



Oamenii
talentați
vor să fie

L I B E R I



Oamenii
talentați
vor să fie

L I B E R I

De ce ar trebui
să învățăm să ne placă
scurgerile de informații,
racolările
și parazitismul

Traducere din engleză de Mihaela Sofonea

ORLY LOBEL

 PUBLICA

The original title of this book is:
*Talent Wants to Be Free – Why We Should Learn to Love Leaks,
Raids and Free Riding*, by Orly Lobel

Copyright © 2013 by Orly Lobel.
Originally published by Yale University Press

© 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.

ISBN 978-606-722-025-4

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

LOBEL, ORLY

**Oamenii talentați vor să fie liberi: de ce ar trebui să învățăm să ne placă scurgerile
de informații, racolările și parazitismul / Orly Lobel ;**

trad.: Mihaela Sofonea. – București : Publica, 2015

Bibliogr.

ISBN 978-606-722-025-4

I. Sofonea, Mihaela (trad.)

159.947.5

316.6

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

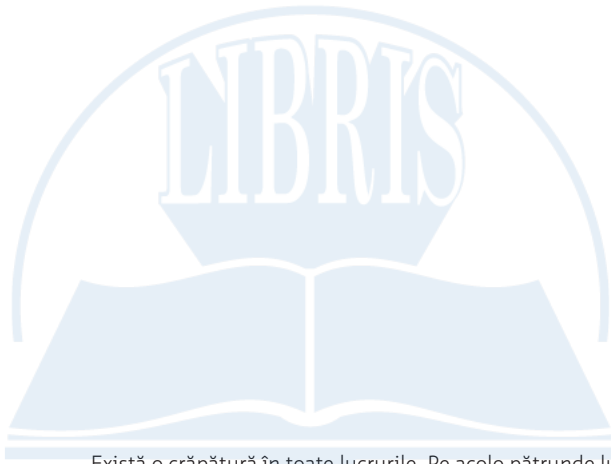
DESIGN: Alexe Popescu

CORECTURĂ: Lorina Chițan, Tudorița Șoldănescu

DTP: Florin Teodoru



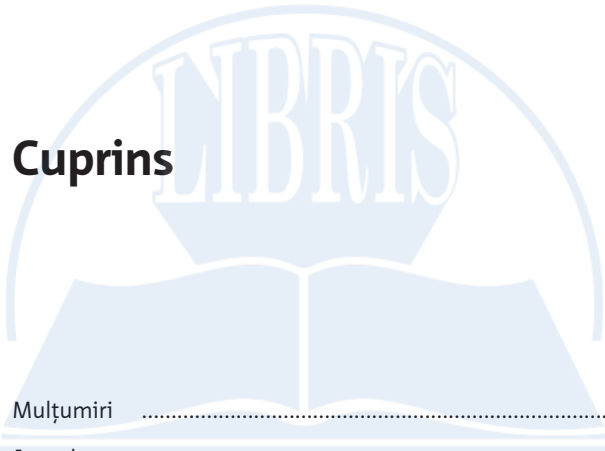
*Tatălui meu, dr. David Lobel, în care se reunesc inima
unui vindecător, mintea unui inventator și sufletul unui artist*



Există o crăpătură în toate lucrurile. Pe acolo pătrunde lumina.

- **LEONARD COHEN**

Cuprins



Mulțumiri	9
Introducere	
Controlul este o sabie cu două tăișuri	13
PARTEA ÎNTÂI: Prioritatea capitalului uman	
1. Războaiele talentelor	33
2. Avantajul competitiv al inovației	53
PARTEA A DOUA: Alegeți-vă bătăliile	
3. Nu concurați – concurați!	87
4. Competiția și miracolul locului	127
5. Strict secret – fără secrete!	159
6. Împărtășirea și miracolul libertăților cognitive	193
7. Al meu – Al tău (sau al nostru)	223
8. Proprietatea și miracolul motivației inovației	267
PARTEA A TREIA: Talentul la comun	
9. Războaiele talentelor și spiritul antreprenorial	311
10. Câștigați – Câștigați – Câștigați	341
Note	381

Mulțumiri

Lucrurile pe care le datorez multor prieteni și colegi care au contribuit cu generozitate, cu mintea și cu inima la crearea cărții *Oamenii talentați vor să fie liberi* sunt prea numeroase pentru a putea fi enumerate. Știind că ar fi, practic, imposibil să transmit cât de mare este recunoștința mea pentru contribuțiile primite din partea altora, sunt fericită să împărtășesc o parte din profunda mea recunoștință aici.

Oamenii talentați vor să fie liberi este rezultatul multor ani de cercetare, predare, colaborare și consultanță în domeniul legislației, economiei și psihologiei capitalului uman. Traectoria mea personală – de la Tel Aviv la Paris, Massachusetts, Connecticut, apoi California de Sud și din nou în jurul globului – mi-a dezvăluit felul în care libertatea de circulație, abilitatea oamenilor de a se mișca, conecta și implica dau contur succesului piețelor și ideilor. Împreună cu colaboratorii mei, cu psihologi și economiști comportamentali, am studiat modul în care motivația, relațiile și mobilitatea devin ingredientele cruciale ale inovației de succes.

Reflectând epoca schimburilor globale, *Oamenii talentați vor să fie liberi* a beneficiat mult de pe urma numeroaselor ateliere pe care le-am susținut în Statele Unite, Canada, Australia, China, Japonia, Israel, Grecia, Italia, Franța și Germania. Pe parcursul acestor călătorii, am fost norocoasă să am parte de imensul sprijin al mentorilor și prietenilor, ca și al familiei mele. Colegii mei de la Universitatea din San Diego sunt comunitatea mea intelectuală de bază. Viața cercetării și a inovației, la soare, lângă ocean și în mijlocul frumuseții

naturale, facilitează perioade de o mare productivitate. Le sunt în special recunoscătoare lui Larry Alexander, Jordan Barry, Lesley McAllister, David McGowan, Miranda McGowan, Lisa Ramsey, Maimon Schwartzchild și Ted Sichelman. Rich Paul a fost cât se poate de îndatoritor și a acceptat să-mi țină cursurile pe durata concediului de cercetare și îmi oferă mereu observații valoroase, pe care le extrage din linia întâi a războaielor capitalului uman. Laurie Claus și Mor Shori sunt prieteni pe ale căror înțelepciune și bunătate pot conta întotdeauna. Dan Solove a petrecut ore întregi, împărtășindu-mi experiența și ideile sale. Colegii mei de la Universitatea din Tel Aviv nu se odihnesc nicicând. Sunt privilegiată să am numeroase oportunități de a lua parte la schimburile energice ale Facultății de Drept. „Dacă nu există făină, nu există Torah“ (Pirkei Avot 3:21). Decanii Kevin Cole și Stephen Ferruolo mi-au sprijinit cu generozitate cercetările pe parcursul anului de concediu pe care l-am luat pentru terminarea cărții. Cercetările mele asupra inovației au fost susținute de granturi generoase oferite de Kauffman Foundation, Searle Center și Southern California Innovation Project. M-au ajutat mulți studenți la documentarea asupra cărții și le sunt, în special, recunoscătoare lui Dave Angeloff, Adriana Macias și Beth Rinehart. Îi mulțumesc, de asemenea, lui Karin Spidel, devotata și energica mea asistentă administrativă. Editorii de la Yale University Press, Jaya Chatterjee, Bill Frucht, Alison MacKeen și Mike O'Malley, mi-au oferit neprețuite îndrumări și sprijin. Multe mulțumiri agentei mele literare, Lindsay Edgcombe, pentru entuziasmul și inteligența ei.

Părinții mei, Thalma și David Lobel, mi-au transmis îndrăzneala de a avea visuri mari, neîncetând nicicând să-mi ofere necondiționat prietenia, părerile și iubirea lor. Sunt remarcabil de creativi, activi și generoși. Amândoi împletesc știința, arta

și pasiunea în carierele lor, ducând o viață care încă le permite să lucreze și să fie tineri. Cumva, reușesc să facă toate acestea îngrijindu-se fără a aștepta ceva de la familia lor, în calitate de părinți și bunici cu normă întreagă. Le sunt, totodată, recunoscătoare pentru sprijinul acordat socrilor mei, Orit și Zvika, cumnatului și cumnatei mele, Dory și Keren, unchiului meu și partenerului său, Raffi și Rick. Cărțile mele sunt întotdeauna scrise în memoria fratelui meu, Dani. *Oamenii talentați vor să fie liberi* este o carte despre inspirație, creativitate și potențialul uman. Dani a murit la frageda vârstă de 18 ani și am pierdut mult pe toate aceste fronturi.

Printre îndatoririle pe care le am față de toți cei dragi, cea mai mare este aceea față de On Amir, partenerul meu din toate punctele de vedere. El este coautorul, cititorul, dar și iubitul meu. Mă împinge să urc piscul muntelui patru zile pe săptămână preluând bucurios frâiele cât scriu, predau și călătoresc. Are abilitatea unică de a-mi propulsa ideile și mă provoacă să gândesc mai profund. Fiicele noastre, Danielle, Elinor și Natalie, fac ca toate celelalte lucruri să aibă un rost și nu închează nicidecum să mă uimească. Generația lor, Generația Inovației, este cea pentru care trebuie să luăm în serios cultivarea celor talentați.

Introducere

Controlul este o sabie cu două tăișuri

Cea mai bună modalitate de a transmite informația este să o întruchipezi într-o persoană.

– J. Robert Oppenheimer, părintele bombei atomice

Dincolo de vendetta lui Zuckerberg

POVEȘTEA ASCENSIUNII UNUIA DINTRE VRĂJITORII COMPUTERELOR, în calitate de creator al Facebook-ului, a ajuns să se întipărească în mitologia modernă. În 2002, imediat după terminarea liceului, un tânăr insolent, numit Mark Zuckerberg, sosea la cea mai bogată universitate din lume, devenind, în curând, prin forțe proprii, cel mai tânăr miliardar al secolului XXI. A reușit acest lucru nu mergând la cursuri, pentru a absorbi înțelepciunea distinsei Universității Harvard, ci folosindu-și abilitățile în domeniul computerelor pentru a ne conecta digital. De-a lungul drumului, reinventează rețelele de socializare, își face câțiva dușmani, pune bazele viitoarei sale averi și este implicat în câteva istorii cu justiția. Acum, gândiți-vă la etica drumului lui Zuckerberg. Pe când era un student ciudat, inadecvat social, sparge computerele de la Harvard și postează poze cu toate colegele sale de grupă pe proaspăt creatul Facemash, un site interactiv atractiv, ceea ce aproape că îi aduce exmatricularea, dar îl și face să conștientizeze, tot-

odată, puterea socializării online, a fotografiilor digitale și a comentariilor sociale, care stimulează energiile colective. Câteva săptămâni mai târziu, în urma recent dobânditei sale notorietăți la colegiu, Zuckerberg este abordat de gemenii și viitorii canotori olimpici, Cameron și Tyler Winklevoss, care îi cer ajutorul în programarea unei rețele numite Harvard Connection. Zuckerberg este de acord și începe să lucreze la proiectul fraților Winklevoss. În același timp și fără ca aceștia să aibă cunoștință, continuă (sau începe: judecați voi) să lucreze la propria sa versiune a unei rețele de socializare. La mai puțin de un an, Zuckerberg lansează Facebook, iar restul, cum se spune, este istorie.

Cine deține ideea Facebook? Cum ați interpreta acordul verbal al lui Zuckerberg de a lucra la Harvard Connection? A devenit Zuckerberg angajatul fraților Winklevoss, iar dacă da, nu ar fi trebuit împiedicat să lucreze la o rețea socială similară (dar mai bună)? Ce-ar fi fost dacă ar fi semnat, la fel ca mulți dintre noi, un contract cu o clauză de neconcurență, promițând să nu intre în competiție cu frații Winklevoss în următorii trei ani? Ce-ar fi fost dacă ar fi promis să nu folosească nicio informație sau abilitate dobândită în timp ce lucra pentru frați, promițând să își pună toate invențiile viitoare în slujba inițiativei acestora?

Această carte subminează reacțiile convenționale la astfel de dileme. Ne aflăm într-un moment critic în istorie: felul în care ne organizăm, investim și ne administrăm economia s-a schimbat în mod dramatic. Deși recunoaștem că trebuie să aducem completări radicale capitalului și capitalului intelectual, competitivitatea noastră se diminuează deoarece ne-am blocat, rămânând prizonierii unor noțiuni arhaice cu privire la modul în care trebuie să cultivăm capitalul uman. Deși numeroși autori, politicieni și părinți preocupați deplâng

sistemul educațional sau se concentrează strict asupra crizelor economice ciclice, luate individual, veriga lipsă din fiecare sector este înțelegerea precară a talentelor existente.

Confruntarea Winklevoss-Zuckerberg s-a finalizat printr-un contract care stipula atribuirea sumei de 65 de milioane de dolari în numerar și sub formă de acțiuni. Victoria fraților Winklevoss a fost denumită de critici „Sindromul Winklevoss”¹ – falsa convingere că ideile sunt proprietate privată. Zuckerberg, așa cum este portretizat în filmul *Rețeaua de socializare*, rostește o replică extrem de puternică: „Dacă-ai fi inventat Facebook-ul, l-ai fi inventat!”. Intuitiv, știm că ideea abstractă de rețea de socializare este foarte diferită de construirea efectivă a uneia și că societatea o duce mai bine, permițându-le oamenilor talentați să concureze liber și să migreze între inițiative creative. Dar s-ar putea să aveți o intuiție contrară. S-ar putea să credeți că acțiunile lui Zuckerberg au fost o trădare clară. Dacă ați angajat vreodată pe cineva, s-ar putea să credeți cu tărie că organizațiile ar trebui să fie capabile să restricționeze talentele pe care le recrutează, împiedicându-le să-și ducă ideile în altă parte.

Dacă ați avut vreodată vreo idee, o slujbă sau ați angajat oameni buni, probabil că aveți opinii puternice cu privire la modul în care trebuie guvernate talentele. Această carte va submina astfel de păreri și câteva dintre cele mai răspândite concepții greșite ale opiniei publice. Nu contează dacă sunteți strateg de afaceri, patron de companie, inventator, artist sau doctor – cartea aceasta se aplică și carierei voastre. Războaiele talentelor sunt toate strategiile, practicile, legile și disputele cu privire la controlarea capitalului uman pe piețele competitive. Și războaiele talentelor nu sunt pe punctul de a se declanșa – sunt deja în desfășurare, cu efecte devastatoare. În toate domeniile

și situațiile economice, ne luptăm să recrutăm, să păstrăm și să îi motivăm pe cei mai buni oameni din jurul nostru, dar o facem în mod greșit. Putem mai mult.

Această carte este despre felul în care survine inovația și despre cum războaiele talentelor, competiția și mediile creative ne conturează misiunea de căutare a extraordinarului. Bazându-mă pe mai bine de un deceniu de predare, cercetare și consultanță în domeniul capitalului uman, mi-am propus să scriu această carte cu scopul de a ne ajuta să vedem că, pentru ca inovația să înflorească, trebuie să învățăm să ne depășim mentalitatea centrată pe control. Prin intermediul cercetărilor și practicii, am asistat la tensiunile profunde care însoțesc nevoia esențială de minți puternice pe piețele actuale. Lecțiile rezultate din numeroasele bătălii ce au ca miză oamenii, în interiorul și în afara zonei de conflict, sunt uneori contraintuitive. Companiile cred deseori că cea mai bună modalitate de a cultiva talentele este să le împiedice să plece, luptând cu cei care încearcă să le racleze cei mai buni oameni și luptând cu propriii lor oameni talentați când aceștia pleacă. Atunci când vine vorba de deținerea oamenilor, reacționăm emoțional și teritorial. Dar ce-ar fi dacă cea mai bună acțiune de urmat ar fi să le urăm angajaților un călduros rămas-bun, tratându-i ulterior ca pe niște foști absolvenți și potențiali reangajați? Ce-ar fi dacă cele mai eficiente strategii în motivarea inovației în cadrul firmei ar fi să permitem diseminarea secretelor și deținerea comună a ideilor?

Facebook, victima propriului său succes, are mai multe de pierdut decât frații Winklevoss. Facebook concurează cu cel mai mare rival al său, Google, disputându-și mult mai mult decât rețelele de socializare. Facebook se străduiește să recruteze cei mai buni și mai inteligenți angajați, chiar dacă asta înseamnă să îi ia direct din rândurile angajaților

Google. Pentru cei mai talentați lucrători (numiți-i capital uman, dacă doriți), Facebook a devenit, ca să cităm un fost angajat Google, un angajator „mult mai al dracului de sexy“ decât Google, ademenind un val de angajați Google să treacă în cealaltă tabără. Unul din cinci angajați Facebook a lucrat înainte la Google. Directorii Google fac, în mod regulat, strategii cu privire la problema Facebook, la recrutarea agresivă a celor mai buni performeri de la Google. Un fost angajat Google care lucrează acum la Facebook explică: „Nu e vorba doar de bani. Antreprenorii vor să lucreze în cel mai tare loc de pe pământ și, în clipa de față, acesta e Facebook“. În Silicon Valley, unde activează cele două companii, aceste tipuri de fluxuri de talente sunt obișnuite. Cu doar câțiva ani în urmă, Google era în locul lui Facebook, iar Microsoft în locul lui Google. Când Google l-a abordat pe Vic Gundotra, actualmente vicepreședintele departamentului de programare al companiei Google, Microsoft i-a acționat în justiție, iar în cele din urmă Gundotra a fost forțat să-și ia un an liber, rupând contactul cu industria. Companii precum Microsoft, Google și Facebook au devenit atât de dependente de noile talente, încât achiziționează (sau, după cum se spune acum în jargonul lumii tehnologiei, „achi-zează“) întregi startup-uri, pentru ca apoi să renunțe la produsele acestora, păstrând echipele, fondatorii și programatorii.

Însă în această mentalitate arhaică, bazată pe control, costurile devin evidente. În 2010, Departamentul de Justiție a investigat Google și alți giganți din lumea tehnologiei printre care Apple, IBM, Intel și Adobe, pentru că s-au pus de acord să „nu se atingă“ de aranjamentele prin care companiile promit să nu angajeze talentele competitorilor. Aceste contracte ar

* Joc de cuvinte între *acquire* – a achiziționa și *hire* – a angaja (n.t.).

viola legea antitrust. Însă dincolo de ilegalitatea lor, în spatele acestor mișcări strategice, se află întrebări despre temeiul unor astfel de acorduri. Multe dintre luptele noastre contemporane, chiar și între giganții din domeniu, sunt încă impulsionate de un Sindrom Winklevoss – falsa convingere că deținem ideile și oamenii. După cum vom vedea, această mentalitate îi împinge, deseori, pe liderii inteligenți în bătălii distrugătoare. Ce se întâmplă cu căutarea inovației când migrația talentelor este înghețată? Putem paria pe (și profita de pe urma) unui alt tânăr Mark Zuckerberg?

În timp ce trudeam în sălile de curs și în bibliotecile de la Harvard Law School și Kennedy School of Government, adâncită în cercetări despre legislația pieței de muncă și economie, rumoarea plină de entuziasm din căminele colegiilor schimba modurile în care ne raportăm la talent, competiție și proprietatea asupra ideilor. Această rumoare a constituit preludiul cercetării pe care am lansat-o colaboratorii mei și cu mine despre natura inovației, a motivației și a pieței noilor talente. La finalul anilor 1990, cei mai mulți dintre noi au aderat la povestea anti-liberă circulație: vom pierde inovații importante dacă le permitem competitorilor să beneficieze de pe urma investițiilor noastre în abilități, cunoștințe și cercetare. Abia de curând, aducând observații experimentale și comportamentale care să reflecte realitățile pieței, astupând prăpastia dintre lumea Facultății de Drept și a celei de afaceri prin faptul că le-am predat atât studenților de la Drept, cât și celor de la MBA, consultându-mă cu inițiative de afaceri și antreprenori și colaborând cu savanți în domeniul managementului, psihologi sociali și strategii organizaționali, am reușit să dezvolt un nou model de gândire în raport cu libera circulație și împlinirea misiunii de căutare a talentelor. Împreună cu cola-

boratorii mei, utilizând observații-cheie din drept, economie, psihologie și afaceri, am lansat studii interdisciplinare. Am efectuat cercetări experimentale care demonstau variațiunile de performanță ale oamenilor marcați de restricții contractuale, am examinat date empirice despre diferențele dintre regiuni care variază în ceea ce privește maniera de abordare a războiului talentelor și am examinat noile abordări ale corporațiilor și liderilor din domeniu asupra capitalului uman. *Oamenii talentați vor să fie liberi* elimină breșa existentă în dezbaterile actuale despre inovație și avantajul competitiv. Deși ca societate am acordat o atenție semnificativă războaielor capitalului și războaielor asupra proprietății intelectuale, acceptăm, de prea mult timp, percepții depășite și dăunătoare despre capitalul uman. După ce vom înțelege beneficiile pe care le aduc libertatea, fluxul și o doză sănătoasă de liberă circulație, vom putea învăța, în calitate de companii, inventatori și ca societate, să ne alegem bătăliile cu discernământ.

Veriga lipsă

Inextricabil legate prin războiul asupra talentelor, Facebook și Google sunt, totodată, blocate într-o dezbatere conceptuală cu privire la esența inovației. De ani întregi, Google are reputația că încurajează creativitatea angajaților, alocând timp pentru joaca și experimentarea independente. Zuckerberg a dezaprobat public abordarea adoptată de Google în raport cu inovația, susținând că Facebook s-a concentrat mai mult încă din prima zi (reperul temporal ales este ambiguu având în vedere ceea ce susțin frații Winklevoss cu privire la ideea de rețea socială) și a fost mai orientată spre îndeplinirea obiectivelor,

îndrumându-și talentele pe căi mai concrete spre inovație. Deși companiile pot adopta abordări diferite, fiecare dintre ele încearcă să găsească cele mai bune modalități de a-și încuraja talentele să ducă inovația la cote maxime și să gândească în afara șabloanelor.

Care sunt aceste șabloane cu care ne luptăm la nivel colectiv, încercând să ne desprindem de ele? A ajuns creativitatea noastră să fie atât de împlânzită, încât trebuie să facem eforturi susținute pentru a ajunge dincolo de ea? Astăzi, cărțile de *self-help* promet să ne învețe ingeniozitatea, cum să gândim în afara șabloanelor, tehnici de brainstorming și munca în echipă, totul cu speranța că vom putea transforma aceste abilități în bani. Să ne gândim, de exemplu, la imaginea întâlnirilor gălăgioase ale creatorilor, la hârtiile mototolite și tablele mângălite, la petele de cafea de pe cămăși și degetele pătate de cerneală. Comparați-o cu atelierul tăcut al inventatorului care trudește până la ore târzii în noapte, la lumina unui singur bec. Cu toții avem senzația că inovația poate fi rezultatul unor procese de lucru, bazate pe colaborare, în departamentele de cercetare și dezvoltare din cadrul corporațiilor, sau al unor momente „evrica“ unice și al unor descoperiri individuale geniale. Aceste imagini contrastante ne-au stârnit interesul la nivel colectiv, iar în ultimii ani s-au înregistrat mari progrese în raport cu înțelegerea procesului inovației. Studii serioase dedicate inovației colaborative subminează vechile mentalități individualiste, centrate pe inventatorul singular, prin care ne raportăm la producție, cercetare și dezvoltare. Cărți precum *Where Good Ideas Come From* de Steven Johnson ne ajută să ne gândim la medii inventive dintr-un punct de vedere biologic și cultural. Altele, precum *The Code* de Larry Lessig, au pledat cu convingere împotriva efectelor regretabile asupra inovației pe

care le are protejarea exagerată a proprietății intelectuale, cum ar fi copyrightul pe termen lung și proprietatea îndelungată asupra patentelor.

Una dintre carențele dezbaterilor noastre este înțelegerea felului în care oamenii și abilitățile în sine ajung să fie monopolizate și sleite atunci când utilizăm strategiile greșite. Ne scapă elemente-cheie cu privire la modul diferit în care inovază oamenii, sub constrângerile controalelor exercitate asupra capitalului uman. Veriga lipsă este înțelegerea impactului pe care îl au normele pieței privind războiul talentelor, proprietatea și controlul ideilor și al oamenilor asupra inovației. Ar fi putut fi creată Facebook sub conducerea fraților Winklevoss, în Massachusetts? A fost nevoie de geniul, atitudinea răzvrătită a lui Zuckerberg și mutarea acestuia, în cele din urmă, în California – stat care are politici concurențiale unice și un sistem privind proprietatea intelectuală ce încurajează războaiele talentelor și fluxurile de capital uman – pentru a revoluționa modul în care lumea interacționează pe Internet? Ar trebui ca Google să controleze circulația celor mai buni profesioniști ai săi (fie că este permisă de lege sau nu) sau ar trebui să abordeze războaiele talentelor în același spirit în care abordează provocarea de a-și motiva talentele creative din interior, mai exact, slăbind controlul și încurajând fluxul?

Stimulentele corporatiste și controalele strategice afectează probabilitatea ingeniozității și a antreprenoriatului în moduri surprinzătoare. Numeroși lideri din domeniul inovației contemplează valoarea abonamentelor la sală și asigurarea meselor inventatorilor pe care i-au angajat și modul în care poate fi stimulată creativitatea acestora prin furnizarea unui loc de joacă pentru adulți și a unui birou ticsit cu jucării high-tech. Sintagmele la modă, legate de team-building, rețele și inovație, abundă, dar se știe prea puțin despre felul în care relațiile de

muncă, contractele și regulile de fundal privitoare la activele intangibile (oamenii și cunoștințele) pot stimula spiritul inovator al unei organizații. A venit momentul să aducem fundalul în prim-plan: nuanțele contractuale mereu prezente, comportamentul litigios și strategiile organizaționale care au impact asupra felului în care indivizii și companiile se reunesc pentru a obține inovația de succes. În această carte, vom învăța despre secretele comerciale, patente, deținerea copyrightului, spionajul economic, acordurile de confidențialitate și neconcurență, îndatoririle loialității și sistemele corporatiste de recompensare. Fiecare dintre aceste strategii încearcă să controleze cele mai mari active ale unei companii: capitalul uman și intelectual. Aceste mecanisme afectează capacitățile imediate și pe termen lung ale firmelor și domeniilor de activitate. O înțelegere mai profundă a acestor efecte va oferi lecții surprinzătoare. Vom descoperi că mentalitatea existentă, bazată pe protecționism este în mod frecvent arhaică și greșit direcționată. În mod contraintuitiv, deseori se ajunge la calea către succes prin acceptarea unor pierderi tactice.

În căutarea misiunii sfinte

Inovația este în mod frecvent conceptualizată drept misiune de căutare.² Am navigat pe toate oceanele lumii, am traversat pământul de la un capăt la altul, i-am urcat munții, i-am explorat peșterile, i-am cucerit, măsurat și cartografiat relieful. Farurile scrutatoare ale submarinelor au iluminat adâncurile mării, oamenii au jucat golf pe Lună, iar navele noastre spațiale sondează suprafața plină de praf a planetei Marte. La fel ca pionierii de dinaintea lor, inventatorii moderni

sunt exploratorii timpurilor noastre, care tatonează granițele externe ale frontierei digitale, fac noi descoperiri, calculează noi formule pentru crearea unor aparate de uz casnic cu consum energetic redus, dezvoltă modalități mai bune de livrare a medicamentelor și mâncării, scriu algoritmi care diminuează riscurile și convertesc softurile învechite astfel încât să poată fi integrate în noile componente hardware. Deși teritoriul expedițiilor moderne nu mai este constituit de suprafețe stâncoase înghețate sau deșerturi arzătoare, vechea problemă rămâne: odată ce se găsește un nou teritoriu, oricine îl poate cuceri. Aceasta este dilema inerentă a instrumentelor moderne ale inovației: cunoașterea, proprietatea intelectuală și capitalul uman. Aceste noi monede ale competiției economice sunt intangibile și de neexclus, putând fi reproduse, consumate și transformate la scară largă, ceea ce le face atât extrem de valoroase, cât și extrem de vulnerabile. Dacă lipsește protecția fizică sau legală, informațiile se împrăștie ca focul mistuitor în lumea din afară. În cazul în care companiile nu sunt capabile să-și păzească investițiile în informații, atunci informațiile lor pot fi furate în timp real de către competitorii lor, duplicate, publicate pe Twitter și postate pe YouTube instantaneu. În lumea digitală de astăzi, este dificil și costisitor să creezi informații, dar ușor și ieftin să le reproduci. În absența protecției, s-ar putea ca o companie să plătească un preț scump acum pentru a produce cunoștințe de care ulterior va beneficia concurența sa. Discrepanța dintre costurile dezvoltării și utilizare constituie miezul înfierbântatelor dezbateri despre proprietatea intelectuală.

Anvergura protecțiilor proprietății intelectuale – patente, copyright, secrete comerciale și mărci înregistrate – este un teren minat, plin de controverse. În convingerile noastre este întipărită ideea că „viitorul națiunii depinde, nu în

mică măsură, de eficiența industriei, iar eficiența industriei depinde, nu în mică măsură, de protecția proprietății intelectuale”.³ Dar, deși proprietatea intelectuală le aduce beneficii deținătorilor, pentru controlul exercitat de către aceasta se plătește un preț mare. Aplicarea politicilor, detectarea încălcărilor și judecarea disputelor consumă toate cantități imense de timp și resurse. Cel mai important și mai tulburător, controalele puternice pun obstacole în calea dezvoltării inovației care s-ar fi clădit pe cunoștințele restricționate. Lipsa de aer înecă focul inovației, iar vântul îl stinge. Definirea politicilor și a strategiilor în această zonă seamănă cu încercarea de a lovi o țintă mobilă în timp ce îți ții echilibrul pe o minge.

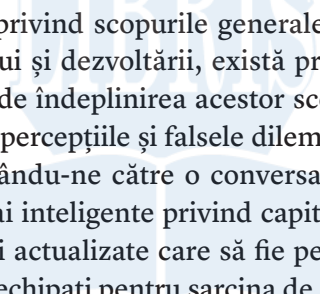
Deși conștiința publică este familiarizată cu războaiele asupra proprietății intelectuale, cealaltă jumătate a bătăliilor noastre, care se dau în jurul noilor valute economice ale activelor intangibile – războiul capitalului uman și cel al talentelor –, abia acum începe să-și dezvăluie magnitudinea și caracterul controversat. Războaiele capitalului uman urmează multe dintre preocupările urmărite și de dezbaterile asupra proprietății intelectuale, dar sunt mult mai puțin înțelese. Controalele exercitate asupra capitalului uman au trăsături unice care însoțesc inevitabil orice tentativă de a restricționa oamenii – purtătorii cunoașterii sau ai fluxurilor, dacă aveți o înclinație mai curând către economie decât către cunoaștere, sau producția ca atare. Controalele asupra capitalului uman, așa cum au apărut în războaiele talentelor, încearcă să îi împiedice pe profesioniști să concureze, pe competitori să recruteze, pe antreprenori să racoleze, iar pe muncitorii calificați și inventivi să-și utilizeze cunoștințele și experiențele și să aibă drept de proprietate asupra ideilor și aspirațiilor lor creative. Strategiile noastre privind talentele vizează abilitatea oamenilor de a-și urma pasiunile și de a-și câștiga existența, stabilind conexiunile profesionale și sociale necesare pentru progresul

carierii lor și al domeniului. Aceste strategii creează sisteme pe piață care determină felul în care oamenii talentați își construiesc viețile și inițiativele economice.

Cu aproape o jumătate de secol în urmă, Kenneth Arrow, laureatul Premiului Nobel, susținea că nu controlul centralizat, ci competiția este cea care alimentează inovația.⁴ Scriind tocmai despre capitalul uman, Arrow observa că „mobilitatea personalului între firme furnizează o modalitate de răspândire a informației.”⁵ Cu alte cuvinte, Arrow considera că ideile călătoresc odată cu muncitorii, în timp ce aceștia migrează de la o companie la alta, diseminând astfel cunoștințele și consolidând economiile. Piețele contemporane și noile studii științifice furnizează dovezi empirice în sprijinul afirmației lui Arrow. Acum știm că inovația este un demers colectiv și că felurile în care este răspândită prin interacțiunea umană îi vor determina calitatea și creșterea. Simplu spus, mișcarea și concurența sunt bune pentru inovație. Noile cercetări confirmă ceea ce companiile progresiste știu intuitiv: unul dintre fundamentele mobilității talentelor este interacțiunea dintre oamenii inventivi. Noi date continuă să dezvăluie că atunci când inovatorii colaborează devin mai mult decât suma părților lor. În această carte, vom parcurge știința rețelelor, hărțile colaborărilor dintre inventatori și geografiile politicilor competiției pentru a descoperi un adevăr actualizat: atunci când vine vorba despre războiul pentru talente, trebuie să ne alegem bătăliile cu înțelepciune. Plecarea angajaților valoroși poate fi o dublă lovitură pentru o companie: aceasta pierde un om pregătit și talentat, iar competitorii ei câștigă de pe urma acestei pierderi, dobândind un angajat care devine un jucător-cheie în operațiunea lor. Acesta este judo-ul corporatist: utilizarea energiei inamicului împotriva sa. După cum vom vedea, clauzele concepute pentru a restricționa activitățile post-angajare au devenit o trăsătură aproape universală a contractelor

de angajare. În același timp, în vreme ce companiile aderă la mentalitatea bazată pe control, încercând să ascundă idei și să-și restricționeze talentele, această mentalitate intră în conflict cu faptul că inovația depinde, la nivel universal, de fluxul cunoștințelor și al oamenilor pe o piață competitivă. În calitate de competitori și ca societate, trebuie să fim cu ochii pe cultivarea talentelor ca resursă competitivă, însă comună.

Câteva schimbări au fuzionat în ultimii ani, creând noi realități contemporane și redefinindu-ne concepția asupra războaielor talentelor și controalelor capitalului uman. În primul rând, competiția globală, practicile de angajare, munca în echipă și mobilitatea pieței muncii au subminat toate modul în care gândim în raport cu avantajul competitiv în inovație. În al doilea rând, acum avem cunoștințe științifice de ultimă oră, care ne dezvăluie fundamentele inovației de succes, permițându-ne să evaluăm mai eficient sagacitatea diferitelor strategii și politici. În cele din urmă, semnificația accentuată a capitalului uman și a proprietății intelectuale a condus la apariția disputelor și a conflictelor în cifre-record. În unele domenii high-tech, este o practică obișnuită să se includă cheltuielile litigioase atunci când se calculează costurile așteptate ale unui startup. Contribuind la structura deja complexă a talentului și a cunoașterii, numeroasele variațiuni jurisdicționale și incertitudinea cu privire la anvergura capitalului uman și a proprietății intelectuale ridică întrebări serioase în raport cu situația actuală. În întreaga lume, strategii și companiile își regândesc planurile ce vizează inovația, trădând nemulțumirea față de abordările depășite și prost direcționate. Într-o perioadă în care Statele Unite se confruntă cu o competiție acerbă din partea Europei, Chinei, Indiei etc., numeroase țări și state fie sunt în proces de reformare fie dezbat astfel de reforme. Cu toate acestea, în ciuda



înțelegerii privind scopurile generale ale promovării antreprenoriatului și dezvoltării, există prea puțin consens când vine vorba de îndeplinirea acestor scopuri. Această carte va demistifica percepțiile și falsele dileme ale acestor dezbateri, redirecționându-ne către o conversație mai avizată despre strategii mai inteligente privind capitalul uman. În căutarea unei viziuni actualizate care să fie pe potrivă realității, vom fi mai bine echipați pentru sarcina de a susține avantajul inovator pe piețele contemporane competitive. Cred că această carte vă va ajuta să găsiți modalități mai bune de a administra ideile și oamenii care le concep.



**Partea
întâi**

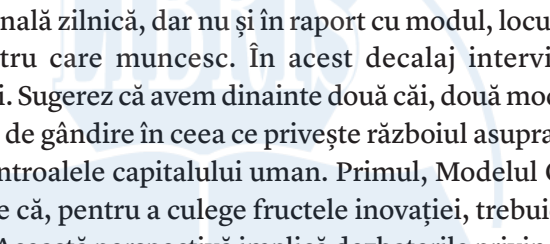
Prioritatea
capitalului
uman



SUNTEM ÎN PLIN RĂZBOI. Avem nevoie de angajați buni și ne luptăm pentru cei mai talentați oameni. Reacția noastră naturală la pierdere este să încercăm să rămânem pe poziții. Managerii, cei care ocupă funcția de CEO și chiar și economiștii au aceleași reacții instinctive, cedând unei mentalități bazate pe control. Dar ce face controlul cu adevărat? Păzesc ei oare castelul sau își fac singuri rău? Iată conflictul: companiile au nevoie cu disperare de minți independente pentru a fi competitive, însă păzirea strictă a acestora le ofilește independența și stagnează creșterea economică.

Așadar, cum găsim echilibrul potrivit? Începem prin a examina diversele eforturi globale de a câștiga „echilibrul minților“. Președintele Barack Obama a declarat că noul moment Sputnik al acestui secol are de-a face cu inovația viitoare. Recunoaștem că cele-ce-urmează-a-fi-inventate depind de abilitatea țărilor și industriilor de a cultiva și reține talentele. Dar nu știm cum să realizăm acest avantaj competitiv. Odată cu globalizarea războiului ce vizează talentele, două noutăți importante de pe piața muncii intră în coliziune: așteptările mari ale muncitorilor de la toate nivelurile și așteptările nule cu privire la angajarea pe termen lung. Singurul remediu pentru această inevitabilă coliziune va izvorî dintr-o înțelegere mai profundă a managementului capitalului uman.

Odată cu înlocuirea erei industriale cu era digitală, am slăbit controlul asupra felurilor în care oamenii își desfășoară rutina



profesională zilnică, dar nu și în raport cu modul, locul și motivul pentru care muncesc. În acest decalaj intervine rolul inovației. Sugerez că avem dinainte două căi, două modele conflictuale de gândire în ceea ce privește războiul asupra talentelor și controalele capitalului uman. Primul, Modelul Ortodox, ne spune că, pentru a culege fructele inovației, trebuie să controlăm. Această perspectivă implică dezbaterea privind dreptul de proprietate, proprietatea intelectuală, investițiile corporatiste, finanțele și creșterea economică. Deși a fost atacat pe multe fronturi, a rămas la fel de solid în raport cu dezvoltarea capitalului uman. Călea alternativă, Modelul Dinamic, ne va fi de folos în explorarea temeiurilor strategiilor capitalului uman: inovația are legături pozitive cu fluxurile dinamice de informații și oameni, provenind din beneficiile motivaționale și colective ale libertății de a trece de la o inițiativă la alta. Pe măsură ce înaintăm pe această cale, vom lua în considerare noi dovezi legate de beneficiile unor controale mai laxe – beneficii care se răsfrâng asupra inventatorilor, companiilor, industriilor și regiunilor. Pentru ca inovația să înflorească, trebuie să învățăm cu toții – manageri, competitori, economiști și avocați – să ne depășim mentalitatea centrată pe control.

1

Războaiele talentelor

Pentru un răpitor de oameni în serie [headhunterul guvernului] Philip Yeo pare destul de inofensiv. Dar dacă îi asculți pe alții, e un om periculos. În ultimii șase ani, Yeo a umblat prin toată lumea, pe urmele oamenilor de știință talentați din Washington, San Diego, Palo Alto – California, Edinburgh și de prin alte locuri, atrăgându-i spre țara sa de baștină, Singapore.

– **Revista Time**

Echilibrul creierelor

„TALENTUL A DEVENIT cea mai căutată marfă din lume“, declara *The Economist* în 2006. De atunci, războiul dobândirii talentelor a devenit și mai necruțător. Odată cu schimbarea locului de muncă, peisajul economic global s-a aplatizat. În trecut nu atât de îndepărtat, lumea în curs de dezvoltare, inclusiv China, India, Brazilia, Europa de Est și țările din Golful Persic, furniza mână ieftină de lucru, în vreme ce America de Nord și câteva țări europene dominau piața selectă a muncii. Dar nu mai este așa! Așa-numita Lume a Treia vine puternic din urmă, aducând provocări și o competiție fără precedent. Unul dintre indicatorii acestor schimbări este faptul că, în ciuda tradițiilor din trecut, ale slujbei pe viață și a loialității lucrătorului, „rata fidelității“ – durata de timp petrecută de candidații angajați într-o anumită slujbă – este acum mai scăzută în Asia decât în Statele Unite și în Europa.¹

La fel ca deținătorii capitalului de risc (sau prădătorii capitaliști, după cum îi percepe unii manageri, atunci când acești investitori le racolează cei mai buni lucrători), țările din întreaga lume sunt implicate în eforturi intense de a atrage talente. Singapore, un centru high-tech în ascensiune în arena globală, are o divizie internațională de talente în cadrul guvernului, însărcinată cu găsirea unor modalități de a atrage oamenii cu cele mai înalte calificări din străinătate. Philip Yeo, caracterizat drept „răpitor în serie“, conduce divizia internațională de talente din Singapore. Yeo preferă să se autocaracterizeze mai curând drept „hoț de oameni“ decât *headhunter*. Într-un interviu, Yeo descrie schimbările de atmosferă de pe piața americană, care permit ca Singapore să ademenească talentele: „În trecut, America era precum Muntele de Aur. Acum este foarte restrictivă. Toți străinii reprezintă o amenințare și întreaga atmosferă se schimbă“.² În cartea sa, *Innovation Nation*, John Kao îndeamnă la o mai mare atenție față de „arta seducției“ în competiția globală. În opinia lui Kao, talentele sunt atrase spre regiunile în ascensiune la cote alarmante. Noua competiție din Europa și Orient l-a determinat pe sociologul Richard Florida să articuleze avertismente la fel de severe, susținând că Statele Unite devin „o economie de mâna a doua, care nu poate oferi oportunități economice pentru majoritatea populației sau bunăstarea socială a țărilor din Europa Occidentală“. Și toate avertismentele arată înspre o țară care pare să facă salturi înainte, ajungând în curând să preia supremația, în calitate de cea mai puternică economie din lume – China.

În ianuarie 2011, președintele Obama evoca imaginea unui nou Război Rece. La fel ca în 1957, când Uniunea Sovietică lansa primul satelit care avea să orbiteze în jurul pământului, Sputnik, astăzi, Statele Unite riscă să asiste pasiv la ascensiunea lentă, dar susținută a unui nou imperiu – China – care devine

superputerea ce va domina economia globală. China, avertiza Obama, are „cele mai rapide trenuri și cele mai rapide computere din lume“. Și abundă estimările conform cărora, în doar câțiva ani, și alte țări, nu doar China, vor depăși Statele Unite în domeniul tehnologic vital. Pentru a le prinde din urmă și pentru a prelua conducerea, Statele Unite trebuie să devină mai inovatoare în toate domeniile. A doua zi după ce Obama a făcut aceste remarci, senatorul John Kerry a reiterat și vorbit pe larg despre însemnătatea utilizării imaginii istorice emblematice a satelitului sovietic Sputnik pentru provocarea inovației în secolul XXI: „Avem nevoie de cercetare și dezvoltare; avem nevoie de știință, tehnologie, de ingineri și de matematică. Trebuie să băgăm America în viteză. Acesta este momentul nostru Sputnik. Am văzut oarecum satelitul Sputnik traversând cerul, dar nu am făcut nimic similar cu ceea ce am făcut în anii 1960 pentru a reacționa“.

Echilibrul de putere al Războiului Rece s-a concentrat asupra cursei înarmării nucleare, însă competiția internațională modernă se concentrează asupra talentelor. Și nu numai piața high-tech, cea biotehnologică și a informației trepidează ca urmare a circulației la nivel național și internațional. În *The Flight of the Creative Class*, Florida avertizează că baza de talente a națiunii slăbește în toate domeniile, de la științe la artă și inițiative economice. Deși universitățile americane atrag studenți străini talentați, mulți dintre aceștia nu mai urmăresc să rămână și să muncească pe piața americană. Conform Fundației Naționale de Știință, în jur de jumătate din deținătorii de doctorate care lucrează la ora actuală în Statele Unite, în domeniul științific, în inginerie și tehnologia computerelor, s-a născut în afara granițelor țării. Cu toate acestea, acum nu mai putem conta pe faptul că cei mai buni dintre cei buni vor rămâne în țară după începerea carierei lor