pasitikriname, kokią įtaką tai turės visiems septyniems probleminiams darbo centrums – du iš jų gali priartėti prie pavojingos zonos, bet susitvarkysime. Po to apskaičiuojame finansinį rezultatą – įspūdinga. Tiesiog įspūdinga. Pagaliau mes pasirenge.

– Džoni, turiu dar tokį klausimą. Kas užtikrins, kad Europos gamintojai nepradės kainų karo?

– O kodėl jums tai turi rūpėti, – Džonis nubloškia klausimą šalin, – su tokiais juokingomis kainomis aš prisirišu Mesjė Džanglerį mažiausiai metams.

– To nepakanka, – sakau aš.

– Dabar jūs tikrai darotės neįmanomi. Taip ir žinojau, kad tai per daug gražu, kad galėtų būti tikra.

– Reikalas ne tas, Džoni. Aš noriu panaudoti šitą sandorį kaip dešantą užkariauti Europos rinkai. Mes negalime sau leisti kainų karo. Turime pasiūlyti kažką daugiau, ne tik kainas, – kažką tokio, dėl ko su mumis būtų sunku varžytis. Sakyk, koks Europoje vidutinis užsakymo atlikimo laikas?

– Panašus kaip ir čia, aštuonios ar dvylika savačių, – sako jis.

– Gerai. Pažadėk savo Mesjė, kad jeigu jis įsipareigoja dėl metinių pirkimų, mes per tris savaites nuo jo fakso gavimo dienos pasižadame jam pateikti bet kokį realistišką produktų kiekį.

Didžiai nustebęs jis klausia:

– Ar tu rimtai?

– Rimčiau ir būti negali. Beje, galiu pradėti tiekti tuoj pat. Mes turime sandėlyje pakankamą kiekį pirmajai bet kurių produktų siuntai.

– Manau, kad kentės jūsų sprandas, – atsidūsta jis. – Ir, po galais, vis tiek labai greitai tu čia būsi už viską atsakingas. Jei negaunu iš jūsų daugiau žinių, rytoj siunčiu jam faksą. Sakysime, kad susitarimas įvyko.

Vos tik automobiliui pajudėjus iš vietos, duodame valią jausmams. Nusiraminame tik po kokių penkiolikos minučių. Tai yra, Lu ir Ralfas ima dailinti skaičius. Retkarčiais jie pateikia nežymių korektūrų, paprastai iki kelių šimtų dolerių. Palyginti su visu sandoriu, tai visiškai nereikšminga. Bet Lu patinka knibinėti.

Nesileidžiu trikdomas. Dainuoju visu balsu.

Nuvažiuojame beveik pusę kelio, kol jie patenkinti baigia skaičiuoti. Lu praneša galutinį rezultatą. Indėlis į gamyklos grynąjį pelną išreikštas išpūdingu septynženkliais skaičiumi, bet tas faktas netrukdo jam su skaičiuoti cento tikslumu.

– Gan pelningas sandoris, – sakau aš. – Kai tik pagalvoji, kad Džonis buvo juo beatsikratęs... koks keistas pasaulis.

– Vienas dalykas tikras, – apibendrina Lu. – Rinkodariniškai negali pasikliauti, jei nori spręsti rinkodaros problemas. Jie suvaržyti senųjų alinančių visuotinai priimtų veiklos modelių dar labiau nei gamybininkai.

– Pamėgink įsivaizduoti, – tęsia jis, – kaip reaguos žmonės, kai aš imsiu jiems aiškinti, kad jie pernelyg pasikliauja sąnaudų apskaita.

– Taip, – atsidūstu. – Sprendžiant iš to, kas vyko šiandien, negaliu kažin ko tikėtis iš šių vaikinių. Nors žinot, tas Dikas gal kažką ir turi.

– Sunku pasakyti, – atitaria Lu. – Ypač kai Džonis laiko jį kietai prispaudęs. Aleksai, kaip tu ruošiesi tai daryti?

– Ką daryti?

– Pakeisti visą padalinį.

Tai visiškai išsklaido mano euforiją. Po velnių, Lu, kodėl tu šito paklausei?

– Dievas mane saugo, – sakau aš. – Vakar kalbėjome apie inerciją. Skundėmės savąja inercija. Palyginkite ją su ta, su kuria aš susidursiu padalinyje.

Ralfas juokiasi, Lu sunkiai atsidūsta, o man pasidaro savęs gaila.

Šią savaitę, nors padarėme tokią išpūdingą pažangą, štai kas visiškai aišku – aš tebevadovauju sėdyne.

Pavyzdžiui, vakar. Jei ne Ralfo nuojauta, kad kažko trūksta, mes netgi nebūtumėm pastebėję atsiveriant milžiniškų galimybių. Arba šiandien. Kiek truko, kad būčiau pasidavęs? Jei Lu nebūtų užvedęs mūsų ant teisingo kelio...

Turiu nustatyti, kokias valdymo technikas turiu perprasti. To nedaryti būtų tiesiog pernelyg rizikinga. Turiu ties tuo susitelkti. Aš nežinau, nuo ko pradėti...

Galbūt aš visą laiką tai žinojau. Ką pasakiau Julijai restorane? Galvoje aidi mano paties pasakyti žodžiai: „Kada Jona suspėjo taip daug išmokti? Kiek aš žinau, jis per visą savo gyvenimą nė dienos nėra dirbęs gamyboje. Jis fizikas. Negaliu patikėti, kad mokslininkas, sėdėdamas drambliaus kaulo bokšte, gali taip detalai išmanyti, kas darosi cechuose.“

Ir po to mintis apie „mokslininką“ iškilo vėl, kai Lu ir Ralfas ėmė ginčytis, ar naudinga klasifikuoti duomenis. Ir aš pats pateikiau atsakymą: kaip sužinoma apie vidinę tvarką? Lu ištarė tą klausimą taip, lyg jis būtų retorinis, lyg aiškiai atsakyti į jį būtų neįmanoma. Bet mokslininkai iš tikro atskleidžia vidinę reiškinių tvarką... o Jona yra mokslininkas.

Kažkur moksliniuose metoduose glūdi atsakymas į klausimą, kokios turi būti valdymo technikos. Bet ką aš galiu padaryti? Juk negaliu skaityti fizikos knygų, man nepakanka matematikos žinių net pirmajam puslapiui perprasti.

Bet gal man to ir nereikia. Jona pabrėžė, kad jis prašė manęs ne išradinėti

metodus, o tik aiškiai nustatyti, kokie jie turėtų būti. Gal man pakaktų populiariosios mokslinės literatūros? Galų gale aš galiu pabandyti.

Turėčiau nueiti į biblioteką ir pradėti ieškoti. Pirmasis naujųjų laikų fizikas buvo Niutonas, tai gal nuo jo vertėtų ir pradėti.

Sėdžiu savo kabinete užsikėlęs kojas ant stalo ir įsmeigęs į erdvę apsiiblausį žvilgsnį.

Per visą rytą man tik du kartus paskambino, ir abu sykius – Džonis Džonsas. Pirmą jis paskambino informuoti, kad sendoris su prancūzu pasirašytas. Jis labai didžiavosi, kad pavyko išsiderėti geresnes sąlygas nei tikėtasi. Mainais į mūsų lankstumą ir greitą reagavimą į būsimas jų paraiškas jam pavyko kiek pakelti kainas.

Antrąjį kartą jis paskambino sužinoti, ar galėtų tą pačią koncepciją taikyti vietiniams klientams. Tai yra, siekti ilgalaikių sutarčių, kai sutariama tik dėl metinės užsakymo apimtys, jei pasižadame kiekvieną užsakytą partiją pristatyti per tris savaites.

Užtikrinu jį, kad mums dėl to jokių problemų nebus, ir paakinu veikti.

Jis sužavėtas. Aš – toli gražu ne.

Visi užsivertę darbu. Jie tikrai turi daug darbo dėl šito milžiniško naujojo užsakymo. Tik aš vienas neturiu ko veikti. Jaučiuosi tarsi atleistas. Kur tos dienos, kai nepaliaujamai skambėdavo telefonas, kai turėdavau nuo vieno svarbaus klausimo skubiai šokti prie kito, kai trūkdavo paros valandų?

Primenu sau, kad visi šitie skambučiai ir susirinkimai buvo gaisrų gesinimas. Dabar – nei gaisrų, nei mūšių. Dabar viskas einasi sklandžiai – gal netgi per daug.

Iš tikro man ramybės neduoda tai, kad žinau, ką turėčiau padaryti. Aš turiu užtikrinti, kad šita situacija išliktų, kad visi dalykai iš anksto būtų numatomi, taigi gaisrai neužsiliepsnotų. Bet tai ir reikštų atsakymą į Jonos klausimą.

Atsikeliu ir išeinu. Pakeliui sakau Franei:

– Neatrodė, kad manęs kam prireiktų, bet jei taip atsitiks, aš būsiu viešojoje bibliotekoje.

– Šiandien pakaks, – sakau aš ir užverčiu knygą. Atsistoju ir pasiražau. – Julija, einam su manim išgerti arbatos?

– Gera mintis, tuoj ateinu.

– Tu tikrai gerai įsitraukei, – tariau, kai ji sėdasi su manim prie virtuvės stalo.

– Taip, ir aš tiesiog apžavėta.

Paduodu jai garuojantį puodelį:

– Kuo gali taip apžavėti senovės graikų filosofija? – garsiai svarstau.

– Ne tai, apie ką tu galvoji, – juokiasi ji. – Šitie Sokrato dialogai išties įdomūs.

– Jei tu taip sakai, – nė nebandau užtušuoti savo skepticizmo.

– Aleksai, visi tavo įsivaizdavimai yra klaidingi. Tai visai ne tas, ką tu manai.

– O tai kas?

– Na, sunku paaiškinti, – bando išsisukti ji. – Kodėl tau nepabandžius paskaityti pačiam?

– Gal kurią dieną taip ir padarysiu, bet dabar turiu skaitymo į valias.

Ji siurbteli iš savo puodelio.

– Ar radai, ko ieškojai?

– Ne visai, – prisipažįstu. – Skaitydamas populiariąją mokslinę literatūrą neatrasi tiesioginių valdymo technikos aprašymų. Bet jau užtikau kai ką įdomaus.

– Taip? – padrąsindama sako ji.

– Taip į šią problemą žiūri fizikai. Tai labai skiriasi nuo to, ką mes darome versle. Jie nemano, kad iš pradžių reikia surinkti kuo daugiau duomenų. Atvirkščiai, jie pradeda nuo reiškinio, kokio nors tikrovės fakto, parinkto beveik atsitiktinai, ir tada kelia hipotezę, įtikinamą spekuliaciją, paaiškinančią fakto egzistavimo priežastį. Ir čia yra labai įdomus dalykas. Viskas, regis, grindžiama pagrindine sąsaja: „JEI... TAI“.

Kažkodėl, išgirdusi pastarąjį sakinį, Julija išsitiesia.

– Tęsk, – susidomėjusi sako ji.

– Faktiškai jie iš savo hipotezės padaro neišvengiamas išvadas. Jie sako: JEI ši hipotezė teisinga, TAI logiška, kad turi egzistuoti ir kitas faktas. Šių logiškų išvadų dėka jie atveria visą spektrą kitų sąveikų. Žinoma, daugiausia pastangų reikalauja patikrinimas, ar iš tikro egzistuoja numanomos sąveikos. Kai pasitvirtina vis daugiau ir daugiau numanomų teiginių, tampa akivaizdžiau, kad pagrindinė hipotezė yra teisinga. Pavyzdžiui, nepaprastai įdomu skaityti, kaip tai padarė Niutonas, kai atrado traukos dėsnį.

– Kodėl? – klausia ji, tarsi žinotų atsakymą, bet norėtų išgirsti iš manęs.

– Imi matyti sąsajas tarp daiktų. Dalykai, kurių mes niekada nelai-kėme susijusiais tarpusavyje, pasirodo esantys susieti labai glaudžiais ryšiais. Viena bendroji priežastis sąlygoja didžiulį įvairių sąveikų spek-trą. Žinai, Julija, tai tarsi iš chaoso kuriama tvarka. Kas gali būti gra-žiau?

Jos akys tiesiog spindi.

– Ar žinai, – klausia ji, ką tu ką tik apibūdinau? Sokrato dialogus. Jie sudaryti lygiai taip pat, pagrįsti lygiai ta pačia sąsaja: „JEI,...TAI“. Gal pagrindinis skirtumas yra tas, kad čia kalbama ne apie medžiaginius faktus, o apie žmonių elgesį.

– Įdomu, labai įdomu. Tik pagalvok, – sakau, – mano sritis, vady-ba, apima ir medžiagas, ir žmonių elgesį. Jei abiem atvejais tinka tas pats metodas, gal juo ir pagrįsta Jonos technika?

Ji kiek pamąsto.

– Gal tu ir teigus. Bet jei taip, tai aš galiu kirsti lažybų, kad, kai Jona ims tave mokyti šių metodų, tu pamatysi, kad tai daugiau nei me-todai. Tai tikriausiai mąstymo procesas.

Abudu susimąstome.

– Kaip mes tai atradome būtent čia?

– Nežinau, – atsakau. – Tiesą pasakius, nemanau, kad visas šis skaitymas padeda man priartėti prie atsakymo į Jonos klausimą. Prisi-meni, ką jis sakė? „Aš prašau ne išradinėti vadybos metodus, o tik api-brėžti, kokie jie turėtų būti“. Bijau, kad aš mėginu žengti antrąjį žingsnį – mėginu juos išrasti. Vadybos metodų apibrėžimas turi išplaukti iš paties vadybos poreikio. Suvokęs, kaip dabar veikiu, turiu mėginti nusi-statyti, kaip aš turėčiau veikti.

– Kas nors skambino? – klausiu Franės.

– Taip, – mano nuostabai atsako ji. – Bilas Pičas. Jis nori su jumis pasikalbėti.

Paskambinu jam.

– Sveikas, Bilai, kas atsitiko?

– Ką tik gavau jūsų praėjusio mėnesio ataskaitą. Sveikinimai nugalė-tojui, tu tikrai įrodei savo. Dar niekad nesu matęs, kad kam nors pavyktų pasiekti bent ko nors panašaus.

– Ačiū tau, – sakau pamalonintas. – Tarp kitko, o kokie Hiltono Smito gamyklos rezultatai?

– Tu tikriausiai jau trauki durklą, a? – juokiasi jis. – Tavo prognozės pasitvirtino – Hiltonui sekasi nekaip. Jo rodikliai vis gerėja, bet paskuti-nioji biudžeto eilutė klimpsta į minusą.

Nebesusivaldau:

– Aš gi sakiau tau, kad šitie rodikliai pagrįsti vietiniais optimumais ir kad visiškai neparodo bendrojo vaizdo.

– Žinau, žinau, – atsidūsta jis. – Tiesą sakant, manau, kad visa tai aš seniai žinojau, bet tikriausiai toks senas mulas kaip aš turi matyti įrody-mus – pelno ir nuostolių pavidalu. Na, berods pagaliau aš juos pamačiau.

– Pačiu laiku, – pagalvoju sau, bet į ragelį sakau: – Tai kas toliau?

– Iš tikro todėl tau ir skambinau, Aleksai. Vakar visą dieną prasėdė-jau su Natanu Frostu. Regis, kad jis su tavim sutinka, bet aš negaliu suprasti, apie ką jis kalba, – Bilas atrodo gana nusiminęs. – Anksčiau maniau, kad visus tuos „parduotų prekių“ ir nuokrypių burtus aš supran-tu, bet po vakarykščios tapo akivaizdu, kad ne. Reiktų, kad kas nors, toks kaip tu, man tai paaiškintų paprastais žodžiais. Tu visa tai supranti, ar ne?

– Manau, kad taip, – atsakau. – Iš tiesų tai labai paprasta. Visa tai...

– Ne, ne, – pertraukia jis, – ne telefonu. Beje, tu vis tiek turi arva-žiuoti – liko tik mėnuo, tau reikia detalai susipažinti su savo naujuoju darbu.

– Rytoj ryte bus gerai?

– Žinoma. Ir, Aleksai, turi man paaiškinti, ką tu padarei Džoniui Džonsui. Jis čia visiems ėmė tvirtinti, kad mes galime labai gerai uždirbti, jei mūsų pardavimo kainos bus mažesnės už gamybos sąnaudas. Kokia nesąmonė.

Aš juokiuosi:

– Iki rytojaus.

Bilas Pičas atsisako savo nuostabiųjų rodiklių? Tai jau kažkas tokio, ką aš turiu visiems pranešti. Niekas nieku gyvu nepatikės. Einu į Donovano kabinetą, bet jo čia nėra, nėra ir Steisė. Jie tikriausiai cechoose. Prašau Franės, kad juos surastų. Tuo tarpu einu pas Lu papasakoti naujienų.

Steisė randa mane čia.

– O, šefe, mes čia turime problemų. Gali ateiti pusvalandžiui?

– Neskubėk, – raminu. – Tai nėra taip svarbu, palauks.

– Nesutinku, – sako ji. – Bijau, kad tai svarbu.

– Apie ką tu kalbi?

– Gal tai jau prasidėjo, – aiškina ji. – Po pusvalandžio mudu du Bobu būsimė tavo kabinete. Gerai?

– Gerai, – sakau, nesuprasdamas, kas atsitiko.

– Lu, gal tu žinai, kas atsitiko?

– Ne. Nebent tu kalbi apie tai, kad Steisė ir Bobas pastarąją savaitę buvo labai įnikę žaisti dispečeris.

– Tikrai?

– Trumpai tariant, – apibendrina Bobas valandą užtrukusį pasakojimą, – neplanuotus viršvalandžius dirba jau dvylika darbo centrų.

– Situacija slysta iš rankų, – tęsia Steisė. – Vakar vienas užsakymas nebuvo atliktas laiku, šiandien tikrai vėluos dar trys. Ralfas sako, nuo šiol ritamės į pakalnę. Jis teigia, kad mėnesiui dar nesibaigus mes laiku neįvykdysim apie dvidešimt procentų užsakymų, ir tai truks ne dieną ir ne dvi.

Žiūriu į savo telefono aparatą. Ilgai netrukus šitas pabaisa įkais nuo įsiutusių klientų skundų. Vienas dalykas yra labai blogas: klientai prie vėlavimo įpratę ir apsisaugojimui kaupdavo atsargas arba paankstindavo užsakymų atlikimo laiką. Bet dabar mes juos išpaikiname, ir jie jau priprato prie mūsų gero darbo.

Tai žymiai blogiau nei galėjau įsivaizduoti. Gali sugriūti gamykla.

Kaip tai atsitiko? Kur aš suklydau?

– Kaip tai išėjo? – klausiu jų.

– Aš tau sakiau, – sako Bobas. – Užsakymas Nr. 49318 įstrigo dėl...

– Ne, Bobai, – nutraukia jį Steisė. – Svarbu ne detalės. Turime ieškoti pagrindinės problemos. Aleksai, manau, kad tiesiog pasiėmė daugiau užsakymų nei galime atlikti.

– Tai akivaizdu, – sakau. – Bet kaip čia taip išėjo? Manau, kad mes įsitikinome, kad butelio kakliukams užtenka pajėgumų. Mes taip pat pasitikrinome dėl septynių probleminių darbo centrų. Ar mes padarėme skaičiavimo klaidą?

– Gal, – sako Bobas.

– Nepanašu, – atsako Steisė. – Mes tikrinome ir pertikrinome.

– Taigi?

– Taigi nežinau, – sako Bobas. – Bet nesvarbu. Turime kažką daryti, ir skubiai.

– Taip, tačiau ką? – kiek nekantraudamas klausiu aš. – Kol nežinome priežasties, tegalime keiksnoti viską iš eilės. Tai senasis mūsų veiklos modelis. Aš buvau tikras, kad mes išmokome veikti geriau.

Jų tylėjimą suprantu kaip sutikimą ir tęsiu:

– Pasikvieskime Lu ir Ralfą ir pereikime į konferencijų kambarį. Visi turime pasukti galvas ir nustatyti, kas iš tikro vyksta.

– Kalbėkime tiesiai, – nepraėjus nė penkiolikai minučių sako Lu. – Bobai, ar esi tikras, kad jums reikia taip daug viršvalandžių?

– Pastarųjų dienų įtampa mane įtikino, kad netgi dirbdami viršvalandžius atsiliksime nuo grafiko, – atsako Bobas.

– Suprantu, – Lu neatrodo perdėm linksmas. – Ralfai, ar tu tikras, kad mėnesiui baigiantis, nepaisant viršvalandžių, vėluosime atlikti daugelį užsakymų?

– Jei nerasime kokio nors protingo būdo išbristi iš šios klampynės, tai be abejo, – tvirtai sako Ralfas. – Negaliu pasakyti jums, kiek tai bus doleriais – viskas priklausys nuo to, kiek Bobas ir Steisė nutars skirti viršvalandžių ir kuriuos užsakymus ekspedijuoti. Bet tai būtų apie milijoną dolerių.

– Tai blogai, – sako Lu. – Turiu perdaryti savo prognozes.
Metu į jį kraugeriską žvilgsnį. Tai va kas jam didžiausia blogybė? Perdaryti prognozes!

– Gal galėtume kalbėti apie tikrąją problemą? – lediniu balsu sakau aš.
Visi klausiamai žiūri į mane.

– Vėl išklauses tai, ką jūs sakote, nematau didelių problemų, – sakau aš. – Akivaizdu, kad apžiojome daugiau nei pajėgiame nuryti. Dabar turime nustatyti, kiek daugiau, ir kompensuoti. Tai labai paprasta.

Lu pritariamai linkčioja galva. Bobas, Ralfas ir Steisė tebežiūri į mane bejausmiai žvilgsniais. Jie netgi jaučiasi įžeisti. Tikriausiai kažką ne taip pasakiau, tik nesuprantu, ką.

– Ralfai, kiek perkrauti butelio kakliukai? – klausiu.

– Jie neperkrauti, – abejingai sako jis.

– Tai čia jokių problemų, – nutariu aš. – Taigi...

– Jis to nesakė, – nutraukia mane Steisė.

– Nesuprantu, – sakau. – Jei butelio kakliukai neperkrauti, tai...

Ji tęsia tokiu pat bejausmiu balsu:

– Kartkarčiais butelio kakliukai visai neturi darbo. Po to juos užplūsta darbai.

– O tada, – pradžiai Bobas, – mums nelieta nieko kito kaip dirbti viršvalandžius. Ir taip darosi visoje gamykloje. Atrodo, kad butelio kakliukai nepaliaujamai susidarinėja ir vėl išnyksta.

Sėdžiu tylėdamas. Ką mums dabar daryti?

– Jei problemų būtų tik tiek, kad reiktų rasti keletą perkrovų, tai argi nebūtume jų lengvai išsprendę? – sako Steisė.

Ji teisi. Aš turėjau jais daugiau pasitikėti.

– Priimkit mano atsiprašymus, – sumurmu.

Minutę sėdime tylėdami. Po to prabyla Bobas:

– Mes negalime su tuo susidoroti, perstumdami prioritetus ir dirbdami viršvalandžius. Keletą dienų jau bandėme daryti. Tai gali padėti išgelbėti keletą užsakymų, bet tai įstumia į chaosą visą gamyklą, ir tada jau daug užsakymų nukentės.

– Taip, – sutinka Steisė, – brutalus spaudimas, regis, vis labiau vers mus judėti spirale. Todėl ir prašėme šito susirinkimo.

Sutinku su jų išsakyta kritika.

– Gerai, kolegos, akivaizdu, kad turime mąstyti sistemiškai. Ar yra kokių idėjų, nuo ko pradėti?

– Gal reiktų pradėti nagrinėti situaciją, neva mes turime vieną butelio kakliuką, – kiek pasvyravęs siūlo Ralfas.

– O kas iš to, – prieštarauja Bobas. – Dabar mūsų situacija kaip sykis priešinga. Susiduriame su daugybe klajojančių butelio kakliukų.

Akivaizdu, kad jie apie tai jau buvo diskutavę.

Neturiu jokių kitų pasiūlymų, kiti irgi. Nusprendžiu nusilenkti Ralfo nuojautai. Anksčiau tai padėdavo.

– Prašom pradėti, – sakau aš Ralfui.

Jis eina prie lentos ir imasi trintuko.

– Nors tų penkių žingsnių nenutrink, – protestuoja Bobas.

– Neatrodo, kad jie mums daug padeda, – nervingai susijuokia Ralfas. – Nustatykite sistemos riboklius, – perskaito jis. – Dabar tai ne problema. Problema ta, kad butelio kakliukai amžinai keliauja.

Vis dėlto jis padeda trintuką ir prieina prie verčiamųjų lapų stendo. Nubrėžia keletą apskritimų.

– Sakylim, kad kiekvienas apskritimas reiškia darbo centrą, – pradeda aiškinti jis. – Užduotys juda iš kairės į dešinę. Dabar sakysime, kad štai šitas yra butelio kakliukas, – ir vieną iš viduriniųjų apskritimų pažymi dideliu „X“.

– Kaip gražu, – sarkastiškai sako Bobas. – Ir kas dabar bus?

– Dabar atveskime čia Merfį, – ramiai atsako Ralfas. – Sakylim, kad Merfis pataiko tiesiai į butelio kakliuką.

– Tada lieka tik viena – iš širdies nusikeikti, – nusispjauna Bobas, – pralaidumo nebelieka.

– Teisingai, – sako Ralfas, – bet ką daryti, jei Merfis įstrigs kur nors kitur iki jam pavyks įstrigti butelio kakliuke? Tuomet butelio kakliuko užduočių srautas laikinai sustabdomas, ir butelio kakliukas neturi darbo. Ar ne taip atsitiko ir mums?

– Visiškai ne, – atmeta prielaidą Bobas. – Mes niekada taip nedirbome. Mes visada pasirūpiname, kad priešais butelio kakliuką visada susikauptų atsargų, taigi jei srauto ištekliai kiek nusenka, butelio kakliukas gali tęsti darbą. Iš tikro, Ralfai, mes turime tiek atsargų, kad turėjome nustoti tiek medžiagas į cechus. Baik, – nekantriai sako jis, –

tu visa tai gali daryti su savo kompiuteriais. Kodėl turėtumėm gromuliuoti tai, ką žinome atmintinai?

Ralfas grįžta į savo vietą.

– Aš tik iškėliau klausimą, ar mes tikrai žinome, kiek atsargų turėtumėm leisti sukaupti priešais butelio kakliukus?

– Bobai, jis teisus, – pastebi Steisė.

– Žinoma, kad teisus, – Ralfas tikrai nusiminęs. – Mes priešais butelio kakliukus norėjome turėti atsargų trims dienoms. Aš pradėjau išrašinėti medžiagas dviem savaitėm anksčiau nei reikia butelio kakliukams. Vėliau to pasirodė per daug, taigi sutrumpinau tą laiką iki savaitės, ir tada viskas buvo gerai. O dabar jau negerai.

– Tai pailgink vėl, – sako Bobas.

– Negaliu, – Ralfas, regis, visai puolęs į neviltį. – Tada mūsų gamybos laikas pailgės ir prasilenks su pažadėtuojų.

– O koks skirtumas? – riaumuoja Bobas. – Vis tiek nesilaikome savo pažadų.

– Palaukit palaukit, – nutraukiu aš ginčą. – Kol dar nesiėmėme drastiškų priemonių, norėčiau pasiaiškinti nuodugniau. Ralfai, grįžkime prie tavo schemas. Kaip Bobas pastebėjo, mes tikrai sukaupiame medžiagų priešais butelio kakliuką. Dabar sakykime, kad Merfis įstringa kažkur iki butelio kakliuko. Tai kas tada?

– Tada, – kantriai aiškina Ralfas, – sustoja butelio kakliukui tiekiamų dalių srautas, bet butelio kakliukas dirba toliau, maitindamasis iš jam paruoštų atsargų. Žinoma, jis eikvoja sandėlas ir, jei jų nepakanka, butelio kakliukas gali sustoti.

– Kažko čia trūksta, – sako Steisė. – Iš tavo žodžių išeitų, kad privalome užtikrinti nepertraukiamą butelio kakliuko darbą, sukaupdami priešais jį tokį atsargų kiekį, kokio pakaktų ilgesniam laikui nei jo prireiks sudoroti Merfiui išteklų srauto aukštupyje.

– Teisingai, – sako Ralfas.

– Argi nematai, kad tai ne paaiškinimas?

– Kodėl? – nesupranta Ralfas. Aš, beje, taip pat.

– Nes laikas, skirtas problemai išspręsti aukštupyje, nepasikeitė, pastaruoju metu mes jokių didesnių katastrofų nepatyrėme. Taip kad jei anksčiau butelio kakliukui sandėlų pakako, turi jų pakakti ir da-

bar. Ne, Ralfai, čia kaltos ne nepakankamos sandėlos. Tiesiog atsiranda nauji butelio kakliukai.

– Manau, tu teisi.

Gal Ralfą Steisės argumentai ir įtikino, bet manęs tai ne.

– Manau, kad vis dėlto Ralfas teisus, – sakau aš. – Mes tik turime pratęsti jo minties eigą. Mes pasakėme, kad, kai vienas iš aukštupio išteklių išsenka, butelio kakliukas pradeda dirbti iš savo atsargų. Kai problema išspręsta, ką tada turi daryti visi aukštupio ištekliai? Atminkime – jei yra bent vienas nepatikimas dalykas, Merfis gali vėl užkliūti.

– Visi aukštupio ištekliai, – atsako Steisė, – dabar turi atnaujinti atsargas butelio kakliukui, kol Merfis vėl neužkliuvo. Bet ar čia problema? Jiems medžiagų pateikėme pakankamai...

– Man rūpi ne medžiagos, – sakau, – o pajėgumas. Matot, kai pašaliname sutrikimo priežastį, aukštupio ištekliai ne tik kad turi pateikti butelio kakliukui medžiagų – jie turi ir atsargas atnaujinti.

– Tas tiesa, – nušvinta Bobas. – Tai reiškia, kad tuo metu ne butelio kakliukų pajėgumai turi būti didesni už butelio kakliukų pajėgumus. Dabar aš suprantu. Tas faktas, kad turime butelio kakliukų ir ne butelio kakliukų, nereiškia, kad mūsų gamykla labai prastai suprojektuota. Tai privaloma. Jei aukštupio ištekliai neturi laisvų pajėgumų, tai negalėsime nė vieno ištekliaus maksimaliai išnaudoti. Stoka to neleis.

– Taip, – sako Ralfas, – bet kas pasakys, kiek mums dabar reikės laisvų pajėgumų?

– Bet tai ne problema, – švelniai paraisau jį. – Kaip ir pirmasis tavo klausimas: „Kiek mums reikia atsargų?“

– Suprantu, – susimąsčiusi sako Steisė. – Akis už akį. Kuo daugiau atsargų leidžiame susikaupti priešais butelio kakliuką, tuo daugiau laiko aukštupio ištekliai turi jam pasivyti, ir taip toliau, todėl vidutiniškai jiems reikia mažiau laisvų pajėgumų. Kuo daugiau atsargų, tuo mažiau laisvų pajėgumų, ir atvirkščiai.

– Dabar aišku, kas darosi, – tęsia Bobas. – Nauji užsakymai pakeitė pusiausvyrą. Mes prisiėmėme daugiau užsakymų, dėl kurių jokie ištekliai nevirto naujais butelio kakliukais, bet dėl kurių iš tikrųjų drastiškai sumažėjo ne butelio kakliukų laisvų pajėgumų, o mes jų nekompensavome, nes nepadidinome atsargų butelio kakliukams.

Visi su tuo sutinka. Kaip paprastai, kai randasi atsakymas, jis atrodo padiktuotas paprasčiausios sveikos nuovokos.

– Gerai, Bobai, – sakau aš. – Ką, manai, dabar turėtumėm daryti?

Jis galvoja. Mes laukiame.

Galiausiai jis kreipiasi į Ralfą:

– Mes esame davę labai svarbių pažadų per trumpą laiką atlikti tik nedidelę užsakymų dalį. Ar tu gali tuos užsakymus nustatyti darbo eigoje?

– Žinoma, – atsako Ralfas.

– Gerai, – tęsia Bobas. – Šiems užsakymams ir toliau tiek medžiagas savaitę anksčiau. Visiems kitiems tą laiką padidink iki dviejų savaitių. Tikėkimės, kad to pakaks. Dabar turime atnaujinti atsargas butelio kakliukams ir galutiniam surinkimui. Steise, imkis visų reikalingų žygių, kad gamykla – turiu galvoje, visi ne butelio kakliukai, – dirbtų savaitgalį. Nepaisyk jokių atsikalbinėjimų, čia avarinis atvejis. Aš įspėsiu pardavimo skyrių, kad kol kas nežadėtų atlikti nė vieno naujo užsakymo greičiau nei per keturias savaites nuo jo gavimo dienos. Gal kiek ir pakenks jų naujai kampanijai, bet toks jau gyvenimas.

Estafetės lazdelė perduota mūsų akyse. Akivaizdu, kas čia dabar viršininkas. Aš ir džiaugiuosi, ir pavydžiu.

– Bobas labai dailiai susitvarkė, – sako Lu, kai įžengiame į mano kabinetą. – Bent jau šita fronto linija saugi.

– Taip, – sutinku aš. – Bet man taip sunku skirti jį į šį postą, kai jo pirmieji veiksmai tokie neigiami.

– Neigiami? – klausia Lu. – Ką turi omeny, sakydamas „neigiami“?

– Visi veiksmai, kurių jis ėmėsi, pasukęs klaidinga kryptimi, – atsakau. – Žinoma, kito pasirinkimo jis neturi, alternatyva dar prastesnė, bet vis dėlto...

– Aleksai, gal aš šiandien atbukęs, bet tikrai nesuprantu. Ką turi omeny, sakydamas „pasukęs klaidinga kryptimi“?

– Ar nematai? – visa situacija mane erzina. – Kas neišvengiamai atsitiks dėl to, kad pardavimo skyriui liepta laikytis keturių savaitių atlikimo termino? Prisimink, vos prieš porą savaitių paklojome tiek sveikatos, kol įtikinom, jog laikysimės dviejų savaitių termino. Tada nelabai mumis tikėjo. Dabar sugadinsime visą pardavimų kampaniją.

– O kas dar mums beliko?

– Gal ir nieko. Bet galutinis rezultatas nesikeičia. Ateity pralaidumas mažės.

– Suprantu, – sako Lu. – Ir dar viršvalandžių žymiai padaugėja. Kai gamykla dirbs visą savaitgalį, tai suris viso ketvirčio biudžetą.

– Pamišk tą biudžetą, – sakau. – Kai Bobas turės už jį atsiskaityti, padalinio prezidentas jau būsiu aš. Padidinę viršvalandžių skaičių, padidiname gamybos išlaidas. Svarbiausia, kad pralaidumas sumažės, gamybos išlaidos išaugs, o barjerų paaukštinimas reiškia, kad atsargų irgi padaugės. Viskas juda priešinga kryptimi nei turėtų.

– Taip, – sutinka jis.

– Kažkur padariau klaidą, – sakau. – Tokią, kuri dabar traukia mus atgal. Žinai, Lu, mes vis dar nežinome, ką darome. Ateitį įžiūrime ne geriau nei kurmis. Mes greičiau reaguojame nei planuojame.

– Bet turi sutikti, kad reaguojame žymiai geriau nei anksčiau.

– Tuo negalima visiškai pasitenkinti, Lu, nes mes ir judame greičiau. Aš jaučiuosi tarsi vairuotojas, žiūrintis vien tik į veidrodėlį, ir tik paskutinę akimirką, kai jau beveik rėžiamės į kliūtį, pasukęs vairą. To nepakanka. To aiškiai nepakanka.

Važiuojame iš būstinės drauge su Lu. Pastarąsias dvi savaites mes taip kasdien. Nepasakyčiau, kad būtumėm gerai nusiteikę. Dabar mes žinome viską iki mažiausios smulkmenos apie tai, kas dedasi padalinyje, ir vaizdas toli gražu nėra geras. Vienintelė šviesi dėmė jame – tai mano gamykla. Ne, aš turiu priprasti prie to, kad gamykla Donovanos. Ir ji nėra tik šviesi dėmė. Tai reikėtų didžiulį sumenkinimą. Ji tikras išsigelbėjimas.

Donovanui pasisekė viską suvaldyti anksčiau, nei klientams atsirado pagrindo skųstis. Jam prireikė kiek laiko atgauti mūsų pardavimo skyriaus pelnytam pasitikėjimui, bet jau greitai, man spaudžiant iš kitos pusės, viskas susitvarkys.

Šita gamykla taip gerai dirba, kad kurį laiką tas ir klaidino mudu su Lu. Ataskaitos apie padalinio veiklą sudarė mums įspūdį, kad situacija gana gera. Tik tada, kai išskyrėme Donovanos gamyklos veiklą, iškilo tikras vaizdas. Ir jis nėra malonus. Apskritai jis gana liūdnas.

– Lu, manau, kad padarėme būtent tai, ko, kaip suprantame, daryti nederėjo.

– Apie ką tu kalbi? Mes dar nieko nepadarėme.

– Mes susirinkome toną duomenų.

– Taip, dėl duomenų problemų yra. Tiesą sakant, niekad nesu matęs tokios netvarkos. Kiekvienoje ataskaitoje trūksta bent jau pagrindimų. Žinai, ką šiandien suradau? Jie netgi neturi ataskaitos apie vėluojančių debitorių įsiskolinimus. Ta informacija čia yra, bet – ar patikėsi – išmėtyta trijose skirtingose vietose. Kaip jie gali šitaip dirbti?!

– Lu, tu kalbi ne į temą.

– Tikrai? Ar žinai, kad jei skirsime tam pakankamai dėmesio, tai galime sumažinti atvirus įsiskolinimus mažiausiai keturiomis dienomis?

– Ir tai išgelbės padalinį, – sarkastiškai sakau aš.

– Ne, – išsišiepia jis. – Bet padės.

– Argi?

Kai Lu neatsako, aš tęsiu:

– Ar tu tikras, kad tai padės? Klausyk, Lu, ką mes sužinojome? Ką tu pats sakei, kai prašei šitų pareigų? Ar tebeprisimeni?

Jo balse girdžiu susierzinimą:

– Nežinau, apie ką tu kalbi. Ar tu nenori, kad aš pataisčiau aki-vaizdžias klaidas?

Kaip man jam paaiškinti? Mėginu dar kartą.

– Lu, tikiuosi, kad tau tikrai pavyko atkovoti keturias dienas dėl tų vėluojančių įsiskolinimų. Bet kaip galima pagerinti pralaidumą, sumažinti atsargas ir veiklos išlaidas?

– Visa tai kiek pagerės, – sako jis, – o labiausiai grynųjų srautas. Negalima nusispjauti ant keturių dienų įplaukų. Beje, norint pagerinti padalinio veiklą, reikia daugelio mažų žingsnelių. Jei kiekvienas įneš savo dalį, visi kartu galime susidoroti.

Vairuoju tylėdamas. Tai, ką sako Lu, skamba logiškai, bet visgi jaučiu, kad kažkas negerai. Tegu mane skradžia, bet negerai.

– Lu, padėk man. Žinau, kad pagerinti padalinio veiklai reikia daugelio mažų žingsnelių, bet...

– Bet ką? Aleksai, tu per daug nekantrus. Žinai, sakoma, kad Roma pastatyta ne per vieną dieną.

– Mes neturime šimtmečių.

Lu teisingas, aš nekantrus. Bet ar turėčiau kantriai laukti? Ar išgelbėjome gamyklą todėl, kad buvome kantrūs? Ir tada supratau. Taip, reikia daugybės mažų veiksmų, bet tai nereikia, kad galime pasitenkinti veiksmiais, kurie pagerintų padėtį. Mes turime kruopščiau pasirinkti, ties kuo susitelkti, antraip...

– Lu, leisk tavęs paklausti. Kiek tau prireiks laiko pakeisti, tik vidi- niam naudojimui, dabar mūsų taikomą atsargų vertinimo būdą?

– Tikroji problema čia ne mechaninis darbas. Jis netrukutų ilgiau nei kelios dienos. Bet jei tu kalbi apie darbą, kurį turėčiau atlikti, aiškindamas išsišakančius poveikius, aiškindamas vadovams, kaip tai paveiks kasdienius jų sprendimus, tai čia jau kita kalba. Sutelkus visas pastangas, tai užtruktų kelias savaites.

Dabar aš stoviu ant tvirto pagrindo.

– Kaip manai, kokį poveikį visos veiklos rezultatams daro dabar mūsų taikomas gatavos produkcijos atsargų vertinimo būdas?

– Žymų.
– Kiek žymų? – neatstoju. – Ar tu gali pateikti skaičius?
– Bijau, kad ne. Netgi apytiksliai įvertinimo.
– Pamėginkim drauge. Ar pastebėjai, kad padalinyje padidėjo gatavos produkcijos sandėliai?

– Taip, pastebėjau, – atsako jis. – Bet ko tu stebiesi? Būtent to ir reikėjo tikėtis. Pardavimai smunka, o spaudimas rodyti pelningumą didėja, taigi jie gamina produkcijos atsargas, kad galėtų parodyti fiktyvų atsargų pelningumą. Suprantu, ką turi galvoj. Mes šitą atsargų padidėjimą galime laikyti atsargų vertinimo būdo rodikliu. Oho, tai apie septyniasdešimt dienų!

– Puiku, – sakau aš. – Palygink su savo keturiomis dienomis dėl neapmokėtų įsiskolinimų. Ką turėtumėm spręsti pirmiausia? Be to, – nepalauju kalte kalės, – koks poveikis pralaidumui?

– Nematau jokio. Aiškiai matau poveikį grynosioms įplaukoms, atsargoms, veiklos išlaidoms, bet ne pralaidumui.

– Nematai? – negailestingai klausiu aš. – O dėl kokios priežasties jie mums neleido diegti naujų modelių? Ar negalėtum prisiminti?

– Galėčiau, – lėtai ištaria jis. – Jie įsitikinę, kad naujų modelių diegimas privers juos deklaruoti visus nenaudingus senuosius, kuriuos jie kaupia sandėliuose. Tai labai paveiktų paskutinįjį biudžeto eilutę.

– Taigi mes verčiau tebesiūlome rinkai pasenusius dalykus, užuot diegę naujus. Mes prarandame vis didesnę dalį rinkos, bet šitaip geriau nei sukandus dantis gaminti visišką šlamštą. Ar supranti, kaip tai veikia pralaidumą?

– Taip, suprantu. Tu teisy. Bet žinai ką, Aleksai? Prireiks papildomų pastangų, visgi manau, kad galiu susidoroti su abiem šiais dalykais. Galiu išnagrinėti problemą dėl jų taikomo atsargų vertinimo ir kartu daugiau dėmesio skirti debitorių įsiskolinimams.

Jis vis dar manęs nesupranta, bet dabar aš jau, regis, žinau, kaip jam išaiškinti.

– O kaip gamyklos rodikliai?

– Tai tikra Pandoros skrynia, – atsidūsta jis.

– O kokią žalą čia patiriam? Gal kiek daugiau nei keturių dienų? O ką pasakysi dėl to, kad pardavimo galimybės tebevertinamos pagal forma-

lias „produkto sąnaudas“ ir norimą gauti pelną? Ir dar blogiau – jie ima tik tai, ką gali parduoti brangiau už kintamąsias sąnaudas. Kokią čia žalą patiriame? O ką pasakysi apie transferines kainas tarp mūsų ir kitų padalinių? Čia tai jau tikras peilis. Ar dar reikia?

– Stop, stop, – iškelia jis rankas. – Tavo tiesa. Manau, kad buvau linkęs įnikti į debitorių įsiskolinimus vien todėl, kad aš žinau, ką čia daryti, tuo tarpu kitur...

– Bijai? – paklausiu.

– Tiesą pasakius, taip.

– Ir aš, ir aš... – sumurmu. – Nuo ko pradėsime? Kurlink eisime? Kas visų svarbiausia, ką daryti po to? Tai tikra klausimų kruša.

– Mums reikalingas procesas, – sako jis. – Tai akivaizdu. Blogai, kad mūsų atrastieji penki žingsniai pasirodė esą klaidingi. Ne... Palauk, Aleksai, juk taip nėra. Galų gale problema buvo ne klajojantys butelio kakliukai. Ji buvo kilusi dėl nepakankamo senųjų butelio kakliukų saugumo. Galbūt galėtume pasinaudoti tuo penkių žingsnių procesu?

– Nežinau kaip, bet verta pamėginti. Ar grįžtam į gamyklą ir pabandom?

– Žinoma. Turiu kai kur paskambinti, bet nieko.

– Ne, – sakau aš. – Aš esu susitaręs dėl šio vakaro.

– Tu teisy, – sako jis. – Mums labai svarbu, bet nedega. Galima palaukti iki rytojaus.

– Nustatyk sistemos riboklį (-us), – skaito Lu, kas parašyta lentoje.
– Ar sutinkame su pirmuoju žingsniu?

– Nežinau, – sakau aš. – Panagrinėkime, kokia logika rėmėmės, kai tai rašėme. Ar prisimeni?

– Maždaug. Tai susiję su tuo, kad pralaidumą laikome svarbiausiuoju rodikliu.

– Bijau, kad „maždaug“ nepakanka. Bent jau ne pačioje analizės pradžioje. Pamėginkim dar kartą, pradėkime nuo svarbiausių principų.

– Aš abiem rankom už, – sunkiai atsidūsta jis, – bet ką tu vadini svarbiausiais principais?

– Nežinau. Ką nors tokio, ką priimame neabejodami.

– Puiku. Vieną tau turiu. Kiekviena organizacija buvo sukurta, siekiant tikslo. Juk mes nekūrėme organizacijos jos pačios labui.

– Teisingai, – juokiuosi, – nors pažįstu žmonių kai kuriose organizacijose, kurie, regis, apie tai bus pamiršę.

– Turi galvoj Vašingtoną?

– Ir tai. Galvojau apie mūsų korporaciją, bet kam tas rūpi. Tęskime. Kitas esminis faktas yra tas, kad kiekviena organizacija susideda iš daugiau nei vieno asmens, antraip ji nebūtų organizacija.

– Teisingai, – sako Lu. – Tačiau nesuprantu, kokią visa tai turi prasmę. Galiu tau pateikti daug teisingų tvirtinimų apie organizacijas apskritai.

– Taip, tikriausiai tu gali, bet pasižiūrėk, kokią išvadą jau padarėme. Jei kiekviena organizacija buvo sukurta siekiant tikslo ir kiekviena organizacija susideda iš daugiau nei vieno asmens, tai prieiname išvadą, kad organizacijos tikslas reikalauja suderintų daugiau nei vieno asmens pastangų.

– Tai jau turi prasmę, – sako jis. – Antraip mums nebūtų reikėję kurti organizacijos. Būtų užtekę vieno asmens pastangų. Taigi?

– Jei mums reikia derinti pastangas, – tęsiu aš, – tada kiekvieno asmens indėlis į organizacijos veiklą labai priklauso nuo kitų asmenų veiklos.

– Taip, tai akivaizdu. – Ir karčiai nusišypsojęs priduria: – Akivaizdu visiems, tik ne mūsų vertinimo sistemai.

Nors aš su juo sutinku visa širdimi, pastarąjį jo komentarą ignoruojau.

– Jei reikia suderinti pastangas ir jeigu vienos grandies indėlis į bendrą veiklą labai priklauso nuo kitų grandžių veiklos, tai negalime paneigti fakto, kad organizacijos nėra paprasčiausia grandžių sankrova. Jos turi būti laikomos grandinėmis.

– Ar bent tinklu, – pataiso jis mane.

– Taip, bet, matai, kiekvieną tinklą galime suvokti kaip kelių nepriklausomų grandinių kompoziciją. Kuo sudėtingesnė organizacija – kuo daugiau tarpusavio priklausomybės tarp įvairių jos grandžių, – tuo mažiau ji turi nepriklausomų grandinių.

Lu nenori tam skirti daug laiko:

– Tebūnie kaip tu sakai. Bet tai nelabai svarbu. Svarbi tavo pasakyta mintis, kad organizacija turi būti suvokiama kaip grandinė. Čia aš galiu užsikabinti. Jei grandinės tvirtumas priklauso nuo silpniausios grandies, tai pirmasis žingsnis, gerinant organizacijos veiklą, būtų surasti šią grandį.

– Arba grandis, – pataisau aš. – Atmink, organizaciją gali sudaryti kelios nepriklausomos grandinės.

– Taip, – nekantriai pritaria jis. – Bet kaip tu sakei, mūsų organizacijų sudėtingumas beveik užtikrina, kad jų daug nebus. Šiaip ar taip, tą parodys žodžio „riboklis“ daugiskaita. Puiku, Aleksai, ką mums daryti su rodikliais?

– Rodikliais? – nustebęs perklausiu. – Iš kur jie čia atsirado?

– Argi vakar nebuvo nutarę, kad iškreipti rodikliai yra didžiausias sistemos riboklis?

Bobas Donovanas teisus. Lu tikrai įstrigęs su rodikliais.

– Jie tikrai didelė problema, – atsargiai tariau aš. – Bet nesu tikras, kad tai yra riboklis.

– Tu nesi tikras? – nustemba Lu.

– Ne, nesu, – sakau tvirtai. – Ar nemanai, kad didžioji problema yra ta, jog dauguma mūsų produktų jau pasenę, palyginti su konkurentų pasiūlymais? Ar tau neaišku, kad dar didesnė problema yra toks inžinierių požiūris, kad projektai tam ir yra, kad nebūtų vykdomi laiku? O ką pasakysi apie rinkodarininkus – ar esi matęs kokį rinkodaros planą, kuris teiktų bent mažiausią viltį, kad padėtis pasikeis iš esmės?

– Ne, – išsišiepia jis. – Faktiškai visą ilgalaikį planavimą, kurį man yra tekę iki šiol matyti, derėtų priskirti „ilgalaikio mėšlo“ kategorijai.

Dabar man viskas kaip žiedu ritasi. Šiandien klausinėti manęs apie problemas – tai tas pats, kas atidaryti užtvanką.

– Palauk, Lu, aš dar nebaigiau. O ką pasakysi apie būstinėje tebevyraujančią mąstyseną „pasižiūrėk į save“? Ar nepastebėjai, kad, kai tik mes paklausdavome apie ką nors tokio, kas ne visai gerai atrodo, kiekvienas beveik automatiškai pradėdavo kaltinti kitus?

– Kaip galėjau nepastebėti. Gerai, Aleksai, tave supratau. Visos šios problemos svarbios. Regis, mūsų padalinyje riboklių visa banda, ne keletas.

– Aš tebetiegiu, kad riboklių yra tik keletas. Mūsų padalinys yra per daug sudėtingas, kad turėtų daug nepriklausomų grandinių. Lu, argi nematai, kad visa tai, ką paminėjome, yra labai glaudžiai susiję? Protinės ilgalaikės strategijos neturėjimas, rodiklių klausimas, produkto išvaizdos atsilikimas, ilgas gamybos laikas, bendras požiūris dėl kamuolio perdavimo, apatija – visa tai susiję. Mes turime užčiuopti esminę problemą, rasti viso to šaknį. Štai ką reiškia nustatyti riboklį. Tai nereiškia nustatyti blogų poveikių eiliškumą. Tai reiškia nustatyti, kas juos visus sukelia.

– O kaip mes tai padarysim? Kaip nustatysim padalinio riboklius?

– Nežinau, – sakau. – Bet jei mums pasisekė tai padaryti čia, vadinasi, įmanoma tai padaryti ir visame padalinyje.

Jis kokią minutę galvoja. Pagaliau sako:

– Aš taip nemanau. Čia mums pasisekė. Mes susidūrėme su fizikiniais ribokliais, su butelio kakliukais, tai buvo nesunku. Bet padalinio lygiu susiduriame su rodikliais, su politika, su procedūromis. Daugelis jų jau tapo elgsenos norma.

– Neįžiūriu skirtumo, – nesutinku aš. – Čia mes irgi su visu tuo susidūrėme. Pagalvok apie tai – netgi čia mašinos niekad nebuvo ribokliai. Taip, mes vadinome ir tebevadiname butelio kakliukais kaitinimo krosnį ir „NCX-10“, bet jei tai būtų tikrieji butelio kakliukai, tai kaip mums pasisekė išgręžti iš jų beveik dvigubai daugiau nei anksčiau? Kaip mums pasisekė taip padidinti pralaidumą, neperkant naujų pajėgumų?

– Bet mes pakeitėme jų darbą beveik visais požiūriais, ir visus kitus darbus aplink.

– Būtent to aš ir klausiu. Kaip mes pakeitėme savo darbą? – Mėgdžiodamas jo balsą, pats ir atsakau: – Rodiklius, politiką, procedūras. Daugelis šių dalykų jau buvo tapę elgsenos norma. Lu, argi nesupranti? Tikrieji ribokliai netgi mūsų gamykloje buvo ne mašinos, o politika.

– Taip, suprantu puikiai. Bet vis dėlto skirtumų yra.

– Kokių skirtumų? Įvardyk bent vieną.

– Aleksai, kokia nauda iš to, kad stumsi mane prie sienos? Ar nesupranti, kad čia turi būti esminių skirtumų? Jei nebūtų, kodėl tada mes nė nenutuokiam apie tai, kokie galėtų būti padalinio ribokliai?

Tai mane pribloškia.

– Atleisk. Tu teisus. Žinai, Lu, gal mums čia labai pasisekė. Mūsų ribokliai buvo fiziniai, ir tai padėjo mums sutelkti savo dėmesį ir išryškinti tikrąjį politikos riboklį. Padaliniui tas netinka. Ten neišnaudojami pajėgumai aplenkia mūsų dėmesį. Mes turime neišnaudojamų inžinerinių pajėgumų, kuriuos taip talentingai eikvojame. Esu tikras, kad rinkų netrūksta. Tiesiog nežinome, kaip sudėti visa, ką turime, ir tai kapitalizuoti.

Apramintas jis sako:

– Taigi mums iškyla esminis klausimas: kas daroma nustatyti sistemos ribokliui? Kaip mums išryškinti labiausiai žlugdančias klaidingas nuostatas? Arba, vartojant tavo terminus, kas daroma, norint nustatyti esminę problemą – tą, kuri sukelia tiek nepageidaujamų padarinių?

– Taip, – sutinku aš, – štai kur esmė, be jokios abejonės.

Žiūrėdamas į lentą, priduriu:

– Tai, kas čia parašyta, tebegalioja. Pirmasis žingsnis yra nustatyti sistemos riboklį. Dabar jau suprantame, kad mums būtina rasti to nustatymo metodą. Lu, štai kas yra. Mes tai suradome.

Susijaudinęs pašoku.

– Štai čia, – paskelbiu, – ir atsakymas į Jonos klausimą. Dabar pat jam paskambinsiu. Gali įsivaizduoti mano pirmąjį sakinį: Jona, aš noriu, kad išmokytumėt mane nustatyti esminę problemą.

Kai pasisuku eiti, išgirstu Lu sakant:

– Aleksai, manau, kad dar per anksti.

– Kodėl? – klausiu, jau spausdamas durų rankeną. – Ar tu dar abejoji, kad pirmiausia aš turiu išmokti šito?

– Ne, – sako jis, – dėl šito tai esu visai tikras. Tik manau, kad gal tu turi prašyti daugiau. Tau gali toli gražu nepakakti to, kad tiksliai žinosi pagrindinę problemą.

– Tu ir vėl teisus, – aprimstu. – Tiesiog taip ilgai ieškojau atsakymo...

– Patikėk, suprantu, – žyposi jis.

– Gerai, Lu, – atsisėdu. – Ko dar, manai, turėčiau prašyti Jonos, kad mane išmokyčiau?

– Nežinau, – atsako jis. – Bet jei penki žingsniai teisingi, galbūt turėtum sužinoti, kokie tų žingsnių įgyvendinimo metodai. Mes jau nu-

statėme vieno metodo poreikį, tai kodėl mums neišnagrinėjus dar likusių keturių žingsnių?

– Gera mintis, – entuziastingai pritariu. – Pradėkim. „Antrasis žingsnis yra, – skaitau iš lentos, – nuspręsti, kaip eksploatuoti sistemos riboklius.“ Tai man neturi jokios prasmės. Kam eksploatuoti klaidingą politiką?

– Tai turi prasmę tik tada, kai riboklis yra fizinis, bet kadangi čia susiduriame su politikos ribokliais, manau, geriau mums pereiti prie kito žingsnio.

– Viską pajunk aukščiau priimtam sprendimui, – skaitau aš. – Tas pats. Jei riboklis ne fizinis, šis žingsnis irgi neturi prasmės. Kertvartis žingsnis yra „Išplėsk sistemos riboklį (-us).“ Hmm, o ką mes veiksime su šituo?

– O kas yra? – klausia Lu. – Jei nustatėme, kad politika klaidinga, tai turime pakeisti politiką.

– Kaip miela. Tau taip paprastai išeina, – sarkastiškai sakau. – Pakeisti politiką! Į ką? Ar taip paprasta rasti tinkamą pakaitalą? Gal tau, Lu, ir paprasta, bet man tai ne.

– Ir man ne, – išsišiepia Lu. – Žinau, kad sąnaudų apskaita klaidinga, bet tai dar nereiškia, kad jau žinau, kuo ją pakeisti. Aleksai, kaip taisomas klaidingas vertinimo būdas arba bet kokia kita politika?

– Manau, kad tau pirmiausia reikia elektros lemputės idėjos, prasi-veržimo. Vadybos metodai, apie kuriuos kalba Jona, turi apimti sugebėjimus įžiebtį tokias idėjas, antraip tie metodai paprastiems mirtingiesiems netiktų. Žinai, Lu, Julija sakė, kad kai aš prie to prieisiu, turėsiu pripažinti, kad susiduriame ne su paprasčiausiais metodais, o su mąstymo procesu.

– Regis, taip ir yra, – sutinka Lu. – Bet negana tik įžiebtį prasiveržimo idėją. Netgi sunkiau yra patikėti, kad ši idėja tikrai padės pašalinti visus neigiamus padarinius.

– Ir nesukurs naujų, – priduriu aš.

– Ar tai apskritai įmanoma? – Lu klausimas skamba labai skeptiškai.

– Turi būti įmanoma, jei norime planuoti, o ne paprasčiausiai reaguoti, – kalbėdamas aš lengviau randu geresnį atsakymą. – Taip, Lu, tai turi būti įmanoma. Pasižiūrėk, kas atsitiko, kai priėmėme sprendimą

gauti daugiau užsakymų. Tiesioginis prancūzų užsakymo rezultatas buvo toks, kad dviem savaitėm įstūmėme gamyklą į labai nemalonią padėtį ir sužlugdėme ar bent atidėjome gerą rinkodaros kampaniją. Jei prieš veikdami būtume sistemiškai viską apgalvoję, mes tikriausiai būtume išvengę daugybės problemų. Nesakyk man, kad tai buvo neįmanoma. Visi faktai mums buvo žinomi, mes paprasčiausiai neturėjome mąstymo proceso, kuris būtų vertęs visa tai apgalvoti prieš pradėdant žaidimą.

– O kuo pakeisime?

Tai išmuša mane iš pusiausvyros.

– Atsiprašau?

– Jei pirmasis mąstymo procesas turėjo atvesti mus prie klausimo „ką keisti?“, tai antrasis mąstymo procesas turi versti mus atsakyti į klausimą „kuo keisti?“ Aš jau matau, kad reikalingas trečiasis mąstymo procesas.

– Taip, matau ir aš. „Kaip sukelti pokyčius.“ – Rodydamas į penktąjį žingsnį, priduriu: – Kai padalinio inercija tokia didžiulė, pastarasis bus bene svarbiausias.

– Atrodo, kad taip, – sako Lu.

Atsistoju ir imu žingsniuoti.

– Ar supranti, ko norime? – negaliu sulaikyti savo jausmų. – Mes norime pačių pagrindinių dalykų, o kartu norime viso pasaulio.

– Nepagaunu minties, – tyliai sako Lu.

Sustoju ir žiūriu į jį.

– Ko mes norime? Atsakyti į tris paprastus klausimus: „ką pakeisti“, „kuo pakeisti“ ir „kaip sukelti pokyčius“. Mes norime įgyti tokių fundamentinių sugebėjimų, kokių tik galima norėti iš vadovo. Pagalvok apie tai. Jei vadovas nežino, kaip atsakyti į šiuos tris klausimus, ar gali jis ar ji pretenduoti į tokį vardą?

Man kalbant, Lu rodo, kad seka mano mintį.

– O kartu, – tęsiu aš, – ar įsivaizduoji, kokia prasmė šlifuoti esminę problemą net labai sudėtingoje aplinkoje? Kad galėtum rasti ir pasitikrinti sprendimus, kaip iš tikro pašalinti visus neigiamus padarinius? Ir dar padaryti taip, kad pokyčiai būtų neskausmingi, kad sukeltų ne pasipriešinimą, o entuziazmą? Ar tu gali įsivaizduoti, kokie tai sugebėjimai?

– Aleksai, tu tai ir padarei. Tu būtent tai ir padarei mūsų gamykloje.

– Ir taip, ir ne, – atsakau aš. – Taip, mes tai padarėme. Ne, Lu, be Jonos vadovavimo visi mes šiandien būtume ieškojęsi kito darbo. Dabar suprantu, kodėl jis atsisakė mus konsultuoti nuolat. Jona man tai aiškiausiai pasakė. Mes turime išmokti apsieiti be pagalbos iš šalies. Aš turiu išmokti šių mąstymo procesų, tik tada žinosiu, kad dirbu savo darbą.

– Mes privalome ir galime būti savo pačių Jonomis, – sako Lu ir atsistoja. Ir tada šis santūrus žmogus mane nustebina. Jis apsikabina mane ir sako:

– Aš didžiuojuosi, kad dirbu su tavimi.