

Aprecieri pentru Sydney Finkelstein și *Superșefi*

„*Superșefi* promovează inovația și dominația pieței prin gestionarea strategică a talentului. Sydney Finkelstein îți arată cum să îți perfecționezi stilul de conducere, asemenea superșefilor, pentru a crea o moștenire durabilă, care să aibă impact.”

– Marshall Goldsmith, autorul cărții *Triggers**

„Dacă te-ai întrebat vreodată cum reușesc unii mentori să-și formeze atâția protejați-vedetă, aceasta este o carte care merită citită. Prin intermediul studiilor de caz ale unor lideri legendari dintr-o varietate de domenii, *Superșefi* evidențiază noi strategii pentru atragerea și dezvoltarea talentelor.

– Adam Grant, profesor la Școala Wharton; autorul cărților *Give and Take*** și *Originals****

„În *Superșefi*, Finkelstein identifică acele calități care îi deosebesc pe marii lideri de șefii obișnuiți. Această privire fascinantă asupra importanței încurajării inovației și a abilității de a-i motiva pe oameni nu le este utilă doar liderilor din bucătării și restaurante, ci este necesară în orice industrie.”

– Eric Ripert, chef și coproprietar al restaurantului
„Le Bernadin”

* Carte și audiobook apărute la Editura Act și Politon în anul 2018, cu titlul *Triggeri*. (n.red.)

** Carte apărută la Editura Publica în anul 2013, cu titlul *A da și a lua*. (n.red.)

*** Carte apărută la Editura Publica în anul 2016, cu titlul *Originalii*. (n.red.)

„O privire revoluționară și captivantă nu doar asupra modalităților prin care poți să crezi cele mai mari talente ale lumii, ci și asupra avantajului pe care îl poți avea dacă le vei lăsa să plece.”

– Bill McNabb, președinte și director executiv al The Vanguard Group

„Poate că ești un șef bun. Dar ești un superșef? Aceasta este întrebarea pe care ți-o vei pune după ce vei citi fascinantă carte a lui Sydney Finkelstein. Dezvăluind secretele superșefilor din diferite domenii, de la finanțe la modă și până la gastronomie sau benzi desenate, Finkelstein oferă un manual inteligent și practic pentru oricine încearcă să devină un lider mai bun.”

– Daniel H. Pink, autor cărților *To Sell Is Human** și *Drive***

„Finkelstein combină povești savuroase cu sfaturi practice în această surprinzătoare explorare a marilor talente și a superșefilor acestora.”

– James M. Kilts, fost președinte și director executiv al companiei Gillette

„Sydney Finkelstein este recunoscut drept unul dintre principalii teoreticieni din lumea managementului. Cu *Superșefi*, el ne demonstrează de ce. Cartea este un tur de forță captivant, motivant și practic.”

– Stuart Crainer și Des Dearlove, fondatorii Thinkers50

* Carte apărută la Editura Publica în anul 2013, cu titlul *A vinde e omește*. (n.red.)

** Carte apărută la Editura Publica în anul 2011, cu titlul *Drive. Ce anume ne motivează cu adevărat*. (n.red.)

„Superșefii – îi poți întâlni în orice industrie și pe orice piață – sunt capabili să faciliteze apariția unor inovații extraordinare prin atragerea unor oameni excepționali și prin creșterea potențialului acestora în cadrul companiilor lor. Această carte îți arată cum să faci și tu asta, împreună cu multe altele.”

– Eric Spiegel, președinte și director executiv al Siemens Corporation

„Managementul talentului este forța motrice a afacerilor. Cultivarea lui transformă afacerile în câștiguri durabile. În *Superșefi*, Finkelstein dezvăluie cum au dobândit succesul cei mai buni dintre cei buni și oferă îndrumări pentru orice manager care-și dorește să fie un lider de succes.”

– Michael Ward, directorul general de operațiuni al companiei Bain Capital

„Această carte i-ar putea înfuria pe unii șefi, iar acesta este un lucru bun. Cercetarea lui Finkelstein despre ce înseamnă să fii un lider legendar contrazice multe dintre cele mai „bune practici” ale managementului tradițional și oferă un nou mod de gândire în ceea ce privește talentul.”

– Kevin Roberts, președintele executiv al companiei Saatchi & Saatchi Worldwide

„Aceasta este o carte excepțională care nu numai că identifică abilitățile celor mai buni lideri din numeroase industrii, ci și oferă cititorului îndrumări clare și practice despre cum poate dezvolta și practica abilitățile unui superșef.”

– Ken C. Hicks, președinte și director executiv pensionat, Foot Locker, Inc.

„Finkelstein clarifică un subiect neexplorat din domeniul managementului printr-o cercetare atentă și niște povești captivante.”

– Akira Uehara, președintele companiei Taisho Pharmaceutical Holdings Co., Ltd.

„Finkelstein ne face tuturor un serviciu prin această analiză a modului în care liderii din corporații îi educă și cultivă pe ceilalți pentru a ajunge la succes. Cartea este o lectură obligatorie pentru toți directorii care se preocupă atât de propriile lor performanțe, cât și de dezvoltarea și promovarea talentelor excepționale din compania lor.

– Kenneth Feinberg, director, September 11th Victim Compensation Fund

„Un studiu fascinant al unor lideri extraordinari pe care mulți dintre noi îi știm, însă la care puțini avem acces. Descoperirile surprinzătoare ale lui Sydney Finkelstein oferă o perspectivă asupra modului în care talentele excepționale sunt dezvoltate și cultivate.”

– Ed Haldeman, fost director executiv, Freddie Mac and Putnam Investments

„Uneori, marea înțelepciune se află în adevăruri simple: este important să știm cum își creează, gestionează și activează un lider rețeaua sa «personală». Pentru lideri, antreprenori și pentru toți oamenii care vor să ajungă acolo, *Superșefi* este o lectură obligatorie care te captivează și te inspiră.”

– Blair B. LaCorte, vicepreședintele executiv al Business Rockstars Network

„În sfârșit, un răspuns pentru enigma liderilor mileniali. Pur și simplu încalcă toate regulile pe care credeai că le știi despre cum să identifici potențialul angajaților și cum să le pui în valoare talentul, pentru a avea un impact asupra întregii echipe! Finkelstein a creat un ghid promițător pentru un leadership de succes.”

– Jim Weber, președinte și director executiv al companiei
Brooks Running

„Deși *Superșefi* nu este o carte despre cum să faci carieră, va transforma complet modul în care te gândești la cariera ta și la parcursul profesional al celor din jur. Cu povești captivante și o înțelegere profundă a modului în care succesele excepționale din numeroase domenii tratează talentul, Finkelstein îți oferă un cadru cu totul nou pentru a înainta în carieră.”

– Tom McInerney, președinte și director executiv al companiei
Genworth Financial

„Ce modalitate mai bună să înveți despre talent decât studiindu-i pe acei șefi care au creat cele mai multe talente din industria lor? Urmând această cale, Sydney Finkelstein a descoperit asemănări remarcabile în acțiunile pe care șefii din diferite domenii le întreprind pentru a «produce» talente. Rezultatul este un manual pe care toți liderii de afaceri îl pot pune în aplicare pentru a identifica, inspira și dezvolta talente, astfel încât să scoată tot ce-i mai bun din oameni. Această carte ne amintește că marii lideri din lumea afacerilor nu produc doar rezultate, ci creează un mediu centrat asupra unei viziuni convingătoare, în cadrul căreia oamenii excepționali cred că pot realiza imposibilul – și chiar reușesc!”

– Sherri C. Oberg, cofondator și fost director executiv al
companiei Acusphere, Inc.

„Prin intermediul acestui studiu complex despre superșefi, Finkelstein oferă o perspectivă formidabilă asupra unui aspect încă neexplorat al managementului. O lectură realmente importantă.”

– Philip Hanlon, președintele Universității Dartmouth

„*Superșefi* oferă tuturor managerilor – de la orice nivel de conducere – un plan pentru succes. Totul se reduce la oameni, iar exemplele, poveștile și perspectivele originale oferite de Finkelstein îți vor rămâne în minte mult timp după ce vei lăsa din mână această carte deschizătoare de drumuri.”

– Jeremy Reitman, directorul executiv al companiei Reitmans

„Majoritatea dintre noi am lucrat pentru șefi buni la un moment dat în carieră. Majoritatea dintre noi i-am admirat de la depărtare pe acei șefi nemaipomeniți din industrie. Și majoritatea dintre noi aspirăm să fim ca ei. Prin intermediul exemplor luate din diverse industrii, *Superșefi* ilustrează într-un mod strălucit atributele care îi ajută pe șefii de succes să creze echipe câștigătoare. Această carte va schimba felul în care privești talentul: felul în care faci angajări, în care promovezi inovația și în care tratezi pierderea personalului. O privire edificatoare, și adesea surprinzătoare, asupra unui real izvor al succesului din orice industrie.

– Charles L. Harrington, președinte și director executiv, Parsons Corp.

„Întotdeauna ni-l vom aminti pe șeful acela care ne-a schimbat viața și care ne-a ajutat să ajungem mai departe decât ne-am fi închipuit. *Superșefi* ne explică cum putem deveni cu toții acel șef.”

– Greg Maffei, președinte și director executiv al Liberty Media Corporation

„*Superșefi* este un studiu concis al mentalităților, comportamentelor și obiceiurilor care definesc practicile unui leadership de succes. Marii lideri scot tot ce este mai bun din oameni și creează un mediu de lucru de neuitat. O lectură obligatorie pentru liderii care doresc să accelereze dezvoltarea, implicarea și motivația celor din jurul lor.”

– Bruno Vinciguerra, fost director de operațiuni, corporația Sotheby’s

„Sintetizând peste un deceniu de cercetare și explorând zeci de sectoare de activitate, cel mai proeminent teoretician din domeniul leadershipului, Sydney Finkelstein, dovedește că abilitatea de a descoperi și cultiva talentul contează mult mai mult decât aceea de a stăpâni parametrii. Superșefii nu-și transformă doar companiile, echipele sau organizațiile non-profit; ei le insuflă protejaților lor tehnici care, de cele mai multe ori, revoluționează industrii întregi. Fie că te afli la conducerea unei companii, fie că visezi să ajungi acolo, *Superșefi* va schimba felul în care privești talentul oamenilor din jur – și pe al tău.”

– C. Richard Allen, director executiv, SnagFilms, Inc.

Sydney Finkelstein

S U P E R Ș E F I

*Cum gestionează liderii excepționali
fluxul de talente*

Traducere din limba engleză de

Beatrice Popescu

 ACT și Politon

2021

*Primului superșef
pe care l-am cunoscut în viața mea,
Anna Dunajec Finkelstein*

Cuprins

INTRODUCERE	15
1. Iconoclaști, Ticăloși Glorioși și Filantropi	29
2. Cum „să-i prinzi” pe oamenii care „se prind”	63
3. Cum să motivezi oamenii excepționali să realizeze imposibilul	95
4. Extrem de receptivi	121
5. Maeștri și ucenici	149
6. Delegatari implicați	181
7. Efectul de cohortă	211
8. Rețelele succesului	241
9. Tu și superșefii	277
MULȚUMIRI	307
NOTE	313

INTRODUCERE

În urmă cu câțiva ani, o familie din New York a mers să cineze la legendarul restaurant al lui Alice Waters, „Chez Panisse”, din Berkeley, California. După spusele lui Seen Lippert, o bucătăreasă experimentată, respectiva familie – mama, tatăl, un băiețel și o fetiță – nu cunoștea politica restaurantului, pe atunci nemaiîntâlnită în Statele Unite, de a schimba zilnic meniul pentru a include cele mai proaspete ingrediente organice, procurate de la producătorii locali. Familia a acceptat să rămână la masă, dar le-a dat o listă cu mâncărurile care nu le erau pe plac, deci nu doreau să le fie servite. Pe listă se afla și mazărea. Doar că meniul zilei includea „o mazăre frumoasă, dulce și proaspătă”, pe care personalul o curățase chiar în acea după-amiază. Waters, fană înfocată a ingredientelor de calitate superioară, a insistat să i se aducă familiei și un preparat din mazăre. Angajații i-au amintit lui Waters care era dorința familiei, însă decizia ei nu s-a schimbat: „Nu-mi pasă. Vreau doar să încerce. Vreau să ia măcar o lingură.”

Li s-a adus mazărea, iar familiei i-a plăcut la nebunie. Iată ce a povestit Lippert într-un interviu: „Îți spun, băiețelul zâmbea și avea o expresie care părea să spună: «Uau, nu știam ce gust are mazărea. Nu am mâncat nimic asemănător

până acum.»". Familia a mâncat toată mazărea cât ai clipi. „Au fost nespuse de încântați și de fericiți la finalul acelei cine.”¹

A fost o victorie mică pentru Waters, una dintre nenumăratele victorii pe care le-a avut de-a lungul timpului. Mulți americani se așteaptă acum să găsească produse organice la supermarketuri și le place să comande feluri de mâncare gătite cu ingrediente proaspete, atunci când se duc la restaurantele de tipul „de-la-fermă-direct-pe-masă”. Însă, în 1971, când Waters a deschis Chez Panisse, scena gastronomică națională arăta cu totul altfel. Americanii nu erau obișnuiți cu mazărea proaspătă; dieta lor conținea în mare parte mâncăruri produse în masă, congelate și procesate: roșii tari și necoapte, transportate prin toată țara, „carne dubioasă” provenită din ferme industriale, semipreparate, gata de consum, a căror listă de ingrediente părea scoasă dintr-un laborator chimic. În Franța, Waters descoperise bucuria de a găti rețete ușoare și găsisese fructe proaspete, legume și carne, toate disponibile în piețele la care veneau diverși producători locali. La Chez Panisse, ea a inițiat o gastronomie americană diferită, care a inclus aceste elemente și care a beneficiat de o relație strânsă cu producătorii locali. Așa cum mi-a spus faimosul chef Thomas Keller, Chez Panisse nu era doar un restaurant, ci un „fenomen” și „ceva imposibil de reprodus în oriunde altă parte.”² Revista *Gourmet* l-a declarat cel mai bun restaurant din America în anul 2001, aceasta fiind doar una dintre nenumăratele distincții pentru Waters și restaurantul ei.

Grație acestui succes și al altor proiecte celebre, precum *Edible Schoolyard** și eforturile ei de a îmbunătăți calitatea mâncării de la Universitatea Yale, Waters și-a creat o reputație de promotor principal al mișcărilor organice, locale și al mișcării *slow food*** din Statele Unite. Însă cunoscătorii industriei îți vor spune că Waters este renumită și pentru altceva: pentru pregătirea celor mai iscusite talente culinare ale țării. De-a lungul anilor, restaurantul ei a funcționat ca o școală informală, incubator și rampă de lansare pentru o generație de aspiranți la meseria de chef. Zeci de oameni au fost angajați la Chez Panisse înainte să își deschidă propriile restaurante, câștigând reputația de a fi unele dintre cele mai creative personalități ale gastronomiei americane. Printre acești foști angajați se numără staruri precum Judy Rodgers, regretatul chef al localului Zuni Cafe din San Francisco, de două ori câștigător al premiului James Beard (cunoscut ca Oscarul lumii culinare) pentru cel mai bun chef; Jeremiah Tower, un alt laureat cu premiul James Beard, care, în 2014, a renunțat la pensionare pentru a se ocupa de faimosul restaurant Tavern on the Green din New York; Joyce Goldstein, încă o laureată James Beard; Joanne Weir, profesoară în gastronomie și autoare premiată de cărți cu rețete culinare; și, de asemenea premiat, patiserul David Lebovitz. „Vreau să spun că au trecut atât de mulți dintre

* Proiectul *Edible Schoolyard* (în traducere, alimente din curtea școlii), demarat în anul 1995, în Statele Unite, încearcă să îmbunătățească viața și educația copiilor prin cultivarea legumelor și zarzavaturilor în școli. (n.red.)

** *Slow food* este o mișcare internațională inițiată în anul 1986, în Italia, ca o replică la restaurantele de tip fast-food, la viața contemporană trăită în viteză, la dispariția tradițiilor gastronomice și a interesului oamenilor pentru mâncare. (n.red.)

colegii mei chefi prin bucătăria ei, sau au lucrat pentru ea, încât nici măcar nu îi pot număra”, mi-a spus renumitul chef Eberhard Muller. „Nici măcar nu îi cunosc pe toți cei care au ajuns chefi datorită ei sau pe toți cei care au lucrat sau au interacționat cu ea.”³

Când am aflat despre Alice Waters, am fost fascinat de faptul că putea promova atâtea talente de top de una singură. În urmă cu câțiva ani, scriam cartea *Why Smart Executives Fail (De ce eșuează directorii inteligenți)*, în care analizam modul prin care încrederea exagerată în sine, autosatisfacția, dar și lipsa acțiunii și a curiozității, împiedicau mulți lideri, de altfel inteligenți, să se adapteze la condițiile de afaceri care se aflau într-o continuă schimbare. Companiile se ofileau la umbra unor strategii și culturi lipsite de imaginație, obtuze; le lipsea talentul necesar pentru a pune lucrurile în mișcare și pentru a evolua. Cât de interesant, m-am gândit, iată un geniu creativ care, deși în aparență nu avea cunoștințe speciale în domeniul managementului, a reușit totuși să formeze exact acel tip de oameni curioși, energici și deschiși la minte de care companiile au atâta nevoie pentru a se adapta la schimbare și pentru a putea fi competitive în plan mondial. Și cât de curios este că, în lumea noastră caracterizată de Big Data*, relațiile interpersonale au jucat un rol atât de important în crearea talentelor de top din anumite industrii.

Mi-am continuat cercetările și am descoperit că, de cele mai multe ori, ajutoarele de chef își deschid propriile restaurante după un timp. M-am întrebat dacă și alte industrii

* Seturi mari de date care pot fi analizate computațional pentru a dezvălui trenduri, tipare și asociații, în special legate de comportamentul uman. (n.red.)

funcționează la fel, cu „arbori” genealogici ai talentului, care încolțesc din unul sau din câțiva inovatori legendari. Am început să mă documentez despre anumite industrii – inclusiv despre fotbalul profesionist, publicitate, alimente de consum, imobiliare, fonduri *hedge**, comedie și modă – și am fost surprins să observ același tipar. Dacă te-ai întreba cine sunt cei mai buni 50 de oameni din aceste industrii, ai afla că aproximativ 15 sau 20 dintre ei au fost instruiți sau chiar au lucrat la un moment dat pentru unul sau mai mulți formatori de talente – sau „superșefi”, cum am ajuns eu să-i numesc. Totodată, mare parte din inovațiile din cadrul industriilor respective se datora aceluiași superșefi.

Fotbalul mi s-a părut un exemplu care ilustrează foarte bine motivele pentru care merită să lucrezi pentru un superșef. În anii '80 și '90, cinci antrenori dominau NFL**: Bill Walsh, Joe Gibbs, Bill Parcells, Jimmy Johnson și Marv Levy. Însă, cel care a creat cel mai mare „arbore” de talente a fost Bill Walsh. Între anii 1979 și 2015, Walsh și succesorii săi au participat la 32 de cupe Super Bowl, câștigând 17 dintre ele. Johnson și protejații lui au fost prezenți la doar șase cupe Super Bowl; Levy, Gibbs, Parcells și protejații lor au avut performanțe mai bune, participând la 23, 21 și, respectiv, 24 de cupe Super Bowl. Dintre cele 10 posturi libere de antrenori principali din cadrul NFL din anul 2005, șase au fost ocupate de membrii arborelui lui Walsh. Începând din

* Fondurile *hedge* sunt fonduri colectate cu scopul de a face investiții. Nu sunt reglementate de guvern, așa că sunt mai riscante decât acțiunile tranzacționate public, și nu sunt deschise oricui, ci mai ales „investitorilor calificați”, despre care cei mai mulți dintre noi am spune că sunt „bogați”. (n.red.)

** Abreviere de la National Football League (Liga Națională de Fotbal American). (n.tr.)

2008, anul în care Walsh a decedat, antrenorii instruiți de el conduceau 26 dintre cele 32 de echipe ale ligii.

Secretul succesului lui Walsh și al protejaților săi se află într-o inovație importantă de-a lui, denumită „ofensiva Coastei de Vest”. Această strategie le permitea jucătorilor neconvenționali să câștige meciuri printr-o execuție mai bună. Echipele care aplicau ofensiva Coastei de Vest trebuiau să dea pase mai rapide și mai precise. Nu era vorba despre a fi mai mare sau mai amenințător, ci despre a-ți folosi atuurile într-o manieră mai disciplinată. Walsh a inovat lumea fotbalului și în moduri mai puțin evidente pentru fanii acestui sport. În timp ce mulți antrenori lăsau în seama altora anumite aspecte ce țineau de conducerea unei organizații, Walsh analiza antrenamentele și progresul echipei minut cu minut, stabilea atât responsabilitățile antrenorilor, cât și pe cele ale jucătorilor și avea putere de decizie asupra regulilor ce trebuiau respectate în chestiunile de afaceri, așa cum sunt negocierea contractelor și colaborarea cu mass-media. De asemenea, a renunțat la stilul de conducere autoritar și a responsabilizat oamenii cu care lucra, învățându-i să gândească independent. Aceste inovații au dus la o nouă abordare a meseriei de antrenor, o abordare mai complexă, adoptată și perfecționată de generația succesorilor lui Walsh.

Cu cât mă uitam mai mult la oameni precum Walsh, cu atât mai mult voiam să înțeleg care era secretul succesului lor. Cum de niște oameni inovatori precum Ralph Lauren și Calvin Klein au putut să faciliteze ascensiunea unor nume grele din industria modei, în timp ce alte eminente, cum ar fi Giorgio Armani, Martha Stewart sau Patrizio di Marco, fostul director executiv al Gucci, nu au reușit să facă asta?

Cum și-a creat Julian Robertson o generație de acoliți în domeniul fondurilor hedge, spre deosebire de alți investitori bogați și faimoși, precum Eddie Lampert și Steve Cohen? Ce tehnici au aplicat superșefii? Care au fost secretele lor?

Am consultat literatura de afaceri, însă fără niciun rezultat. Pur și simplu, tiparul unui superșef, care să poată crea un „arbore” al talentului, nu apărea nicăieri în managementul clasic de afaceri. Consultanții în resurse umane nu vorbeau despre asta, directorii nu elaborau strategii de management al talentului, iar eu și colegii mei nu îl predam la școlile de afaceri. Și totuși, superșefii aveau un anumit comportament prin care îi stimulau pe oamenii promițători, îi inspirau să ajungă la cele mai bune performanțe și le deschideau drumul către o carieră fulminantă. Ei știau ceva ce noi ceilalți nu știam – și s-au folosit de asta pentru a obține rezultate extraordinare.

În 2005, am demarat un proiect de cercetare complex, scormonind domeniul afacerilor, al sportului, modei și pe cel al artelor, în încercarea de a-i identifica pe potențialii superșefi și de a le realiza arborele genealogic. Trăgând linie, am petrecut zece ani realizând peste 200 de interviuri; am trecut prin mii de articole, cărți, monografii și povestiri orale, redactând 36 de studii de caz în cadrul celui mai amplu și riguros proiect de cercetare de acest gen. Am compilat, disecat și analizat poveștile despre viața și cariera unui număr de 18 superșefi: Lorne Michaels, Ralph Lauren, Jay Chiat, Larry Ellison, Bill Walsh, Jorma Panula, Bob Noyce, Bill Sanders, Miles Davis, Michael Milken, Michael Miles, Alice Waters, Norman Brinker, Roger Corman, Julian Robertson, Gene Roberts, George Lucas și Tommy Frist. Am adunat materiale și despre alte câteva personalități care

s-ar putea potrivi profilului de superșef, precum Hillary Clinton, Stan Lee, Oprah Winfrey și David Swensen. Am sfârșit prin a găsi superșefi în domenii atât de diferite, așa cum sunt, printre altele, bistrourile (Brinker), spitalele (Frist), cărțile de benzi desenate (Lee), politica (Clinton), investițiile în organizații non-profit (Swensen), regia de film (Corman), fondurile hedge (Robertson), ziarele (Roberts) și efectele speciale (Lucas).

Căutând teme și tipare recurente, am descoperit că superșefii sunt destul de diferiți când vine vorba despre felul în care abordează relațiile interumane; însă, modurile în care îi identifică, motivează, instruiesc și influențează pe ceilalți sunt incredibil de consecvente, extrem de neconvenționale și de-a dreptul impresionante. Superșefii nu sunt ca majoritatea șefilor; ei acționează după propriile reguli. Trăiesc neobișnuit de intens și pun multă pasiune în orice fac – se gândesc la afacerea lor atunci când mănâncă, dorm sau respiră și îi inspiră pe ceilalți să facă la fel. Ei lasă frica deoparte atunci când sunt în căutarea talentelor și interviuează candidații într-un mod nemaîntâlnit. Creează standarde de lucru imposibil de atins, care îi împing până la limită pe protejații lor. Abordează o formă de mentorat și instruire aproape inexplicabilă, una care se desfășoară spontan (în aparență), fără reguli clare. Își acaparează protejații lipsiți de experiență cu responsabilități, asumându-și riscuri care ar putea părea nesăbuite din perspectiva celor care privesc din exterior. La momentul potrivit, superșefii își *încurajează* adesea talentele-vedetă să plece, pentru ca mai apoi, acești acoliți să devină, de cele mai multe ori, parte a rețelei strategice pe care superșefii o construiesc în industrie.

Pe măsură ce avansam în cercetarea mea, diferențele dintre superșefi și managerii tradiționali deveneau din ce în ce mai evidente. Cei mai slabi șefi au tendința de a-și descuraja angajații, de a le încetini dezvoltarea și de a le eroda performanțele prin anumite modele comportamentale care sunt departe de a fi „cele mai bune practici”: bârfe, trădare, asumarea meritului pentru succesul altuia și așa mai departe. Superșefii se află în mod clar mult peste acești șefi; nu există termen de comparație. O altă specie de șefi oarecum de succes este reprezentată de ceea ce eu numesc Șefii Autoritari: personalități uriașe de tipul lui Donald Trump, care pun biciul pe angajați, împingându-le limitele. Își stăpânesc subordonații, se impun ca figuri inaccesibile, divine, oameni care trebuie admirați, însă niciodată egalați. Superșefii îi întrec cu ușurință și pe acești Șefi Autoritari. Superșefii pot fi aprigi sau blânzi, beligeranți sau autocritici, însă, oricare ar fi stilul lor, ei vor putea întotdeauna să inspire și să educe, fiindcă se avântă în tranșee împreună cu protejații lor, conducând prin puterea exemplului și oferindu-le fiecăruia în parte atenția de care are nevoie pentru a progresa cu pași repezi. Șefii Autoritari pot obține un succes personal extraordinar, însă va fi temporar, pierzând totul în cele din urmă, odată cu prăbușirea castelurilor lor din cărți de joc. Superșefii se bucură de un succes de durată, întrucât formează totodată o generație de protejați care devin personalități importante, în toată puterea cuvântului.

Dar ce putem spune despre acei șefi buni, acei manageri pe care îi considerăm de regulă competenți, bine-intenționați și eficienți? Se pare că nici acești șefi nu se compară cu superșefii, din două motive: superșefii adoptă anumite practici necunoscute șefilor buni și întreprind mai multe

acțiuni productive. De exemplu, șefii buni le oferă angajaților oportunități de a progresa, folosind „scări ierarhice” pentru a defini aceste oportunități. Și superșefii creează oportunități pentru ca angajații lor să avanseze în carieră însă, spre deosebire de șefii buni, ei personalizează aceste oportunități, nu le organizează în mod standard sau determinat. Șefii buni stabilesc nivelul de implicare al angajaților prin metode formale, utilizând parametri standard; superșefii nu au nevoie să apeleze la așa ceva, fiindcă ei trăiesc experiența mediului de lucru *împreună* cu angajații lor. De asemenea, șefii buni preferă cele mai bune practici. Ei vor să știe ce funcționează și vor să *facă* acele lucruri. Superșefii pun prea puțin accent pe cele mai bune practici. Pentru ei, asemenea practici însumează o codificare a trecutului, care reduce implicit deschiderea către noi modalități de acțiune. Ar fi finanțat titanul fondurilor hedge, Julian Robertson, atât de mulți Pui de Tigru – așa cum sunt numiți protejații lui de succes – în aparență neexperimentați, dacă ar fi urmat o abordare clasică de selecționare a managerilor de fonduri?

Majoritatea diferențelor dintre șefii buni și superșefi se reduc la mentalitate. Mulți dintre cei mai buni șefi din zilele noastre se consideră niște manageri profesioniști. Ei se descurcă în ceea ce înseamnă lucruri de bază și se străduiesc să devină mai buni, la fel ca majoritatea profesioniștilor. Ceea ce le lipsește acestor șefi este intuiția, curiozitatea înnăscută și energia antreprenorială înverșunată care îi caracterizează pe superșefi. Nu spun că în rândul superșefilor nu găsim și manageri profesioniști; ei există, iar această carte va prezenta câțiva dintre ei. Și totuși, superșefii nu își limitează identitatea la aceea de manager profesionist, indiferent de cât de profesioniști sunt de fapt.

Superșefii aduc întotdeauna ceva în plus. Și acesta este motivul pentru care exercită un efect puternic, unic și benefic asupra angajaților.

Pe măsură ce secretele superșefilor au devenit vizibile, mi-am dat seama că am descoperit un veritabil Graal al managerilor și al profesioniștilor din domeniul afacerilor. În ciuda tuturor eforturilor specialiștilor din resurse umane, sondajele arată că majoritatea angajaților sunt în continuare neimplicați și nefericiți la locul de muncă. Studiile institutului internațional McKinsey (și nu numai) dezvăluie că organizațiile nu „înțeleg” cum să dezvolte lideri puternici și motivați, deși majoritatea directorilor consideră că talentul este absolut esențial pentru supraviețuirea organizațiilor lor.⁴ Superșefii oferă un set de răspunsuri noi, dar și practici pe care oricine le poate împrumuta pentru a-i cultiva pe ceilalți și pentru a crea o sursă continuă de stele în ascensiune. Aceste răspunsuri au părut să fie îndeosebi relevante în provocarea de a-i inspira, dezvolta și antrena pe angajații mileniali. Dacă doar *câteva* dintre aceste practici ar fi larg răspândite, carierele oamenilor ar deveni mai pline de însemnătate și mai lucrative. Profesioniștii ar putea face mai mult bine, ar obține mult mai multă satisfacție de pe urma activității lor și ar putea să-și transforme organizațiile în unele mai dinamice și mai puternice. Locurile de muncă nu ar mai fi plictisitoare și deprimante, ci ar deveni generatoare de inovație.

Însă miza este mult mai mare. Până la urmă, *mult mai multe companii ar supraviețui* dacă practicile superșefilor ar fi mai răspândite. Ca orice copil crescut în Montreal, obișnuiam să merg săptămânal la brutăria din cartier. Era centrul comunității noastre – un loc plin de viață, cald,

încărcat de mirosul pâinii proaspăt coapte. Mulți ani mai târziu, am revenit în vechiul meu cartier și am descoperit cu stupeoare că brutăria falimentase. M-a pus pe gânduri: chiar trebuie să moară și companiile foarte bune? Nu. Cu talentul potrivit, companiile pot evita sau pot depăși aproape orice provocare întâlnită în mediul de afaceri. Organizațiile se află în dificultate doar atunci când nu regenerează talentul de care dispun, împreună cu noile idei, abordări și soluții. Înțelepciunea superșefilor nu este *utilă* doar în domeniul afacerilor, ci este o chestiune ce ține de viață și de moarte. Talentul măreț, dedicat creării de valoare, reprezintă principala cale spre victorie.

În calitate de profesor la Școala de Afaceri Tuck din cadrul Universității Dartmouth și de director al Centrului pentru Leadership din același loc, am avut privilegiul de a oferi consultanță multora dintre cele mai mari companii din lume, de la Boeing și General Electric la JPMorgan Chase și Deutsche Bank. Am scris 19 cărți despre leadership, dintre care multe au fost bestselleruri, și peste 80 de articole. Cea mai mare descoperire pe care am făcut-o studiind astfel de organizații este și cea mai simplă: totul se reduce la oameni. Directorii oferă de obicei prioritate strategiei, presupunând că, dacă strategia este corectă, toate celelalte aspecte se vor aranja de la sine. Ei cred că își pot ignora angajații sau, cel puțin, că îi pot trata ca pe o resursă secundară. Proastă idee! Oamenii sunt o componentă esențială a oricărei strategii, iar regenerarea oazei de talent este unicul lucru important pe care îl poate face un lider pentru a supraviețui și prospera. Superșefii înțeleg asta, fiind capabili să obțină influență și succes în domeniile în care activează.

Cartea *Superșefi* explorează modelele comportamentale ale celor mai eficienți șefi ai lumii, întorcând cu susul în jos cele mai bune practici tradiționale de leadership și prezentând o nouă paradigmă complexă pentru dezvoltarea talentului. Această carte este prima care prezintă un studiu empiric sistematizat despre ceea ce îi motivează, îi inspiră și îi ajută pe ceilalți să-și atingă *cu adevărat* potențialul maxim. Îi învață pe profesioniști cum să fie șefi mai buni, pentru a fi capabili să declanșeze pentru prima dată în echipele lor creativitatea, implicarea și succesul, generând și regenerând cel mai de preț talent din lume. Și le arată aspiranților din orice domeniu cum să-i identifice pe superșefii din industria lor, pentru a se putea angaja și avansa în carieră.

Primul capitol al cărții oferă definiția superșefilor și explică mai în amănunt călătoria pe care am parcurs-o pentru realizarea acestei cercetări. Următoarele șapte capitole prezintă „manualul superșefilor”: tehnicile, mentalitățile, filosofii și secretele de care se folosesc cei mai buni șefi din lume, comparativ cu ceilalți. Capitolul nouă încheie cartea și vizează modul în care managerii și liderii pot încorpora stilul mai amplu de conducere al superșefilor în propria carieră, în politicile managementului și în organizații. Pe parcursul acestei cărți, cititorii vor observa că foarte puțini dintre superșefii prezentați sunt bărbați de culoare. Aceasta nu a fost o alegere; eu doar mi-am prezentat rezultatele cercetării, care reflectă tradiționala dominație a bărbaților albi în ceea ce privește funcțiile de conducere. Dacă voi mai cerceta vreodată domeniul superșefilor, peste zece sau mai mulți ani, mă aștept (și sper) să găsesc o reprezentare mult mai echilibrată a genurilor și a raselor.

S-au scris multe cărți despre talent, utilizându-se totul, de la simțul practic la psihologie și până la Big Data, însă nimeni nu i-a studiat pe acei câțiva indivizi care, cu ajutorul practicilor lor aparent ciudate și distinctive, dezvoltă capitalul uman mai bine decât oricine altcineva. Avem nevoie disperată de noi abordări prin care să cultivăm oamenii, pentru ca aceștia să fie pregătiți pentru succes și, la rândul lor, să contribuie la succesul managerilor și organizațiilor din care fac parte. Superșefii, excepționali și diverși cum sunt, oferă idei înțelepte pe care le putem aplica cu toții pentru a clădi o carieră desăvârșită pentru cei din jurul nostru. Iar când îi ajutam pe ceilalți să răzbească, beneficiile pe care noi le obținem sunt la fel de importante. Ce poate fi mai satisfăcător decât să știm că am ajutat oamenii să-și îndeplinească visurile? Ce poate fi mai satisfăcător decât să avem legiuni de protejați care să dovedească lumii că și noi *am contat*?

Larry Fink, director executiv și fondator al BlackRock, una dintre cele mai mari și influente instituții financiare, a fost odată întrebat care va rămâne cea mai pregnantă amintire legată de cariera sa. Iată ce a răspuns: „Moștenirea reprezentată de oamenii care vor conduce firma când eu nu voi mai fi.”⁵ Dacă vei aplica lecțiile regăsite în *Superșefi* și-ți vei schimba comportamentul, cred că vei ajunge la următoarea concluzie: singurul lucru mai bun decât să lucrezi pentru cei mai eficienți șefi din lume este *să fii* tu însuși unul dintre aceștia.

CAPITOLUL UNU

Iconoclaști, Ticăloși Glorioși și Filantropi

Un camion alb, oarecare, trecea huruind pe străzile din centrul Philadelphiei, pe lângă Muzeul „Rodin” de Arte Frumoase și Universitatea din Philadelphia, chiar înainte să ajungă în dreptul clădirii emblematice de pe strada North Broad, numărul 400. Fațada acestei clădiri, cunoscută drept „Turnul adevărului”, purta emblema ziarului proeminent al orașului, *Philadelphia Inquirer*.¹ Înalt de 18 etaje, turnul găzduia birourile editoriale și presele tipografice gigantice, care transmiteau vibrații peste întreaga clădire.² În acea zi a anului 1978, camionul trecu pe lângă intrarea din față, ocolind clădirea și ajungând în spatele ei. În mod normal, camioanele opreau acolo pentru a încărca ziarele proaspăt ieșite din mașinile de tipărit, însă nu și acesta. Era acolo pentru a descărca.

Șoferul și alți muncitori s-au dus să-i deschidă ușile din spate. A ieșit un picior lung, filiform. Iar apoi încă unul. La final, erau patru picioare, o cocoasă, un trunchi masiv și o față senină, zâmbitoare: o cămilă închiriată de la circul

din oraș.³ Au urmat și mai multe picioare, de această dată mai scurte – o capră oferită de circ, după spusele unui angajat al ziarului, „fără costuri suplimentare”.⁴

Supraveghetorii animalelor și personalul de la *Inquirer*, care a întâmpinat creaturile, le-au condus spre o ușă care ducea la liftul pentru marfă, cel care, din păcate, nu urca mai sus de etajul patru. După ce s-au deschis ușile, animalele au fost plimbate prin clădire – de fapt, prin cantină – până la un lift pentru persoane aflat la un etaj superior. Angajații care se aflau în cantină se holbau de-a dreptul. Unii s-au ridicat de la masă ca să urmărească animalele, dornici să vadă ce se întâmplă (doar erau reporteri).⁵

Scările au fost luate cu asalt de o mulțime de spectatori, care încercau să ajungă la timp ca să vadă cămila ieșind din lift și plimbându-se prin redacția de știri. Redactorul-șef, Gene Roberts, se afla într-o întâlnire cu niște arhitecți și decoratori de interior, și discutau planurile după care avea să se construiască „redacția de știri a viitorului” în sediul *Inquirer*. Văzând animalele intrând pe ușă, Roberts nu a tresărit, nu a țipat și nici nu a râs. „Fără să clipească”, își amintește Jim Naughton, fostul director editorial de știri, „s-a întors către oamenii cu care stătea de vorbă și a spus: «A, da, redacția de știri va trebui amplasată lângă liftul de marfă».”⁶

Angajații cu vechime mai mare au povestit această întâmplare 30 de ani mai târziu, când s-au întâlnit, în 2008, în cinstea perioadei în care au lucrat pentru Roberts. Cămila reprezenta modul prin care a fost sărbătorit premiul Pulitzer acordat jurnalistului Richard Ben Kramer pentru reportajele sale din Orientul Mijlociu, precum și abilitatea lui Roberts de a profita de acel succes ca să negocieze

creșterea fondurilor corporației pentru corespondenții din străinătate ai ziarului. Numeroase alte asemenea povești au dezvăluit modul în care, sub conducerea lui Roberts, *Inquirer* deborda de energie și creativitate. La cea de-a patruzeci și șasea aniversare a sa, Roberts a intrat în toaleta de lângă birou și a găsit 46 de broaște orăcâind în cinstea lui. De ziua unui angajat, Roberts a aranjat să-i fie livrat acasă un elefant. Pentru cea de-a cincizecea aniversare a zilei sale de naștere, mai mulți angajați s-au întâlnit pentru a plănuți ceva *cu adevărat* memorabil. Iată ce spune unul dintre aceștia: „Un comitet clandestin a complotat pentru a atrage maximul de atenție asupra evenimentului într-o manieră adecvată. Da, am fi putut să-i cântăm chiar noi la kazoo. Și da, am fi putut să convingem primăria să blocheze strada Clinton, unde se afla casa cochetă din cărămidă a lui Gene și Sue Roberts”. Comitetul a reușit să pună mâna pe un dirijabil Goodyear, care a zburat deasupra casei lui Roberts, având scris pe el următorul mesaj: „Broasca a împlinit 50 de ani”⁷.

Ce legătură au broaștele? Așa i se spunea lui Roberts, din cauza trăsăturilor sale faciale evident amfibiene. Era o poreclă afectuoasă, nicidecum ironică. Când am vorbit cu protejării lui Roberts, am descoperit că aceștia nu numai că îl respectau și îl admirau ca lider, ci îl venerau de-a dreptul. Fiecare persoană pe care am contact-o a spus că i-ar face mare plăcere să povestească întâmplări petrecute în „era lui Roberts”. În mod clar, faptul că lucrau pentru Gene Roberts nu reprezenta doar o slujbă pentru ei. Era slujba vieții lor. Iar Roberts nu era doar un alt șef. Era unic. O forță a naturii. *Broasca!* După spusele reporterului de investigații Don Barlett, „dacă erai reporter și nu îl iubeai, era ceva în neregulă cu tine”⁸.

Era posibil să fie ceva în neregulă cu tine și dacă, atunci când părăseai cuibul lui Roberts, nu îți revendicai un loc pe culmile jurnalismului american. La reuniunea la care au participat peste 300 de oameni, se aflau și 15 câștigători ai premiului Pulitzer, un câștigător al premiului național pentru Carte și autorii cărților care au devenit bestselleruri: *Friday Night Lights* (Luminile de vineri seară) și *Black Hawk Down* (Elicopter la pământ).⁹ Alți foști angajați de-ai lui Roberts și-au continuat cariera la conducerea ziarelor *Los Angeles Times*, *Baltimore Sun*, *Akron Beacon Journal*, precum și la Institutul „Poynter” (cea mai bună școală de jurnalism, care oferă pregătire cursanților pentru viitorul lor loc de muncă). Acestea sunt doar câteva exemple, fără să-i mai menționăm și pe cei care au devenit reporteri de investigații pentru ziare și reviste de top din întreaga țară.

Fiecare industrie își are propriile sale lumini călăuzitoare, superstarurile sale, inovatorii săi. Gene Roberts făcea parte din acest grup. Însă, spre deosebire de colegii săi la fel de importanți și de succes, Roberts avea ceva special: știa cum să ajute oamenii talentați să ajungă mai sus decât ar fi crezut vreodată și, astfel, a dezvoltat o mașinărie de talente care transforma într-o stea pe aproape oricine se afla pe orbita ei. Roberts era acel șef rar care își asuma responsabilitatea de a-i scoate pe oameni din zona lor de confort cu ajutorul unor sarcini mereu noi și provocatoare; care oferea îndrumarea și sprijinul atât de necesare pentru fiecare persoană în parte; și care le cerea angajaților să-și folosească creativitatea și să ia decizii pe cont propriu, în loc să se bazeze pe el. Reporterii și redactorii aflați în slujba lui plecau transformați. Dădeau tot ce aveau mai bun și se și distrau în același timp. Pe parcursul celor 18 ani petrecuți de Roberts la *Inquirer*, ziarul a câștigat un număr

incredibil de 17 premii Pulitzer.¹⁰ Astăzi, este cunoscut în redacțiile de știri din întreaga țară drept omul care a produs o generație de jurnaliști de talie mondială.

Formatorii de talente ca Roberts nu se găsesc exclusiv în jurnalism. Dacă ai fost atent la personalitățile importante din industria în care activezi, este posibil să fi observat că un număr surprinzător de mare dintre ei au lucrat, la un moment dat, pentru aceeași persoană. De asemenea, este posibil să fi observat că și cei din jurul tău menționează acest nume cu un amestec straniu de familiaritate și idolatrizare sau că unii dintre ei și-au format un obicei din a menționa numele persoanei respective în treacăt, așteptându-se ca interlocutorii să știe la cine se referă, iar în caz contrar, să-i trateze de parcă ar fi picat un examen. Treptat, ajungi să îți dai seama că, în urma contactului cu acea persoană, mai ales dacă au lucrat pentru el sau ea, oamenii au pornit deja pe drumul succesului. Petrece timp cu această persoană, și probabil că ai să ajungi departe. Păstrează distanța, și te vei afla pentru totdeauna în dezavantaj față de cei care i-au fost aproape.

Este important să realizezi cât de extraordinar este acest „efect al superșefului”. Majoritatea șefilor întâmpină dificultăți în ceea ce privește asigurarea unei surse constante de talente pentru propriile lor echipe și companii, chiar și atunci când beneficiază de ajutorul unor resurse umane de talie mondială. Pe de altă parte, superșefii alimentează rezervorul de talente cât pentru o industrie întreagă. De asemenea, majoritatea angajaților nu organizează reuniuni după 20 de ani pentru a depăna amintiri despre vremurile bune. Dacă ne putem baza pe informațiile regăsite în ultimele sondaje, atunci cei mai mulți dintre aceștia de abia

așteaptă să uite perioada în care au lucrat pentru șefii lor.¹¹ Superșefii sunt priviți de protejații lor ca niște personaje-cheie pentru cariera și chiar pentru viața lor.

Superșefii sunt antrenorii măreți, formatorii de talente și profesorii de leadership din majoritatea industriilor. De fapt, superșefii reușesc ceva ce majoritatea șefilor omit: să-și croiască drumul spre un succes extraordinar prin ajutorul pe care îl oferă altor oameni pentru a reuși. Este surprinzător că există o asemenea cale, chiar contraintuitiv, însă este o veste minunată pentru oricine își dorește să-și trăiască viața astfel încât să aibă un impact asupra celorlalți. Cum arată această cale? Cine sunt acești superșefi? Ce anume îi ajută să aibă succes? Și unde s-au aflat ei în tot acest timp?

Din ce este făcut un superșef

Un paradox al superșefilor (unul dintre multele pe care le vom întâlni în această carte) este că acești șefi, deși de cele mai multe ori nu sunt recunoscuți pentru priceperea lor în formarea talentelor, nu se ascund în spatele cortinei. Dimpotrivă, încearcă din răspuțeri să ne atragă atenția. Chiar și înainte să se întâmple incidentul cu cămila, Gene Roberts era cunoscut în lumea jurnalismului, pentru că reușise să aducă *Inquirer* înapoi pe linia de plutire.¹² Ziarul pe care l-a preluat în 1972 nu își merita birourile din „turnul adevărului”; era corupt până în măduva oaselor. Se spune că Walter Annenberg, proprietarul anterior, avea o regulă ciudată: dacă nu te plăcea, atunci nu apărea în ziar.¹³ Fiecare fotografie în care apăreau anumiți lideri trebuia editată pentru a-i elimina pe indezirabilii lui Annenberg. Mai mult, șeful

reporterilor de investigații, Harry Karafin, a fost demascată de revista *Philadelphia*, care a publicat informații potrivit cărora acesta îi șantaja pe protagoniștii articolelor sale. A fost condamnat pentru extorcare și trimis la închisoare.¹⁴ *Inquirer* era, în mod cert, al doilea ziar ca importanță din oraș, după *Philadelphia Bulletin* – avea mai puțini angajați, un buget mai mic și nu la fel de multă influență. În plus, nu era profitabil.¹⁵

Roberts, un fost șef de birou și redactor la *New York Times*, a privit cu entuziasm provocarea. Voia să îl transforme într-unul din cele mai bune ziare din țară și să simtă că este cu adevărat al lui. A reușit de minune, învingând *Philadelphia Bulletin* într-o competiție atât de acerbă, încât s-a scris despre ea în revista *Time*.¹⁶ După ce a reușit să închidă *Philadelphia Bulletin*, în anul 1982, tirajul zilnic al ziarului său a ajuns la peste 500.000, iar cel de duminică la peste un milion.¹⁷ *Inquirer* a devenit cunoscut la nivel național pentru jurnalismul de investigație. Chiar și în ziua de astăzi, numeroase articole publicate de *Inquirer* sunt considerate uimitoare – precum cel despre detectivii de omucideri corupți, care își interogau suspectii punându-le cărți de telefon pe cap, pentru ca apoi să lovească cărțile cu bâta de baseball până când obțineau o mărturisire, metodă responsabilă pentru rezolvarea a două treimi din cazurile de crimă din Philadelphia.¹⁸ Sau cel despre donarea de sânge, în care un reporter a descoperit că o jumătate de litru de sânge donat în Philadelphia se vindea în Miami la un preț de 700 de dolari. Astfel de reportaje au contribuit la îmbunătățirea profilului ziarului *Inquirer*, ajungând astfel la un nivel mult mai înalt decât avusese vreodată.¹⁹

Oricât de impresionant era succesul lui Roberts, o persoană care nu era implicată în acea industrie nu își putea da seama imediat că totul mergea atât de bine datorită unui superșef. La început, Roberts a reușit să angajeze niște jurnaliști recunoscuți – Steve Lovelady de la *Wall Street Journal*, Gene Foreman de la *Newsday* și câțiva de la *Boston Globe* și *Washington Post*.²⁰ Mai târziu, pe măsură ce ziarul a devenit faimos pentru calitatea articolelor și mediul de lucru (și toate acele premii Pulitzer), *Inquirer* a fost inundat cu solicitări de angajare. În mod evident, Roberts făcea ceva bine. Și totuși, dacă nu lucrezi în domeniul jurnalismului sau nu îl urmăreai îndeaproape, probabil că nu ai fi observat nimic din toate acestea. Nu ai fi știut nimic despre toți reporterii de succes de la alte publicații care au început să lucreze pentru Roberts și cu siguranță nu ai fi știut nimic despre cei care au crescut în organizația lui Roberts și au rămas acolo, dăruindu-i o mare parte din cariera lor. Tot ce ai fi văzut ar fi fost un ziar de succes, condus de un lider hotărât, inventiv și foarte respectat.

Identificarea și studierea superșefilor poate fi o artă subtilă. Dacă te afli la o vânătoare de superșefi, e posibil să poți crea o analiză cantitativă comparativă, care să demonstreze, fără nicio urmă de îndoială, cine este superșeful unei industrii. De exemplu, în fotbal, o contabilizare rapidă dezvăluie că, începând din anul 2015, Bill Walsh a produs de aproximativ două ori mai mulți antrenori activi în NFL decât următorul cel mai prolific formator de talente.

N-ar fi rău să putem realiza o asemenea analiză clară și să identificăm superșefii din fiecare industrie, însă fotbalul este, de fapt, un caz destul de special. Echipele de fotbal au același număr de jucători și concurează în funcție de niște

strategii extrem de structurate, ceea ce permite efectuarea unei comparații relevante între diverși antrenori. De asemenea, în fotbal, publicul are la dispoziție foarte multe date, precum și modalități clare de măsurare a succesului.

	WALSH	PARCELLS	JOHNSON	GIBBS	LEVY
2008	26	20	6	11	15
2009	25	21	8	10	17
2010	25	19	10	10	14
2011	27	17	12	8	12
2012	27	15	14	10	10
2013	22	12	10	8	9
2014	21	13	10	5	9
2015	20	13	10	5	10

Numărul total de antrenori din NFL care au fost formați de primii cinci antrenori legendari (2008-2015). Fanii fotbalului vor observa că suma antrenorilor din orice an va depăși inevitabil numărul de echipe din ligă. Acest lucru s-a întâmplat pentru că unii antrenori au lucrat cu mai multe echipe în același timp.²¹

Majoritatea industriilor nu sunt la fel de simple și ordonate. Adesea, companiile generează mai mult talent în termeni absoluți, în funcție de mărimea, normele culturale sau pedigree-ul lor; este posibil să nu aibă nicio legătură cu liderii din acele companii. De exemplu, Roberts a produs talente la un nivel foarte mare, însă ziare mult mai

importante și mai faimoase, precum *New York Times*, au oferit lumii jurnalismului mult mai mult talent. Desigur, este posibil ca *New York Times* să fi format și multe persoane cu performanțe slabe. Dacă am putea calcula „rata de succes” a lui Gene Roberts și a ziarului *Inquirer* în ceea ce privește producerea de mari talente, cu siguranță ar eclipsa-o pe cea a renumitului *New York Times*.

În general, mărimea și posibilitățile pe care le au giganții din diferite industrii oferă anumite avantaje în ceea ce privește formarea talentelor. În primul rând, marile talente vor dori să lucreze în asemenea locuri doar datorită reputației lor. Și totuși, superșefii pot face *orice* organizație să devină atractivă, ca un magnet pentru talente, nu doar pe cele binecuvântate cu o mărime grandioasă, posibilități nenumărate și prestigiu. Adesea, majoritatea lucrurilor pe care superșefii le scot la iveală pentru a dezvolta talente-vedetă – motivație, inspirație, inovație, creare de noi oportunități, ucenicie, instruire – nu sunt disponibile la același nivel în cele mai mari și prestigioase organizații. Poate că un ziar de top, cum este *New York Times*, nu trebuie să facă eforturi prea mari pentru a atrage talente nemaipomenite, însă, dacă *ar fi avut* la cârmă un superșef, lucrurile ar fi stat chiar și mai bine.

În orice caz, ținând cont de complexitatea unei analize comparative a organizațiilor, cel mai sigur mod de a identifica un superșef a necesitat utilizarea atât a unor măsuri cantitative (de exemplu, aflarea numărului de protejați de succes), cât și a unor indicatori calitativi (de exemplu, evaluarea reputației fiecărui șef în cauză). Aceasta este și cea mai credibilă metodă, întrucât întotdeauna membrii unei industrii vor fi cei care știu ce se întâmplă acolo cu

adevărat. Astfel, concluzia este că Roberts era, fără doar și poate, superșeful ziarelor. Am aflat de el pentru prima dată în 2010, în timpul unei conversații cu jurnalistul Rob Gurwitt, un scriitor cu vechime al revistei *Governing*. Gurwitt a spus că Roberts nu numai că atrăgea foarte mulți scriitori și redactori talentați, dar era cunoscut și pentru că îi lăsa să abordeze diferite domenii de expertiză și să scrie articolele așa cum credeau ei de cuviință. Am continuat investigația, împreună cu echipa mea de cercetare, și am intervievat și alți oameni care făceau parte din industria jurnalismului. De fiecare dată, oamenii se refereau la Roberts – și doar la el – ca la principalul formator de talente din industrie. Ei făceau o diferență clară între Roberts și contemporanii săi, cum ar fi Abe Rosenthal de la *New York Times*, care nu au avut același impact asupra angajaților lor.

Așadar, a trebuit să urmăresc un procedeu *inductiv* pentru identificarea superșefilor, adunând poveștile celor din industrie, precum și alte dovezi, în timp ce strângeam date despre cât mai mulți protejați de succes cu putință. În unele cazuri, curiozitatea pe care o aveam față de o anumită industrie m-a făcut să demarez cercetarea asupra principalilor formatori de talente. Alteori, o persoană remarcabilă îmi stârnea interesul și mă întrebam dacă era un superșef, după care începeam să cercetez. În majoritatea cazurilor însă, am primit un pont despre un formator de talente de la un protejat și am decis să analizez în detaliu respectiva industrie. Indiferent de industria studiată, pe măsură ce acumulam dovezile, identitatea superșefilor a devenit clară și de necontestat.

În cele din urmă, i-am identificat pe cei 18 superșefi principali pe care i-am enumerat în introducere, precum și

pe mulți alți potențiali superșefi. Spre surprinderea și încântarea mea, am descoperit aceste personalități *peste tot*, nu doar în context corporatist. Sunt convins că deja ți-au venit în minte superșefii din industria ta care se potrivesc definiției mele. Este posibil să îi fi observat în posturi de conducere de nivel mediu din cadrul organizațiilor în care ai lucrat. Evident că mulți superșefi pot fi găsiți și la nivelurile medii ale unei companii, dar, fiindcă nu se află în lumina reflectoarelor, sunt mult mai dificil de identificat și analizat, comparativ cu cei care au ajuns la cele mai înalte niveluri. Din acest motiv, m-am hotărât încă de la început să îmi limitez studiul la superșefii care conduc organizații, precum și la protejații acestora.

Pentru fiecare dintre superșefi, am alcătuit o listă parțială a protejaților. Aceștia ating de regulă succesul în industria superșefului care i-a format, deși nu întotdeauna în nișa creată de el. Să luăm exemplul regizorului de la Hollywood, Roger Corman. Timp de cinci decenii, Corman a produs o mulțime de filme asociate cu exploatarea sexuală, bazate pe acea formulă bine-cunoscută și dovedită, care are în prim plan nuditatea nejustificată, violența excesivă și o intrigă plină de suspans. Însă, omul care a devenit cunoscut ca „Regele filmelor de categoria B” a ajuns faimos pentru un motiv fascinant: el a produs o listă impresionantă de regizori și actori de talie mondială. În tinerețe, Robert De Niro a jucat rolul dependentului de droguri Lloyd Baker în filmul din 1970 cu buget redus semnat de Corman, *Bloody Mama*, cu doar trei ani înainte să cunoască celebritatea, atunci când a obținut un rol în *Mean Streets (Crimele din Mica Italie)*, film regizat de Martin Scorsese.²² Același punct de plecare au avut și Jack Nicholson, Peter Bogdanovich, Francis Ford

Coppola, James Cameron, Ron Howard, Gale Ann Hurd, Jonathan Demme și mulți alții.

Domeniul imobiliarelor reprezintă un alt exemplu. Se crede despre mogulul Bill Sanders că este piatra de temelie și legătura dintre oamenii din această industrie, având în vedere că rețeaua sa se extinde într-atât, încât îi cuprinde pe majoritatea marilor jucători din imobiliare. În acest sens, s-a scris într-o revistă despre teoria celor „șase grade de Bill Sanders”*, atât de multe personalități importante a format Sanders în industrie.²³ R. Scot Sellers, președinte și director executiv al Archstone, a fost prim-vicepreședintele lui Sanders. Constance Moore, președinte și director executiv al Broadway Real Estate Properties (BRE), a ocupat funcția de director general pentru el. C. Ronald Blakenship, care a devenit președintele și directorul executiv al Verde Group, în 2003, a fost înainte, timp de cinci ani, vicepreședintele uneia dintre companiile lui Sanders. Mary Lou Fiala, președinte și director de operațiuni al corporației Regency Centers, este fostul director general al unei alte companii deținută de mogul. Și lista continuă. Vorbește cu oamenii care au lucrat pentru Sanders și, întocmai ca protejații lui Roberts, vei descoperi că ei își pun succesul pe seama fostului lor șef, pentru că le-a oferit un loc unde să crească și să urce în carieră. Protejații lui Sanders încă păstrează legătura, atât în plan profesional, cât și personal; unii chiar și-au unit forțele pentru a-și forma propriile lor companii.

* Referire la teoria celor „șase grade de separare”, formulată de scriitorul Frigyes Karinthy, într-una dintre povestirile sale din anul 1929, cu titlul *Lanțurile*. Potrivit teoriei, fiecare persoană de pe planetă este conectată cu o altă persoană printr-un cerc de cunoștințe care nu are mai mult de cinci intermediari. Cunoscută și sub numele de „regula celor șase strângeri de mână”. (n.red.)

În primele zile ale cercetării mele, nu aș fi anticipat niciodată cât de răspândit se va dovedi tiparul de bază al superșefilor. Efectiv, pe măsură ce treceau anii, găseam noi superșefi care apăreau în industrii pe care deja le studiasem. În comedie, Steve Carell și-a încântat fanii în rolul șefului nu-atât-de-grozav din cadrul serialului TV *The Office* (*La birou*), iar mai târziu le-a provocat o stare de disconfort când și-a epilat părul de pe piept, în filmul *The 40-Year-Old Virgin* (*Virgin la 40 de ani*). Însă, înainte de toate acestea, Carell a fost o prezență statornică în emisiunea de succes a lui Jon Stewart, *The Daily Show*. Stephen Colbert a fost în aceeași situație în ceea ce-l privește pe Stewart, creându-și un alter ego și părăsind emisiunea acestuia pentru a fi prezentatorul propriului său program, *The Colbert Report*, acestea întâmplându-se înainte să preia emisiunea lui Stewart în 2015 (a fost decizia lui Stewart să renunțe la emisiune în acel an). Totodată, un număr surprinzător de *alumni** ai emisiunii *Daily Show* și-au creat cariere de succes în comedie și actorie, inclusiv John Oliver (care a plecat pentru a fi prezentatorul emisiunii *Last Week Tonight* de pe HBO), dublul câștigător al premiului Emmy, Rob Corddry (care apare în serialul TV de succes *Happy Endings – Finaluri fericite*) și Ed Helms (vedeta filmelor *Hangover – Marea Mahmureală* și personaj cu apariții frecvente în serialul *La birou*). Poate că Lorne Michaels se află în continuare pe poziția fruntașă în topul celor mai prolifici formatori de talente în domeniul comediei, însă Stewart a ajuns un superșef renumit într-un timp relativ scurt. Experiența sa sugerează că

* Autorul folosește termenul de *alumni* (în limba română, absolvenți) pentru a-i identifica pe cei care și-au început cariera în subordinea unui superșef, au devenit protejații acestuia și i-au rămas fideli chiar și după ce au încheiat colaborarea profesională. (n.red.)

sfera talentului este una maleabilă, în care apar constant noi superșefi, care pot evolua chiar și în domenii în care deja există superșefi activi.

Indiferent în ce punct al carierei te afli și orice ai face la serviciu sau în viața ta privată, superșefii sunt acei oameni a căror activitate ar trebui să o studiezi, și nu doar fiindcă protejații unui superșef sunt cei care hotărăsc de obicei încotro se îndreaptă industria. Dacă sarcina ta este să gestionezi talentul, acestea sunt modelele al căror exemplu te va îndruma să devii și tu bun la formarea, identificarea și creșterea unor noi vedete. Dacă ești un lider interesat de crearea unei surse constante de angajați de talie mondială, aceștia sunt șefii pe care vei dori să-i cauți, să-i sprijini și să-i ai în număr cât mai mare în organizație. Dacă te afli la începutul carierei, aceștia sunt oamenii pentru care vrei să lucrezi. Dacă ești un investitor, aceștia sunt oamenii ale căror afaceri nu vrei să le pierzi din vedere. Dacă îți dorești să faci parte dintr-o industrie, va trebui să ții cont de superșefi – fie că îți place sau nu.

La kilometri distanță

Imaginează-ți că te afli într-un club de jazz exclusivist dintr-o mare metropolă. Este un loc mic, intim, cu suficiente locuri pentru 50 sau poate 60 de oameni. Clienții înstăriți stau așezați în jurul unor mese rotunde mici, de cocktail, și sorb din paharele de martini, bătând încet din picioare în ritmul muzicii. Sunt captivați de spectacolul oferit de un cvintet condus de un trompetist întors cu spatele la public, care pare preocupat în primul rând de ceilalți muzicieni. Muzica din această seară este incredibilă, atmosfera este

intensă. Acești muzicieni de talie mondială constituie un grup realmente închegat, completându-și frazele unul al-tuia, construind simfonii din ideile muzicale pe care le aud unii de la alții.

Pe măsură ce grupul continuă să cânte, observi că bateristul, basistul, saxofonistul și pianistul par să-l urmeze pe trompetist cu toții. Aceștia ascultă cu atenție fiecare notă pe care el o cântă și privesc fiecare gest pe care îl face. Nu este doar liderul lor; este o prezență dominantă, aproape subjugătoare. Atunci când el consideră că este momentul să acorde o atenție specială unuia dintre ei, fie printr-o privire, fie prin eco-ul unei fraze muzicale, instrumentiștii par să strălucească. Pe tot parcursul spectacolului, energia lor pare să izvorască din energia lui.

Această scenă s-a repetat de sute de ori, de-a lungul multor ani, avându-i în prim plan pe legendarul trompetist Miles Davis și formația sa. Considerat părintele jazzului modern, Davis este privit ca fiind una din cele mai importante influențe muzicale din secolul al XX-lea. El a produs o generație de talente, din care fac parte inclusiv John Coltrane, Herbie Hancock, Wayne Shorter, Cannonball Adderley, Lee Konitz, J. J. Johnson, Dave Holland, Chick Corea, Keith Jarrett și Tony Williams.

Să-l comparăm pe Miles Davis cu Michael Miles, cel care a fost considerat unul dintre cei mai importanți lideri din industria alimentară de la sfârșitul secolului al XX-lea. Având funcția de director executiv al Kraft Foods, el a trebuit să reformeze cea mai mare companie alimentară din America prin introducerea unor noi produse, promovarea agresivă și reducerea costurilor de producție. Cei care au lucrat pentru Miles au devenit directorii executivi ai Nabisco,

Campbell Soup, Mattel, Young & Rubicam, Gillette și a multor altor organizații de top orientate spre consumator.

Iată doi inovatori respectați și creatori prolifici de talente din lumi complet diferite, și totuși amândoi niște superșefi. De fapt, luând în considerare contextul social din America celei de-a doua jumătăți a secolului al XX-lea, este greu să ne gândim la două personalități mai diferite decât un titan al marketingului și un artist de jazz. Subcultura jazzului din anii '50 și până în '70 se definea printr-o atitudine explicită *împotriva* Americii corporatiste, identificându-se drept o formă de artă nonconformistă, o artă cu precădere afro-americană. În același timp, nu puteai vedea prea mulți afro-americani prezenți în sălile de consiliu ale corporațiilor patronate de Michael Miles.

Ne putem da seama de diferențele clare dintre cei doi bărbați doar aruncând o simplă privire asupra vieții lor. Davis a avut un lung șir de relații și căsătorii tumultuoase, a fost condamnat la închisoare pentru violență domestică și a avut perioade în care a suferit de depresie. Întocmai ca alți colegi muzicieni de-ai lui, s-a luptat și cu dependența de droguri – heroină, alcool, cocaină și diverse medicamente.²⁴ La polul opus, Michael Miles s-a bucurat de o viață personală relativ stabilă. Pamela, iubita lui din facultate, este cea cu care a fost căsătorit timp de 52 de ani, până în momentul morții sale, în 2013.²⁵ Rutina lui zilnică era de asemenea neobișnuit de disciplinată. John Tucker, vicepreședintele pentru resurse umane al Kraft din vremea lui Miles, își amintește că, la început, venea la serviciu la ora 6:30 dimineața. Miles, al cărui birou se afla la două uși distanță de al lui, era deja acolo cu o ceașcă de cafea pregătită pentru el. „Doamne sfinte, mi-am spus, trebuie să i-o iau înainte

acestui tip”, a povestit Tucker. Într-o dimineată, el a ajuns la 5 – și tot a găsit mașina lui Miles în parcare și cafeaua gata făcută. În ziua următoare, Tucker a ajuns la 4:30. Nu i-a văzut mașina lui Miles și a crezut că în sfârșit a ajuns primul la serviciu. Însă, în timp ce ieșea din mașină, a zărit lumina a două faruri. Era Michael Miles. „A ieșit din mașină și mi-a zâmbit. Amândoi știam exact ce se întâmpla.”²⁶

Spre deosebire de Michael Miles, Miles Davis nu își începea ziua la aceste ore ale dimineții, ci abia atunci mergea la culcare. Să ne amintim și modul lui unic în care se manifesta pe scenă: cu spatele la public și atenția concentrată asupra colegilor săi muzicieni. Davis era preocupat de muzică în sine, nu de felul în care era primită de public sau critici. Nu îi păsa în mod deosebit dacă muzica lui plăcea sau nu cuiva.²⁷ Mentalitatea și conștiința lui de sine erau de fapt contrare unui comerciant precum Michael Miles.

Dacă îi vei compara pe Davis și pe Miles cu alți superșefi, vei fi și tu surprins de discrepanța pe care o vei observa în ceea ce privește personalitatea sau trecutul lor. Magnatul din industria alimentară și artistul de jazz par să fie la ani distanță de acea localnică din New Jersey care a mers în Franța, a trăit o „trezire a simțurilor” și s-a devotat cauzei agriculturii ecologice și mâncării sănătoase (Alice Waters).²⁸ Sau de puștiul de origine evreiască din Bronx care, după o scurtă perioadă petrecută în armată, și-a făcut ucenicia în modă și a devenit, așa cum a spus un jurnalist, „creatorul visului american din romanul *Marele Gatsby*” (Ralph Lauren).²⁹ Sau de corespondentul de război din Vietnam născut în Carolina de Nord care, așa cum am văzut, a creat o redacție în care a adus la fel de multe animale exotice precum jurnaliștii de talie mondială (Gene Roberts).

Dacă ai putea compara printr-o magie pagina de Twitter a acestor superșefi (lăsând deoparte faptul că această platformă de socializare nu exista pe atunci), ai descoperi că ei sunt interesați de oameni foarte diferiți. Dacă le-ai analiza preferințele în materie de televiziune, ai descoperi că unii se uită la PBS*, în timp ce alții preferă emisiuni dintre cele mai senzaționale. Probabil că acesta nu este un grup de oameni care s-ar înțelege de minune dacă s-ar întâlni la o petrecere.

Pentru a putea vedea diversitatea superșefilor dintr-o altă perspectivă, gândește-te la directorii pe care i-ai întâlnit în industria ta și la modul în care diferă personalitatea acestora. Prin comparație, superșefii există în industrii *diferite*, iar mulți dintre ei nici măcar nu pot fi găsiți în lumea tradițională a afacerilor. Mai mult, ei vin din țări diferite și aparțin unor medii sociale și etnice complet diferite. Dincolo de umanitate și de abilitatea lor stranie de a inova în timp ce se preocupă și de dezvoltarea noilor vedete pentru domeniul în care activează, ne-am putea întreba dacă superșefii au până la urmă ceva în comun.

Iconoclaști, Ticăloși Glorioși și Filantropi

Superșefii au anumite caracteristici în comun. După câțiva ani în care i-am studiat pe acești formatori de talente, am fost surprins să aflu că, în ciuda diferențelor dintre ei, motivațiile lor pot fi clasificate în trei tipare distincte, distribuite mai mult sau mai puțin egal între industrii. Unii superșefi, cum ar fi Miles Davis, nu își propun să-i inspire sau să-i formeze pe ceilalți, deși asta ajung să facă. Cel mai mult le pasă de munca lor, de pasiunea lor. Perseverența cu

* Abreviere de la Public Broadcasting Service. (n.red.)

care își urmăresc această pasiune îi ajută să devină șefi de succes într-un mod firesc, natural. Acești *Iconoclaști*, așa cum îi numesc eu, au o viziune de nestrămutat, fiind capabili să educe mai degrabă intuitiv sau organic, ca o consecință a pasiunii lor și pentru binele acesteia, și nu în mod conștient sau metodic. Aceștia sunt artiștii din rândurile superșefilor, oamenii despre care putem spune, fără urmă de îndoială, că sunt niște genii creatoare. Dintre superșefii pe care i-am studiat, Alice Waters, George Lucas, Lorne Michaels, Ralph Lauren, Jorma Panula și Robert Noyce, toți pot fi considerați adevărați Iconoclaști. Misiunea lor în viață este să-și exprime adevărata forță interioară: să permită și restului lumii să trăiască ceea ce văd, simt sau aud ei. Colegii mai tineri se adună în jurul lor pentru a învăța cum să fie artiști creativi, iar Iconoclaștii se bucură de prezența acestora, pentru că aduce un strop de prospețime și relevanță artei lor.

Miles Davis se concentra exclusiv pe muzică – muzica *lui*. Nimic nu îi făcea mai multă plăcere decât acele nopți transcendente, aproape miraculoase, în care el și instrumentiștii lui realizau o fuziune muzicală: „Muzica pe care o cântam împreună era pur și simplu incredibilă”, spunea despre primul lui mare cvintet. „Era atât de impresionantă încât îmi dădea fiori în timpul nopții, iar publicul avea aceeași senzație.”³⁰ Așa cum a povestit prietenul lui, Quincy Troupe, Davis nutrea o fascinație aproape copilărească pentru arta sa, ceea ce în budism se numește „mințea începătorului”. Având în vedere că muzica era pentru el un domeniu mereu deschis către nou, putea totdeauna să aprecieze diversele posibilități creatoare și își consuma toată energia în vederea creșterii sale continue în plan profesional.³¹ „Trebuie să mă schimb”, spunea Davis. „Mă simt ca și

cum aș fi blestemat.”³² Muzicieni tineri și talentați se strângeau în jurul lui Davis, dornici să învețe cum să-și dezvolte propria viziune creativă și capacitatea de exprimare artistică. Davis colabora cu ei, dar motivul său principal nu era să îi ajute să devină mai buni; mai degrabă, spera că ei îl vor ajuta *pe el* să devină mai bun: „pentru că a fi și a putea rămâne un mare muzician, înseamnă să fii mereu deschis la ceea ce este nou, la ceea ce se întâmplă în prezent. Înseamnă să fii capabil să absorbi informațiile noi, dacă vrei să continui să crești ca artist”³³.

Pe Davis nu l-a interesat niciodată în mod special succesul sau eșecul muzicienilor lui mai tineri. I se părea „flăntantă” reputația de producător de talent în lumea jazzului, însă a precizat că a fost ceva ce „nu își dorise”³⁴. Nu se simțea deloc obligat să joace rolul de profesor și să-i țină de mână pe tinerii precum John Coltrane sau Herbie Hancock. Din punctul lui de vedere, acești muzicieni erau profesioniști care aveau propriile lor abilități tehnice și propria viziune; depindea de ei să-și găsească un rol în contextul unui grup. Saxofonistul Bill Evans, care a cântat cu Davis când avea doar 22 de ani, a povestit că Davis nu „îți spunea ce să cânti. Din perspectiva lui, tu deja trebuia să știi cum să cânti... el se afla acolo doar ca să-și modeleze formația, muzica, tu reprezentai doar o altă culoare pe șevaletul lui.”³⁵ Iar dacă erai inteligent, profitai de acea ocazie pentru a-ți însuși una dintre acele culori, țineai ochii larg deschiși și învățai cât de mult puteai.

Urmează să abordăm subiectul *Ticăloșilor Glorioși*, superșefii mai puțin orientați spre dezvoltarea altora și mai concentrați pe *victorie*, care trebuie obținută cu orice preț. Pentru un Ticălos Glorios, nu contează nimic în afara

victoriei – *nimic*. Un Ticălos Glorios ar putea insista ca angajații lui să lucreze până la trei dimineața mai multe zile pe săptămână. Ar putea să nu arate pic de milă atunci când vrea să pedepsească pe cineva fiindcă a făcut o greșală. Cum este posibil ca un comportament atât de aspru să-i *ajute* pe oameni? Ce-i drept, Ticăloșii Glorioși par să semene cu acei șefi dezagreabili, care eșuează într-un mod spectaculos, pe care i-am descris în cartea al cărei titlu l-am amintit în introducere: *Why Smart Executives Fail*. Pot fi tot atât de egoiști, și de nepăsători, și de neplăcuți. Cu toate acestea, Ticăloșii Glorioși reușesc să creeze talente-vedetă, ceea ce nu se poate spune despre toți șefii.

Ticăloșii Glorioși au ceva anume care îi face să fie „glorioși”: ei înțeleg că, pentru a câștiga, au nevoie de cei mai buni oameni și de cele mai bune echipe. Pot fi egoiști, își pot dori faima și gloria doar pentru ei înșiși, însă percep succesul celor din jurul lor ca fiind drumul spre acea glorie. În consecință, ei își învață oamenii cum să câștige, îi inspiră oferindu-le exemple reale despre sentimentul victoriei și îi împing către cel mai ridicat nivel de performanță. Ticăloșilor Glorioși le pasă prea puțin de dezvoltarea personală a angajaților lor, însă, surprinzător poate, nici *nu trebuie* să le pese de asta pentru a crea talente excepționale. Să oferi atenție oamenilor în interes propriu este suficient. Din postura de angajat, s-ar putea să nu-ți placă de Ticălosul Glorios pentru care lucrezi – de fapt, este posibil să îl înjuri printre dinți – însă, cu siguranță, îl vei respecta. Și, având în vedere că Ticăloșii Glorioși te ajută să înaintezi cu pași repezi în carieră, vei ajunge să-i mulțumești Cerului că ai avut șansa să lucrezi pentru ei. Iar tinerii talentați și ambițioși îți vor remarca succesul și vor dori și ei să lucreze pentru un Ticălos Glorios.