

“THIS BOOK WILL CHANGE YOUR COMPANY—AND YOUR LIFE.” —BO BURLINGHAM, EDITOR-AT-LARGE, *INC. MAGAZINE*

HOW TO GET EVERYTHING YOU WANT FROM
YOUR ENTREPRENEURIAL BUSINESS

A BUSINESS FABLE

GET A GRIP

PART OF THE
TRACTION
LIBRARY

BESTSELLING AUTHOR OF *TRACTION*

GINO WICKMAN & MIKE PATON

A fordítás GINO WICKMAN & MIKE PATON: GET A GRIP, 2014 alapján készült

The translation published by arrangement with BenBella Books, Inc.
ALL RIGHT RESERVED

Írta: Gino Wickman és Mike Paton
Fordította: Bayer Antal
Felelős kiadó és szaklektor: Pongor-Juhász Attila
Borítót készítette: Facout Studio

ELSŐ KIADÁS, 2019
Minden jog fenntartva

A könyv – a kiadó írásos jóváhagyása nélkül – sem egészben, sem részleteiben nem sokszorosítható vagy közölhető semmilyen formában és értelemben, elektronikus vagy mechanikus módon, beleértve a nyilvános előadást vagy tanfolyamot, a hangoskönyvet, bármilyen internetes közlést, a fénymásolást, a rögzített vagy információ-rögzítés bármely formáját.

A könyv oktatási, üzleti vagy promóciós célokra is megvásárolható.
Információkért vegye fel a kapcsolatot kiadónkkal!

Jogtulajdonos Pongor Publishing Üzleti Kiadó Kft. 2010-2019
PONGOR PUBLISHING ÜZLETI KIADÓ KFT., Budapest
www.pongor-uzleti-konyvek.hu
E-mail: pongorkiado@pongorkiado.hu

Az illeszkedés

Mire aznap este Eileen beállt a kocsijával a garázsba, Vic e-mailje megjelent a postaládájában. „Sürgös”-nek volt jelölve, és másolatot kapott belőle a vezető bizottság minden tagja. Az üzenet egy hosszú, őszinte elnézés-kérés volt. Bármennyire is igyekezett Vic, hogy helyre hozza a dolgokat Eileennel, és bebizonyítsa, hogy még mindig csapatjátékos, a következő két hét felkavarónak bizonyult. A többiek nem látták semmi jelét annak, hogy bármi fontos is történt volna az „incidens” óta. Ennek következtében kitartó ködként lógott a levegőben a konfliktus és a zűrzavar. Ahogy teltek a napok, Eileen frusztráltsága egyre csak nőtt. Ahogy visszatekintett az elmúlt tíz évre, amely során ennél jóval nagyobb problémákat segített megoldani más cégeknek, immár tökéletesen megértett, mennyire nehéz belülről megváltoztatni egy szervezet működését.

– Meg aztán – merengett el hangosan – mi van, ha velem van gond?

Ettől a gondolattól megihletve elővette a táskájából a számarfüles névjegyet, amelyet Migueltől kapott, és az íróasztalára helyezte. Már többször eljutott ideig, de még sosem tudta összeszedni a bátorságát, hogy külső személlyel ossza meg a cég problémáit. De most végül felkapta a telefont, és tárcsázott.

– Alan? – kérdezte. – Itt Eileen Sharp a Swan Servicestől. Migueltől...

– Eileen! – kiáltott közbe Alan. – Azóta várom a hívását, hogy Miguel mondta, keresni fog. Hogy van?

– Ó! – döbbsent meg Eileen, hogy Alan tudja, kivel beszél. – És... ööö... mit is mondott önnek Miguel?

– Nem sokat – válaszolta Alan. – Azt mondta, hogy ön egy sikeres vállalkozó, aki többet szeretne kihozni a cégéből.

– Hát mondhatjuk így is – könnyebbült meg Eileen. – De én erősebben fogalmaztam volna.

Alan megértően kuncogott. Feltett pár kérdést, amire Eileen elmesélte neki röviden a Swan történetét. A tervezettnél sokkal őszintébben beszélt az elmúlt tizenöt hónapról, különösen a legutóbbi napok nehéz eseményeiről.

– Ez nagyon frusztráló hangzik, Eileen – mondta Alan. – Ha van még pár perce a számomra, elmondanám, miért gondolta Miguel, hogy tudnék segíteni magának.

– Hát persze – válaszolta Eileen, megkönnyebbülve, hogy nem kell tovább sorolnia a Swan problémáit.

– Nekem az a szenvedélyem, hogy segítek a vállalkozónak elérni a cégeikkel mindazt, amit akarnak. Együtt dolgozva a vezetőségükkel, segítek nekik elsajátítani egy egyszerű és teljes rendszert egy vállalkozó jellegű cég működtetésére.

– Ezt csinálta Miguel cégénél? – kérdezte Eileen.

– Igen.

– Oké – mondta Eileen óvatosan. – És hogy működik ez?

Alan pár percen összefoglalta a rendszerét. Egy vállalkozás világos, holisztikus „működési módjaként” írta le, régóta bevált fogalmak és egyszerű, a való világból vett eszközök ötvözeteként.

– Köszönöm, Alan – szólt közbe Eileen. – Ez mind remekül hangzik, de az eddigi tapasztalataink különböző tanácsadókkal nem voltak valami fényesek. Ha felvetem a csapatomnak, hogy megint kívülről hozok be valakit, ott helyben felállnak, és elszaladnak. Honnan tudhatom biztosra, hogy ez beválik nálunk is?

– Nem tudhatja Eileen, egy telefon alapján biztosan nem – válaszolta Alan. – És őszintén szólva ez a módszer akkor válik be a legjobban, amikor a csapata is bíz benne, nem csak maga. Szóval, ha kíváncsi arra, hogy miképp tudok segíteni, tegyük meg a következő lépést.

– Nevezetesen? – kérdezte Eileen.

– Kérem, hogy ön és a vezetőségük szenteljenek nekem kilencven percet. Ezután mindent tudni fognak, ami alapján el tudják dönteni, hogy összepasszolunk-e.

Néhány alapvető információ átadása után megállapodtak, hogy a hét folyamán megint beszélnek. Eileen letette a telefont, hátradőlt a székében, és alaposan átgondolta a következő lépését. Később, este felhívta Vic-et otthon.

– Helló, társam – szólt bele Vic halkan a telefonba.

– Helló, Vic – válaszolta Eileen. – Úgy gondolom, ideje elásni a csatabárdot, és visszatérni az üzleti dolgainkhoz. Egyetértesz?

– Hát persze. Mikor?

– Látsz rá esélyt, hogy ma este találkozunk? Még mindig bent vagyok, úgyhogy találkozhatnánk a Ruby'sban.

– Meg tudom oldani – válaszolta Vic. – Tudsz adni nekem negyvenöt percet, hogy segítsek Lisának lefektetni a gyerekeket?

– Persze. Ott találkozunk!

A Ruby's egy sötét és csendes bár volt, öt percre az irodától. Eileen érkezett meg előbb, hátul keresett maguknak

asztalt. Magában vodkát rendelt, tisztán, jéggel, a társának egy pale ale sört. Vic pár perccel később lépett be az ajtón, sortban és gyűrött pólóban.

Eileen kérdően mutatott egy nagy foltra Vic nadrágján.

– Ja, hát kicsit eldurvult a fürdetés – vágta rá a férfi.

Eileen felkuncogott, bár nehezebb esett elnyomni az ellenérzéseit, amikor Vic ilyen lazán büszkélkedett a család iránti elkötelezettségével.

– Örülök, hogy el tudtál jönni, Vic. Köszönöm Lisának is.

– Átadom. Te pedig Dannek.

– Úgy lesz. Szóval akkor, hogy hozzuk rendbe a dolgokat? – kérdezte Eileen.

Vic őszintén elmosolyodott. Imádta, hogy Eileen képes rögtön a tárgyra térni. Azt is tudta, hogy ritkán tesz fel direkt kérdést úgy, hogy neki magának ne lenne rá kész válasza.

– Természetesen vannak ötleteim. De mivel pont ezek miatt kerültünk gondba... – Ezen mindketten kuncogtak. – Mondd el inkább te, hogy mi jár a fejedben!

– Szívesen – válaszolta Eileen. – Onnan indított, amit Vic mondott, miszerint már nem működik a varázs, és hogy egy év elteltével egyikünk sem tudott előállni olyan tervvel, amely mögé be tud állni az egész csapat.

– Szóval... Mit szólnál ahhoz, ha segítségért fordulnánk? – kérdezte halkán.

– Segítségért? – kérdezett vissza Vic óvatosan.

– Az a helyzet, hogy... – Eileen igyekezett nagyon gondosan megválasztani a szavait. – A minap beszéltem Miguel Gutierrezzel.

Vic bólintott, jelezve, hogy tudja, kiről van szó.

– Nem mentem bele a részletekbe, de világossá tettem a számára, hogy gondjaink vannak.

– És akkor finoman fogalmaztál – mosolygott Vic.

– Igen. Mindenesetre Miguel reakciója nagyon meglepett. Bevallotta, hogy öt évvel ezelőtt az ő cége is hasonló cipőben járt. És...

– Tényleg? – lepődött meg Vic. – Az Optimal Distribution? Azt hittem, simán futottak fel 50 millió dollárra, és úgy hallom, senki sem nyereségesebb náluk az egész iparágban.

– Pontosan ezt éreztem én is. Miguel tagja a kerekasztalomnak, és bár három éve minden hónapban beszélgetünk a cégeinkről, sosem volt olyan benyomásom, hogy akár csak a legkisebb bosszúság is aggasztaná. De biztosított róla, hogy az Optimalnak az öt évvel ezelőtt problémái pont olyan súlyosak voltak, mint a mieink.

– És akkor, hogy hozzuk helyre a dolgot? – kérdezte Vic.

– Hát ez az. Amikor ezt kérdeztem tőle, egyszerűen átadta nekem ezt a névjegyet, és azt mondta, hívjam fel Alan Rothot. – Eileen áttolta a névjegyet Vicnek.

– Mi a fene az a „hajtóerő”? – kérdezte Vic.

Eileen elmesélte a telefonbeszélgetését Alannal.

– Hát nem tudom, Eileen – kételkedett Vic. – Volt pár nagyon ronda tapasztalatunk tanácsadókkal.

– Pontosan – biccentett Eileen. – Ezt is elmondtam Miguelnek. Biztosított róla, hogy Alan nem tanácsadó, és gyakorlatilag garantálta, hogy meg fogja érni találkozni vele. Amikor tegnap további részleteket kértem tőle, Miguel megemléített több más sikeres céget is különböző iparágakból, amelyeknek szintén segített már Alan. Néhány tulajdonosát ismerem, úgyhogy felhívtam őket. Vic, mindegyikük csakis a legjobbakat mondta róla.

A társak egy ideig csendben ültek, hagyták, hogy leülepedjen az információ. Eileen megforgatta a poharában a jeget.

– És hogy legyen szerinted? – kérdezte Vic.

– Alan azt mondta, kezdjük azzal, hogy kilencven percre találkozunk a teljes vezetőségével – válaszolta Eileen.

– Nem is tudom...

– Ne feledd, Miguel azt mondta, hogy Alan másmilyen. Szerintem megéri, hogy rászánjunk kilencven percet. Ha te meg én eléggé el vagyunk határozva, a csapat többi tagja támogatni fogja.

Vic hosszasan gondolkodott, miközben befejezte a sörét. Sosem tartotta nagyra a tanácsadókat. Ugyanakkor Alanak a Miguellel és a többi, Eileen által említett céggel elért eredményei felkeltették a kíváncsiságát.

– Tényleg meg akarod csinálni? – kérdezte Vic.

– Igen – válaszolta Eileen.

– Akkor benne vagyok.

A KONTEXTUS

A találkozót egy kedd délelőttre, 10 órára beszéltek meg Alan irodájában Minneapolis belvárosában, egy tágas tárgyalóban, ahol egy nagy asztalt falra erősített táblák vette körbe. Alan megkérte Eileent, hogy az egész csapat pontosan érkezzon. Mindegyik vezetőt az ajtónál köszöntötte, és hellyel kínálta. Megvárta, amíg mindenki kényelmesen elhelyezkedik, aztán hét perccel tíz után elkezdtek.

– Jó reggelt, üdvözlök mindenkit. Köszönöm, hogy rám szánnak kilencven percet a drága idejükből. Ennek a találkozóznak az a neve, hogy a Kilencven Perces Találkozó, ami azt jelenti, hogy mintegy... kilencven percet fogunk együtt tölteni.

Többen kuncogtak. Carol a plafonra emelte a tekintetét.

– Ezt onnan tudom – folytatta Alan – hogy tapasztalataink szerint négy egyszerű pont megbeszélésével tudjuk a legjobban megválaszolni mindazokat a kérdéseket, amelyeket egy, az önökéhez hasonló csapat feltehet arról, hogy vajon én és a rendszerem valóban képesek vagyunk-e segíteni. Az első pont neve „Rólunk”. Röviden elmondom a történetünket, amiből megtudhatják, hogy nem kísérletezni fogok önökön. A második pont neve „Önökről”. Fel fogok tenni önöknek néhány kérdést, hogy megértssem, mit értek el eddig, hol tartanak most, és merre tartanak, mint szervezet. A harmadik pont „Az Eszközök”. Ekkor fogom felnyitni a szerszámosládámat, és megosztok önökkel néhány, a való világból származó eszközt, amellyel segítünk önöknek megoldani a problémáikat. A célom világossá tenni mindannyiuknak, hogy néz ki valójában egy cég, amely ezt a rendszert használja. Végül pedig áttekintjük „A Folyamatot”, amelyet követni fogunk, hogy a vezetőcsapat a lehető legtöbbet tudja kihozni a cégből.

Alan egy pillanatnyi szünetet tartott, és végigmérte a csapatot.

– Ennek a találkozóznak a végén el tudjuk dönteni mind két részről, hogy illünk-e egymáshoz, és hogy milyen lépéseket teszünk ezután – folytatta. – Van valakinek kérdése, mielőtt elkezdjük?

– Pont fél tizenkettőkor végzünk? – kérdezte Art. – Egy hívást várok akkorra, és ha szükséges, elhalaszthatom...

– Gondom lesz rá, hogy pont félkor befejezzük, Art – válaszolta azonnal Alan.

Majd belekezdett egy gyors szakmai összefoglalóba a Swan vezetői számára. Alan egész életében vállalkozó volt. Miközben a saját cégét építette, felfedezett egy sor egyszerű, praktikus módszert, amely hasznosnak tűnt. Elkezdte megosztani ezeket az eszközöket ismerős cégtulajdonosokkal, és idővel ráébredt, hogy szenvedélye segíteni más vállalkozókat sikerek elérésében. Eladta a cégét, és valamivel tíz évvel később úgy döntött, hogy teljes munkaidejében ennek a szenvedélyének fog élni.

– Akkor most beszéljünk a Swan Servicesről – mondta Alan. – El tudná nekem valaki mondani két percben a cég történetét? – Végignézett a termen, válaszra várva. Láta, hogy Evan, Sue és Art hol Eileenre, hol Vire néz, és azon tűnődik, a két tulajdonostárs közül melyik fog válaszolni. Vic jelentkezett egy rövid összefoglalóval, amire Alan rákérdezett néhány nagyon konkrét, magas szintű kérdéssel a bevételeket, az alkalmazottak számát, a legfőbb erősségeket és a legnagyobb kihívásokat illetően. Ügyelt arra, hogy a teremben mindenkitől kapjon válaszokat.

Alan utolsó kérdései nagyon betaláltak.

– Szeretnék mindenkitől választ kapni a következő három kérdésre. Mindegyikre egy szám a válasz, egy és tíz között. Az egy a legrosszabb, a tíz a legjobb. Felkészültek?

Mindenki bólintott. Nem tudta volna megmondani, hogy miért, de Eileen kicsit ideges lett az általa felépített cég rögtönzött kiértékelésének a gondolatától.

– Egytől tízig mennyire hatékonyak a belső értekezleteik?

Ezúttal sem akart senki elsőként válaszolni. Alan egyszerűen addig nézett egyikről a másikra, amíg valaki rá nem vette magát, hogy megszólaljon.

– Hét? – mondta Evan óvatosan.

– Hét! – kiáltott fel Sue. – Ugyanazokra az értekezletekre járunk? – Az egész csapat hangosan nevetett, Evant is beleértve. – Én kettést adnék rájuk.

Alan kuncogott, és gyorsan végigkérdezett mindenkit. Az átlagos eredmény négyes lett.

– Oké – folytatta. – Egy tízes skálán, mennyire teszi magáévá a teljes cég a tervüket?

Ismét Vic oldotta a feszültséget.

– Ezzel feltételezi, hogy létezik tervünk – mondta mosolyogva. – Kettes.

– Ez egy kicsit kemény, Vic – reagált Eileen – Minden évben kiadunk egy stratégiai tervet, amit az egész cég előtt bemutatunk, és mindenki megkapja a vezetői jelentést. Én nyolcat mondanék.

– Carol? – kérdezett tovább gyorsan Alan.

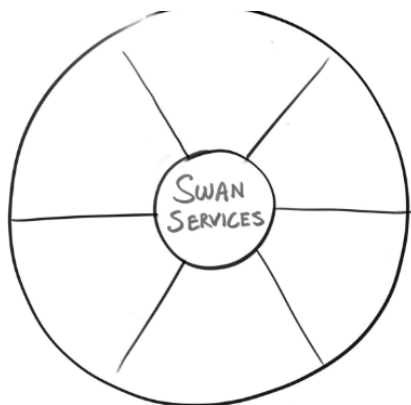
– Öt – válaszolta Carol közömbösen. Sue négyet mondott, elismerve a terv létezését, ám megkérdőjelezve, hogy a teljes cég felsorakozik mögötte. Evan hármast mondott, Art hatot.

Alan felírta a számokat a jegyzetfüzetébe, és továbblépett a harmadik kérdésre.

– Milyen osztályzatot adnának a cégen belüli számon kérhetőség szintjére?

Ez a kérdés egyértelműen betalált. Valamennyien kényelmetlenül feszengtek, majd kettést, hármast vagy négyest mondtak. Alan felírta a hármast átlagot, és folytatta.

– Köszönöm az őszinteségüket – mondta. A terem elején álló táblához lépett, és felrajzolt egy ábrát.



– Először is szeretném megmutatni, hogy fog kinézni ez az egész a közös utunk végén – mondta. – Akkor már ennek az egyszerű operációs rendszernek a segítségével fogják irányítani a Swan Servicest, és a cég erős lesz abban, amit én „Hat kulcskomponensnek” nevezek. Az első kulcskomponens a „Vízión”.

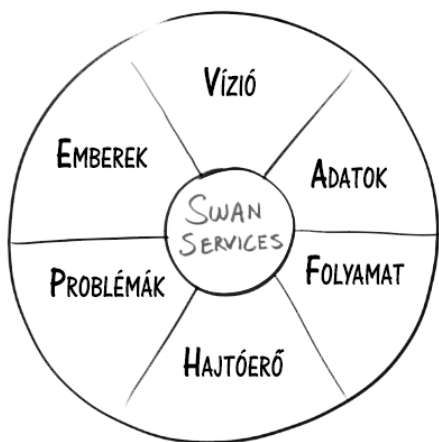
Alan felírta a VÍZIÓN szót az ábra felső szeletébe.

– A Vízión komponens megerősítése egyszerűen annyit jelent, hogy mindenki 100 százaléig egyetért abban, hogy merre tart a cégünk, és hogy miképp fogunk eljutni oda.

Ahogy Alan visszafordult felénk, látta, hogy többen is lapos pillantásokat vetnek egymásra. Vic kuncogott.

– Ha ezt el tudja érni, bármilyen árat mondhat! – kiáltotta.

Alan együtt nevetett velük, majd bemutatta a többi öt kulcskomponenst, mindegyik egy-egy mondatban elmagyarázva, és közben felírta az egyes szeletekbe, hogy EMBEREK, ADATOK, PROBLÉMÁK, FOLYAMAT és HAJTÓERŐ.



A bevezetőt követően másodszor, alaposan végig jártak a modellt. A következő negyven percen Alan segített a Swan csapatának megérteni, hogy mit jelent az „erős” minden egyes kulcskomponens tekintetében, és bemutatott néhány gyakorlati eszközt, amellyel a vezetők meg tudják erősíteni az egyes komponenseket.

Eileen izgatta a rendszer egyszerűsége, de aggódott, hogy a csapat talán túlságosan is alapszintűnek tekinti az Alan által leírt eszközöket. Az Anodyne Consultingnál töltött idejében több tucat átfogó és kidolgozott üzleti tervet, grafikonrendszert és szervezetfejlesztő eszközt dolgozott ki, amelyet ma már több tucat, a Fortune 1000-es listáján található cég is használt. Igyekezett ezeket az eszközöket a Swannál is alkalmazni, de sikertelenül. Valóban lehetséges, hogy ezek az egyszerű eszközök valahogy át tudják formálni a céget?

Például bemutatott a csapatnak Alan egy letisztult stratégiai tervező eszközt, amelyet „Vízión/Hajtóerő Tervezőnek”, vagy V/TO-nak nevezett. Azt állította, hogy amennyiben a V/TO nyolc kérdésére adott válaszokban egyetért a csapat, képesek kialakítani egy közös, lenyűgöző víziót, és „egy irányba evezni a csónakban”. Mivel már tíz éve próbálkozott ezzel, Eileen tudta, hogy ez sokkal nehezebb, mint az Alan elmondása alapján tűnik. Ám vonzotta a gondolat, hogy a dolgok leegyszerűsítése hasznos lehet.

– Még nem láttam olyan céget, amelynek ne lett volna víziója – magyarázta Alan. – Az esetek többségében inkább túl sok a vízió. Másképp fogalmazva: ha megkérdezném önöktől, hogy merre tart a Swan Services és hogy miképp

jutnak el oda, valószínűleg hat különböző választ kapnék.

Eileen látta, hogy Sue bólint, és rádöbrent, milyen gyakran adtak Vickel egymásnak ellentmondó iránymutatást a fiatal vezetőnek. Igazából azonban pár perccel később vágtak elevenbe Alan megjegyzései, amikor bevetette a V/TO első kérdését: „Mik a cégük alapértékei”?

Vic és Eileen mindketten számtalan órát töltöttek tucatnyi cég vezetőinek az oktatásával. Mire megalapították a Swan Servicest, a cégek kultúra kiépítése az alapértékek körül közhellyé, szinte klisévé vált. Ám a vezetők kötelességtudóan megállapodtak már az elején néhány alapvető elvben. Idővel aztán ezek az alapértékek a háttérbe szorultak, és ma már egyikük sem tudta volna felsorolni őket, ha nem pillant rá a cég honlapjára. Amikor tehát Alan arról beszélt, hogy minden egyes nap ezeknek az irányelveknek megfelelően kell élni és dolgozni annak biztosítására, hogy ezek valóban meghatározzák a cég kultúráját, Eileen büntudatot érzett.

– Miféle cégekultúrát? – gondolta magában.

Még ennél is rosszabb volt észre venni, hogy Evan és Sue hevesen bólogat, amikor Alan elmondja, mennyire fontos, hogy egy tartós cégekultúra kiépítésekor következetesek legyünk, cselekedeteink feleljenek meg annak, amit mondunk. Miután átbeszélték a V/TO-t, Alan továbblépett, és ekkor lett csak igazán érdekes az egész.

– Amikor az Emberek komponensről beszélünk – kezdett bele Alan – igyekszünk megszabadulni a zsargonától. A „Játékosoktól”, a „Szupersztároktól”, a „Platina Csapatától” és a többitől. Egyszerűen fogalmazva ebben a komponensben két dolognak kell 100%-osan erősnek lennie.

A táblához fordult, és felrajzolt két pontot az „EMBEREK” alá, majd az alábbi szavakkal egészítette ki, miközben folytatta az előadását:



– Ezeket a kifejezéseket Jim Collins ültette be a köztudatba, hogy megértesse velünk: az üzleti sikerhez elengedhetetlen, hogy a megfelelő emberek kerüljenek a megfelelő helyekre – magyarázta. – Mindkettőre szükség van. De mit is jelentenek valójában ezek a kifejezések? Nos, a „megfelelő emberek” osztják a mi alapértékeinket, illeszkednek a vállalatunk kultúrájához. A „megfelelő ülések” pedig azt jelenti, hogy mindenki rendelkezik azokkal a készségekkel és tapasztalatokkal, amelyek révén kiválóan tudnak ellátni a cégünk szempontjából valóban fontos munkaköröket. Mihelyt ezek a meghatározások világosak és kézzelfoghatók, két eszközt tudunk használni az Emberek komponens megerősítéséhez. Egy egyszerű, Személyelemző nevű eszköz segít nekünk világosan beazonosítani, hogy kik azok a szervezeten belül, akik tökéletesen illeszkednek a cégekultúránkhoz, és azt is kimutatja, hogy kik azok, akik nem osztják a mi alapértékeinket.

Evan és Sue Carolra pillantottak, aki hátra tolta magát a tárgyalóasztaltól, és egyenesen maga elé nézett, karját szorosan összefonva.

– Ahhoz, hogy segítsünk felépíteni a cégük ideális struktúráját és meghatározni, melyek a megfelelő ülések – folytatta Alan – egy nagyon hatásos eszközt használunk, amelynek a neve Számonkérhetőségi Diagram.

– Szervezeti Diagramunk már van – vetette közbe Carol jeges hangon.

– Természetesen Carol, sok ügyfelünk rendelkezik ilyennel – válaszolta Alan kedvesen. – És ez segít is megta-
karítani egy kis időt, amennyiben úgy döntünk, hogy együtt fogunk dolgozni. De a Számonkérhetőségi Diagram különlegesen erős töltetet hordoz, mivel abszolút nyilvánvalóvá teszi a szerepeket és a felelősségi köröket. Egyértelművé teszi, hogy a cég számára fontos területeken ki melyiknek a felelőse és mi kérhető számon rajta, valamint azt is világosan mutatja, hogy ki kinek jelent.

Úgy tűnt, Carol elégedett ezzel a válasszal, és Eileen is megkönnyebbült. Alan ezt követően végigvezette a csapatot egy egyszerű Számonkérhetőségi Diagramon a folyamat bemutatására.

– A Számonkérhetőségi Diagram felépítését azzal kezdjük, hogy új lapot nyitunk, és átvitt értelemben mindenkit „kirúgunk” – mondta.

– Carol már több mint öt éve vár erre a napra! – kiáltotta közbe Vic.

– Inkább te, Vic – válaszolta Carol mosolyogva.

Eileen a fejét rázta. „Csupa gyerek”, gondolta magában. De azért jó volt látni, hogy a csapat újra tud nevetni. Főleg Carol.

– Lépünk egy nagyot hátra, és nulláról kezdjük – magyarázta Alan – mivel minden figyelmünket annak kell szentelnünk, hogy a legegyszerűbb és a cég számára legjobb struktúrát alakítsuk ki. Ha leragadunk ott, hogy miképp

működtek eddig a dolgok, meg hogy kik ülnek most az adott üléseken, egyszerűen képtelenek vagyunk a struktúrára fókuszálni. Tehát tiszta lapot nyitunk, és abból az alapvető elvből indulunk ki, hogy minden cégben valójában csak három fő funkció létezik.

Alan ezzel a tábla egy üres részéhez lépett, és felrajzolt egymás mellé három négyszöget.

– Az egyik az Értékesítés és Marketing – mondta. Beírta az egyik négyszögbe, hogy É/M. – Vevőtípeket kell generálni és le kell zárni az eladásokat, mert addig nem történik semmi.

– A második a Termelés – írta be a T betűt a középső négyszögbe. – Aminek a lényege a termék előállítása vagy a szolgáltatás biztosítása.

– Végül pedig a Pénzügy. Figyelemmel kell kísérni a céghez befolyó és onnan kiáramló pénzeket – folytatta Alan, és az utolsó négyszögbe beírt egy P betűt.

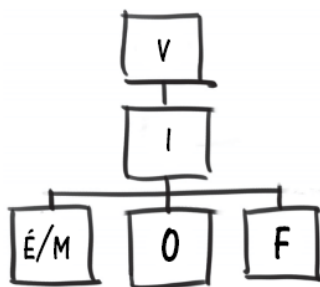
– Amikor egy konkrét cég Számonkérhetőségi Diagramján dolgozunk, ezt az alapot szabjuk testre. Van, hogy az értékesítés és a marketing két ülésre oszlik. Lehetséges két vagy több elkülöníthető ülés a termelésben, és előfordul, hogy a pénzügyből fejlődik ki a HR, az IT és az adminisztráció. Ez csak egy alapvető szerkezet a fogalmak illusztrálására. Az igazán fontos az, hogy a cégük számára legegyszerűbb és legjobb struktúrát kapjuk a végén.

Felrajzolt egy negyedik négyszöget a többiek fölé, és egy nagy I betűt írt a tetejére.

– A következő kritikus fontossággal bíró funkció olyan valakit takar, akit „integrátornak” nevezünk. Egyszerűen fogalmazva az integrátor tartja össze a szervezetet, ő biztosítja a harmóniát, az összedolgozást a vállalkozás fontos funkciói között, ő vezeti a hétköznapi munkát. Számos cégnél ebből a négy ülésből áll a vezetőség.

Ezután rajzolt egy ötödik négyszöget az integrátor „ülés” fölé, és beleírt egy V betűt.

– Az esetek mintegy ötven százalékában van még egy kritikusan fontos ülés, ez pedig a „vizionáriusé” – magyarázta. – Ő az, akinek mindig rengeteg ötlete van. Úgy szoktam mondani, hogy hetente van húsz ötletük, amiből tizenkilenc nem különösebben jó, de egy elképesztő. És ez egy olyan ötlet, amitől akár a Holdig repülhet a cég. Ez a személy gyakran az alapító vállalkozó. A vizionáriusoknak remekül megy a kapcsolatok kialakítása és egy jó cégkultúra létrehozása és ápolása. Kreatív, stratégiai gondolkodók és építőmesterek.



Most már teljes mértékben odafigyelt Alanra az egész csapat – tökéletesen leírta Vic-et.

– A vállalkozói jellegű cégeknél két gyakori problémát látok, ha nem definiálták pontosan a vizionárius és az integrátor szerepkörét – magyarázta Alan. – Az egyik akkor következik be, ha a vizionárius megpróbálja vezetni a céget. Egy vizionárius nem foglalhatja el az integrátor ülését, mert akkor lesznek nagyjából kilencven napig tartó csodálatos belelkesülések egy új ötlet vagy irány iránt, ám aztán a vizionárius ráun a hétköznapi irányításra, és elkezd káoszt teremteni maga körül. A második probléma akkor lép fel, ha két vagy több üzlettárs együtt próbálja irányítani a céget, és folyton egymásba botlanak. A Számonkérhetőségi Diagram világában minden egyes fontos funkció csak egyetlen emberen kérhető számon. Mert, ha két felelős van, akkor egy sincs.

Vic és Eileen összenézett, érzelmek furcsa keveréke tört elő bennük. Alan néhány rövid mondatban rátapintott harminc éve tartó, összetett kapcsolatuk lényegére.

– Mihelyst beazonosítottuk valamennyi, az adott szervezet számára kritikus fontosságú funkciót – folytatta Alan – mindegyik ülés számára meghatározunk öt szerepet. Másképp szólva: miben kell az egyes üléseket elfoglaló személyeknek remekelniük ahhoz, hogy be tudjuk teljesíteni a víziókat? Aztán ebből kiindulva felépítjük a teljes cég Számonkérhetőségi Diagramját. Miután részleteztük a funkciókat és az egyes funkciókhoz kapcsolódó öt szerepkört, csak azután tudunk áttérni arra, hogy beazonosítsuk a megfelelő embereket az egyes ülésekhez. Ehhez összevetjük az adott ülés követelményeit azzal, hogy mit szeretnek csinálni az embereink, illetve miben a legjobbak. A folyamat során potenciálisan két olyan probléma kerülhet felszínre, amelyet meg kell oldani. Az első: „megfelelő ember, rossz ülésen”. Itt olyan valakiről van szó, akivel egyeznek az értékeink, régóta velünk van, szeretjük – de nem jó helyen ül. Remélhetőleg találunk a számára egy másik ülést, de ha nem, akkor – feltételezve, hogy a cég profitorientált – meg kell hozni egy nagyon kemény személyi döntést.

A csapat kényelmetlenül nevetett, majd Alan folytatta.

– A második probléma: „rossz ember a megfelelő ülésen”. Van egy tehetséges és hatékony emberünk, aki nem oszt-

ja az alapértékeinket. Bármennyire nehéz is, az ilyen emberektől meg kell válni. Ezek az emberek ugyanis megölik a cégkultúránkat, apránként, szinte nem is láthatóan aláássák azt, amit fel akarunk építeni. Felemésztik az időnket és az energiánkat, és nyomorúságossá teszik a többiek életét. Hosszú távon több kárt okoznak, mint amennyi jót hoznak.

Carolra ismét többen is sanda pillantást vetettek, amire szúrós tekintettel válaszolt.

– Ezeknek az eszközöknek a használatával és a kemény döntések meghozatalával végül eljutunk arra a pontra, hogy a csapat mind a 35 tagja megfelelő ember lesz, a megfelelő ülésen – folytatta Alan. – Csak ezt követően lehet kihozni a legtöbbet mindenkiből, jó együttműködéssel, a teljes potenciál megvalósításával. A harmadik kulcskomponens az Adat. Ahhoz, hogy 100 százalékgig erősek legyenek az Adat komponens tekintetében, két dologra lesz szükségük: pontozólapokra és mérhető tényezőkre a cég minden egyes tagjának.

Alan elmagyarázta, hogy egy jó pontozólapon öt-tizenöt, hetente elemzésre érdemes szám szerepel. Ezek a pontok segítenek a vezetőségnek rajta tartania a kezét a cég pulzusán. Ha minden egyes héten áttekintik az előző tizenhárom hét történetét, a Swan vezetői garantáltan látni fogják a kialakuló mintákat és trendeket, fontos meglátásokra juthatnak a számok alapján, és ennek köszönhetően jobb döntéseket fognak hozni.

Eileen elmosolyodott, nála jobban senki sem szerette az adatokat. Ám a naponta, hetente, havonta tornyosuló jelentéshalmaz dacára nem érezte a cég „pulzusát”. Ami pedig még rosszabb, senkit mást sem sikerült rávenni a Swan vezetői közül, hogy ők is használják ezeket az adatokat.

– Ez a fegyelem idővel elterjed az egész szervezeten belül – folytatta Alan. – Minden osztálynak meglesz a saját pontozólapja, és minden egyes ember számára meg lesz határozva legalább egy mérhető tényező. Akkor lehetünk 100%-ig erősek az Adat komponens tekintetében, ha van egy kiváló pontozólapunk a vezetőség számára, és ha a cég valamennyi tagjának van legalább egy olyan számadata, amelyet neki magának kell figyelnie hétről hétre a Swan víziójának a beteljesítésére érdekében. A pontozólapok és a mérhető szempontok kiküszöbölik az érzelmeket, a szubjektivitást, az egyéniségekből fakadó tényezőket, a véleményeket, az önérzetességet, és a dolgok objektív kezelését teszik lehetővé. Ez lelki nyugalmat is ad. Jobban fognak aludni az éjjel. Nem kell hat különböző emberrel elbeszélgetniük ahhoz, hogy megtudják a teljes történetet. Ha egy szám nincs rendben, egyszerűen csak el kell végezni a megfelelő kiigazítást ahhoz, hogy újra rendben legyen.

Alan itt megállt, és várt egy kicsit, hátha van kérdés. Majd folytatta.

– Ha a cégnél erős a Vízió, az Emberek és az Adatok komponens, akkor a szervezet transzparens. Minden kihívás kristálytisztává válik. Nincs hová bújni, és fel tudjuk fedezni az igazi problémákat. Ezzel el is jutottunk a negyedik kulcskomponenshez.

Alan elmagyarázta, hogyan erősítették meg ügyfelei a Problémák komponensüket. Először kialakítottak egy cégkultúrát, amelyben mindenki kényelmesen érzi magát, illetve nyíltan és őszintén elmondja, hogy szerinte mik a hátráltató tényezők. Ezt követően létrehoznak egy „Problémalistát” minden csapat számára mindazokból a problémákból, kihívásokból, ötletekből és lehetőségekből, amelyek az eszükbe jutnak. Majd Alan bevezetett egy egyszerű, IDS nevű eszközt, amelynek a segítségével mindezek a problémák örökre eltűnnek a csapatok életéből.

– I mint „identify”, vagyis azonosítsd be, D mint „discuss”, vagyis vitasd meg, és S mint „solve”, vagyis oldd meg – magyarázta el Alan. – Ennek a háttérében az a felismerésünk áll, hogy a problémák kezelésében még az igazán tehetséges vezetős csapatok is az idejük nagy részét vitával töltik. Nagyon ritkán azonosítanak be bármit is, és szinte soha nem oldanak meg semmit.

– Ó, ránk ez igazán nem jellemző – jegyezte meg Sue szarkasztikusan.

A többiek nevettek, de Sue leragadt egy percre ennél a gondolatnál. Legfőbb bosszúsága a Swannál abból az állandó érzésből eredt, hogy valami megakadt a cégnél. A vezetői bizottság minden negyedévben összeült, és órákon át vitatkozott újra meg újra ugyanazokról a kihívásokról. Panaszkodtak, vitatkoztak, néha még össze is tákoltak pár „megoldást” ezeken a hosszú értekezleteken, ám három hónappal később ugyanabban a tárgyalóban ugyanazokról a problémákról értekeztek megint.

– Mielőtt bármit is elkezdenénk megvitatni, leásunk egészen mélyre, hogy beazonosítsuk a probléma gyökerét, alapvető okát – mondta Alan. – Ezután nyíltan és őszintén megvitatjuk. Mindenki csak egyszer mondja el, amit szerinte kell, mert az ismételtetés már politizálás. Végül pedig megoldjuk a problémát egy olyan terv elfogadásával, amely örökre megszünteti. A további lépések előtt időt szánunk arra, hogy megszerezzük a csapat valamennyi tagjának támogatását és elkötelezettségét. Idővel ez az egyszerű, fegyelmezett rutin szokássá fog válni a cég valamennyi szintjén, és segít mindenkinek abban, hogy szakavatottan oldja meg a saját problémáit, aminek köszönhetően a gondok nem fognak napokig, hetekig, hónapokig vagy évekig elhúzódni. Ezzel megállítjuk a körök végtelen futását.

Alan ezután az ötödik kulcselemet, a Folyamatot írta le. Evan gondosan odafigyelt, ahogy Alan végigvezette a csapatot az egyes lépéseken, miszerint a cég „Alapvető Folyamatait” magas szinten kell dokumentálni, és elérni, hogy

ezeket „mindenki kövesse”. A Swannál töltött nyolc éve alatt Evan próbált elkészíteni egy alapos kézikönyvet az általánosan követendő eljárásokról, ám sikertelenül.

– Ahogy Jim Collins mondta: „Ha a vállalkozó szellemet a fegyelem kultúrájával ötvözzük, varázslatot érünk el” – magyarázta Alan. – Az ügyfeleim többsége szerint ezt sokkal könnyebb mondani, mint megvalósítani, így hát egy nagyon egyszerű megközelítéssel alakítjuk ki a cégük rendszereit. Ennek köszönhetően vastag eljárási kézikönyv nélkül is mindent egyszerűbb lesz kezelni, nagyobb lesz a koherencia, könnyebb lesz adaptálni, hasznosabb és szórakoztatóbb is lesz minden.

A termelési elnökhelyettes biztatónak érezte a hallottakat, ám magában szkeptikusan megjegyezte, hogy a dolgok sosem olyan egyszerűek, mint amilyenek tűnnek.

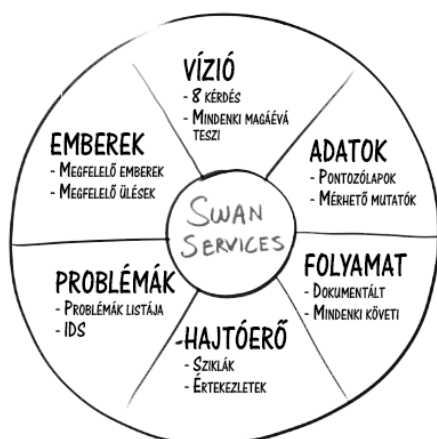
– Az utolsó kulcskomponense a Hajtóerő – mondta Alan. – A legtöbb cégnél ez a leggyengébb láncszem. Ez a komponens akkor éri el a 100 százalékos erőt, ha a cég minden tagja fegyelmezett és számonkérhető, ha a megfelelő dolgokra koncentrálnak, és mindent megtesz azért, hogy a vízió megvalósuljon a gyakorlatban és a cég előrejusson. Ezután bemutatott két eszközt, a „Sziklák” és a hatékony „Pulzusértekezletet”, amelyekkel az ügyfelei megszilárdítják a Hajtóerő komponenseit. A két fogalmat fel is írta a táblára a HAJTÓERŐ alá.

– A Sziklák kifejezést egy szervezet legfőbb prioritásainak a leírására Stephen Covey használta *First Things First (Kezdjük az elején)* című könyvével, majd szélesebb körben Verne Hamish *Mastering the Rockefeller Habits (Tedd magadévá Rockefeller szokásait)* című munkája terjesztette el – magyarázta Alan. – Ügyfeleim úgy határozzák meg a Sziklákot, mint azt a három-hét legfontosabb dolgot, amelyet el kell intézniük a következő kilencven napon. Ha a cégük ezzel a rendszerrel működik, a szervezet minden egyes tagjának lesz legalább egy ilyen Sziklája minden negyedévben. Miután minden elképzelhető iparágból érkező vállalkozói vezetővel dolgoztam már, arra a következtetésre jutottam, hogy természetes dolog, ha kilencven naponként elterelődik a figyelmünk. Beszippantanak minket a hétköznapi teendők, elveszítjük a fókuszáltságunkat vagy egyszerűen csak megunjuk. A Sziklák meghatározása és elérése minden egyes negyedévben, egy kilencven napos univerzumot hoz létre valamennyi munkatárs számára. Összejönnek, megnézik, hogy sikerült az előző negyedév, újra ellenőrzik a víziót, majd kitűzik a következő kilencven nap új prioritásait. Ennek köszönhetően mindenki totálisan fókuszált lesz. Mindenkinek a birtokában van a vízió egy darabkája, és összedolgoznak a megvalósításáért. Kilencven naponként feljövünk a víz alól levegőért, és megismételjük a ciklust, újra meg újra.

– Ezen a kilencven napos univerzumon belül segítünk kialakítani egy egészséges és produktív Pulzusértekezletet is, ami egy hetente tartott „10-es szintű értekezletet” jelent. Ennek köszönhetően az eddig négyesre értékelt értekezleteket tízes szintre fogják emelni. A 10-es szintű értekezlet egy meghatározott forgatókönyvet követ, amelynek konkrét pszichológia áll a háttérben, és amely segít a rendszeres és produktív kommunikációban, a fontos dolgokra fókuszálni és az egész negyedév során hatékonyan megoldani a problémákat.

Alan letette a markert, és a csapat felé fordult.

0% |—————| 100%



– Ez a Hajtóerő és ez a hat kulcskomponens – folytatta. – A közös utazásunkat úgy tervezzük, hogy segítünk önöknek eljutni a 100%-ig minden egyes komponensben. Amit persze sosem érünk el. Folyamatosan arra törekszünk, de a 100% utópisztikus elképzelés. Szerencsére legalább 80%-ot viszont nagyon is lehetséges elérni minden kulcskomponensnél, és a csapatok többsége el is éri. Ha eljutunk a 80%-os erőszintre, minden egyszerűen a helyére kerül. Akkorára tudják növelni a cégüket, amekkorára csak akarják. A cég irányítása békésebb, nyereségesebb és élvezetesebb lesz. Ez a cél. És ha eljutnak idáig, valóban kiváló céggé válnak.

Alan megválaszolt pár rövid kérdést, majd folytatta a folyamat ismertetését.

– Ennek a folyamatnak az első lépése ez a Kilencven Perces Értekezlet – mondta, miközben rajzolta a táblára. – Amennyiben úgy gondolják, hogy tudok segíteni a Swan Servicesnek, most megbeszéljük a következő lépést, ami egy teljes napos elvonulás a vezetőgárdával. Ezt Fókusz Napnak hívjuk. Ennek a keretében végigvesszünk öt olyan eszközt, amelyek segítenek önöknek kézbe venni a vállalkozásukat.

Alan részletesen bemutatta a Fókusz Nap eszközeit, majd áttért a folyamat következő lépéseire, a 1. és 2. Vízió-építő Napra.

– Ha tetszik önöknek, amit a Fókusz Napon tapasztaltak, és folytatni akarják – magyarázta Alan – harminc, illetve hatvan nappal későbbre betervezünk két Vízióépítő konzultációt. Ezeket alaposan áttekintjük, hogy a már elsajátított eszközök mennyire működnek. Aztán pedig elkezdünk a V/TO nyolc kérdésével foglalkozni.

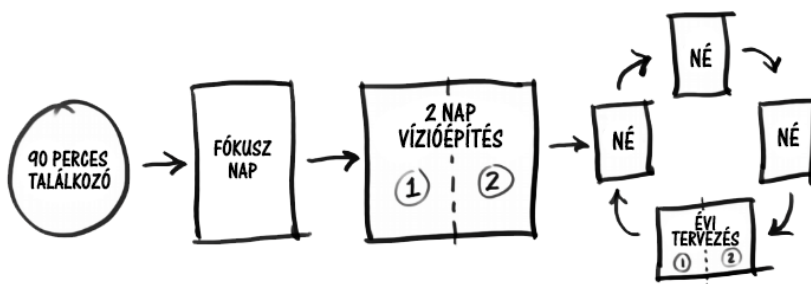
– Ezek mind egész napos találkozók? – kérdezte Eileen.

– Igen – válaszolta Alan. – Naponta hét óra, egy órás ráhagyással.

Eileen gondterhelten tűnt, de azért biccentett Alannak, hogy folytassa.

– Tehát három találkozás és mintegy hatvan nap múlva mindannyian 100 százaléig egyformán fogják látni, hogy merre mennek és hogy pontosan miként terveznek eljutni a céljukig – mondta Alan. – Ahogy kialakul a hajtóerő, egészen másképp fogják érezni magukat, és jelentős előrehaladást fognak elérni víziójuk megvalósításában. Ezt követően kilencven naponként fogunk találkozni. Én fogom vezetni a negyedéves és évi értékeléseiket, egészen addig, amíg szükségük van rám. Így alakítjuk ki ezt a kilencven napos világot. Összejövünk, megnézzük, hogy teljesítettek az előző negyedévben, tisztázzuk a viszonyukat a víziójukkal, megoldjuk valamennyi problémájukat és beállítjuk a következő negyedév prioritásait. Aztán visszatérnek a munkához kilencven napon keresztül, mindannyian egy irányban evezve.

Alan hátralépett, hogy megmutassa, mit rajzolt a táblára.



– A folyamat végén az egész csapat meg fogja érteni és be fogja vezetni a szerszámosládám valamennyi eszközét. Az egész cég ebben a rendszerben fog működni. Ekkor eljutnak arra a pontra, hogy saját maguk tudják vezetni a negyedéves és évi értékeléseket. Az én feladatom biztosítani, hogy minél hamarabb eljussanak erre a pontra – és aztán félrelépni az útból, hogy ezzel a rendszerrel és ezekkel az eszközökkel működtessék a cégüket. Számomra ez jelenti a sikert.

– Mennyi időbe telik ez? – kérdezte Vic.

– Általában két évet töltünk együtt az ügyfeleimmel – válaszolta Alan. – De ha úgy döntenek, hogy tovább megyünk, nem kell aláírniuk semmilyen szerződést, nem kell fizetniük előleget. Egyszerűen mindig csak a következő találkozóra kötelezik el magukat.

– Tehát ha nem vagyunk megelégedve, kirúghatjuk magukat? – kérdezte Evan.

– Igen – válaszolta Alan. – Sőt minden egyes találkozóra teljes körű garanciát adunk. Ha bármikor úgy érzik, hogy az együtt töltött idő nem teremtett értéket, nem fizetnek érte, és természetesen bármikor kiszállhatnak a folyamatból. Azonban, ha úgy döntenek, hogy folytatjuk, nagyon fontos, hogy elkötelezzék magukat a folyamat mellett az egész időre. Amit megtanítok önöknek az egy életmód, nem egy egyszerű tanfolyam. Az nem lehet, hogy úgy jönnek el a Fókusz Napra, hogy azt gondolják, azonnal megoldják valamennyi problémájukat, és egyik napról a másikra varázsütésre megváltozik minden.

– Szóval ezt tudom nyújtani – zárta le Alan a bemutatkozást. – Van kérdés?

Nem volt. Carol az órájára pillantott. 11:25 volt. Sietve összeszedte a holmiját.

Eileen azt javasolta Alannak, hogy a hét második felében felhívja, és megmondja, mit döntött a csapat, majd kivonultak a tárgyalóból. Mivel mindenképpen azonnal meg akarta beszélni a többiekkel a hallottakat, már korábban foglalt asztalt egy étteremben a közelben. Mihelyst elfoglalták a helyüket, feltett egy egyszerű kérdést.

– Nos, mit szóltok?

– Lehet, hogy ez most meglep, Eileen – ragadta magához a szót Vic – de én benne vagyok. Tetszik. Egyszerű, van eleje, közepe és vége. Illetve nagyon tetszik, hogy ez egy olyan rendszer, amit mi sajátítunk el és mi működtetjük

vele a cégünket, és nem azzal jár, hogy átadjuk az irányítást egy konzultánsnak.

– Köszönöm, Vic – mondta Eileen. – Más?

– Totális időpocsékolás – mondta Carol fel sem nézve rá.

– Hogy érted ezt? – Eileen igyekezett leplezni a bosszúságát.

– Azért akarunk fizetni ennek a fickónak, hogy megtanítson minket fakockákkal játszani és délután aludni? – fakadt ki Carol. – Ez egyszerű rablás!

Eileen próbált nyitott maradni és nem elvetni Carol véleményét.

– Tehát azt mondd, hogy ez annyira egyszerű, hogy képesek kellene lennünk saját magunknak is megcsinálni? – kérdezte.

– Igen! – nézett fel végre Carol. – És ha valaki ebben az úgynevezett vezetőgárdában nem képes rá, akkor egyszerűen le kell cserélni valaki másra!

Eileen érezte, hogy elvörösödik az arca Carol tapintatlanságától.

– Nos – dadogta – annyi biztos, hogy ez két nagyon is különböző vélemény. Art, de mit szólsz?

– Ti döntötök – vágta rá Art gyorsan. – Én csak alkalmazott vagyok.

– Sue? – kérdezte Eileen.

– Tetszik a módszer, és tetszik Alan is – válaszolta. – Egyértelmű, hogy jobban kell együttműködnünk csapatként, és azt hiszem, az ő megközelítése működhet a mi estünkben.

– Evan?

– Nem tudom, mit gondoljak – ismerte be Evan hosszú gondolkodás után. – Vonzónak találom az egyszerűségét. Mindannyian hajlamosak vagyunk túlbonyolítani a dolgokat. Különösen én. De aggaszt, hogy mennyi időnket venné el. Már így is szoros a tempó, és ez úgy tűnik, hatalmas mennyiségű munkát jelentene. Ami pedig még fontosabb, nem vagyok benne biztos, hogy valóban elköteleztük magunkat arra, hogy változtassunk a dolgaink menetén. Alan azt mondta, hogy ez a kulcstényező. Tényleg hajlandóak vagyunk ezt megtenni?

Eileen örült. Evan kevesebbet beszélt, mint a többiek, de ha megszólalt, mindig megfontoltan és lényegre törően tette. Eileen letette a tollát, és intett a pincérnőnek, hogy várjon még egy kicsit.

– Ettől én is félek – válaszolta. – Tetszik az Alan által leírt egyszerű és gyakorlatias rendszer, és beszéltem már fél tucat cégvezetővel, akik megerősítették, hogy ez a rendszer működik, de Evannak igaza van. Nem tudom, hogy készen állunk-e... hogy akár én készen állok-e egy ilyen léptékű változásra. Ugyanakkor ma arra is rájöttem, hogy a status quótól is rettegek. Bármennyire is felbosszantott, amit Vic pár hete mondott, elismerem, hogy teljesen helytálló. Nem működik az a mód, ahogy ő meg én irányítjuk ezt a céget.

Eileen lassan körbenézett.

– Tehát azt gondolom, hogy feltétlenül muszáj változtatnunk – mondta. – A legrosszabb, amit tehetünk, az az, ha úgy döntünk, hogy nem csinálunk semmit. Őszintén szólva az Alan által mondottak nagy része kiváló ellenszernek tűnik mindarra, amitől valamennyien megőrülünk.

Eileen figyelte, hogyan reagálnak a többiek a szavaira. Sue egyetértően bólogatott. Vic sokatmondóan mosolygott, a hosszú évek alatt már megismerte társának a szokását, hogy röviden összefoglalja a helyzeteket. Carol még mindig keresztbe font karral ült, de odafigyelt. Evanon és Arton is látta, hogy készen állnak bevállalni a tovább lépést.

– Azt mondom, vágjunk bele – vonta le Eileen a következtetést. – Elfogadjuk Alan ajánlatát, hogy mindig csak a következő alkalomra kötelezzük el magunkat. Jó érzéseim vannak azt illetően, hogy ez az operációs rendszer megfelel nekünk. Ha pedig úgy látjuk, hogy kötőznivaló bolond, vagy hogy mégsem működik nekünk ez a rendszer, egyszerűen felállunk.

Így indult el a Swan Services az úton, hogy leegyszerűsítse, tisztázza és megvalósítsa a vízióját.

Ha kíváncsi vagy a további részletekre és meg akarod tudni, hogyan építsd fel az önjáró vállalkozásod alapjait, akkor látogass el erre a speciális linkre:

www.pja.hu/ove