

Mike Michalowicz

ALL IN

**FORMULA
IMPLICĂRII TOTALE**

CUM CONSTRUIESC MARI LIDERI
ECHIPE DE NEOPRIT

Traducere din limba engleză de
Mihaela Ioncelescu

ap!
act și politon

CUPRINS

INTRODUCERE	9
1. De ce majorității echipelor nu le pasă	19
2. Elimină entropia	45
3. Recrutează potențialul	69
4. Recurge la Potrivirea de Cinci Stele	103
5. Menține un mediu sigur și de acceptare	129
6. Încurajează proprietatea psihologică	145
7. Stabilește un ritm de retenție	171
8. Stăpânește instrumentul motivațional suprem	197
9. Mai întâi construiește comunitatea	217
10. Îmbunătățește experiența și performanța angajaților	235
11. Adaptează-te la schimbarea mediului de lucru	259
12. Lasă oamenii să plece	277
ÎNCHEIERE. Leadershipul tău supraviețuiește peste generații	299
MULȚUMIRI	309
NOTE	311

INTRODUCERE

Prima zi de muncă a lui Alexander Vasiliev a fost una dintre cele mai proaste. La sfârșitul turei ca agent de pază la Centrul Prezidențial Boris Elțin din Ekaterinburg, Rusia, îi provocase deja angajatorului pagube de peste 3.000 de dolari, i se întocmise un dosar penal și ajunsese în buletinele de știri externe, iar pentru a stârni tot acest haos nu a fost nevoie decât de un marker¹. Plictisit, Vasiliev a desenat două perechi de ochi pe chipurile goale din capodopera avangardistă *Trei Figuri* a Annei Leporskaya. Pictura era evaluată la aproape 1 milion de dolari și era împrumutată de la Galeria de Stat Tretiakov din Moscova. Vasiliev a fost concediat împreună cu întreaga firmă de pază și a ajuns să achite restaurarea picturii. Când a fost întrebat despre mica lui mâzgălitură, pardon, despre actul de vandalism, Vasiliev a spus că nu știa că pictura era atât de valoroasă, că nu îi plăcea și, ah, da, că niște școlărițe îl îmboldiseră să deseneze pe figurile respective. Sigur că da.

La peste opt mii de kilometri depărtare, Ben Bjork, un agent de pază de la Muzeul de Artă din Baltimore, a avut o experiență foarte diferită la locul de muncă. Privise ani la rând lucrarea *50 Dozen* a artistului Jeremy Alden, un fotoliu construit din 600 de creioane nr. 2. Bjork își imaginase cum ar fi să se așeze pe fotoliu, însă nu a făcut-o niciodată pentru că știa că nu avea voie. El și ceilalți agenți de pază nutreau un profund respect pentru artă.

Atunci, unul dintre membrii consiliului muzeului, Amy Elias, a avut ideea de a-i invita pe agenții de pază să organizeze chiar ei o expoziție, denumită „Păzind arta”. După un an de pregătiri, agenții de pază au luat toate deciziile privitoare la eveniment, de la piesele care urmau să fie expuse până la culoarea vopselei de pe pereți. Când au început să înțeleagă mai bine întregul proces, și-au dat seama că arta are nevoie să se desfășoare armonios și fluid; de asemenea, au ajuns să înțeleagă mai bine care era rolul lor la muzeu. Acum, au o perspectivă diferită asupra relației lor cu arta.

Traci Archable-Frederick, o agentă de pază care a ales colajul contemporan *Resist #2*, de Mickalene Thomas, a spus: „Sunt atât de mândră de această lucrare, parcă aș fi făcut-o eu însămi”². În ceea ce îl privește pe Bjork, el a ales scaunul la care se gândise atât de amar de vreme. Întotdeauna protejase lucrarea, așa că venise momentul să o sărbătorească. Pe eticheta pregătită de el, a scris: „Am ales *50 Dozen* în parte pentru că mi se pare amuzant să mă gândesc la un scaun care s-ar rupe dacă te-ai așeza pe el, ca o farsă făcută pe seama unor paznici obosiți”.

Ca lideri în afaceri, căutăm în lung și-n lat angajați care să ofere mai mult, să facă mai mult și să își dorească mai mult, asemenea agenților de pază de la Muzeul de Artă din Baltimore, și totuși, cel mai adesea ajungem să angajăm oameni care desenează cu un marker pe capodoperele noastre neprețuite – asta dacă reușim să găsim candidați. Și, pentru că nu avem o echipă sudată, investim prea mulți bani și dedicăm prea mult timp în încercarea de a găsi oameni mai buni și de a păstra angajații pe care îi *avem*. Cu un dram de noroc, avem câțiva oameni nemaipomeniți în echipă, însă munca lor este compromisă, deoarece colegii lor nu se străduiesc îndeajuns.

Dacă mai pui la socoteală și perturbările (o urgență sanitară globală, conflictul dintre generații, standarde și politici de muncă în schimbare), recrutarea personalului pentru compania ta, nemaivorbind de crearea unei echipe care să exceleze zi de zi, devine o luptă neobosită. Mare parte din timp, ai senzația că trebuie să împlânzești niște adolescenți rebeli și, imediat ce reușești să îi stăpânești, cineva strică din nou totul în echipă. Toată această volatilitate se dovedește destul de dificil de gestionat pentru corporații; pentru micile afaceri poate fi devastatoare.

De când am scris prima mea carte, în 2008, m-am dedicat sprijinirii antreprenorilor care, asemenea mie, și-au deschis propriile afaceri și le-au condus. După aceea, apelul a venit de la una dintre acele megacorporații: Guardian Insurance. Mariei Ferrante-Schepis i se dăduse sarcina de a găsi o modalitate prin care să construiască o echipă de vânzări care să își adore clienții, să țină la companie și să fie dedicată cu totul muncii ei. Într-adevăr, Guardian a efectuat cercetări timp de ani de zile și a descoperit câteva lucruri interesante; doar că erau lucruri legate de marile corporații. Ceea ce își dorea acest lider de la HR era secretul pe care îl descoperiseră micile afaceri de succes – cum era a mea și cum erau cele ale nenumăraților antreprenori pe care ajunsesem să îi cunosc. Poftim? O companie mare vrea să știe cum procedăm *noi*? La început, am fost surprins, după care mi-am dat seama că interesul lor era justificat.

Micile afaceri nu le oferă angajaților o scară ierarhică prea înaltă pe care să urce. Volumul de muncă nu este constant. Microîntreprinderile rareori pot oferi pachete de beneficii care să concureze cu cele ale companiilor mari. Iar noi nu putem masca erorile de angajare folosindu-ne de „posturile

de umplutură”. Cu toate că suntem subfinanțați și lipsiți de resurse, mulți antreprenori o scot la capăt. Unele companii mici sunt pline de „jucători de top”, însă motivul pentru care se întâmplă asta nu este chiar atât de evident.

M-am gândit la colegii mei și la ceilalți proprietari de afaceri mici care au echipe remarcabile, loiale și motivate. Ei nu au angajați care pierd vremea până când se face ora de plecat acasă sau care fac minimul necesar până când reușesc să găsească o slujbă „mai bună”. Ei au angajați de excepție, care pot face lucrurile pentru care au fost angajați, care își iubesc munca și care caută metode de a-și aduce contribuția și de a rezolva problemele. Angajați care sunt dedicați total, cărora le pasă de compania la care lucrează la fel de mult ca proprietarilor.

Oprește-te o clipă și gândește-te la această posibilitate. Câte ai putea face dacă ai avea o echipă căreia să îi pese la fel de mult de compania ta – de misiunea, clienții, creșterea și viitorul ei – cum îți pasă ție? Adevărul este că nu e o himeră. Este o necesitate. Nu poți să ai rentabilitate, să gestionezi perturbările sau să îți scalezi afacerea dacă echipei tale nu îi pasă de companie.

Când am schițat primul meu plan de afaceri, la frageda și inocenta vârstă de 23 de ani, nu îmi puteam imagina o astfel de echipă. Ce vorbesc eu aici, nici măcar nu știam că am nevoie de o echipă. M-am gândit că urma să angajez niște oameni calificați să facă munca respectivă, că vor veni la serviciu și că ne vom strădui cu toții să le oferim servicii bune clienților. Greșit! Aici intervine sunetul produs de soneria aceea energizantă din orice emisiune concurs. Pentru a găsi și a păstra angajați de valoare, am încercat toate lucrurile (greșite) și apoi alte câteva lucruri (greșite), după care am inventat niște

nebunii și le-am încercat și pe acelea. Însă, mereu reveneam la aceleași provocări. Indiferent de eforturile mele, mă simțeam paralizat, descurajat și neajutorat. Recrutarea oamenilor și păstrarea lor, nemaivorbind de „ridicarea ștachetei”, presupuneau o viață petrecută permanent în frustrare din cauza sentimentului de copleșire.

O echipă căreia să îi pese de compania noastră la fel de mult cât ne pasă și nouă pare un obiectiv de neatins, nu-i așa? Și pare a fi un mit, un lucru la fel de dificil ca descoperirea Sfântului Graal. Vestea bună este că nu e așa.

În trecut, eram convins că 10% din populație (sau orice altă cifră mică la întâmplare) erau muncitori extraordinari și că toți ceilalți erau lamentabili. Credeam că toți oamenii buni erau deja angajați și că oricine își căuta un loc de muncă nu era angajat fiindcă nu era capabil. Credeam că sunt un jucător de top și că nimeni nu se putea compara cu mine.

După ani întregi în care m-am luptat să construiesc o echipă care nu doar să-și facă treaba pe care o avea de făcut, ci și să mă ajute să-mi dezvolt compania, am început să mă gândesc diferit la rolul pe care îl aveam eu în acea luptă. Întotdeauna mă considerasem un antreprenor. Aplicam strategii de afaceri pentru a obține mai mulți clienți de top, pentru a avea rentabilitate și a o menține, pentru a-mi perfecționa afacerea, astfel încât să funcționeze și în lipsa mea, și pentru a o lansa pe piață într-un mod care să atragă atenția clienților ideali. Cu toate acestea, când încercam să aplic „strategia de afaceri” pentru a-mi construi echipa, se făcea mereu țândări. Am încercat să construiesc o echipă mai bună construind o afacere mai bună, când, în realitate, trebuia să devin un lider mai bun. Nu doar un lider rezonabil și nici măcar un lider bun. Un lider *exceptional*.

Dacă voiam ca angajații mei să fie dedicați total, trebuia să mă dedic total angajaților mei. De vreme ce repetiția este mama învățaturii, permite-mi să repet ideea, reformulând puțin:

Dacă *tu* vrei ca angajații *tăi* să fie dedicați total, *tu* trebuie să te dedici total angajaților *tăi*.

Și asta am făcut. M-am dedicat total. Mai exact, am învățat cum să mă dedic total, după care am exersat. M-am gândit că toată lumea se simte ca un jucător de top: eu, tu, noi toți. Și adevărul pe care l-am descoperit este că *toți* suntem jucători de top. Da, fiecare om este un jucător de top. Doar că unii sunt jucători de top în așteptare. Se numește potențial.

După încercări, erori și multe lecții de modestie, am descoperit formula care avea să creeze condițiile potrivite pentru a găsi și a hrăni acel potențial. Am avut încredere în proces, m-am ținut de el, iar acum am o echipă de performeri de top. Liderii de afaceri vin acum să facă un tur al micuțului nostru birou, de doar opt persoane, să cunoască echipa și să vadă cum lucrăm. Ideea este că noi facem cel mai bine acel lucru pe care nu îl vezi la majoritatea celorlalte companii. Noi preluăm idei de la echipele de sport și de la universități, din practicile religioase și, cel mai important, din cercetarea psihologică și comportamentală. Și, *voilà*, echipa noastră este curatoare de artă – fără să avem parte de niciun incident cu markerele.

Mi-am asumat misiunea de a studia companiile care au descoperit cum să formeze echipe remarcabile. În timpul cercetării mele și al interviewării, mai degrabă interogării, liderilor de afaceri care procedau corect, am sperat să găsesc piesa lipsă, acel lucru diferit major pe care toți îl aplicau în organizațiile lor. În schimb, am descoperit patru. Iar aceste patru

strategii au devenit formula de leadership pe care am aplicat-o în companiile mele. Și a funcționat.

Am încercat să învăț de la marii lideri și am implementat ideile lor – uneori, cu stângăcie. Sunt departe de a fi perfect, însă am descoperit că până și implementarea câtorva noțiuni a avut un impact pozitiv considerabil asupra companiei noastre. Echipa noastră continuă să mă surprindă și să mă încânte în timp ce lucrăm împreună pentru dezvoltarea organizației.

Nu trebuie să îți amplifici capacitățile de leadership cu 100% mâine – și nici altădată. Nu trebuie să fii perfect când încerci să implementezi idei noi. Și nu trebuie să faci tot ce înveți aici. Tot ce contează este să începi și să-ți iei angajamentul că vei face permanent îmbunătățiri.

Poți conduce o echipă extraordinară, care să fie dedicată total companiei tale. De fapt, se va întâmpla tocmai pentru că tu te vei dedica total acelei echipe.

ALL IN
FORMULA
IMPLICĂRII TOTALE

De ce majorității echipelor nu le pasă

Există „a da în vileag”. Dar există și *dat în vileag*.

Pe hârtie, Elliott părea să fie alesul. Aveam nevoie de un tehnician de calculatoare bun, iar el părea să aibă toate calificările. Era expert în hardware și software. Avea experiență îndelungată în ceea ce făceam noi. Nu am observat nici măcar o greșeală de scriere în CV-ul lui, dovadă clară a atenției la detalii. În plus, vorbea fluent limba spaniolă!

Interviul a decurs bine. Era coerent și simpatic. Costumul îi venea bine, iar cravata se asorta cu cămașa, ceea ce este un mic miracol pentru un tip care se ocupa de calculatoare. Deși nu mă văzusem decât cu vreo trei candidați până în acel moment, l-am angajat pe loc. Nu era neapărat vorba că prinsesem potul cel mare cu Elliot. Am ales să nu mai intervievez pe nimeni fiindcă el răspundea tuturor cerințelor noastre, iar eu mă simțeam deja copleșit. Să pierd timpul interviuând alți oameni ar fi fost costisitor și obositor. Aveam nevoie de cineva imediat, chiar cu o zi mai devreme dacă s-ar fi putut.

Nici eu și nici partenerul meu de afaceri nu mai făceam față volumului de muncă. Înființaserăm compania Olmec System pentru a furniza suport tehnic afacerilor locale și,

cu toate că ne extindeam, continuam să ne ocupăm amândoi și de clienți, ca întotdeauna. Când am dat anunțul de angajare pentru un tehnician, eram amândoi extenuați peste măsură. Ne simțeam paralizați și neajutorați. Neajutorați fiindcă nu puteam găsi ajutorul de care aveam nevoie. Nu-i așa că e frustrant? Atunci când ai cea mai mare nevoie de ajutor, nu ai la dispoziție timpul și energia necesare pentru a-l găsi.

Pe vremea aceea, mă târam de la serviciu până acasă, mult după ora de culcare a copiilor, după care mă trezeam la prima oră și o luam de la capăt. În fiecare luni, îmi spuneam: *Dacă trec și de săptămâna asta, o să am timp să descopăr și să instruiesc persoana potrivită*. Însă, nu se întâmpla niciodată.

Aveam nevoie de niște clone, sau de cineva care să se apropie cât mai mult de asta. De cineva care să fie la curent cu noutățile, să poată scrie la tastatură și să conecteze câteva fire. Partea cu noutățile părea să le pună probleme celorlalți doi candidați pe care i-am intervievat. Așa că, acel tip cu experiență pe care îl căutam, care să poarte un costum potrivit și să aibă un CV tipărit pe o hârtie groasă, părea că ne fusese trimis în dar de zei, fără nicio exagerare.

În prima lui zi de lucru, l-am trimis pe Elliott direct pe teren, ca să asigure suport pentru clienții noștri, dar fără să-i facem un instructaj temeinic în prealabil. Îmi dreg glasul aici: când spun că nu a beneficiat de un „instructaj temeinic”, vreau să spun că nu a beneficiat de niciun fel de instructaj. Nimic. Zero. Nicio întâlnire. Nicio discuție cu scopul de a „ne cunoaște mai bine”. Nici măcar: acolo e baia, acolo e biroul tău, simte-te liber să explorezi locul. Când Elliott a venit la serviciu în prima zi de muncă, i-am dat adresele clienților, i-am spus ce probleme avea de rezolvat și l-am scos pe ușă afară – la propriu.

Aveam clienţi care aveau nevoie urgent de ajutor în ziua aceea, așa că, atunci când Elliott s-a întors spre mine ca să întreb: „Ce ar trebui să...?”, l-am prins de umeri în semn de încurajare, ca și când i-aș fi spus „te descurci tu”, și l-am împins ușor pe ușă afară (de fapt, l-am împins ceva mai tare). Când se îndrepta spre mașină, cu geanta de echipamente pe care i-o dădusem, am strigat în urma lui: „Sună-mă dacă ai nevoie de mine”.

Mda, a fost încă o mișcare pripită să îl trimit direct pe teren, însă nu aveam timp să îl instruiesc. Aveam nevoie să fie productiv din prima zi de muncă. Botezul focului! Formare la locul de muncă! Figurează în CV-ul tău, deci poți să o faci.

În câteva ore, Elliott a început să sune și să pună întrebări. „Cum fac asta?” și „Cum configurez aia?” și „De ce asta nu merge cu asta?”. Și întrebarea mea preferată (mai exact, cea mai puțin preferată din toate timpurile): „Hei, clientul acesta nu vorbește decât spaniola. Cum îl întreb unde este baia?”. Oare nu specificase în CV că vorbea fluent span...? Of, nici nu mai contează.

Cel pe care îl angajasem ca să ne ajute să facem față numărului mare de clienți nu se putea descurca singur în nicio situație. În loc să ne elibereze programul, el ne-a împovărat și mai mult pe mine și pe partenerul meu. Nu puteam să îmi desfășor activitatea tehnologică pe care trebuia să o fac în timp ce îi dădeam indicații lui Elliott. Însă timpul pierdut era cea mai mică problemă. A ajuns foarte repede în situația faimoaselor „cătuse de aur”^{*}, doar că invers.

* *Golden handcuffs*, în original – sintagma se referă la stimulente financiare sau beneficii mari oferite de o companie pentru a încuraja angajații să rămână în firmă, chiar dacă ar prefera să plece din diverse motive. Aceste „cătuse de aur” pot include măririi de salariu, bonusuri generoase sau pachete de acțiuni. Deși atractive din punct de vedere financiar, ele au puterea de a menține angajații într-un loc de muncă pe care nu și-l mai doresc. (Toate notele de subsol, unde nu este specificat altceva, aparțin redactorului.)

Pe măsură ce s-a familiarizat cu clienții noștri și cu sistemele lor, Elliott a început să învețe elemente din sistemele lor tehnologice pe care numai el le putea rezolva. Configura computerele în felul său, nu în felul nostru. Nu știam cum configura o anumită tehnologie și (spre rușinea mea) nu cunoșteam unele dintre parolele puse de el. În decurs de o lună, nu lui Elliott i se părea că trebuie să rămână în firma noastră; *mie* mi se părea că aveam nevoie ca *el* să rămână.

Elliott îmi legase mâinile la spate, iar cătușele erau încuiate. Cheița de aur era la el. Eram la mila *lui*. Dacă unul dintre clienții noștri întâmpina o problemă, aveam nevoie de Elliott să intervină. Mai vorbește despre autoritate dacă poți! Nu puteam să îl concediez pe Elliott, dar el putea să mă „concedieze” pe mine, liderul, și să mă lase baltă, încercând să îmi dau seama singur cum îi ajutase pe clienți.

Cu toate că părea incapabil să facă bună parte din treabă și nu dădea semne că ar vrea să accepte indicațiile mele, șeful lui, devenise indispensabil. Știa lucruri pe care eu nu le cunoșteam, așa încât concedierea lui ar fi însemnat să distrug relațiile pe care le aveam cu clienții, ceea ce m-ar fi dus într-o stare și mai gravă de epuizare. Nu puteam reacționa din cauza frustrării.

Apoi, Elliott mi-a spus: „Trebuie să discutăm despre mărirea salariului. Oamenii de pe poziția mea sunt plătiți dublu față de ceea ce câștig eu. Mă simt nedreptățit, Mike. Nu mă simt bine în legătură cu situația asta și bănuiesc că nici tu. Sper că vei rezolva problema înainte să fie nevoie de mine ca să mai scot vreun client dintr-o criză de rețea”. Doamne sfinte! Serios? Angajatul meu mă șantaja?

Am început să mă gândesc. *Poate dacă îi plătesc un salariu mai mare, va fi mai motivat. Se va descurca mai bine.* Momentul acela m-a introdus în cel mai bizar vortex al angajărilor pe care l-am trăit vreodată. Tocmai tipul pe care îmi doream atât de mult să îl concediez mă provoca să găsesc soluții pentru a-l plăti mai bine. Poate dacă aș fi luat cei câțiva dolari pe care îi alocașem ca salariu pentru mine și i-i dădeam lui Elliott, îl puteam convinge să rămână și să fie fericit. (Câștigam 17.000 \$ în cel de-al treilea an de când dețineam compania, respectiv în 1998. La valoarea pe care o au astăzi banii, asta înseamnă o pierdere de 500 \$).

Nu faptul că Elliott mă șantajă era atât de grav. Ci că mă șantajam eu pe mine. În speranța că îl voi transforma dintr-un angajat prost în unul bun, voiam să plătesc *mai mulți bani* cuiva care nu era bun în meseria lui. Păstram un muncitor care nu muncea, pentru că eram îngrozit de procesul angajării care, în mod limpede, nu funcționa bine. Numai gândul la efortul necesar pentru instruirea și păstrarea unui angajat agrava situația. Ajunsesem să mă gândesc să renunț la puținii bani pe care îi aduceam acasă, ca să plătesc un angajat care deținea întreaga putere.

Poate aș fi reușit să lucrez cu el și să îi îmbunătățesc performanța la locul de muncă.

Poate aș fi reușit să găsesc o metodă prin care să îl motivez să se dedice mai mult succesului companiei noastre.

Poate că unicornii aveau să vină în zbor de pe Marte și să presare asupra lui praful magic al „grijii”, în așa fel încât, brusc, să se preocupe de clienții noștri, în loc să se preocupe de el.

Pe la mijlocul lui decembrie, după aproximativ trei luni de când îl angajasem, toți acei „poate” au primit drept răspuns

un răspicat „nici pomeneală”. Elliott mi-a lăsat un mesaj vocal în care îmi transmitea câteva vești triste. „Bunica mea a murit ieri, pe neașteptate. Eu și familia mea suntem distruși. Trebuie să plec în Georgia, ca să ajung vineri la înmormântare. Voi lipsi o săptămână.”

Elliott părea devastat de pierderea bunicii lui, dar ceva părea, totuși, suspect. În primul rând, vocea lui sunase ciudat, ca și când și-ar fi făcut mâinile căuș peste telefon ca să blocheze zgomotul de la o petrecere. Și mi-a lăsat acel mesaj bizar la ora unu dimineața, într-o zi de sâmbătă. Și, și, auzeam în fundal ritmul molipsitor al melodiei „Jump” a lui Kris Kros. Nu era genul de muzică tristă pe care o ascuți atunci când o persoană apropiată decedează. Cu toții jelim în felul nostru, dar chiar pe ritmuri de hip-hop?

În ciuda temerilor mele, nu aș refuza niciunui angajat câteva zile libere pentru a participa la o înmormântare, așa că i-am lăsat un mesaj de condoleanțe și i-am oferit o săptămână liberă: plătită, bineînțeles.

Acela a fost momentul în care lucrurile au luat-o razna.

Pe la mijlocul săptămânii, unul dintre clienții noștri mi-a lăsat un mesaj vocal. „Doamne, ești cel mai bun șef din lume”, spunea el. „Tocmai m-am întâlnit cu Elliott în Bahamas. E minunat că i-ai dat o săptămână liberă ca să vină și el la petrecerea postului Buzz 99.3 FM”.

Mai zi ceva acum!

Elliott se distrase la un fel de petrecere de o săptămână, pe o insulă din Caraibe, în timp ce noi munceam pe brânci în locul lui – și i-am mai și plătit vacanța?

Stai. O. Clipă. *Poate* că nici nu se folosea de petrecere ca să uite de tristețe. *Poaaaaateeee* că moartea bunicii sale era doar o poveste. Una inventată.

Mi-am înființat afacerea ca antreprenor, însă după angajarea primului om eram deja un detectiv de carieră în formare. În condițiile în care nu puteam fi 100% sigur că acel client îl văzuse chiar pe el, le-am trimis părinților lui Elliott un buchet de crini, cu un bilet pe care scria: „Regret decesul mamei dumneavoastră. Elliott mi-a spus cât de mult a însemnat pentru familia dumneavoastră”.

Acela a fost momentul în care totul a sărit în aer. Uimiți de mesajul primit, părinții lui Elliott l-au sunat și ne-au sunat și pe noi. Bunica era vie și nevătămată. (Presupun că ți-ai dat seama mai repede decât mine.) Se pare că, în urma unui concurs la radio, Elliott câștigase un bilet la o petrecere care avea loc în Bahamas chiar în sâmbăta respectivă (presupun că în jur de ora unu dimineața, dar ce știu eu?) și s-a folosit de mă-măița lui drept scuză ca să primească o vacanță plătită.

Elliott a fost *dat în vileag*. Și nu doar atât. A fost dat în vileag pentru crima imaginară a bunicii sale.

Părinții lui erau furioși (sper). Eu eram furios (cu siguranță). Iar Elliott? El a rămas șomer. (Mai mult ca sigur.)

Dacă ar fi venit pur și simplu să îmi spună despre biletul câștigat, l-aș fi susținut. I-aș fi spus: „O petrecere de o săptămână pe insulă, gratuit? La naiba, sigur că da! Du-te! Nu uita să te hidratezi”. În schimb, el a recurs la manipulare ca să obțină ce voia. Doar mai târziu am înțeles că acela era un fel de *modus operandi* pentru el.

Consecințele concedierii lui Elliott au fost dure. Am fost nevoit să le explic clienților pe care îi servise motivul pentru

care a fost concediat, după care să rezolv toate problemele și neconcordanțele pe care le crease. După patru luni, ne aflam din nou în punctul din care plecaserăm: extenuați și cu toată munca pe umerii noștri. De fapt, era mai rău. Am pierdut încrederea unora dintre clienți. Elliott le lăsase baltă sistemele, iar noi nu aveam @#\$\$@! de parole. Dacă nu am recrutat un angajat care să se dedice total, ne-am trezit că mai mulți clienți au decis să renunțe la noi.

Potrivit Trakstar, „angajările proaste” costă companiile mii de dolari, însă nu ai nevoie de nimeni care să îți spună acest lucru. S-ar putea să fii surprins să afli că, potrivit unui sondaj Harris Interactive, 41% dintre proprietarii de afaceri spun că angajările proaste îi costă peste 25.000 de dolari. Sper că pentru tine *chiar* este surprinzător. Și bineînțeles că mai sper și că nu te gândești: „Era bine să fi fost *doar* 25.000 dolari”. Dincolo de costurile recrutării și angajării, mai există costul timpului neproductiv, al clienților nemulțumiți sau pierduți, al deranjului provocat altora. Când un angajat este nepotrivit, el poate trage în jos întreaga echipă, atât în ce privește moralul, cât și performanța. Iar șeful cel mare, adică tu, te alegi cu noști nedormite ca bonus.

Mult timp după ce l-am concediat pe Elliott, încă mă mai încruntam din cauza conturilor blocate, a bunicii fals decedate și așa mai departe. Mă plângeam oricui era dispus să mă asculte. Când m-am zărit în oglindă, după o diatribă extrem de agitată, cu fața roșie și cu spume la gură, mi-am făcut o promisiune solemnă: *Gata cu angajările proaste!*

PLACA DE DARTS A IMPLICĂRII ANGAJAȚILOR

Cu timpul, am învățat cum să fac angajări cu mai multă răbdare. Și am descoperit oameni buni cărora le păsa cu adevărat. Însă continuam să mă zbat ca toți angajații să fie implicați și să construiesc o echipă în care fiecărui om să îi pese la fel de mult cum îmi păsa mie.

Cinci ani mai târziu, am vândut acțiunile de la Olmec, într-o tranzacție cu capital privat, și am devenit cofondatorul unei firme de investigație criminalistică în domeniul informatic. Pe măsură ce evoluam ca lider, știam că esența unei companii de succes o reprezintă o echipă extraordinară. Sunt convins că și tu știi că lucrurile stau astfel. Însă a ști și a face sunt două lucruri complet diferite. Și, oricât mi-aș fi dorit o echipă de neoprit, alcătuită doar din angajați fabuloși, continuam să mă zbat.

La ora actuală, mă gândesc la cea de-a doua mea companie ca la un vas Petri* pentru construirea unei echipe. Era de parcă jucam darts la placa cu „strategii pentru implicarea angajaților” și aș fi încercat-o pe oricare ar fi nimerit-o vreuna dintre micile mele săgeți. În momentele în care nu funcționa la fel de bine pe cât speram eu, sau nu funcționa deloc, strângeam săgețile și trăgeam din nou. Am încercat să plătesc salarii mai mari și să sporesc beneficiile. Am încercat zile de lucru mai scurte și program flexibil. Zile de lucru mai lungi și weekenduri mai scurte. Am încercat să creez o cultură a companiei și

*Vasul Petri este un recipient circular, de obicei din sticlă sau plastic, utilizat în laboratoarele de știință pentru a dezvolta culturi de celule sau microorganismele. Numele său provine de la microbiologul german Julius Richard Petri, care l-a inventat în 1887. În contextul dat, autorul sugerează că acea companie funcționa ca un mediu experimental, unde a putut testa și dezvolta diferite metode și strategii de construire a echipei.

un set de valori corporatiste. Am pus pe pereți citate motivaționale. Am încercat exerciții de team-building și de recunoaștere a valorii angajaților. Am încercat să îmi adun trupele în jurul unui obiectiv major – și în fața unui inamic comun. Am încercat chiar și să aduc în birou o masă de foosball jenantă.

Unele dintre strategiile pe care le-am încercat „au funcționat”, însă au fost doar soluții temporare. Chiar și atunci când aveam unul sau doi angajați superstar, restul echipei părea neimplicată. Voiam o întreagă echipă de performeri. Voiam o echipă căreia să îi pese la fel de mult cât îmi păsa mie și începeam să cred că era imposibil. La urma urmelor, sunt un antreprenor. Eu am construit afacerea. Eu sunt acționarul. Eu culeg laurii când câștigăm: banii vin la mine, laudele vin la mine, orgoliul este doar al meu. Cui să îi pese de afacere la fel de mult cât îmi pasă mie?

NU E VINA TA, EU SUNT DE VINĂ

Ne-am aflat la locul potrivit la momentul potrivit. Compania noastră de investigații a devenit o autoritate în domeniu, însă motorul care alimenta compania – echipa mea – era fragil. Aveam trei angajați geniali, în timp ce toți ceilalți păreau să aibă unele lipsuri pe ici pe colo. Chiar înainte să ne prăbușim, am vândut compania firmei Robert Half International.

Spre deosebire de ultima mea tranzacție de acest fel, în acest caz urma să rămân timp de un an în companie. Nu știam ce așteptări aveau de la mine și nici ce post urma să ocup. Știam doar că trebuia să fac... ceva.

Nu mai eram eu șeful. Eram angajatul.

În prima zi după oficializarea achiziției, m-am prezentat la sediu așa cum mi s-a cerut. Nimeni din partea firmei Robert

Half nu se afla acolo. Nu ne-a contactat nimeni. Nu ne-a sunat nimeni. Nu a venit nimeni la noi. Nimeni nu a băgat în seamă existența noastră. Fusesem scos afară pe ușa afacerii mele și împins să lucrez la una nouă, așteptându-se de la mine să rezolv lucrurile. Însă habar nu aveam ce să fac. Nu promisem decât un e-mail din partea noului șef, în care îmi spunea: „Sună-mă dacă ai nevoie de ceva”. Doar un e-mail misterios. Fără nicio instrucțiune. Fără instruire. Fără nimic altceva.

Câteva ore mai târziu, am sunat la sediul principal în încercarea de a înțelege ce aveam de făcut (noul meu „șef” omise să-și includă numărul de telefon în mesaj). Nu am găsit pe nimeni. Se auzeau greierii. Toți își amintesc prima zi de muncă; a mea a însemnat o liniște asurzitoare.

În seara aceea, soția mea, Krista, m-a întrebat:

— Cum a fost prima zi, domnule Corporatist? era entuziasmată că reușisem să scap din cursa de șoareci a antreprenoriatului și aveam o slujbă „adevărată” și „serioasă”.

— Nu știu, am spus. Adică, doar am stat acolo. Nu am știut ce să fac și nici nu mi-a spus nimeni. Nu a fost nimeni care măcar să vorbească cu mine. Dacă ar trebui să spun cum m-am simțit astăzi într-un singur cuvânt, acela ar fi *abandonat*.

Abandonat. Era prima mea zi și m-am simțit respins de compania căreia intenționasem să-i fiu devotat. Am început prima zi de lucru la ora opt dimineața, gata de muncă, iar în momentul în care stăteam de vorbă cu soția mea, la ora opt seara, eram pregătit să demisionez. Douăsprezece ore mizerabile.

După câteva săptămâni, Robert Half a început să schimbe funcțiile unora dintre angajații din vechea echipă, dându-le altele: unele care nu aveau rost. De exemplu, au mutat-o pe Maryellen, care gestiona investigațiile criminalistice, pe o

poziție (mult mai) inferioară: operator introducere date. Nu au intervievat-o niciodată; nu au întrebat-o nimic despre ea; doar i-au spus: „De asta te ocupi de-acum”. Sarcina ei era să ocupe un loc gol.

Maryellen a început să vină la serviciu cu lacrimile și roindu-i pe obraji.

— Urăsc să lucrez aici, spunea ea. Țștia mă distrug. Nu știu ce să fac. Am nevoie de un loc de muncă, dar nu pot face asta.

Voiam să îi ajut pe Maryellen și pe ceilalți care, dintr-odată, s-au pomenit blocați în funcții care nu aveau niciun rost sau care necesitau proceduri pe care ei nu le înțelegeau. Șeful de la Robert Half îi rotea pe oamenii noștri doar ca să ocupe următorul post liber. Iar eu? Nu aveam nicio autoritate. Mi s-a spus doar să lucrez.

Noul meu șef, John (sau poate că îl chema Frank sau Ken?), nu mi-a dat nicio îndrumare, cu excepția unui indicator de ore facturabile, pe care nu îl puteam îndeplini fiindcă *nu aveam deloc îndrumare*. Fără comunicare, fără indicații și fără sentimentul de a deține controlul, în scurtă vreme m-am simțit îndepărtat de firmă și de vechea mea echipă. Nimeni nu discuta despre „demisia tăcută”^{*} pe atunci, însă expresia

* *Quiet quitting*, în original — este o sintagmă ce descrie un comportament al angajaților care își limitează implicarea la locul de muncă doar la sarcinile de bază, la minimul necesar, fără să depună un efort suplimentar sau să participe activ la inițiative care nu sunt parte din responsabilitățile lor principale. Această abordare nu presupune renunțarea formală la locul de muncă, ci mai degrabă o reducere a entuziasmului, a angajamentului și a dedicației față de activitățile suplimentare care depășesc cerințele de bază ale postului; reflectă o atitudine în care angajatul își recunoaște limitele și decide să nu mai participe la „munca suplimentară neremunerată” sau să se implice în sarcini care nu sunt explicit parte din descrierea postului său.