

CAPITOLUL „PIERDUT”

A ȘASEA
DIMENSIUNE A
MENTALITĂȚII
„STEJAR, NU
BROCCOLI”

Modelul stejar, nu broccoli în leadership

Când am scris cartea Fii stejar, Nu Broccoli, am conceput un model complet de dezvoltare a liderilor. Erau șase dimensiuni în acest model: trei pentru leadership-ul personal și trei pentru cel de business.

Apoi mi-am dat seama, pe baza unor observații de la prieteni, că această carte este bună pentru oricine vrea să își croiască drum în viață, nu doar pentru lideri de echipe.

Am decis atunci să scot unul dintre cele 6 elemente din model – singurul care probabil nu ar fi fost înțeles pe deplin de cei ce nu conduc oameni sau organizații.

Am păstrat așadar în manuscrisul inițial 5 elemente definitorii pentru mindset-ul stejar:

Durata – capacitatea de a gândi pe termen lung și foarte lung și de a aloca timpul necesar pentru visul tău.

Dorința – capacitatea de a rămâne dedicat dorințelor tale autentice, nu ideilor impuse de societate.

Diferențierea – pornirea de a genera o marcă unică prin munca ta – dorința de a îți manifesta unicitatea în lume.

Dimensiunea – puterea de a gândi măreț și a extinde în permanență dimensiunea viziunii la care aspiri.

Decizia – capacitatea de a stabili cu fermitate care este țelul de urmat și menținerea pe cale în ciuda tentațiilor care apar pe parcurs.

Al șaselea element al mentalității de tip stejar care este apanajul liderilor face obiectul manuscrisului de față. El poate fi citit și utilizat complet distinct de către oricine dorește să își dezvolte competența de lider de echipă. Dacă a ajuns la tine separat de carte, îți recomand totuși să parcurgi și cartea. Vei avea astfel o imagine completă a dezvoltării mindset-ului de leadership în plan personal și profesional.

Al șaselea D : DELEGAREA

Într-un salon dintr-un sanatoriu, un bărbat la vreo 30 de ani stătea rezemat și privea pe fereastră la primele raze de soare. Respira greu, cu răbdarea unui om obișnuit cu durerea. Tuberculoza îi tăiasse avântul vieții, dar nu și luciditatea. Avea o privire clară, aproape tăioasă, de contabil care înțelegea valoarea fiecărui cent și a fiecărei decizii.

Ușa s-a deschis ușor. Celălalt bărbat, fratele său de 21 de ani a intrat cu pași repezi și cu o cutie sub braț — plină de schițe, idei, desene și entuziasm. „Am o idee care ne va scoate din nimic” a spus, „dar am nevoie de tine.”

Bolnavul nu a întrebat detalii. Nu s-a mirat. Nu și-a exprimat îndoiala. Îl cunoștea. Îi știa febra creativă și tendința de a se îndrăgosti de imposibil. Știa și că, fără el, visul ar rămâne o grămadă de hârtie. Așa că a făcut ceva nebunesc, împotriva sfatului medicilor: a ieșit din sanatoriu. A doua zi.

Așa cum stă bine poveștilor de business americane, au început dintr-un garaj și au construit o lume. Cel tânăr desena, inventa, imagina. Celălalt se ocupa de finanțe, de bănci, de taxe, de salarii. Și de fiecare dată când unul visa imposibilul, celălalt transforma visul într-o linie bugetară.

Dar nu totul a fost armonie.

Într-o zi, visătorul a decis că vrea să dețină controlul asupra numelui său. A înființat o companie separată. A cerut redevențe de la propria firmă. Fratele lui s-a simțit trădat. N-a spus nimic, dar s-a închis în muncă. Ani la rând, cei doi au vorbit puțin. Dar au continuat să construiască împreună. Într-un fel tăcut, aproape religios.

Apoi, visătorul s-a stins. Fără rămas bun. Fără ca măcar să vadă cu ochii lui locul magic pe care îl planificaseră împreună.

Fratele rămas în viață s-a ridicat. Nu se mai simțea bolnav. Se simțea dator. A luat hărțile, planurile, viziunile și le-a dus până la capăt. Când parcul s-a deschis, a ales să nu-i pună numele lor de familie. Ci doar pe al fratelui său. „Walt Disney World”. Apoi s-a retras, cu misiunea îndeplinită.

Aceasta e o poveste despre doi frați care au văzut lumea diferit, dar au construit-o împreună. Unul a fost artă. Celălalt — structură. Unul a fost ideea. Celălalt — execuția. Într-o lume obsedată de genii, e bine să-ți amintești că magia nu prinde viață fără cineva care știe să plătească facturile.

Cazul lui Roy și Walt nu este nici pe departe singular. În istoria marilor afaceri, succesul rar aparține unui singur om. Mai degrabă, el se naște dintr-o tensiune creativă între două forțe complementare: una care visează și una care construiește.

În același registru se înscrie și povestea lui William C. Durant, chiar dacă povestea nu este despre cooperare. Durant a fondat General Motors și era exact genul de vizionar care aprindea speranțe și neliniști în aceeași propoziție. A construit un imperiu auto prin fuziuni rapide și promisiuni grandioase, dar a ignorat complet fundamentele financiare care țin în viață un conglomerat. De două ori a fost înlăturat din propria

companie. A fost nevoie de un om ca Alfred P. Sloan pentru ca GM să devină stabilă și profitabilă¹. Sloan nu avea carismă, dar avea claritate. A introdus conceptul de management descentralizat, a gândit structuri, a organizat pe nivele, pe branduri, pe responsabilități. Dacă Durant era pădurea în flăcări, Sloan era inginerul care venea cu planul de reconstrucție. Împreună — fără să fi fost vreodată un parteneriat direct — ilustrează imaginea completă a unui lider vizionar care eșuează fără o contrapondere operațională.

Un alt exemplu emblematic e cel al lui Thomas J. Stanley și William Danko, autorii cărții „The Millionaire Next Door”. Stanley a fost inițiatorul cercetării, un sociolog care dorea să demonteze mitul milionarului excentric. A colectat date, a analizat stiluri de viață, dar era mai degrabă un cercetător decât un comunicator. Danko, coautorul, a avut abilitatea să traducă acele descoperiri într-un limbaj accesibil, să structureze cartea, să o ducă în zona de marketing. Fără colaborarea dintre cei doi, ideea nu ar fi avut nici impactul academic, nici succesul comercial pe care l-a cunoscut.

În România, cazul fraților Pavăl de la Dedeman e un studiu contemporan despre forța complementarității. Dragoș este figura publică, cel care vorbește în numele companiei, gândește expansiunea și discută strategii. Adrian, în schimb, e tăcut, rar fotografiat, dar esențial în gestionarea operațională a rețelei. Este omul care veghează asupra echilibrului intern, al proceselor, al echipei². Discreția lui e o formă de forță, pentru că oferă stabilitatea pe care fratele său se poate baza pentru a gândi în termenii a ceea ce urmează.

Un model similar găsim și în Franța, în relația dintre Christian Dior și Marcel Boussac. Dior a fost revoluționarul estetic care a redefinit moda feminină după război. Boussac, însă, a fost magnatul textil care a văzut în el o investiție strategică.

L-a finanțat, i-a oferit libertate artistică și infrastructură de producție. Fără Boussac, Dior ar fi rămas un croitor talentat. Fără Dior, Boussac ar fi rămas un industriaș pragmatic. Împreună, au creat un simbol.

Ce reiese din toate aceste povești nu e doar lecția prieteniei sau a încrederii, ci a unei înțelegeri mai profunde: nimeni nu reușește singur. Cameron Herold vorbește adesea despre această dinamică, explicând că orice antreprenor vizionar are nevoie de un „Integrator” — omul care ține ritmul, face sistemul să funcționeze și protejează visul de propria lui instabilitate. Vizionarul începe jocul, dar integratorul îl câștigă^{III}. Și în tăcerea dintre cei doi se află, adesea, cheia unei companii care durează.

În lumina marilor povești de antreprenoriat, termenul „delegare” nu mai poate fi privit ca o simplă mutare de sarcini de la un om la altul. Ca mindset **delegarea este o formă profundă de încredere conștientă**, un act de maturitate antreprenorială în care liderul renunță, temporar sau parțial, la control — nu din slăbiciune, ci din înțelepciune.

Este momentul în care visătorul, arhitectul ideii, înțelege că viziunea sa are nevoie de structură pentru a prinde viață. Că haosul creativ — fertil cât este — nu poate ține în spate greutatea execuției. Că, pentru ca lucrurile să funcționeze, cineva trebuie să le așeze în ritm, în procedură, în responsabilitate. Nu pentru a limita visul, ci pentru a-l ancora în realitate.

Walt Disney a delegat către Roy nu doar operațiuni, ci în fond, și fragmente din propria identitate. Dior a avut curajul să-și încredințeze viziunea estetică unui industriaș cu fler financiar, înțelegând că impactul real se produce doar atunci când cineva are grijă de formă, livrare și sustenabilitate. Frații Pavăl reflectă același principiu într-o cheie locală, românească: unul expune, celălalt susține. Unul trage către viitor, celălalt

lalt ține direcția. Complementaritatea devine nu doar utilă, ci vitală.

A delega înseamnă, așadar, să știi când să te retragi strategic pentru a lăsa spațiu construirii. Înseamnă să recunoști că visul tău este mai mare decât capacitatea ta de a-l implementa singur. Este o alegere intenționată de a construi împreună. Iar această alegere se face nu o singură dată, ci zilnic, cu fiecare responsabilitate cedată în favoarea unei echipe.

Și tocmai aici se află esența: **delegarea nu este despre un singur om. Este despre o echipă.** Despre a forma acel nucleu de oameni care nu doar îți execută viziunea, ci o preiau, o rafinează, o protejează și o duc mai departe decât ai putea tu vreodată, de unul singur.

Un principiu pe care îl spun adesea în cursurile mele este acesta: **Ești la un singur star distanță în echipă de următorul palier de performanță în business.** Pentru că uneori, acel salt nu vine dintr-o idee nouă, ci dintr-un om nou — căruia îi permiți, prin încredere, să construiască visul alături de tine.

Dezvoltarea acestui mindset presupune **3 direcții mari de explorare**, care pot schimba radical felul în care abordezi construirea și scalarea unui business:

1. Cine, nu ce

Înainte să decizi ce proiect vrei să faci, înainte să devii rigid pe ideea ta, uită-te la **cine sunt oamenii cu care pornești la drum.** O echipă valoroasă poate transforma o idee medie într-un succes. O echipă greșită poate distruge și cea mai genială viziune.

2. Cine, nu cum

Când ai clară ideea, nu te bloca în presiunea de a ști tu exact **cum** se face. Nu trebuie să știi fiecare pas. Trebuie doar să ai **cu cine** să mergi la drum. Cine-ul potrivit va găsi soluțiile. Va aduce know-how-ul. Va traduce ideea în execuție.

3. Cine, nu când

Nu-ți seta retragerea sau ieșirea din rol după un calendar arbitrar. Nu pleca „pentru că așa ai planificat”, ci pentru că ai găsit **persoana** care poate continua mai bine decât tine.

Așadar, mindsetul de delegare înseamnă să-ți schimbi întrebările fundamentale. În loc de *Ce fac?*, întreabă-te *Cu cine fac?*. În loc de *Cum o rezolv?*, întreabă-te *Cine poate rezolva asta?*. În loc de *Când ies din rol?*, întreabă-te *Cine poate duce mai departe mai bine decât mine?*

De aici începe transformarea reală a unui lider în constructor de echipă. În cele ce urmează îți voi oferi idei practice pentru fiecare dintre cele 3 abordări.

La pornire: Începe cu „CINE?”, nu cu „CE?”

Puțini autori au influențat gândirea de business modernă la fel de profund cum a făcut-o Jim Collins. În cartea *Good to Great*, el nu pornește de la o teorie^{IV}, ci de la o întrebare simplă, dar fundamentală: **De ce unele companii devin excepționale, iar altele nu?** Și, mai important, **ce fac diferit liderii acelor companii care fac saltul către performanță susținută?**

Collins arată că liderii care construiesc companii excepționale sunt cei care încep cu întrebarea: „*Cine trebuie să fie în autobuz?*” Pentru ei, succesul începe cu echipa potrivită. Nu cu planul, nu cu produsul, ci cu **oameni așezați pe locurile potrivite**.

Această idee este probabil conceptul numărul 1 propus de Collins și are o aplicabilitate foarte mare și în lumea antreprenorilor.

În cartea *Beyond Entrepreneurship 2.0*, versiunea dedicată mai clar antreprenorilor, Collins adaptează ideea clasică a „**oamenilor potriviți în autobuz**” la realitatea fondatorilor și liderilor din companii aflate în creștere.

Antreprenorii sunt tentați să pornească cu „viziunea” sau „planul”. Collins spune că e greșit. În primele faze ale afacerii, **prioritatea nr. 1 nu este strategia, ci oamenii**.

Nu e important încotro merge autobuzul, dacă nu știi pe cine vrei în el.

Concret: înainte să definești clar unde mergi, asigură-te că ai **oameni agili, compatibili valoric și dispuși să învețe**. Câteva idei cheie pentru a găsi acești oameni, propuse de Collins, sunt următoarele:

1. Caută caracterul, nu CV-ul

În start-up sau într-o companie în expansiune, mediul e instabil. Nu ai nevoie de experți care știu să execute perfect într-un sistem stabil. Ai nevoie de oameni **care pot construi sistemul**.

Cei potriviți în autobuz sunt:

- autonomi, dar nu rebeli
- orientați spre rezultate, dar flexibili
- loiali misiunii, nu poziției

2. Cei nepotriviți coboară repede

Collins e direct: **e mai periculos să ai oameni slabi de caracter sau nepotriviți valoric decât să nu ai oameni deloc**.

Pentru antreprenori, regula devine:

Angajează încet, concediază repede.

Dacă simți că cineva nu se potrivește, dar îți e teamă să îl înlocuiești, întreabă-te:

„Dacă aș ști ce știu acum, l-aș mai angaja azi?”

Dacă răspunsul e nu, e timpul pentru o decizie.

3. Rolurile se ajustează, oamenii potriviți rămân

Într-o companie în dezvoltare, pozițiile se schimbă frecvent. Dar **dacă ai oamenii potriviți, îi poți muta pe locuri mai potrivite.** Ai nevoie de:

- loialitate față de scop, nu față de fișa postului
- oameni care cresc odată cu compania, nu care rezistă schimbării

În concluzie, cea mai importantă decizie strategică într-o firmă antreprenorială nu este „Ce facem?”, ci „Cine vine cu noi?”

Când ai echipa potrivită:

- deciziile sunt mai bune
- viteza e mai mare
- stresul e mai mic

Iar autobuzul tău – chiar dacă încă nu știi exact încotro merge – **va fi mai greu de oprit și mai ușor de condus.**

Pe parcurs: Stabilește cu „CINE ?”, nu „CUM ?”

În afară de abordarea lui Collins care spune că întrebarea „Cu cine?” e mai importantă decât întrebarea „Ce?”, există și o altă abordare propusă de autorii Dan Sullivan și Ben Hardy în cartea *Cine, nu Cum*^V.

Concret, una dintre cele mai valoroase schimbări de perspectivă mai ales în antreprenoriat este ca liderul să nu mai întrebe „*Cum fac asta?*”, ci „*Cine poate face asta?*”.

Întrebarea „**cum?**” te ține blocat în execuție. Îți fură timpul, energia și claritatea. Te face indispensabil în detalii și inutil în strategie.

Întrebarea „**cine?**” te eliberează. Creează spațiu pentru ce contează cu adevărat. Îți mută atenția de la control la construire. Îți cere să ai încredere, să definești bine rezultatul, să îți asumi rolul de arhitect, nu de meșter.

În loc să înveți tu un nou sistem, găsește omul care îl stăpânește. În loc să te ocupi personal de fiecare problemă, formează pe cineva care poate duce mai departe. În loc să îți încarci ziua, eliberează-o pentru deciziile esențiale.

Când întrebi „Cine?”, nu doar că rezolvi mai repede, ci construiești mai bine. Dezvolți oameni. Îți crești influența fără să-ți pierzi echilibrul.

Liderii care întreabă „cine?” în loc de „cum?” devin mai clari, mai liniștiți și mai eficienți. Liderii care întreabă mereu „cum” ajung obosiți, ocupați și blocați în nivelul de succes pe care l-au atins cu ajutorul acestei întrebări.

Acestea fiind zise, ai observat, probabil, că atunci când întrebi „Cine?” în loc de „Cum?”, de fapt crezi muncă pentru alte persoane. De aceea, dacă vrei ca oamenii potriviți să te ajute să-ți duci viziunea mai departe, e esențial să investești timp și energie în a deveni tu acel „cine” de care alții au nevoie pentru a-și atinge obiectivele. Nu începi prin a cere, ci prin a contribui. Contează să arăți clar că ești dispus să oferi valoare, fără să ții scorul, și că te interesează cu adevărat o relație de parteneriat, nu doar un schimb de servicii.

În esență, când construiești o relație, e important să pornești de la întrebarea: „Ce își dorește cu adevărat celălalt?” și „Cum pot contribui eu la acel scop?” O astfel de abordare necesită intenție, empatie și o doză sănătoasă de planificare. Nu e vorba doar de conexiuni sau networking, ci de a construi punți reale, bazate pe respect reciproc și pe dorința de a crește împreună.

La „final”: Alege pe CINE, nu CÂND ?

În 1982, un tânăr pe nume Ron Vachris își începea cariera la Costco ca operator de stivuitor într-un depozit din Arizona^{VI}. Nimic nu anunța că, peste 40 de ani, avea să ajungă CEO al unuia dintre cele mai admirate lanțuri de retail din lume. Nu avea un plan pe 30 de ani, nici o traiectorie scrisă într-un excel de HR. Avea însă ceva ce cultura Costco a știut să recunoască din timp: disponibilitatea de a învăța, etica muncii și capacitatea de a forma echipe în jurul valorilor solide.

Ani la rând, Vachris a crescut în organizație prin roluri operaționale, comerciale și de leadership regional, iar în 2022 a fost numit COO. Nu pentru că „era timpul” sau pentru că cineva urma să iasă la pensie, ci pentru că era deja văzut de colegi ca un lider funcțional. Când în 2024 Craig Jelinek, CEO-ul de atunci, s-a retras, succesiunea a fost atât de firească încât n-a fost nevoie de un comunicat plin de superlative. Ron Vachris era deja acolo, pregătit, validat, acceptat.

Sub conducerea lui, în doar primul an, Costco a depășit pragul de 254 de miliarde de dolari în venituri – un record istoric. Și, mai important, a continuat cultura de încredere și simplitate care i-a adus loialitatea clienților timp de decenii. Vachris nu a preluat doar un birou sau o funcție, ci a continuat o misiune. Nu pentru că a trecut o dată în calendar, ci pentru că echipa avea încredere că el e omul potrivit.

Povestea lui e o lecție simplă, dar puternică: leadershipul nu apare peste noapte. Se construiește în timp, prin muncă, expunere, feedback și rezultate. Costco n-a pus o dată în calendar și abia apoi s-a întrebat pe cine să pună. Au crescut omul din timp și, când a venit momentul, mutarea a fost firească. În business, ca și în sport, nu schimbi jucătorul doar pentru că s-a făcut minutul 60. Îl schimbi când ai pe cineva care poate continua jocul fără să pierzi ritmul.

Comaniile care tratează succesiunea ca pe o listă de bifat — „stabilim o dată, redactăm un document, facem un anunț” — ajung deseori să constate, prea târziu, că liderul „programat” nu e pregătit. KPMG atrage atenția că succesul într-o tranziție de leadership vine din curajul de a alege omul potrivit, nu din respectarea unui termen arbitrar.¹ Cei care aleg devreme și formează din timp au șanse mult mai mari să evite crizele în momentul predării ștafetei. Alegerea unui succesor nu e doar un act de numire — e o decizie care arată cum gândește organizația pe termen lung.

Din afară, lipsa unei succesiuni clare se vede imediat. *Financial Times* arată că incertitudinea privind viitorul conducerii afectează direct încrederea pieței.² Investitorii se întreabă cine vine, dacă e pregătit, dacă va păstra direcția sau va dera-pa. Clienții și partenerii simt lipsa de claritate. Iar echipa, chiar dacă nu spune nimic, simte instabilitatea.

De aceea, întrebarea relevantă nu este „până când rămâne actualul lider”, ci „cine e pregătit să ducă mai departe ce am construit?”. Leadershipul nu se mută dintr-un birou în altul într-o zi anume. Se câștigă în timp. Iar pregătirea nu începe când mai sunt trei luni până la predare. Începe când vezi pe cineva cu potențial și alegi să-l crești.

Dacă ești antreprenor sau lider de business, poți aplica aceste idei foarte practic. În primul rând, alege din timp cine are potențial și oferă-i vizibilitate și responsabilități reale. În al doilea rând, nu aștepta o criză sau o retragere anunțată ca să începi procesul — începe-l acum, când ai calm și claritate. Și, în al treilea rând, comunică deschis în echipă despre ce presupune o tranziție de leadership, pentru ca oamenii să nu fie luați prin surprindere.

Leadershipul nu se predă, se construiește. Iar dacă ai grijă de cine vine după tine, ai grijă, de fapt, de viitorul afacerii tale.

În rezumat:

Al șaselea D: Mindset de delegare

Succesul unei afaceri nu începe cu ideea sau planul, ci cu oamenii. Este esențial ca un lider să adune în jurul său o echipă compatibilă, agilă și loială viziunii. Oamenii potriviți au caracter solid, nu doar un CV impresionant. Sunt autonomi, dar colaborează bine. Sunt dispuși să învețe și să crească odată cu compania. A avea echipa potrivită pe locurile potrivite aduce claritate, reduce stresul și crește viteza de execuție. Regula esențială rămâne simplă: angajează încet, concediază repede.

Pe măsură ce afacerea evoluează, una dintre cele mai valoroase schimbări de perspectivă este să nu te mai întrebi „Cum fac asta?”, ci „Cine poate face asta?”. Întrebarea „Cum?” te ține captiv în operațional, îți consumă energia și îți blochează rolul de lider. În schimb, întrebarea „Cine?” te eliberează și îți permite să te concentrezi pe construcție, strategie și direcție. Delegarea eficientă presupune să definești clar rezultatul dorit, să ai încredere în oameni și să-ți creezi spațiu pentru decizii importante. În acest proces, nu este suficient doar să

ceri ajutor. Este esențial să devii tu însuși un „cine” valoros pentru alții – să contribui autentic, să oferi valoare fără să ții scorul și să construiești relații bazate pe încredere și intenție comună.

Când vine vorba de leadership și succesiune, întrebarea relevantă nu este „Când pleacă actualul lider?”, ci „Cine este pregătit să ducă mai departe ce am construit?”. Un lider nu se alege după calendar, ci se formează în timp. Companiile care identifică devreme oamenii cu potențial și le oferă vizibilitate, responsabilitate și susținere creează o cultură de încredere și continuitate. O tranziție reușită nu este un moment, ci rezultatul unui proces. Liderii se validează prin acțiune și prin încrederea pe care o inspiră echipei, nu printr-un titlu oferit formal.

Așadar, leadershipul autentic începe și se dezvoltă cu întrebarea „CINE?”. Nu este doar o formulă de selecție, ci un mod de a gândi pe termen lung. Când alegi bine „cine”, devine mult mai clar ce ai de făcut, cum vei reuși și când este momentul potrivit pentru fiecare pas. Mindsetul de delegare este despre a construi oameni, nu doar despre a împărți sarcini. Este despre viitorul pe care îl crezi investind în ceilalți, încă de azi.

Note

¹ KPMG, *The Courage to Choose Wisely: CEO Succession Planning* (2020)

² Financial Times, *The dangers of poor succession planning* (2023)

I <https://steveblank.com/2009/10/01/durant-versus-sloan-part-1/>

II [https://www.businessmagazin.ro/revista-bm/fratii-din-businessul-romanesc-](https://www.businessmagazin.ro/revista-bm/fratii-din-businessul-romanesc-18741539#:~:text=%E2%80%9E%C3%8Enc%C4%83%20de%20la%20%C3%AEnceput%20am,000%20de%20angaja%C5%A3i)

[18741539#:~:text=%E2%80%9E%C3%8Enc%C4%83%20de%20la%20%C3%AEnceput%20am,000%20de%20angaja%C5%A3i](https://www.businessmagazin.ro/revista-bm/fratii-din-businessul-romanesc-18741539#:~:text=%E2%80%9E%C3%8Enc%C4%83%20de%20la%20%C3%AEnceput%20am,000%20de%20angaja%C5%A3i)

III Această idee nu se regăsește doar la autorul Cameron Herold ci și la Gino Wickman sau Ichack Adizes și Michael Gerber. Este o idee cheie pe care orice antreprenor ar trebui să o îmbrățișeze de timpuriu pentru a face tranziția de la mentalitatea de tip Broccoli la cea de tip Stejar.

IV https://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html

V <https://www.forbes.com/sites/robertglazer/2020/10/21/the-worlds-1-business-coach-for-entrepreneurs-says-this-is-the-key-to-achievement/>

VI https://www.businessinsider.com/who-is-costco-ceo-ron-vachris-life-career-2023-10?utm_source=chatgpt.com