



# Cuprins

<b>1. Angajarea în era conectivității</b>	<b>11</b>
Alianța	15
Trecerea de la familie la echipă	17
Cum să obții ce e mai bun din talentul antreprenorial	19
Curajul de a purta dialoguri oneste	24
<b>2. Misiunile</b>	<b>27</b>
Cum să însușești încredere prin dialoguri oneste	30
Diverse tipuri de misiuni	32
Cum să combini misiunile	38
Un cadru general și universal aplicabil	41
Alianțele pe termen mai îndelungat	45
Bune practici: Cum folosește LinkedIn misiunile	46
<b>3. Cum să asiguri alinierea într-o misiune</b>	<b>53</b>
Alinierea în cadrul diferitelor misiuni	55
Bune practici: Cum asigură LinkedIn alinierea	61
Cum să abordezi discuția: Sfaturi pentru manageri	63
<b>4. Cum să implementezi misiuni de transformare</b>	<b>67</b>
Începe conversația și definește misiunea	67
Stabilește un sistem de evaluare regulată care să permită ambelor părți să ofere și să primească feedback	70
Atunci când misiunea se apropie de final, începe să o definești pe următoarea	72

Cum să gestionezi situațiile neprevăzute: când schimbarea se întâmplă în plină mistune .....	74		
Ce se întâmplă dacă angajatul vrea să preia un alt rol în interiorul companiei? .....	77		
Cum să abordezi discuția: Sfaturi pentru manageri .....	78		
<b>5. Informații despre rețelele angajaților .....</b>	<b>83</b>		
Inteligenta socială generează date ascunse, descoperiri neașteptate și oportunități .....	87		
<b>6. Cum să implementezi programe de inteligență socială .....</b>	<b>91</b>		
Recrutează persoane conectate .....	91		
Învăță-ți angajații cum să extragă informații din cercurile lor de contacte prin intermediul conversațiilor și al rețelelor de socializare .....	92		
Implementează programe și politici care să-l ajute pe angajați să-și construiască rețelele individuale de contacte .....	95		
Încurajați-vă angajații să împărtășească lucrurile învățate .....	99		
Bune practici: Cum se folosește LinkedIn de inteligență socială .....	100		
Cum să abordezi discuția: Sfaturi pentru manageri .....	101		
<b>7. Rețele de foști angajați .....</b>	<b>105</b>		
Randamentul investițiilor va fi mereu pe primul loc .....	107		
Patru motive pentru a investi într-o rețea de foști angajați .....	109		
Trei niveluri de investiție în rețelele de foști angajați .....	113		
Bune practici: rețeaua de foști angajați LinkedIn .....	115		
		<b>8. Cum să pui bazele unei rețele de foști angajați .....</b>	<b>119</b>
		Decide pe cine-ți dorești să incluzi în rețea .....	119
		Definește în mod explicit așteptările și beneficiile relației .....	120
		Pune la punct un proces detaliat pentru cazurile în care un angajat părăsește compania .....	122
		4. Construește relații între actualii și foștii angajați .....	123
		Cum să abordezi discuția: Sfaturi pentru manageri .....	124
		Concluzie .....	127
		Anexa A: Model de declarație-cadru a alianței .....	129
		Anexa B: Exercițiu de aliniere a misiunii: oameni pe care îi admirăm .....	137
		Anexa C: Cum să pui lucrurile pe picioare în propria companie .....	141
		Mulțumiri .....	143
		Despre autori .....	145
		Note .....	147

# 1

## Angajarea în era conectivității

CUM SĂ RECAȘTIGI ÎNCREDEREA  
ȘI LOIALTATEA PRINTR-O ALIANȚĂ

Închipuie-ți că e prima ta zi de lucru într-o companie nouă. Șeful te întâmpină călduros și entuziast, îți urează bun-venit în „familie” și își exprimă speranța că vei petrece mulți ani de acum încolo în cadrul organizației. Apoi te predă departamentului Resurse Umane, care te așază într-o sală de întâlniri și îți explică timp de 30 de minute că te afli într-o perioadă de probă de 90 de zile, chiar și după aceasta tu urmând să fii un angajat „la dispoziția companiei”. „Poți fi concediat în orice moment. Poți fi concediat pentru orice motiv. Poți fi concediat chiar dacă șeful tău nu are un absolut niciun motiv.”

Tocmai ai experimentat ruptura fundamentală din procesul modern de angajare: relația dintre angajator și angajat se bazează pe un dialog lipsit de onestitate.

Astăzi, puține companii garantează în mod serios o relație de muncă, iar angajații percep oricum asigurările de acest gen ca fiind false și/sau pentru naivi. În schimb, angajatorii vorbesc despre retenția angajaților și despre contracte de muncă pe perioadă nedeterminată în termeni vagi. Obiectivul lor este să păstreze în companie angajații „buni” pe o perioadă... nedefinită. Ambiguitatea aceasta distruge, de fapt, încrederea – compania le cere angajaților să-i fie loiali fără ca ea să facă același lucru în schimb.

Mulți dintre angajați răspund acestei provocări încercând să reducă riscul și schimbând organizația ori de câte ori apare

o nouă oportunitate, indiferent de cât de mult își afirmă loialitatea la angajare sau la evaluările anuale.

Ambele părți acționează într-un mod care contrazice flagrant poziția lor oficială. Și, din cauza acestei autodecepții reciproce, niciuna nu are încredere în cealaltă. Astfel că, deloc surprinzător, niciuna nu profită la maximum de această relație. Angajatorii pierd încontinuu angajați valoroși. Iar angajații nu reușesc să își maximizeze potențialul în funcția pe care o ocupă pentru că scrutează permanent piața muncii în căutare de noi oportunități.

Între timp, managerii sunt prinși între ciocan și nicovală. Se tem și să recunoască problema, darămite s-o rezolve. Astfel, în loc să găsească proactiv soluții de dezvoltare a angajaților, singura preocupare este să țină echipa încheșată până la finalizarea proiectelor-cheie. Nimeni nu vrea să riște să fie lăsat cu buza umflată, așa că nimeni nu investește în relații de lungă durată.

Angajatorii, managerii și angajații au nevoie de un nou cadru de relaționare în care să-și poată lua angajamente pe care să le și respecte ulterior. Cu asta se ocupă cartea de față. Iar noi credem că va ajuta la structurarea unor companii de succes și la dezvoltarea unor cariere de impact.

Vechiul model de angajare se potrivea într-o eră a stabilității. În acele vremuri, companiile creșteau pentru a putea reduce astfel costurile printr-o producție mai mare și prin îmbunătățirea procedurilor. Acești titani le ofereau angajaților un contract de muncă pe viață în schimbul loialității. „Maximizarea securității angajaților este unul dintre obiectivele de cea mai mare importanță ale companiei”<sup>1</sup>, scria, în 1962, Earl Willis, responsabil cu beneficiile angajaților la compania General Electric. În acea eră, carierele erau considerate

permanente asemenea căsniciilor. Angajatorii și angajații rămâneau împreună la bine și la rău, în perioade de dezvoltare sau de recesiune, până când pensionarea îi despărțea. Pentru gulerele albe, progresul în carieră era asemănător unei urcări pe scara rulantă, cu o evoluție previzibilă pentru aceia care respectau regulile. Deoarece ambele părți se așteptau ca relația să fie permanentă, fiecare era dispusă să investească atât în relație, cât și în partenerul de dialog.

Apoi lumea s-a schimbat, atât din punct de vedere filozofic, cât și tehnologic. Avântul capitalismului bazat pe câștigul acționarilor a forțat companiile și managerii să se concentreze pe atingerea obiectivelor financiare pe termen scurt, menite să crească valoarea acțiunilor. Investițiile pe termen lung au fost abandonate în favoarea măsurilor de scădere a costurilor cu efect imediat cum ar fi cele de „restructurare” — mai pe șleau spus, de *concediere a angajaților*. Cam în aceeași perioadă, apariția microcipului anunța începutul erei informației, dând naștere unei revoluții în domeniul comunicațiilor și globalizării afacerilor. Primii trei giganți americani producători de mașini și alte companii asemenea lor s-au trezit în competiție cu organizații mai agile și mai flămânde.

Ca rezultat al acestor mutații, stabilitatea din anii 1950 și 1960 a făcut loc schimbării rapide, neprevăzute, iar companiile-etalon de altădată au început să cadă din ce în ce mai repede din topul S&P 500<sup>2</sup>. Adaptabilitatea și antreprenoriatul au devenit elemente-cheie pentru atingerea și menținerea succesului în afaceri, importanța lor crescând pe măsură ce răspândirea computerelor și a programelor impunea Legea lui Moore în orice colț al universului economic. Astăzi, orice persoană care dispune de o conexiune la internet poate să se conecteze cu miliarde de oameni din întreaga lume. Niciodată în istoria

umanității nu au fost conectați atât de mulți oameni în atâtea rețele.

Modelul tradițional al angajării pe viață, atât de potrivit pentru perioadele de relativă stabilitate, este prea rigid pentru era conectivității în care trăim astăzi. Puține companii americane mai pot oferi angajaților ascensiunea tradițională în carieră, iar la nivel global, acest model dispare încetul cu încetul.

Ca răspuns la presiunea competiției, multe companii – probabil majoritatea – au încercat să devină mai flexibile, reducând relația angajat-angajator la ceea ce e scris negru pe alb în contract. Această abordare din perspectivă legală tratează atât angajații, cât și posturile pe care aceștia le ocupă ca pe niște active pe termen scurt. Trebuie să reduci costurile? Dă afară angajați. Ai nevoie de competențe noi? Nu forma oameni din interiorul companiei – angajează unii noi. Companiile insistă că oamenii sunt cea mai valoroasă resursă. Însă, atunci când bursele de pe Wall Street vor tăieri de costuri, cea mai valoroasă resursă se transformă brusc în resursa de care te poți dispensa cel mai ușor.

În anii 1980, un sondaj al Conference Board arăta că 56% dintre executivi erau de părere că „angajații loiali companiei și obiectivelor ei de afaceri merită să știe că relația lor de muncă este de lungă durată”. La mai puțin de un deceniu, cifra scăzuse la șase procente<sup>3</sup>. Ți aduci aminte de concentrarea GE pe maximizarea securității angajaților? În anii 1990, CEO-ul GE Jack Welch era citat când afirma: „Loialitate față de companie? Ce prostie!”<sup>4</sup> În era în care te angajezi unde vrei și când vrei, angajații au fost încurajați să se perceapă drept „agenți independenți”, căutând cele mai bune oportunități de creștere și schimbând locul de muncă ori de câte ori apare o ofertă mai bună. Studiul efectuat în 2012 de Towers Watson cu privire la forța de muncă globală a arătat că, deși aproape jumătate

dintre angajați își doreau să stea la actualul angajator, majoritatea erau de părere că trebuie să accepte un post la altă companie pentru a putea avansa în carieră<sup>5</sup>.

„E doar o afacere” a devenit filozofia de bază după care ne ghidăm. Loialitatea e rară, legăturile pe termen lung sunt și mai rare, însă deziluziile se servesc pretutindeni.

Și uite așa, managerii și angajații sfârșesc uitându-se unii la alții după urările de bun-venit în companie, ambele părți fiind conștiente că relația lor se bazează pe autoamăgire, dar incapabile să schimbe ceva.

Oricât ar tânji companiile după un mediu stabil și angajații după contracte de muncă pe viață, lumea s-a schimbat irevocabil. Nici noi nu mai putem acționa ca în trecut. Încrederea în lumea afacerilor (măsurată prin procentul de angajați care afirmă că au „un nivel ridicat de încredere în conducerea și în organizația” pentru care lucrează) a atins nivelul cel mai scăzut din toate timpurile<sup>6</sup>. O afacere fără loialitate este o afacere fără gândire pe termen lung. O afacere fără gândire pe termen lung este o afacere incapabilă să investească în viitor. Iar o afacere care nu investește în oportunitățile și tehnologiile viitorului – ei bine, aceea e o companie ce se pregătește să-și dea obștescul sfârșit.

## Alianța

Dacă nu ne putem întoarce în era angajărilor pe viață, iar acest statu-quo este de neimaginat, e timpul să reconstruim relația angajat-angajator. Lumea afacerilor are nevoie de un nou cadru de angajare bazat pe încredere mutuală, investiție reciprocă și beneficii de ambele părți. Un cadru ideal îi încurajează pe angajați să-și dezvolte rețeaua personală de

contacte și să acționeze în spirit antreprenorial fără să devină mercenari. Același cadru le permite companiilor să fie dinamice și să aibă pretenții mari de la angajații lor, fără însă să-i trateze ca pe active de care te poți debarasa oricând.

*Alianța* croiește o cale în acest sens pentru companii și angajații acestora. Nu putem reinstaura vechiul model al angajării pe viață, dar *putem* construi un nou tip de loialitate care nu desconsideră realitățile economice și le permite companiilor și angajaților să-și respecte angajamentele asumate. Obiectivul nostru este să conturăm un cadru care să permită trecerea de la abordarea tranzacțională la cea relațională. Gândiți-vă la relația de muncă în sensul unei alianțe: un angajament cu beneficii mutuale, în termeni clari, între jucători independenți. Această alianță a muncii oferă cadrul de încredere și resursele de care au nevoie managerii și angajații pentru a construi afaceri și cariere puternice.

Într-o alianță, angajatorul și angajatul dezvoltă o relație bazată pe modul în care pot adăuga valoare unul altuia. Angajatorii trebuie să le spună angajaților: „Ajută-mă să adăugăm împreună valoare companiei noastre și astfel vei deveni și tu mai valoros“. Așa cum le spune Russ Hagey, directorul departamentului de managementul talentelor din cadrul Bain & Company, angajaților și consultantților: „Vă vom ajuta să vă creșteți valoarea [pe piața muncii în general]“.

Angajații trebuie să le spună șefilor lor: „Ajută-mă să mă dezvolt și să prosper, iar eu voi contribui la creșterea și progresul companiei“. Angajații investesc în succesul companiei; compania investește în valoarea pe piață a angajaților. Dacă, pe lângă simpla recompensare prin bani a timpului investit, se construiește o alianță cu beneficii de ambele părți, atunci angajatul și angajatorul pot investi într-o relație și își pot asuma riscurile inerente atingerii unor obiective superioare.

De exemplu, mulți decidenți în domeniul resurselor umane devin frustrați atunci când cheltuiesc sume impresionante de bani pe programe de formare și dezvoltare, doar pentru a-i vedea pe angajați părăsind compania câteva luni mai târziu. Dacă îți privești angajații ca pe agenți liberi, răspunsul natural ar fi să tai bugetele de instruire. De ce să-l formezi pe viitorul nou angajat al competitorului tău? Într-o alianță, managerul poate vorbi deschis și onest despre investiția pe care compania e dispusă să o facă în angajat și ce așteaptă în schimb. Angajatul poate discuta deschis și onest despre ce tip de creștere își dorește (abilități, experiențe și alte asemenea) și care sunt efortul și angajamentul pe care e dispus să le investească, în schimb, în companie. Ambele părți își stabilesc așteptări clare.

Atunci când o companie, cu managerii și angajații ei, adoptă această abordare, toți se pot concentra pe maximizarea beneficiilor pe termen mediu și lung, creând premisele pentru tot mai multă inovație, flexibilitate și adaptabilitate pentru organizație.

## Trecerea de la familie la echipă

Într-o faimoasă prezentare a culturii companiei sale, Reed Hastings, CEO-ul al Netflix, afirma: „Suntem o echipă, nu o familie“<sup>7</sup>. El îi încuraja pe manageri să se întrebe: „Care sunt oamenii din echipa mea pe care m-aș lupta din răsuputeri să-i păstrez la Netflix dacă ar primi o ofertă pentru un post similar la o companie concurentă? Toți ceilalți ar trebui să primească acum un pachet compensatoriu generos și să plece, ca să încercăm să aducem în loc un talent autentic“.

Tindem să credem că mulți directori de companii sunt bine intenționați atunci când își compară compania cu o „familie“,

Că sunt în căutarea unui model care să illustreze tipul de relație pe care își doresc să o aibă cu angajații lor – un angajament pe viață care să dea tuturor un sentiment de apartenență. Însă folosirea termenului de „familie“ poate fi sursa multor neînțelegeri.

Într-o familie adevărată, părinții nu-și pot concedia copiii. Imaginați-vă cum ar fi să te lezezi de copilul tău din cauza rezultatelor sale slabe. „Ne pare rău, Susie, însă eu și mama ta am decis că nu te potrivești cu noi. Competențele tale de a așeza masa nu sunt la nivelul experiențelor extraordinare de lucru cu clientul cu care ne mândrim noi. Va trebui să te concediem. Dar nu ne-o lua în nume de rău; așa se întâmplă lucrurile într-o familie“. Greu de imaginat, nu-i așa? Însă, în esență, asta se întâmplă atunci când CEO-ul descrie compania ca pe o familie, apoi anunță reduceri de personal. Indiferent de ce spune legea despre desfacerea contractului de muncă din inițiativa companiei, acei angajați se vor simți răniți și trădați – și pe bună dreptate.

Prin contrast, o echipă profesionistă de sport are o misiune specifică (să câștige partide și campionate), iar membrii ei își unesc forțele pentru a duce la îndeplinire acest obiectiv. Componenta echipei se modifică în timp, uneori pentru că un membru decide să plece la altă echipă, alteori deoarece conducerea echipei decide să nu mai prelungească contractul sau să vândă un jucător. Din acest punct de vedere, o afacere se aseamănă mai degrabă cu o echipă sportivă decât cu o familie.

Însă, chiar dacă într-o echipă profesionistă contractele nu sunt garantate pe viață, primează totuși principiul încrederii, al investițiilor și cel al beneficiilor mutuale. Echipele câștigă atunci când membrii ei au încredere unii în alții și pun succesul echipei deasupra gloriei individuale; în mod paradoxal, succesul în echipă este cea mai bună cale pentru ca membrii

ei să atingă succesul individual. Membrii unei echipe câștigătoare sunt admirați de ceilalți, atât pentru abilitățile de care dau dovadă, cât și pentru capacitatea de a ajuta o echipă nouă să-și dezvolte o atitudine de învingători.

Conceptul de echipă sportivă definește modul și scopul pentru care *colaborăm*, însă ideea de familie încă are relevanță, deoarece definește modul în care ne *tratăm* unii pe alții – cu compasiune, apreciere și respect. (Unul dintre beneficiile înființării unei rețele de foști angajați, de exemplu, îl constituie modul în care angajatorii și angajații reușesc să interacționeze ca într-o familie, chiar dacă nu mai trăiesc de mult timp sub același acoperiș; mai multe pe această temă, în capitolele 7 și 8.)

## Cum să obții ce e mai bun din talentul antreprenorial

Cei trei autori ai cărții de față provin dintr-un mediu de afaceri în care alianța de lucru a prins deja rădăcini – comunitatea start-up de tehnologie avansată din Silicon Valley. Este cel mai prolific loc din lume pentru adaptare și inovație, fapt demonstrat și de dezvoltarea sa economică din ultimul deceniu. Dacă vrei ca organizația ta să poată supraviețui și prospera într-un mediu în care schimbarea se întâmplă rapid, iar inovația e omniprezentă, ai nevoie de adaptabilitate, semnul distinctiv al acestui ecosistem.

Desigur că nu toate industriile funcționează ca Silicon Valley și nici nu e indicat ca anumite companii bine așezate să adopte în întregime strategii start-up. Întrebarea care se pune este, așadar, *care* dintre lecțiile din Silicon Valley sunt general aplicabile. Presa care relatează ce se întâmplă în această industrie tinde să se concentreze pe detaliile care-ți fură ochii. Dar

ca să atribui succesul din Valley meniurilor de patru stele servite în cantinele companiilor, meselor de fotbal sau chiar și opțiunilor la bursă e ca și cum ai spune că un Ferrari își datorează forța vopselei sale de un roșu strălucitor.

Adevăratul secret din Silicon Valley este că aici totul este centrat pe oameni. Desigur, găsești în presă nenumărate povești despre tinerele genii din industrie, dar, în mod surprinzător, puține despre practicile manageriale din domeniu. Ce nu înțelege presa este că succesul din Silicon Valley se datorează felului în care companiile construiesc alianțe cu angajații lor. Aici, talentul chiar este cea mai valoroasă resursă, așa că angajații sunt tratați corespunzător. Cele mai de succes afaceri din Silicon Valley reușesc pentru că se folosesc de alianțe pentru a recruta, conduce și reține o echipă incredibil de talentată de angajați cu spirit antreprenorial.

Acești angajați au ceea ce CEO-ul eBay, Jon Donahoe, numea o *mentalitate de fondator*. Așa cum ne spunea el: „Oamenii cu mentalitate de fondator generează schimbarea, motivează angajații și, pur și simplu, duc lucrurile la bun sfârșit“. Ultima noastră carte, *The Start Up of You*, îi învață pe profesioniștii din diverse industrii cum să dezvolte o mentalitate de fondator în orice carieră, inclusiv în cele în care persoana e angajată la una sau două companii. Multe persoane cu aceste instinct sunt mulțumite să lucreze pentru companii ca eBay sau LinkedIn – în măsura în care aceste companii mențin o alianță între angajat și angajator care încurajează comportamentul antreprenorial. E un lucru bun să ai angajați interesați să-și clădească o carieră, pentru că, în ultimă instanță, angajații care nu simt nevoia presantă să investească agresiv în carierele lor nu vor fi probabil capabili să ia deciziile rapide de care compania ta are nevoie pentru a se putea adapta și crește.

Mentalitatea de fondator și alianța dintre angajat și angajator nu au constituit dintotdeauna avantaje strategice pentru o companie. În vechea economie – cea stabilă –, eficiența era virtutea principală. Angajatorii îi plasau pe angajați pe trasee dinainte stabilite, pentru ca ei să se poată specializa tot mai mult. Însă, atunci când piețele se transformă, specializarea devine rapid din avantaj povară, iar lipsa de reacție la schimbare te poate elimina ușor din domeniul afacerilor. În noua economie, caracterizată prin competiție acerbă și schimbări tehnologice rapide, piețele se transformă permanent.

În zilele noastre, *gândirea antreprenorială și acțiunile ce derivă din ea sunt competențele cele mai importante pe care companiile le solicită angajaților lor*. Iar în condițiile în care ritmul competitiv se întetăște, importanța lor crește. Uitați-vă doar la efectul produs de câțiva angajați cu spirit antreprenorial de la doi dintre uriașii inovației, Pixar și Amazon.

### *John Lasseter de la Pixar*

John Lasseter este tipul de angajat cu spirit antreprenorial la care râvnește orice companie inovativă. Dacă ați văzut filme ca *Povestea jucăriilor*, *În căutarea lui Nemo* sau *Academia Monștrilor*, atunci îi cunoașteți îndeaproape opera. Filmele lui au strâns peste 3,5 miliarde de dolari doar în Statele Unite și au avut un succes de casă de peste 250 de milioane de dolari, transformând Pixar în cel mai de succes studio de film din toate timpurile<sup>8</sup>. Ce știe, însă, puțină lume este cum a fost concediat Lasseter de Disney, primul său angajator.

Lasseter și-a început cariera la Disney ca tânăr designer de animație pe vremea când aceasta se crea cu creionul pe hârtie

și abia apoi se convertea în film. Într-o zi, un coleg i-a arătat o înregistrare de la o conferință locală despre nou-apăruta tehnologie a animației pe computer. Lasseter a avut o viziune, și anume ca Disney să creeze un film întreg folosind această nouă metodă de producție. S-a dus la superiorii lui și a promovat ideea. Aceștia l-au ascultat cu atenție, apoi l-au trimis înapoi la birou. Câteva minute mai târziu, a primit un apel telefonic de la șeful departamentului de animație de la Disney, care îl informa că a fost concediat. Motivul? Ideile nebunești pe care le avea îl împiedicau să-și vadă de treabă.

Asemenea multor persoane cu mentalitate de fondator, Lasseter a refuzat să-și abandoneze visul. S-a alăturat companiei lui George Lucas, Lucasfilm, unde s-a ocupat de animație pe calculator ca membru al departamentului de profil condus de Ed Catmull. Câțiva ani mai târziu, Lucas i-a vândut această divizie, pe atunci neprofitabilă, lui Steve Jobs, care a dat companiei care a luat naștere în acest fel numele Pixar. În 1995, Pixar s-a asociat cu Disney pentru a produce primul film de animație pe computer, *Povestea Jucăriilor*.

În 2006, la unsprezece ani de la apariția filmului și la 26 de ani de la concedierea lui Lasseter, Disney a realizat că a făcut o greșală respingând animația pe calculator și a sfârșit aducându-l înapoi pe Lasseter. Cu un preț, însă: compania Walt Disney a cheltuit peste șapte miliarde de dolari ca să cumpere Pixar. Și uite așa Lasseter s-a întors la Disney ca director al departamentului de creație din studiourile de animație ale companiei.<sup>9</sup> Conducerea a angajat un talent antreprenorial ca Lasseter, însă l-a tratat ca pe un bun de schimb, și nu ca pe un aliat, urmarea fiind că au pierdut șansa să dezvolte o afacere de miliarde de dolari. Lasseter ar fi fost bucuros să dezvolte acea afacere la Disney, dar șefii săi nu i-au permis asta.

## *Benjamin Black și Amazon Web Services*

Amazon nu a făcut aceeași greșală ca Disney. Recent, compania a folosit principiile alianței pentru a construi o nouă afacere de miliarde de dolari. Amazon a devenit lider în domeniul cloud, mulțumită Amazon Web Services (AWS), care permite companiilor să închirieze spațiu de stocare online, în loc să cumpere și să folosească servere proprii. De la uriașii din topul *Fortune 500* și până la microintreprinderile cu un angajat, toate își derulează afacerile prin AWS. Ce nu știu mulți oameni este că ideea pentru AWS nu a venit de la celebrul fondator și director general cu spirit antreprenorial al Amazon, Jeff Bezos, și nici de la vreun membru al echipei lui de conducere, ci de la un „simplu” angajat.

În 2003, Benjamin Black, managerul echipei de inginerie online a scris un scurt eseu în care descria viziunea sa despre infrastructura Amazon și sugera vânzarea unui serviciu care oferă servere virtuale<sup>10</sup>. El și-a dat seama că aceeași expertiză operațională care făcuse din Amazon un retailer eficient putea fi reformulată ca propunere de valoare pentru piață în domeniul puterii de calcul. Black și șeful său, Chris Pinkham, l-au informat pe Pitch despre concept și, după mai multe discuții, Bezos l-a numit pe Pinkham responsabil pentru ceea ce urma să devină AWS. Atunci când directorii Amazon au pus sub semnul întrebării implicarea companiei într-un domeniu atât de îndepărtat de retailul online, Bezos a apărat ideea și a sprijinit implementarea ei. Lansată în 2006, compania AWS a contribuit în 2013 cu aproape 3,8 miliarde de dolari la veniturile Amazon<sup>11</sup>.

În contradicție cu șefii lui John Lasseter de la Disney, Bezos a fost deschis la contribuția antreprenorială a angajaților individuali ai Amazon – chiar dacă aceste idei erau departe de ceea

ce Wall Street și comitetul director de la Amazon considerau că e activitatea principală a companiei. AWS reprezintă în mod concret valoarea pe care orice CEO sau acționar și-ar dori s-o genereze angajații săi. Vrei ca angajații tăi să vină cu idei de miliarde de dolari? Trebuie să atragi profesioniști cu mentalitate de fondatori și apoi să le stimulezi impulsurile antreprenoriale în beneficiul companiei tale. Așa cum ne spunea CEO-ul companiei Intuit, Brad Smith: „Sarcina unui lider nu este să-i învețe pe oameni cum să atingă culmile excelenței, ci, mai degrabă, să accepte că în fiecare dintre ei există deja sămânța unicității și să creeze mediul în care aceasta poate să înflorească și să se dezvolte“.

## Curajul de a purta dialoguri oneste

Am scris această carte pentru a împărtăși viziunea noastră despre cum poate funcționa relația angajat-angajator. Conceptul propus de noi, și anume „alianță“, se îndepărtează de abordările actuale din mediul corporatist. E un concept controversat încă și nu veți fi, poate, de acord cu tot ce avem de spus. Dar, în cazul în care credeți că e o prioritate să recrutați, să coordonați și să rețineți talentele de care au nevoie companiile din ziua de astăzi pentru a se adapta și pentru a crește, această carte vă oferă atât cadrul de referință, cât și sfaturi practice, inclusiv un model detaliat pentru o declarație-cadru a alianței ca anexă. Vom aborda întrebări precum:

- Cum îi fac pe angajați să aibă încredere și să fie loiali companiei dacă nu le pot garanta o angajare pe viață?

- Cum se aplică alianța angajaților de diverse tipuri și la diferite niveluri?
- Cum construiesc relația cu angajații mei cu spirit antreprenorial dacă obiectivele noastre ultime și valorile diferă?
- Ce tip de socializare și de branding personal le pot permite angajaților mei la locul de muncă?
- Cum pot coordona o rețea de foști angajați ținând cont de timpul și de resursele limitate?

La modul ideal, adoptarea unei alianțe la nivelul companiei ar trebui să fie o inițiativă susținută în mod direct de către CEO. Directorii executivi și cadrele de conducere vor găsi în carte sugestii despre cum ar trebui să se raporteze o companie la aceste idei. Unele inițiative, cum ar fi organizarea unei rețele de foști angajați, au impact puternic atunci când sunt sprijinite de către CEO-ul organizației.

Recunoaștem însă, în același timp, că angajații care poartă în primul rând responsabilitatea pentru punerea în practică a alianței sunt, de fapt, managerii. Dacă faceți parte din această categorie, veți găsi instrumente care vă vor ajuta să implementați alianța pentru a putea începe transformarea departamentului sau echipei voastre.

Pe angajați' această carte îi ajută să înțeleagă la ce se înhamă și ce pot aștepta de la alianța pe care o negociază cu superiorii lor. (Mai multe recomandări despre cum să-ți transformi cariera individuală prin intermediul principiilor antreprenoriale găsiți în cartea noastră *The Start-Up of You*.) *Alianța* nu este doar un argument că avem nevoie de o nouă modalitate de a face afaceri. Este un plan concret. Este o cale de a investi în

viitorul pe termen lung fără a sacrifica prin asta adaptabilitatea. Alianța conferă valoare angajaților, dându-le un plus de adaptare și de specializare, le oferă managerilor instrumente și sfaturi pentru a colabora mai bine cu subordonații lor și sfătuiește companiile cum să își rețină angajații cu spirit antreprenorial.

## 2

### Misiunile

CUM SĂ ORGANIZEZI ALIANȚA

Cum a reușit David Hahn să se transforme dintr-un tânăr de 23 de ani fără experiență în afaceri într-unul dintre cei mai căutați executivi din Silicon Valley? Răspunsul îl constituie modul în care și-a structurat cei nouă ani în care a lucrat la LinkedIn. De-a lungul celor patru „misiuni” distincte, Hahn și-a transformat compania și cariera.

Primul rol a fost ca analist de afaceri junior, ultimul ca vicepreședinte pentru divizia de monetizare a LinkedIn. De fiecare dată, cu superiori diferiți, Hahn și-a stabilit obiective cu beneficii mutuale pe termen lung. Pentru companie, beneficiul l-au reprezentat nenumăratele produse vândute sub îndrumarea lui Hahn. Pentru angajat (Hahn), beneficiul l-au constituit acumularea de experiență managerială necesară pentru a-și îndeplini visul de-o viață, acela de a deveni un arhitect de afaceri de succes (vom discuta pe larg despre valorile și aspirațiile lui Hahn în capitolul 3).

Ca manager la LinkedIn, Hahn a promovat misiunile în echipa sa, încurajându-și colegii să activeze în diverse departamente ale companiei, pentru a câștiga experiență operațională în arii multiple. Hahn a făcut asta, chiar dacă majoritatea membrilor echipei erau satisfăcuți cu munca lor. Pentru el era o responsabilitate să îi ajute să crească. Acest paradox aparent – schimbarea de roluri în contextul unei relații pe termen lung – constituie esența cadrului în care se desfășoară misiunile într-o companie.

Noțiunea de *misiune* provine din mediul militar, unde se referă la o îndatorire unică, specifică. Soldații vor fi trimiși în mai multe misiuni de-a lungul carierei lor militare, așa cum angajații vor fi implicați într-un anumit număr de proiecte și inițiative diferite în decursul carierei lor profesionale, într-una sau mai multe companii.

Fără îndoială că paralela nu este perfectă – e dificil și nu foarte înțelept să conduci o afacere ca pe o unitate militară, în special în lumea de azi. Cel mai probabil nu deții autoritatea și instrumentele unui comandant. Atunci când un angajat părăsește compania, de cele mai multe ori i se organizează o petrecere de rămas-bun. Când un soldat își părăsește unitatea fără aprobare, e considerat dezertor și dus în fața curții marțiale (alegându-se, probabil, cu mai mulți ani de închisoare militară). De asemenea, cele mai multe companii nu pot garanta un post și nici nu pot oferi protecția socială de care dispune armata americană. Însă metafora reține conceptul-cheie și elementul pe care îl au în comun misiunile din armată și din afaceri: concentrarea pe finalizarea cu succes a unei misiuni specifice, cu caracter bine determinat.

În contextul alianței, misiunile reprezintă angajamentul etic pe care și-l iau angajatul și angajatorul că vor duce la bun sfârșit o anumită îndatorire. Noi considerăm că această abordare împletește cumva o parte dintre avantajele comune angajării pe viață și cele pe perioadă determinată. Asemenea angajării pe viață, misiunile le permit angajatorilor și angajaților să câștige încredere și să investească unii în alții. Asemenea contractelor pe perioadă determinată, acest tip de abordare le dă ambelor părți flexibilitatea atât de necesară pentru a se adapta unei lumi în continuă schimbare.

În acest fel, presiunea scade pentru că încrederea se construiește gradual. Fiecare se angajează cu pași mici, dar

siguri și, ca în orice relație cu sens, parteneriatul devine tot mai solid pe măsură ce fiecare parte îi dovedește celeilalte care îi sunt intențiile și capacitățile. Misiunile sunt un mod de a orchestra angajamentele progresive ce stau la baza unei alianțe.

Prin transformarea carierelor din compania voastră într-o serie de misiuni succesive, veți putea atrage și reține mai bine angajații cu spirit antreprenorial. Când recrutați talente, oferta unei misiuni clare cu beneficii specifice și rezultate de succes are întâietate în fața unor promisiuni vagi cum ar fi „vei acumula experiență valoroasă“. Definirea unor misiuni atractive vă dă ocazia să prezentați viitorilor voștri angajați metode concrete de a-și îmbunătăți *brandul personal* – în perioada în care lucrează la voi, dar și dacă sau atunci când vor munci în altă parte – prin implicarea în sarcini specifice, dezvoltarea de competențe adevărate, ocazia de a construi relații și așa mai departe.

De exemplu, atunci când Reid a fondat LinkedIn, el a venit cu o ofertă concretă pentru angajații talentați. Dacă se înrolau pentru o misiune între doi și patru ani și aduceau o contribuție importantă într-un anumit sector, Reid și compania urmau să le faciliteze avansarea în carieră, de preferat sub forma unei alte misiuni în cadrul LinkedIn. Abordarea a funcționat: compania s-a ales cu angajați motivați care lucrau ca să obțină rezultate tangibile pentru LinkedIn și care ar fi putut să se transforme în ambasadori valoroși, dacă decideau să plece după una sau mai multe misiuni. Angajatul își transforma cariera prin îmbunătățirea portofoliului de abilități și experiențe.

Câțiva dintre managerii cu care am vorbit atunci când scriam cartea erau îngrijorați că genul acesta de angajament sub forma misiunilor le-ar acorda, de fapt, angajaților „permisiunea“ să plece. Însă niciun manager nu poate acorda sau retrage o permisiune de acest fel și a crede că ai această putere reprezintă doar un fel de autoamăgire care nu poate duce decât la

o relație lipsită de onestitate cu angajații tăi. Angajații nu au nevoie de permisiunea cuiva pentru a schimba companiile și, în cazul în care încerci să îți arogi acest drept, nu vor face decât să facă mutarea pe la spatele tău.

Misiunile cu caracter determinat permit o concentrare mai atentă și un cadru de timp agreeat de ambele părți pentru a discuta viitorul relației de muncă. Ele dau angajaților valoroși motive concrete și de nerefuzat „să reziste“ până la capăt. Și, mai important, o misiune realistă permite ambelor părți să fie oneste. În absența onestității, încrederea nu poate înmuguri.

E, într-adevăr, o ironie să vezi cum Silicon Valley ne dă lecții despre cum se construiesc relațiile pe termen lung. Pentru că, până una-alta, Silicon Valley e locul în care un inginer își actualizează profilul pe LinkedIn dimineața și până la prânz are pe birou cinci oferte de angajare. Însă exact din acest motiv avem atâtea de învățat de la Silicon Valley. Aici se dezvoltă una dintre cele mai rapide și mai competitive economii de pe planetă. Să reții angajați de calitate e extrem de dificil, așa că managerii și companiile care-și conving oamenii să rămână fac, probabil, ceva extraordinar. Tehnicile de management al talentelor – cum ar fi misiunile – care funcționează în acest mediu brutal au trecut testul focului. Dacă funcționează aici, pot funcționa oriunde.

## Cum să insufli încredere prin dialoguri oneste

Mike Gamson este unul dintre cadrele de conducere cele mai vechi de la LinkedIn. A crescut în organizație de-a lungul a aproape șapte ani și ocupă acum poziția de vicepreședinte senior al diviziei de Soluții globale, coordonând vânzările companiei. În parte, ascensiunea i se datorează capacității sale

de a dezvolta talente, prioritatea numărul unu la LinkedIn. Mottoul care-i însoțește profilul pe LinkedIn spune totul: „Pasionat să investesc în oameni“.

Gamson spune că reușește să inspire încredere prin onestitate: „Sunt conștient că, la un moment dat, angajații mei ar putea să părăsească organizația. Dar asta nu mă împiedică să-mi doresc să investesc în ei. Dimpotrivă. Asigurarea că e mai mult decât OK să discutăm împreună despre cariera lor, la LinkedIn sau în altă parte, ajută la crearea unei atmosfere deschise și îi face să înțeleagă că avem același interes: să îi sprijinim să devină mai buni“.

Onestitatea e doar primul pas în strategia lui Gamson: „Le explic că sarcina mea este să creez oportunități de carieră pentru ei și că responsabilitatea lor este să profite de expunerea la aceste experiențe, să beneficieze de aceste oportunități și să genereze valoare pe termen lung pentru ei înșiși. În anumite cazuri, această valoare se va manifesta explicit în cariera lor după ce vor pleca. În anii pe care ni-i petrecem împreună la LinkedIn, și ei câștigă, și noi, atunci când se dezvoltă rapid. Acest interes reciproc stă la baza stilului meu managerial și reprezintă promisiunea mea către angajați“.

Un alt cadru de conducere al LinkedIn, vicepreședintele executiv al diviziei de inginerie, Kevin Scott, e și mai explicit când vine vorba despre importanța onestității. El își întreabă fiecare persoană din subordine: „Ce post îți dorești să ocupi atunci când vei pleca de la LinkedIn?“ Aceeași întrebare o pune și candidaților la interviul de angajare („Ce post vizezi după ce vei pleca de la LinkedIn?“) pentru a se asigura că organizația le poate oferi misiuni care să-i ajute să avanseze în carieră.

Abordările lui Gamson și Scott ilustrează paradoxul fundamental al misiunilor: să fii conștient că angajații ar putea pleca este cea mai bună cale de a construi încredere și, prin asta, de

a dezvolta acel tip de relație ce îi va convinge pe cei talentați să rămână.

Rich Lesser, CEO-ul The Boston Consulting Group, vorbește despre construirea unei culturi în care „ai opțiunea să participi”. „A fi angajator nu înseamnă să inculci oamenilor *obligatia* de a rămâne”, ne-a declarat Lesser. „Angajezi cei mai buni oameni pe care îi găsești. Și depinde de tine să crezi mediul în care oamenii talentați *decid* să stea și să-și investească timpul și energia. De când am stabilit că asta e important pentru noi, scorurile de satisfacție a angajaților sunt mai bune ca niciodată, iar retenția angajaților valoroși e semnificativ îmbunătățită față de acum un deceniu.”

## Diverse tipuri de misiuni

Specificul misiunilor variază puternic în funcție de persoană, companie, arie funcțională, industrie și funcție. Pentru a înțelege aceste distincții, am clasificat misiunile în trei tipologii generale.

### *Misiuni de rotație*

Rotațiile nu sunt personalizate în funcție de angajat și tind să fie ușor interschimbabile – e ușor să scoți și să pui un angajat într-un rol predefinit.

Un prim tip de rotații îl constituie programele structurate cu durata determinată, destinate, în general, angajaților fără experiență profesională. De exemplu, băncile de investiții și firmele de consultanță în afaceri au definit programe pentru analiști de doi până la patru ani. Fiecare începător trece prin

programul de bază, în general pe o perioadă fixă de timp și o singură dată. Aceste programe sunt de cele mai multe ori programe de inducție, care să-i ajute pe angajați să facă trecerea de la mediul universitar la cel profesional sau de la foștii angajatori la mediul particular de lucru al noului angajator.

Multe dintre companiile de top din Silicon Valley au adoptat, de asemenea, modelul rotațiilor pentru a recruta și a forma profesional „promoții” de noi angajați. De exemplu, departamentul de resurse umane al Google angajează absolvenți de facultate și îi înscrie într-un program de rotație structurat de 27 de luni care le permite să încerce trei roluri diferite în rotații de câte nouă luni<sup>1</sup>. Facebook urmează un model similar pentru noii manageri de produs, care trec prin trei rotații în trei grupe diferite de produs în decurs de optsprezece luni<sup>2</sup>. LinkedIn are chiar un program de formare profesională interfuncțională numit RotateIn.

Scopul acestor rotații este să permită ambelor părți să evalueze compatibilitatea pe termen lung dintre angajat și angajator. Dacă pare că părțile se potrivesc, atunci următorul pas îl reprezintă definirea unei misiuni personalizate care să maximizeze această compatibilitate. Dacă niciuna dintre părți nu detectează o potrivire, angajatul va părăsi probabil compania, dar fără să fie stigmatizat și fără ca relația să aibă de suferit.

Celălalt tip de rotații se aplică angajaților aflați în diverse etape ale carierei. Aceste misiuni sunt extrem de structurate, au caracter programatic și se concentrează mai degrabă pe maximizarea compatibilității *curente* între angajat și rolul său, decât pe pregătirea angajatului pentru un rol diferit. Majoritatea rotațiilor pentru posturile necalificate se încadrează în această categorie. De exemplu, lucrul la o anumită linie de asamblare poate fi structurat ca un program de rotație. Un șofer la firma de curierat UPS se află și el într-un program

similar – extrem de rutinat și de structurat, obiectivul fiind ca talentul să poată fi mutat dintr-o parte în alta fără prea mult efort.

### *Misiuni de transformare*

Spre deosebire de programele de rotație, cele de transformare sunt personalizate. Se pune mai puțin accent pe perioada fixă de timp și mai mult pe ducerea la bun sfârșit a misiunii. Este un program negociat unu la unu de companie și de angajat. Mulți manageri petrec deja mult timp „coordonându-și” echipa, însă le lipsește un cadru riguros pentru discuții oneste și în care să poată defini anumite așteptări specifice. Misiunile vă oferă posibilitatea să implementați un proces structurat și explicit, nu unul vag și implicit.

Promisiunea principală a unui program de transformare este că angajatul va avea oportunitatea de a transforma atât compania, cât și propria carieră. Profilul său de LinkedIn (sau CV-ul) ar trebui să arate mult mai impresionant ulterior! Atunci când misiunea de transformare ajunge pe ultima sută de metri, puteți negocia cu angajatul un program de monitorizare menit să-l rețină în companie. Pentru că un program de transformare reprezintă un angajament pentru viitor mai solid decât un program de rotație, premisa de la care se pleacă este că ambele părți vor să investească pe termen lung și că mai mult ca sigur va urma un program de monitorizare.

Un principiu general spune că un program de transformare *inițial* durează între doi și cinci ani. Este o perioadă aproape general valabilă pentru orice organizație sau industrie. În industria de programe IT, termenul de doi până la cinci ani corespunde unui ciclu normal de dezvoltare a unui produs,

permițând astfel angajatului să ia parte integral la dezvoltarea unui proiect major. O consecință a acestui ciclu este că în Silicon Valley acțiunile pot fi răscumpărate după patru ani. În industria bunurilor de larg consum, companiile ca Procter & Gamble (P&G) le propun noilor brand manageri programe de doi până la patru ani.

Un angajament real îi permite unui angajat să realizeze ceva cu adevărat important. Așa cum afirma președintele Intuit, Brad Smith: „Primul an [al misiunii] îți permite să înțelegi contextul rolului, al doilea să îți pui amprenta pe programul de transformare, iar din anul al treilea până în al cincilea, accentul se pune pe implementare și pe atingerea cu succes a obiectivelor – sau pe re poziționare dacă lucrurile nu ies așa cum te-ai așteptat”. Președintele Google, Eric Schmidt, ne-a spus că îi place să definească misiuni pe cinci ani – doi ani pentru învățare, doi pentru jobul în sine și unul pentru a pregăti tranziția. Atunci când alianța dintre angajat și angajator se întărește, programele de transformare pot fi chiar mai lungi de doi până la cinci ani.

Implementarea unei serii de misiuni de transformare în companie reprezintă și o modalitate de a le oferi oamenilor oportunități valide de mobilitate internă. Joan Burns, vicepreședintele executiv și directorul departamentului de Resurse Umane pentru America de Nord al HSBC, se folosește de mobilitatea internă pentru a îmbunătăți retenția angajaților: „În domeniul serviciilor financiare, oamenii simt că stagnează. În plus, consideră că dezvoltarea carierei înseamnă doar promovarea pe scara ierarhică, deși mutările orizontale pot fi la fel de valoroase. Vrem să îi ajutăm pe oameni să-și dezvolte diverse abilități care să fie ulterior folosite atât lor, cât și nouă”. În Silicon Valley, programul Talent Connection de la Cisco, care îi ajută pe angajați să-și găsească noi oportunități