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

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

Jonglerii? – Stop, răspunderea îți revine 129

KO indispoziției – Susține starea de bine 136

Legăturile – Stabilește conexiuni 146

Mentor – Fii și tu unul 157

Numerele – Efectuează niște calcule 167

Oportunitățile – Exploatează-le 173

Pasiunea – Încurajeaz-o 182

Q & A – Pune regulile sub semnul întrebării 192

Recompensa – Oferă recunoaștere 202

Spațiul – Oferă-l 216

Ticălos – Nu fi și tu așa 229

Uf, adevărul! – Spune lucrurilor pe nume 240

Valorile – Definește și aliniază 250

X și alte generații – Manevrați cu grijă 258

Yes, sir! – Diminuează raportul de forțe 272

Zenit – 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

Capitolul 1

ADRESEAZĂ-LE ÎNTREBĂRI

Ce te face să rămâi?

Nu au întrebat niciodată.

– A.J.

De ce adresăm întrebările importante în interviurile de plecare, dar omitem 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

„Dacă primesc un răspuns pe care nu aș vrea să îl aud?” De regulă, ne învârtim în jurul acestui subiect fundamental din trei motive:

- ✓ Unii manageri se tem să-și 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 simţi că îţi pasă de ea, că este apreciată şi importantă. De multe ori, asta duce la o loialitate şi la un angajament mai puternice faţă de tine şi de organizaţie. Altfel spus, simplul fapt că întrebi constituie o strategie de retenţie a personalului.

Cum să întrebi

Cum *şi* când să aduci în discuţie acest subiect? Cum ai putea creşte şansele de a primi răspunsuri cinstite de la angajaţii tăi? Nu există un singur moment sau un singur fel de a întreba. S-ar putea întâmpla în timpul unei discuţii despre dezvoltare sau despre carieră cu angajaţii. (Organizezi asemenea discuţii, nu-i aşa?) Sau poţi programa o întâlnire cu angajaţii tăi valoroşi, cu scopul precis de a afla cum i-ai putea convinge să rămână în firmă. Un manager a trimis următoarea invitaţie oamenilor săi cheie, pentru a le pune la dispoziţie un timp în care să se gândească şi să se pregătească pentru discuţie:

EŞTI INVITAT SĂ PARTICIPI

Următorul pas în dezvoltarea ta continuă.
Tu faci diferenţa, iar eu îţi apreciez contribuţiile.
Haide să discutăm unele lucruri importante atât pentru tine, cât şi 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?
Îţi folosim talentele la potenţialul 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 şi orice alt subiect pe care ai vrea să-l abordăm.

Indiferent de momentul în care inițiezi acest dialog, nu uita să creezi 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 știu 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 aș 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 asculți 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

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 întreabă 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 funcţie de o serie de date demografice, intră pe site-ul nostru, www.keepem.com. Acolo vei găsi şi ultimele rezultate ale sondajului nostru *Engagement Edge* („Avantajul motivării“), un instrument care măsoară gradul de motivare şi de retenţie a personalului în interiorul organizaţiilor.

Câteva cuvinte despre salariu

Unii dintre voi aţi observat imediat că salariul corect vine abia pe locul patru în această listă. Iată ce ştim noi despre salariu. Dacă este perceput ca fiind necompetitiv, incorect sau pur şi simplu insuficient pentru a asigura traiul, acesta va fi un mare motiv de nemulţumire. Oamenii tăi talentaţi vor deveni vulnerabili în faţa „vânătorilor de talente” sau vor începe să-şi caute ceva mai bun, mai ales când piaţa locurilor de muncă este favorabilă. Dar aici este problema. Deşi poate constitui un motiv uriaş de nemulţumire în cazul în care nu este adecvat, nu va reuşi să reţină angajaţii nemulţumiţi în alte aspecte esenţiale.

Aşadar, dacă oamenii tăi talentaţi nu au parte de provocări, nu sunt ajutaţi să se dezvolte sau nu li se poartă de grijă, un salariu mare n-o să-i reţină 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] Aşadar, fă tot ce poţi în calitate de manager pentru a schimba felul în care organizaţia gândeşte grila de salarizare. Ai grijă ca aceasta să fie competitivă şi echitabilă – apoi concentrează-te pe *ce altceva* ai mai putea face pentru a-ţi păstra talentele.

DE FĂCUT...

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

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

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 dimineața?
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:

Orientarea

Un mare centru medical a hotărât ca toţi managerii să desfăşoare interviuri de retenţie, imediat după ce fac noi angajări. Instrucţiunile date managerilor cuprindeau aceste puncte: aflaţi ce îi motivează pe noii angajaţi şi ce i-ar face să rămână la noi. Încercaţi să-i cunoaşteţi ca persoane. Puneţi întrebări cu privire la ce este important pentru ei şi de ce au acceptat postul. Arătaţi respect faţă de experienţele lor anterioare şi încurajaţi-i să ofere idei şi sugestii venite din noile lor perspective.

Evaluările de performanță

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

Începutul fiecărui trimestru

O firmă de inginerie şi-a inventat propria strategie „non-emoţională" de a adresa întrebări. Câţiva dintre managerii firmei au pus astfel problema:

„Colectez date cu privire la cele necesare pentru a prelungi cât mai mult timp colaborarea noastră. Îmi poţi furniza nişte itemi de referinţă care sunt importanţi pentru tine şi o estimare a solicitărilor financiare pornind de la aceştia?"

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

Discuțiile lunare „față în față"

Liderii unei mari organizaţii financiare le-au cerut tuturor managerilor să organizeze interviuri de retenţie pentru toţi oamenii din echipele lor. Au recomandat ca acestea să dureze 20 de minute şi au sugerat să fie incluse în discuţiile individuale lunare obişnuite.

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 «Întreabă 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 punea mare preț pe informație, voia să fie ținut la curent și să i se ceară părerea. M-am bucurat foarte mult să aflu 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 «Întreabă 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 «Întreabă 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 «Întreabă 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.

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!