

PATRICK LENCIONI

Az ideális csapatjátékos

*Hogyan fejlesszük
az együttműködés alapkészségeit?*

TANMESE VEZETŐKNEK

A fordítás alapja:
Patrick Lencioni: *The Ideal Team Player:*
How to Recognize and Cultivate the Three Essential Virtues

© 2016 by Patrick Lencioni

All Rights Reserved.
This translation published under license with the original publisher
John Wiley and Sons, Inc.

Fordította © Nagy Györgyi Eszter, 2016

Szerkesztette: Andó Éva

Borítóterv: Tabák Miklós

HVG Könyvek
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka

ISBN 978-963-304-384-4

Minden jog fenntartva.

Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni,
adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel
– elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon –
a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2016

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomás: Gyomai Kner Nyomda Zrt.
Felelős vezető: Fazekas Péter

*Ezt a könyvet Tracy Noble-nek ajánlom,
aki rengeteget segített a megírásában, és aki mindennap
kellő alázattal, lelkesen és jó emberismerőként él.*

TARTALOM

Bevezetés	9
A történet	13
Az alaphelyzet	15
A diagnózis	19
A felfedezés	53
A megvalósítás	81
Az indikátorok	119
A modell	131
Az ideális csapatjátékos három alapvető értéke	133
A három alapvető érték definíciója	135
A modell története	141
Az ideális csapatjátékos modellje	145
A modell alkalmazása	153
A kapcsolat az ideális csapatjátékos modellje és az öt működési rendellenesség modellje között	189
Zárógondolatok: a munkahelyen túl	193
Köszönetnyilvánítás	195
Jegyzetek a magyar kiadáshoz	196
Név- és tárgymutató	197

BEVEZETÉS

Ha megkérnének, hogy készítsek listát mindazokról az értékes tulajdonságokról, amelyek leginkább segítenek sikeressé válni a munkában – és persze az életben is –, a legelső helyen az szerepelne, mennyire jól tud valaki csapatban dolgozni. A mai folyton változó világban minden eddiginél fontosabb az a képességünk, hogy hatékonyan tudjunk együttműködni másokkal, és hogy csapatokban törekedjünk értékteremtésre. Enélkül csak igen kevesen boldogulnak a munkahelyen, a családban vagy bármely más társas környezetben.

Biztosan sokan egyetértenek ebben velem, éppen ezért meglepő, hogy milyen nehéz igazán jó csapatjátékosokat találni. Talán az a probléma, hogy eddig nem született pontos definíció arra, milyennek kell lennie a megfelelő csapattagnak, így az egész kifejezés kissé zavaros, sőt túlságosan megfoghatatlan.

Ugyanez a helyzet magával a csapatmunkával is, amelyről még mindig többet beszélünk, mint amennyire a gyakorlatban meg tudjuk valósítani. A *Kell egy csapat (The Five Dysfunctions of a Team)*¹ című könyvemben kifejtettem, hogy az igazi csapatmunkához öt lényeges dolog szükséges: a sebezhetőségre épülő bizalom, egészséges konfliktusok, aktív elkötelezettség, kölcsönös számonkérhetőség és az eredmények szem előtt tartása. Szerencsére megfelelő iránymutatással, kellő türelemmel és időráfordítással a legtöbben képesek magukévá tenni ezeket az elveket.

Ugyanakkor el kell ismernem, hogy vannak, akikből könnyebben lesz csapatjátékos, és egyszerűbben alakítják ki ezt az öt tulajdonsá-

got, mint mások. Ők sem így születtek persze, de az élettapasztalatuk és a munkájuk során tanultak miatt, vagy mert kiemelt fontosságot tulajdonítanak a személyes fejlődésnek, rendelkeznek azzal a három alapvető készséggel, amelyek alkalmassá teszik őket arra, hogy ideális csapatjátékosokká váljanak: az *alázattal*, a *lelkesedéssel* és a *jó emberismerettel*. Bármilyen egyszerűnek hangzanak is ezek a szavak, egyik sem pontosan azt jelenti, mint amire első hallásra gondolunk. Hatékony alkalmazásukhoz elengedhetetlen, hogy megértsük, milyen összetettek ezek a tulajdonságok.

Az elmúlt húsz évben vezetőkké és csapataikkal végzett munkám során azt figyeltem meg, hogy ha a munkatársakból hiányzik e három tulajdonság bármelyike, a kelleténél jóval nehezebb összetartó csapatot építeni, sőt az is előfordul, hogy lehetetlen. A The Table Group 1997-es alapítása óta alkalmazzuk ezt a modellt a munkaerő-toborzásban és a vezetésben. A siker fontos előrejelzőjének bizonyult, és használatával a kudarc is megbízhatóan igazolható. Arra jutottunk ezért, hogy e három, látszólag egyértelmű tulajdonság olyan a csapatmunka szempontjából, mint a sportolónál a gyorsaság, az erő és a koordináció – minden mást megkönnyítenek.

Mindez tagadhatatlan következményekkel jár. Komoly versenyelőnyre tesznek szert mindazok a vezetők, akik felismerik, alkalmazzák és használják az alázatos, lelkes és jó emberismerő munkaerőt azokkal szemben, akik erre nem képesek. Sokkal gyorsabban és könnyebben építenek jól működő csapatokat, és így jelentősen csökkennek a munkahelyi intrikákkal, a fluktuációval és a hozzáállással kapcsolatos problémák és a velük járó kellemetlen, de annál konkrétabb költségek. A három alapvető tulajdonsággal rendelkező alkalmazottak pedig értékesebb és piacképesebb munkaerővé válnak mindenhol, ahol kiemelt fontosságú a csapatmunka.

Ennek a könyvnek az a célja, hogy segítsen megérteni, miként segíti elő e három egyszerű tulajdonság nehezen megfogható kombiná-

BEVEZETÉS

ciója a csapatmunkát a munkahelyen, illetve az élet más területein, hogy minél inkább kihasználhassuk az általuk biztosított különleges előnyöket.

Remélem, hogy hasznos olvasmánynak bizonyul.

A TÖRTÉNET

AZ ALAPHELYZET

ELÉG

Húsz év után Jeff Shanley úgy érezte, elege van a Szilícium-völgyből. A túlórák. A dugók. A képmutatás. Ideje volt váltani.

Igazság szerint Jeff nem a munkába fáradt bele, hiszen izgalmas és sikeres karriert tudott maga mögött. Több high-tech vállalatnál tevékenykedett marketinges pozícióban, majd harmincöt évesen alapító tagja lett egy technológiai startupnak. Szerencsére az igazgatótanács két évvel később felvett egy tapasztalt vezérigazgatót. A következő négy évben ettől a vezérigazgatótól, Kathryn Petersentől Jeff többet megtudott a vezetésről, a csapatmunkáról és az üzletről, mint amennyit egy évtized alatt egy üzleti főiskolán tanulhatott volna.

Amikor Kathryn visszavonult, Jeff is otthagyta a vállalkozást, és a következő néhány évben egy kisebb tanácsadó cégnél dolgozott Half Moon Bayben, a Szilícium-völgyet körülvevő dombok túloldalán. Jeff itt is jelentős sikereket ért el, és rövid idő alatt tulajdonostársá válhatott volna. Ekkorra azonban neki is és a feleségének is elege lett abból, hogy folyamatosan társadalmi elvárásoknak próbálnak megfelelni. Ezeket leginkább a szomszédai, a méregdrága házban élő Jones család testesítette meg.

Jeff mindenképpen váltani akart. Fogalma sem volt, hogy merre induljon, hogy mi legyen a következő lépés. Arra biztosan nem számított, hogy a megoldást Bob bácsikája telefonhívása jelenti majd.

BOB

Robert Shanley már három évtizede a Napa-völgy legjelentősebb és legsokoldalúbb építési vállalkozója volt. Akár borospincéről, akár iskoláról vagy bevásárlóközpontról volt szó, ha valaki a Napa-völgyben építkezett, jó esély volt rá, hogy a Valley Builders nevű cég is részt vállal a munkálatokban.

Bob legnagyobb sajnálatára a családi vállalkozás iránt egyik gyermeke sem érdeklődött. Ehelyett étteremvezető, bróker és középiskolai tanár lett belőlük. Ezért hívta fel végül az unokaöccsét, hogy tud-e valakit ajánlani, aki néhány éven belül, amikor ő majd nyugdíjba megy, szívesen átvenné a cég irányítását.

Bob nem először fordult hozzá tanácsért. Jeff már korábban is segített neki néhányszor, egy évvel korábban például tanácsadóként is támogatta a vezetőség munkáját egy fontos projektben: a cég kiemelkedő értékét jelentő csapatmunka megszervezésében. Jeff feladata az volt, hogy még hatékonyabb csapatot építsen a cég felső vezetőiből is.

Bob nagyon elégedett volt Jeff akkori munkájával, és a családi találkozókön gyakran dicsekedett az unokaöccsével. Általában úgy emlegette: „ez a fiú a legjobb tanácsadóm”. Bob gyermekei gyakran cukkolták unokatestvérüket színlelt nehezteléssel, hogy apjuk kivételezik vele.

Bob nagyra tartotta Jeffet, és fel sem merült benne, hogy a high-tech izgalmas világában dolgozó, ambiciózus unokaöccsét esetleg érdekelheti az építőipar. Ezért is lepődött meg annyira Jeff válaszan: „Esetleg olyat is felvonnél, akinek nincs tapasztalata az építőiparban? Például engem?”

KÖLTÖZÉS

Jeff és Maurine Shanley egy hónapon belül eladták kis San Mateó-i házukat, majd két gyermekükkel és a kutyájukkal átköltöztek Napa városának északi részébe. Így Jeff nagyjából hat kilométerre lakott a Valley Builders irodáitól, és hét perc alatt beért a munkahelyére még akkor is, ha sehol nem lépte túl a megengedett sebességhatárt.

Ebben a néhány percben Jeff eleinte úgy érezte, megbánta a váltást. Bár a magánéletét tekintve minden szempontból jó döntésnek bizonyult, az építőipar apró trükkjeivel való ismerkedés sokkal nagyobb kihívást jelentett, mint gondolta. Pontosabban szólva, éppen az ilyen trükkök hiánya jelentette a legnagyobb problémát.

Az építőiparban minden a tárgyi, anyagi dolgokról szólt. Búcsút mondhatott az elméleti vitáknak és a tervezetésnek, a légvárak építésének. Jeff most konkrét problémákkal ismerkedett, a légkondicionálástól a faszervezeteken át a betonig.

Hamarosan azonban nemcsak hozzászólt az új munkájához, de meg is kedvelte. A kézzelfogható dolgokról folytatott közvetlen párbeszéd talán kevésbé kifinomultak, mint a high-tech világa, de sokkal hálásabb témák. Ráadásul meglepően sokat tanult a nagybátyjától, aki ugyan soha nem fejezte be a főiskolát, mégis jobban értett az üzlethez, mint sok vezérigazgató, akikkel Jeff a technológia világában együtt dolgozott.

Nyolc hét megfigyelést és tanulást követően Jeff arra jutott, hogy a Napába költözés jó döntés volt, és hogy a szilícium-völgybeli stresszes életének immáron búcsút mondhat.

Nos, ebben tévedett.

A DIAGNÓZIS

CSALÁDI KÖTELEK

Bob Shanley soha nem volt óvatos döntéshozó, részben ezért is volt olyan sikeres a cége. Határozott és merész kézzel nyúlt a cég fejlesztéséhez akkor, amikor mások inkább biztosra mentek. Az időnként elkerülhetetlen gazdasági hullámvölgyeket leszámítva, Bob döntéseinek többsége jelentős hosszú távú előnyökkel járt.

Kétszáznál is több alkalmazottjával a környék egyik legnagyobb munkaadója volt. Az embereit – a betanított munkásoktól az építésmérnökökig – jól megfizette, és ami Bobnak még fontosabb volt, nagyvonalúan jutalmazta is őket. Bár a bónuszok – a környék gazdasági helyzetétől és Bob üzleti fejlesztéseinek sikerességétől függően – évről évre változtak, a Valley Buildersnél senki sem érezte magát alulfizetettnek.

Nem csak az alkalmazottak függtek azonban a VB pénzügyi sikerreitől. Családtagok is vállaltak pénzügyi kockázatot a cégben, őket Bob csak magánrészvényesekként emlegette. Bob feleségéről és gyerekeiről volt szó, illetve egyik-másik testvére is segített a vállalkozás elindításában három évtizeddel korábban. Az egyikük Jeff apja volt, aki azért fektetett be a cégbe, hogy részben így gondoskodjon a nyugdíjas éveiről.

A vállalatnál töltött első hónapok alatt Jeff szinte kizárólag az építőipari folyamatok megismerésével foglalkozott. Ez elsősorban az üzlet napi stratégiai és pénzügyi oldalát érintette, az anyagbeszerzéstől és ütemezéstől az engedélyezésen át a munkaerőköltségeig. Bob úgy

határozott, vár még néhány hónapot, és csak utána avatja be Jeffet a cég általános pénzügyi egyensúlyát biztosító és az új üzleti fejlesztéseket érintő, hosszú távú stratégiai célokba. Jeff ugyan ezek iránt is kifejezte az érdeklődését, Bob azonban biztosította, hogy majd áttekintik ezeket az ügyeket, de csak akkor, amikor az unokaöccse már elég otthonosan mozog az építőipar más területein is.

Jeffnek ekkor még fogalma sem volt róla, milyen hamar eljön ez a nap, és mennyire váratlanul éri majd az a bizonyos beszélgetés. Ami azt illeti, ezt Bob sem sejtette.

A BEJELENTÉS

Ahogy leültek ebédelni a Napa-folyó partján álló elegáns grillétteremben, Bob egyenesen a tárgyra tért.

– Íme, az ajánlatom! Nagyon jó döntés volt, hogy felvettelek. Már most látszik, mekkora áldás vagy nekem és a cégnek is.

Jeffnek nagyon jólesett a dicséret. Valószínűleg azért is, mert egy rokonától jött az elismerés. Érezte azonban, hogy a nagybátyjának más mondanivalója is van.

– Az a helyzet, hogy úgy döntöttem, nem várok egy évet, hogy megtegyelek főnöknek. Most azonnal átadom a céget!

Jeffet teljesen váratlanul érte ez a bejelentés. Hátrahőkölt.

– Húha! Szerintem nem kellene ennyire elsietni.

Bob mosolyogva leintette és közbevágott:

– Ne gyere nekem azzal, hogy még nem készültél fel rá, mert ezzel én is tisztában vagyok.

Jeff értetlenül nézett rá.

– Én nem is akarom, hogy felkészült legyél, Jeff. Azt akarom, hogy izgalmasnak találj a feladatot. Az sem árt, ha egy kicsit ideges vagy. Az jót tesz neked.

Jeffnek feltűnt, hogy valami nem stimmel a nagybátyjával.

– Hát, szerintem hat hónap múlva is elég izgalmasnak tartom majd a feladatot, és ideges is leszek, ha már itt tartunk... Miért nem várunk?

– Mert nincs annyi időnk – vágott közbe ismét Bob, ezúttal sokkal komolyabb hangon. Kicsit elhallgatott, hogy erőt gyűjtsön: – Jeff, az orvosom szerint komoly szívproblémáim vannak. Nem biztos, hogy felépülök. A szavak felét sem értem, amit elsorolt: valami iszkémiát meg anginát emlegetett. Csak azt tudom, hogy meg kell műteniük, és változtatnom kell az életmódomon. Azonnal.

A pincérnő éppen ekkor ért az asztalukhoz, hogy felvegye a rendelésüket, és félbeszakította a beszélgetésüket. Bob azonnal összeszedte magát, gyorsan rendelt egy salátát öntet nélkül és egy pohár vizet. Majd Jeff-fel kezdett tréfálgozni:

– Ha nem az oldalast rendeled, itt helyben fenéken billentelek!

Jeff felnevetett, és megrendelte az oldalast. Amikor a pincérnő magukra hagyta őket, Bobnak szegezte a kérdést:

– Rendbe fogsz jönni?

– Ha a műtét jól sikerül, és betartom az orvos utasításait, minden rendben lesz. De nem lesz könnyű. Ezért kell abbahagynom a munkát is – Bob itt szünetet tartott. – Még most sem hiszem el, hogy ezt ki kell mondanom. Még mindig nem fogtam fel egészen, hogy jövő héten már nem leszek bent. De muszáj eljönnöm, mert nem szeretem félbehagyni a dolgokat.

– Mikor lesz a műtét?

– Holnaphoz egy hétre. Ha nem jön közbe semmi. Akkor esetleg hamarabb sorra kerülök.

Jeff szóhoz sem jutott.

Bár Bob a jól ismert magabiztossággal és humorral kezelte a dolgot, egyértelmű volt, hogy nagyon komolyan veszi az egészet.

– Őszintén szólva, Jeff, nem tudom, mihez kezdenénk, ha nem vetünk volna fel téged!

Jeff bólintott. Jólesett neki a bók, az apropója viszont kifejezetten elszomorította. Ráadásul még nem is tudott mindent.

ROSSZ HÍREK

Jeff úgy döntött, rákérdez a részletekre is.

– Nos, attól tartok, itt az ideje, hogy a cég könyveléséről és a hosszú távú pénzügyi helyzetéről beszéljünk!

Bob óvatosan bólintott, majd elővett valamit a notebooktáskájából.

– Elhoztam majdnem mindent, amire szükséged lesz.

Jeff jól ismerte a nagybátyját, ezért az az érzése támadt, hogy valami nem stimmel. Így szólt:

– Azok alapján, amit eddig láttam, úgy tippelem, hogy a cégnek elég jól megy – ezt inkább kérdésnek szánta, mint kijelentésnek.

Bob mosolya arra emlékeztette, mint amikor megígérte a gyerekeinek, hogy nem fogja bedobni őket a medencébe, majd mégis megtette.

– Teljes mértékben! – a válasz nem tűnt túl meggyőzőnek. – Van azért néhány új kihívás és lehetőség, amiről beszélni szeretnék veled.

Jeff nyugtalanul felnevetett:

– Valami azt súgja, nem leszek oda tőlük.

– Ó, nem lesz semmi gond! Így működik az építőipar.

A pincérnő kihozta Jeff sörét és Bob vizét.

– Szóval, milyen kihívásokról és lehetőségekről van szó? – kérdezte Jeff.

Bob abbahagyta a táskájában való kotorászást, és izgatottan, ugyanakkor némi aggodalommal nézett Jeff szemébe.

– Jeff, épp most kaptunk két nagy megrendelést, már a szerződést is aláírtuk.

Elhallgatott, hogy az unokaöccse megemészthesse az információt, majd folytatta:

– Mindkettő nagyon izgalmas feladat. Az egyik a Queen of the Valley Kórház. Pár hete beszéltem már neked róla. Hétfőn derült ki, hogy mi csináljuk. Tegnap reggel pedig aláírtam a szerződést a St. Helena-i új hotel megépítéséről.

Elhallgatott, majd széles mosolyt erőltetett az arcára.

– Mindkettőt mi fogjuk megépíteni!

Jeff értetlenül nézett rá:

– De hát ez jó hír, nem?

– Fantasztikus hír! – felelte Bob, ám a hangja épp az ellenkezőjéről árulkodott.

– Mikor vitt a cég utoljára két ilyen hatalmas projektet egy időben?

Jeff nagyon kíváncsi volt a válaszra.

Bob tétovázva lenézett a poharára, majd visszapillantott Jeffre:

– Éppen ez az. Még soha nem volt két ekkora projektünk egyszerre – elhallgatott. – Sőt mindkettő önmagában is akkora falat, mint az eddigi legnagyobb projektjeink.

A mosoly végleg lehervadt Jeff arcáról. Bár már így is teljesen magukkal ragadták az események, a legrosszabb hírrel még nem is szembesült.

ELKÖTELEZŐDÉS

Jeff nagyot sóhajtott.

– Na, jó! Tudom, hogy nehéz belátni, és a legkevésbé sem szeretnék felzaklatni, Bob. De talán az lenne a legjobb, ha most csak az egyik projektre koncentrálnánk, a másikat pedig elengednénk. Hiszen ez még akkor is óriási kihívás lenne, ha te vezetnéd a céget, de egy magamfajta új és tapasztalatlan vezérigazgatóval katasztrofálisan sülnhet el.

Bob bólintott és ivott egy korty vizet.

– Megértem, hogy így látod.

Jeff azt remélte, hogy végre megkönnyebbülhet, ám érezte, hogy végképp nem fog örülni annak, amit Bob mondani készül. Igaza lett. Nagybátyja mosolya hunyorgássá változott.

– Sajnos, a kórházi szerződés lényege, hogy ha visszalépünk, rengeteg pénzt veszítünk. A hotelre pedig már jelentős előleget fizettek ki, amelynek egy részét már el is költöttük az Oak Ridge-i bevásárlóközpont befejezésére.

Jeff izzadni kezdett, pedig nem volt meleg a teremben. Nagyot kortyolt a söréből.

– Szóval, gond van a cashflow-val? És nem engedhetjük meg magunknak, hogy kiszálljunk?

Bob bólintott.

– Hát, igen. Ez a két projekt sorsdöntő a cég jövője szempontjából. Ismét elmosolyodott.

– De amint sikerül elindítani őket, a finanszírozási gondjaink is megoldódnak.

Jeff hirtelen úgy érezte, már nem tartja olyan nagyra a nagybátyját. Bob megpróbálta felvidítani.

– Jeff, meg tudod csinálni! Okosabb és fiatalabb vagy nálam, és rengeteg segítséget kapsz majd.

Jeff hangja megváltozott.

– Mikor derült ki mindez? – kérdezte kissé vádlón.

– Nos, mint már említettem, a hotelszerződést tegnap írtuk alá, a kórház pedig...

– Mármint az orvosnál mikor jártál? – vágott közbe Jeff.

Bob értetlenül nézett rá.

– Hát, az csak tegnap délután történt. Egyszerű rutinvizsgálatra mentem, mert az utóbbi időben fájdalmaim voltak.

Hirtelen elkerekedett a szeme, amikor megértette, mire céloz Jeff.

– Csak nem gondolod, hogy ezt az egészet előre kiterveltem? Semmi szín alatt nem tennék veled ilyet, Jeff!

Bobot láthatóan megviselte a feltételezés.

– Ha sejtettem volna, hogy itt kell hagynom a céget, nem írom alá ezeket a szerződéseket, és nem rángatlak bele ebbe a helyzetbe.

Jeff szégyellte, hogy ilyesmit feltételezett a nagybátyjáról, és hogy bizalmatlannak tűnt. Mégis fel kellett tennie a következő kérdést:

– Szóval, attól tartasz, hogy nem tudom megcsinálni?

– Dehogy, nem ezt akartam mondani! Csak arra utaltam, hogy soha nem hoztalak volna ilyen helyzetbe szándékosan. Ami nem jelenti azt, hogy ne tudnál megbirkózni velem. Fel kell vened még embereket. Egyszerűen léptéket kell váltanod. Minden a legnagyobb rendben lesz.

Jeff azt remélte, Bob tényleg így gondolja. Ő maga azonban nem volt meggyőződve róla.

MÉLYVÍZ

Jeff még a sörét is otthagya. Úgy érezte, azonnal neki kell látnia a munkának, ezért a nap hátralévő részében, akár késő éjszakáig, meg kell őriznie a józanságát.

Bob még elmondta az unokaöccsének, hogy a két legfontosabb emberével már megosztotta a híreket a hirtelen változásról, és azt tanácsolta Jeffnek, hogy rögtön ebéd után keresse fel őket. Jeff egyetértett, majd megkérdezte, hogy szabad kezét kap-e a cég vezetésében.

Bob biztosította efelől.

– Semmiben sem korlátozlak, nem akadályozlak. Most azonnal nekiláthatsz!

Jeff megköszönte a bizalmat, és a továbbiakban nagybátyja egészségéről és a családról beszélgettek, félretéve az üzleti ügyeket. Amikor Jeff az ebéd végeztével felállt, hogy elbúcsúzzon, elnézést kért, amiért rosszat feltételezett nagybátyjáról.

– Nem hibáztatlak – felelte Bob. – Nekem is eszembe jutott volna. Bob váratlanul elmosolyodott, és a tekintetét Jeffre szegezte.

– Az igazat megvallva, azt sajnálom a legjobban, hogy nem dolgozhatunk együtt.

Elhallgatott, nehogy túl érzélgősnek tűnjön.

– Neked talán fel sem tűnt, de az utóbbi néhány hónap izgalmasabb volt számomra, mint az előtte eltelt hosszú évek.

Jeff megölelte nagybátyját, ám e gesztusnak nem volt köze az üzlethez. Nehéz szívvel távozott az étteremből.

Úton a Valley Builders irodája felé, felhívta az említett két vezetőt. Nélkülük képtelenség lenne egyben tartania a céget. Megbeszélt velük egy találkozót aznap délutánra. Többek között azért nem érezte teljesen reménytelennek a jövőjét a cégnél, mert megbízott ebben a két nagyon régi alkalmazottban: Clare Massickben és Bobby Bradyben.

A magas, szőke Clare néhány évvel volt fiatalabb Jeffnél. A cég teljes adminisztrációjáért ő felelt, beleértve a pénzügyi, jogi és személyzeti ügyeket. Ő volt a vállalat történetének egyetlen személyzeti igazgatója. Hét éve Bob kissé vonakodva azért vette fel, mert az ügyvédje meggyőzte, hogy HR-osztály nélkül jogi szempontból kiszolgáltatottá válhat a cége. Bob ragaszkodott hozzá, hogy olyan embert keressenek, aki azonosul a cég irányelveivel, és érdekli az építőipar. Ahogyan az állásinterjúkon ki is fejtette a jelentkezőknek: „Nem valami faölelgető, zöld aktivistát szeretnék szerződtetni, aki utálja az üzleti szempontokat, és rossz hatással van a munkahelyi légkörre.”

Sok jelentkező meg is gondolta magát menet közben. Amikor azonban Clare meghallotta ezeket a szavakat, tudta, hogy itt a helye. Apja katona, anyja tánctanár volt – ilyen háttérrel nehezen találta meg a hivatását a főiskola után. A pszichológia és az üzleti élet egyaránt érdekelt, de nem annyira, hogy karriert csináljon bármelyik területen, ezért úgy döntött, hogy a HR lehet a kettő megfelelő kombinációja.

A HR-es pozíciókban eltöltött első néhány év rettenetes volt – bürokrácia és érzélgős workshopok keveréke. Clare már éppen ott akarta hagyni az egészséget, amikor tudomást szerzett a Valley Buildersnél meghirdetett állásról. A Bob Shanley-vel eltöltött húsz perc elegendő volt ahhoz, hogy megváltoztassa a véleményét.

Jeff jól ismerte Clare-t az elmúlt évekből, különösen a csapatmunkával kapcsolatos tanácsadás révén. A vezetőségi foglalkozásokon gyorsan világossá vált számára, miért kedveli annyira Bob Clare-t, és miért ő felel ennyi mindenért a cégnél. Szerencsére úgy tűnt, Clare is örült, hogy Jeff hozzájuk került, és bízott benne, hogy nagyszerű csapatot fognak alkotni.

A mosolygós, hordóhasú, őszülő, ötvenkét éves Bobby Brady a VB operatív igazgatója volt. Először tizenegy éve tett bizonyoságot a jó természetéről, amikor a céghez érkezve kollégái úgy gondolták, hogy zavaró volna két Bob a vezetőségben, ezért ugratásból elkezdték Bobblynak szólítani, mivel az egyik legnépszerűbb amerikai sorozatban, a *The Brady Bunch*-ban éppen így hívták a Brady családban a legfiatalabb fiút.

Bob, azaz Bobby, öniróniával és meglepő méltósággal tűrte a viccet, arra számítva, hogy hamarosan úgyis megszabadul a becenévtől. Legnagyobb meglepetésére azonban gyorsan hozzászólt az új munkahelyi identitásához, és rájött, hogy ez még segít is kapcsolatot teremteni az alvállalkozókkal és megrendelőkkel, akik szintén szívesen tréfálkoztak vele.

Persze, az sem volt hátrány, hogy Bobby elég jól ismerte az építőipart. Közvetlensége, szorgalma és a projekthatáridők betartása miatt jó híre volt – ezt sok kollégájáról nem lehetett elmondani.

Amikor Jeff az irodába menet azzal hívta fel Clare-t és Bobbyt, hogy találkozzanak, kiderült, hogy Bob már aznap reggel megosztotta velük a nagy hírt. Nagyon kíváncsi volt, hogy Clare és Bobby mit gondolnak az új helyzetről alig pár órával azután, hogy értesültek róla. A reakciójuk teljesen váratlanul érte.