

BOB BURG  
JOHN DAVID MANN

# Liderul generos

*O poveste despre ceea ce contează  
cu adevărat în afaceri*

Traducere din limba engleză de  
**Beatrice Popescu**

 ACT și Politon

2021

## CĂRȚI PUBLICATE DE ACEIAȘI AUTORI

*The Go-Giver (Go-giver)*

*Go-Givers Sell More (Go-giver-ii vând mai mult)*

## CĂRȚI PUBLICATE DE BOB BURG

*Adversaries into Allies: Master the Art of Influence (Transformă-ți adversarii în aliați: Arta persuadării perfecte)*

*Endless Referrals: Network Your Everyday Contacts into Sales (Recomandări nesfârșite: Transformă-ți contactele zilnice în vânzări)*

*The Success Formula (Formula succesului)*

## CĂRȚI PUBLICATE DE JOHN DAVID MANN

*Among Heroes (Printre eroi), cu Brandon Webb*

*The Red Circle (Cercul roșu), cu Brandon Webb*

*The Slight Edge (Micul avantaj), cu Jeff Olson*

*Take the Lead (Preia conducerea), cu Betsy Myers*

*Flash Foresight (Previziune fulger), cu Daniel Burrus*

*The Secret Language of Money (Limbajul secret al banilor),  
cu David Krueger*

*You Call the Shots (Tu iei deciziile), cu Cameron Johnson*

„Cartea abundă în perle de înțelepciune care ne provoacă pe toți să reflectăm la cum am putea deveni oameni – și lideri – mai buni, plasându-i pe ceilalți pe primul loc. O carte cu adevărat interesantă... extrem de emoționantă și încurajatoare.“

– David Novak, CEO al YUM! Brands și autor al cărții *Taking People with You (Cum să-i atragi pe oameni de partea ta)*

„E o poveste fascinantă, care mi-a mers la inimă; a făcut din mine un lider mai bun și m-a determinat să vreau să fiu o persoană mai bună.“

– Dan Rockwell, pastor blogger la *Leadership Freak*

„Este o admirabilă meditație asupra fundamentelor pe care se bazează afacerile și leadershipul. Bucurați-vă de poveste – apoi mergeți și aplicați sfaturile pline de înțelepciune în munca și în viața voastră.“

– Nido Qubein, președinte al Universității High Point și președinte al Great Harvest Bread

„La Zappos, o parte din rolul meu constă în a contribui la crearea unui mediu în care angajații să aibă curajul de a veni cu propriile idei pentru înfăptuirea viziunii și culturii noastre orientate spre dezvoltare. Cartea de față susține aceeași

filozofie: dă-te la o parte și permite-le angajaților tăi să deschidă calea.“

- Tony Hsieh, CEO al Zappos.com, Inc. și autor al cărții *Delivering Happiness (Cum să livrezi fericire)*

„Încă o dată, Bob Burg și John Mann ne-au oferit o carte emoționantă, din care vei rămâne cu un mesaj durabil și vital: leadershipul autentic și cuprinzător nu-i despre tine, ci despre cei în slujba cărora te afli.“

- Lolly Daskal, fondatoare a Lead from Within și autoare a cărții *Thoughts Spoken from the Heart (Gânduri rostite din inimă)*

„Bob Burg și John David Mann au deschis noi drumuri în literatura de management. Această carte a devenit o lectură de leadership recomandată pentru toți cei de la MindTree.“

- Subroto Bagchi, președinte al MindTree Ltd.

„O carte captivantă, plină de momente revelatoare. Te va încanta, te va surprinde și te va mișca. Mai mult decât atât, te va schimba.“

- Dondi Scumaci, autoare a cărților *Designed for Success (Proiectat pentru succes)* și *Career Moves (Mutări în carieră)*

„Bob Burg și John David Mann sunt povestitori minunați, mai ales când vine vorba despre ceea ce contează cu adevărat în afaceri. Volumul conține câte o lecție pentru fiecare.“

- Harvey Mackay, autor al cărții *Swim with the Sharks Without Being Eaten Alive* (Înoată alături de rechini fără să fii mâncat de viu)

„În noua lor carte, Bob Burg și John David Mann spun o poveste la fel de memorabilă ca cea din *Go-giver* (precedentul bestseller). Sursă de inspirație, invitându-te la reflecție și reușind să te convingă, îți va rămâne în minte mult după ce termini ultima pagină. Absoarbe lecțiile din ea, apoi dezvoltă-ți abilitățile de leadership.“

- Skip Prichard, președinte și CEO al OCLC, blogger la *Leadership Insights*

„John și Bob au dezvelit miezul celui mai autentic leadership, oferindu-ne încă un text fundamental despre excelența manifestată în orice strădanie a omului. Dacă vrei să faci o schimbare pozitivă în viața ta și a celor de care îți pasă, citește această carte.“

- Brandon Webb, fost membru al Navy SEAL, CEO al Force12 Media și autor al cărții *The Red Circle* (Cercul roșu)

„Nu sunt, de regulă, un fan al literaturii de afaceri scrise sub formă de ficțiune, dar cartea asta îmi place la nebunie. Explică principii de leadership care mă interesează în profunzime și care chiar contează. Citește-o! Pe parcurs, te vei bucura de călătorie și, în plus, vei deveni un lider și un om mai bun.“

– Mark Sanborn, autor al cărții *The Fred Factor (Factorul Fred)*

„Cartea de față împarte cu cealaltă (*Go-giver*) același spațiu special, pe un anumit raft al bibliotecii din biroul meu, etichetat așa: «De recitit». Și sunt mai puțin de zece cărți pe raftul acela. Bob și John au surprins esența pură a ceea ce conduce la succes nu doar o generație, ci mai multe: mai întâi, așază-te în locul celuilalt.“

– Frank McKinney, autor al cărții *The Tap (Atingerea)*

„Cei mai buni oameni de afaceri înțeleg că nu e vorba despre ei, ci despre a le fi de folos altora. Citește, studiază și aplică ideile din această comoară de carte.“

– Robin Sharma, autorul cărților *Clubul 5 a.m.* și *Ghidul măreției*

*Pentru Mike și Myrna Burg  
și pentru Ana Gabriel Mann:  
Voi ne susțineți.*

# Cuprins

|   |     |
|---|-----|
| Introducere                                       | 13  |
| 1. Rolul de lider                                 | 19  |
| 2. Întrebarea                                     | 29  |
| 3. Ultimul etaj                                   | 39  |
| 4. Substanța din care e făcută influența          | 51  |
| 5. În miezul lucrurilor                           | 63  |
| 6. Limbajul puterii                               | 79  |
| 7. Muncă grea                                     | 99  |
| 8. Înapoi, la origini                             | 107 |
| 9. Naștere și moarte                              | 123 |
| 10. Urme pe suflet                                | 135 |
| 11. Robbie  | 147 |
| 12. Haos  | 157 |
| 13. Discursul                                     | 167 |
| 14. Leadership generos                            | 179 |
| Manifestul lui Ben                                | 193 |
| Ghid de discuție                                  | 199 |
| Întrebări de la cititori, răspunsuri de la autori | 205 |
| Mulțumiri   | 215 |
| Despre autori                                     | 221 |



# Introducere

La câțiva ani după ce cartea *Go-giver*\* a apărut în librării, ne-a venit o idee.

Până în acel moment, „scurta noastră poveste despre o idee remarcabilă de afaceri“ făcuse înconjurul lumii prin traduceri și adunase mulți adepți în Statele Unite. Companii mici și mari foloseau ideile din carte pentru a crea o cultură „Go-giver“\*\* și pentru a-și extinde afacerea. Între timp, noi lansaserăm o a doua carte – un volum de nonficțiune intitulat *Go-Givers Sell More* – care prezenta o serie de experiențe din viața reală a mai multor oameni, cu scopul de a răspunde la întrebarea: „Toate acestea sună grozav, dar lucrurile chiar funcționează așa în realitate?“ (Într-un cuvânt, răspunsul este „da“.) Bob

---

\* Bob Burg și John David Mann, *Go-giver: O scurtă poveste despre o idee remarcabilă de afaceri*, Editura ACT și Politon, 2016, București. (n.tr.)

\*\* Termen intraductibil printr-un singur cuvânt; poate fi înțeles ca „persoană care dăruiește“. (n.tr.)

instruia oameni de pe tot cuprinsul planetei, pentru a-i ajuta să devină oratori certificați „Go-giver“. Chiar și școlile începeau să folosească în clase ideile din cartea noastră. Mai mult decât atât, începuserăm să lucrăm la un ghid *Go-giver* pentru profesori.

Se întâmplau multe lucruri noi.

Și totuși, trăiam cu sentimentul că Pindar mai avea multe de spus.

Pindar este, desigur, mentorul misterios din prima noastră carte – acela care îl introduce pe zbuțiatul nostru erou în universul celor Cinci Legi ale Succesului Stratosferic (ce gravitează, toate, în jurul ideii că o mentalitate orientată spre dăruire este cheia unei vieți bogate și împlinite). Iar una dintre cele cinci este Legea Influenței, care spune că „influența ta este determinată de măsura în care plasezi pe primul loc interesele celorlalți oameni“. Eram convingeți că Pindar ar fi dorit ca noi să dezvoltăm subiectul; că el și prietenii lui ar fi avut câte ceva de spus și despre leadership.

Totuși, cu atât de multe cărți și recomandări despre leadership existente deja în lume, ne-am pus întrebarea: „Există, oare, vreun motiv convingător pentru a mai adăuga și noi o carte în grămada actuală?“

Ei bine, ce-ar spune Pindar despre asta? Cu siguranță, ar susține acele cărți grozave și învățăturile lor. Totuși, fiindcă Pindar e... Pindar, el ar completa cu propria perspectivă răspunsul la întrebarea „Ce înseamnă un

leadership remarcabil?”, fără îndoială dând peste cap gândirea convențională și identificând în centrul acestui concept ceva paradoxal. Așa cum spune el în *Go-giver*, „în fiecare adevăr și în fiecare aparență, se ascunde un pic din opusul acestora... doar ca să facă lucrurile mai interesante“.

Pe parcursul acelor ani, mulți cititori ne-au întrebat: „Cum funcționează ideile din *Go-giver* în leadership? Cum arată un lider cu spirit generos?“

Cartea de față reprezintă efortul nostru de a răspunde la respectiva întrebare.

Noi am scris această poveste și am publicat-o pentru prima dată în 2011, sub titlul *It's Not About You (Nu-i vorba despre tine)*. Un astfel de titlu părea să evoce plăcut ideea esențială din volumul *Go-giver*, și anume: mutarea accentului de pe „a primi“ pe „a dăruii“ (de la „focalizarea asupra mea“ la „focalizarea asupra celuilalt“) aduce recompense mult mai mari și, adesea, neașteptate. Era foarte logic. Sau, cel puțin, așa credeam noi.

Însă nu toți vedeau lucrurile așa. Mulți citeau titlul și se gândeau: „Ei bine, dacă nu-i vorba despre mine, presupun că... n-are niciun rost s-o citesc.“ Ne-am dat seama în scurt timp că titlul nu explica foarte clar despre ce era vorba cu adevărat în carte.

Așa că editorii noștri de la Portfolio/Penguin (niște oameni care ne-au susținut fără rezerve) au fost de acord ca noi să schimbăm titlul, iar ei să conceapă o

nouă copertă, apărând astfel cartea pe care o ții în mâinile tale acum.

Cititorii vigilenți vor observa că, odată cu schimbarea titlului, am făcut și niște modificări în poveste, mai ales în capitolele de final și în cea de-a cincea (și ultima) „cheie a leadershipului legendar“, enunțată de Ben. Aceste modificări ne-au permis să surprindem mai clar ceea ce Ben a reușit să învețe în cele din urmă: miezul secretului deținut de Pindar, în privința leadershipului. Suntem încântați să aducem la lumină adevărata esență a poveștii și să ți-o împărtășim și ție.

Fiindcă adevărul este că, de fapt, chiar e vorba despre tine. Despre tine și ceea ce se întâmplă, atunci când te focalizezi asupra celorlalți. Ai în fața ochilor cea mai bună cale de a-ți spori influența: dăruiește-le-o altora. Iată paradoxul lui Pindar.

Această poveste îți aduce în atenție câteva concepte mărețe – viziune și empatie, influență și caracter, pierdere și triumf. Însă ele rămân doar simple abstracțiuni într-o carte, câtă vreme nu sunt aduse la viață prin practică.

Aici intervii tu.

Poate că nu ești CEO, prim-ministru sau președinte. Poate că nu te afli la cârma organizației în care lucrezi și nici nu ți-ai înființat propria companie. Însă, chiar dacă nu te afli într-o „poziție de leadership“ tradițională, asta nu înseamnă că nu te afli într-o poziție din care să-i poți

influența pe alții. Îi poți inspira și susține pe cei din jurul tău. Poți fi un catalizator pentru excelența de care sunt capabili ceilalți. Luptă pentru succesul lor. Sprijină-i din toată inima.

Cu alte cuvinte, arată-le ce înseamnă leadership. Astfel, vei da un imbold lumii, pentru ca ea să se îndrepte într-o direcție pozitivă.

Bob Burg și John David Mann

# 1. Rolul de lider

Ben avea reputația unei persoane care muncește din greu, își face treaba conștiincios și, în mod clar, știe cum să încheie contracte. Adusese în firmă zeci de clienți noi, fără să apeleze la cei deja existenți. Erau unii care spuneau că are stofă de director. Că e un tip care știe cum să preia frâiele în circumstanțe dificile.

Și totuși, nu se mai confruntase niciodată cu o situație ca cea de acum.

Ben ieși din parcare subterană, clipind în lumina strălucitoare a soarelui de septembrie. „O să te descurci, Ben“, murmură pentru sine, în timp ce mergea pe stradă. „O să fie floare la ureche.“

Ajunse la adresa pe care o căuta și văzu o clădire din cărămidă – solidă, veche și mare cât o jumătate de uzină. Miji ochii și privi în sus. Iată și inscripția (gravată

pe o placă mare de alamă, nituită în spațiul de deasupra intrării):

Allen & Augustine  
Producători și vânzători de scaune rafinate

„Floare la ureche”, repetă el în timp ce pășea printre cele două uși imense de stejar și pătrundea în hol. Îl întâmpină un miros amestecat de lemn, piele și lac de mobilă.

Compania Allen & Augustine trecea printr-o perioadă grea. Pentru asta venise Ben aici.

Ajuns în sala de conferințe, văzu vreo douăzeci de oameni, care se foiau strânși în grupuri și vorbeau în șoaptă. Ben era singurul pe care nu-l cunoșteau. Își făcu loc printre ei, strângând mâna câtorva. Făcu apoi cunoștință cu membrii echipei manageriale și cu cei din consiliul de administrație al companiei Allen & Augustine.

În timp ce înainta către masa prezidiului, Ben văzu două scaune libere, iar în apropiere, stând în picioare, îi zări pe cei doi copreședinți.

Îi fu prezentat mai întâi unui domn zvelt și manierat – Allen, cofondatorul companiei – care-l întâmpină simplu și fără zarvă. Făcu apoi cunoștință cu bărbatul în-desat care se afla alături. Acesta îl îmbrățișă pe Ben cu

multă căldură și îi strânse mâna cu putere. Se numea Augustine și era fratele lui Allen.

După asta, își făcu o nouă cunoștință: un bărbat zdravăn, cu mâinile ca niște trunchiuri de copac. Era Frank, vicepreședintele companiei și persoana responsabilă de activitatea Departamentului de Producție. Omul nu păru să scoată vreun cuvânt, mulțumindu-se doar să dea din cap în semn de salut.

În cele din urmă, Ben ajunsese față în față cu vicepreședintele responsabil de Departamentul Financiar și de Resurse Umane: Karen, o femeie minionă, cu ochi negri și ageri.

— Deci... acesta este Ben, rosti ea ca o concluzie.

Ben nu-și dădu seama dacă femeia îi era ostilă sau, pur și simplu, așa era ea, distantă.

Dar știa că, dacă reușește să-i convingă pe cei patru, are să câștige întreaga companie de partea lui. Trebuia, prin urmare, să le facă o impresie bună. Să-i convingă definitiv. Într-un cuvânt, să-i cucerească.

„Să nu ne păcălim singuri“, mormăise către reflexia sa din oglindă, în acea dimineață, în timp ce se bărbiera. „E ca pe câmpul de luptă.“

În cei 12 ani de când lucra pentru Marden Group, Ben avansase de la simplu agent de vânzări, la manager zonal, apoi manager departamental. Acum, deși nu avea mai mult de 34 de ani, fusese promovată (aflându-se încă în perioada de probă) într-o poziție din cadrul



Departamentului de Fuziuni & Achiziții, care se dovedise în trecut extrem de competitiv.

Sarcina lui Ben era aceea de a coordona tranziția acestei companii (care avea să fie în curând achiziționată) – „o tranziție lină”, așa cum subliniase șeful său atunci când îi oferise noul post, cu doar trei zile în urmă. El trebuia să facă astfel încât noua achiziție să devină o divizie rentabilă și profitabilă a Marden Group. O mare familie fericită.

Doar că respectiva companie... încă nu fuzionase, de fapt.

Iar aceasta era sarcina de căpătâi a lui Ben: să-i convingă pe proprietarii companiei Allen & Augustine că fuziunea era în interesul lor. Și, având în vedere că toți cei aproape cinci sute de angajați ai Allen & Augustine primiseră de-a lungul timpului acțiuni în cadrul companiei, toți erau proprietari. Ceea ce avea Ben de făcut era să convingă cinci sute de oameni să depună armele, ca să spunem așa, și să adopte perspectiva lui.

Nu, nici măcar el nu se mai confruntase anterior cu o situație ca aceasta.

Rumoarea din sală se stinse treptat, până ce deveni o șoaptă. Se așezară cu toții la locurile lor. După o scurtă introducere, Allen îi dădu cuvântul lui Ben.

Ben afișă un zâmbet hotărât, dar prietenos. Era momentul să preia conducerea.

— „Producători și vânzători“, începu el ferm, „de scaune rafinate“. Toate sunt făcute din lemn de cea mai bună calitate; toate sunt proiectate manual; toate arată splendid. „Când stai pe un scaun Allen & Augustine“ (acum cita din reclamele lor), „nu te simți doar proptit, te simți susținut“.

De fapt, exact așa suna sloganul companiei: „Noi te susținem.“ Iar Ben nu se putea abține să se gândească la cât de siropos era acel motto.

— Scaune de bebeluși sau copii mici, pentru toate ungherele din camera lor, continuă el. Scaune mari și impozante, pentru sala de ședințe. Scaune rustice pentru bucătărie, scaune elegante cu spătarul drept pentru sufragerie, scaune cu perne moi pentru buniți, balansoare confortabile pentru mamele care alăptează. Scaune care susțin fiecare generație.

Ben observă limbajul corporal al celor prezenți. Oamenii se foiau nemulțumiți. Nu era semn bun.

— Din câte am auzit, jumătate din consiliul nostru orășenesc a fost hrănit, legănat și alinat în scaune Allen & Augustine.

Făcu o pauză de o secundă, apoi adăugă:

— Iar toate acestea... parcă au fost ieri!

Ultima replică provocase câteva hohote de râs printre cei din prezidiu. Semn bun.

— Toate proiectate manual, toate realizate excepțional, repetă el. Așa sunt descrise produsele voastre

în diverse cataloage. Și știți ceva? Tot asta e descrierea potrivită și pentru compania voastră. În acest oraș, voi sunteți, așa cum știți, o legendă. Întreaga comunitate de afaceri consideră că sunteți o organizație foarte unită. Mulți dintre angajații voștri lucrează aici încă de la început sau măcar din primii ani; și înțeleg că aveți destui angajați și din următoarele generații. Nu-i niciun secret că Allen & Augustine reprezintă una dintre marile povești de succes ale orașului nostru.

Ben se opri din nou pentru o fracțiune de secundă.

— Dar...

Ben învățase să rostească cuvântul „dar“ ca și cum ar fi mânuit un pumnal. Cu el, hăcuia cele mai credibile premise și afirmații ale oponentilor săi. Uneori, îl folosea cu o dibăcie mascată, ca și cum ar fi dezvelit o trapă ascunsă în podea. Alteori, avea delicatețea unei grenade de mână.

Ca acum.

Aruncă iute o privire prin încăpere, ca să vadă cum se descurcase până aici.

— Dar... repetă el. Haideți să înfruntăm realitatea. Trăim vremuri grele. Competiția din afara țării e dură, costurile au crescut, vânzările scad întruna. Profiturile se micșorează. Patronatul vostru a refuzat să concedieze angajați – și admir asta. Chiar este lăudabilă strădania lor. În schimb, ați suportat reduceri de salarii la toate nivelurile. Știu că nu v-a fost ușor.

Ben făcu o pauză, apoi adăugă:

— Sunt aici ca să vă ajut să opriți hemoragia.

Exersase această replică ore întregi, pe parcursul weekendului trecut. Nu dorea să pară condescendent. Și, pe deasupra, vorbea serios. Era dureros să vezi îngenuncheată această companie, odinioară măreață. Din punctul lui de vedere, angajatorul său era exact salvatorul de care acești oameni aveau nevoie.

Dar cum să-i convingă și pe ei?

— Aș vrea ca voi să știți, continuă el, că Marden Group știe ce înseamnă o afacere de familie. Noi *suntem* o afacere de familie. Probabil, știți povestea noastră. Firma a fost întemeiată la New York în anii 1930 de Andrew Marden, un imigrant devenit industriaș și negustor de terenuri. Bătrânul Marden i-a lăsat moștenire afacerea fiicei sale, Elizabeth, care s-a căsătorit cu un membru al familiei Bushnell. Iar ea, după ce a condus cu succes compania timp de mai mulți ani, i-a predat ștafeta fiului său, nepotul fondatorului, adică președintele și directorul executiv actual, Thomas J. Bushnell.

În trecut fie spus, Ben îl văzuse pe Thomas J. în carne și oase de numai două ori în viața sa. Prima dată fusese cu 12 ani în urmă, în primul an al lui Ben la Marden, când șeful firmei își făcuse apariția la un *team building* organizat pentru Departamentul de Vânzări. A doua oară se întâmplase vinerea trecută (cu doar trei zile în urmă), când îl convocase pe Ben în biroul său.

În acea scurtă întâlnire, domnul Bushnell îi spusese foarte limpede cât de mult dorea ca această fuziune să aibă loc – și cât de tenace trebuia Ben să se asigure că se va ajunge la un acord. Competiția din cadrul Departamentului de Fuziuni & Achiziții era în mod cert aprigă, iar dacă Ben nu finaliza afacerea, existau destui manageri la fel de ambițioși ca el, care abia așteptau să-i ia locul.

Slujba lui Ben și, evident, viitorul său și-al lui Melanie se aflau în joc.

„În acest moment“, declarase șeful său atunci, „la Allen & Augustine lucrurile pot evolua în favoarea sau în defavoarea noastră; iar dacă vrem să obținem un avantaj, totul depinde de un singur factor“. Se uitase direct în ochii lui Ben și încheiase întrevederea cu un ultim indiciu: „Tu.“

Ben trase adânc aer în piept. Venise clipa.

— După cum știți, își reluă el discursul, domnul Bushnell și Marden Group au înaintat o ofertă de preluare a companiei Allen & Augustine. De aceea, pe parcursul următoarelor zile, mă voi întâlni cu fondatorii firmei voastre, cu șefii de departament și cu o parte dintre angajați. Pe urmă, luna următoare, adică într-o săptămână de azi înainte, ne vom revedea într-o reuniune foarte importantă – poate, cea mai importantă din îndelungatul și faimosul trecut al companiei voastre. Iar în cadrul

acelei întruniri, tuturor li se va cere să răspundă la o singură întrebare: „da“ sau „nu“.

Ben aruncă o privire către prezidiu.

Era destul de bun la descifrarea atmosferei dintr-o încăpere, iar în acest moment avea sentimentul că oamenii începeau să treacă de partea lui. Dacă reușea să-și atragă măcar o treime dintre participanți, victoria lui era garantată. Socoti că 8 voturi publice în favoarea fuziunii ar fi fost un număr suficient pentru a-i face pe ceilalți să se îndoiască de opoziția lor. Hei, chiar și 6 adepți i-ar fi fost destul. Era un pariu riscant, dar el se simțea încrezător.

„Preia frâiele, Ben“, își spuse în sinea lui. „Te descurci bine.“

Se lăsă pe spătarul scaunului, adoptând o postură ceva mai relaxată.

— Să vă spun cum facem, propuse el. Numai ca să vedem unde se poziționează fiecare, haideți să organizăm acum un vot preliminar, prin ridicarea mâinilor. Nimic oficial, ci doar informal...

În timp ce formula propunerea pentru ceilalți, Ben își ridică propria mână:

— Câți dintre noi ar fi înclinați să voteze „da“ în acest moment?

Nu se ridică nicio altă mână.

În următoarele zece minute, pe măsură ce ședința se apropia de sfârșit, iar el socializa politicos înainte de a părăsi sala de conferințe, lui Ben îi răsună în minte un singur gând. Intră în lift și coborî în stradă cu o concluzie clară: „N-o să fie floare la ureche!”

## 2. Întrebarea

Lăsând în urmă vechea clădire de cărămidă, Ben se îndreptă către un mic restaurant aflat după colț, despre care îi povestise o prietenă. Era localul ei preferat, declarase ea, și – dacă el avea să se afle vreodată prin partea aceea a orașului – trebuia negreșit să-l încerce.

Intră în bistroul aglomerat și, bineînțeles, o văzu tocmai pe prietena lui stând la o masă dintr-un colț. Într-un fel, chiar sperase s-o găsească aici. De fapt, avea în plan să-i vorbească.

Claire era expertă în marketing și ajunsese foarte căutată de clienți. Colaborase cu Allen & Augustine în urmă cu câțiva ani, înainte să obțină actualul post de director într-o importantă organizație nonprofit și să se ocupe de strângerea de fonduri. Își avea biroul pe undeva, prin apropiere. Ben se gândise că ar putea obține de la Claire niște informații prețioase despre companie. Ba poate chiar avea să-i explice cum stătea treaba cu politicile



interne – cine lua hotărârile importante, cine deținea puterea.

Nu strică niciodată să ai niște informații din interior.

Ben era pe cale să-i facă semn lui Claire, când observă, spre marea lui părere de rău, că nu era singură. De partea cealaltă a mesei, ședea o femeie mai în vârstă, care manevra cu multă preocupare un ceainic fierbinte. El tocmai încerca să se hotărască dacă să rămână sau să plece, când Claire se uită în jur și-l văzu în dreptul ușii.

— Ben! strigă ea, făcându-i semn cu mâna. Ben, vino să faci cunoștință cu mătușa Elle.

„Aha“ se luminează Ben, în timp ce strângea mâna femeii. Figura ei i se părea vag familiară. Era evident: asemănare de familie.

În acel moment, se ivi un ospătar cu o tăviță: o cafea pentru Claire și un desert copios pentru mătușa ei.

— Stai cu noi, îl îndemnă Claire. Trebuie să plecăm în curând, însă după-aceea tu poți să rămâi la masa noastră.

În timp ce însoțitoarea ei începu să se înfrupte din desert, Claire se întoarse către Ben.

— Ce te aduce în această zonă a orașului?

Ben îi relatează pe scurt situația, schițând-o în câteva fraze. Nu pomeni deloc numele companiei pe care o vizitase, spunând doar că era o firmă de producție foarte cunoscută, care trecea printr-o perioadă financiară dificilă

și căreia Marden Group îi făcuse o ofertă. Încă nu voia să intre în prea multe detalii. La urma urmei, toți pereții au urechi.

Însă mătușa Elle interveni abrupt:

— Deci tu ești cel care a venit de la Marden Group?

— Eu sunt, recunosc Ben. Îi cunoașteți?

Mătușa Elle aprobă vag din cap, apoi își îndreptă din nou atenția asupra ceaiului fierbinte și a prăjiturii tiramisu.

Ben îi povesti pe scurt lui Claire cu ce anume se confrunta acolo, rezumând:

— Deci am la dispoziție o săptămână pentru a convinge cinci sute de persoane să vadă lucrurile din punctul meu de vedere.

Tăcu preț de o clipă, apoi lansă întrebarea:

— Îmi poți da vreo idee?

Claire se încruntă pentru o clipă reflectând profund, apoi – spre surprinderea lui Ben – se întoarse către însoțitoarea ei și spuse:

— Nu știu. Mătușă Elle? Tu ce i-ai sugera?

Uluit de inițiativa ei, Ben suspină în gând.

Mătușa Elle își ridică privirea spre Ben:

— Oamenii aceștia, pe care trebuie să-i convingi... Cinci, ai spus?

— De fapt, sunt cinci sute, o corectă Ben cu indulgență.

— Desigur. Zici că ei nu sunt de acord cu modul în care vezi tu lucrurile?

— Încă nu, replică Ben. Tocmai de aceea trebuie să-i conving.

Femeia își țuguie buzele, apoi zise:

— Păi...

Se aplecă spre el, parcă pentru a da mai multă forță următoarelor cuvinte:

— Cu cât spui mai puțin, cu atât vei avea mai multă influență.

Ben încuviință din cap, într-un efort de a părea politicos.

— Știi de ce? adăugă ea.

— Nu, nu știu, recunosc Ben. De ce?

— Fiindcă, cu cât cedezi mai mult, cu atât vei avea mai multă putere.

Ben îi aruncă o privire lui Claire, sperând s-o implice iarăși în conversație. Însă ea părea concentrată asupra cafelei și, din câte vedea Ben, încerca să-și înăbușe râsul.

Ben simțea că trebuie să spună ceva, altfel risca să pară nepolitic.

— Asta sună foarte... zen.

Claire chicoti zgomotos și comentă amuzată:

— Are dreptate. O să încep să-ți spun „mătușa Zen“!

Mătușa Elle ridică o sprânceană către amândoi, după care își îndreptă din nou atenția asupra prăjiturii aflate în fața ei.

— Deci, Claire... ezită Ben. Pot să-ți cer o favoare?

— Cu ce te pot ajuta? Întrebă Claire.

— Măine dimineață și apoi în tot restul săptămânii, urmează să mă întâlnesc cu oamenii importanți de acolo. Dacă ai ceva timp la dispoziție, aș vrea să aflu părerea ta despre astfel de întruniri cu ei. Știi, cam ca un fel de... raport. Informații. Îmi trebuie niște informații din interior.

Claire puse ceașca pe masă, îi aruncă o privire mătușii Elle, apoi se uită din nou înspre ceașcă și din nou la Ben. Părea să cântărească în gând niște argumente contradictorii. În cele din urmă, încuviință din cap.

— În regulă. Nu promit că-ți voi oferi niște perspective excepționale din interior. Dar să încercăm, totuși. Ce-ar fi să ne întâlnim aici, mâine la prânz?

Ospătarul aduse nota de plată a doamnelor. În timp ce Claire o achita, mătușa Elle interveni din nou:

— Pot să te întreb ceva?

— Desigur.

— Acestor cinci oameni... Tu spui că le-ai făcut o ofertă?

— Cinci sute, o corectă Ben.

— Mda, cum zici tu... cinci sute.

Și, dintr-odată, se uită drept în ochii lui, priponindu-l cu privirea. Ben realizează cu surprindere că nu observase până atunci cât de limpezi erau ochii ei albaștri.

— Ce anume le poți oferi tu cu adevărat?

Mătușa Elle rostise întrebarea cu fermitatea șoptită a unei bibliotecare. Ben își imaginează că așa redusese la tăcere mii de elevi obraznici, de-a lungul deceniilor: „Tu, cel de colo – nu mai vorbi!” Pentru un moment, Ben fu intimidat.

— Păi... se bâlbâi el, noi chiar putem veni cu niște resurse semnificative.

Și începu să explice avantajele: costuri mai mici, datorită producției mai mari; canale de distribuție mai vaste; buna reputație de pe piață... și așa mai departe. Își încheie argumentația cu sentimentul că, dintr-un motiv sau altul, totul sunase găunos. Prin minte îi trecu un gând bizar: „De ce simt că mă apăr, încercând să mă justific în fața unei persoane pe care nici măcar n-o cunosc?!”

Mătușa Elle așteaptă până când el termină de vorbit, apoi dădu din cap și spuse:

— Îhî...

Ben fusese transportat din nou în școala generală. Tocmai avusese parte de un mic extemporal neașteptat. Și nu luase notă de trecere.

În seara aceea, pe când Ben îi povestea lui Melanie cum decursese ziua și ce discutase cu Claire, se apucă să comenteze cum o întâlnise pe mătușa ei – fosta bibliotecară.

— ...iar apoi îmi pune cea mai nebunească întrebare: „Ce anume le poți oferi tu cu adevărat?” Scurt și la obiect. Nu mi-a venit să cred!

Melanie se uită gânditoare la Ben. Apoi îi spuse:

— Așteaptă o clipă.

Părăsi camera și reveni cu un mic pachet frumos ambalat, pe care i-l întinse:

— Ți-am luat ceva. E un cadou. Vreau să te felicit, dragul meu, pentru promovarea ta în cadrul Departamentului de Fuziuni & Achiziții.

Ben luă cadoul din mâna ei și îl despachetă cu grijă. Era o agendă frumos legată. Pe copertă, Melanie scrisese cu litere de mână: „Manifestul lui Ben”.

— Hai, deschide-o, îl îndemnă ea.

Ben începu s-o răsfoiască. Deși toată agenda era complet goală, Melanie scrisese sus, pe prima pagină, un titlul format din cinci cuvinte:

#### CHEILE LUI BEN PENTRU UN LEADERSHIP LEGENDAR

— Chiar așa, întrebă el neîncrezător, „leadership legendar”? Nu ți se pare că exagerezi un pic, Mel? Mă aflu încă în perioada de probă, la Fuziuni & Achiziții. Nu sunt tocmai șeful statului major..

Ea zâmbi și îl bătu ușor pe umăr.

— *Oui, mon général!*

Apoi făcu un semn cu capul spre agendă și zise:

— Citește dedicația.

Ascultător, dădu prima pagină și citi:

PENTRU BEN:

EU CRED ÎN TINE.

Își privi lung soția. Cum de fusese atât de norocos, încât s-o întâlnească? Și cum reușise el, în urmă cu atât de mulți ani, s-o convingă să spună „da“?

— Ei bine, să știi că este adevărat ce-am scris acolo, îl asigură ea.

Ben își vârî mâinile în buzunare și le întoarse pe dos:

— Îmi pare rău că trebuie să-ți spulber iluziile, dar se pare că nu am alte chei, în afară de cele de la mașină.

— Vei avea.

Apoi, ea se cufundă în tăcere, părând să reflecteze la ceva anume.

— Mel? o întrerupse Ben.

— Hmm? Oh, nu-i nimic. Doar mă gândeam...

— Și? La ce concluzie ai ajuns? încercă el s-o facă să vorbească.