

LIBRIS | We know books
PAUL BABIAK ȘI ROBERT D. HARE

Vipere la patru ace

**Cu psihopații
la serviciu**

Traducere din limba engleză de
ALEXANDRU CORMOȘ

LITERA
București

Cuprins

Introducere	9
Cazul lui Dave: S-ar deghiza vipera într-un costum atât de frumos? Actul I, Scena I – Marea intrare	17
1. Cazul pitbullului.....	21
2. Cine sunt oamenii <i>aceștia</i> ?.....	31
Cazul lui Dave – Actul I, Scena II – Un început promițător	57
3. Aparențele pot fi înșelătoare	61
Cazul lui Dave – Actul II, Scena I – Camaraderie exagerată ...	83
4. Manipulare psihopatică – cum a făcut asta?.....	87
Cazul lui Dave – Actul II, Scena II – Culesul roadelor.....	103
5. Intrarea în scenă a psihopatului.....	107
Cazul lui Dave – Actul III, Scena I – E timpul să ne panicăm ..	127
6. Pioni, protectori și țapi ispășitori – rolurile din drama psihopatului.....	131
Cazul lui Dave – Actul III, Scena II – O greșală nevinovată? ...	159
7. Întuneric și haos – prietenii psihopatului.....	163
Cazul lui Dave – Actul III, Scena III – Haide să ieșim la prânz	181
8. Nu sunt psihopat, ci doar vorbesc și mă comport ca unul .	185
Cazul lui Dave – Actul IV – Risipirea îndoielilor.....	211
9. Un studiu empiric unic al psihopatiei din companii.....	215
10. Testul B-Scan – măsurarea psihopatiei din corporații	231
11. Inamicul este la porți.....	243
Cazul lui Dave – Actul V, Scena I – Strângeți rândurile.....	279

12. Autoapărarea	283
Cazul lui Dave – Actul V, Scena II – Dezvăluirea misterului ...	313
13. Coloana a cincea	319
Cazul lui Dave – Actul V, Scena III – Ascensiunea și decăderea ...	339
Mulțumiri	349
Apendice: Există un creier psihopatic?	341
Note	351
Documentare recomandate.....	371
Indice	374

ACTUL I, SCENA I

Marea intrare

Judecând după intrarea plină de rafinament, puternică, încrezătoare, ai fi zis că venise la o ședință foto pentru GQ. Era îmbrăcat cu un costum bine croit, avea un zâmbet larg, cămașa călcată; pe scurt, dădea impresia unui om perfect.

– Salut, sunt Dave. Am o întâlnire cu Frank, i-a zis el recepționerei.

– Îl anunț acum, domnule. Luați loc, vă rog, i-a răspuns ea. Mă bucur să vă revăd, a continuat, zâmbindu-i.

– Salut, Dave, mă bucur să te revăd, a răsunit vocea lui Frank din celălalt capăt al sălii de așteptare. Cum ai călătorit?

– Foarte bine, i-a răspuns Dave și i-a strâns ferm mâna.

– Am mai pregătit azi două interviuri pentru tine, i-a spus Frank. Unul cu niște oameni de la resurse umane și unul cu șeful meu și vicepreședintele nostru, după care luăm prânzul și facem un tur al zonei.

– Minunat, sunt gata să începem, a răspuns Dave, entuziasmat.

Garrideb Technologies era una dintre acele companii de tehnologie care fusese înființată într-un garaj din Midwest și care ajunsese pe culmile succesului, depășind cele mai îndrăznețe visuri ale fondatorilor săi. Mulțumită dezvoltării sale uluitoare, avea nevoie urgent de niște schimbări, iar una stringentă era aceea de a angaja mai mulți oameni. Cei din conducere i-au căutat pe cei mai buni, ca să țină pasul cu cererile din ce în ce mai mari pentru produsele și serviciile lor. Puțini erau candidații care aveau în CV-uri educația și experiența de care aveau ei nevoie, însă Dave se număra printre ei.

Interviurile cu cei de la resurse umane au decurs mai bine decât de obicei. Personalul de acolo are tendința de a lua la bani mărunți

motivația oamenilor mai mult decât cei care se ocupă de interviurile din departamente și cere mai multe informații despre slujbele precedente și recomandări, dar Dave a fost politic și direct.

– Voi rămâne cât timp aveți nevoie de mine, a zis el zâmbind, așa că vă rog să-mi spuneți cu ce vă pot ajuta, căci de aceea mă aflu aici.

După ce s-a încheiat interviul, asistentul de la resursele umane l-a condus pe Dave către aripa unde se afla conducerea executivă.

– Bine ai venit, Dave, mă bucur să te cunosc în sfârșit, a zis John, vicepreședintele departamentului pentru dezvoltarea produselor noi, remarcând costumul și cravata scumpe ale lui Dave. Cum ai călătorit?

– Excelent, a răspuns Dave. E o parte superbă a țării. De-abia aștept să o văd mai pe-ndelete. Facilitățile de aici sunt deosebite; nu am mai văzut o astfel de arhitectură până acum.

– Mulțam, a răspuns John. Încercăm să-i facem personalului viața ușoară. Succesul vine cu recompense și nu ne zgârcim la confort.

– Frank mi-a povestit câte ceva despre planul vostru strategic și am aruncat o privire pe site-ul companiei, dar mi-ar plăcea să aflu mai multe de la tine, având în vedere că ești strategul principal din spatele succesului companiei. Cum ai realizat toate acestea? l-a întrebat Dave.

Încântat de interesul pe care îl manifesta Dave față de planurile pentru viitor ale companiei, John a luat niște fișe dintr-un biblioraft ca să-i arate niște grafice. S-a apucat să-i povestească despre planul său.

– Nu-mi vine să cred! Te-ai descurcat de minune dirijând toate astea, a exclamat Dave.

John era mulțumit că putea interacționa cu cineva care, în ciuda vârstei, înțelegea atât de bine subtilitățile dezvoltării unei afaceri. A lăsat deoparte propunerile de întrebări pe care le pregătiseră cei de la resurse umane și i-a cerut lui Dave să-i spună mai multe despre el. Dave s-a conformat cu zel și i-a vorbit despre locurile de muncă precedente, oferind o mulțime de exemple care reflectau respectul lui John pentru entuziasm, muncă asiduă și sârguință.

LIBRIS | We know books

La cei 35 de ani ai săi, experiența lui Dave era impresionantă și era sprijinită de un CV și de un portofoliu pe care alții le-ar fi clădit pe parcursul unei întregi cariere.

Când interviul a ajuns la sfârșit, Dave și-a întins mâna, a zâmbit, l-a privit în ochi pe John și i-a spus:

– Îți mulțumesc mult pentru timpul acordat. De-abia aștept să lucrăm cot la cot; sunt convins că te pot ajuta să-ți pui în practică viziunea strategică.

– Plăcerea a fost de partea mea; sper să ne revedem.

Secretara lui John l-a condus pe Dave înapoi în sala de așteptare, ca să-l aștepte acolo pe Frank. *Nu există un candidat mai potrivit*, și-a zis John în timp ce forma numărul lui Frank ca să-i dea aprobarea.

Frank a pus telefonul în furcă și și-a luat haina, însă când a dat să iasă pe ușa biroului său ca să-l ia pe Dave, i-a sunat din nou telefonul.

– Aș vrea să ne întâlnim cu toții mai târziu, ca să vorbim despre candidatura lui Dave, a spus directoarea de la resurse umane.

– A, nu e nevoie de asta, Melanie. Tocmai am stabilit cu John că Dave e omul cel mai bun pentru post; îl scot la prânz și-i fac oferta.

– Dar am stabilit că ne strângem toți cei care am ținut interviuri, ca să vorbim pe îndelete despre fiecare candidat; și voiam să-l chemăm din nou pe Tom, tipul din New York, i-a amintit ea lui Frank.

– Nu mai e nevoie; e clar că nu există candidat mai potrivit decât Dave, a zis el și a închis.

Frank era fericit că găsisse pe cineva care era potrivit atât pentru slujbă, cât și pentru companie și nu voia ca acesta să-i scape printre degete.

Frank i-a făcut oferta la prânz. Dave a strâmbat din nas la auzul salariului care era, de fapt, unul mare pentru postul respectiv, iar Frank a fost de acord să îndulcească propunerea cu un bonus la semnarea contractului și cu o revizuire a lefii după șase luni.

Frank a fost foarte mulțumit când Dave a acceptat oferta îmbunătățită. Văzând că are stofă de lider, Frank știa că stilul, inteligența și expertiza tehnică ale lui Dave făceau din el candidatul

perfect pentru managementul dezvoltării în această companie de tehnologie aflată într-o expansiune rapidă. Toți cei care îl interviuaseră pe Dave erau de părere că era perfect; unul dintre managerii de la laborator a declarat chiar că „era prea bun ca să fie adevărat”. Dave urma să înceapă să lucreze pentru Frank după două săptămâni.

Situația aceasta este din ce în ce mai întâlnită pe măsură ce companiile accelerează procedurile ca să atragă, să angajeze și să păstreze oamenii noi și promițători înaintea competitorilor. Au apus de mult zilele proceselor de validare minuțioasă. Competiția e acerbă, iar candidații calificați sunt puțini. Ritmul pieței e alert și se spune că cei care ezită pierd. Și totuși era Dave un candidat bun?

Îi vom urmări pe Dave – și pe alții – pe parcursul acestei cărți și vom explora ce anume îi face atât de atrăgători și totuși atât de dăunători, probabil, pentru companii. Vom descrie modalitățile de infiltrare, de urcare a scării ierarhice spre niște poziții care le oferă din ce în ce mai multă putere și influență și din care daunele pe care le pot provoca organizațiilor și membrilor acesteia pot fi semnificative. Pe urmă le vom oferi sugestii angajaților și colegilor de muncă care ar putea deveni ținte, precum și managerilor și directorilor executivi, ca să știe să protejeze companiile de manipulări lipsite de scrupule.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Cum ai descrie personalitatea lui Dave?
- S-a comportat Dave într-un fel care te-ar determina să pui la îndoială înțelepciunea deciziei lui Frank de a-i oferi slujba?
- A spus sau a făcut Dave ceva care să-ți trezească suspiciunile?

1

Cazul pitbullului¹

Fred a dus grupul la taverna O'Hare în seara aceea, după muncă. Le-a spus celor de la bar să treacă totul în contul lui și le-a cumpărat tuturor celor din companie de băut. Pe măsură ce oamenii au continuat să sosească, s-au întezit uralele și aplauzele prin care colegii de muncă se bucurau de norocul lor. Fred și-a ridicat paharul ca să țină un toast. Grupul a tăcut și toți s-au întors către el cu paharele ridicate: „Pitbullul a murit. Trăiască pitbullul!“, a strigat el, spre veselia tuturor celor de acolo.

„Așa e!“, au strigat ei și toată încăperea a vuit de râsetele și aplauzele lor. În seara aceea nu a existat un singur om trist în acel local; o schimbare semnificativă față de felul în care decurseseră majoritatea serilor de vineri la O'Hare în ultimii doi ani.

La început, lucrurile au mers bine în firmă. Creșterile salariale au fost excelente, bonusurile au fost generoase, condițiile de muncă au fost plăcute, iar majoritatea oamenilor se simțeau onorați să aibă șansa de a lucra la una dintre cele mai vechi și mai respectate firme din industrie. Cu toate acestea, așa cum se întâmplă cu toate lucrurile bune, s-au produs niște schimbări. Cu doi ani în urmă, directorul executiv, „Bătrânu' Bailey“, așa cum îi spuneau prietenii (iar majoritatea angajaților îi erau prieteni), își vânduse compania de servicii financiare unui competitor mai mare. În ciuda acestui fapt, asemenea multor antreprenori, nu a acceptat să dispară pur și simplu din peisaj. Simțea nevoia de a se implica în continuare, așa că a negociat un interimat pe post de consultant, ca să-i ajute pe cei din conducere cu procesul de tranziție.

Aceștia i-au apreciat sfaturile și nu au avut nimic împotriva vizitelor lui ocazionale la sediul fostei sale firme, devenite între timp o sucursală. Bailey voia să păstreze vii vechile valori pe care le inspirase angajaților

săi și spera ca acestea să prindă și în celelalte părți ale corporației principale, dar n-a fost să fie. Noua companie-mamă avea numeroase sucursale și departamente, iar micul univers corporatist al lui Bailey, precum și abilitatea sa de a-și exercita influența slăbeau cu fiecare achiziție. Fiecare divizie avea propriile valori, linii de servicii și proceduri, iar personalul avea propriile idei despre cum ar trebui să arate, per total, cultura companiei.

În încăperea din fundul tavernei O'Hare s-au împărțit halbe cu bere și boluri cu arahide. Pe măsură ce angajații din diverse departamente s-au amestecat între ei, cei care auziseră doar zvonurile căutau să afle mai multe informații; alții își doreau să confirme ceea ce auziseră. S-au distrat de minune punând laolaltă frânturile din poveste în încercarea de a asambla imaginea completă a concedierii Pitbullului.

Deși se străduise să nu se implice deloc în conducerea de zi cu zi a companiei, una dintre deciziile care l-au deranjat a fost aceea de a-l promova pe Gus la rangul de director de operațiuni al diviziei. Din punctul lui Bailey de vedere, Gus era un lingău preocupat de propria imagine care se ferea de confruntări, nu trăgea oamenii la răspundere și era destul de susceptibil la măguliri și mici atenții. Bailey era de părere că Gus petrecea prea mult timp stând la taclale cu colegii din corporație și dedica prea puțin timp sarcinilor pe care le avea în divizia sa.

La șase luni după promovarea lui Gus s-a dezlănțuit iadul. Pentru prima oară în îndelungata sa existență, divizia lui Bailey nu a reușit să-și îndeplinească obiectivele; rezultatele au fost atât de nemulțumitoare încât analiștii de piață au început să facă observații deloc măgulitoare, care puneau în pericol reputația întregii companii. Mai rău de-atât, exista riscul unei amenzi usturătoare, publice și umilitoare pentru nerespectarea unor angajamente față de guvern – faptul nu ajunsese încă în presă, dar urma să apară cu siguranță pe prima pagină a ziarelor dacă nu se luau urgent măsuri. Bailey era de părere că Gus trebuia concediat și s-a oferit să conducă operațiunea până când urma să se găsească un înlocuitor potrivit și mai calificat. Conducerea nu a fost de acord. Din dorința de a-i da o mână de ajutor lui Gus cu noul său rol, a decis, în schimb, să înființeze un nou post de director de operațiuni care avea să-i dea raportul.

Persoana care i s-a părut că era candidata perfectă era Helen. Ea venise la pachet odată cu achiziția unei sucursale și toată lumea spunea că era un star în devenire. În evaluarea sa profesională i se lăudau inteligența, hărnicia, puterea de concentrare, energia și abilitățile de conducător. Avea reputația că reforma lucrurile, îndeplinea sarcinile și respecta termenele-limită. Bailey nu a fost impresionat și a atras atenția că stilul ei de muncă produsese o mulțime de pagube colaterale, că divizia ei nu dădea randament și că depășea cu regularitate bugetele alocate. În ciuda acestor observații, pe cei de la conducere nu a părut să-i preocupe chestiunile și au pus-o în capul listei pentru poziția respectivă. Bailey a fost uluit de felul în care cei din companie ignorau aceste cifre și luau în calcul să acorde slujba de a rezolva probleme de ordin financiar unui om care era obișnuit să cheltuie bani. Nu a avut, însă nici un cuvânt de spus.

Helen a trecut cu brio interviurile. Maniera sa vivace și molipsitoare și capacitatea autoproclamată de a rezolva problemele organizaționale au transformat-o în candidatul perfect pentru poziția respectivă. Analiștii externi aveau să vadă în numirea unei astfel de persoane asertive, pline de viață și autoritare în fruntea unei divizii neperformante un angajament ferm de a rezolva o parte din problemele de performanță ale acesteia. Stilul și maniera ei erau croite pe dorințele lor și ale companiei. Sincronizarea, circumstanțele și abilitățile sale păreau să se potrivească de minune. Cu excepția unui singur vot împotriva (al lui Bailey), consiliul a decis să-i ofere postul.

Helen a fost dezamăgită. Se așteptase ca Gus să fie concediat și să primească ea funcția de conducere. Resursele umane i-au explicat că poziția de director proaspăt creată era o funcție de vază în dezvoltare și era esențială pentru îmbunătățirea fluxului de zilnic de sarcini din divizie; toată lumea avea să fie cu ochii pe ea, dornică să vadă dacă putea să-l ajute pe Gus să redreseze divizia într-o perioadă scurtă. Îndeplinirea cu brio a noului său rol avea să o ajute ulterior să urce rapid și fulminant scara ierarhică.

Helen le-a spus că era dispusă să ia în calcul slujba cu condiția să primească tot sprijinul de care ar fi avut nevoie ca să aibă succes, iar cerința asta li s-a părut întru totul rezonabilă. Compania era pregătită să ia toate măsurile de care era nevoie și să-i aprobe toate doleanțele ca să rezolve problema. Prin urmare, Gus și Helen urmau să aibă la dispoziție cam toate resursele pe care și le-ar fi putut dori, spre deosebire de

restul companiei unde se făceau felurite controale financiare. Primind aceste asigurări care reprezentau, de fapt, un cec în alb, Helen a fost de acord să accepte funcția.

În aproximativ șase luni, problemele care afectaseră compania parcă dispăruseră. Contractele cu guvernul fuseseră duse la bun sfârșit în proporție de 95%, erorile (omenești, tehnice și procedurale) care iscașeră problemele au fost identificate și îndreptate numaidecât, iar nelămuririle referitoare la respectarea procedurilor dispăruseră în tăcere. Lui Helen i-a fost recunoscut public meritul de a fi singura responsabilă pentru salvarea diviziei. Până și Gus a vorbit frumos despre ea și îndeosebi despre conduita sa etică, sârguința și implicarea la locul de muncă. Consiliul a votat să o includă în planificarea succesiunii executive.

Fred a trecut pe la fiecare masă din încăpere și de fiecare dată s-a ținut un toast în cinstea sa. Din larmă răzbăteau din când în când frânturi încinse de conversație. Rick de la corespondență a confirmat că poliția păzise ieșirea din spate să nu iasă nimeni. „Iar doi tipi în costume negre au luat cu ei calculatoare, dosare și ce au găsit în tocătorul de hârtie“, a adăugat el. Sheila de la securitate a confirmat că primise apelul în dimineața respectivă, urmat de ordinul de a plasa personalul de la securitate la intrare. „Da, cătușe“, a răspuns ea la întrebările primite de la colegii de la marketing.

Nimeni nu a fost surprins când Gus a fost eliberat din funcție – în afară, poate, de el însuși – după ce Helen le dăduse de înțeles membrilor comitetului executiv că el se făcea vinovat de eșecurile inițiale ale companiei. Helen era cât se poate de competitivă, avea interacțiuni furtunoase cu ceilalți și adora să fie în centrul atenției. Redresarea companiei i-a oferit ocazia de care avea nevoie ca să-și construiască o carieră grozavă în companie. Ea a fost, firește, cea care l-a înlocuit pe Gus și, prin intermediul unei promovări, a fost recompensată cu funcția de director de operațiuni.

Ușa de la intrarea în O'Hare s-a deschis lent. În pragul ei a zăbovit un bărbat destul de masiv, îmbrăcat cu un palton lung și negru. A aruncat o privire la ceasul de la mână și s-a îndreptat către bar.

HBRIS

We know

O'Hare l-a salutat din cap pe bărbatul bine îmbrăcat. Acesta și-a scos mânușile negre și a comandat bere de ghimbir într-un pahar de whiskey cu agitator de cocktail. O'Hare a încuviințat și s-a dus să-i prepare băutura.

Majoritatea angajaților lui Helen nu aveau încredere în ea. Își trata subalternii cu dispreț, luându-le deseori în derâdere abilitățile și competențele. Era, în schimb, delicată, sufletistă și haioasă cu cei de care avea nevoie ca să avanseze în carieră. Se pricepea să-și arate latura bună celor care credea că erau importanți și îi ignora, îi muta în alte departamente sau se descotorosea de toți cei care nu erau de acord cu deciziile ei. Helen le spunea celor din conducere ceea ce voiau să audă și regiza întâlniri cu cei din echipa executivă de parcă erau producții hollywoodiene. Stăpânea la perfecție managementul impresiei și îi juca pe degete pe superiorii săi, îi intimida pe cei care-i dădeau raportul direct și se dădea bine pe lângă oamenii-cheie care jucau un rol important în avansarea în carieră.

Omul și-a ridicat privirea și și-a rotit privirea prin tavernă. Locul era liniștit cu excepția hărmălaiei care răzbătea din încăperea din spate.

Scăpând de Gus, Helen și-a dezlănțuit stilul dominant de conducere. Ședințele erau deseori pline de istericale, iar nu de puține ori participanții plecau învinețiți, agresati și umiliți. Tropăia prin birourile noului sediu – pe care îl închiriasse fiindcă își dorise un birou mai spațios – fără să-i ia în seamă pe ceilalți, dădea ordine urlând și intimida, înspăimânta și împingea oamenii care-i ieșeau în cale.

Stilul ei de management era diametral opus de cel al lui Bailey, a cărui ușă era mereu deschisă și care discuta cu regularitate cu angajații săi, rugându-i să contribuie cu idei noi la îmbunătățirea companiei. Bailey își prețuia oamenii și își uimea angajații noi cu abilitatea sa de a-și aminti numele partenerilor lor și reușitele sportive ale copiilor lor. Bailey era un om sociabil, deosebit de inteligent, care știa, totodată, cum să facă bani. Știa că succesul său – și al afacerii sale – consta în calitatea angajaților săi și împărțea laurii și recompensele cu cei din jurul lui.

Pe parcursul următoarelor luni, Helen și-a angajat propria echipă ca să-i înlocuiască pe mulți dintre angajații care i se opuseseră.

Bazându-se pe propria intuiție când venea vorba de atragerea talentelor noi, oferea bonusuri impresionante la semnarea contractelor, ca să-i determine pe managerii tineri și isteți să-și părăsească locurile actuale de muncă, dar, dacă stabilea ulterior – în decurs de câteva săptămâni sau uneori chiar zile – că nu erau suficient de potriviți, competenți sau loiali, îi concedia. Nu o preocupau deloc pagubele pe care le provoca în viețile personale sau în carierele acestor oameni ori problemele de ordin legal pe care le-ar fi putut provoca în numele companiei. Și-a angajat, de asemenea, câțiva prieteni, deseori fără să se consulte cu cei de la resurse umane.

Helen părea să poată scăpa cu basma curată din orice situație, inclusiv când a fost vorba de satisfacerea unor poftă extravagante, precum cumpărarea unei mașini noi, a unui mobilier scump de birou, a unui apartament pe firmă sau închirierea unui avion privat pentru călătoriile în interes de serviciu. Helen a inițiat o serie de conferințe de management scumpe, ținute în locuri exotice, cu discursuri ținute de oameni de seamă, în care anunța cu surle și trâmbițe succesele diviziei sale, punându-se mereu în prim-plan. Laudele sale contrastau cu o lipsă din ce în ce mai pronunțată a coeziunii, cu scăderea moralului și cu creșterea stresului din divizia sa, însă în mod straniu cei de sus nu au observat această discrepanță.

De fiecare dată când comportamentul ei a fost pus sub semnul întrebării, aceasta a provocat reacții intense, precum, de exemplu, concedierea coach-ului executiv pe care firma îl angajase ca să o ajute să-și mai cizeleze manierele. Nu se înșela niciodată și nu-și dorea să audă decât vești bune. Oamenii îi purtau pică pentru felul în care defila ca o matcă, etalându-și statutul, puterea și privilegiile executive pe care le adoptase. Mulți angajați se temeau de ea; o porecliseră, pe la spate, Pitbullul.

Omul de la bar s-a uitat rapid la ceasul de la mână și și-a rotit privirea prin încăperea de parcă ar fi căutat pe cineva. „Sunt acolo“, i-a zis O’Hare, și i-a indicat din cap ușa de la camera din spate. „Nu cred că te așteaptă, dar sunt convins că poți intra pur și simplu.“

Lucrul care îi irita cel mai mult pe membrii echipei lui Helen erau absențele din ce în ce mai dese de la birou. Ned, subalternul ei direct – un prieten apropiat al ei care fusese numit într-o funcție nou creată din departamentul de dezvoltare a afacerii – lipsea deseori în același timp,