

Spis treści

1. Od picia kawy latte do jej serwowania	7
2. Zderzenie z rzeczywistością	45
3. Jedno słowo, które zmieniło moje życie	71
4. Na pierwszej linii – gotowy czy nie	107
5. Uśmiechnij się – jesteś na Broadwayu	141
6. Cios za milion dolarów	171
7. Przegrani stają się zwycięzcami	207
8. Zwolniony – niemal	241
9. Crystal pokazuje mi pracę za barem	271
10. Pożegnanie z Broadwayem	285
Podziękowania	301
O autorze	304

Od picia kawy latte do jej serwowania

„Skromna poprawa”.

– słowa Wyntona Marsalisa, muzyka jazzowego,
umieszczone na kubku Starbucks Double Tall
Skim Latte

To prawdziwa, zaskakująca historia starszego białego mężczyzny, który został zrzucony z wyżyn amerykańskiego establishmentu i przypadkowo spotkał młodą czarnoskórą kobietę pochodzącą z całkowicie odmiennego środowiska, dzięki której dowiedział się, co tak naprawdę jest w życiu istotne. On urodził się i wychował w bogatej nowojorskiej dzielnicy Upper East Side, a ona na jednym z osiedli domów czynszowych na Brooklynie. On kiedyś cieszył się dobrze płatną pracą w branży reklamowej, teraz jednak nie miał nic; ona natomiast, choć kiedyś nie miała niczego, odniosła sukces – i to na tyle duży, że mogła dać obcej osobie szansę uratowania się.

To jest *moja* historia, która – jak większość zaskakujących historii – zaczyna się od przypadku.

Marzec

Nie powinienem nawet znajdować się w pobliżu miejsca, w którym doszło do mojej przemiany. Ale tego marcowego deszczowego dnia w ubiegłym roku nie mogłem oprzeć się pokusie powrotu w czasie.

Czy kiedykolwiek chciałeś – gdy życie stało się naprawdę ciężkie – powrócić do domu dzieciństwa? Moi rodzice mieli tylko jednego syna, kochali mnie więc bardzo, choć często nie było ich w domu. Chciałem znów znaleźć się w miejscu, które przywołałoby te wszystkie pozytywne emocje. Stałem więc na Siedemdziesiątej ósmej, patrząc na czteropiętrowy budynek z elewacją z piaskowca, w którym spędziłem dzieciństwo.

Jak Starbucks ocalił mi życie

Od picia kawy latte do jej serwowania

Nagle w mojej pamięci pojawił się obraz dźwigu, za pomocą którego wciągano do salonu fortepian Steinwaya. Moja matka zdecydowała, że powinienem nauczyć się na nim grać, a ojciec całym sercem zapalił się do tego pomysłu. Uważał, że jego syn zasługuje na wszystko, co najlepsze, dlatego kupił największy i najdroższy model. Wniesienie tego wspaniałego instrumentu do stuletniego domu z wąskimi, stromymi schodami okazało się jednak nie lada problemem.

Ojciec stawiał czoło wyzwaniu. Wynajął dźwig i polecił robotnikom podnieść fortepian na wysokość pierwszego piętra. Po otwarciu drzwi balkonowych i przewróceniu instrumentu na bok udało się wepchnąć go do środka. Ojca rozpieła dumą ze swojego osiągnięcia, a matka była wręcz zachwycona. Ja zaś byłem w głębi ducha szczęśliwy, że stałem się przyczyną tego całego niezwykłego zamieszania.

Teraz, wpatrując się w okazały budynek, który niegdyś był moim domem, zastanawiałem się nad tym, ile wymagało to wszystko wysiłku. Jakże odległe były tamte szczęśliwe lata! W moim dzieciństwie nikt nigdy nawet nie wspominał o pieniądzach, a teraz byłem niemalże bankrutem.

Oderwałem myśli od tych błogich wspomnień i postanowiłem znaleźć nieco ukojenia w kubku latte. Kawa – jedna z niewielu przyjemności, jakie mi jeszcze pozostały. Kawiarnia sieci Starbucks znajdowała się na rogu Lexington i Siedemdziesiątej ósmej, w miejscu, gdzie w czasach mojego dzieciństwa była cukiernia. Byłem tak przygnębiony, że nawet nie zauważyłem wywieszki: „Szukamy pracowników do nowego lokalu” – choć

i tak nie była to informacja, na którą zwróciłbym uwagę. Później dowiedziałem się, że w Nowym Jorku mniej więcej co tydzień Starbucks prowadzi nabór nowych pracowników w różnych swoich lokalach. Kierownicy okolicznych kawiarni zjeżdżają się do wybranego lokalu i przeprowadzają rozmowy kwalifikacyjne z potencjalnymi pracownikami. Patrząc na to z perspektywy czasu, dochodzę do wniosku, że w momencie, w którym postanowiłem wejść do tej kawiarni na rogu Siedemdziesiątej ósmej, nawiedził mnie mój dobry duch, który wcześniej chyba na jakiś czas mnie opuścił.

Pogrążony w żalu za utraconą fortuną i rodziną oraz rozczulaniu się nad sobą, zamówiłem latte i usiadłem przy małym stoliku. Nie patrzyłem na ludzi wokół. Skupiony na sobie próbowałem jakoś dojść do ładu z życiem, które nagle okazało się takie brutalne.

- Czy szuka pan pracy?

To pytanie wyrwało mnie z zadumy. Osoba, która je wypowiedziała, siedziała przy sąsiednim stoliku i z wprawą przekładała jakieś dokumenty. Była to atrakcyjna, młoda, czarnoskóra Amerykanka w uniformie Starbucksa. Wcześniej nawet na nią nie spojrzałem, teraz jednak zauważyłem, że nosi srebrną bransoletkę i nietuzinkowy zegarek. Emanowała poczuciem bezpieczeństwa i pewnością siebie.

Odebrało mi mowę. Nie byłem przyzwyczajony do rozmów w Starbucksie z *kimkolwiek!* W ciągu ostatnich miesięcy często bywałem w różnych kawiarniach tej sieci porozrzucanych po całym mieście, ale nie traktowałem ich jako miejsca do relaksu czy swobodnych pogawędek, ale raczej służyły mi one jako „biuro”, z którego mogłem

dzwonić do potencjalnych klientów – choć żaden nie przyjął mojej oferty. Moja niewielka firma konsultingowa upadała w szybkim tempie. Marketing i reklama to domena młodych ludzi i wysiłki sześćdziesięcioletniego mężczyzny, aby zaistnieć w tej branży, poszły na marne.

– Praca – powtórzyła kobieta, uśmiechając się. – Czy chciałby pan dostać pracę?

Czy było to aż takie widoczne? Czy pomimo wszystkich tych pozorów – dobrego garnituru od Brooks Brothers, spinek i telefonu komórkowego, który położyłem na drogiej skórzanej aktówce od T. Anthony'ego (jakbym oczekiwał jakiegoś ważnego telefonu) – mogła dostrzec, że tak naprawdę jestem jednym z tych życiowych nieudaczników? Czy ja, były dyrektor kreatywny w J. Walter Thompson Company, największej agencji reklamowej na świecie, chciałbym pracować *w Starbucksie*!?

To była jedna z tych nielicznych chwil w moim życiu, gdy nie mogłem wymyślić grzecznej wymówki lub celnej riposty, i po prostu musiałem powiedzieć prawdę.

– Tak – odpowiedziałem. – *Chciałbym* dostać pracę.

Nigdy wcześniej nie musiałem szukać pracy. Kiedy w 1963 roku ukończyłem Yale, zadzwonił do mnie James Henry Brewster IV, przyjaciel ze Skull & Bones¹.

– Gates – powiedział ze stanowczością w głosie – znalazłem ci miejsce w J. Walter Thompson.

Jim pracował dla Pan Air Airways, wówczas największej linii lotniczej świata i jednego z głównych klientów

¹ Skull & Bones (Czaszka i Kości) – tajne stowarzyszenie absolwentów założone w 1832 r. na Uniwersytecie Yale, którego członkami byli m.in. George H.W. Bush, George W. Bush, William H. Taft i John Kerry (przyp. tłum.).

J. Walter Thompson, agencji reklamowej, znanej w branży pod skrótem JWT. Na studiach świetnie się razem bawiliśmy - czy wspólna praca nie byłaby więc doskonałym pomysłem?

Jim umówił mnie na rozmowę. Idąc na to spotkanie, miałem poczucie, że moje szanse są duże. Nie chodziło tylko o protekcję Jima - właściciel JWT, Stanley Resor, również był absolwentem Yale. Jego syn, Stanley Resor, Jr., dzielił w Yale pokój z moim wujem. Poprzedniego lata miałem nawet przyjemność odwiedzić rodzinę Resorów na ich 2000-akrowym ranczo w pobliżu Jackson Hole.

Wszystkie te kontakty okazały się teraz bezcenne. Praca w reklamie uważana była za naprawdę wyjątkową. To był czas rozwoju reklamy telewizyjnej - spoty stawały się zabawne i interesujące. Wiele osób chciało pracować w tym biznesie, pozwalał on bowiem nie tylko zarobić mnóstwo pieniędzy, ale przy okazji być kreatywnym. Program szkoleniowy JWT był w branży uważany za najlepszy, ale firma ta zatrudniała rocznie tylko jednego lub dwóch copywriterów.

Ja byłem jednym z nich.

Natychmiast zakochałem się w swojej pracy. Musiałem jedynie rozmawiać i pisać teksty reklamowe - a obie te umiejętności wyssałem z mlekiem matki - i w dodatku świetnie mi płaćli. Byłem w tym dobry i klienci też doceniali moje kreatywne pomysły.

Odkryłem, że przyjemność sprawia mi również prowadzenie prezentacji i robienie tego na różne oryginalne sposoby, dzięki czemu zawsze mogłem wnieść nieco życia i śmiechu w nudne z natury spotkanie. Przykładowo, ponieważ to my wymyśliliśmy hasło reklamowe

„Marines szukają kilku dobrych ludzi”, zaproszono nas do konkursu o wielomilionowe zlecenie Departamentu Obrony na reklamę akcji werbunkowej. Prezentację przeprowadziliśmy w sali konferencyjnej w Pentagonie. Gdy tam wszedłem, zobaczyłem grupę obwieszonych medalami mężczyzn, którzy siedzieli przy wysokim stole. To byli członkowie Amerykańskiego Wspólnego Komitetu Szefów Sztabów. Siedzieli nieruchomo, jak jakieś kamienne posąжки, najwyraźniej niezadowoleni, że ściągnięto ich na tak mało istotne spotkanie marketingowe.

Przeszedłem na przód sali, niosąc w ręku teczkę z naszym portfolio. Sięgnąłem do środka i wyciągnąłem stamtąd łuk i strzałę. W tym czasie druga osoba z mojego zespołu udała się na przeciwny koniec sali z tarczą, którą narysowałem markerem na kawałku styropianu. Chciałem w ten sposób pokreślić fakt, że wierzymy w reklamę ukierunkowaną (celową). Chciałem jednocześnie przemówić do tych żołnierzy za pomocą czegoś, co mogliby zrozumieć: broń wydawała się więc doskonałym wyborem. Zależało mi przede wszystkim na tym, aby ci ludzie nas zapamiętali – byliśmy bowiem pierwszą z trzynastu agencji, których oferty mieli poznać i rozważyć.

Naciągnąłem łuk i wypuściłem strzałę. Jakimś cudem trafiłem w sam środek tarczy. Przez minutę w sali panowała absolutna cisza. Nikt nawet nie drgnął. Nikt się nie odezwał. Po chwili wszyscy czterej szefowie sztabów zaczęli bić w brawo. Były też okrzyki i śmiech. Zlecenie było nasze.

Praca bardzo mi się podobała i dawałem z siebie wszystko. W recepcji siedziby JWT w Nowym Jorku leżała lista obecności pracowników i zawsze starałem się, aby

rano podpisać się jako jeden z pierwszych, a wieczorem jako jeden z ostatnich. Szybko i często awansowałem, przechodząc ze stanowiska copywritera na fotel dyrektora kreatywnego i w końcu wiceprezesa wykonawczego. Opiekowałem się wieloma ważnymi dla firmy klientami, takimi jak Ford, Burger King, Christian Dior, Piechota Morska Stanów Zjednoczonych czy IBM.

Byłem gotów pojechać w każde miejsce, aby tylko pomóc naszym klientom. JWT było firmą międzynarodową, która wymagała od swoich pracowników dyspozycyjności – praca w niej wiązała się zarówno z podróżami krajowymi, jak i zagranicznymi. Bez wahania przeprowadzałem się wraz z całą powiększającą się rodziną – gdzieś między reklamami znalazłem czas na ślub, dwutygodniową podróż poślubną i czwórkę dzieci – do kolejnych wyzwań w Toronto, Waszyngtonie i Los Angeles. Pracę postrzegałem jako część moich obowiązków wobec rodziny. A jeśli chodzi o rodzinę, żadne poświęcenie nie było dla mnie zbyt wielkie. Tym sposobem praca w JWT stała się dla mnie nadrzędna.

Ironia polegała na tym, że pokonywałem samolotami setki tysięcy mil po to, by spotkać się z klientami, dlatego dzieci widywałem naprawdę rzadko. To klienci stali się moimi dziećmi, podczas gdy te rodzone doraślały beze mnie. Czy ta piękna młoda kobieta kończąca właśnie szkołę średnią naprawdę była moją pulchniutką córeczką Annie? Gdy odbierała dyplom, łzy napłynęły mi do oczu. Była taka dorosła, gotowa, aby opuścić dom i mnie. Z bólem serca zdałem sobie sprawę z tego, że straciłem tak wiele cennych chwil, i to nie tylko z nią, ale i z pozostałą trójką moich dzieci.

A jednak – nawet w tamtej chwili – przekonałem siebie, że to poświęcenie było tego warte. JWT zapewniał nam wszystkim utrzymanie. Zarabiałem dużo i miałem świetny pakiet socjalny, zatem teraz, gdy dzieci szły do college'u i wydatki stawały się jeszcze większe, nie musiałem się jakoś szczególnie martwić o pieniądze. Gdzieś tam z tyłu głowy czułem nawet rodzaj dumy – mogłem sobie pogratulować: *To właśnie dlatego poświęcenie się jednej firmie było dobrym posunięciem: dało ci stabilność i wysoką płacę.* Podobnie jak wielu innych mężczyzn z mojego pokolenia, przyjmując rolę „żywiciela rodziny”, potrafiłem zracjonalizować sobie oddanie pracy i zaufanie, jakie pokładałem w JWT.

Lojalny bezgranicznie, jeszcze dłużej niż dotychczas zostawałem po godzinach, zawsze gotów dostosować swój osobisty harmonogram zajęć do wymagań i potrzeb klientów. Pamiętam, jak pewnego razu, gdy moje dzieci były jeszcze bardzo małe, w pierwszy dzień świąt Bożego Narodzenia zadzwonił do mnie przedstawiciel firmy Ford. Planowałem spędzić jeden z tych nielicznych dni w domu, pobawić się z Elizabeth, Annie, Laurą i Charlesem, i poczuć choć przez chwilę, że jesteśmy prawdziwą rodziną, a ja prawdziwym ojcem. Klient planował noworoczną imprezę handlową i spytał mnie, czy nie mógłbym przygotować kilku reklam. Ford uwielbiał stawiać agencję pod ścianą, dając nam tak krótkie terminy, ponieważ jednak wydawał miliony na reklamę, trudno byłoby odrzucić jakąkolwiek ich ofertę.

- Oczywiście – powiedziałem. - Kiedy?

- Teraz – odparł.

Wiedziałem, że muszę tam pojechać, zostawiając zapłakane dzieci. Rozpakowane przed chwilą prezenty leżały na podłodze w salonie i wszyscy byli jeszcze w piżamach. Ja byłem jednak lojalnym pracownikiem JWT. Zamówiłem taksówkę na lotnisko i poleciałem do Detroit.

Byłem dumny z tego, że nigdy nie uchyliłem się od wykonania żadnego zlecenia, które nakładała na mnie praca w agencji. Tym większym szokiem był dla mnie telefon, który po 25 latach pracy otrzymałem od młodej Lindy White, jednej z kierowniczek w JWT.

- Zjedzmy jutro śniadanie - brzmiało jej polecenie.

To nie są słowa, jakie chciałoby się usłyszeć od współpracownika. Lubilem Lindę. Kilka lat wcześniej przekonałem zespół złożony głównie z mężczyzn w średnim wieku, że przydałaby nam się młoda inteligentna kobieta. Linda radziła sobie świetnie i pomogłem jej dostać się do zarządu. Była tam jedyną kobietą. Dziś Linda jest prezesem, udało się jej więc zejść wyżej niż mnie.

Była ulubienicą nowego właściciela firmy JWT, Brytyjczyka o nazwisku Martin Sorrell, którego wykształcenie księgowo sprawiało, że wiele uwagi zwracał na kwestię zysku. Przedtem JWT była niemalże organizacją typu non profit, której celem stało się wymyślanie jak najlepszych reklam dla swoich klientów i nie przejmowano się zbyt zyskami. Martin patrzył na to inaczej. Akcjonariuszom powiedział, że bardziej interesuje go zwiększanie ich zysków niż zapewnianie najwyższego poziomu artystycznego. W obliczu wrogiego przejęcia z jego strony próbowaliśmy stawić mu czoło, jednak Martin miał po swojej stronie doświadczenie księgowego z Wall Street i łatwo nas pokonał.

Byłem na spotkaniu, podczas którego Martin powiedział szczerze: „Chcę być otoczony przez młodych ludzi”. Powinienem być wsłuchać się w te słowa i dostrzec zbierające się chmury.

Martin był tuż po czterdziestce, Linda tuż po trzydziestce – nic dziwnego, że dobrze się dogadywali. Młodzi, inteligentni ludzie, którzy z chęcią pozbyliby się każdego, kogo uważali za „starego piernika”.

Linda spóźniła się na umówione śniadanie. Kolejny zły znak. W korporacyjnej Ameryce, im ktoś ma wyższe stanowisko, tym bardziej się spóźnia. Świadomie lub podświadomie Linda przejęła tę cechę.

Miała zaczerwienione oczy. Wyglądała tak, jakby niedawno płakała. Jeszcze jeden zły znak. Wiedziałem, że Linda mnie lubi i jest mi wdzięczna za pomoc w karierze, ale zdawałem sobie sprawę również z tego, że we współczesnym świecie biznesu nie ma miejsca na sentymenty. To, że nadal byłem dobry w tym, co robiłem, byłem uczciwy i poświęciłem całe swoje dorosłe życie na pomaganie firmie JWT w odniesieniu sukcesu, nie miało tu najmniejszego znaczenia.

Lindę poznałem na przyjęciu. Właśnie uzyskała tytuł MBA na Harvardzie i miała dyplom licencjata z historii sztuki. Pamiętam, że powiedziałem jej wtedy, że to najlepsze połączenie w świecie reklamy – będzie miała świetne kreatywne pomysły, a jednocześnie zadba o zyskowność całego procesu. I miałem rację. Jednak same kwalifikacje nie wystarczyłyby, aby znalazła pracę w naszej firmie. Musiałem zaprezentować ją jako kobietę silniejszą – bardziej „macho” – od każdego mężczyzny, którego moglibyśmy zatrudnić na to samo stanowisko.

Pomagając jej dostać się do ścisłego kierownictwa firmy JWT, napisałem notatkę służbową, w której przedstawiłem ją jako „bezlitosnego człowieka sukcesu”, i pokazałem ją Lindzie.

- Czy ja naprawdę jestem bezlitosna? – spytała mnie, nieco dotknięta tym sformułowaniem.

- Nie, być może nie – odparłem. – Ale jako kobieta sukcesu musisz być postrzegana jako osoba tak twarda, jak każdy mężczyzna – szczególnie na kierowniczym stanowisku. Być może musisz wydawać się nawet twardsza, niż jesteś w rzeczywistości. Typ macho, łamiący wszystko, w tym także innych ludzi, to ten styl zarządzania, który podoba się Martinowi.

Pomogłem Lindzie skoncentrować się na tym, co było w tym biznesie najważniejsze: na pieniądzach i na twardym dążeniu do zmniejszania „kosztów ogólnych” – którymi w reklamie zawsze są ludzie. A teraz owym zbędnym kosztem ogólnym stałem się *ja sam*.

Siedzieliśmy naprzeciwko siebie i uśmiechnąłem się do niej. Nie zamierzałem płakać. Ale w głębi ducha czułem się tak, jakbym umierał. Bolało mnie serce. Czyżbym miał zawał? Nie – po prostu doskwierał mi ogromny smutek. I byłem zły na samego siebie. Dlaczego wcześniej nie zwróciłem uwagi na znaki ostrzegawcze? Linda pięła się w górę po szczeblach kariery w JWT; ja stałem w miejscu. Linda minęła mnie piorunem. Martin ją lubił. Jak zapewne ujęliby to grzeczni Brytyjczycy, oczywiste było, że Martin nie mógł wytrzymać ze mną w jednym pokoju. Ze swoimi przeredzonymi, siwymi włosami nie pasowałem do wizerunku szczupłej, oszczędnej, elastycznej i młodej firmy, jaką on chciał zarządzać.

- Michael - odezwała się Linda - mam dla ciebie złe wiadomości.

Bawiłem się leżącą na talerzyku babeczką, zmuszając się do podniesienia wzroku.

Kelner podszedł do mnie i spytał, czy czegoś jeszcze nie potrzebujemy. Jeszcze chyba tylko kelnerzy wierzą w to, że to starsi mężczyźni mają pieniądze i to oni podejmują decyzje.

Odprawiłem go ruchem głowy.

- Słucham - powiedziałem, siląc się na stoicki spokój.

Nie zamierzałem błagać o litość. Wiedziałem, że nic by to nie dało. Miałem tylko nadzieję, że Linda wstawiła się za mną w imię starych czasów. Ale zanim doszło do tego spotkania poza biurem, wszystko zostało postanowione. Wiedziałem, że należą już do historii.

- Musimy cię zwolnić, Michael - wypowiedziała te słowa jak robot.

Należy oddać jej sprawiedliwość, że nie przeszło jej to łatwo przez gardło, szczególnie to typowe stwierdzenie w liczbie mnogiej: „my”.

- To nie była moja decyzja - pośpieszyła z wyjaśnieniami i łza spłynęła jej po policzku.

Szybko jednak ją starła, zawstydzona swoim wrzuceniem - szczególnie wobec mężczyzny, który uczył ją, że powinna być twarda. Nie sądzę, aby grała. Myślę, że było jej naprawdę przykro, że mnie zwolniono i że to ona musiała wykonać tę brudną robotę. Z punktu widzenia zysku była to oczywista decyzja. Wielu młodych ludzi potrafiło pisać i przemawiać tak dobrze i szybko jak ja - za jedną czwartą mojego wynagrodzenia. Gdyby Linda postawiła weto i nie zgodziła się mnie zwolnić, mogłaby

zostać wykluczona z „mafii zarządu”. To był test jej lojalności: czy miała wstawić się za starym, kreatywnym człowiekiem, który pomógł jej w przeszłości, czy też opowiedzieć się za zmianami w firmie? Linda musiała udowodnić Martinowi, że rzeczywiście jest bezlitosna. Trzeba zabić, aby móc należeć do mafii. Gdyby Linda się sprzeciwiła, z własnej woli położyłaby swoją głowę na katowski pień.

Byłem dzielny na tyle, na ile tylko potrafiłem. Przynajmniej przez tych kilka minut rozmowy z Lindą.

Powiedziała mi, że otrzymam jedną czwartą mojego obecnego miesięcznego wynagrodzenia za każdy rok przepracowany w JWT. Stwierdziła, że żałuje, że nie więcej, i dodała, że ma nadzieję, iż zgromadziłem jakieś oszczędności podczas tych wszystkich tłustych lat.

Nie ma szans – pomyślałem sobie w duchu. *Mam dom pełen dzieci, które trzeba wykształcić!*

Miałem sucho w ustach. Nie byłem w stanie wykrztusić słowa.

– No cóż – przerwała milczenie Linda, wstając. – Nie musisz wracać do biura, aby spakować swoje rzeczy. Zajmiemy się tym.

Znowu „my”. Linda była już gotowa na najwyższe stanowiska.

– Chciałabym zjeść z tobą pożegnalny lunch, Michael. Tyle zrobiłeś dla tej firmy – dodała, już stojąc. – Zadzwoń do ciebie i się umówimy. Jeffrey Tobin z działu kadr jest gotów w każdej chwili omówić z tobą szczegóły odprawy.

Przez głowę przeszła mi myśl o podaniu JWT do sądu i rozesłaniu nieprzyjemnych listów do wszystkich klientów. Jednak Martin i Linda też o tym pomyśleli.

- Prawdopodobnie zechcesz pracować w branży jako konsultant - dodała Linda, a ton jej głosu stał się znacznie przyjemniejszy - i wspólnie z Martinem damy ci wspaniałe rekomendacje. Osobiście jestem gotowa pomóc ci w każdym możliwym sposób.

Byłem już martwy w JWT, ale chciała zapewnić mi aparaturę podtrzymującą mnie przy życiu, jeśli tylko będę grzeczny.

Zwolnienie z pracy nie jest najlepszym sposobem na otwarcie własnej firmy konsultingowej. Wiedziałem jednak, że tylko od dobrej woli JWT zależy, czy będę mógł w jakikolwiek sposób współpracować z moimi starymi klientami i znaleźć dla siebie jakieś miejsce na rynku. Gdybym stwarzał problemy, miałbym kłopoty i nigdy już nie znalazłbym żadnej pracy.

Namolny kelner znów do nas podszedł, a ja ponownie go odprawiłem.

Linda ścisnęła moje ramiona, niemal - ale nie do końca - obejmując mnie.

- Koniecznie zadzwoń do Jeffrey'a. Lubi cię i z pewnością ci pomoże.

Następnie szybko się odwróciła i wyszła z restauracji.

Kelner powrócił, już po raz ostatni, i przedstawił mi rachunek.

Na dworze świeciło słońce. Nagle zdałem sobie sprawę z tego, że nie mam dokąd iść. Po raz pierwszy od 25 lat nie czekał na mnie żaden klient. Zacząłem iść przed siebie i dopiero po chwili zdałem sobie sprawę z tego, że płaczę. To było upokarzające. Płakać! Ja! W wieku pięćdziesięciu trzech lat otrzymałem zawiadomienie o własnej śmierci zawodowej. Doskonale zdawałem

sobie sprawę z tego, że to jest zły moment na starość i na bezrobocie.

Miałem rację.

Tak, chciałbym dostać pracę. Nie mówiłem tego od trzydziestu pięciu lat. Tak, minęło trzydzieści pięć lat od momentu, w którym podjąłem pierwszą pracę w JWT. Minęło też dziesięć lat, odkąd zostałem zwolniony z JWT. Otworzyłem własną firmę konsultingową i natychmiast otrzymałem kilka dobrych zleceń od moich dotychczasowych klientów. Ale w miarę upływu czasu było ich coraz mniej i mniej. Od ostatniego projektu minęło już kilka miesięcy. Nawet kawa stawała się powoli luksusem, na który nie mogłem sobie pozwolić.

Patrząc teraz ponad kubkiem z latte na tę pewną siebie, uśmiechniętą pracownicę Starbucksa, poczułem współczucie dla samego siebie. Kobieta wydawała mi się taka beztroska i młoda – miała przed sobą tyle różnych możliwości! Później dowiedziałem się, że jej życie było o wiele trudniejsze, niż mógłbym to sobie wyobrazić. Matka, która osierociła ją w wieku zaledwie 12 lat, była narkomanką. Dziewczynka nie знаła swego ojca. Gdy matka przedawkowała, musiała zamieszkać z ciotką, kolejną samotną kobietą, która wychowywała już kilkoro własnych dzieci. Ciotka naprawdę była z piekła rodem. Kobieta opowiedziała mi historię, jak spadła kiedyś z cementowych schodów budynku czynszowego na Brooklynie, gdzie wtedy mieszkała. Miała złamane biodro, ale ciotka jedynie nawrzeszczała na nią, że jest niezdarą i nie chciała wysłać jej do szpitala. Kości zrosły się same, ale w sposób, który powodował nieustanny ból. Choć podczas naszego pierwszego spotkania zdawała się emanować pewnością siebie, jak sama później przyznała, na-

wet tego dnia cierpiała katusze – zarówno fizyczne, jak i emocjonalne.

Jednak wtedy byłem w stanie myśleć tylko i wyłącznie o swoich problemach.

Dla mnie ta młoda kobieta miała ogromną władzę – władzę zatrudnienia mnie. *Tak, chciałbym dostać pracę.* Gdy tylko usłyszałem własne słowa, przeraziłem się. Co ja wyprawiam? Ale z drugiej strony, przecież wiedziałem, że naprawdę chcę mieć pracę. *Potrzebowałem pracy.* I – zakładałem – z łatwością mógłbym dostać pracę w tej kawiarni Starbucksa... ale czy aby na pewno?

Moja rozmówczyni rozłożyła przed sobą kilka dokumentów, przestała się uśmiechać i twardo na mnie spojrzała.

– Więc naprawdę chce pan dostać pracę? – spytała z niedowierzaniem, potrząsając głową.

Najwyraźniej nabrała pewnych wątpliwości wobec mojej osoby, gdy tylko pojawiło się jakieś prawdopodobieństwo, że rzeczywiście miałbym dla niej pracować.

I nagle przyszła mi do głowy myśl: *Jej propozycja była jedynie rodzajem żartu.* Może postanowiła zabawić się mną przez kilka minut – nudnym, sztywnym facetem, który wydawał się taki zadowolony z siebie. Może chodziło o jakiś zakład z innym pracownikiem? Ale, pewnie ku jej zdziwieniu, przyjąłem jej ofertę na poważnie.

Otaksowała mnie wzrokiem pełnym sceptycyzmu.

– Czy będzie pan chciał pracować *dla mnie*?

Nie mogłem nie usłyszeć wyzwania w jej pytaniu – czy ja, biały stary mężczyzna, mógłbym pracować dla czarnej młodej kobiety?

Później wyznała mi, że gdy dorastała, jej zgorzkniała, pełna nienawiści ciotka wielokrotnie powtarzała jej:

„Biali to *wróg*”. Z jej punktu widzenia zaoferowanie mi pracy było już wystarczająco ryzykowne. Nie chciała posuwać się już ani o krok dalej, dopóki nie nabrałaby pewności, że nie przysporzę jej jakichś problemów.

Ja również miałem ambiwalentne odczucia. Cała ta sytuacja wydawała mi się postawiona na głowie. W świecie, z którego pochodziłem, to ja powinienem być na tyle uprzejmy i filantropijny, aby zaproponować jej pracę. Wiedziałem, że było to niewłaściwe odczucie, całkowicie niepoprawne politycznie, ale mimo wszystko nie mogłem się go pozbyć. Dla tej młodej kobiety najwyraźniej nie miało żadnego znaczenia, czy odpowiem „tak”, czy „nie”. W jaki sposób udało jej się zdobyć taką władzę? Mój świat wywrócił się do góry nogami.

Nowy Jork, 1945. Moi rodzice zawsze uwielbiali chodzić na koktajle i kolacje. W gruncie rzeczy byłem samotnym, małym chłopcem. Gdy wracałem autobusem z Buckley School, zazwyczaj już ich nie było w domu. Była tam jednak Nana – czekająca na mnie z rozłożonymi rękami i szerokim uśmiechem. Biegłem do niej i wtulałem się w jej wydatny biust.

Ta stara kobieta, która z nami mieszkała w naszym olbrzymim domu na Siedemdziesiątej ósmej, była miłością mojego dzieciństwa. Była kucharką całej rodziny i moim najbliższym towarzyszem. Cały swój wolny czas spędzałem z nią w ciepłej i przepełnionej wspaniałymi zapachami kuchni w suterenie, udając Charliego Chaplina i rozśmieszając ją. Dostawałem od niej cudowne przysmaki z orzechami i rodzynekami. Gdy zachorował jej ojciec, powiedziałem jej, że powinna pojechać do niego i odwiedzić go w Wirginii. Dwa tygodnie później zmarł. Nana

pomyślała wtedy, że zostałem jej „zesłany przez Boga”. Powiedziała, że pewnego dnia będę służył Bogu jako kanzodzieja. Miałem wystające zęby i duże uszy, ale Nana twierdziła: „Jesteś przystojnym chłopcem”. Przekonywała mnie, że kiedyś będę łamał serca wszystkich kobiet.

Pewnego dnia podsłuchiłem rozmowę moich rodziców w bibliotece. Mówili przyciszonymi głosami, podczołgałem się więc pod drzwi, aby lepiej ich słyszeć.

- Nana robi się już za stara na ciągłe wchodzenie po schodach - stwierdziła moja matka.

Nasz dom był czterokondygnacyjnym budynkiem z siedemdziesięcioma trzema stromymi schodami - liczyłem je wielokrotnie dla zabicia czasu.

- Tak, uważam, że to dla niej za dużo - zgodził się ojciec.

Byłem przerażony. *Nie mogli pozbyć się Nany.* Pobiegłem do niej, płacząc, ale nie mogłem jej wyjawić, co usłyszałem.

Kilka tygodni później, gdy pewnego popołudnia wróciłem ze szkoły autobusem, Nana nie czekała na mnie. Odeszła. Matka zatrudniła jako nową kucharkę emigrantkę z Łotwy. Dziewczyna miała 19 lat i mama powiedziała, że dając jej pracę, zrobiła dobry uczynek. Łotyszka pracowała ciężko, ale znała tylko kilka słów po angielsku i wcale ze mną nie rozmawiała ani nawet na mnie nie spoglądała. Bała się zbliżyć do mnie i do kogokolwiek innego - później dowiedziałem się, że była gwałcona przez nazistów i komunistów, stąd pozostał jej uraz.

Będąc jednak małym dzieckiem, rozumiałem tylko tyle, że Nana odeszła i zostałem sam w wielkim domu. Kuchnia bez Nany była zimna i pusta, ale nie chciałem

stamtąd wyjść. Siedziałem cichutko na parapecie i obserwowałem krople deszczu spływające po szybie. Robiłem wyścigi – wybierałem dwie krople i obstawiałem, która z nich szybciej spłynie na sam dół. Mówiłem sobie, że jeśli odgadnę prawidłowo, to zasługuję na to, by spełniło się jedno moje życzenie. A życzyłem sobie, by Nana wróciła.

Przyjmując pracę w Starbucksie, niecałe sto jardów od domu, w którym mieszkałem między pierwszym i piątym rokiem życia, nagle na nowo poczułem tęsknotę za kobietą, której nie widziałem prawie sześćdziesiąt lat. Nana była o wiele starsza od kobiety, z którą tu dziś rozmawiałem, pełna ciepła, duża i miękka. Ta młoda kobieta była niewysoka, miała wspaniałą figurę i zachowywała się bardzo profesjonalnie. W uśmiechu Nany można było dostrzec brak kilku zębów. Uśmiech tej młodej kobiety był nieskazitelny, a zęby równiutkie i olśniewająco białe. Nana była dla mnie jak matka. Ta kobieta dała mi jasno do zrozumienia, że może być moim szefem, a ja jej podwładnym.

Nie było między nimi cech wspólnych – z wyjątkiem tego, że obie miały ciemną skórę. Jak wielu znanych mi białych ludzi, ceniłem sobie ideę integracji, a jednak im stawałem się starszy, tym wyraźniej dostrzegałem, że w środowisku, w którym się obracałem – amerykańskiej elity – biali trzymali się białych, a czarni czarnych. Szczera rozmowa z Afroamerykanką przywołała wspomnienia tego jedyne bliższego kontaktu z jakąkolwiek czarnoskórą Amerykanką.

Młoda pracownica sieci Starbucks nie zdawała sobie sprawy, że ze względu na Nanę byłem pod względem emocjonalnym w pełni gotowy do pracy dla niej – miałem do

niej całkowite zaufanie. Próbowałem wyjaśnić samemu sobie, że jest to irracjonalne odczucie. Jak to możliwe, że 63-letni mężczyzna poddaje się emocjom płynącym z serca 4-letniego chłopca – ale tak właśnie było. *Czy chciałby pan pracować dla mnie?* – brzmiało jej pytanie.

– *Bardzo* chciałbym móc pracować dla pani.

– Świetnie. Potrzebujemy ludzi. To właśnie dlatego zorganizowaliśmy tu dzień otwarty. Moim zadaniem jest przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych z osobami, które chciałyby pracować jako barista².

Wyjaśniając mi to wszystko, prawie na mnie nie patrzyła. Wyglądało to tak, jakby informowała mnie o moich prawach, a nie składała propozycję pracy.

– To najniższe stanowisko, ale oferujące wielkie możliwości. Ja nawet nie skończyłam szkoły średniej, a teraz prowadzę sporą firmę. Każdy menedżer samodzielnie prowadzi swoją kawiarnię i znajduje odpowiednich pracowników.

Wręczyła mi jakiś dokument.

– Oto formularz podania. A teraz przystąpimy do formalnej rozmowy kwalifikacyjnej.

Wyciągnęła dłoń w moją stronę.

– Mam na imię Crystal.

Przez cały ten czas siedziałem przy małym narożnym stoliku z moim latte i papierami. Gdy podniosłem się niezgrabnie, aby uścisnąć jej dłoń, zrzuciłem na podłogę aktówkę.

– Jestem Mike – przedstawiłem się.

² Barista to osoba, która zajmuje się wybieraniem, parzeniem oraz podawaniem kawy (przyp. tłum.).

Swoją firmę nazwałem Michael Gates Gill & Friends, ponieważ uwielbiałem brzmienie mojego pełnego nazwiska. Tym razem miałem wrażenie, że „Mike” zabrzmiał lepiej. Że to jedyny sensowny sposób przedstawienia się.

- Mike - powiedziała Crystal, ponownie przesuwa-
jąc jakieś leżące przed nią papiery i nadal na mnie nie
patrząc - wszyscy Partnerzy w Starbucksie mówią sobie
po imieniu i każdy otrzymuje bogaty pakiet świadczeń.

Podawała mi obszerną broszurę.

- Przejrzyj to, a poznasz nasze świadczenia zdrowotne.

Chętnie wyciągnąłem rękę. Nie zdawałem sobie
sprawy z tego, że na tym stanowisku można mieć ubez-
pieczenie. Nie było mnie już stać na prywatną polisę
i zrezygnowałem z niej, co mogło mieć poważne kon-
sekwencje, jak się niedawno dowiedziałem. Wszystkie
wątpliwości wobec tej pracy nagle gdzieś się rozwiały.

Zaledwie tydzień wcześniej byłem na corocznej kon-
troli lekarskiej. Do tej pory mój lekarz nie znajdował
żadnych nieprawidłowości. Tym razem jednak potrzęs-
nął lekko głową i powiedział:

- To chyba nic takiego, ale chciałbym, abyś zrobił rez-
onans magnetyczny.

- *Po co?*

- Chcę się jedynie upewnić. Mówisz, że czasem sły-
szysz brzęczenie w uchu?

- *Cichutkie* brzęczenie - zapewniłem go pośpiesz-
nie. Nigdy nie dawałem doktorowi Cohenowi nawet
cienia podejrzenia, że coś mi dolega. Nigdy nawet nie
powiedziałem mu, że jestem chory. To był świetny le-
karz, ale miał ze mną nie lada zgryz - zawsze musiał

sam doszukiwać się we mnie jakichś niepokojących objawów.

- *Cichutkie* brzęczenie. *Brzęczenie!* - powiedział to swoim zwykłym, pełnym irytacji tonem. Miał dość moich uników.

- Proszę zrobić rezonans i udać się z wynikami do doktora Lalwaniego.

- Doktor Lalwani? - wyraziłem zdziwienie i brak entuzjazmu.

- Michael, jesteś snobem - stwierdził doktor Cohen - i pewnego dnia może cię to zabić. Doktor Lalwani to świetny laryngolog. Zrobił doktorat na Uniwersytecie Stanforda. To ci wystarczy?

Cohen leczył mnie całe życie i znał aż za dobrze.

Poszedłem na tę tomografię. Doktor Cohen powiedział mi, że zajmie to jedynie „kilka minut”.

W rzeczywistości leżałem tam co najmniej pół godziny. W trakcie badań słyszałem, jak różni lekarze przychodzili i wychodzili, co oczywiście wcale mi się nie podobało.

- Co się dzieje?

- Nic - odparła młoda sanitariuszka. - Wyślemy zdjęcia do doktora Lalwaniego. Czeka już na pana.

Byłem zły. Zły na doktora Cohena za to, że tak nalegał na te głupie badania. Przecież nigdy nie chorowałem. Nie zamierzałem teraz zacząć. Nie mogłem sobie na to pozwolić.

Doktor Lalwani kazał mi czekać przez większą część popołudnia. W międzyczasie różni ludzie wchodzili do jego gabinetu i wychodzili. W końcu w drzwiach stanął uśmiechnięty od ucha do ucha sam doktor Lalwani. Czy to miał być dobry znak? Lalwani gestem zaprosił mnie

do środka. Gabinet był mały, zagrożony i pełno w nim było stosów różnych dokumentów. Niezbyt uspokajający widok. Bardziej przypadłby mi do gustu duży, narożny gabinet z wygodną kozetką. Najwyraźniej lekarz wcale nie był taki dobry.

- Panie Gill - zaczął.

- Michael - przerwałem mu, siłąc się na uprzejmość.

Jednak mój rozmówca jedynie uśmiechnął się szerzej i powtórzył:

- Panie Gill, mam dla pana złe wiadomości... ale zapewne sam zdaje pan sobie sprawę z tego, że coś jest nie w porządku... prawda?

Czy wiedziałem, że coś jest nie w porządku? Czy on zwariował?! Uważałem, że wszystko jest w jak najlepszym porządku!

- O czym pan mówi? - ledwo byłem w stanie ukryć niepokój i złość, jaką wywoływało we mnie jego stoickie opanowanie.

- Ma pan rzadką przypadłość. Na szczęście leży ona w zakresie mojej specjalizacji.

- Co mi jest? - niemal krzyknąłem, ale doktor Lalwani zdawał się nie reagować na moje ponaglenia.

- Coś bardzo, bardzo rzadkiego - ponownie się uśmiechnął. - Dotyka tylko jedną osobę na dziesięć milionów Amerykanów.

Czekałem, przepelniony złością, ale instynktownie wiedziałem, że muszę pozwolić lekarzowi na prowadzenie tej rozmowy. Byłem już na tyle przerażony, by poddać się jego akademickiemu stylowi.

- Cierpi pan na coś, co nazywa się nerwiakiem nerwu słuchowego. Moja specjalność. Ale to bardzo rzadka

choroba. To niewielki guz umiejscowiony u podstawy mózgu... który wpływa na pański zmysł słuchu.

Przez chwilę nic nie widziałem i nic nie słyszałem. To było jak cios wymierzony jednocześnie prosto w głowę i serce. Chyba przestałem nawet oddychać.

Doktor Lalwani, wyczuwając mój stan psychiczny, pośpieszył z dalszymi wyjaśnieniami.

- To nie jest śmiertelne - oznajmił. - Da się operować. Ale muszę też pana poinformować, że to bardzo poważna operacja.

Wróciła mi zdolność widzenia i słyszenia - w samą porę, bym mógł usłyszeć te złowieszcze słowa. Określenie „poważna” w ustach chirurga to nie jest coś, co chciałoby się usłyszeć.

- Co ma pan na myśli?

- Musimy wywiercić otwór w czaszce. To operacja na mózgu. Jestem neurochirurgiem... a to oznacza operację bezpośrednio na mózgu.

Był bardzo zadufany w sobie. Nienawidziłem go za to, że tak otwarcie wykazywał chęć operowania.

- Może pan stracić słuch. To guz powoduje ten szum. Będzie pan musiał spędzić w szpitalu tydzień lub dwa - dodał.

- Tydzień lub dwa - powtórzyłem bezmyślnie.

- Minie kilka miesięcy, zanim w pełni dojdzie pan do siebie. Ale szanse na wyzdrowienie są duże. Przypadki zgonu są bardzo rzadkie. Tak naprawdę umarło na to tylko kilka osób.

Kilka... umarło? Zwariował?

- Kiedy muszę poddać się operacji? - wyjąkałem. W ustach odczuwałem suchość.