

Sydney Finkelstein

S U P E R Ș E F I

*Cum gestionează liderii excepționali
fluxul de talente*

Traducere din limba engleză de

Beatrice Popescu

 ACT și Politon

2021

Această ediție este publicată prin acordul cu Portfolio, marcă a grupului editorial Penguin, o divizie a Penguin Random House LLC.

SUPERBOSES

Copyright © 2016 by Sydney Finkelstein
Originally published by Portfolio/Penguin,
an imprint of Penguin Random House LLC.

© 2021 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

Tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro

Traducător: **Beatrice Popescu**

Redactor: **Bianca Stănescu**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

FINKELSTEIN, SYDNEY

Superșefi / Sydney Finkelstein; trad.: Beatrice Popescu. - București:
ACT și Politon, 2021

ISBN 978-606-913-724-6

I. Popescu, Beatrice (trad.)

005

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

Cuprins

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

CAPITOLUL UNU

Iconoclaști, Ticăloși Glorioși și Filantropi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Din ce este făcut un superșef

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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