

GINO WICKMAN ȘI MIKE PATON

# PREIA CONTROLUL

CUM SĂ OBTII TOT CE ÎȚI DOREȘTI  
DE LA AFACEREA TA

 ACT și Politon

2022

# CUPRINS

INTRODUCERE	11
CAPITOLUL 1 - INCIDENTUL	19
CAPITOLUL 2 - POTRIVIREA	47
CAPITOLUL 3 - FOCALIZARE	79
CAPITOLUL 4 - VIZIUNEA: PARTEA I	151
CAPITOLUL 5 - VIZIUNEA: PARTEA A II-A	221
CAPITOLUL 6 - SCHIMBĂRI IMPORTANTE	299
CAPITOLUL 7 - SESIUNEA ANUALĂ	381
CAPITOLUL 8 - TRACȚIUNE	447
DICȚIONAR EOS	454
DESPRE AUTORI ȘI DESPRE SISTEMUL EOS	457
MULȚUMIRI	459

## Capitolul 1

# INCIDENTUL

**D**IN MAȘINA EI, Eileen Sharp fixa cu privirea SUV-ul lui Vic, parcat de cealaltă parte a drumului. Pentru o clipă, își imaginează cum accelerează la maxim și îl spulberă pe loc. În colțul gurii îi apără un zâmbet șters.

Era furioasă și supărată pe Vic. Pentru prima dată, îi trecuse prin minte să pună capăt parteneriatului cu prietenul ei din copilărie. Dar, după câteva minute, se adună și își recăpătă stăpânirea de sine.

— Nu pot să dau cu piciorul la ce am construit în ultimii zece ani, și-a spus ea în șoaptă. Nu pot să dau cu piciorul unei companii de 7 milioane de dolari și 35 de angajați.

Însă ceea ce făcuse partenerul ei de afaceri în timpul sedinței era ceva josnic. Să spună astfel de lucruri de față cu ceilalți era de neiertat. Nu putea să treacă cu vederea așa ceva.

Deodată, Eileen își dădu seama că a întârziat la recepția Business Roundtable. Trase adânc aer în piept și aruncă

o privire în oglinda retrovizoare. În timp ce ieșea din parcare, mormăi: „Nemernicul”.

În urmă cu patru ore, pe la 13.00, Eileen intrase grăbită în sala de conferințe, ținând în mâini laptopul și un teanc de hârtii. Hotărâtă să înceapă la timp măcar o dată ședința trimestrială a comitetului executiv al Swan Services, se agitase toată dimineața și sărise peste masa de prânz, ca să poată pregăti prezentarea și numeroasele rapoarte necesare pentru analizarea activității companiei din ultimele 18 luni.

Acestea reprezentaseră prima perioadă dificilă din istoria Swan Services. Până în urmă cu un an și jumătate, compania fusese profitabilă și se dezvoltase rapid. Încă era pe linia de plutire, dar nu mai înregistrau nicio creștere. Totul devenise din ce în ce mai dificil: atragerea de noi clienți, satisfacerea doleanțelor clienților existenți, operațiunile profitabile, absolut totul. Fusese întotdeauna mândră de etica ei profesională, însă, în ultimul timp, problemele puseseră într-atât de mult stăpânire pe ea, încât lipsea mai mereu de la evenimentele importante pentru soțul și cei doi copii ai ei. Pentru prima dată, se simțea frustrată și își dădea seama că și ceilalți membri ai echipei simțeau același lucru.

Eileen a dat buzna pe ușa sălii de conferințe, pregătită să-și ceară scuze a nu știu câta oară pentru întârziere. Dar înăuntru nu erau decât doi dintre cei cinci colegi ai ei: Sue Meecham, vicepreședinta pe vânzări, care își revizua ultimele numere din raport, și Art Pearson, directorul de marketing, prietenul de-o viață și asociatul de afaceri al lui Eileen, care tocmai își scosese pardesiul și îl pusese, împreună cu servieta, într-un colț al încăperii.

— Bună, Sue! Salut, Art! Vreun semn de la ceilalți? a întrebat ea.

— Nu, a răspuns Sue. Asta dacă nu-l pui la socoteală pe Evan, care a trecut în goană pe-aici acum un minut și s-a liniștit când a constatat că nu este singurul întârziat.

Dându-și ochii peste cap, Eileen și-a trântit materialele pe masă și l-a rugat pe Art s-o ajute să-și conecteze laptopul la videoproiector. În sală a intrat Carol Henning, CFO-ul firmei. Eileen a împărțit dosarele celor trei membri ai consiliului executiv și a început să le vorbească despre prezentarea în PowerPoint pe care o pregătise. Între timp, și-a făcut apariția și Evan McCullough, vicepreședintele pe operațiuni, care părea grăbit și răvășit. Apoi, echipa s-a pus pe așteptat.

Vic a intrat în sfârșit pe ușă, la ora 13.14, vorbind foarte afectat la telefon cu cineva care părea să fie un potențial client. A încercat să se scuze în fața echipei prin niște gesturi teatrale care voiau să transmită că va încerca să încheie conversația cât mai curând. În cele din urmă, a închis, s-a așezat și și-a cerut scuze în stilul lui:

— Scuze, oameni buni. Era tipul de la achiziții, de la Shoreline Industries. Mă chinui să-i suflu contractul ăla de sub nas și să-l aduc înapoi la noi de atâta vreme, încât am impresia că am pus oferta cap la cap cu șublerul.

Întreaga echipă a început să râdă – chiar și Eileen. Ea i-a întins o mapă partenerului fondator, care era, totodată, și CEO-ul companiei, apoi a mers în față, a luat telecomanda și și-a început prezentarea. În următoarele 60 de minute, a detaliat simptomele tulburătoare care apăruseră în ultimele cinci trimestre de după perioada lor cea mai înfloritoare:

- În cel de-al optulea an de la înființarea companiei Swan, veniturile crescuseră într-un ritm record și depășiseră, pentru prima dată în istoria firmei, 7 milioane de dolari. Cu toate acestea, de atunci, nu au mai reușit să-și atingă obiectivele stabilite pentru veniturile trimestriale. În ciuda unei creșteri prognozate de 14%, veniturile crescuseră cu doar 1,5% în anul precedent și stagnau în primul trimestru al anului curent.
- Profitul avusese de suferit. Luați de valul succesului unui an excelent, echipa investise mult în crearea premiselor pentru o creștere ulterioară. Însă investiția nu dăduse încă roade.
- Fusese dificil de identificat cu exactitate cauza acestor probleme. Eileen studiase problema timp de trei trimestre și se simțea în măsură să ofere niște răspunsuri colegilor ei de echipă:
  - Echipa de vânzări nu își atinsese obiectivul în trei din ultimele cinci trimestre.
  - Clienții existenți începuseră să renunțe la serviciile companiei: un fenomen nou. La început, aceste pierderi ocazionale păruseră ceva neînsemnat, dar tendința era îngrijorătoare.
  - Costurile interne crescuseră semnificativ. Anul trecut, Swan începuse să facă angajări și să investească în dezvoltarea competențelor angajaților, în încercarea de a-și atinge obiectivul pe cinci ani: venituri de 20 de milioane de dolari.
  - În ciuda faptului că Swan plătea bine competența, câțiva angajați-cheie demisionaseră brusc în ultimele luni. Niciunul nu spusese în cadrul interviurilor de ieșire că problemele interne ar fi fost motivul

din spatele acestei decizii, însă Eileen ajunsese să creadă că politica companiei, cândva excelentă – aceea de a îmbina distracția la locul de muncă cu eforturile susținute în vederea obținerii unor rezultate extraordinare, începuse să se piardă.

Nimic din toate acestea nu reprezenta vreo noutate. Echipa dezbătuse pe larg fiecare punct în cadrul ședințelor trimestriale anterioare, adesea rămânând până târziu în noapte cu o pizza în față, dar rareori ajunseseră la o concluzie comună, iar de vreun plan de acțiune nici nu putuse fi vorba. Toți aveau senzația pregnantă că motivul principal al acestor probleme nu se afla sub controlul lor.

Pentru eșecul de pe primul trimestru fusese de vină situația economică. Pentru cel de pe al doilea, schimbarea softului. Pentru a descrie dezastrul din ultimul trimestru, Vic folosisese cuvinte grele, precum „blestem” și „groază”, în încercarea de a accentua gravitatea problemei și de a sugera că organizația nu mai beneficia de „atingerea lui Midas”<sup>\*</sup>.

— Faptul că amintim tot timpul de lucrurile astea negative ne trage în jos, spusese el, fixând-o cu privirea pe Eileen. Ne-am pierdut încrederea și, deși știu că unii dintre voi veți considera vorbele mele niște aiureli metafizice, sunt convins că trebuie să ne recăpătăm încrederea cu orice preț.

La acel moment, Eileen privise cu detașare observațiile lui Vic. Învățase de mult să-i ignore momelile și să nu se lanseze în confruntări tumultoase legate de niște banalități. În schimb, analizase temeinic situația și-și pregătise

---

<sup>\*</sup> Regele Midas a devenit legendar datorită abilității sale ieșite din comun: acesta putea transforma orice în aur, printr-o simplă atingere. (n. red.)

cu atenție planul de atac pentru întâlnirea de astăzi. Intra-se în sala de conferințe cu intenția de a-și păstra o atitudine pozitivă și de a se concentra asupra soluțiilor pentru cele treisprezece chestiuni despre care ea credea că puteau fi rezolvate de către comitetul executiv. Mai întâi, însă, trebuia să-și prezinte grămada de probe pe care le strânsese pentru a-i convinge că Swan merita să sperie la mai mult.

Eileen și-a susținut cazul metodic; datele prezentate erau de necontestat. În ciuda unui buget mai mare, eforturile făcute de departamentul de marketing nu se concretizaseră într-un număr mai mare de potențiali clienți. Contractele semnate cu clienți noi erau din ce în ce mai puține, iar echipa de vânzări era nevoită să ofere reduceri din ce în ce mai mari. În Operațional, veniturile per angajat scăzuseră, iar erorile și termenele limită nerespectate crescuseră.

În timp ce prezenta aceste detalii tulburătoare, Eileen a observat cum starea de spirit a celor prezenți în sală s-a schimbat. Săbiile au intrat la loc în teacă. Oamenii aprobau tăcuți din cap și își luau notițe. Spre sfârșitul prezentării, Vic s-a îndepărtat de masa de conferință și și-a ridicat mâinile deasupra capului într-un gest dramatic, de parcă ar fi mâncat prea mult de Ziua Recunoștinței.

— Gata, șefa, a spus zâmbind. Am priceput.

Când hohotele de râs au încetat, Eileen a sugerat o scurtă pauză înainte de sesiunea de propuneri pentru rezolvarea problemelor. Apoi, veselă, s-a îndreptat spre toaletă. Și acesta a fost momentul în care a început coșmarul.

Eileen a simțit cum cineva se strecoară repede în toaletă în urma ei, înainte ca ușa batantă să apuce să se închidă.

— Eileen?

— Da, Sue, ce e? a întrebat Eileen, mirată.

— Nu prea știu exact cum să-ți zic, a început ea. Așa că o să ți-o spun direct. Cred că ar fi cel mai bine pentru toată lumea dacă mi-aș da demisia acum, pe loc.

Eileen a rămas perplexă. Ea o considera pe Sue unul dintre oamenii importanți ai companiei, parte integrantă în viitorul acesteia. De când venise, în urmă cu doi ani, după ce finalizase cu succes un stagiul de vânzări pentru un competitor, tânăra vicepreședinte fusese o angajată talentată și neobosită. Muncea cel mai mult dintre toți și obținea cele mai bune rezultate din companie și, drept răsplată, fusese recent promovată.

— Cum... adică, *de ce?* s-a bâlbâit Eileen.

— E clar că eu sunt problema, a spus Sue, vădit încordată. Tu și cu Vic m-ați promovat în urmă cu nouă luni. De atunci, echipa noastră nu a mai atins nici măcar un singur obiectiv. Nu mi-am atins nici obiectivul *meu!* În rarele dăți în care pare că vom câștiga un contract, până la urmă tot o dăm în bară!

S-a întors cu spatele și și-a dat cu apă rece pe față.

— Ce tot spui acolo, Sue? a strigat Eileen. Dintre toți oamenii ăia din sală, tu erai ultima în privința căreia îmi făceam griji!

— Nu știu cum poți spune asta, Eileen. Fiecare cuvânt din prezentarea ta m-a lovit în moalele capului! Nu avem destule contracte, marja de profit a scăzut, iar clienții existenți pun o mare presiune pe departamentul operațional. Mai mult decât atât, toate acestea par să fi început odată cu promovarea mea! Dacă nu eu și echipa mea de vânzări suntem de vină, atunci cine? a întrebat ea.

Eileen a simțit cum o trec toate transpirațiile. Cel mai promițător aliat al ei era pe cale să demisioneze – tânărul lider pe care Swan nu-și putea permite să-l piardă!

— Sue, a spus ea cu blândețe. Apreciez felul în care îți asumi responsabilitatea pentru tot ceea ce faci. Sincer, îmi doresc ca și ceilalți membri din comitetul executiv să facă la fel ca tine. Dar..., și lăsa propoziția neterminată, neștiind ce să spună mai departe.

După o pauză apăsătoare, Eileen a continuat:

— Te rog, Sue, dă-mi o săptămână sau două ca să rezolv lucrurile. Pur și simplu, nu te pot lăsa să demisionezi!

— Păi, aaa... Sue era surprinsă că liderul companiei părea a fi în dificultate. Ok, mulțumesc. Îți sunt recunoscătoare pentru încrederea pe care mi-o acorzi.

— Nu ai pentru ce să-mi mulțumești, a răspuns Eileen. Mă simt îngrozitor pentru faptul că te-am făcut să te îndoiești de valoarea ta în această echipă.

Înainte să iasă din toaletă, Eileen s-a gândit cum e mai bine să procedeze. Inițial, plănuse să se concentreze mai întâi pe marketing și pe volumul de vânzări, dar a decis să adopte o tactică diferită.

— Haideți să discutăm mai întâi despre păstrarea clienților, a spus ea când s-a reluat ședința, împărțind celor prezenți niște foi pe care era printat un raport uriaș în Excel.

Vic s-a holbat la șirurile nesfârșite de numere și a oftat cu voce tare. Sigură pe ea, Eileen le-a explicat pas cu pas calculele detaliate ale obiceiurilor și frecvenței cheltuielilor fiecărui client din istoria companiei, apoi le-a spus concluzia la care ajunsese: în urmă cu doi ani, un client obișnuit al companiei Swan apela la firmă pentru 2,5 proiecte în

medie și cheltuia în jur de 174.000 de dolari. Astăzi, ambele numere au scăzut. Doi dintre cei mai mari clienți își diminueaseră investițiile cu peste 10%, iar unul dintre ei nu mai investise nimic în Swan de peste un an.

Toate privirile s-au ațintit asupra lui Evan, făcându-l să transpire abundant. El le-a aruncat o privire nervoasă colegilor: fondatorului înflăcărat care nu se putea concentra mai mult de două minute; tinerei tenace, lider de vânzări; nesuferitului de la marketing; bădăranei de la contabilitate; și celuilalt fondator care tot flutura o hârtie incriminatoare. Lucrurile luaseră o întorsătură urâtă, din toate punctele de vedere.

— Stați puțin, oameni buni, a bâiguit el. E prima dată când aud așa ceva. Trebuie să recunosc că sună destul de rău, dar până nu mă uit la numere și până nu vorbesc cu oamenii mei, nu am idee ce aș putea să vă spun.

— *Relaxează-te*, Evan, a spus Vic. Nu vezi ce bine dispusă este Eileen? Noi, ceilalți, nu mai avem nicio șansă.

Evan a râs cu jumătate de gură. Ceilalți și-au băgat nasul în foile din fața lor, așteptând să vadă cum va reacționa Eileen la încercarea lui Vic de a detensiona atmosfera.

— Are dreptate, a spus ea cu calm. Aceasta nu este o persecuție. Doar am sperat că ne-am putea da seama împreună în această după-amiază cum să facem să îndreptăm numerele. Poate că ar fi trebuit să vă arăt acest raport înaintea întâlnirii de azi. Dar sunteți atât de ocupați, încât nu am vrut să vă deranjez.

— Dar nici măcar nu sunt sigur că numerele sunt corecte, a protestat Evan.

— Numerele sunt corecte, a spus Carol pe un ton tăios. Eu am făcut raportul. Și nu este de datoria *ta* să cunoști aceste numere?

Ca de obicei, o remarcă tăioasă din partea lui Carol a pus capăt discuției. Capabilă și dedicată, directorul financiar al companiei nu excelase niciodată la capitolul aptitudini de comunicare. Chiar și atunci când dădea un feedback onest, felul ei de a vorbi fără menajamente îi descuraja pe ceilalți și grăbea încheierea ședințelor – ceea ce era în regulă pentru Carol.

Tăcerea din sală era deranjantă. Eileen simțea cum îi crește tensiunea. Dezbaterile comitetului executiv fuseseră deviate de prea multe ori de la subiect de înțepături mărunte și nu avea de gând să mai permită ca acest lucru să se întâmple din nou.

— Stai puțin, Carol, a spus ea cu asprime. Nu uita, astăzi trebuie să ne păstrăm optimismul și să încercăm să rezolvăm problemele împreună, nu să ne certăm sau să aruncăm vina unul pe celălalt.

Eileen s-a întors către vicepreședintele pe Operațiuni:

— Evan, a spus ea, bănuiesc că întreaga echipă îți împărtășește dorința de a primi mai multe informații, dar azi trebuie să ne rezervăm câteva minute în care să încercăm să identificăm orice oportunitate de dezvoltare. De asemenea, ar trebui să discutăm despre cea mai bună modalitate prin care putem afla rapid cauza pentru care clienții ne părăsesc sau cheltuiesc mai puțin ca înainte.

— Exact, a spus Art. O idee foarte bună, șefa. Firma mea ar putea eventual să conducă un focus grup cu unii clienți care și-au diminuat sau oprit cheltuielile.

Eileen le-a aruncat niște priviri tăioase, pe rând, lui Art și lui Sue. Cei doi se certaseră recent pe tema priorităților de marketing și a entuziasmului lui Art pentru noi proiecte costisitoare de marketing. Înainte ca Eileen să poată spune ceva, Evan a intervenit:

— Îmi pare rău, Eileen, nu am vrut să fiu așa defensiv. Doar că în ultimul timp am fost acaparat de proiectele mele și a trebuit să am grijă de oamenii mei. Abia am timp să respir și-așa, iar acum să mă confrunt cu asta... a spus el cu vocea din ce în ce mai stinsă.

— Am înțeles, Evan, a spus Eileen cu blândețe, simțindu-se deodată foarte obosită.

În pofida faptului că nu făcuseră niciun progres, a decis să mai ia o scurtă pauză. Punctul mort în care ajunsese cu Evan storsese și ultimul strop de energie al celor din sală. Trebuia să-i facă din nou să se implice pe Evan și pe restul echipei.

— Să luăm o pauză de 10 minute. Ne reîntâlnim la 16.00.

Când a propus pauza, Eileen s-a uitat fix la Vic. A arătat în direcția birourilor lor, iar el i-a făcut semn că a înțeles. Vic a intrat repede la baie, apoi s-a îndreptat spre biroul lui Eileen, unde și-a găsit partenera cea talentată și bățăioasă răsturnată în scaunul ei, cu ochii închiși și cu brațele sub cap. Rareori avusese ocazia să o vadă pe Eileen stând nemșcată și cu atât mai puțin în poziția de meditație descrisă mai sus.

— Hei, Vic! a spus ea cu mâhnire.

— Ce s-a întâmplat, Eileen? a întrebat el.

— Ei bine, a început ea, știu că o să spui „ți-am zis eu”, dar mi-e tare teamă că echipa nu era pregătită pentru ceea ce le-am arătat astăzi.

— Te referi la Evan? a întrebat Vic. El e doar un maniac defensiv al controlului, ca întotdeauna. Nu-l lăsa să...

— Nu e vorba doar de Evan, a intervenit Eileen. Sue a încercat să-și dea demisia la toaletă, în ultima pauză.

— Ceee? a țipat Vic. De ce nu mi-ai spus? *Ea* de ce nu mi-a spus? Ce naiba se întâmplă aici?

Eileen a răspuns istovită:

—Nu te ambala, Vic. S-a întâmplat acum o oră, nu am apucat să-ți spun. Oricum, am făcut-o să se răzgândească, cel puțin pentru o săptămână.

— Bine, grozav, a spus Vic sarcastic. Măcar una dintre cele mai tinere și mai ascuțite minți ale noastre mai rezistă aici o săptămână! Bravo, Eileen.

Cu cât se gândea mai mult la asta, cu atât se înfuria mai tare.

— Încă nu-mi vine să cred că nu m-ai implicat în această conversație! a strigat el. Suntem *parteneri*, în primul rând. Și Sue lucrează pentru *mine* în vânzări. Este singura care îmi raportează direct mie, pentru Dumnezeu! De ce ar fi ales să-ți spună *ție* că demisionează?

Văzând teatrul pe care îl face Vic, Eileen regretă decizia de a monta uși și geamuri de sticlă la toate birourile membrilor consiliului executiv. Ar fi fost evident pentru oricine care trecea pe acolo că cei doi asociați se ceartă din nou.

— Vic, te rog să stai jos. Te-am chemat aici ca să te pun la curent cu situația și ca să te rog să mă ajuți. Nu puteam

să te invit la conferința inopinată din toaleta femeilor! Înțelege, te rog, i-a spus ea coborându-și tonul.

Vic a căutat din ochi un scaun și s-a așezat.

— În regulă, a răspuns el mai calm. Dar nu ar trebui să o chemăm și să rezolvăm acest lucru?

— Nu cred, a spus Eileen. De la ultima pauză am tot studiat-o pe Sue și pare că s-a mai calmat puțin. Dacă anulăm ședința ca să reluăm conversația, nu facem decât să redeschidem o rană. Hai să-i dăm puțin timp de gândire și să vorbim cu ea mai târziu, în cursul săptămânii.

— Cred că ai dreptate, a zis Vic.

— Chiar vreau să ducem până la capăt ședința asta, a spus Eileen. Trebuie să răspundem acestor provocări cu care ne confruntăm și trebuie să o facem împreună. Acestea fiind spuse, nu mi-am dat seama cât de personal va lua echipa abordarea mea realistă.

— Așa o numești tu? a întrebat Vic. Ce ai spune de „abordarea *care pune paie pe foc*”?

— Încetează, a spus ea zâmbind.

— Sunt de partea ta, partenere, a zis Vic, devenind serios. Dar te implor să o lași puțin mai moale. Sue și Evan au reacționat așa pentru că uneori pare că nimic nu este destul de bun pentru tine.

— Știu, a recunoscut Eileen. Dar nu putem să ne prefacem că aceste probleme nu există.

— Sunt de acord, a răspuns Vic, în timp ce ieșeau din birou. Dar hai mai bine să ne concentrăm pe crearea unui plan și să nu ne oprim la probleme.

Mai târziu, Eileen și-a amintit de această conversație cu Vic ca fiind singurul lucru bun din ceea ce putea fi numită

cu ușurință cea mai rea zi din cariera ei. Din acel moment, nu au trecut mai mult de douăzeci de minute până să se dezlănțuie urgia.

Când a ajuns înapoi în sala de conferințe, i-a rugat pe membrii consiliului executiv să scrie rapid între cinci și zece soluții pentru problema păstrării clienților. Apoi, s-a îndreptat spre tablă și le-a cerut membrilor comitetului executiv să-și citească propunerile, începând cu Carol.

— Un control mai bun al calității, a început ea. Eileen a notat ideea.

— Mai puține greșeli. Un management mai bun al proiectelor. Mai puține gogoși vândute clienților. Aplicarea unor marje mai mari de profit, astfel încât să ne permitem recrutarea unui personal mai calificat.

Eileen a tresărit la remarcă înțepătoare a lui Carol care îi viza pe aproape toți cei din sală.

— Mulțumesc pentru candoarea ta obișnuită, Carol, a spus ea trecând mai departe. Sue?

— Proceduri mai clare, a început Sue. Și eu am trecut pe listă o marjă mai mare de profit la vânzări. Și, Evan, te rog nu lua acest lucru personal, dar cred că ne trebuie un sistem mai bun de gestionare a proiectelor. Este dificil să obții informații din departamentul tău, atunci când clienții cer actualizări ale statusului.

— Este în regulă, Sue. Aveam și eu același lucru pe listă, a spus Evan.

— Mai aveam pe listă și o procedură de facturare mai eficientă, a spus Sue, provocând-o pe Carol.

— Cum așa? a întrebat Carol, încrucișându-și brațele la piept.

— Păi, primim multe plânger... hmm, întrebări cu privire la facturile pe care le emitem. Cred că clienții noștri ar aprecia dacă ar fi trimise mai rapid și dacă ar include detalii mai clare cu privire la munca prestată, a spus ea încet.

— Ei, și cum crezi că pot face acest lucru din moment ce nu definim clar operațiunile efectuate în timpul procesului de vânzare și când trebuie să caut prin e-mailuri și prin notițele celor de la operațiuni ca să-mi dau seama ce naiba să facturez în fiecare lună? s-a răstit Carol.

Vic, care mâzgălea ceva în carnețel, a intervenit brusc:

— Stai un pic, Carol, a spus el. Hai să punem ideile pe listă.

— Dar eu..., a protestat ea.

— Fir-ar să fie, Carol, a intervenit Eileen, surprinsă și ea de propriul acces de furie. Căutăm eventuale soluții. Ideea lui Sue este relevantă. Putem trece mai departe?

— Fă ce vrei, a spus cu dispreț irascibilă CFO. S-a trântit înapoi în scaun și s-a uitat la Sue cu dușmănie.

— Art, ai ceva de adăugat? a continuat Eileen.

— Doar focus grupuri și ceva cercetare de piață, șefa, a spus Art, încasând și el câteva priviri ostile din partea lui Sue și Carol.

— Foarte bine, a spus Eileen. Vic?

— Trei lucruri, Eileen, a spus el. În primul rând, cred că ne trebuie birouri noi.

— Cum? s-a trezit Carol vorbind.

— Birouri noi. Știu că mai sunt doi ani din contractul de închiriere. Dar acest loc este întunecos, prea corporatist și nu ajută la stimularea entuziasmului de echipă de care

avem nevoie pentru a-i da pe spate pe clienți. Am spus asta de când ne-am mutat aici, în suburbii, în urmă cu trei ani, și cred că acum este cu atât mai evident. În plus, trebuie să facem o schimbare radicală ca să scăpăm de ghinion.

Din dorința de a fi cât mai corectă, Eileen a scris ascultătoare pe tablă „birouri noi”. A auzit-o pe Carol murmurând în șoaptă „O, Doamne”. Vic a continuat hotărât:

— În al doilea rând, cred că ne-am apucat de afacerea greșită.

Toți cei din sală au devenit deodată foarte atenți la imprevizibilul CEO al Swan.

— M-ați auzit bine, a continuat Vic. Trebuie să reinventăm această companie de la zero pe baza unei concentrări reînnoite asupra nevoilor viitoare ale clienților din următorii zece ani. Încă vindem proiecte tehnologice și de afaceri vechi, iar clienții nu mai cumpăra așa ceva.

— Bine, a spus Eileen încet. S-a uitat sceptică la Vic, pregătindu-se să scrie ceva pe tablă. Mai exact, cum ai formula asta ca să o punem pe listă?

— Cum aș formula asta ca să o punem pe listă? Haide, Eileen, tocmai am sugerat să renunțăm la afacerea noastră și să o luăm de la capăt și tu vrei să știi cum să scrii asta pe lista ta?

— Da, vreau, a răspuns ea încă sub efectul surprizei. Ce e rău în asta?

— Lista asta a ta, a spus el, este o pierdere de timp – detalii minore. E ca și cum ne-am apuca să vopsim gardul în timp ce casa e în flăcări!

În creierul lui Vic s-a aprins un becuț. Când și-a amintit mai târziu de acest moment, nu și-a dat seama exact ce

I-a declanșat. Și-a amintit doar că avea certitudinea că Swan Services a abordat lucrurile greșit în toți acești ani. Deodată, a fost cuprins de o dorință copleșitoare de a-și convinge partenera că un progres treptat nu era suficient.

— Scrie „reinventarea Swan”, a spus el tăios. Și cel de-al treilea lucru, a continuat, este că tu și cu mine trebuie să recunoaștem că felul în care conducem această companie nu funcționează.

Într-o fracțiune de secundă, toți cei din sală au trecut de la sentimentul de jenă pe care îl avuseseră până atunci la unul de panică. Membrii consiliului executiv se străduiau din răspuțeri să evite contactul vizual. Ventilatorul video-proiectorului scotea un bâzâit puternic. Cineva și-a dres nervos glasul. Eileen a deschis gura să vorbească, dar nu a putut să articuleze niciun cuvânt.

— Recunoaște, partenere, a continuat Vic. A devenit *greu* să conducem această companie. Nu ne mai distrăm și nu mai atingem numerele așa cum o făceam înainte. Cred că în ultimul an am cam dormit în șoșoni și trebuie să facem niște schimbări radicale, altfel ne-am ars.

Lui Eileen îi vâjâia capul.

— Ce vrei să spui?

— Conducem împreună această companie de mult timp – eu de la zece mii de metri distanță, tu din tranșee. Este clar că asta nu a mai funcționat în ultima vreme, a spus el apăsător. Așa că îți propun să facem schimb.

Eileen le-a aruncat o privire celorlalți membri al consiliului membri al consiliului executiv. Patru perechi de ochi se holbau când la ea, când la partenerul ei, încercând să anticipeze ce urma să se întâmple. Eileen a fost de acord

că ceva nu mergea, dar să treacă Vic la conducerea operațiilor zilnice? Asta era ceva cu adevărat nebunesc!

— Sugerezi cumva ca tu să te ocupi de treburile de zi cu zi ale companiei? a întrebat ea, încercând în zadar să nu pară în ofensivă.

— Sigur, de ce nu? a întrebat el.

Asta i-a pus capac. Eileen a simțit cum i se urcă sângele la cap.

— „De ce nu”? a șuierat ea printre dinți. O să-ți spun eu de ce nu! Nu ai nici cea mai vagă idee ce înseamnă „zi de zi”. Înseamnă să fii la birou aproape zilnic, cum am fost eu în ultimele șase luni. Înseamnă o săptămână de lucru de șaptezeci de ore. Înseamnă să vorbești cu copiii tăi la telefon în loc să-i vezi, să ratezi meciurile de baseball, ședințele cu părinții și zilele de naștere, înțelegi, pentru Dumnezeu?! Înseamnă să fii atent la detalii. Înseamnă disciplină și sacrificiu.

— Poate asta înseamnă pentru tine, a spus Vic cu fermitate.

— Fii serios, Vic, tu ești doar un tip de vânzări, a spus Eileen. Dar și-a regretat cuvintele imediat ce le-a rostit.

— În primul rând, Eileen, sunt mult mai mult decât „un tip de vânzări”. Pentru început, sunt cofondatorul și asociatul tău – am construit împreună această afacere și tu știi asta.

— Ai dreptate, Vic, a spus Eileen, dând înapoi în zadar. Nu voiam să spun...

— Și faptul că sunt „un tip de vânzări” înseamnă că înțeleg oamenii, a continuat Vic. Știu cum să formez și să folosesc relațiile dintre oameni, cum să rezolv lucrurile prin

intermediul altora. Nu știi cât de mult contează! Ai petrecut ultimele trei luni de zile încuiată în birou, înconjurată de rapoartele tale, încercând să ne convingi pe toți că trăim o catastrofă. Și ce s-a ales de noi? Cel mai promițător membru al comitetului executiv și-a dat demisia în toaletă. Evan lucrează atât de mult încât, mai nou, doarme pe un pat pliant în birou, iar astăzi, timp de trei ore, noi ne-am concentrat pe tot ceea ce face el greșit. Vechiul tău prieten, Art, vulturul, ne survolează cadavrele sperând să primească mai multe sarcini, iar Carol nu ratează nicio ocazie ca să atragă atenția asupra greșelilor celorlalți.

Vic a sărit în picioare și a desenat o serie de linii și de curbe încâlcite pe tablă.

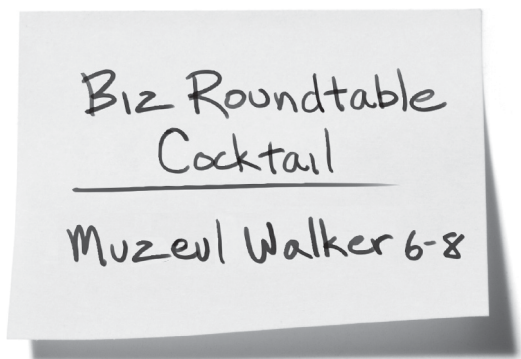
— De noi s-a ales un ditamai *haosul*, periculos și disfuncțional, a strigat el.

Vic i-a dat markerul lui Eileen în timp ce ieșea pe ușă, lăsând în urma lui un președinte uimit împreună cu comitetul executiv la fel de uimit.

— Cred că am terminat, a spus Eileen aproape imperceptibil.

Echipa a ieșit în tăcere din sala de conferințe. Eileen, încă stupefiată, a mai rămas un timp. Ea și cu Vic se certaseră de multe ori până atunci, dar ceva părea să fie diferit de data asta. Asprimea atacului lui Vic o surprinsese și o rănise.

În timp ce asociatul ei se îndrepta spre biroul lui, Eileen s-a ridicat, și-a strâns lucrurile și s-a dus direct în parcare. Nu știa exact unde să meargă, știa doar că nu voia să riște ca conflictul să ia proporții. Când a ajuns la mașină, și-a aruncat lucrurile pe scaunul din dreapta și a observat bilețelul scris în grabă, lipit de volan:



Eileen era de trei ani membră a Twin Cities Business Roundtable – un grup de schimb de experiență înființat de proprietarii de mici afaceri. În această perioadă, rareori avea timp să participe la evenimentele sociale și educaționale organizate în mod regulat de ei. Scrisese bilețelul în dimineața aceea, după ce le promisese câtorva oameni că va ajunge la eveniment în seara aceea. Încă clocotind de nervi, Eileen aruncă o ultimă privire la mașina lui Vic înaintea să iasă încet din parcare.

— Mai degrabă îmi trag un glonț în cap decât să trebuiască să fac conversație acum, și-a spus ea posomorâtă. Pe de altă parte, poate că o tărie mi-ar prinde bine.

## SPERANȚA

Vic a deschis cu o izbitură ușa biroului, rememorând ultimele minute. Devenindu-i din ce în ce mai clar ce îi făcuse partenerei sale, s-a prăbușit în scaun, lăsându-și capul în jos și frecându-și tâmpilele. Încet-încet, a început să realizeze cât de speriat și de nefericit fusese în ultimele luni.

Pentru prima dată în viața lui, avea probleme cu somnul. Încrederea care îl caracteriza îl părăsise, făcându-l să aleagă calea ușoară și să evite conflictele – o altă premieră. Vic și-a dat seama că atacul de mai devreme asupra asociatei lui s-a produs ca urmare a frustrărilor și neîncrederii în sine. Se certase cu Eileen din cauză că ea se concentra permanent pe aspectele negative, făcând astfel imposibil de ignorat faptul că el, alături de întreaga echipă de la Swan, nu făceau nimic bine.

— Fir-ar să fie, se gândi Vic. Și o sună pe Eileen, sperând să aibă ocazia să îndrepte lucrurile.

Pe când aștepta la semafor, lui Eileen a început să-i vibreze telefonul. Când numele „Vic Hightower” i-a apărut pe ecran, a apăsat instantaneu pe butonul „ignoră”. După treizeci de ani, îl cunoștea bine. Suna ca să-și ceară scuze.

Relația lor „profesională” începuse dintr-un moft, când Vic i-a sugerat să-și deschidă împreună un stand cu limonadă în cartierul lor, City Lakes, situat aproape de centrul orașului Minneapolis. Cu Vic care ispita trecătorii la colț de stradă și cu Eileen care se ocupa de stand, „afacerea” a fost un succes încă de la început.

Pe parcursul numeroaselor lor aventuri antreprenoriale, Vic a fost omul din față, care se ocupa cu prezentarea, iar Eileen era baza operațiunilor. Cei doi au avut numeroase inițiative pe când erau adolescenți – o mică afacere care se ocupa cu îngrijirea peluzelor, un atelier de reparat biciclete și, într-o perioadă, au vândut bomboane cumpărate vrac elevilor de gimnaziu. Deși au ales să studieze la colegii diferite, cei doi au făcut eforturi să păstreze legătura. Eileen a studiat managementul afacerilor și a absolvit cu brio Școala de management Carlson a Universității din Minnesota.

Vic a schimbat de trei ori școlile și specializările, fiind mai puțin interesat de studiu și mai mult să conducă o serie de afaceri remarcabil de profitabile din căminele studențești.

Eileen și-a asigurat un loc de muncă de top la o prestigioasă bancă de investiții și la o firmă de consultanță în management, imediat ce a ieșit de pe băncile școlii. Timp de nouă ani, a avansat rapid în câteva dintre domeniile de activitate ale firmei și, în cele din urmă, a ajuns să colaboreze îndeaproape cu peste șaiszeci de companii. De la început, plănuise ca la un moment dat să plece din firmă și să cumpere o afacere sau să-și deschidă una proprie.

Cariera lui Vic de după absolvirea colegiului a fost la fel de fluctuantă pe cât a fost de stabilă cea a lui Eileen. S-a angajat în vânzări când era în anul patru și a cunoscut imediat succesul. În anii care au urmat, a repetat aceeași poveste de fiecare dată – excela ca dezvoltator de afaceri în primele luni după angajare, pentru ca mai târziu să se plictisească și să devină frustrat sau și una, și alta. Totuși, în ciuda schimbărilor frecvente ale locului de muncă, talentul lui Vic și dorința de a avea succes îl ajutau mereu să-și facă datoria la nivel înalt.

Deși se află pe drumuri diferite, cei doi prieteni nu pierduseră legătura. În urmă cu unsprezece ani, Eileen i-a cerut pentru prima dată părerea cu privire la ideea ei de a porni o afacere de consultanță în domeniul tehnologiei. În câteva zile, cei doi au încropit împreună un plan riguros de afaceri și și-au propus să-l pună în aplicare – împreună.

Eileen s-a oprit din depănatul amintirilor în momentul în care a ajuns la Centrul de artă Walker. A parcat și a intrat înăuntru.