

Patrick Lencioni

ÇEVİREN: ZBRU KIZILDAĞ

KİTAPLARI
5 MİLYON SATIŞA
ULAŞAN ÜNLÜ
İŞ YÖNETİM DÂHİSİ

İDEAL EKİP OYUNCUSU



İÇİNDEKİLER

Giriş	9
Öykü	11
Birinci Bölüm: Durum	13
İkinci Bölüm: Teşhis	19
Üçüncü Bölüm: Keşif	61
Dördüncü Bölüm: Hayata Geçirme	95
Beşinci Bölüm: Göstergeler	141
Model	159
İdeal Bir Ekip Oyuncusunun Üç Erdemi	161
Üç Erdemi Tanımlamak	163
Modelin Tarihçesi	168
İdeal Ekip Oyuncusu Modeli	171
Uygulama	179
İdeal Ekip Oyuncusu Modelini Bir Ekibin	
Beş Aksaklığıyla Birleştirme	218
Ekiplerin Beş Temel Aksaklığı	220
İş Hayatındaki Ekiplerin Ötesinde	222
Teşekkür	223

Giriş

Eğer biri benden iş dünyasında –ve aslında hayatta– başarılı olmak için geliştirilmesi gereken en değerli niteliklerin bir listesini yapmamı istese, ekip oyuncusu olmayı listenin en başına koyardım. Başkalarıyla etkili bir şekilde çalışma ve bir grup çalışmasının dinamiklerine değer katma becerisi, günümüzün hızla değişen iş dünyasında her zamankinden daha da kritik artık. Bu beceriye sahip olmadan, işte, ailede ya da herhangi bir sosyal bağlamda pek az insan başarılı olabilir.

Çoğu insanın bu söylediklerime itirazsız katılacağından eminim; işte bu yüzden de müthiş ekip oyuncularının nadiren bulunması biraz şaşırtıcı. Bana kalırsa temel sorun, iyi bir ekip oyuncusu olmanın gereklerini tanımlamada halen başarısız olmamız; dolayısıyla “iyi ekip oyuncusu” dediğimiz kavramın çerçevesi yeterince çizilip tanımlanmış değil. Bu yüzden de halen bulanık ve zayıf. *Ekiplerin Beş Temel Aksaklığı*’nda hakiki ekip çalışmasının somut, belirli davranışlar gerektirdiğini açıkladım: Savunmasızlığa dayalı güven, sağlıklı bir rekabet, etkin sadakat, denkler arası sorumluluk ve sonuçlara odaklanma. Neyse ki yeterli eğitim, pratik ve zamanla çoğu insan bu kavramları benimsemeyi öğrenebilir.

Ancak, itiraf etmeliyim ki bazı insanlar ekip oyuncusu olmadı ve bu beş davranışı benimsemede diğerlerinden daha iyidirler. Elbette böyle doğmamışlardır, ama ya hayat deneyimleri ya çalışma geçmişleri ya da kişisel gelişme konusunda gerçekten

kararlılık göstererek, ideal ekip oyuncularını olmalarını sağlayan üç esas erdeme sahip olurlar: Alçakgönüllüdürler, açtırlar ve zekidirler. Bu kelimeler ilk bakışta basit gibi görünse de, aslında hiçbirini görüldüğü gibi değildir. Bu erdemlerin ince ayrıntılarını anlamak, onları etkili şekilde uygulayabilmek için kritik öneme sahiptir. Liderler ve ekipleriyle çalıştığım son yirmi yıl boyunca, şuna defalarca şahit oldum: Bir ekip oyuncusu, bu erdemlerden en az birine sahip olmadığında, uyumlu bir ekip oluşturma süreci olması gerekenden çok daha zor, hatta bazı durumlarda imkânsız hale gelir. 1997 yılında kurulduğumuzdan beri, The Table Group'un işe alım ve yönetiminde bu yaklaşımdan yararlandık ve söz konusu yaklaşım hem başarının kayda değer bir göstergesi hem de başarısızlığın güvenilir bir açıklaması olduğunu kanıtladı. Dolayısıyla, bariz gibi görünen bu niteliklerin, spordaki hız, güç ve koordinasyonun ekip çalışmasındaki dengi olduğu sonucuna vardık. Bunlar diğer her şeyi kolaylaştırıyor.

Tüm bunların etkisi yadsınamaz. Alçakgönüllü, aç ve zeki çalışanları belirlemeyi, işe almayı ve geliştirmeyi başaran liderler, tüm bunları başaramayanlara oranla ciddi bir avantaja sahip olacaklar. Daha güçlü ekipleri çok daha hızlı ve çok daha az efor sarfederek oluşturabilecek; politikalar, iş hacmi ve moral sorunlarının getirdiği yıpratıcı ve somut maliyetleri ciddi ölçüde azaltabileceklerdir. Ve dahası, kendilerini bu erdemlerle donatmayı başarabilen çalışanlar, ekip çalışmasını önemseyen herhangi bir kuruluş için ne kadar değerli ve kolayca istihdam edilebilir olduklarını görecektir. Bu küçük kitabın amacı, sözünü ettiğim üç basit özelliğin zor bulunur bileşiminin kendi kuruluşunuzda ya da hayatınızda ekip çalışmasını gerçeğe dönüştürme sürecini nasıl hızlandıracağınızı anlamana yardımcı olmaktır. Böylece bunun sağladığı olağanüstü yararları daha etkili bir şekilde ulaşabilirsiniz. Umarım size fayda sağlar.

BİRİNCİ BÖLÜM

Durum

Yeter

Jeff Shanley, yirmi yılın ardından, Silikon Vadisi'nde panyına düşenden fazlasını yaşamıştı. Saatler... Trafik... Kendini beğenmişlik... Artık bir değişiklik yapmanın zamanı gelmişti.

Adil olmak gerekirse, Jeff'in bıktığı şey esasen iş değildi. Aslında, ilginç ve başarılı bir kariyerin keyfini çıkarmıştı. Yüksek teknoloji piyasasında birkaç işten sonra, otuz beş yaşında bir teknoloji girişiminin kurucu ortağı olmuştu. Bundan iki yıl sonra, yönetim kurulu yetişkin bir CEO olarak niteledikleri birini işe aldığında rütbesi düşürülecek kadar talihliydi. Takip eden dört yıl içinde, sözü geçen CEO Kathryn Petersen, Jeff'e liderlik, ekip çalışması ve iş dünyası konusunda on yılda herhangi bir işletme okulunda öğrenebileceğinden daha fazlasını öğretmişti.

Kathryn emekli olduğunda, Jeff şirketten ayrıldı ve sonraki birkaç yılı Silikon Vadisi'nin yamaçlarındaki Half Moon Bay'de küçük bir danışmanlık firmasında çalışarak geçirdi. Jeff orada da başarılı oldu ve firmaya ortak olmanın eşiğine kadar geldi. Fakat o süre zarfında, karısıyla birlikte, bitişindeki gösterişli ve pahalı bungalovda yaşayan Jones çiftine ayak uydurmaya çalışmaktan gına gelmişti. Jeff değişikliğe kesinlikle hazırды. Bundan sonra nereye gideceği ve ne yapacağı kendisi için bir gizemdi. Cevabın ise bir telefonla amcası Bob'dan geleceğini kesinlikle beklemiyordu.

Bob

Robert Shanley otuz yıldır Napa Vadisi'nin en önde gelen çok yönlü müteahhidiydi. İster bir şarap imalathanesi, ister bir okul ya da alışveriş merkezi olsun, eğer Napa'da inşa edilecekse, herkes bilmeliydi ki Valley Builders'ın bu işe ciddi ölçüde dahil olması çok büyük bir olasılıktı.

Bob'ın talihsizliği, çocuklarından hiçbirinin şirketi devralmak konusunda pek hevesli olmamasıydı. Bunun yerine restorancılığı, borsa simsarlığını ve lise öğretmenliğini seçmişlerdi. İşte Bob bu yüzden yeğenini arayıp birkaç yıl sonra emekli olduğunda şirketi işletmekle ilgilenebilecek birini tanıyıp tanımadığını ona sormak istedi.

Bu, Bob'ın tavsiye için yeğenine ilk kez arayışı değildi elbette. Jeff daha önce de birkaç kez ona yardımcı olmuş, hatta bir yıl kadar evvel yönetim kadrosuna ekip çalışması odaklı ciddi bir projede danışmanlık yapmıştı. Ekip çalışması şirketin değerlerinden biriydi. Jeff çabasını özellikle şirketin en üst düzeylerinde daha etkili ekipler oluşturmaya yoğunlaştırmıştı.

Bob, Jeff'in çıkardığı işe bayıldı ve aile toplantılarında onu sık sık överek, "bu çocuk benim en iyi danışmanım" tarzında şeyler söyledi. Kuzenleri de Jeff'in, babalarının gözdesi olmasına güvenmiş gibi yapıp ona takıldılar.

Jeff'in Bob'ın gözündeki yeri o kadar yukarılardaydı ki, yüksek teknolojinin heyecan verici dünyasında mesai harcamış

hırslı yeğeninin inşaat işinde çalışmayı düşünebileceğini asla tahmin etmemişti. İşte bu yüzden Jeff ona, “Sektörde deneyimi olmayan birini işe almayı düşünür müsün? Mesela benim gibi birini?” dediğinde ağzı açık kaldı.

Geçiş

Jeff ve Maurine Shanley bir ay içinde San Mateo'daki küçük evlerini satmış ve iki çocukları ve bir köpekleriyle birlikte Kuzey Napa kasabasına taşınmışlardı. Jeff'in VB ofisine olan mesafesi yaklaşık altı kilometreydi ve hız sınırını aşmadan gittiğinde işyerine varması yalnızca yedi dakika sürüyordu.

Jeff işte bu dakikalar sırasında ilk pişmanlık dalgasını yaşıyordu. Verdiği karar ev cephesinde iyi gidiyordu, ancak inşaat sektörünün ince ayrıntılarını öğrenmenin tahmin ettiğinden zor olduğu açıldı. Ya da daha net ortaya koymak gerekirse, sorun işin ince ayrıntılarının olmamasıydı.

İnşaat işinde her şey fiziki, maddesel konulara dayanıyor gibi görünüyordu. Kuramsal tartışmalar yapma ve planlama günleri geride kalmıştı. Jeff artık kendini klima, kereste ve beton gibi somut malzemeler hakkında bilgi edinirken buldu.

Fakat çok geçmeden bu yeni çalışma yöntemine alışmakla kalmayıp, aslında bundan keyif almaya da başladı. İnşaat malzemesi gibi somut şeyler yüksek teknolojiden elbette daha az sofistikeydi, ama bununla birlikte inşaat sektörü çok daha ödüllendiriciydi. Ve hiç üniversiteye gitmediği halde iş hayatını Jeff'in yüksek teknoloji sektöründe birlikte çalıştığı pek çok CEO'dan daha iyi anlamış görünen amcasından hayal edebileceğinden çok daha fazla şey öğreniyordu. Jeff sekiz haftalık gözlem ve öğrenme sürecinden sonra Napa'ya taşınmanın doğru karar olduğu ve Silikon Vadisi'ndeki önceki yaşantısının stresinin sona erdiği sonucuna vardı. Fakat yanılıyordu.

İKİNCİ BÖLÜM

Teşhis

İpler

Bob Shanley hiçbir zaman temkinli bir insan olmamıştı. Firmasının bu kadar başarılı olmasının nedenlerinden de biriydi bu. Başkaları risklerini ölçüp biçerken, Bob şirketi büyütmek konusunda kararlı ve cesur davranmıştı. Zaman zaman kaçınılmaz biçimde ortaya çıkan ekonomik çalkantıları saymazsak, Bob'ın çoğu kararı şirkete kayda değer ve uzun vadeli faydalar sağlamıştı.

Firmanın iki yüzden fazla çalışanı vardı ki bu da onu bölgenin en büyük istihdamcılarında biri haline getiriyordu. En alt kademedeki inşaat işçilerinden mühendislere kadar uzanan bu kadro genellikle iyi maaş alıyordu. Bob için daha önemli olan şey ise, çalışanlarının dolgun ikramiye paketlerinin olmasıydı. Bu ikramiyeler bölgenin ekonomisine bağlı olarak yıldan yıla ve Bob'ın iş geliştirmedeki başarısına göre değişkenlik gösterse de, Valley Builders'da çalışan hiç kimse kazanç konusunda kendini tatminsiz hissetmiyordu.

VB'nin maddi başarısına bağımlı olanlar yalnızca çalışanlar değildi. Bob'ın "özel hissedarlar" adını verdiği küçük bir aile grubunun şirkette payı vardı. Bunlar Bob'ın eşi ve çocuklarının yanı sıra, otuz yıldan fazla süre önce şirketi kurmasına yardım etmiş kardeşleriydi. Bu kardeşlerden biri de Jeff'in babasıydı ve emekliliğine maddi destek sağlaması için bu finansal gelire bel bağlıyordu.

Jeff şirketteki ilk aylarında neredeyse bütünüyle inşaat operasyonlarını öğrenmeye odaklanmıştı. Bu operasyonlar esasen malzeme alımından izin ve işçi maliyetlerini programlamaya kadar, işin gündelik taktiksel ve finansal yapısını içeriyordu. Bob şirketin genel maddi istikrarına ve yeni iş geliştirmeye ilişkin uzun vadeli stratejik konuları Jeff'e öğretmek için birkaç ay beklemeye karar verdi. Jeff zaman zaman bu konularda sorular sorsa da, Bob onu şu konuda temin etti: Jeff inşaat sektörünün temel ilkelerini iyice öğrendikten sonra kendisiyle oturup işin o yönlerini beraberce gözden geçirecektiler.

Jeff o günün ne kadar erken geleceğini ve yapacakları sohbetin nasıl bir şok yaratacağını hiç bilmiyordu. Aslına bakılırsa, bunu Bob da bilmiyordu.

İfşa

Napa Nehri yakınında lüks bir barbekü restoranında öğlen yemeği yedikleri sırada, Bob doğrudan konuya girdi.

“Seni işe aldığım için çok memnunum. Doğrusu, hem benim için hem de şirket için büyük bir talih oldun.”

Bir aile üyesinden geldiği için olsa gerek, bu geribildirim Jeff'i kariyeri boyunca duyduğu herhangi bir iltifattan daha çok gururlandırdı. Ancak, amcasının söyleyecek daha fazla şeyi olduğunu görebiliyordu.

“Aslında, yetkiyi sana devretmek için bir yıl beklemeyeceğim. Bunu hemen şimdi yapacağız.”

Bu açıklamaya tamamen hazırlıksız yakalanan Jeff karara karşı çıktı. “Vay canına! Bence biraz daha kontrollü...”

Bob gülümseyerek elini salladı ve Jeff'in sözünü kesti. “Bana hazır olmadığını söyleme, çünkü bunu zaten biliyorum.”

Jeff'in kafası karıştı.

“Hazır olmanı istemiyorum, Jeff. Heyecanlı olmanı istiyorum. Biraz da gergin... Bu sana fayda sağlar.”

Jeff amcasında bir tuhaflık olduğunu sezdi. “Doğrusu altı ay sonra da epey heyecanlı ve gergin olacağıma eminim. Neden şimdilik...”

Bob, “Çünkü yapamayız,” diyerek Jeff'in sözünü bu kez daha ciddi bir ses tonuyla yeniden kesti. Durakladı ve bir sonra-

ki cümleyi söylemek için kendini zorladı. “Jeff, doktorum ciddi bir kalp sorunu olduğunu söylüyor. Atlatılamayacak türde bir sorun. Doktorun kullandığı kelimelerin yarısını anlamıyorum. Tek bildiğim ameliyat olmam ve yaşam tarzımı değiştirmem gerektiği. Hem de hemen.”

Tam o sırada kadın garson siparişleri almak üzere gelince konu dağıldı. Bob hemen kendini toplayarak salata ve su sipariş etti. Ardından Jeff’e takıldı.

“Ama sen kaburga yemezsen buracıkta canına okurum.”

Jeff güldü ve kaburga sipariş etti. Garson uzaklaşırken, Bob’a zihnini meşgul eden o büyük soruyu sordu: “Peki, yiyecek misin?”

“Eğer ameliyat iyi gider ve doktorun söylediklerine harfiyen uyarsam iyi olurum sanırım. Ama benim için zor olacak. Bu yüzden işten ayrılmalıyım.” Bob durakladı. “Bunu söylediğime inanamıyorum. Sanırım hâlâ önümüzdeki hafta orada bulunmayacak olmanın şokunu yaşıyorum. Fakat ayrılmalıyım, çünkü bir şeyleri yarım yamalak yapmayı beceremem.”

“Ameliyatın ne zaman?”

“Sekiz gün sonra; tabii bir şeyler olur da beni daha erken ameliyata almaları gerekmezse.”

Jeff donakalmıştı.

Bob kendisiyle özdeşleşmiş özgüvenini ve mizahını koruyor olmakla birlikte belli ki tüm bunları çok ciddiye alıyordu.

“Dürüst olmak gerekirse, Jeff, seni işe almamış olsam ne yapardım bilmiyorum.”

Jeff başını salladı; kendisine duyulan güvenden memnundu, ama bu şartlarda olmasından hoşlanmadı. Ve işin doğrusu, şartlar çok daha kötüleşmek üzereydi.

Yağmur Yağdığında

Jeff ayrıntılara girmeye karar verdi. “Doğrusu bunu yapmaktan nefret ediyorum, ama sanırım şirketin bilançosunu ve uzun vadeli finansal durumunu konuşmamızın vakti geldi.”

Bob biraz süklüm püklüm başını salladı ve bilgisayar çantasındaki bir şeye uzandı. “Sanırım ihtiyacın olanların çoğunu getirdim.”

Amcasını iyi tanıyan Jeff bir şeylerin yolunda gitmediğini hissetmeye başlıyordu. Kurcalamaya karar verdi. “Şimdiye kadar gördüklerime dayanarak, şirketin epey iyi durumda olduğunu tahmin ediyorum.” Bu beyandan çok bir soruydu aslında.

Bob gülümsedi; çocukları havuzun derin kısmına atmadan hemen önce onları suya atmayacağına dair garanti verdiği zamanki gülümsemenin aynısıydı bu. “Kesinlikle.” Sesi güvenli değildi. “Fakat seninle yeni bazı fırsatlar ve zorluklar hakkında konuşmam lazım.”

Endişeli olmasına rağmen, Jeff kahkaha attı. “Bunların hoşuma gideceğini sanmıyorum.”

“İyi olacaksın. Sektörün işleyişi böyle.” Garson bu esnada Jeff’in birasını ve Bob’ın suyunu getirdi.

“Peki ne tür fırsatlar ve zorluklardan söz ediyoruz acaba?” diye sordu Jeff.

Bob çantasını karıştırmayı bırakıp Jeff'in gözlerinin içine tuhaf bir heyecan ve endişe karışımıyla baktı.

"Jeff, kısa süre önce iki büyük proje üstlendik."

Yeğenin bu bilgiyi sindirmesi için kısa bir an durakladıktan sonra devam etti.

"Çok heyecanlıyım. Sana birkaç hafta önce sözünü ettiğim Queen of the Valley Hastanesi projesi pazartesi günü bize verildi. Dün sabah da St. Helena'daki yeni otel projesinin evraklarını imzaladım." Durdu, kendini zorlayarak yüzüne kocaman bir gülümseme yerleştirdi. "Her ikisinin inşaatını da biz yapacağız."

Jeff'in kafası karıştı. "Bu iyi bir haber, öyle değil mi?"

"Harika bir haber," diye yanıtlayan Bob'ın sesinde pek de coşku yoktu.

"En son ne zaman aynı anda böyle iki proje yaptık?" Jeff bu yanıtı büyük bir merakla bekliyordu.

Bob tereddüt etti; bir an önündeki su bardağına baktıktan sonra kafasını kaldırdı. "Mesele de bu zaten. Daha önce hiç bu kadar büyük iki projeyi bir arada yürütmedik." Durakladı. "Aslında, bunların her ikisi de şu ana kadar üstlendiğimiz tüm projelerden daha büyük." Jeff'in yüzünde gülümsemeye benzer ne kaldıysa o anda siliniverdi. Ne kadar şaşkın olsa da, haberlerin en kötüsünü henüz almamıştı.

Sadık

Jeff derin bir soluk aldı. “Tamam. Bunu duymanın zor olduğunu biliyorum ve yapmak isteyeceğim son şey seni strese sokmak, Bob. Ama belki projelerden birine odaklanıp, diğerinden vazgeçmeliyiz. Demek istiyorum ki görünüşe göre bu durum şirketi sen yönetiyor olsan bile bir meydan okuma olacaktı. Hele bir de benim gibi yeni ve deneyimsiz bir CEO’yla sonuç bir felaket olabilir.”

Bob başını salladı ve suyundan bir yudum aldı. “Anlıyorum.”

Jeff rahatlatılmak istiyordu ve bu konuda da haklıydı.

Amcasının yüzündeki iğreti gülümseme de silindi ve acı dolu bir ifadeye dönüştü. “Hastaneyle yaptığımız anlaşma gereği, geri adım attığımız takdirde çok ciddi bir para kaybedeceğiz. Otel için de şimdiden avans olarak bize ilk ödemeyi yaptılar. Bu ödemenin bir kısmını Oak Ridge Alışveriş Merkezi’ni bitirmek için kullanıyoruz.”

İşte şimdi Jeff gerilmeye başladığını hissediyordu. Önündeki biradan koca bir yudum aldı. “Demek burada nakit akışı sorunundan söz ediyoruz. Ve tüm bu işlerden kaçış yok?”

Bob başını salladı. “Evet. Aksi bir durum firmanın ilişkilerinin bozulmasına yol açar.” Sonra Bob’ın gülümseyişi geri geldi. “Ama bu projeleri başlatır başlatmaz nakit anlamında iyi durumda olacağız.”

Jeff amcasına bir an tedirgince baktı.

Bob onu neşelendirmeye çalıştı. “Bunu yapabilirsin, Jeff. Sen benden daha zekisin. Benden daha gençsin. Ayrıca bir sürü yardım alacaksın.”

Jeff’in ses tonu değişti. “Tüm bunlar ne kadar zaman önce oldu?” Sesi biraz suçlayıcı çıkmaya başlamıştı.

“Dedim ya, otel anlaşması dün tamamlandı ve otel de...”

“Hayır, doktordan söz ediyorum?” diye amcasının sözünü kesti Jeff.

Bob şaşırmıştı. “Daha dün öğleden sonra... Son zamanlarda biraz acı duyduğum için tedbir amaçlı bir test yapılması gerekiyordu.” Jeff’in nereye varmayı çalıştığını anlayınca Bob’ın gözleri aniden kocaman açıldı. “Tüm bunları bildiğim için seni tuzağa düşürdüğümü sanmıyorsun ya? Sana bunu yapmayacağımı biliyorsun Jeff.”

Bob nutku tutulmuş gibiydi. “Şirketten ayrılmam gerekeceğine dair en ufak bir fikrim olsaydı, bu projelere asla onay vermez, seni de bu ikileme sokmazdım.”

Jeff amcasına güvenmiyormuş gibi görüldüğü için kendini korkunç derecede suçlu hissetti. Fakat yine de bir sonraki soruyu sormaktan kendini alıkoyamadı: “Yani bunu yapabileceğimi düşünmüyor musun?”

“Hayır, demek istediğim bu değildi. Sadece seni böyle bir duruma sokmak kasıtlı olarak yapacağım bir şey değil, demek istedim. Ama bu, altından kalkamayacağın anlamına gelmez. İşe birkaç kişi daha alırsın. Bu bir ölçek meselesi. Bu işin de üstesinden geleceğine eminim.”

Jeff, Bob’ın gerçekten böyle düşünüyor olmasını umdu. Fakat yine de yeterince ikna olmamıştı.

Riskli Giriřim

Jeff birasının kalanını bitirmemeye karar verdi. İşe geri dönmesi ve günün geri kalanında, hatta belki akşam saatlerine kadar bu meseleye odaklanması gerektiğini tahmin etti.

Bob yeğenine şirketteki en kıdemli iki kişiyi mevcut durumdan haberdar ettiğini söyledi ve yemekten sonra hemen gidip onlarla görüşmesini tavsiye etti. Jeff amcasının önerisine uyacağını söyledikten sonra, şirketi yönetmekte tamamen özgür olup olmadığını sordu.

Bob ona güvence verdi. “Sınırlama yok, kısıtlama yok. řu andan itibaren...”

Bu güvenceye sahip olmaktan mutluluk duyan Jeff öğle yemeğinin kalan süresini amcasıyla sağığı ve ailesi hakkında sohbet ederek geçirdi. Hiç iş konuşmadılar. Sohbetin sonunda, restorandan ayrılmaya hazırlanırken, Jeff niyetini sorguladığı için Bob’dan özür diledi.

“Seni suçlamıyorum,” dedi Bob ona güvence vererek. “Ben de olsam aynı şeyi merak ederdim.”

Bob birdenbire gülümsedi ve Jeff’e dikkatli bir şekilde baktı. “Biliyor musun, tüm bunların en kötü yanlarından biri seninle artık çalışamayacak olmam.” Duygusallaşmasının önüne geçmek için bir an duraksadı. “Bunun farkında olmayabilirsin, ama son birkaç aydır seneler boyunca hiç olmadığım kadar heyecanlıydım.”

Jeff babasının kardeşine sımsıkı sarıldı ve restorandan içinde bir ağırlıkla ayrıldı.

Jeff, VB ofisine dönerken, şirketi ayakta tutmak için bel bağlayacağı iki yöneticiyi aradı ve o öğleden sonra için bir toplantı ayarladı. Şirketteki geleceğine dair tüm umutlarını kaybetmeme nedenlerinden biri uzun süredir orada çalışan Clare Massick ve Bobby Brady'ydi.

Jeff ten birkaç yaş küçük, uzunca boylu sarışın bir kadın olan Clare, şirketin finans, hukuk ve insan kaynakları dahil olmak üzere tüm idaresini yürütüyordu. Yedi yıl önce, Bob'ın kişisel avukatının onu İK işleyişi olmadan yasal anlamda sorunlara açık olduklarına ikna etmesinin ardından gönülsüzce işe alınan Clare, firmanın tarihindeki tek İK sorumlusu olmuştu. Bob şirketi destekleyecek ve inşaata ilgi duyan birinin bulunmasında ısrar etmişti. Bob mülakat yaptığı adaylara şunu açıklamıştı: “Bu sektörden nefret eden, ağaçlara sarılan bir aktivistin gelip şirket kültürünü mahvetmesini istemiyorum.”

Adayların pek çoğu bu süreçte geri çekildi. Fakat Clare bu sözleri duyduğunda oraya ait olduğunu anladı. Ordu mensubu bir babanın ve dans öğretmeni bir annenin kızı olan Clare, üniversiteden sonra yolunu belirlemeye çalışıyordu. Psikoloji ve iş dünyasına ilgi duymasına rağmen, bu ilgi kendi alanında bir kariyer peşinde koşmasına yeterli değildi. Bu yüzden, insan kaynaklarının kendisine doğru bileşimi sunduğuna karar verdi.

VB'ye katılmasından önce İK'da geçirdiği birkaç sene berrattı; bürokratik protokol ve dokunaklı atölyelerin bir karışımı gibiydi adeta. Valley Builders'daki açık pozisyonu duyduğunda bu alandan çekilmeye artık tamamen hazırды.

Bob Shanley'yle yaptığı yirmi dakikalık görüşmeden sonra Clare'in fikri değişmişti. Jeff son birkaç yılda Clare'i tanımıştı, özellikle de VB'ye ekip çalışması danışmanlığı vermesi saye-