

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

Love 'Em or Lose 'Em
Copyright © 2008 by Beverly Kaye and Sharon Jordan-Evans
Originally published in 2008 by Berrett-Koehler Publishers, Inc.

© 2015 Editura ACT și Politon pentru prezenta versiune românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.
tel: 0723.150.590, e-mail: office@actsipoliton.ro
www.ACTsiPoliton.ro | www.blog.ACTsiPoliton.ro

Traducător: Romică Lixandru
Redactor: Mona Apa
Tehnoredactor: Teodora Vlădescu
Coperta: Marian Iordache
Editor: Andrei Ruse
Corector: Tibi Oprea

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României











KAYE, BEVERLY















**Iubește-i sau îi pierzi: cum îți păstrezi oamenii competenți –
26 de strategii motivaționale pentru managerii ocupați** / Beverly Kaye
și Sharon Jordan-Evans; trad.: Romică Lixandru - București: Act și Politon, 2014
ISBN 978-606-8637-07-5



I. Jordan-Evans, Sharon
II. Lixandru, Romică (trad.)
65.012.4

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

CUPRINS

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

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 „Interviu 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 lăsați 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.)

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

28 „Dacă primesc un răspuns pe care nu aş vrea să îl aud?” De regulă, ne în-lubeşte-i
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 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 știi. 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