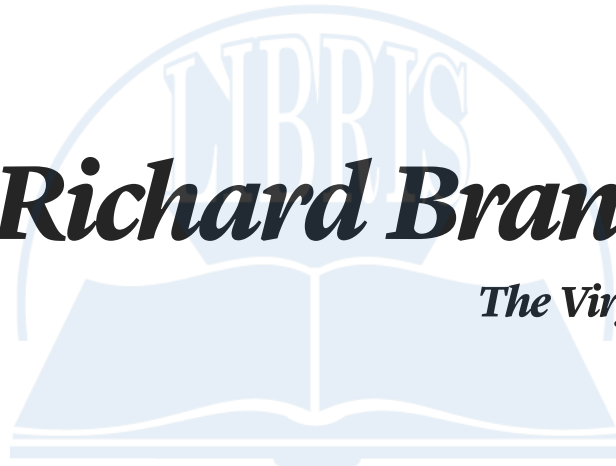




The Virgin Way



Richard Branson

The Virgin Way

CUM
SĂ ASCULȚI,
SĂ ÎNVETI,
SĂ RÂZI ȘI
SĂ CONDUCI

Traducere din engleză:
Cosmin Nare



PUBLICA

The original title of this book is:

The Virgin Way – How to Listen, Learn, Laugh and Lead, by Richard Branson

Copyright © 2013 by Richard Branson. All rights reserved.

© Publica, 2015, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BRANSON, RICHARD

The virgin way : cum să asculți, să înveți, să râzi și să conduci /

Richard Branson ; trad.: Cosmin Nare. - București : Publica, 2015

ISBN 978-606-722-020-9

I. Nare, Cosmin (trad.)

316.46

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Ruxandra Tudor

CORECTURĂ: Lorina Chițan, Tudorița Șoldănescu

DTP: Răzvan Nasea



Trebuie să le încerci pe toate.
Mai puțin incestul și dansurile populare.

Sir Thomas Beecham

Cuprins

Cuvânt înainte	9
Prefață. Viața e prea scurtă NU-ȚI PLACE? RENUNȚĂ!	11

PARTEA ÎNTÂI. ASCULTĂ

1. Trunchiuri vechi, așchii noi LECȚIILE DE LEADERSHIP ÎNCEP DE ACASĂ	21
2. Arta uitată a ascultării DACĂ ASCULȚI, PARI MAI DEȘTEPT	35
3. Oglindă, oglinjoară CUM ÎȚI TRATEZI CLIENȚII?	57
4. K-I-S-S SIMPLITATEA ÎNVINDE ÎNTOTDEAUNA	81
5. Mai ușor cu devizele FORMULĂRI NEFERICITE	101

PARTEA A DOUA. ÎNVAȚĂ

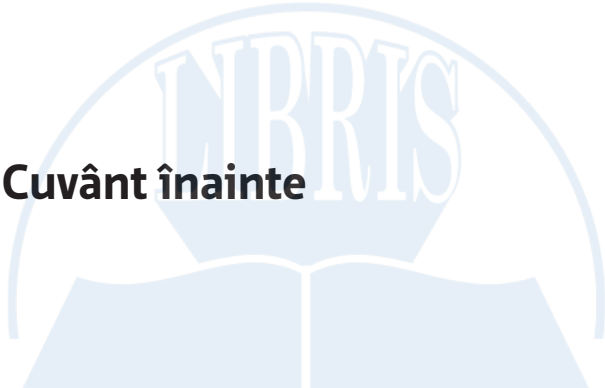
6. Definirea leadershipului ȘI A NENUMĂRATELOR SALE MITURI	115
7. Ce aduce noroc? NOROCUL ÎI FAVORIZEAZĂ PE CEI ÎNDRĂZNEȚI	129
8. Tipic atipic AVERSIUNEA FAȚĂ DE MEDIOCRITATE	137
9. Lupte de câini NU TE LUA MEREU DUPĂ MĂRIMEA CÂINELUI	147
10. Inovația nu e ceva nou ÎNTREABĂ ORICE BONDAR	167
11. Angajare și fidelizare IMPLICAREA ÎNTR-O LUME DIGITALĂ	185

PARTEA A TREIA. RÂZI

12. Cultivarea culturii	
E NEVOIE DE TIMP ȘI MUNCĂ	213
13. Fructele pasiunii	
DINCOLO DE DEFINIȚIE	227
14. Compania petrecerilor	
COSTUME TEMATICE ȘI PĂCĂLELI DE 1 APRILIE	237

PARTEA A PATRA. SĂ CONDUCI

15. Liderii viitorului	
LA O LUME NOUĂ, ABILITĂȚI NOI	257
16. A fi prezent	
CINE ȚINE FRÂIELE	275
17. Secretul stă în colaborare	
SĂ REUȘIM ÎMPREUNĂ	289
18. Decizii, decizii	
PRO-UL DIN „PROCRASTINARE”	305
19. O afacere bună	
... E BUNĂ PENTRU AFACERI	323
Epilog. Ia startul	
CUM SĂ CREEZI DESIGNERI	341
Postscriptum	349
Mulțumiri	355



Cuvânt înainte

The Virgin Way scrisă de Richard Branson este mai mult decât o carte despre leadership, este un volum despre ce înseamnă să-ți urmezi propriile vise și să-ți asumi riscuri calculate fără să uiți niciun moment să te bucuri de fiecare pas. Un antreprenor prin excelență din punct de vedere al curajului de a începe afaceri și de a le dezvolta, Richard Branson are de împărtășit cu cititorii multe povești, lecții și experiențe de viață despre antreprenoriat și leadership.

Despre acesta din urmă discută într-un sens foarte particular – *the Virgin leadership*, dacă ar fi să parafrazăm titlul cărții. De altfel, Richard Branson chiar precizează încă de la început că nu a citit nicio carte despre leadership, iar volumul lui nu se încadrează în lunga serie dedicată acestui subiect. *The Virgin Way* este o carte despre cum „să te distrezi de minune în procesul construirii unei afaceri globale extrem de diversificate împreună cu niște oameni minunați, alături de care te simți ca în familie“. Trebuie să recunoașteți că nu s-au scris foarte multe cărți pe tema stilului antreprenorial neconvențional și a stilului de leadership deschis și conciliant, în care încrederea în angajați și principiul „nu judeca și acordă întotdeauna o a doua șansă“ a fost aplicat fără excepție. Iar angajații au ales să lucreze pentru Branson, dar și să se simtă bine la job.

Dacă până la apariția acestei cărți nu erai sigur ce îi caracterizează pe antreprenori sau de unde le vine setea de a învăța tot timpul experimentând, atunci *The Virgin Way* va tăia nodul

gordian. Toate întrebările de genul „Sunt sau nu antreprenor?“, „Aș putea sau nu să fiu lider?“ își vor găsi răspunsul în paginile acestei cărți. *The Virgin Way* te va face să renunți la orice altă carte pe această temă, să îți sufleci mânecile și să treci la treabă cu încredere și bucuria de a încerca ceva nou.

Pe lângă ideile și lecțiile cu care vei rămâne după citirea acestei cărți, cel mai important lucru pe care Richard Branson îl transmite este starea „poți să atingi ceea ce îți dorești și nu oricum, ci în stilul tău propriu“.

Nu este o idee hazardată sau nebunească. Sau poate doar dacă „a fi nebun“ înseamnă a risca pentru a ajunge în momentul în care viața ta capătă sens și în care ești tu însuși. Asta nu înseamnă că trebuie să încercăm o imersiune în cel mai adânc punct al oceanului sau să planificăm o misiune spațială ca Richard Branson.

Este suficient să primim destulă inspirație cât să nu mai așteptăm „momentul potrivit“ pentru a ne transforma hobbyul într-un startup, să devenim liderul care ne-am dorit întotdeauna să fim, dincolo de șabloanele categoriei, să încercăm să fim mai buni depășindu-ne limitele ca lideri, antreprenori, oameni de afaceri.

Și, nu în ultimul rând, să fim, astfel, mai autentici și mai aproape de ce ne face fericiți.

Bogdan Ion
Country Managing Partner, EY Romania



Prefață

Viața e prea scurtă

NU-ȚI PLACE? RENUNȚĂ!

Încă de la prima mea inițiativă de afaceri – se întâmpla când aveam 16 ani, cu revista *Student* – și până la aventurile mult mai mărețe din prezent, precum Virgin Galactic și turismul în spațiu, concepția mea supremă despre viață a fost următoarea: dacă noile proiecte sau oportunități de afaceri nu mă încântă și nu îmi activează capacitățile antreprenoriale și inovative, dacă nu mă fac să simt că pot realiza ceva cu adevărat important distrându-mă, în același timp, din plin în procesul creației, atunci mai bine o las baltă și mă ocup de ceva care să mă intereseze cu adevărat.

Pe același tip de raționament se bazează și atitudinea pe care o am față de scrisul cărților: dacă mie nu îmi place ce scriu, probabil că nimănui nu îi va face prea mare plăcere să citească. Este un adevăr simplu: dacă nu îți place ceea ce faci și nu îți plac oamenii cu care faci ceea ce faci, atunci nu are cum să îți iasă la fel de bine ca altceva care chiar îți face plăcere. Așa cum a spus odată un înțelept: „*Viața nu este o repetiție generală*”. Perfect adevărat! Deci, dacă nu cumva te gândești că o să îți iasă mai bine într-o viață viitoare – presupunând că ești suficient de norocos să ai această ocazie –, de ce să riști să îți risipești fie și o clipă din timpul limitat care ți-a fost dat pe acest pământ făcând ceva ce nu te animă?

M-a uimit dintotdeauna cât de mulți oameni par să-și trăiască viața fie uitându-se tot timpul în oglinda retrovizoare, fie discutând despre cum lucrurile se vor așeza altfel în viitor. Nimic rău în a păstra cu drag amintiri ce te încălzesc și poate chiar a învăța ceva din experiențele trecute, după cum, evident, este perfect firesc să ne facem și planuri pentru viitor. Dar cum rămâne cu ziua de astăzi? Cel mai adesea, momentul „acum“ se pierde în freacățul necontrolat al goanei după ziua de mâine. Să spunem lucrurilor pe nume: acestea sunt „zilele de aur“ de care ne vom aminti peste 20 de ani, așa că de ce să nu facem tot ce ne stă în putință să ne bucurăm de ele cât timp le avem?

Mahatma Gandhi este unul dintre eroii mei preferați, iar un citat de-al său pe care cred că l-am citit prima oară la o lecție de istorie de la școală mi s-a întipărit definitiv în minte: „*Trăiește ca și cum ai muri mâine. Învăță ca și cum ai trăi veșnic*“. Versiunea populară prescurtată a acestui sfat înțelept este „*Trăiește fiecare zi ca și cum ar fi ultima*“, ceea ce îți oferă un sentiment minunat, chiar dacă este folosit adesea ca slogan internațional al tuturor zurbagiilor deloc preocupați de consecințe. Îmi amintesc perfect cum, la un moment dat (ca zurbagiu începător), am încercat să folosesc această a doua versiune ca scuză față de mama mea când făceam vreo trăsnaie. „Dar mamă“, îi spuneam eu, „nu am făcut decât ce zice Gandhi“. Deloc impresionată, mama îmi zicea pe șleau: „Mai fă tu o dată figura asta, Ricky, și se prea poate ca ziua de azi să-ți fie și ultima!“.

Cel mai bun citat despre cum ar trebui să ne trăim fiecare zi ca și când ar fi ultima îi aparține însă lui Steve Jobs. Cu ocazia celebrului discurs ținut la Universitatea Stanford în 2005, acesta a spus: „Dacă îți trăiești fiecare zi ca și cum ar fi ultima, până la urmă vei avea dreptate“. Ar fi amuzant, doar că această cuvântare curajoasă a fost ținută la doar 12 luni după ce

Jobs fusese diagnosticat cu cancerul care avea să îl răpună șase ani mai târziu.

Omul e supus greșelii și nu suntem niciunii scutiți de erori. Ne băgăm singuri în bucluc ca urmare a unor alegeri greșite, însă, în majoritatea acestor situații, toți avem posibilitatea să ne oprim, să cântărim lucrurile și să spunem: „Regret, dar nu-mi convine deloc chestia asta, așa că o las baltă“. Îmi dau seama că există o mulțime de situații – mai ales când e vorba de prieteni sau familie – în care așa ceva este mai ușor de zis decât de făcut, iar astfel de măsuri radicale necesită, îndeobște, foarte mult curaj. Vorba aceea veche totuși: dacă tot faci greșeli, măcar fă-le repede.

Mi se spune adesea: „Păi, normal, Richard, ție îți vine ușor să vorbești când ai afacerile tale și ești realizat în viață“. Răspunsul meu este întotdeauna același: „Da, este adevărat, dar – până la un punct. Cum crezi că am ajuns să dețin toate aceste companii? Mai mult ca sigur că acestea nu ar fi existat dacă nu m-aș fi încăpățânat în repetate rânduri și nu aș fi refuzat să-mi pierd vremea cu lucruri care îmi dădeam seama că nu erau de mine“. Unul dintre cele mai timpurii exemple de situații în care nu mi-am găsit locul a fost perioada școlii. La vârsta de 16 ani, mi-am șocat și prietenii, și părinții abandonând prestigioasa Stowe School, dar am făcut-o în deplină cunoștință de cauză pentru a-mi urma visul de a-mi pune pe picioare propria afacere, o revistă. În străfundul sufletului, știam că, pentru succesul revistei *Student*, pur și simplu nu era nevoie să-mi pierd fie și doar o fărâmbă din timpul meu prețios sufocându-mă într-o sală de clasă. Ideea de a mai petrece încă doi ani memorând tot felul de aiureli din cărți, luptându-mă cu plăcerile analizei matematice și definind verbe latinești obscure mi se părea absolut irelevantă pentru viitorul meu, astfel încât trebuia să evaderez. Altfel riscam să-mi pierd mințile.

Vă rog să nu o luați ca pe o tiradă antieducație gen „aruncă-ți cărțile pe foc” – dimpotrivă. Este imperios necesar să beneficiați de cea mai bună educație cu putință, mai cu seamă în mediul de afaceri ultracompetitiv din prezent. Pe vremea când mergeam eu la școală însă, procesul de învățământ se baza pe memorare și redare într-o măsură mult mai mare decât astăzi. Vechiul stil de învățământ era încă și mai dificil pentru cineva ca mine, cu dislexie* și la limita ADD – Sindromul Deficitului de Atenție. Existau mai mulți profesori excelenți care făceau ca disciplinele predate să capete viață, dar cum esențele antreprenoriale timpurii deja îmi curgeau prin vene, eu începusem să mă detașez mental. Paradoxal însă, de când am abandonat școala, m-a mistuit setea de a cunoaște noi lucruri, afaceri, oameni și culturi. Desigur, marea diferență este că, la mine, învățarea a însemnat o experiență directă cu toate aceste lucruri, nicidecum să citesc despre ele în cărți sau să le preiau, la mână a treia, de la cineva care, de multe ori, nici nu a călcat vreodată dincolo de hotarele domeniului academic.

Deși la școală mi-a fost foarte greu să fiu atent la profesori, când am luat-o pe cont propriu, am fost nevoit să-mi perfecționez rapid abilitățile îndoielnice de ascultare. Una dintre primele sarcini – deloc puține la număr – pe care mi le-am asumat la *Student* a fost aceea de „reporterăș”, astfel că, atunci când luam un interviu, nu aveam de ales și trebuia să ascult cu mare atenție mângălind, în același timp, niște notițe care, uneori, erau aproape complet indescifrabile. Fie că era vorba de un interviu cu John Lennon sau John le Carré, trebuia să fiu capabil să ascult, să scriu și să mă gândesc la următoarea întrebare simultan.

* Tulburare de învățare care are la bază o disfuncție neurologică ce împiedică dezvoltarea capacității de a citi. Confundarea literelor, citirea lentă, citirea silabelor în sens invers, dificultățile în înțelegerea textului citit sunt doar câteva dintre manifestări (n.r.).

Parcă era un număr de acrobație cu farfurii chinezești în care trebuia să menții toate componentele în mișcare ca să nu te trezești pierdut, fără speranță. Capacitatea de concentrare și ascultare mi-a fost însă de mare folos în viață. Deși pare oarecum o artă pe cale de dispariție, am convingerea că ascultarea este una dintre cele mai importante abilități ale oricărui profesor, părinte, lider, antreprenor sau, pe scurt, ale oricărui om.

„Stilul Virgin“, cum este numit în multe dintre companiile din grup, a evoluat încă din prima zi. Când cineva angajat de curând iese de la prima lui ședință de strategie sau producție care, în mod normal, este extrem de informală, și spune: „Uau, băieți, la voi chiar e altfel, nu?“, răspunsul pe care îl primește adesea însoțit, de regulă, de un zâmbet și un semn complice cu ochiul este: „Ehe, așa e stilul Virgin“.

După cum (sper) că veți înțelege, un element esențial al „stilului“ nostru de lucru nu presupune nimic altceva decât să asculți – să asculți cu atenție pe *oricine* are o opinie de împărtășit, nu doar pe cei care pretind că ar fi experți. De asemenea, trebuie să învățăm unii de la ceilalți, din piață și din greșelile care trebuie făcute pentru a obține ceva original și inovator. Și, poate cel mai important, trebuie să ne distrăm la maximum în timp ce lucrăm la asta. A adopta „stilul Virgin“ are adesea consecințe imprevizibile și ne duce în zone în care altor afaceri „mai raționale“ le-ar fi teamă să calce. Cu un brand ajuns atât de popular, asta înseamnă să conduci din prima linie și să te expui într-un mod care, într-o mulțime de alte stiluri de conducere, nu ar fi considerat „prudent“, un cuvânt pe care eu nu îl folosesc prea des.

Nu pretind nicio clipă că aș deține un fel de formulă magică sau vreun panaceu universal pentru problemele de afaceri. În paginile ce urmează nu fac decât să scriu despre ceea ce, în vasta mea experiență, mi-a ajutat extrem de mult mie și, prin extensie, companiei Virgin – de cele mai multe ori. Esența „stilului Virgin“

este ceea ce ne place să numim „distracție pe cinste“, iar pentru asta nu o să-mi cer niciodată scuze. Implicarea cu pasiune și savurarea fiecărui minut lucrat sunt o chestiune de atitudine – o scânteie – ce nu poate fi comandată, formată, introdusă în fișa postului sau în manualul angajatului. Este ceva ce ai în genă sau nu, ceva ce vine din interior.

Dacă tu crezi în calea pe care ți-ai ales-o și îți place ceea ce faci, atunci te afli deja pe calea cea bună și probabil că nimeni nu va putea să te abată de la drum cu mai mult de câteva grade. Eu te-aș îndemna doar să asculți mult mai mult decât să vorbești, să nu te sfiești să îți arăți pasiunea la lumina zilei și, când ai îndoieli, să-ți urmezi instinctul.

Menționez toate acestea doar pentru a arăta foarte clar cum mi-am trăit viața și pentru a pune în context viziunea mea, poate mai puțin obișnuită, despre ce înseamnă să asculți, să trăiești, să râzi și să conduci. Am încercat multe lucruri un pic trăsnite cum ar fi bărcile, baloanele cu aer cald și săriturile de pe clădiri înalte, activități care, mai mult ca sigur, îmi puteau reduce speranța de viață. Unii ar numi asta nesăbuință, însă eu prefer să îi spun asumare de „riscuri calculate“. Aș include, totuși, multe dintre aventurile mele trecute la categoria „nu încercați asta acasă“. Consider însă că voința neabătută de a avea încredere în propriile instincte și de a-ți urma destinul este un ingredient esențial mai ales pentru cineva cu aspirații antreprenoriale.

Destinul m-a purtat, în mod cert, în destule zone aspre și neprielnice astfel încât trebuie să mărturisesc și că, încă de la o vârstă fragedă, ceea ce înțeleg eu prin „distracție“ ar putea să nu coincidă cu accepțiunea multora. Indiferent dacă problemele sunt de natură fizică sau financiară – ori, câteodată, ambele –, pentru mine distracția sau entuziasmul au fost dintotdeauna legate inextricabil de asumarea riscurilor, chiar și a unora nebunești câteodată. Problema este că, de fiecare dată când mi

se spune: „Trebuie să fii nebun fie și numai ca să te gândești să faci cutare lucru“, efectul asupra mea este acela al unei eșarfe roșii fluturate în fața ochilor unui taur. Fie că este vorba de a înființa o fermă pentru cultivarea brazilor de Crăciun sau de a pune pe picioare o afacere extrem de costisitoare cum este o companie aeriană, de a face kite-surfing peste Canalul Mânecii la 60 de ani, a milita pentru reducerea emisiilor de carbon care ne sufocă planeta sau de a transforma zborul spațial într-o afacere profitabilă, nimic nu îmi surâde mai mult decât o provocare neobișnuită. După cum poate confirma oricare dintre colegii mei de la Virgin, expresia „aparent imposibil“ se traduce, în opinia mea, cu „extrem de distractiv de dovedit contrariul“.

După o plimbare cu barca Laser în jurul insulei Necker*, la care a participat și un amic care mă vizitează adesea în acest loc (dar care dorește să rămână anonim), acesta mi-a spus râzând: „Uau, Richard! Abia acum înțeleg ce e diferit la Virgin: tu chiar ieși în serios chestia cu «cea mai scurtă distanță dintre două puncte este o linie dreaptă», nu?“. Când l-am întrebat ce anume voia să spună exact, mi-am dat seama că, atunci când i-am propus o plimbare cu barca, nici nu i-a trecut prin cap că asta avea să însemne o cursă nebunească printre, dar și efectiv peste stâncile colțuroase care înconjoară insula. După părerea mea însă, cam oricine poate să stabilească un traseu lipsit de pericole și să ocolească cu grijă niște obstacole. Dar atunci unde mai e plăcerea?

Perspectiva mea asupra navigării în jurul insulei Necker oferă poate o bună analogie a viziunii mele despre leadership în afaceri. Dacă ȋintești să ajungi pe o plajă îndepărtată unde nu a mai călcat picior de om din cauza recifelor ce o înconjoară și

* Insulă din Marea Caraibelor, cu o suprafață de 300 000 m², proprietate a lui Richard Branson (n.r.).

folosești aceleași hărți pe care le are toată lumea, probabil că nu vei reuși. Abundența informațiilor ușor accesibile despre orice subiect tinde să ofere majorității oamenilor mai multe argumente pentru care să *nu* încerce să urmărească niciun obiectiv, fie și numai ușor ieșit din comun. Eu mi-am petrecut viața încercând lucruri ieșite din comun și pătrunzând în zone unde prietenii și colegii mă sfătuiau să nu calc. Să însemne asta că nu sunt decât un Gică Contra? Posibil. Dar a-mi forța limitele și a alerga când toți ceilalți merg pare să facă parte din zestrea mea genetică, iar până acum, de cele mai multe ori, pe mine m-a ajutat de minune.

Nu am luat niciun fel de lecții de business și nici nu am citit vreo carte de leadership care să mă învețe cum să reușesc în viață, deci vă avertizez că, probabil, unele dintre paginile ce urmează nu sunt pentru oricine. Deși nu aș încadra neapărat această carte la categoria „leadership“, am căutat acest termen pe Amazon dintr-o toană și am fost un pic mai mult decât surprins de rezultate: în ziua în care am efectuat căutarea am obținut nu mai puțin de 93 467 de titluri de cărți! În afară de asta, mai trebuie să mărturisesc că nu cred să fi citit măcar una dintre acestea. Prin urmare, nu am idee despre ce au de spus ceilalți 93 467 de autori, dar mă îndoiesc că vreunul dintre aceștia a avut parte măcar de o fracțiune din distracția de care m-am bucurat eu în cei peste 40 de ani de când conduc ofensiva din fruntea Grupului Virgin.

M-am gândit, apoi, că poate „leadership“ pur și simplu nu este cuvântul potrivit pentru ceea ce am făcut eu. Așa că, ia ghici ce s-a întâmplat când am revenit pe Amazon cu căutarea „*A te distra de minune în procesul construirii unei afaceri globale extrem de diversificate împreună cu niște oameni minunați alături de care te simți ca în familie*“? Nici măcar un singur rezultat. Cel puțin până acum!



PARTEA ÎNTÂI

URMĂREȘTE
URMĂREȘTE
PÂNĂ
LA CAPĂT
FII ATENT
FII RECEPTIV
URMĂREȘTE
ACORDĂ ATENȚIE
ASCULTĂ
ȚINE URECHILE
CIULITE
ASCULTĂ
ACORDĂ ATENȚIE
ÎNVAȚĂ
URMĂREȘTE
PARTICIPĂ
FII NUMAI OCHI
ȘI URECHI
OBSERVĂ
ASCULTĂ
ÎNVAȚĂ
FII CU LUARE-AMINTE
URMĂREȘTE
PÂNĂ LA CAPĂT
PARTICIPĂ

1

Trunchiuri vechi, așchii noi

LECȚIILE DE LEADERSHIP ÎNCEP DE ACASĂ

Câteodată, cele mai bune lecții de leadership pot veni din cele mai neașteptate surse. Unele elemente ale leadershipului țin, cu siguranță, de zestrea genetică și toți suntem, în mod inevitabil, produsele copilăriei noastre și ale mediului de viață. Cum se spune: „Așchia nu sare departe de trunchi”. Ei bine, așa cum poate mărturisi oricine o cunoaște pe mama mea, Eve, sau pe răposatul meu tată, Ted, cu certitudine eu nu fac excepție de la această regulă. Îmi recunosc o mulțime de trăsături pe care în mod clar le-am moștenit de la părinții mei – majoritatea bune –, dar, cu toate acestea, doar câteva dintre lucrurile care mă enervau la părinții mei când eram mic au avut același efect și asupra copiilor mei.

De când mi-o aduc aminte, mama a fost tot timpul pe fugă, agitându-se întruna. Imaginația ei pentru noi idei de afaceri nu părea să cunoască limite. Nu îmi amintesc să se fi considerat vreodată antreprenor – asta probabil din cauză că, pe atunci, nu cred să fi existat acest termen, iar dacă a existat, nimeni nu știa ce înseamnă –, dar întruchipa definiția termenului „întreprinzător”. Eve era o tornadă umană. Indiferent care era cel mai nou proiect, ea întotdeauna se ocupa singură de întregul proces, de la concepție și producție la aranjamentele cu distribuitorii și livrarea și vânzarea produselor. Nimeni nu avea voie să se amestece, era exclusiv treaba ei! Îmi amintesc că am fost foarte impresionat de una dintre inițiativele ei mai de succes, anume construirea și vânzarea de cutii pentru șervețele și coșuri din lemn pentru hârtii. Acestea au reușit să pătrundă

și în magazine mai răsărite, dar, de regulă, erau destinate mai mult comercianților locali. Surorile mele și cu mine eram tot timpul puși la muncă fără plată – „de drag“, cum zicea mama – sau ni se delegau toate treburile gospodărești pe perioadele în care mama era ocupată cu procesul de producție. Deși nu-mi dădeam seama atunci, în casa noastră a existat multă osmoză care avea să îmi fie de mare folos mai târziu în viață.

Eve nu s-a schimbat prea mult, deși are acum... oops. Întrucât tot ea m-a învățat să nu pomenesc vreodată de vârsta femeilor, să zicem că „are optzeci și ceva de ani“. În tinerețe a fost dansatoare în West End^{*} pentru o scurtă perioadă, după care a devenit stewardesă la British South American Airways – asta se întâmpla în epoca de aur a zborurilor, când pasagerii trebuiau să poarte măștile de oxigen ca să poată survola Anzii. De atunci și până în ziua de azi, nu a stat locului o clipă! Nici eu nu mă plâng că aș fi un sedentar, dar jur că uneori mi-e greu să țin pasul cu ea.

Un exemplu recent ar fi când, din senin, m-a anunțat cu nonșalanță că intenționează să organizeze un meci de polo în scopuri caritabile – nu tocmai lucrul la care te-ai aștepta din partea unei octogenare! Și nici măcar nu era vorba de ceva organizat pe pajiștea comunală de lângă casă – Eve avea de gând să o facă în Maroc! Surprins, deși nici pe departe uimit, i-am spus, în termeni cât se putea de clari, că mi se părea o idee de-a dreptul tâmpită; nu numai că presupunea muncă pe brânci, dar probabil că avea să piardă bani, nu să colecteze. A ascultat cu atenție ce am avut de spus, după care și-a văzut de treabă și a făcut tot cum a considerat ea de cuviință. Nu numai că

* Zonă din centrul Londrei în care sunt concentrate cele mai multe dintre atracțiile turistice ale capitalei britanice, galerii de artă, muzee, teatre, clădiri de patrimoniu, magazine, instituții de învățământ etc. (n.r.)

evenimentul a avut loc, dar a fost un succes imens și s-a colectat un sfert de milion de dolari. Deci, pe lângă că nu am mai avut ocazia să îi zic: „Vezi, mamă, ți-am spus eu“, am fost chiar nevoit să îi admir tenacitatea și să îi spun simplu (și foarte încet): „Bună treabă, mamă!“.

O altă trăsătură caracteristică a familiei pe care mi se spune că am moștenit-o este insistența perpetuă de a avea ultimul cuvânt în orice problemă. Ei, și ca să arăt cât de flexibil pot fi la astfel de treburi, o să îi acord lui Eve dreptul de a rosti primele cuvinte în această carte. O invit, așadar (în calitate de autor cu lucrări publicate!), să aștearnă pe hârtie câteva dintre gândurile sale. Judecând după cele ce v-am spus despre ea, ia vedeți! Vi se pare ceva cunoscut din cele ce urmează? „Așchia și trunchiul“!

Dragă Ricky,

Dacă chiar ai de gând să mă lași să spun și eu câteva cuvinte în următoarea ta carte, poftim.

Am văzut ceva special la tine aproape din momentul în care ai început să vorbești. Chiar mai înainte, când abia învățaseși să mergi, ne-am dat seama că vom avea mult de furcă; deși erai doar un sugar, era limpede că îți plăcea să faci doar ce voiai și cum voiai.

Ca lucrurile să fie și mai interesante, când ai crescut, veneai tot timpul cu câte un nou plan sucit de care erai convins că fie va schimba lumea, fie va aduce o mulțime de bani sau ambele! În câteva rânduri, noi ți-am zis: „Oh, nu fi ridicol, Ricky! Asta n-o să meargă niciodată“. Cel mai adesea însă, tatăl tău și cu mine am ales să ți oferim toată libertatea de a învăța din propriile greșeli, așa că te-am lăsat să te apuci de cultivatul brazilor de Crăciun, de creșterea păsărilor și de toate celelalte inițiative stranie și minunate care îți treceau prin cap. Aproape fără excepție, de toate s-a ales praful într-un fel sau altul, iar noi eram cei care adunam cioburile – la propriu și la figurat –, dar am continuat să ne facem datoria cu speranța că, într-o zi, lecțiile primite aveau să te ajute în viață.

Și, într-adevăr, pare-se că așa s-a întâmplat. După un început mai nesigur, după ce tu și Virgin v-ați consolidat succesul, Ted și cu mine am meditat adesea la cât de diferit ai fi putut evolua dacă noi am fi manifestat mai mult control asupra ta sau, cum ar spune unii, dacă am fi fost niște părinți „mai buni”. Cum ar fi fost dacă am fi insistat să nu-ți asumi atâtea riscuri prostești și, în loc să te lăsăm să abandonezi școala la 16 ani, te-am fi obligat să pui osul la treabă și să îți finalizezi studiile? La fel ca directorul de la Stowe care a făcut acea previziune (acum) celebră că la 21 de ani aveai să fii ori în pușcărie, ori milionar, și noi am împărțășit unele presimțiri foarte negre legate de ce ți-ar fi putut rezerva viitorul.

Sigur, acum știm că nu ar fi fost cazul să ne facem atâtea griji. Ceea ce nouă ni se părea un băiețaș căpățânos care era ferm hotărât să o țină pe-a lui s-a dovedit a nu fi fost altceva decât etapa durerilor facerii unui antreprenor în devenire. Măcar de ne-am fi dat seama de pe atunci, am fi scutit o mulțime de nopți nedormite!

Cu dragoste, mama.

Am citit că un individ cu simțul umorului a zis odată despre mine că: „Branson ăsta este cel mai norocos om din câți cunosc. Fiți atenți numai: dacă vreodată o să cadă de pe o clădire înaltă, aproape sigur el se duce în sus!”. Nu e cazul să vă țineți respirația până atunci. Vă asigur că nu am de gând să testez așa ceva prea curând! Alții au sugerat că, pur și simplu, am „noroc din naștere”. O fi și așa!

După părerea mea, „norocul” este o chestiune foarte prost înțeleasă. În mod sigur nu este ceva picat din cer, stă realmente în puterea ta să îți ajuți norocul, un lucru despre care... vom vorbi mai târziu. Deocamdată este suficient să spun că am venit pe lume cu mult mai mult noroc decât majoritatea oamenilor. Am avut șansa de a mă naște într-o familie minunată și iubitoare în care m-am bucurat de o copilărie ferită de pericole și chibzuită, în Anglia postbelică. Am crescut într-o casă unde excesele erau puține sau deloc, dar în care eu și surorile

mele nu am dus lipsă de nimic, în special de afecțiune și îndrumare părintească.

Când mă gândesc la acea perioadă a vieții mele, trebuie să aduc laude părinților mei pentru eforturile depuse cu atâta devotament, întrucât nu am fost un copil ușor de crescut. În afară de dislexie, am fost binecuvântat cu un temperament îndărătnic pe care, fie că îi convine sau nu, l-am moștenit din partea mamei. Probabil că a remarcat și ea această asemănare dat fiind că și-a asumat, dintotdeauna, sarcina de a-l ține în frâu pe tânărul „Ricky“ (adică pe mine). În același timp, făcea echipă foarte bună la asta cu tatăl meu, Ted, chiar dacă pe atunci nu își dădeau întotdeauna seama.

Aș putea da multe exemple cum ar fi o duminică la biserică -, unde am refuzat categoric să mă așez lângă fiul unei prietene a mamei pe motiv că nu îmi plăcea de el. În ciuda protestelor șoptite apăsate de mama, m-am așezat cu un amic de partea cealaltă a culoarului de trecere. Chiar nu mi se părea că făcusem cine știe ce, așa că am fost de-a dreptul șocat când am ajuns acasă și, pentru prima oară, mama a insistat ca tatăl meu să îmi tăbăcească spatele. „Băiatul trebuie să înțeleagă că asemenea purtare nu va fi tolerată în această casă“, a proclamat ea cu voce tare. În timp ce mă gândeam „Dar nu am făcut nimic acasă“, tata m-a și luat de ceafă și m-a tras afară din cameră, după care a spus cu voce suficient de puternică pentru a fi auzit de mama: „Ei bine, tinere, e timpul să îți dau o lecție pe care să n-o uiți niciodată!“.

Și n-am uitat niciodată. După ce mi-a șoptit rapid niște instrucțiuni, am început să zbier ca din gură de șarpe, în vreme ce tata își plesnea palmele una de cealaltă, lucru pe care l-a făcut de vreo douăsprezece ori. Mi-a șoptit apoi conspirativ să mă duc înapoi la mama și să îmi cer iertare cu aerul că fusesem „aspru pedepsit“. Abia am izbutit să îmi păstrez mina spăsită

când, în mijlocul cererilor de iertare, tata mi-a făcut cu ochiul din spatele mamei.

E drept, tata era cam slab de înger, dar sunt convins că modul în care a rezolvat situația atunci, după biserică, mi-a oferit o lecție de mai lungă durată decât se putea obține prin tăbăcirea fundului (și a ego-ului). Nu știu sigur dacă mama a aflat vreodată de acea prefăcătorie – dacă nu, va afla citind aceste rânduri –, dar a mai existat o ocazie mai serioasă în care am fost profund impresionat de abilitățile de părinte ale tatălui meu. Când și când, mă făceam vinovat de însușirea a câțiva penny din mărunțișul pe care tata îl deșerta din buzunare în sertarul de sus al comodei din dormitor. Spre marele meu amuzament, am descoperit că era același sertar în care își ținea stocul secret de „reviste murdare” cum le numeam noi, dar mă îndepărtez de la subiect. A băga mâna în mărunțișul tatii nu mi s-a părut niciodată un „furt” în sine. În mintea mea de copil, consideram că este un fel de „împrumut” pentru care nu se stabilise modalitatea ori termenul de restituire.

După cum s-a dovedit, eu eram cel căruia urma să i se plătească, băgându-mă singur într-o mulțime de necazuri. În apropiere de casa noastră, era un magazin de dulciuri unde eu cheltuiam câștigurile necuvenite ca să cumpăr ciocolată, preferata mea fiind Cadbury's cu fructe și alune. Într-o bună zi, am „împrumutat” mai mult decât de obicei de la banca din dormitorul tatii și mi-am adus, prompt, contribuția la sporirea veniturilor acționarilor brandului Cadbury's. „Baba” care ținea magazinul și care, pe atunci, nu cred să fi avut mai mult de 40 de ani a mirosit rapid mișelia. Nu mi-a spus nimic, dar cu prima ocazie când am fost la magazin cu tatăl meu m-a lăsat mut de uimire trântindu-i tatii: „Nu că aș vrea să-i pricinuiesc necazuri, domnule Branson, dar nu știu de unde face micul Richard rost de bani. E pe cale să devină cel mai bun client al

meu – nădăjduiesc că nu îi *fură*“. Îmi amintesc acele cuvinte de parcă ar fi fost ieri. Mă gândeam la momentul respectiv: „Chiar era musai să bage așa o remarcă profundă la sfârșit?“.

Când tocmai îmi ziceam: „Oops, de data asta m-am ars!“, tata m-a umplut de uimire apropiindu-și fața de a ei, privind-o drept în ochi și spunându-i cu voce puternică: „Madam, cum îți permiți să îmi acuzi fiul că fură?“. Am fost încă și mai surprins când, după ce am ieșit din magazin, nu mi-a mai pomenit nimic despre asta. Câteodată, însă, cuvântul nerostit poate avea o forță înspăimântătoare, iar tăcerea studiată a tatălui meu față de mine pentru tot restul zilei respective a fost extrem de grăitoare. Afară de asta, faptul că a sărit pe loc să apere cu vehemență integritatea feciorașului cel iute de mână m-a făcut să mă simt mai împovărat de vină și mai abătut decât dacă mi-ar fi tras un perdaf în fața cucoanei.

Felul în care s-a descurcat tatăl meu a fost pentru mine o lecție ultraeficientă. Nu numai că nu am mai ciupit niciun bănuț de la părinți, dar mi-a oferit o lecție de viață despre puterea iertării și a acordării unei a doua șanse. Aș mai spune că incidentul mi-a mai arătat și importanța „prezumției de nevinovăție“, deși, în acel caz, tata știa cu certitudine ce se petrecuse exact.

Unii lideri din lumea afacerilor și-au construit imaginea brandului personal (și afacerile) în jurul propriilor ciudătenii și excentricități manifeste, fie încăpățănare, autoritarism sau de-a dreptul arțag. Michael O’Leary, CEO al companiei aeriene irlandeze Ryanair, a descris, la un moment dat, clientul ideal drept „cineva care respiră și are card de credit“ și, în cadrul aceuiași interviu cu titlul „Prânzul cu *Financial Times*“, a numit Autoritatea Aeroportuară Britanică „Imperiul Răului“, iar Autoritatea Aeronautică Civilă drept o adunătură de „cretini și jigodii“. Deși nimeni nu se poate îndoi de enormul succes

financiar al companiei Ryanair (ultima oară când am verificat, această firmă de transport low-cost atinsese o capitalizare bursieră de 13 miliarde de dolari), faptul că voturile de pe TripAdvisor o nominalizează drept „cea mai puțin agreată” companie aeriană mie îmi spune ceva, indiferent cât de bine arată bilanțurile financiare. Donald Trump, magnatul american al afacerilor imobiliare, este un alt personaj controversat, care pare și iubit, și detestat de consumatori și care este cunoscut cel mai mult datorită faimosului său „Ești concediat” pe care pare a-l rosti cu deosebită încântare în show-ul său TV, *The Apprentice*^{*}. Spre deosebire de acești doi gentlemen de succes, eu am crezut dintotdeauna în extraordinarele beneficii ale unei abordări mai conciliante în viață și afaceri – atitudine pe care până și Michael O’Leary proclamă acum public că și-o dorește adoptată de mult blamata lui companie, deși rămâne de văzut dacă acest Lup Celtic își poate schimba nărvul ori ba. Mie nu îmi place să pariez, dar, dacă mi-ar plăcea, nu sunt deloc sigur că mi-aș pune banii la bătaie pentru asta!

Fără a avea pretenția stupidă că la cele trei companii aeriene din Grupul Virgin nu au existat pasageri ale căror plângeri să nu fie îndreptățite sau că eu nu aș fi concediat niciodată pe nimeni, pot spune cinstit că, spre deosebire de domnul Trump, nu mi-a făcut nici cea mai mică plăcere să concediez vreodată pe cineva. Dimpotrivă, de regulă fac pe dracu-n patru să evit asta deoarece, când se ajunge la această ultimă soluție, simt că fiecare parte a greșit cu ceva. Mult mai bine este, dacă se poate, să încerci să îi ierți pe cei care au greșit și să le acorzi o a doua șansă, la fel cum au făcut părinții mei cu mine de atâtea ori în copilărie.

* În română, „ucenicul” (n.r.).

Mult mai târziu în viață, am trăit un incident foarte asemănător cu experiența din magazinul de dulciuri numai că, de data aceasta, a fost rândul meu să joc rolul tatălui meu. Într-o zi, pe când mă aflam la Virgin Records, am primit un telefon de la proprietarul unei case de discuri din vecinătate care dorea să mă informeze că unul dintre angajații noștri, al cărui nume l-a și menționat, îi oferise foarte multe înregistrări ale Virgin Records la prețuri suspect de mici, fără a accepta decât plata în bani cash. Când a încheiat convorbirea cu cuvintele „Nădăjduiesc doar că nu le *fură*“, am avut un déjà-vu, mintea mea mutându-se fulgerător la acuzațiile similare pe care le primisem în magazinul de dulciuri în copilărie.

Din păcate, cel numit de proprietarul magazinului se întâmpla să fie unul dintre cei mai promițători oameni de A&R* și, indiferent cât îmi repugnă genul acesta de confruntări, în situația respectivă nu am avut încotro decât să îl bag la mine în birou și să-l confrunt direct. Bietul băiat s-a făcut roșu ca racul și era evident că se simțea groaznic de jenat, dar nu a avut nicio tentativă de a nega sau de a-și justifica acțiunile, alegând, în schimb, să își ceară mii de scuze și să spună, în același timp, că nu exista niciun fel de scuză pentru ce făcuse. În loc să îl dau afară pe loc așa cum, pe bună dreptate, se aștepta, am luat dintr-odată decizia să îi spun că, deși greșise foarte rău față de el însuși și față de companie, aveam să-i oferim totuși o a doua șansă. Uluirea care i s-a citit pe față spunea totul și, începând din acea zi, a muncit pe brânci pentru companie și a realizat o carieră strălucită, descoperind unele dintre cele mai mari talente artistice, între care și Boy George.

* Acronim pentru *Artists and Repertoire* – departament din cadrul unei case de discuri care se ocupă cu recrutarea de noi talente și supervizarea dezvoltării carierei muzicale a artiștilor (n.r.).

Când vine vorba de încă o șansă, însă, nimeni nu are mai multă nevoie de aceasta decât foștii deținuți care caută să își refacă viețile după executarea sentinței. Adevărul trist este că, dacă sunt sinceri și bifează căsuța „cazier judiciar” din formularul de aplicație, nu vor obține decât extrem de rar o invitație la interviu, darmite vreo șansă de a căpăta o slujbă. În mod ironic, se ajunge la o uriașă profeție care se autoîndeplinește. Negăsind de lucru, statisticile arată că peste 50% dintre foștii delincvenți aleg calea aparent ușoară și recurg la infracționalitate ca ultim mijloc de trai, sfârșind astfel repede înapoi după gratii.

Buna mea prietenă Jane Tewson, creatoarea Comic Relief*, a fost prima care mi-a atras atenția asupra chinului prin care trec foștii condamnați. Cu această ocazie, Jane a reușit ceea ce eu dintotdeauna m-am străduit din greu să evit – m-a băgat la pușcărie. De fapt, nu era pentru prima oară, dar nu e cazul să discutăm despre asta acum! Destul să spun că Jane m-a încurajat să aflu chiar de la sursă greutățile cu care se confruntă deținuții când încearcă să se reintegreze în câmpul muncii și să petrec, voluntar, o zi alături de ei la închisoare. La sfârșitul anului 2009, am făcut o zi de pușcărie cum scrie la carte într-o închisoare de maximă securitate din Melbourne, Australia, experiență care, cu certitudine, mi-a deschis ochii la problemele pe care le întâmpină foștii deținuți la reintegrarea în societate, ceva la care nu mă mai gândisem nici măcar o clipă.

În timpul petrecut în Australia, m-am mai întâlnit cu un grup de lideri demni de tot respectul de la Toll Group, cea mai mare firmă de transport din Australia. Am aflat, astfel, cum încercaseră să contribuie la îmbunătățirea situației foștilor

* Organizație filantropică din Marea Britanie al cărei scop principal este eradicarea sărăciei în lume (n.r.).

deținuți, angajând cam 500 dintre aceștia în ultimii 10 ani – adică aproximativ 10% din personalul companiei. Dar ceea ce m-a inspirat cel mai mult din ce mi-au povestit a fost că nici măcar unul dintre foștii deținuți angajați de ei nu mai recidivase, cel puțin din câte cunoșteau!

De atunci, am încurajat, constant, toate companiile din Grupul Virgin să se străduiască să urmeze exemplul celor de la Toll. În Anglia, am cooperat strâns cu organizația caritabilă Working Chance care și-a asumat, din 2007, un rol central în eforturile de reinserție profesională a fostelor deținute, destră-mând astfel cercul vicios care poate transforma o mică greșeală sau o decizie proastă într-o sentință pe viață în interiorul sau exteriorul penitenciarului. Din ultimele informații pe care le dețin, Working Chance a angajat aproape 200 de foste deținute la Pret à Manger, Sainsbury's și o serie de firme din Grupul Virgin, ca Virgin Trains și Virgin Management.

Poate cea mai mare ironie este că, fără bunăvoința unui magistrat britanic, aș fi putut și eu să mă aleg cu cazier judiciar în 1971. Fusesem prins în flagrant de ofițerii Serviciului Vămilelor și Accizelor în timp ce „manipulam“, în mod ingenios (sau cel puțin așa mi se părea mie, în naivitatea adolescenței), taxele pe valoarea de achiziție la importul și exportul de înregistrări audio. Am scăpat fără cazier numai datorită generozității părinților mei care au plătit cauțiunea cu casa lor, mie revenindu-mi plata integrală a amenzii grase primite. Dacă aș fi făcut pușcărie și m-aș fi ales cu eticheta de fost condamnat, mai mult ca sigur că Grupul Virgin nu ar fi luat niciodată ființă, la fel și zecile de mii de locuri de muncă pe care le-am creat. Dacă aș fi fost închis pentru o greșeală tinerească stupidă, aș fi fost același cu cel care (din fericire) nu a ajuns după gratii, dar aș fi fost, cu certitudine, stigmatizat de societate și, ca rezultat, aproape sigur aș fi dus o cutotul *altfel* de viață.

Nu vorbi cu păcat

În camera de zi de acasă, părinții mei aveau una dintre statuetele acelea micuțe cu „cele trei maimuțe înțelepte” – poate că le-ați văzut – care întrupează vechiul principiu „Să nu vezi, să nu auzi și să nu vorbești cu păcat”. Ei bine, deși părinții mei nu puteau face mare lucru în privința „vederii păcatului”, au făcut mari eforturi să mă învețe ca niciodată să nu gândesc sau să-i vorbesc de rău pe alții.

M-au îndemnat ca întotdeauna să caut partea bună a oamenilor, să nu presupun că sunt răi și să încerc să le găsesc vină. Dacă mă auzeau vreodată bârfind sau vorbindu-l de rău pe cineva, mă trimiteau să mă privesc cinci minute în oglindă pentru a vedea cum o astfel de purtare mă urăște. M-au mai învățat că ranchiuna sau oricare alte semne exterioare de mânie ori grosolănie nu mă ajutau niciodată la nimic, ba chiar se întorceau împotriva noastră. Toate acestea mi s-au imprimat bine în memorie și, chiar și astăzi, mi se spune adesea: „Chiar nu pricep cum poți fi atât de amabil cu ăia” sau „În locul tău, m-aș fi enervat rău pentru ce au făcut”. De fapt, eu nu fac altceva decât să-mi controlez emoțiile. Singurul lucru pe care părinții mei nu l-au făcut a fost să mă învețe să îmi înfrânez manifestarea încântării față de ceva, dezavantajul fiind acela că nu mă prea ajută la jocul de poker.

Că ne place sau nu, suntem, în cea mai mare parte, produsul copilăriei și al mediului de viață. Dacă după micul meu incident cu biserica tata ar fi acționat altfel și m-ar fi tăbăcit bine, probabil că încă mi-aș mai aminti chelfăneala, dar aș fi uitat de mult pentru ce o promisem! Importanța lecțiilor de leadership pe care le asimilăm de la părinți și pe care, la timpul cuvenit, le transmitem copiilor noștri și celor alături de care muncim nu poate fi subestimată.

Dintotdeauna maturizarea companiilor mi s-a părut foarte asemănătoare cu a tinerilor. Când sunt nou-înființate, respectiv sugari, li se iartă tot felul de chestii pe motiv că abia se dezmeticesc și, astfel, se bucură de un grad mai înalt de toleranță. Firmele care reușesc să supraviețuiască acestei etape (multe nu o fac) încep, la fel ca adolescenții, să dezvolte acnee și unele defecte de caracter, căpătând un aer un pic agresiv și atotcu-noscător. Urmează apoi o perioadă mai matură: probabil au învățat din greșeli și s-au mai potolit, însă această etapă este plină de diverse riscuri dintre care mulțumirea de sine poate fi cel mai periculos. Odată ajunsă la criza vârstei mijlocii, compania se lenevește, se îngrașă, se blochează în propriile tipare și, la fel ca adulții, poate începe să privească mai mult în urmă decât să avanseze și să încerce să descopere ce se ascunde după următorul punct de cotitură.

Din perspectiva leadershipului, păstoriarea unei companii prin toate aceste etape de dezvoltare nu diferă de creșterea unui copil. La fel cum creșterea unui sugar diferă substanțial de menținerea unui adolescent pe calea cea dreaptă iar seturile de competențe se modifică pe măsură ce compania se dezvoltă, părinții și conducerea corporatistă sunt foarte similari în esență. Mi-am amintit de acest fapt când l-am auzit recent pe un amic de-al meu care are trei băieți incredibil de turbulenți amenințându-l, în glumă, pe fiul său cel mai mic, Charlie, în vârstă de 11 ani, că, dacă lucrurile s-ar fi înrăutățit vreodată, el avea să fie primul pus pe liber pe principiul ultimul venit, primul plecat. Am izbucnit în râs, dar răspunsul prompt al băiatului m-a atins direct la coarda sensibilă. Cu un zâmbet drăcesc, și-a privit tatăl în ochi și i-a replicat: „Dar tati, de ce ai face așa ceva? Dacă stai să te gândești, e mult mai ieftin să mă ții pe mine: eu nu mănânc nici pe departe la fel de mult ca frații mai mari“.

Adevărul este că învățarea și leadershipul sunt drumuri cu dublu sens și până și cel mai vechi și mai înțelept dintre trunchiuri are multe de învățat de la cele mai neînsemnate așchii. Din păcate, Ted Branson care mi-a fost părinte și cel mai bun prieten a decedat la începutul lui 2010, la venerabila vârstă de 93 de ani, lăsând un mare gol în viețile celorlalți membri ai familiei. Asupra mea și-a pus cu certitudine amprenta și, dacă nu ar fi dat dovadă nu o dată de înțelepciune și stăpânire de sine, amprentele respective m-ar fi făcut, absolut meritat, să gem de durere de fiecare dată când m-aș fi așezat pe un scaun!

Dacă tot i-am dat mamei ocazia, în rândurile de mai sus, să se amestece, o să o las să aibă și ultimul cuvânt – lucru care îi face întotdeauna mare plăcere! Am mari îndoieli că își va aminti să fi spus așa ceva, dar eu sigur nu am uitat sfatul înțelept pe care mi l-a dat după un meci de cricket de la școală. Îmi plăcea cricketul și mă descurcam binișor la acest joc, dar la meciul respectiv avusesem o prestație neobișnuit de timidă la lovituri și, înainte să fi contribuit măcar cu o tură, mingea a trecut pe lângă mine fără să fi apucat măcar să ridic bâta. Pe drumul spre casă, mama m-a surprins cu cunoștințele ei de cricket, spunându-mi: „Ricky, după cum sunt sigură că știi și tu, nu prea ai fost în formă în după-amiaza asta. Pe viitor, să ții minte un lucru: garantat vei rata orice lovitură pe care nu o încerci“.

Au trecut ani până să-mi dau seama că, probabil, nu se referea numai la cricket!

Când eram mic, părinții nu mă lăsau niciodată să stau să privesc la televizor. Îmi amintesc bine cum, odată, mama mi-a închis televizorul și mi-a spus că acesta „omora conversația”, ceea ce a provocat, pe loc, o ceartă de 20 de minute cu fiul ei cel avid de media. După ce am căzut de acord că nu eram de acord, mama nu s-a putut abține să nu aibă ultimul cuvânt: „Vezi, dacă stăteai la televizor, nu am mai fi avut o discuție așa de interesantă”.

Cu toate că nu mi-am dat seama atunci, ca de obicei, mama avea perfectă dreptate. Deși mi s-a tăiat accesul la micul ecran, am compensat din plin cu marele ecran – dintotdeauna am fost (și sunt și în prezent) un fan înfocat al westernurilor, mai ales al celor în care juca marele John Wayne. Pe lângă toate efectele vizuale memorabile din filmele lui Wayne, cel mai mult m-a marcat o replică din *Big Jake*: „*Ai urechi scurte, dar limba lungă*”. Chiar și fără celebra pronunție târăgănată a lui John Wayne, această vorbă rămâne o descriere excelentă a unuia dintre cele mai răspândite cusururi umane – a asculta prea puțin și a vorbi prea mult – pe care am preluat-o și eu de atunci încolo.

A-S-C-U-L-T-Ă

Un lucru pe care mi-l amintesc de la o oră de engleză din școală este cum profesorul ne-a arătat că, dacă anagramam