

Beverly Kaye și Sharon Jordan-Evans

Iubește-i sau îi pierzi

Cum îți păstrezi oamenii competenți

26 de strategii motivaționale pentru managerii ocupați

Traducere din limba engleză de:
Romică Lixandru

 ACT și Politon

2015

„Ca organizație, noi am adoptat conceptele din *Iubește-i sau îi pierzi* și, în primul an, scorurile noastre pentru implicare au fost cu șase puncte mai mari decât ale organizațiilor similare din sectorul nostru și cu șaisprezece puncte mai mari față de anul precedent. *Iubește-i sau îi pierzi* funcționează pentru noi.”

– Michael Svagdis, președinte, Morrison Healthcare Food Services

„O abordare reconfortantă și eficientă pentru a motiva mințile și inimile celor care îți definesc brandul și avantajul competitiv – angajații! Kaye și Jordan-Evans continuă să ne țină înarmați cu cele mai relevante și practice abordări, pentru a-i însuși pe oameni.”

– Curt Coffman, coautor al volumelor *First, Break All the Rules (Mai întâi, încalcă toate regulile)* și *Follow This Path (Urmează această cale)*

„Pentru a avea o echipă grozavă, ai nevoie de jucători excepționali. Autoarele îți arată cum să îți motivezi jucătorii excepționali și să îi păstrezi multă vreme în echipa ta.”

– Mike Krzyzewski, antrenor principal, echipa de baschet masculin a Universității Duke

„Talentul contează. Puțini contestă acest adevăr. Dar reținerea marilor talente continuă să fie o provocare pentru multe companii. Această carte extraordinară oferă numeroase instrumente specifice și sute de exemple despre cum să ai grijă de angajați. *Iubește-i sau îi pierzi* este cel mai bun tratat disponibil despre reținerea talentului.”

– Dave Ulrich, profesor la Școala de Afaceri Ross, Universitatea din Michigan, și coautor al volumului *Leadership Brand: Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value (Brandul de leadership: Dezvoltarea liderilor orientați spre client pentru a crește performanța și a construi valoare de durată)*

„*Iubește-i sau îi pierzi* este o sursă inegalabilă de tactici de retenție practice, cu aplica-re imediată. Când directorii îmi spun că retenția angajaților este o preocupare princi-pală, îi îndrum imediat spre ghidul scris de Beverly și Sharon. Creează rapid un mediu de lucru mai antrenant cu noua ediție a acestei lucrări clasice!”

– Doug Hardy, director general/editor la Monster Careers, coautor al seriei *Monster Careers (Carierele Monster)* și al volumului *Finding Keepers: The Monster Guide to Hiring and Holding the World's Best Employees (Ce-am găsit al meu să fie: Ghidul Monster pentru angajarea și reținerea celor mai buni angajați ai lumii)*

„*Iubește-i sau îi pierzi* transformă unele dintre așa-zisele competențe sociale (*soft skills*) ale leadershipului într-un arhetip de motivare a oamenilor prin conversații puternice, axate pe retenție. Am văzut valoarea autentică a acestei cărți – cursul de pregătire și mai ales instrumentele se prezintă ca indispensabile pentru a-i ajuta pe lideri să dez-volve încrederea și să stimuleze performanța.”

– Greg Mlodzinski, consultant în leadership și dezvoltare profesională, The Hartford

„Această carte a devenit instantaneu clasică, deoarece este atât de inteligentă și ușor de folosit. Este modernă și atemporală în același timp. Este cartea de căpătâi în ceea ce privește retenția angajaților și probabil că așa va rămâne mereu. Dacă te ocupi de managementul de personal, ar trebui s-o cumperi și s-o memorezi și apoi să-ți păstrezi un exemplar pe birou, ca memento permanent. Dacă te ocupi de managerierea managerilor, cumpără o copie pentru fiecare dintre ei.”

– Bruce Tulgan, autorul volumelor *It's Okay to Be the Boss (E OK să fii șeful)* și *Managing Generation X (Managementul Generației X)*

„Această carte nu numai că te va ajuta să atragi și să reții cei mai buni și mai motivați angajați, ci te va ajuta, de asemenea, și să-i formezi și să-i conduci. Această carte este o lectură obligatorie pentru cei care aspiră să fie lideri și pentru cei care vor să obțină rezultate mai bune la locul de muncă.”

– D. Michael Abrashoff, autorul volumelor *It's Your Ship (E nava ta)* și *Get Your Ship Together (Fă-ți ordine pe navă)*

„În războiul pentru talent, Synopsys a ales *Lubește-i sau îi pierzi* ca principalul nostru manual în domeniu. Tot atât de practică pe cât este de pătrunzătoare și de detaliată, această carte le-a oferit managerilor noștri principiile și practicile de care au nevoie pentru a-i reține pe cei mai buni și mai străluciți oameni ai noștri.”

– Aart J. de Geus, președinte și CEO la Synopsys

„Indiferent de sectorul în care activezi (corporatist/ guvernamental/ militar), oamenii sunt cea mai importantă parte a unei organizații. A înțelege ce îi face pe oameni din generații diferite să se pună în mișcare și de ce reacționează altfel decât ar fi de așteptat în anumite circumstanțe este absolut esențial pentru păstrarea lor. Cartea de față va face exact acest lucru pentru tine! Este o lectură obligatorie pentru toți liderii și managerii care vor să-și vadă banii reinvestiți în afacerea lor, și nu cheltuiți cu tonele pentru recrutarea și calificarea unei forțe de muncă fluctuante.”

– Bill Pickavance, vicepreședinte la Sisteme de Lansare și Recuperare și directorul filialei din Florida a United Space Alliance

„O excelentă carte de afaceri pentru acest mileniu. Reține-o și afacerea ta va prospera.”

– Bob Rosner, autorul rubricii sindicalizate *Working Wounded* și coautorul volumului *The Boss's Survival Guide (Ghidul de supraviețuire al șefului)*

„Realistă și practică, le oferă managerilor, coordonatorilor de echipă și liderilor lucruri pe care le pot face începând de mâine – nu, de astăzi – pentru a opri exodul de creiere. Ar fi bine s-o citești înainte ca oamenii tăi cei mai competenți să plece în altă parte.”

– Bill Bridges, autorul volumelor *Transitions (Tranziții)*, *JobShift (Schimb de job)* și *Creating You & Co (Cum pui bazele sistemului Tu & Co)*.











Pentru părinții mei dragi. Abe și Mollie Kaye au trăit cu adevărat o poveste de dragoste timp de șapte decenii. Ei m-au inspirat personal și profesional de-a lungul vieții și le simt cu adevărat lipsa!















– Bev



Pentru bulgărașii mei – Jady, Isaac, Duncan, Mackenzie și Emma. Voi aduceți atâta lumină și atâtea râsete în viața mea. Vă ador!

– Sharon

CUPRINS

Prefață	13
Mulțumiri	19
Introducere - Demisia lui A.J.	21
 Adresează-le întrebări – Ce te face să rămâi?	27
 Bucuria și distracția – La serviciu, de ce nu?	40
 Carierele – Susține dezvoltarea	48
 Demnitatea – Dă dovadă de respect	58
 Elemente noi – Imprimă dinamism	68
 Familia – Susține-o	76
 Garantează obiective – Extinde opțiunile	86
 HR – Angajarea oamenilor potriviți	97
 Informația – Împărtășește-o	110
 Înțelege – Ascultă mai profund	119

 J onglerii? – Stop, răspunderea îți revine	129
 K O indispoziției – Susține starea de bine	136
 L egăturile – Stabilește conexiuni	146
 M entor – Fii și tu unul	157
 N umerele – Efectuează niște calcule	167
 O portunitățile – Exploatează-le	173
 P asiunea – Încurajeaz-o	182
 Q & A – Pune regulile sub semnul întrebării	192
 R ecompensa – Oferă recunoaștere	202
 S pațiul – Oferă-l	216
 T icălos – Nu fi și tu așa	229
 U f, adevărul! – Spune lucrurilor pe nume	240
 V alorile – Definește și aliniază	250
 X și alte generații – Manevrați cu grijă	258

 Y es, sir! – Diminuează raportul de forțe	272
 Z enit – Fă totul pentru a ajunge acolo	280
Top 10 Obstacole	289
Ne puteți spune mai multe?	293
Despre autoare	305
Dincolo de carte	308
Note	314

Lubește-i sau îi pierzi – Ediția Războiul Talentelor

Talentul înseamnă totul. Ca manager, știi acest lucru. Ai nevoie ca oamenii talentați să rămână alături de tine. Acești oameni sunt esențiali pentru succesul tău. Ei sunt inima și sufletul companiei tale. Iar competitorii tăi îi vor!

Așadar, cum faci ca să-i ții motivați? Ca să fie nerăbdători să vină la serviciu și să dea randament maxim? Ca să îi convingi să-ți rămână alături (atât psihologic, cât și fizic), în timp ce alții încearcă să-i atragă? *Lubește-i sau îi pierzi* îți va arăta cum.

Am scris această carte *pentru* manageri și în *folosul* lor. Al managerilor ocupați. Oameni care fac mai mult cu mai puțin și care știu că timpul este resursa lor cea mai de preț. Această lucrare trebuia să fie scurtă și la obiect. Totuși, trebuia să conțină argumente puternice, susținute de date și pline de recomandări ușor de pus în practică.

Trei mesaje esențiale se repetă pe parcursul capitolelor:

- Indiferent de suișurile și coborâșurile economiei, oamenii tăi cei mai buni au posibilitatea de a alege unde și pentru cine să lucreze. Tu ai nevoie să te alegă pe tine.
- Tu, ca manager, ai mai multă putere și influență în ceea ce privește motivarea și păstrarea propriilor oameni decât oricine altcineva.
- Există strategii ușor de implementat, necostisitoare și bazate pe studii de cercetare, pe care le poți folosi pentru a păstra motivația angajaților talentați și pe care le poți aplica echipei tale.

De ce îți pasă?

De ce te interesează această carte? Noi presimțim că te confrunți cu cel puțin una dintre următoarele provocări. Care dintre ele te îngrijorează?

- Economia mai sănătoasă și o piață a locurilor de muncă mai promițătoare se traduc prin mai multe opțiuni pentru angajații competenți.
- Ai câțiva angajați nemulțumiți, care și-au actualizat CV-urile și și-au făcut bagajele.
- Jumătate dintre angajații tăi vor ajunge la vârsta de pensionare în următorul deceniu. Nu știi cu cine îi vei înlocui.
- Sectorul tău de activitate (sau zona geografică sau funcția ta) este deosebit de afectat – nu există suficiente talente de care să te poți folosi.
- Afacerea ta se dezvoltă, iar lipsa de talente iscusite împiedică acea dezvoltare.
- Forța de muncă s-a schimbat și majoritatea angajaților (cercetările spun că 70%) sunt înclinați să accepte prima ofertă bună, chiar dacă nu-și caută în mod activ un alt loc de muncă.
- Fluctuațiile nedorite de personal te costă o avere.
- (adaugă altceva)

Oricare ar fi provocarea cu care te confrunți, vrei strategii rapide și eficiente pentru a motiva și a păstra angajații talentați pe care-i deții în prezent. Ai ajuns în locul potrivit.

Patru cuvinte importante

Celor care deja au citit cartea le-a plăcut titlul *Iubește-i sau îi pierzi: Cum îți păstrezi oamenii competenți*. Dar acesta nu este doar un titlul comercial. Cuvintele exprimă esența mesajului nostru. Iată în ce sens le folosim:

IUBEȘTE: Poartă-te corect și respectuos cu angajații. Mulțumește-le. Oferă-le provocări și dezvoltă-i. Dacă îți pasă de ei, îi vei motiva și îi vei păstra.

- PIERZI:** Pierderea este la fel de gravă atunci când un angajat iese la pensie, ca și atunci când pleacă pentru a se alătura concurenței.
- COMPETENȚI:** Gândește-te și la angajații obișnuiți, nu doar la cei cu potențial înalt. Vedete sunt oamenii de la fiecare nivel ierarhic, care aduc valoare organizației.
- PĂSTREZI:** Încurajează angajații talentați să rămână în firmă (dacă nu în departamentul tău). În competiția acerbă care urmează, talentul va fi factorul hotărâtor.

Baza de cercetare

Perspectiva noastră se bazează pe datele adunate din numeroase sectoare de activitate și organizații. Utilizăm informații din interviurile de plecare, de la focus-grupuri și de pe Internet. Noi (și zeci de asistenți) consultăm în permanență ziare, reviste și cărți.

Adresăm pretutindeni întrebarea: „De ce ai rămas?”

Analiza acestor date ne-a permis să elaborăm cele 26 de strategii originale, de la A la Z. Am continuat să dezvoltăm această cercetare originală. Până acum, ne-am întâlnit cu peste 100 000 de manageri ai unor companii mai mari sau mai mici, din întreaga lume. Am ascultat, am oferit consultanță, am organizat sesiuni de training și am învățat de pe urma lor. Baza noastră de date, denumită „De ce ai rămas?”, este în permanență actualizată (peste 17 000 de respondenți până în octombrie 2007). Toate acestea ne ajută să ne îmbunătățim și să ne extindem strategiile de motivare și de retenție a personalului.

Acum, am distilat acele rezultate în strategii îmbunătățite de retenție a personalului, care îți oferă un avantaj competitiv crucial.

Ce găsim în această carte? Ce este nou?

Intenția noastră este ca *Iubește-i sau îi pierzi* să fie simultan atemporală și de actualitate. Atemporală în sensul că sugestiile cuprinse în carte ar trebui să funcționeze la fel de bine în 1999 (prima ediție) ca și în 2020 (avem de gând să fim prin preajmă și atunci!). Și de actualitate, în sensul că aducem la zi, în mod regulat, relatările, statisticile și perspectivele asupra locului de muncă și le formulăm astfel încât să fie relevante pentru tine ca manager *acum*.

În cea de-a patra ediție, am *actualizat* componente-cheie ale cărții, pe care cititorii le-au găsit deosebit de utile, printre care:

- Liste practice cu lucruri de făcut;
- Numeroase exemple din lumea afacerilor, care au funcționat în motivarea și retenția angajaților talentați;
- Povestea unui angajat (A.J.) și motivele pentru care el (sau ea) își părăsește locul de muncă;
- Întâmplări reale din categoria „Vai!”, despre „peștele care a scăpat”.

Am adăugat două secțiuni *noi*:

- Top 10 Obstacole, primite de la managerii care au încercat abordarea din *Iubește-i sau îi pierzi*;
- „Ne puteți spune mai multe?” – statistici, relatări și citate pentru cititorii care au cerut aprofundarea temei.

Am *păstrat* instrumentele de navigație ale cărții pe care cititorii le-au găsit utile:

- Trimiterile ajutătoare „Vezi capitolul...”, care asigură legătura cu și mai multe idei despre subiectele de maxim interes pentru tine;
- Un index de retenție/motivare (IRM) în ultimul capitol, pentru a te orienta în procesul de învățare.

Însușește-ți această carte

Am scris *Iubește-i sau îi pierzi* pentru a-ți face viața mai ușoară. Pentru a te ajuta în timp real, pe drumul de la o zi la alta. Am scris-o pentru că tu ai un impact foarte mare asupra vieților subordonaților tăi. Această responsabilitate este imensă și merită tot ajutorul și tot sprijinul pe care îl poate primi.

- ✓ Folosește această carte ca pe un ghid – așa cum ai folosi manualul de utilizare al unei mașini.
- ✓ Revino asupra ei în mod repetat.
- ✓ Îndoiaie colțurile paginilor.
- ✓ Folosește un marker pentru a sublinia ce te interesează cel mai mult.
- ✓ Pune un semn de carte la capitolele-cheie și apoi las-o pe biroul managerului tău!
- ✓ Ia-ți un angajament personal să pui în practică măcar un capitol.

Nu uita, atenția pe care o acorzi retenției personalului este esențială. **17**
Știi care sunt vedetele tale – cele pe care nu-ți poți permite să le pierzi. **Prefață**
Sunt angajații tăi talentați și implicați – atât cei cu „potențial înalt”, cât și
cetățenii de nădejde. *Iubește-i sau îi pierzi* te va ajuta să-ți motivezi oame-
nii competenți și să-i păstrezi în echipa ta!

Odată cu publicarea acestei a patra ediții, recunoștința noastră pentru colegii, clienții, familiile și prietenii care ne-au sprijinit se... cvadruplează! Continuăm să fim receptive și să învățăm de la toți și credem că doar așa putem să ne ținem la curent cu noutățile.

Pe parcursul anilor, ne-am maturizat alături de o echipă editorială încântător de strategică și de încurajatoare, la Berrett-Koehler. Președintele ei, Steve Piersanti, vede tot, știe tot și observă tot. Este extraordinar în a recunoaște exact ce am lucrat bine și în a sublinia (cu la fel de multă precizie) ce ar trebui să îmbunătățim. Jeevan, Kristen, Mike, Rick, Marina și Tiffany ne pun la dispoziție „ochii” lor unici și distincți, făcând din asta o adevărată muncă de echipă.

Nancy Breuer a fost, din nou, editorul nostru „vocal”. Ea a știut instinctiv cum să ne combine stilurile de scris, astfel încât cititorii noștri să se poată bucura de tranziții line. A fost atât majoretă, cât și critic sincer, la momentele potrivite. Tracy Rocca a fost alături de noi de la început și și-a folosit măiestria pentru a face fiecare ediție subtil diferită. Mulțumirile noastre se îndreaptă și spre Lorianne și Bree Speaks, pentru sprijinul lor răbdător și sârguincios în ceea ce privește computerele și pentru stăpânirea acelor afurisite de *Track Changes*.

Această carte nu ar fi putut câștiga publicul fără organizația Career Systems International. Fred Gladney și Patti Hillman au îndrumat echipa de vânzări pentru a deveni parteneri adevărați ai clienților pe care îi servea. Audrey Sloofman, Michelle Zionkowski și Louise Gray i-au sprijinit pe asistenții noștri, astfel încât munca efectuată în cadrul fiecărei organizații a fost întotdeauna adecvată și fin reglată. Nanci Hendrickson a lansat o adevărată provocare echipei de operațiuni, să se autodepășească în privința serviciului pe care îl oferea.

Ann Jordan și Tony Martinez au gestionat eforturile noastre de marketing, ajutându-ne să descoperim noi modalități de a ne împărtăși cunoștințele. Stacey Cunningham a elaborat strategia pentru consultanții noștri și i-a ajutat să-și depășească mereu limitele. Rosalind Sago, Jeff

20 Apfelberg și Lindy Williams au dirijat eforturile noastre de dezvoltare a produsului și le-au menținut practice și unice. Ray Halagera, Barry Levitt și Al Hazan au menținut mașinăria ca unsă, din perspectivele lor de leadership. Da, e nevoie de un sat întreg.

lubește-i
sau
îi pierzi

Ca și în cazul celorlalte ediții, familiile noastre ne-au fost alături și ne-au încurajat. Au știut (atunci când noi nu știam) că, în cele din urmă, vom pune această ediție în mâinile voastre. Bev îi mulțumește lui Barry că nu s-a plâns atunci când tasta în mașină, în timpul excursiilor. Ea îi este recunoscătoare lui Lindsey pentru că i-a fost mentor în materie de Generația Y. Sharon îi mulțumește lui Mike pentru sprijinul său neîntrerupt și pentru că a fost un extraordinar consilier în toate privințele, de la designul copertei până la detaliile capitolelor. Ea îi mulțumește surorii sale, Diana, pentru intervențiile ei înțelepte și nepoților săi pentru că au ajutat-o să se îndepărteze (în mod încântător) de tot și de toate.

Noi continuăm să ne respectăm reciproc „perspectivele” asupra pieței muncii. Ne prețuim întotdeauna diferențele și ne apreciem dorința comună de a obține rezultatul scontat: o carte care, într-adevăr, îi va ajuta pe managerii ocupați să-și motiveze și să-și rețină oamenii talentați.

Introducere

Demisia lui A.J.

Îmi dau demisia.

Înainte de preavizul.

Am găsit o altă oportunitate.

Am acceptat o altă ofertă.

Putem sta de vorbă?

Dacă vreunul dintre enunțurile de mai sus îți sădește teama în suflet sau te face să simți un gol în stomac, află că nu ești singurul în situația asta. Orice persoană care îi conduce sau îi supervizează pe alții, indiferent că lucrează într-un zgârie-nori, într-o cafenea sau într-un grup de voluntari, reacționează cu groază la asemenea afirmații – în special atunci când oamenii care le rostesc sunt esențiali pentru echipa ta.

Prin „esențiali” nu ne referim doar la cei cu realizări de top sau cu „potențial înalt”. Ne gândim și la „cetățenii de nădejde” – aceia care vin la serviciu zi de zi pentru a-și face treaba temeinic. Ei sunt necesari pentru succesul organizației tale și pentru liniștea ta sufletească. Ei sunt angajații serioși și de încredere, pe care, pur și simplu, nu îți poți permite să îi pierzi. Ei sunt vedetele tale.

Ca A.J. – un performer esențial și de încredere, cu un salariu competitiv și lucrând pentru o companie de viitor. Pe pagina următoare vei găsi e-mailul de plecare al lui A.J., adresat managerului de departament și superiorului acestuia.

Citește-l. Subliniază punctele care ți se par familiare. Ar putea să ți se întâmple și ție așa ceva?

Către: Carlos și Madeleine

De la: A.J.

Re: Interviu de plecare

Astăzi am primit „Interviul de plecare” de la Resurse Umane. Am lăsat formularul deoparte. Nu conținea întrebările potrivite pentru mine, așa că, în loc să-l completez, scriu această scrisoare. Încă îmi pare rău că părăsesc compania noastră. Mi-a plăcut să lucrez alături de voi și de echipa noastră. Doar că nu am mai putut rămâne. Poate că scrisoarea mea vă va ajuta să preveniți repetarea acestei situații.

Carlos, cred că ești un manager eficient. Duci proiectele la bun sfârșit, atingi obiectivele propuse și realizezi totul prin munca unui grup de angajați talentați. Toate aceste lucruri îmi ofereau satisfacții pe când deprindeam încă mersul afacerii.

Din nefericire, ai devenit prea ocupat pentru a fi atent la lucrurile mărunte – cum ar fi să spui „Bună dimineața!”. Sau să încerci să delegi sarcinile de lucru astfel încât să putem învăța lucruri noi. În schimb, când te aflai sub presiune, o luai mereu pe scurtătură și lăsași treburile în seama celor care aveau experiență. Cum poate cineva să se dezvolte dacă nu are nicio șansă să învețe? Am vorbit, de câteva ori, despre posibilitatea ca eu să urmez cursuri de specializare sau să pregătesc și să prezint planul nostru în fața directorilor executivi, dar aceste posibilități nu s-au materializat niciodată. Un an mai târziu, am început să înțeleg că acest lucru nici nu se va întâmpla vreodată.

Madeleine, te-am admirat mereu. Ești un lider extraordinar și îi îndrumi foarte bine pe Carlos, pe colegii din echipa noastră și pe restul colegilor din departament. Acum patru ani, când m-am alăturat companiei, am fost foarte impresionat de declarația noastră de misiune și de valorile corporației. Speram să am parte de o carieră lungă și fericită aici.

Trebuie să spun că, în timp, am ajuns să fiu dezamăgit și tot mai neimpli-
cat. Am decis cu adevărat să plec în ultimele două luni. Am muncit atât de mult la ultimul proiect. Mi-am amânat și concediul. Întreaga echipă a făcut ore suplimentare. Am produs lucrări de calitate în timpul alocat, atin-

gând toate obiectivele. Apoi compania a hotărât să nu implementeze planul. Aș putea să înțeleg chiar și această decizie, știind cât de repede se schimbă lucrurile aici și în orice afacere. Dar nimeni nu și-a făcut timp să ne anunțe și pe noi. Am continuat cu implementarea timp de trei săptămâni, înainte să auzim zvonul că proiectul a fost anulat. Am fi înțeles dacă ai fi venit la noi în departament și ne-ai fi spus. Așa, am fost cu toții dezamăgiți și furioși.

Este adevărat că voi avea un salariu mai mare la noul loc de muncă, dar nu plec din cauza banilor. Am nevoie să lucrez într-un loc în care pot contribui cu ceva și în care oamenii se respectă unii pe alții. Din păcate, munca depusă de mine aici nu pare să fi făcut vreo diferență.

Vă mulțumesc pentru tot ce m-ați învățat. Vă rog să vă aduceți aminte că planificarea chibzuită, comunicarea onestă și permanentă, precum și un respect uman de bază înseamnă mult în ochii angajaților.

Vă doresc să aveți parte numai de succes.

Împiedică pierderea talentului – Această carte îți arată cum să faci

Ai avut vreodată un angajat ca A.J.? Un contribuitor de nădejde, pe care chiar nu-ți permiteai să-l pierzi, dar care a plecat oricum? De câte ori ți-ai spus:

„Dacă aș fi știut...”

„De ce nu mi-au spus?”

„Cum de nu am anticipat?”

„Soluția era ușoară. Aș fi putut rezolva situația.”

„De ce nu am întrebat?”

Unii angajați dezamăgiți și frustrați ar putea face ceva mai rău decât să te părăsească. Ar putea rămâne, dar fără să-și mai facă treaba.

Managerii ne întreabă cum pot preveni ambele tipuri de pierdere a angajaților. Răspunsurile se află în această carte. După un deceniu de teste, acum știm că funcționează. Aici, ideea centrală este aceea că managerii de succes (cei care își motivează și își păstrează oamenii competenți) au o mentalitate orientată către talent. Și își păstrează această mentalitate indiferent de fluctuațiile economice.

24 Cultivă-ți o mentalitate orientată către talent

Iubește-i
sau
îi pierzi

Talentul înseamnă totul. Ai mai auzit asta înainte. Crezi că este adevărat? Se aplică și în domeniul tău? La locul tău de muncă?

Disney a plătit astăzi (25 ianuarie 2006) peste șapte miliarde de dolari pentru Pixar. Deținem deja drepturi de autor pentru mai multe personaje Pixar. În principiu, am plătit șapte miliarde de dolari pentru cei 400 de angajați străluciți și creativi care lucrează aici. Vedeți voi, cu toții (și noi, și concurența) avem acces la aceeași tehnologie. Cu toții avem acces la bani. Singurul factor diferențiativ este reprezentat de oameni. Am plătit șapte miliarde de dolari pentru oamenii de aici și pentru ceea ce sperăm că pot crea pentru noi și alături de noi, în viitor.

– Director executiv, Disney

Așadar, presupunând că suntem de acord că totul se reduce la oameni, atunci întrebarea este: „Cum de unii manageri și unele companii reușesc atât de bine să-și păstreze oamenii talentați, în timp ce altora le alunecă printre degete?”

Pe parcursul ultimului deceniu, am văzut manageri care au folosit o abordare de tipul *Iubește-i*, pentru a construi echipe loiale, implicate și productive. Toate acestea într-o epocă în care unii susțineau (în mod eronat) că loialitatea a murit. Angajații lor nu puteau fi ispitiți cu 10% în plus la salariu, cu un abonament la sala de sport sau cu un masaj în fiecare vineri. Ei își iubeau slujba, echipa, șefii și, da, chiar și compania. Și, de aceea, companiile lor aveau de câștigat.

Pe de altă parte, am văzut manageri care își pierdeau oamenii talentați tocmai în momentele în care economia începea să-și revină. Acești manageri nu chiar de succes și-au ajustat eforturile de motivare și de retenție a angajaților, în funcție de fluctuațiile economiei. În vremurile bune, când se găseau locuri de muncă din belșug, iar oamenii talentați aveau de unde alege, managerii ofereau beneficii materiale, laude și promovări.

În perioadele proaste, aceiași lideri adoptau o atitudine arogantă față de propriii angajați. Mulți se gândeau – iar unii chiar o spuneau: „Lăsați văicăreala – fiți mulțumiți că aveți un loc de muncă.” Au mărit volumul de muncă, au suprimat laudele și au înghețat salariile. Cei mai buni oameni pe care îi aveau și-au pregătit CV-ul, s-au conectat la Monster.com și au

așteptat prima ocazie ca să părăsească corabia. Când au început plecările, managerii au fost uimiți.

Dr. Phil* i-ar întreba pe acești manageri: „Și cum crezi că te-ai descurcat?” Nu prea bine.

Ideea de bază

Abordarea de tipul *Iubește-i sau îi pierzi*, pentru a motiva și a păstra oamenii talentați, nu este ceva ce pornești și apoi oprești, în funcție de ultimele impulsuri ale economiei și de preocupările implicite în legătură cu păstrarea talentelor.

Abordarea funcționează cel mai bine atunci când este autentică și de durată, când crezi fără rețineri în ea și când o demonstrezi zilnic, prin acțiunile tale față de oamenii pe care îi vrei în echipa ta.

* Philip Calvin „Phil“ McGraw (n. 1950), cunoscut ca Dr. Phil. Este gazda popularului show cu același nume, autor de succes și psiholog. (n.red.)



ADRESEAZĂ-LE ÎNTREBĂRI

Ce te face să rămâi?

Nu au întrebat niciodată.

– A.J.

De ce adresăm întrebările importante în interviurile de plecare, dar ometem să le formulăm din timp, când încă ar conta? În schimb, facem brainstorming. Specialiștii în resurse umane și liderii de la vârful ierarhiei întorc problema pe toate fețele. Consultanții și grupurile speciale de lucru desfășoară cercetări. Evaluează alte organizații din industriile conexe, toate în încercarea de a găsi răspunsul. În cele din urmă, elaborează *strategia, master planul*. Ce încearcă să facă, de fapt? Să motiveze și să păstreze oamenii talentați – angajații, operatorii de informații, asociații, tehnicienii sau specialiștii, pe cei care fac treaba și care asigură succesul companiei.

Se poate ca tot acest efort, timpul și banii să fie cheltuiți cu folos. Dar noi am observat că aspectele evidente sunt deseori trecute cu vederea. Ți-ai întrebat vreodată angajații ce îi face să rămână în compania ta sau ce i-ar putea ispiti să plece? Dacă nu, ce te-a oprit?

Întreabă – pentru a nu trebui să ghicești

Când sugerăm ca angajații să fie întrebați de ce rămân sau ce i-ar convinge să rămână, auzim: „Cred că glumiți, nu?”, „Asta nu e cumva ilegal?” sau

28 „Dacă primesc un răspuns pe care nu aş vrea să îl aud?” De regulă, ne în-lubeşte-i
vârtim în jurul acestui subiect fundamental din trei motive:

sau
îi pierzi

- ✓ Unii manageri se tem să-şi pună oamenii în lumina reflectoarelor sau se tem să nu le dea idei (de parcă angajatul nu s-ar gândi niciodată să plece din proprie inițiativă).
- ✓ Unii manageri se tem că oricum nu vor putea face nimic, așa că de ce să mai întrebe? Se tem că întrebările au să agite prea mult apele și îi vor face pe angajați să se aștepte la soluții și la răspunsuri care nu sunt la îndemâna managerului.
- ✓ Unii manageri spun că nu au timpul necesar pentru a purta aceste discuții hotărâtoare cu fiecare angajat talentat în parte. Există presiunea de a produce, care lasă prea puțin timp pentru a asculta, darămite pentru a pune întrebări. Dacă nu ai timp pentru aceste discuții cu oamenii care contribuie la succesul tău, cum vei găsi timpul necesar pentru a intervieva, a selecta, a îndruma și a instrui oamenii care îi vor înlocui?

Riscul de a-ți da cu presupusul

Dar dacă nu întrebi? Dacă încerci mereu să ghicești ce vor cu adevărat Tara sau Mike sau Marilyn? Uneori, o să ghicești corect. Bonusul de sfârșit de an s-ar putea să îi mulțumească pe toți. Pe termen scurt, banii pot inspira loialitatea și angajamentul. Dar cum ai putea ghici vreodată că pentru a o păstra pe Tara în firmă trebuie să îi oferi ocazia de a învăța lucruri noi, pe când Mike ar vrea să aibă posibilitatea de a lucra de acasă? Întreabă – pentru a nu fi nevoit să ghicești.



Vai!

Un manager senior ne-a povestit despre o angajată care urma să plece din compania lui. În ultima ei zi, managerul, nemulțumit de pierderea angajatei, și-a exprimat dezamăgirea față de plecarea acesteia. I-a urat succes, dar a zis: „Aș vrea să fi putut face ceva pentru a te păstra”, presupunând că superiorul ei direct o întrebase ce ar convinge-o să rămână. Dar superiorul nu întrebase nimic, și chiar s-ar fi putut face ceva. Angajata a spus că ar fi rămas dacă ar fi fost mai implicată în unele grupuri de lucru noi, deoarece credea că această participare era vitală pentru dorința ei de a-și dezvolta cariera. O astfel de solicitare ar fi fost ușor de aprobat – numai să fi știut de ea!

Întrebările au efecte secundare pozitive. Persoana întrebată va simți că îți pasă de ea, că este apreciată și importantă. De multe ori, asta duce la o loialitate și la un angajament mai puternice față de tine și de organizație. Altfel spus, simplul fapt că întrebi constituie o strategie de retenție a personalului.

Cum să întrebi

Cum și când să aduci în discuție acest subiect? Cum ai putea crește șansele de a primi răspunsuri cinstite de la angajații tăi? Nu există un singur moment sau un singur fel de a întreba. S-ar putea întâmpla în timpul unei discuții despre dezvoltare sau despre carieră cu angajații. (Organizezi asemenea discuții, nu-i așa?) Sau poți programa o întâlnire cu angajații tăi valoroși, cu scopul precis de a afla cum i-ai putea convinge să rămână în firmă. Un manager a trimis următoarea invitație oamenilor săi cheie, pentru a le pune la dispoziție un timp în care să se gândească și să se pregătească pentru discuție:

EȘTI INVITAT SĂ PARTICIPI

Următorul pas în dezvoltarea ta continuă.
Tu faci diferența, iar eu îți apreciez contribuțiile.
Haide să discutăm unele lucruri importante atât pentru tine, cât și pentru mine.

Ce te va face să rămâi aici?
Ce te-ar putea ispiti să pleci?
Care este cel mai antrenant aspect al muncii tale?
Îți folosim talentele la potențialul maxim?
Ce te împiedică să ai succes?
Ce ar trebui să fac diferit, pentru a te putea ajuta mai bine?

Te rog, programează o întâlnire cu mine, în următoarele două săptămâni, pentru a discuta aceste chestiuni și orice alt subiect pe care ai vrea să-l abordăm.

Indiferent de momentul în care inițiezi acest dialog, nu uita să crezi contextul necesar, spunându-le angajaților tăi cât de esențiali sunt pentru tine și pentru echipa ta și cât de important este pentru tine ca ei să rămână. Apoi află ce i-ar face să rămână. Ascultă-le răspunsurile cu atenție.

El a îndrăznit să întrebe

Charlie a programat o întâlnire pentru luni dimineață, cu Ken, managerul fabricii sale. După o scurtă conversație despre activitățile din weekend, Charlie a zis: „Ken, tu ești esențial pentru mine și pentru această organizație. Nu cred că ți-am zis asta direct sau destul de des. Dar ești. Nu-mi pot imagina că te-am putea pierde. Așa că aș vrea să știi ce te-ar putea face să rămâi aici. Și ce te-ar putea ispiti să pleci?”

Ken a fost ușor luat prin surprindere – dar s-a simțit măgulit. S-a gândit pentru o clipă și a spus: „Știi, îmi doresc să avansez în organizație la un moment dat și aș vrea să am o oarecare expunere față de echipa de conducere. Aș vrea să văd cum lucrează ei și, ca să fiu sincer, aș vrea ca și ei să ajungă să mă cunoască pe mine.” Charlie a răspuns: „Ai putea veni cu mine la câteva dintre ședințele echipei de conducere. Ar fi bine așa, pentru început?” Ken a spus: „Ar fi grozav.”

O săptămână mai târziu, Charlie i-a îndeplinit solicitarea lui Ken.

Dar dacă...

Dar dacă nu poți să le oferi ce vor?

Majoritatea managerilor nu întreabă pentru că se tem de unul dintre cele două răspunsuri: o mărire de salariu sau o promovare. Este posibil ca ei să nu poată satisface asemenea solicitări. Și atunci?

Data viitoare când unul dintre angajații tăi talentați îți cere ceva ce nu crezi că poți oferi, răspunde-i folosind acești patru pași:

1. Spune-i din nou cât de mult îl apreciezi.
2. Spune adevărul în legătură cu obstacolele pe care le întâmpini în a îi satisface solicitările.

3. Arată-i că îți pasă îndeajuns de mult încât să-i iei în calcul solicitările și să încerci să-l ajuți.
4. Întreabă: „Dar altceva?”

Iată cum ar fi putut să decurgă discuția dintre Charlie și Ken, dacă cel din urmă ar fi cerut o mărire.

După întrebarea lui Charlie referitoare anume la ce l-ar face să rămână, Ken a replicat imediat: „O creștere salarială de 20% ar fi de ajuns!” Acum, unii manageri ar răspunde cam așa: „Glumești? Deja ai atins plafonul salarial.” Acest răspuns stinge dialogul și face ca unul dintre angajații-cheie să se simtă mai puțin important decât este. Însă Charlie era pregătit pentru această eventualitate. Iată cum a răspuns solicitării lui Ken de a primi o mărire, folosind procesul în patru pași.

1. „Tu valorezi chiar mai mult de atât pentru mine.
2. Mi-ar face plăcere să spun da, dar trebuie să verific dacă se poate. Sincer, nu sunt sigur ce aş putea face imediat, în condițiile în care am avut recent tăieri de fonduri.
3. Însă am luat cunoștință de solicitarea ta. O să transmit mai departe și, până vinerea viitoare, o să revin cu niște răspunsuri și, poate, și cu un termen pentru mărire.
4. Până atunci, Ken, ce altceva ar mai conta pentru tine? Ce altceva ți-ai dori?”

Ken a răspuns că ar fi interesat să cunoască echipa de conducere – iar Charlie a fost pregătit să ia măsuri imediate.

Cercetările arată clar că oamenii vor mai mult decât un salariu de la locul de muncă. Când vei întreba „Ce altceva ți-ai mai dori?”, îți garantăm că va mai exista cel puțin un lucru pe care angajatul tău talentat îl vrea și pe care tu îl poți oferi. Nu uita să ascuți activ atunci când angajații îți vorbesc despre ceea ce îi face să rămână în echipa sau în organizația ta.



vezi ÎNȚELEGE

Dar dacă îi întrebi ce vor, iar ei îți răspund „Nu știu”?

Nu uita că acesta nu este un interogatoriu sau un test. Este în regulă dacă nu știu. Unii oameni vor fi surprinși de întrebările tale și vor avea nevoie de ceva timp pentru a reflecta. Lasă-i să se gândească, programează o altă

32 **lubește-i sau îi pierzi** întâlnire și pregătește terenul pentru un dialog permanent despre dorințele, nevoile și obiectivele profesionale ale angajaților tăi. Motivarea și păstrarea talentelor sunt procese, nu evenimente.

Dar dacă nu au suficientă încredere în tine pentru a răspunde sincer?

Discuțiile de acest fel clădesc încrederea. În mod ironic, astfel de discuții *necesită* încredere. Dacă, dintr-un motiv oarecare, angajații tăi se tem să-ți răspundă la întrebări, poate fi nevoie să clădești o relație bazată pe încredere reciprocă, înainte să te aștepți la răspunsuri sincere, din inimă. Încearcă să afli de ce lipsește încrederea din relația voastră, apoi acționează astfel încât să o clădești. Cere ajutorul colegilor, al specialiștilor de la Resurse Umane și al instructorilor.

Dar dacă îți pun la îndoială motivele sau zâmbesc și te întrebă care a fost ultima carte pe care ai citit-o?

Fii sincer. Dacă nu ai obiceiul să porți asemenea dialoguri, ți se va părea straniu – ție și probabil și lor. Spune-le că, *într-adevăr*, ai citit o carte sau ai participat la un curs despre retenția angajaților talentați, și asta pentru că ei sunt importanți pentru tine. Spune-le că îți dorești sincer să le auzi răspunsurile și să colaborezi cu ei pentru a-i ajuta să obțină ce-și doresc și ce le trebuie.

Noi numim aceste discuții cruciale cu angajații prețuiți „interviuri de retenție”. Dacă nu-ți faci timp pentru interviurile de retenție, ar fi bine să-ți faci timp pentru interviurile de plecare.



DE FĂCUT...

- ✓ Întreabă fiecare angajat ce l-ar face să rămână în compania sau în departamentul tău.
 - ✓ Fă câte o notă în computerul tău cu răspunsul dat de fiecare angajat.
 - ✓ Reia fișele sau notele în fiecare lună și întreabă-te ce ai făcut pentru acel angajat, raportat la nevoile sale.
-

De ce spun cei mai mulți că rămân

Am întrebat peste 17 000 de persoane de ce au rămas într-o organizație „pentru o vreme” (da, este un termen relativ). Rezultatele noastre confirmă ceea ce au aflat și mulți alții despre cele mai frecvente motive pentru care angajații rămân într-o companie (și ce va ajuta la păstrarea lor). Itemii apar iar și iar în fiecare sector de activitate și la fiecare nivel ierarhic. Diferențele de funcție, nivel, gen și vârstă sunt minore. Iată primele 20 de răspunsuri, aranjate în ordinea frecvenței, începând din octombrie 2007 (notă: 91% dintre respondenți au menționat cel puțin unul dintre primii doi itemi printre principalele motive pentru care au rămas și 98% au menționat cel puțin unul dintre primii trei itemi):

1. Munca incitantă și provocările;
2. Creșterea, învățarea și dezvoltarea profesională;
3. Munca alături de oameni extraordinari;
4. Salariul corect;
5. Managerii încurajatori/șefii buni;
6. Recunoașterea, aprecierea și respectul;
7. Beneficiile;
8. Munca semnificativă și care face o diferență;
9. Mândria față de organizație, față de misiunea și față de produsul ei;
10. Mediul de lucru și cultura internă excelente;
11. Autonomia, creativitatea și simțul controlului;
12. Flexibilitatea: programul de lucru, ținuta și altele;
13. Locul în care se află sediul;
14. Siguranța și stabilitatea locului de muncă;
15. Sarcinile de lucru diverse, variate;
16. Distracție la locul de muncă;
17. Apartenența la o echipă;
18. Responsabilitatea;
19. Loialitatea, angajamentul față de organizație sau față de colegi;
20. Lideri care constituie un model.

Cum arată răspunsurile angajaților tăi în comparație cu această listă? Află ce contează cu adevărat pentru ei, întrebându-i. Apoi creează abordări inovatoare și personalizate, pentru a păstra talentele.

Apropo, dacă vrei să vezi rezultatele complete ale sondajului intitulat *What Kept You* („Ce te-a făcut să rămâi”), inclusiv analize în funcție de o serie de date demografice, intră pe site-ul nostru, www.keepem.com. Acolo vei găsi și ultimele rezultate ale sondajului nostru *Engagement Edge* („Avantajul motivării”), un instrument care măsoară gradul de motivare și de retenție a personalului în interiorul organizațiilor.

Câteva cuvinte despre salariu

Unii dintre voi ați observat imediat că salariul corect vine abia pe locul patru în această listă. Iată ce știm noi despre salariu. Dacă este perceput ca fiind necompetitiv, incorect sau pur și simplu insuficient pentru a asigura traiul, acesta va fi un mare motiv de nemulțumire. Oamenii tăi talentați vor deveni vulnerabili în fața „vânătorilor de talente” sau vor începe să-și caute ceva mai bun, mai ales când piața locurilor de muncă este favorabilă. Dar aici este problema. Deși poate constitui un motiv uriaș de nemulțumire în cazul în care nu este adecvat, nu va reuși să rețină angajații nemulțumiți în alte aspecte esențiale.

Așadar, dacă oamenii tăi talentați nu au parte de provocări, nu sunt ajutați să se dezvolte sau nu li se poartă de grijă, un salariu mare n-o să-i rețină prea mult. De-a lungul timpului, cercetătorii au confirmat acest lucru. În anii 1950, un cercetător pe nume Herzberg a descoperit că salariul este un „element de igienă” – ai grijă ca el să existe, altfel lipsa lui va fi observată.¹ Așadar, fă tot ce poți în calitate de manager pentru a schimba felul în care organizația gândește grila de salarizare. Ai grijă ca aceasta să fie competitivă și echitabilă – apoi concentrează-te pe *ce altceva* ai mai putea face pentru a-ți păstra talentele.



DE FĂCUT...

- ✓ Uită-te în urmă pe lista de motive pentru care oamenii rămân și întreabă-te pe care le-ai putea influența.
 - ✓ Bifează-le pe toate pe care crezi că le controlezi în mare măsură. Dacă presupunerea noastră este corectă, vei afla cu surprindere că poți influența mult mai multe aspecte decât ai fi crezut.
-

Alte întrebări, pe lângă „De ce ai ales să rămâi?”

35
Adresează-le
întrebări

Cea mai mare parte a acestui capitol se axează pe întrebările „Ce te face să rămâi?” și „Ce te-ar putea ispiti să pleci?” Dar sunt multe alte întrebări pe care le-ai putea adresa. De mai bine de un deceniu, noi strângem întrebările preferate ale managerilor, pentru interviul de retenție. Iată-le pe primele 13.

Întrebări la interviul de retenție

1. Ce anume legat de slujba ta te face să sari din pat dimineța?
2. Ce te face să apeși butonul de amânare al alarmei?
3. Dacă ai câștiga la loto și ai demisiona, ce ți-ar lipsi cel mai mult la slujba ta?
4. Care este principalul lucru care, dacă s-ar schimba în rolul tău actual, te-ar face să te gândești la plecare?
5. Dacă ai avea o baghetă magică, ce lucru ai schimba mai întâi la acest departament, echipă sau organizație?
6. Ca manager al tău, ce aș putea face în plus sau în minus?
7. Dacă ar trebui să revii la o funcție din trecut și să rămâi acolo mai mult timp, care ar fi acea funcție și de ce?
8. De ce ai nevoie pentru a învăța să lucrezi la potențial maxim?
9. Ce face ca o zi să fie minunată?
10. Ce putem face pentru ca tu să ai o slujbă mai satisfăcătoare?
11. Ce putem face pentru a sprijini obiectivele tale profesionale?
12. Primești destulă recunoaștere? Cum ai vrea să-ți fie recunoscute meritele?
13. Ce ai vrea să înveți anul acesta?

Permite acestor idei să joace rolul de catalizatori ai gândirii tale. Întocmește o listă cu întrebările tale preferate. Adresează-le oamenilor tăi talentați. Și întreabă din nou, ascultă cu atenție și personalizează-ți eforturile de retenție.

Mulți dintre cititorii noștri ne-au spus că au utilizat ideile noastre din interviul de retenție, în momente și locuri unice. Iată câteva dintre ele:

36 Orientarea

lubește-i
sau
îi pierzi

Un mare centru medical a hotărât ca toți managerii să desfășoare interviuri de retenție, imediat după ce fac noi angajări. Instrucțiunile date managerilor cuprindeau aceste puncte: aflați ce îi motivează pe noii angajați și ce i-ar face să rămână la noi. Încercați să-i cunoașteți ca persoane. Puneți întrebări cu privire la ce este important pentru ei și de ce au acceptat postul. Arătați respect față de experiențele lor anterioare și încurajați-i să ofere idei și sugestii venite din noile lor perspective.

Evaluările de performanță

CEO-ul unui mare centru medical s-a hotărât să suplimenteze sistemul de evaluare a performanței cu o serie de întrebări din interviul de retenție. A distribuit întrebările tuturor celor care îi raportau lui direct și le-a cerut să completeze chestionarul înainte de discuția de evaluare. Unul dintre angajații săi cheie ne-a spus: „Aceasta a fost cea mai bună discuție pe care am purtat-o în ultimii 20 de ani.”

Începutul fiecărui trimestru

O firmă de inginerie și-a inventat propria strategie „non-emoțională” de a adresa întrebări. Câțiva dintre managerii firmei au pus astfel problema:

„Colectez date cu privire la cele necesare pentru a prelungi cât mai mult timp colaborarea noastră. Îmi poți furniza niște itemi de referință care sunt importanți pentru tine și o estimare a solicitărilor financiare pornind de la aceștia?”

Managerii ingineri din această companie au creat foi de calcul, au înregistrat solicitările fiecăruia dintre subalternii direcți, au calculat costurile totale și le-au înaintat spre aprobare prin propriul lanț ierarhic. S-a aprobat un procent de aproximativ 75% din fiecare foaie de calcul înaintată.

Discuțiile lunare „față în față”

Liderii unei mari organizații financiare le-au cerut tuturor managerilor să organizeze interviuri de retenție pentru toți oamenii din echipele lor. Au recomandat ca acestea să dureze 20 de minute și au sugerat să fie incluse în discuțiile individuale lunare obișnuite.

Discuțiile despre dezvoltare

Managerii dintr-o companie au separat discuția despre performanță de discuția despre dezvoltare. Ei și-au dat seama că discuția despre dorințele de a se dezvolta și de a învăța oferă ocazia perfectă pentru întrebările din interviul de retenție.

Cafea sau prânz

Îi scoți la cafea, nu? Un manager își scoate fiecare angajat la cafea sau la prânz, de cel puțin două ori pe an – cu scopul precis de a-i cunoaște mai bine și de a le da și lor posibilitatea de a-l cunoaște. El merge la aceste întâlniri având în minte câteva dintre întrebările lui preferate din interviul de retenție.

Retenția este esențialmente o activitate individuală, nu una de grup.

Munca noastră, relațiile noastre și viețile noastre au succes sau eșuează cu fiecare conversație. Chiar dacă nu există garanții că o anumită conversație va transforma o companie, o relație sau o viață, oricare dintre ele o poate face.

– Susan Scott, autoarea volumului *Fierce Conversations: Achieving Success at Work and in Life, One Conversation at a Time* (Conversații însuflețite: Obținerea succesului la muncă și în viață, cu fiecare conversație)

Ei au întrebat

Mii de manageri au încercat interviurile de retenție și mulți ne-au trimis rezultatele obținute. Iată un eșantion:

- „Un veteran care lucrase 23 de ani în compania noastră își actualizase CV-ul și se pregătea să-l distribuie. Conversația de tip «Întrebă ce nu merge» și faptul că i-am rezolvat apoi solicitările l-au oprit pe acest angajat-cheie în echipa mea și în organizație.”
- „Am aflat că un angajat era nemulțumit și se pregătea de plecare. Era nemulțumit de locul în care se afla sediul nostru. În timpul interviului de retenție, am putut să negociez un angajament pe doi ani din partea lui, în schimbul acordului meu de a-l ajuta să se transfere la filiala pe care o prefera.”

- „Am aflat că unul dintre angajați pune mare preț pe informație, voia să fie ținut la curent și să i se ceară părerea. M-am bucurat foarte mult să aflui și mi-am luat un angajament față de acest salariat talentat că îi voi oferi acele lucruri cu și mai multă promptitudine pe viitor.”
- „Am luat atribuțiile de IT (tehnologia informației) din sarcina unui angajat și le-am transferat altuia, după ce am aflat din conversațiile de tip «Întrebă ce nu merge» că unuia nu-i plăcea IT-ul, iar celălalt ar fi vrut să aibă un rol mai important în IT.”
- „Am observat că o angajată de valoare părea stresată și nu-și făcea treaba bine. În timpul conversației de tip «Întrebă ce nu merge», mi-a spus că nu este interesată să promoveze. I-am schimbat sarcinile principale, atribuindu-i o muncă de birou, mai puțin importantă și mai puțin stresantă. A fost încântată și acum își face treaba foarte bine.”
- „O angajată care lucra la noi de șapte ani se simțea neglijată. Conversația de tip «Întrebă ce nu merge» i-a scos la lumină interesele, iar eu i-am recalibrat atribuțiile pentru a-i oferi mai mult din ceea ce își dorea. Mi-am dat seama că, fără să vrem, am trecut-o cu vederea și nu am apreciat-o la adevărata ei valoare. Acum, că se ocupă mai mult de ceea ce-i place, perspectiva mea s-a schimbat complet și văd aptitudinile ei ca pe un bun de mare preț pentru echipa noastră.”
- „Am aflat că unul dintre agenții comerciali ar fi vrut să se reorienteze profesional spre domeniul Resurselor Umane. Acum, îl ajut pe acest angajat talentat să pună la punct un plan prin care să ne asigurăm că acest lucru se va întâmpla. În acest plan am inclus urmărirea specialiștilor la lucru, conexiuni cu factorii decizionali în departamentul de Resurse Umane (HR) și o posibilă reîncadrare pe viitor în organizație.”

Ce s-ar fi întâmplat dacă acești manageri n-ar fi întrebat?

IDEEA DE BAZĂ

Încetează să-ți mai dai cu presupusul ce anume o să-ți păstreze vedetele acasă și fericite. Ia-ți inima-n dinți și organizează interviuri de retenție cu angajații pe care vrei să-i păstrezi. Fă-ți timp pentru a iniția dialogul.



Nu-ți da cu presupusul și nu porni cu ideea că toți vor același lucru (cum ar fi bani sau o promovare). Programează altă întâlnire, dacă au nevoie de un timp de gândire.

39
Adresează-le
întrebări

Ar putea fi cea mai importantă strategie din această carte. Întrebările nu numai că îi vor face pe oamenii tăi talentați să se simtă apreciați, dar răspunsurile lor îți vor furniza informațiile necesare pentru a personaliza strategiile, astfel încât să-i păstrezi pe fiecare dintre ei.

Nu contează prea mult unde, când sau cum întrebi – ÎNTREABĂ, pur și simplu!



BUCURIA ȘI DISTRAȚIA

La serviciu, de ce nu?

Șeful meu respecta filosofia „Muncă, nu distracție”. Pur și simplu, serviciul nu era un loc unde să te distrezi.

– A.J.

Ce părere ai despre distracția la locul de muncă? Crezi în ea? O ai? O încurajezi? O crezi? O descurajezi? Evaluează-ți propriile presupuneri privind distracția la locul de muncă. Apoi ia în considerare crearea și încurajarea distracției la serviciu, ca pe o modalitate de a-ți reține cei mai competenți oameni.

Cercetările arată că un loc de muncă unde atmosfera este destinsă generează entuziasm – iar acel entuziasm conduce la productivitate crescută, relații mai bune cu clienții, o atitudine pozitivă față de companie și șanse mai mari ca angajații tăi talentați să rămână.

În mediul de lucru incert din ziua de azi, umorul nu este o opțiune, este o modalitate necesară de a crește moralul. Când angajații fac tot soiul de giumbușlucuri, ei nu irotesc timp prețios, ci se folosesc de unul dintre puținele instrumente disponibile pentru a amplifica și a menține spiritul de echipă. Poate că râsul nu schimbă realitatea exterioară, dar, cu siguranță, îi ajută pe oameni să-i supraviețuiască.²

Distractiv pentru unul – distractiv pentru toți?

Când ai răs ultima oară din toată inima la serviciu?

- ✓ Anul trecut?
- ✓ Luna trecută?
- ✓ Săptămâna trecută?
- ✓ Ieri?

Dacă răspunsul tău a fost „ieri”, probabil că zâmbești pe măsură ce citești asta.

Bineînțeles, ceea ce este amuzant pentru o persoană îi poate strica buna dispoziție alteia. O glumă poate fi amuzantă pentru tine și ridicolă (sau chiar jignitoare) pentru altcineva. Unii oameni se simt bine atunci când îți decorează biroul pentru o surpriză cu ocazia zilei de naștere, pe când alora le face plăcere să ia o pauză pentru a dezbate un subiect arzător la ordinea zilei sau pentru a naviga pe net. Așadar, amintește-ți să-i întrebi pe oameni: „Ce face munca mai distractivă?”

Să „umorizezi” înseamnă să umanizezi locul de muncă.

– Fran Solomon, președinte adjunct, Playfair, Inc.

Distrația, strict interzisă

Din nefericire, la multe locuri de muncă, distrația este interzisă. Într-un studiu, angajații le-au dat note șefilor pentru măsura în care au sprijinit sau au permis distrația la locul de muncă. Media a fost un modest 7+.³ Dacă ești unul dintre acei șefi de nota 7+ și nu te distrezi sau nu permiți distrația la locul de muncă, care este motivul? Poate că nu ai fost educat în direcția aceasta. Este posibil ca șefii de la care ai învățat să fi fost niște pontatori serioși, care priveau cu aversiune distrația. Poate te gândești că tolerarea distrației la muncă te va face să pierzi controlul sau te va împiedica să obții rezultate. S-ar putea să ai impresia că momentele de destindere vor crea precedente nedorite, iar grupul nu se va mai pune niciodată serios pe treabă. O parte dintre îngrijorările tale ar putea fi bazate pe *miturile distrației* privind bucuria și distrația la locul de muncă.



DE FĂCUT...



Verifică în care dintre aceste mituri tinzi să crezi:

- ✓ Mitul 1: Profesionalismul și distracția sunt incompatibile;
 - ✓ Mitul 2: Ai nevoie de jucării și de bani pentru a te distra;
 - ✓ Mitul 3: Distracția înseamnă râsete;
 - ✓ Mitul 4: Trebuie să faci planuri pentru a te distra;
 - ✓ Mitul 5: Distracția la muncă va compromite rezultatele;
 - ✓ Mitul 6: Trebuie să ai un simț al umorului dezvoltat (sau să fii amuzant) pentru a crea un mediu de lucru distractiv.
-

Distrugerea miturilor

Aceste mituri nu sunt nimic altceva decât mituri. Haideți să demitizăm.

Mitul 1: Profesionalismul și distracția sunt incompatibile

Poți să te distrezi și să menții un mediu de lucru profesional în același timp? Depinde de tipul de distracție la care te gândești. Glumele de prost gust (umorul de tipul plăcintei aruncate în față) nu se vor încadra bine într-un mediu formal de afaceri. Totuși, există multe modalități adecvate de a te distra, chiar și în cel mai rigid mediu de lucru.

În fiecare lună, trebuia să redactăm rapoarte pentru clienți, și cei mai mulți dintre noi eram îngroziți de orele suplimentare singuratic necesare acelei sarcini. Așa că am început prin a plănuți să rămânem peste program, o seară în fiecare lună. Mergeam la un magazin de delicatose de unde ne cumpăram gustări și un vin bun, și apoi țineam o petrecere la lucru. Lucra fiecare la computerul personal, în biroul lui, dar luam pauze regulate, ne ajutam reciproc, mâncam, beam și glumeam împreună în atmosfera relaxată din afara programului. Nu numai că a făcut mult mai plăcută sarcina lunară, ci a funcționat și ca un fel de team building.

– Consultant, firmă de consultanță în management

Într-un alt mediu de lucru foarte profesionist, când cineva întârzie la o ședință, trebuie fie să cânte ceva, fie să spună o glumă nouă (de bun gust!). Oamenii sunt mai punctuali de când a apărut noua regulă, dar se garantează și o chicoteală atunci când se strecoară pe ușă cineva care a întârziat un minut sau două.

Majoritatea îngrijorărilor legate de distracție la un loc de muncă serios sunt, de fapt, îngrijorări legate de umorul deplasat, comportamente zgomoatoase sau o sincronizare proastă. Dacă angajații tăi nu-și aleg bine momentul, ori dacă purtarea lor este jenantă sau turbulentă, oferă-le acel feedback, așa cum ai face pentru orice alte comportamente legate de muncă.

Mitul 2: Ai nevoie de jucării și de bani pentru a te distra OK!

Acesta este mitul înfrățit cu: „Ai nevoie de jucării și de bani ca să te distrezi în viață.” Când am rugat zeci de persoane să se gândească la momentele amuzante de care își amintesc de la serviciu, am auzit următoarele. (Observă câte dintre aceste exemple costă bani sau implică jucării.)

- ✓ „Niciun moment anume. Era vorba doar de râsetele cotidiene de care mă bucuram alături de colegii mei – în mare parte, pentru mărunțișuri.”
- ✓ „Noi am decorat biroul șefului meu pentru ziua sa de naștere. Am folosit cinci săculețe de confetti de la tocătorul de hârtie.”
- ✓ „Ieșiri spontane, după încheierea programului, la pizzeria din apropiere.”
- ✓ „Lupte verbale cu colegii mei inteligenți și amuzanți.”
- ✓ „Când am avut un proiect uriaș, cu un termen strâns și a trebuit să lucrăm toată noaptea. Nu mi-ar plăcea să repetăm experiența asta prea des, dar ne-am distrat de minune: râsete în miez de noapte și un puseu de entuziasm când am terminat proiectul.”
- ✓ „Când am primit acest poem de la angajații mei loiali și amuzanți, pe care i-am trimis la Detroit cu afaceri: „Trandafirii sunt roșii, violetele sunt albastre, sub zero sunt 30 de grade, iar noi îți purtăm un gând nu tocmai cumsecade.”
- ✓ „Pe la jumătatea unui proiect mare și foarte stresant, șeful nostru ne-a dus într-un parc din localitate, pentru un meci de volei, în timpul prânzului. Discutăm și acum despre asta.”

Desigur că jucăriile și banii te pot ajuta și ele să te distrezi. Microsoft și Amgen sunt două mari companii cu bugete prevăzute pentru „distrac-

44 lubește-i sau îi pierzi tie”. În ambele companii, lumea se așteaptă ca angajații să muncească din greu și să se distreze la greu. Distracția lor include, când și când, petreceri extravagante sau călătorii cu vaporul. Deși angajații apreciază foarte mult ieșirile mai elaborate, majoritatea declară că mediul de lucru cotidian este cel care contează cel mai mult. Acesta trebuie să fie plăcut.

Mitul 3: Distracția înseamnă râsete.

De multe ori, distracția cuprinde râsete sau zâmbete. Uneori, oamenii n-au nevoie decât să se ia mai puțin în serios. Râsul a fost numit *jogging intern*, deoarece prezintă aceleași beneficii pentru sănătate ca o alergare aerobică. Se pare că râsul funcționează prin eliberarea de endorfine, elementele curative ale corpului. Și, chiar mai bine, poți pierde aproape două kilograme de grăsime pe an, râzând câte 15 minute pe zi!

Dar oamenii se pot distra la muncă fără să râdă și fără să se dea în spectacol. Un proiect interesant și colaborarea cu niște colegi de echipă minunați pot fi cu adevărat distractive. O muncă semnificativă și de impact poate fi distractivă. Să clădești ceva nou poate fi distractiv.

Unele dintre cele mai distractive momente pe care le-am trăit vreodată au fost în primele zile în care cream un tip de avion complet nou. Noi construiam ceva nou, care urma să aibă un impact. Era dificil și solicitant, dar atât de distractiv.

– Inginer aeronautic pensionat

Mitul 4: Trebuie să faci planuri pentru a te distra.

Distracțiile planificate își au uneori rostul lor. Echipa de softball a angajaților asigură distracția și presupune planificare, la fel ca și un picnic ocazional al angajaților sau petrecerea anuală de sărbători. Dar o mare parte din distracția de la serviciu este spontană.

Muncisem din greu și îndeplinisem toate obiectivele trimestriale. Șeful meu ne-a chemat în biroul său și ne-a oferit bilete la film – pentru filmul de la ora două, din acea zi! A fost grozav! Am plecat în grup și ne-am simțit ca niște copii care chiulesc de la școală. A fost atât de spontan și de apreciat.

– Funcționar, administrația locală

Distracția neplanificată poate fi ceva atât de simplu precum a aduce la ședința de personal briose pentru toată lumea, a invita un grup de angajați să ia prânzul cu tine la un restaurant nou sau o pauză de cafea neplanificată, pentru a sta, pur și simplu, și a discuta despre familie sau hobby-uri.

Mitul 5: Distracția la muncă va compromite rezultatele.

Aceasta este una dintre cele mai mari temeri ale managerilor. Cumva, mulți dintre ei cred că fiecare minut în care se chicotește este un minut pierdut din perspectiva rezultatelor finale.

Vai!

Din întâmplare, noi trei am ieșit din birouri în același timp, ne-am întâlnit pe hol și am început să vorbim. Nici măcar nu-mi mai aduc aminte de ce am început să râdem, dar chiar râdeam toți trei (nu chiar înfundat). Șeful nostru a ieșit din biroul său cu o privire furioasă, roșu la față, și a zis: „Pentru asta vă plătesc eu pe voi?” Am fost stânjenți, umiliți și furioși. Eu am părăsit compania la scurt timp după asta, la fel și celelalte două persoane. Era un mediu sufocant, în care distracția nu era permisă. Zece ani mai târziu, încă îmi amintesc de acel incident.

– Manager, vânzări cu amănuntul



Cercetările confirmă că mediile de lucru unde distracția este încurajată sunt, de fapt, mai productive decât cele unde umorul lipsește cu desăvârșire. O pauză de distracție le poate reda energia angajaților tăi și îi poate pregăti pentru următorul efort concentrat. Într-un grup Microsoft, angajații iau pauză oricând doresc, fie navigând pe Internet, fie jucând jocuri pe computerele lor. Ei spun că aceste activități distractive le limpezesc mintea astfel încât, atunci când revin la proiectele la care lucrează, se simt mai revigorați și mai vigilenți.

Dacă nu te distrezi în munca ta, rezolvă problema înainte să se agraveze: cere ajutor, dacă ai nevoie de el. Dacă nu o poți rezolva și nu vrei să ceri ajutor, te rog să pleci înainte să ne strici și nouă, celorlalți, distracția.

lubește-i
sau
îi pierzi

Te-ai putea gândi: „Dacă le permit angajaților să navigheze pe Internet în timpul programului, nu își vor mai termina niciodată treaba.” Poate crezi că doar în angajații excepționali poți avea încredere într-o asemenea măsură. Atunci când permiți distracția la serviciu, secretul este acela de a fi *foarte categoric* cu angajații tăi în ceea ce privește obiectivele de performanță. Stabilește, împreună cu ei, obiective măsurabile și specifice, apoi evaluează-le performanța, utilizând acele obiective.

Unele dintre cele mai productive și de succes organizații din lume sunt renumite în ceea ce privește distracția. Președintele consiliului director al Southwest Airlines, Herb Kelleher, a imprimat stilul faimos al Southwest. Și-a făcut bagajele de Ziua Recunoștinței, a venit pe motocicletă sa Harley Davidson la sediul companiei și a jucat golf la turneul de golf al Southwest, cu o singură crosă. A făcut chiar și skandenberg cu un alt CEO pentru drepturile asupra unui slogan publicitar.

Însoțitorii de zbor de la Southwest se distrează, cântându-le pasagerilor instrucțiunile de plecare. Reușesc să obțină rezultate cu toată această distracție. În raportul său către acționari, din 2006, Southwest anunța cu mândrie 34 de ani consecutivi de profitabilitate, un record neegalat în istoria aviației comerciale.⁴

Mitul 6: Trebuie să ai un simț al umorului dezvoltat (sau să fii amuzant) pentru a crea un mediu de lucru distractiv.

Mulți șefi extraordinari nu sunt neapărat amuzanți (sau măcar mari amatori de distracție). În multe cazuri, ei pur și simplu permit umorului și spiritului ludic al celorlalți să iasă la iveală. Ei mai degrabă încurajează, decât să genereze, distracția la serviciu. Lasă-i pe alții să inițieze distracția, dacă umorul nu este punctul tău forte.

Șefa mea preferată nu era chiar o mare amatoare de distracție. Se axa pe îndeplinirea sarcinilor de serviciu și era serioasă în cea mai mare parte a timpului. La un moment dat, s-a costumat pentru Halloween, iar noi am fost cu toții complet șocați. A presupus un efort mare din partea ei. În majoritatea timpului, ne permitea să ne distrăm, fără să ne judece sau să ne admonesteze.

Poți aduce distracția la locul tău de muncă prin organizarea unor pauze de masă cu vorbitori și subiecte interesante. În timpul unui prânz în care erau împărtășite hobby-uri, un angajat i-a dus pe toți într-un parc din apropiere pentru o demonstrație cu avioanele sale teleghidate. Un altul a adus un negustor local pentru a susține o lecție despre degustarea de vinuri. Un altul a invitat un jucător profesionist de golf din zonă pentru a le da tuturor o lecție.

Distracția aduce bani

Distracția generează creativitate. Adaugă puțină distracție în mediul de lucru și energia crește. Astfel, crește productivitatea. Astfel, crește inovația. Astfel, sunt dezvoltate idei noi, iar banii încep să vină. (Ei bine, nu este chiar atât de simplu. Dar se întâmplă.)

Managerii de la Fluor Corporation, cu sediul în Irvine, au invitat un grup de copii talentați, de la o școală din localitate, la o sesiune de training în management. Copiii au stat cu un grup de directori executivi, în timp ce un al doilea grup de manageri ai Fluor lucrau independent. La finalul zilei, grupul amestecat de directori executivi și copii a produs idei mult mai inovatoare decât grupul format doar din directori executivi.⁵



IDEEA DE BAZĂ

Experiența companiilor de toate dimensiunile o demonstrează: distracția sporește creativitatea, cultivă angajamentul, îmbunătățește moralul, stinge conflictele și creează relații eficiente cu clienții. Nu reduce productivitatea, atunci când obiectivele de lucru sunt clare. Permite distracția. Aceasta îți va revigora, motiva și păstra oamenii talentați în echipă.



Sușține dezvoltarea

Presupun că nu am văzut niciodată un viitor pentru mine aici. Nu vreau să spun că așteptam să-mi bătătorească cineva calea, dar mă așteptam ca undeva, cineva să-mi vorbească despre viitorul meu.

– A.J.

Probabil că A.J. avea un viitor alături de acest angajator, dar dacă acest viitor era doar un secret în mintea conducerii superioare, atunci nu avea câtuși de puțin puterea de a influența deciziile lui A.J. Dacă nu a avut loc niciodată vreo discuție cu privire la cariera unui angajat, șansele tale de a păstra acea persoană motivată sau alături de tine scad drastic.

De fapt, prea mulți manageri evită discuțiile despre carieră. Care dintre următoarele obstacole te împiedică să deschizi acest subiect?

- ✓ Nimeni nu știe ce ne rezervă viitorul, și cu atât mai puțin eu.
- ✓ Nu este momentul potrivit.
- ✓ Nu sunt pregătit.
- ✓ Nu aș ști ce să spun.
- ✓ Tocmai ne-am reorganizat. Va mai dura ceva timp până când cineva să știe ceva despre posibilitățile de carieră.

- ✓ Nu aş deschide niciodată ceva ce nu aş putea închide.
- ✓ Nu ştiu destule despre ceea ce se întâmplă în afara departamentului meu pentru a putea oferi sfaturi.
- ✓ Nu vreau să fiu acuzat dacă cineva nu obţine ce vrea.
- ✓ De ce să ajut? Pe mine nu m-a ajutat nimeni niciodată.

Ceea ce vor cu adevărat angajaţii tăi sunt conversaţii bidirecţionale cu tine, pentru a discuta despre aptitudinile, alegerile şi ideile lor. Vor ca tu să asculţi. Poate că nu se aşteaptă să ai toate răspunsurile, dar se aşteaptă şi vor cu adevărat ca acel dialog să existe.

Să discuţi cu angajaţii tăi despre carierele lor chiar îţi consumă din timp şi s-ar putea să ţi se pară o sarcină dificil de îndeplinit. Ar fi bine să începi cu angajaţii care şi-au exprimat îngrijorarea vizavi de carierele lor sau cu angajaţii care dau semne de dezinteres faţă de munca lor. Prioritizează şi ia-o apoi pas cu pas. Eforturile tale vor da roade sub forma productivităţii şi a retenţiei personalului.

Când mă uit la oamenii extraordinari care lucrează cu mine în departamentul meu, şi la multele, multele talente pe care le au, nu pot face altceva decât să-i ajut să devină din ce în ce mai buni. Am privilegiul de a mă afla într-o poziţie în care le pot încuraja dezvoltarea... şi atunci când se dezvoltă, mă simt fericită că am putut contribui puţin.

– Barbara Pattison, director, Surgical Services, PBCH

Acest capitol pune bazele pentru crearea pepinierii tale de talente. Cinci paşi, care pot fi reluaţi periodic, vor înlesni explorările angajaţilor tăi pentru o carieră care să se potrivească.⁶

- | | |
|----------------|--------------------------------------------|
| Pasul 1 | Cunoaşte-le talentele. |
| Pasul 2 | Împărtăşeşte-ţi punctul de vedere. |
| Pasul 3 | Discutaţi tendinţele. |
| Pasul 4 | Descoperiţi opţiuni multiple. |
| Pasul 5 | Creaţi împreună un plan de acţiune. |

50 Pasul 1: Cunoaște-le talentele

lubește-i
sau
îi pierzi

Obiectivul principal al conversațiilor referitoare la carieră este colectarea de informații care îți vor spune mai multe despre angajații tăi. Angajaților nu le este întotdeauna ușor să vorbească despre aptitudinile, valorile și interesele lor. Provocarea ta este aceea de a iniția un dialog care îți permite să afli mai multe despre ei, atât profesional, cât și personal.



vezi

ÎNȚELEGE

Adresează-le întrebări care îi ajută să se gândească mai profund la abilitățile, interesele și valorile lor unice. Partea cea mai dificilă este aceea de a-i asculta când răspund, la fel cum ar face un cercetător meticulos. Cercetează, întreabă și descoperă mai mult.



DE FĂCUT...

Încearcă să pui aceste întrebări, și apoi cercetează fiecare răspuns în profunzime:

- ✓ Ce te face unic în această organizație?
- ✓ Vorbește-mi despre o realizare de care ești mândru în mod deosebit.
- ✓ Care sunt cele mai importante valori profesionale ale tale? Care valori sunt respectate la serviciu și care nu?
- ✓ Dacă ai avea de ales între a lucra cu oameni, date, obiecte sau idei, care combinație ar fi cea mai satisfăcătoare? De ce?

A adresa întrebări lămuritoare bune (evitându-le pe cele care îți oferă drept răspuns un simplu „Da” sau „Nu”) este cea mai indicată cale de a obține o înțelegere mai profundă cu privire la ceea ce contează pentru angajații tăi. Abordează această conversație cu o curiozitate sinceră.



vezi UF,
ADEVĂRUL!

Pasul 2: Împărtășește-ți punctul de vedere

Este esențial să-ți ajuți angajații să reflecteze la propriile reputații, la feedbackul pe care l-au primit de la alții și la aspectele în care au nevoie să se dezvolte. Feedbackul tău frecvent este crucial.

Gândește-te apoi la ultima evaluare de performanță pe care ai oferit-o. Probabil că era bazată pe performanțele din trecut și legată de creșterea salarială a aceluia angajat. Feedbackul de dezvoltare este diferit. Este orientat spre viitor și vizează aspectele în care angajatul poate progresa.

Angajații vor un feedback detaliat, cu exemple ale performanței lor și cu efectul acestora asupra propriilor obiective viitoare. Cere-le să caute oamenii din arealul carierei lor, de la toate nivelurile, care să le ofere un autoportret cât mai realist, pentru a-i ajuta să se dezvolte mai repede și mai inteligent.

Vai! (aproape)

De curând, o doamnă din conducerea departamentului de Resurse Umane (HR) s-a oprit pentru a saluta pe cineva care începuse lucrul în aceeași zi cu ea – cu șase luni în urmă. Se considera că respectivul avea potențial înalt, o ascensiune rapidă și primea critici favorabile de la vârful organizației. „Bună, cum merge?” l-a întrebat ea. El a ridicat din umeri și a răspuns că mergea bine, din câte își închipuia, dar că nu era chiar mulțumit și i se părea că nu făcea niciun progres. Ea a rămas șocată să afle că acestui om nu i-a spus nimeni, niciodată, cât de bine lucrează. Când i-a spus cine este impresionat de el, fața i s-a luminat. Habar n-avea că este prețuit.



DE FĂCUT...



Include aceste întrebări în conversația ta:

- ✓ Care a fost cel mai util feedback pe care l-ai primit? Cum ți-a schimbat comportamentul? Cum l-ai aplicat la munca ta?
 - ✓ În ce aspecte ai vrea să primești mai mult feedback de la mine? Cum te pot ajuta să te simți mai realizat și mai împlinit la muncă?
 - ✓ Care dintre abilitățile tale de echipă sunt mai apreciate de către colegii tăi? De unde știi? Pornind de la feedbackul lor, ce abilități ai vrea să-ți îmbunătățești?
-

Gândește-te la toate conversațiile jenante pe care le-ai purtat cu angajații ale căror obiective profesionale nu sunt sincronizate cu realitatea, date fiind atuurile și punctele lor slabe. Bănuiala noastră este că *absența feedbackului sincer i-a menținut nesincronizați!* Angajații ne spun mereu că vor să discute deschis. Vrei să-i păstrezi? Vorbește-le cinstit.

Pasul 3: Discutați tendințele

Să-ți ajuți membrii personalului să-și evalueze opțiunile înseamnă să-i ajuți să privească dincolo de departamentul tău, pentru a identifica mișcările și transformările care le-ar putea afecta cariera. Va trebui să te gândești la domeniile de dezvoltare și la limitările companiei tale, precum și la abilitățile viitoare, de care sectorul tău economic va avea nevoie. Împărtășește aceste informații cu angajații tăi. Este un semn de respect să îți ajuți angajații să întrevadă ce îi așteaptă, chiar dacă nu toate veștile sunt bune.



Vai!

Lenore era exact omul de care organizația noastră avea nevoie. Era tânără și voia să-și folosească atât aptitudinile tehnice, cât și pe cele manageriale. Voia să dezvolte afacerea și chiar reușise să atragă câțiva clienți. S-a hotărât să-și caute alt serviciu când a auzit că urmau să aibă loc niște schimbări în organizația noastră și și-a dat seama că nu știa ce urma să i se întâmple. Ne-a spus că primul ei manager o instruia foarte bine și o ținea la curent cu noutățile, dar fusese transferată, de curând, în subordinea altui manager, care nu arătase niciun interes vizavi de cariera ei. Prin urmare, sub amenințarea schimbării iminente și cu un manager căruia părea să nu-i pese, ea a acceptat oferta unei companii mici, de tip start-up. Ne-a spus clar că nu au atras-o salariul și beneficiile, ci perspectiva unui manager mai bun, care să o țină „la curent” și pe care să îl intereseze cariera ei. Interviuul de plecare a durat 90 de minute. Am întregbat-o dacă ar putea reveni asupra deciziei. A refuzat.

– Manager, Resurse Umane

Evident, o conversație utilă despre carieră cu noul ei manager ar fi putut influența decizia lui Lenore de a-și căuta alt loc de muncă.



DE FĂCUT...

Întreabă-te dacă angajații tăi cunosc următoarele aspecte cu privire la tendințe:

- ✓ Schimbările economice, politice și sociale majore, care au loc acum și care vor avea cel mai puternic impact asupra organizației tale;
- ✓ Oportunitățile și problemele din viitor;
- ✓ Ce domenii se schimbă cel mai mult în cadrul sectorului tău economic;
- ✓ Cum se va schimba profesia lor în următorii doi până la cinci ani;
- ✓ Ce trece drept succes în organizația ta;
- ✓ Ce publicații din domeniu, reviste și newslettere ale organizației oferă informații despre sectorul economic și tendințele din domeniu.

Nu trebuie să duci toate acestea singur, pe umerii tăi. Dar trebuie să te asiguri că angajații tăi știu ce se petrece în organizația ta. Atunci când le recomanzi alte persoane, care pot oferi perspective suplimentare asupra acestor probleme și nu numai, deschizi drumuri pentru angajații tăi și îi ajuți să privească mai îndeaproape nevoile economice cheie ale organizației. Ai făcut așa ceva în ultima vreme?

Pasul 4: Descoperiți opțiuni multiple

Faptul că îți ajuți angajații să ia în considerare multiple obiective profesionale, cât timp fac progrese pe postul deținut în prezent, constituie un element-cheie în dezvoltare. Când angajații își analizează potențialele obiective de dezvoltare în termenii nevoilor afacerii și ai obiectivelor strategice ale organizației, toată lumea are de câștigat. Atenție! Angajatul rămâne principalul responsabil pentru cariera sa. Sugestiile noastre nu înseamnă să-i *spui* unei persoane ce are de făcut. În schimb, înseamnă să pui la dispoziția angajaților opțiuni pe care să le analizeze și să le ia în considerare.



vezi
GARANTEAZĂ
OBIECTIVE

Acesta este un aspect important, dar uneori dificil de realizat. Generații la rând, singura direcție acceptabilă în carieră a fost în sus. Dar există cel puțin cinci alte direcții în care angajații își pot îndrepta carierele. Îți poți ajuta angajații să ia în considerare opțiuni ca acestea:

1. Deplasarea pe orizontal (o schimbare a postului ocupat, dar nu neapărat a gradului de responsabilitate);
2. Explorarea (presupune întrebări ca „Ce altceva aș putea face?”);
3. Adăugarea de elemente noi (suplimentează slujba actuală cu mai multe oportunități de învățare și dezvoltare);
4. Realinierea (împacă solicitările postului cu alte priorități sau le pregătește pentru un alt domeniu);
5. Relocarea (da, părăsirea organizației dacă munca desfășurată pur și simplu nu se potrivește cu aptitudinile, interesele sau valorile unei persoane).

Le poți permite angajaților tăi să descopere posibilitățile pe baza intereselor lor, a valorilor lor și a contribuției lor în cadrul organizației.

Cu cât angajații tăi identifică mai multe opțiuni, cu atât mai bine. Plecările și detașările au loc când unicul obiectiv al angajatului este respins.

DE FĂCUT...



Ajută-ți angajații să răspundă la aceste întrebări problematice. Toate sunt esențiale în stabilirea unui obiectiv.

- ✓ Ai suficiente informații despre activitățile și planurile curente ale organizației, pentru a selecta câteva obiective profesionale?
 - ✓ Cum ai putea obține informațiile ce-ți sunt necesare?
 - ✓ Ai luat în considerare toate direcțiile disponibile în stabilirea opțiunilor tale profesionale?
 - ✓ Opțiunile tale includ în mod adecvat o gamă largă de scenarii?
 - ✓ Ar trebui să selectezi mai multe opțiuni profesionale?
 - ✓ Obiectivele tale sunt compatibile cu obiectivele și planurile organizației?
-

După ce îți vei ajuta angajații să-și cântărească toate opțiunile, astfel încât toate planurile lor să nu fie prinse în mentalitatea verticală, ei vor simți că au mai multă influență în gestionarea propriilor cariere.

Pasul 5: Creați împreună un plan de acțiune

Faptul că lucrați împreună la etapele acțiunii va crește angajamentul față de un plan profesional. Gândește-te la toate etapele prin care angajatul ar trebui să treacă pentru a identifica cele mai bune obiective profesionale și, după aceea, elaborează planuri de rezervă pentru fiecare. Apoi, dacă unul dintre acestea este blocat, traseele alternative sunt deja stabilite.

Ajută-ți angajații să identifice obstacolele de pe fiecare traseu. Apoi căutați împreună metode de a ocoli obstacolele. În timpul procesului, ajută-i să-și amintească de atuurile pe care le au deja și să le maximizeze.

Liderii vor trebui să învețe ceea ce dirijorii de succes ai orchestrelor simfonice știu deja de multă vreme: cheia măreției constă în căutarea potențialului uman și în a aloca timp dezvoltării lui.⁷



DE FĂCUT...

Încearcă să adresezi oricare dintre aceste întrebări sau chiar pe toate. Răspunsurile alcătuiesc planul de acțiune:

- ✓ Ce aptitudini ai avea nevoie să dezvolți pentru a te ajuta să-ți îndeplinești obiectivele?
- ✓ Care dintre aptitudinile pe care le ai deja te-ar ajuta să te apropii de oricare dintre țelurile tale?
- ✓ Dintre cei aflați deja în rețeaua ta, cine ți-ar putea deschide o porțiță?
- ✓ Ce program de training ar trebui să-ți pun la dispoziție pentru a elimina lipsurile pe care le sesizezi?
- ✓ Ce fel de specializări la locul de muncă te-ar ajuta să te apropii mai mult de câteva dintre opțiunile tale?

Ține minte, sarcina ta este aceea de a-ți stimula angajații să-și identifice competențele, oportunitățile de dezvoltare și cunoștințele necesare fiecărei alternative. Treaba ta nu este să le elaborezi planurile, ci să-i sprijini!

„De făcut” și „De evitat” în discuția despre carieră

Cunoaște-le talentele

De făcut

- Scoate în evidență individualitatea fiecărui angajat în parte și află ce-l pune „în mișcare”.
- Oferă sprijin și încurajări.
- Pune întrebări deschise, lămuritoare, folosind cuvinte precum *ce, unde și când*.

De evitat

- Evită să-ți tratezi angajații ca pe un bun ce ți se cuvine.
- Evită să-ți interoghezi angajații – cercetează singur.
- Evită să le spui angajaților tăi ce au de făcut – ascultă ce vor ei să facă.

Împărtășește-ți punctul de vedere

- Cere-i fiecăruia în parte să se auto-evalueze și să solicite și punctul de vedere al celorlalți.
- Oferă un feedback specific, concret și constructiv, cu exemple.
- Clarifică standardele și așteptările.
- Evită să spui lucruri neadevărate doar pentru a ocoli o confruntare.
- Evită să te axezi doar pe feedbackul de performanță – folosește și feedbackul de dezvoltare.
- Evită să evidențiezi doar slăbiciunile. Fii echilibrat, pune accentul și pe atuuiri.

Discuțați tendințele

- Furnizează informații despre tendințele din cadrul organizației, sectorului economic și profesiei.
- Permite-le indivizilor talentați să intre în rețeaua ta.
- Discută punctul tău de vedere despre felul în care provocările actuale le pot afecta carierele.
- Evită să subestimezi impactul schimbării constante asupra dezvoltării angajaților.
- Evită să te ferești de discuțiile despre un viitor imprevizibil.
- Evită să minimizezi importanța felului în care cultura companiei (regulile nescrise) poate deturna cariere.

- Discută obiective profesionale multiple, realiste.
- Ajută-i să-și stabilească obiective aliniate nevoilor afacerii.
- Încurajează-l pe fiecare angajat în parte să-și imagineze viitorul.
- Evită să-i lași pe oameni să aibă ca unic obiectiv deplasarea pe verticală.
- Evită să faci promisiuni.
- Nu uita să faci planuri pentru mai multe rezultate posibile.

Creați împreună un plan de acțiune

- Sugerează resurse și activități la locul de muncă.
- Convinge indivizii să acționeze.
- Fii direct pentru a-i ajuta să-și consolideze planurile.
- Evită să te bazezi doar pe programele de training pentru dezvoltare.
- Evită să te ferești să recomanzi surse din afara departamentului tău.
- Evită să neglijezi faptul că sarcina curentă poate fi un minunat teren de antrenament.

IDEEA DE BAZĂ



Angajații au un lucru în comun: ei vor să știe că cineva are grijă de carierele lor. Și, dacă vrei să ai oameni motivați și productivi în echipa ta, acel cineva trebuie să fii tu. Ajută-i să găsească oportunitățile de a-și modela carierele după dorințele și nevoile lor unice. Când vei face acest lucru, vei vedea că cei mai buni angajați ai tăi vor dori să mai rămână o vreme și să-și dezvolte carierele în *organizația ta*.

Capitolul 4



Dă dovadă de respect

În general, eu m-am simțit respectat în această organizație, dar nu era valabil pentru toată lumea. Îmi amintesc că m-am simțit prost când un manager și-a umilit asistentul administrativ în fața mai multor colegi. A fost o mare lipsă de respect, însă nimeni nu a zis și nu a făcut nimic în legătură cu asta.

– A.J.

Ce fel de șef ar spune angajații tăi că ești? Ar spune că ești inteligent, devotat, motivat și extrem de ambițios? Sau axat pe obținerea de rezultate și pretențios? Sau un coleg cu care este o plăcere să lucrezi? Așa cum tu tolerezi o gamă largă de comportamente la angajații tăi, la fel și angajații tăi te acceptă așa cum ești, fără îndoială mai puțin decât perfect, dar făcând tot ce-ți stă în putință. Singurul comportament pe care oamenii talentați îl tolerează rareori pentru multă vreme este lipsa de respect. Dacă vrei să-i păstrezi, este absolut necesar să recunoști calitățile unice ale fiecăruia și apoi să-ți demonstrezi respectul în mod constant și neechivoc.

S-ar putea întâmpla așa ceva și la locul tău de muncă? Tu sau vreo persoană pe care o cunoști (chiar și unul dintre subalternii tăi direcți) ați plecat vreodată dintr-un motiv asemănător?

Vai!

Am pierdut unul dintre cei mai importanți asistenți juridici ai noștri. Fiecare avocat din biroul nostru se baza pe ea și am fost șocați să o vedem plecând. În interviul de plecare ne-a spus că nu a început să-și caute un nou loc de muncă din cauza salariului sau a bonusurilor. Era vorba de insultele zilnice și săptămânale pe care trebuia să le suporte, în timp ce încerca să-și facă treaba cât mai bine. Raportul ei de performanță (și posibila mărire de salariu) fusese trecut cu vederea în ultimele șase luni. Cererea ei de a se alătura unei asociații de asistenți juridici se afla încă pe biroul șefului ei, după șase săptămâni. Nu i s-a permis să ia parte la un seminar gratuit care ar fi fost în folosul firmei, pentru că nu au putut să-i reducă programul de lucru. Nu îi mulțumise nimeni pentru munca grea și pentru rezultatele excelente. Șeful ei mormăia, se înfuria și își descărca nervii pe ea, fără să-și facă vreo problemă. A părăsit, într-un final, firma pentru că nu se simțea respectată sau apreciată, ci folosită și înjosită. Și toată lumea remarca acest lucru.

– Avocat, o importantă casă de avocatură



Abordări diferite

Nu îi poți respecta și onora pe alții dacă nu respecti – ba chiar dacă nu celebrezi – diferențele dintre oameni. Îți poți imagina cât de ineficientă (și de plictisitoare) ar fi echipa ta dacă toată lumea ar gândi la fel, ar arăta la fel, ar crede în aceleași lucruri și ar avea aceleași talente? Cei mai mulți dintre noi acceptă cu ușurință ideea că diversitatea talentelor și punctelor de vedere consolidează o echipă de lucru și contribuie la rezultatele excelente. Totuși, dacă suntem sinceri, recunoaștem că deosebirile ne pot și sta în cale. Crudul adevăr este că cei mai mulți dintre noi mai degrabă tolerează decât celebrează diferențele.

Muzeul Toleranței din Los Angeles își întâmpină vizitatorii într-un mod inedit. După ce se formează grupul de vizitatori în hol, aceștia sunt invitați într-o sală de așteptare din care pot intra în muzeu. Ghidul nostru ne-a spus: „Observați că sunt două uși pe care se poate intra în acest muzeu. Pe una scrie «Cu prejudecăți», iar pe cealaltă scrie «Fără prejudecăți». Puteți intra pe oricare dintre uși care vă reprezintă.” A urmat o pauză lungă, timp în care oamenii se gândeau ce ar trebui să facă, ce ușă să aleagă. În cele din urmă, un om a pășit curajos în față și a răsucit mânerul ușii pe care scria „Fără prejudecăți”. Câțiva au pășit în față pentru a-l urma, în timp ce noi, ceilalți, priveam. A răsucit mânerul, s-a uitat puțin confuz și apoi s-a întors roșu de rușine când și-a dat seama că ușă era încuiată. Puteam intra în muzeu doar pe ușă pe care scria „Cu prejudecăți”.

– Sharon Jordan-Evans

Tu ce ușă ai fi ales? Ce reacție ai fi avut în fața ușii închise? Pentru cei mai mulți dintre noi este important să privească atent la preferințele și la prejudecățile sale, la înclinațiile sale. Toți le avem. Ele apar pe neașteptate atunci când suntem mentori sau îndrumători, când promovăm, recompensăm, pedepsim și angajăm (cercetările arată că suntem foarte predispuși să angajăm pe cineva ca noi). După ce devii conștient de înclinațiile tale, poți începe să observi impactul pe care acestea l-ar putea avea asupra angajaților tăi.

Designerii Muzeului Toleranței au presupus că toți avem prejudecăți. Problema este cum le facem față. Primul pas în atenuarea diferențelor constă în a-ți analiza cu atenție propriile opinii. Cât de mult îi respecti pe oamenii care sunt foarte diferiți de tine? Apreciezi ceea ce au de oferit echipei tale? Cât de mult îți dorești ca ei să rămână?

Uneori conveniențele, tradițiile și preferințele se deghizează în cerințe de bază.

– Anonim



DE FĂCUT...

- ✓ Analizează-ți atitudinile și prejudecățile. Acceptă-ți înclinațiile în favoarea sau împotriva celor care au alt fel de:
 - Culoare a pielii
 - Statut
 - Educație
 - Înălțime sau greutate
 - Titlu
 - Accent
 - Origine geografică
 - _____(adaugă un item)
 - _____(și încă unul)
 - Personalitate
 - Vârstă
 - Profesie
 - Sex
 - Stil de viață
 - Orientare sexuală
 - Talent

- ✓ Adaugă la lista de mai sus. Spre ce tinzi sau de ce fugi?
- ✓ Observă felul în care înclinațiile tale se materializează la serviciu. Pe cine ai promovat ultima dată? Pe cine ai tendința să ignori și să apreciezi mai puțin și cu cine ești mai puțin prietenos?
- ✓ Învață despre diferențele dintre angajații tăi. Un manager a organizat o zi a descoperirii, în care oamenii erau încurajați să vorbească despre ei înșiși, despre cum au crescut, despre sărbătorile pe care le țin și de ce.
- ✓ Echilibrează diferențele. Roosevelt Thomas, consultant și autor în domeniul diversității, definește diversitatea ca „utilizarea la maximum a talentului în cadrul forței de muncă”.⁸ Apreciază și utilizează atuurile, stilurile și talentele individuale.
- ✓ *Decide* să te schimbi. Fii corect și evită în mod conștient să discriminezi în modurile vechi, familiare. Angajații tăi vor remarca.

67% dintre organizațiile din SUA și 71% din restul lumii dezvoltate consideră, fără echivoc, promovarea diversității la toate nivelurile ca pe un instrument de retenție.⁹

Adesea, când oamenii resping diversitatea, ei refuză ceea ce li se pare a fi un efort de a schimba ceea ce simt. Aprecierea diferențelor nu-ți impune să schimbi ceea ce simți. Este vorba despre felul în care acționezi la locul de muncă pentru a păstra angajații competenți.

Ține minte că nu există o predispoziție genetică pentru prejudecăți, nu există nicio genă a prejudecății în cromozomii tăi; niciun test ADN nu poate identifica cine are idei preconcepute și cine nu. Prejudecățile sunt deprinse. Este un mod de gândire deprins, înrădăcinat în teamă și alimentat de condiționare și, prin urmare, poate fi abandonat și decondiționat. Acestea sunt vești bune, pentru că nimeni nu-și poate permite să tolereze ca vederea sa distorsionată să-i afecteze capacitatea de a funcționa efectiv, corect și cu succes, în medii de lucru din ce în ce mai diverse.

– Sondra Thierdeman

Toane

Să-i apreciezi pe alții și să dai dovadă de respect și demnitate poate presupune să-ți controlezi propriile dispoziții. Ai lucrat vreodată pentru cineva care-și schimba dispoziția după cum bătea vântul? Știi tu, azi e binedispus, iar mâine este *extrem* de supărat. Deși este firesc pentru oricine să aibă suișuri și coborâșuri, maturitatea presupune controlul acelor dispoziții pentru a nu-i răni pe alții. Unii numesc schimbările bruște de dispoziție *toane*. Acestea sunt pur și simplu necontrolate. Orice sentiment este exteriorizat și revărsat asupra angajaților (sau familiei). Consecințele pot fi rușinea, durerea, furia, umilința și pierderea demnității.



DE FĂCUT...

- ✓ Dacă te faci vinovat de *toane*, recunoaște-le și preia controlul. Îndepărtează-te de ceilalți cât timp îți rezolvi dificultățile. Mergi în camera ta; ia o *pauză*.
- ✓ Dacă se întâmplă să-ți verși nervii pe cineva, cere-ți scuze. A greși e omenește, iar cei mai mulți oameni apreciază scuzele; acestea sunt un semn de respect.

- ✓ Dacă ai o problemă serioasă în a-ți controla dispozițiile, gândește-te să ceri ajutorul unui profesionist.

*Răutatea aparține mileniului trecut. Amabilitatea este viitorul.*¹⁰

Sunt cumva invizibili?

Fostul meu șef nu m-a salutat niciodată. Trecea pe lângă mine pe coridor ca și cum nu aș fi existat sau aș fi fost invizibil. Totuși, îi saluta pe toți vicepreședinții. Noua mea șefă mă tratează cu respect. Simt că mă apreciază pe mine, ca persoană, deși postul ei este mai sus pe scara ierarhică decât al meu. Îmi place să lucrez aici.

– Funcționar bancar

Când angajații vorbesc despre lipsa de respect care i-a împins pe ușă afară, în căutarea unui nou loc de muncă, se referă, uneori, la această senzație de invizibilitate. Când treci pe lângă angajații tăi pe hol, s-ar putea să fii cu gândul în altă parte și să nu-i recunoști. Însă ei vor remarca și se vor simți mai puțin onorați sau respectați.



DE FĂCUT...

- ✓ Remarcă-ți angajații. Fii atent când mergi pe holuri și salută-l pe fiecare spunându-i pe nume.
 - ✓ Zâmbește, strânge-le mâna, întâmpină-ți angajații și fă-le cunoștință cu alții, chiar și cu cei care dețin funcții superioare. Vor fi onorați și, cu siguranță, nu se vor simți invizibili.
-

64 Ai încredere în mine

lubește-i
sau
îi pierzi

Unii spun că încrederea este un dar. Alții spun că trebuie câștigată. Iar alții nu au încredere în nimeni. Andy Grove, președintele companiei Intel, a scris chiar o carte cu titlul *Only the Paranoid Survive* (*Doar paranoicii supraviețuiesc*). Foarte bun titlul, dar în realitate este dificil să trăiești așa!

Ceea ce știm este că atunci când ai încredere în angajații tăi, cei mai mulți vor fi demni de aceasta. Se vor simți onorați și respectați când le vei încredința sarcini importante și responsabilități dificile, și când îi vei lăsa să rezolve lucrurile în felul lor. Când nu vei reuși să ai încredere în ei, adesea se vor simți dezonoarați, nerespectați și subapreciați. Și poți fi sigur că vor pleca în momentul în care li se va prezenta o oportunitate mai bună.

Dacă te îndoiești de acest lucru, gândește-te la un moment din cariera ta în care șeful tău avea încredere în tine implicit, era convins că vei excela, îți încredința informații sau bunuri de valoare. Cum te simțeai? Ca urmare, care era gradul tău de angajament față de acel șef sau față de acea organizație?



Vai!

Pur și simplu, nu se putea deprinde să aibă încredere în noi. Parcă s-ar fi gândit că toți vrem să-i facem probleme și, până la urmă, a fost aproape o profeție autoîmplinită. Știam că merităm încrederea lui și, totuși, aproape că am început să ne simțim vinovați când ne micromanageriza și ne urmărea constant. Trebuia să răspundem pentru fiecare minut din timpul nostru și pentru fiecare bănuț pe care îl cheltuiam. Într-un final, a devenit prea înjositor. Întreaga echipă a hotărât să caute un alt loc de muncă și un șef care să ne acorde încredere.

– Director, firmă de inginerie

Ce bine ar fi fost dacă șeful ar fi avut încredere în echipa sa. Ei chiar nu voiau să-i provoace probleme – încercau doar să-și facă treaba. Să ai încredere în cineva implicit dovedește un respect imens pentru acea persoană.