

CINE SUNT MANAGERII CONTRA CURENTULUI?

(reflecții și concluzii)

Elena BUTUCEL,
șef, Filiala „Ovidius”

Abstract

Elena Butucel, manager of the Ovidius branch, presents the book BUCKINGHAM, Marcus, Coffman, Curt. *Manager contra curentului: Ce fac marii manageri, altfel decât ceilalți*. București: ALLFA, 2007. 238 p. (First, *Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* by Marcus Buckingham and Curt Coffman). This book is about the all aspects of professional live, is a study based on the interviews with the employees from a wide variety of companies. The book gives the answer to the questions: "How can you measure a human capital?", "How should be an exemplary workplace?" "How do the world's greatest managers to find, motivate and retain talented employees?"

Keywords: Gallup Organization, managers, human capital, management, relation employee-chief

„Cu toate diferențele dintre ei, marii manageri au o trăsătură comună: nu ezită să încalce toate regulile considerate sacre de managementul tradițional”, am scos acest citat înainte de a menționa titlul cărții **Manager contra curentului**¹, de Marcus Buckingham, lider, așa cum este prezentat, al efortului de peste 20 de ani al Gallup



Organization de identificare a caracteristicilor esențiale ale marilor manageri și locurilor de muncă de excepție. Alături de el este Curt Coffman – liderul global al Gallup Organization în domeniul practicilor de management al locului de muncă.

Cartea cuprinde o introducere, șapte capitole, un post-scriptum sau o încheiere – *Forțe convergente, Anexe și Mulțumiri*. Studiul a încercat și, în mare măsură, a reușit, să răspundă la

întrebarea: „Cum reușesc cei mai mari manageri ai lumii să găsească, să motiveze și să păstreze angajații talentați?” Chiar la început, autorii susțin că marii manageri, deși diferiți ca sex, vârstă sau rasă, au o trăsătură comună: pentru ei nu există reguli. Sau, mai bine zis, există, dar ei le încalcă pe toate. Acești manageri de top nu încearcă să ajute oamenii să-și îmbunătățească punctele slabe, acordă mai mult timp angajaților buni din firmă decât celor slabi și nu se feresc să aibă angajați preferați. Este o carte care la început surprinde prin idei revoluționare în management, dar care prezintă pași clari și concreți de îmbunătățire a abilităților de conducere, bine argumentați.

Marii manageri sunt revoluționari, deși puțini ar folosi acest cuvânt când vorbesc despre ei înșiși. Cartea ghidează cititorul în gândirea acestor manageri pentru a explica de ce au răsturnat înțelepciunea tradițională, relevând noile adevăruri pe

¹ Buckingham, Marcus; Coffman, Curt. *Manager contra curentului: Ce fac marii manageri altfel decât ceilalți*. București: ALLFA, 2007. 238 p.

care le-au pus în loc. Bunăoară, că marea parte din valoarea unei companii constă în mințile angajaților ei și că îndatoririle cele mai umane posibil sunt înțelegerea, aprecierea, crearea și construirea relațiilor.

Marcus Buckingham și Curt Coffman prezintă rezultatele remarcabile ale celor două studii masive pe care *Gallup Organization* le-a realizat în ultimii 25 de ani asupra unor mari manageri aflați într-o largă diversitate de situații. Primul studiu s-a concentrat asupra angajaților, încercând să găsească răspuns la întrebarea: *Ce așteptări au cei mai talentați angajați, de la locul lor de muncă?* *Gallup Organization* a intervievat peste **un milion de angajați** dintr-o mare varietate de companii, domenii de activitate și țări. Aceștia au fost întrebați despre toate aspectele vieții lor profesionale, apoi răspunsurile lor au fost analizate cu atenție pentru a descoperi cele mai importante nevoi ale celor mai eficienți angajați.

Cartea ne dă răspunsuri la întrebările: „Cum poți măsura capitalul uman?”, punând accent și pe instrumentul de măsurare; „Cum arată un loc de muncă puternic și plin de viață?”; „Cum reușesc cei mai mari manageri ai lumii să găsească, să motiveze și să păstreze angajații talentați?” Pentru a răspunde la aceste întrebări, cercetătorii de la *Gallup Organization* au mers la sursă – companii mari și mici, întreprinderi private, firme și instituții aparținând sectorului de stat – și au intervievat mulți dintre managerii lor, de la cei mai buni la cei mediocri. Cum și-au dat seama de valoarea lor? Au cerut fiecărei companii să ofere indicatorii săi de performanță. Metodele de la *Gallup Organization*, după cum am observat, sunt simple și directe, dar ele nu sunt neapărat și ușor de aplicat. E mai ușor să crezi că fiecare angajat posedă un potențial nelimitat. E mai ușor să-ți imaginezi că modul cel mai potrivit de a ajuta un angajat este de a-i identifica slăbiciunile. E mai ușor să spui „tratez

pe alții cum mi-ar plăcea mie să fiu tratat”. Este dat răspunsul cum să eviți acuzațiile de favoritism. Comodă și seducătoare este înțelepciunea convențională, dar înțelepciunea revoluționară a marilor manageri este mult mai dificil de urmat, pentru că cere disciplină, concentrare, încredere și disponibilitatea de a individualiza.

Marii manageri nu prezintă noi teorii sau formule prefabricate. Tot ce pot ei să ofere sunt intuițiile asupra naturii talentului și asupra secretelor lor de a transforma talentul în performanță durabilă. Autorii studiului au recurs la douăsprezece întrebări de bază, care măsoară elementele esențiale de care e nevoie pentru a atrage și a reține pe cei mai talentați dintre angajați și care reprezintă cel mai simplu și mai corect mod de a măsura forța unui loc de muncă. Desigur, aceste întrebări au fost testate. S-a stabilit că pilonul de bază în crearea unui loc de muncă puternic este managerul.

Buckingham și Coffman explică modul în care cei mai buni manageri aleg un angajat mai degrabă în funcție de talent, decât în funcție de pricepere sau experiență; felul în care acești manageri definesc așteptările de la un angajat – stabilind mai curând rezultatele de atins, decât pașii de urmat; modul în care își motivează oamenii – stimulând **punctele forte unice** ale fiecăruia, în loc de a încerca să le amelioreze slăbiciunile și, în sfârșit, felul în care marii manageri ajută oamenii să se dezvolte – găsindu-i fiecăruia rolul potrivit, nu treapta următoare pe scara ierarhică. Și, poate cel mai important lucru este faptul că, din acest studiu – care inițial a generat mii de întrebări diferite pentru a sonda opinia angajaților – au rezultat cele douăsprezece întrebări simple care reușesc să distingă departamentele cele mai puternice ale unei companii de restul departamentelor.

Manager contra curentului prezintă lecții vitale despre performanță și carieră pentru manageri de orice nivel și, mai presus de toate, cartea arată cum acestea

pot fi aplicate în diferite situații. Cartea ne invită să intrăm în mintea marilor manageri care au avut curajul să fie altfel, care au încălcat canoanele ca să facă lucrurile mai bine. Această carte stimulează sau, mai bine zis, provoacă și susține curajul de a ne urma instinctul și dorința de a ne înconjura de cei mai performanți oameni.

Autorii explică și de ce există o ordine a celor douăsprezece întrebări, venind cu exemplul urcușului pe un munte. De fapt, este vorba despre ascensiunea psihologică pe care o faci în momentul în care îți asumi un nou rol până în momentul în care te simți implicat în acest rol: „Ce obțin?” și „Ce ofer?”, „Oare locul meu e aici?” sau „Cum putem «crește» cu toții?”, întrebări la care află răspuns în timpul ascensiunii. Ajuns pe pisc, îți dai seama că există și un rău de înălțime, pe care trebuie să-l previi la timp.

Zăbovind la capitolul despre înțelepciunea marilor manageri, vom descoperi „Cuvintele înțelepților”, „Ce știi marii manageri”, „Ce fac marii manageri” și cele „Patru chei”. O pildă convingătoare ne demonstrează care este viziunea revoluționară împărtășită de toți marii manageri. Nimic complicat – faptul, că asemeni scorpionului dintr-o celebră parabolă, fiecare individ e fidel naturii sale unice. Ei recunosc că fiecare om e motivat în chip diferit și are propriul mod de a gândi și propriul stil de relaționare cu ceilalți. Astfel ei nu se străduie să-l schimbe, ci să devină din ce în ce mai mult ceea ce este de fapt. Este esența succesului lor ca și manageri.

Cartea ne mai învață că există patru roluri de bază ale unui manager: trebuie să știi cum să-ți alegi oamenii; trebuie să fi capabil să fixezi în mod clar așteptările legate de performanță; trebuie să investești timp; trebuie să știi ce răspuns să dai la întrebările angajaților. Alegerea persoanei, stabilirea așteptărilor, motivarea și dezvoltarea acelei persoane îți vor defini trăsături de adevărat manager. Indiferent cât de dife-

rite ar fi stilurile folosite, atunci când managerii folosesc cu succes acest rol, temelia este pusă și compania este puternică. Prin cele patru chei – alegerea oamenilor, stabilirea așteptărilor, motivarea persoanelor și stimularea dezvoltării lor, poți descătușa potențialul fiecărui angajat în parte.

Studiul ne arată în continuare felul în care funcționează aceste patru chei, prima dintre care glăsuiește: „Alege după talent!”

Talentele tale, afirmă marii manageri, rezidă în comportamentul pe care îl ai cel mai adesea și că orice performanță de excepție necesită talent, iar acesta este mai important decât experiența, capacitatea intelectuală sau voința. Avem un răspuns și la întrebarea: „Cât de mult te poate schimba un manager?”

Omul poate avea o seamă de talente, dar acestea pot fi ascunse. Un manager bun te poate învăța să ți le descoperi, ba să și însușești noi cunoștințe și abilități. Dar nu poți să înveți pe cineva să fie talentat. Poți doar să-ți alegi oamenii în funcție de talentul lor. Ei mai au și competențe, aptitudini, obiceiuri și înclinații, iar marii manageri știu să facă deosebire între toate acestea.

Cartea ne pune să medităm cu referire la două mituri dintre cele mai răspândite din domeniul managementului: 1. Talentele sunt rare și deosebite și 2. Unele roluri sunt atât de simple, încât nu necesită talent. În primul caz, fiecare om poate și ar trebui să-și cultive ansamblul unic de talente cu care se naște. Ca manager nu este treaba ta să înveți oamenii să aibă talent, ci să le potrivești talentele cu pozițiile pe care le ocupă. În ce privește al doilea caz – în mintea marilor manageri, fiecare funcție îndeplinită la cote înalte merită respect, căci fiecare meserie își are noblețea sa. Ei știu foarte bine să-și selecteze angajații în funcție de talentul lor, studiindu-i pe cei mai buni. Iar pentru aceasta trebuie să-ți faci timp, ne sfătuiesc ei.

A doua cheie sugerează definirea rezultatelor corecte, care se face având

prezente: administrarea prin control la distanță; tentațiile; regulile empirice; întrebarea pentru ce ești plătit?

Adesea e foarte profitabil să ai o echipă de oameni care privesc lumea din perspective ușor diferite. Dar aceasta mai înseamnă că fiecare va răspunde semnalelor tale în mod diferit. Soluția este următoarea – să determine rezultatele care se impun și apoi lasă fiecare angajat să-și găsească propria cale de obținere a acestor rezultate, astfel găsești calea bună de a alimenta conștiința de sine și independența oamenilor tăi.

Reguli de aur. În eforturile de a-ți face oamenii să atingă performanța, nu încerca niciodată să-i perfecționezi. Tentația poate fi extrem de mare, dar trebuie să-i rezisti. Încrederea în talentul angajaților e de neprețuit, însă ea trebuie câștigată, căci uneori se întâmplă ca unii dintre aceștia să-ți înșele așteptările. Tot așa cum nu întotdeauna unele rezultate pot fi definite. Responsabilitatea fundamentală a unui manager este de a transforma talentul în performanță. Pentru aceasta marii manageri folosesc patru reguli empirice: **regula nr. 1** – angajații trebuie să parcurgă anumiți pași necesari pentru toate acele aspecte ale postului lor, care au a face cu precizia și siguranța; **regula nr. 2** – angajații trebuie să urmeze pașii necesari când acești pași fac parte din standardul companiei sau industriei în care lucrează; **regula nr. 3** – etapizarea este utilă doar dacă nu estompează rezultatul dorit și, în cele din urmă, **regula nr. 4** – pașii necesari nu fac decât să prevină nemulțumirea. Orientarea spre rezultate este una, iar să-ți dai seama care dintre rezultate sunt cele corecte este cu totul altceva.

Cartea ne mai pune în fața a trei întrebări: *Ce e bine pentru clienții tăi?*; *Ce e bine pentru compania ta?* și *Ce e bine pentru individ?* Când întocmești schema jocului, trebuie să pornești de la jucători către joc.

A treia cheie sugerează clar: concentrează-te asupra punctelor forte. Cu re-

ferință la angajați – lasă-i să devină mai mult din ceea ce sunt deja, descătândușe potențialul fiecărui individ. Concentrarea asupra punctelor forte este motivul care explică toate eforturile marilor manageri. Credința lor e că plasarea la locul potrivit e cheia tuturor problemelor, dar țin cont de excepții și își petrec majoritatea timpului cu oamenii lor cei mai buni.

Studiul ne arată că distribuirea în roluri înseamnă totul, atunci când marii manageri cultivă performanța de excepție. Autorii ne sugerează: dacă vrem să transformăm talentul în performanță, să distribuim fiecare persoană astfel, încât să fie plătită pentru ce e înclinată în mod natural să facă foarte bine. Ceea ce contează este latura interioară a persoanei, nu forța sau aspectul fizic. Distribuirea în funcție de talent este unul dintre secretele nescrise ale marilor manageri. Toți oamenii au talentul de a fi excepționali într-un anumit domeniu. Secretul e descoperirea acestui domeniu. Și plasarea la locul potrivit.

Dar... există și managementul excepțiilor. Există o regulă de aur care spune: „Tratează-i pe oameni așa cum ai vrea să fii tratat tu însuși.” Cei mai buni manageri încalcă zilnic acest precept și susțin că fiecare om ar trebui tratat așa cum el își dorește. Cum? Informându-te despre el, aflând cât mai multe detalii. Astfel, te poți orienta cum se cuvine, concentrându-te asupra punctelor forte ale fiecărui angajat, transformând talentele în performanță.

Un alt secret al succesului managerial constă în a petrece majoritatea timpului cu oamenii cei mai talentați și mai buni. Marii manageri se străduiesc să creeze un ansamblu unic de așteptări, care vor concentra eforturile fiecărui individ în parte; vor încerca să perfecționeze stilul unic al fiecărei persoane; vor plănuși cum ar putea acționa ca un paravan pentru fiecare angajat, ca aceștia să-și poată exercita propriul talent cât mai liber. Or, timpul petrecut departe de cei mai buni e îngrijorător de

distructiv. A investi în cei mai buni este, în primul rând, cel mai corect lucru pe care-l poți face; în al doilea rând, e cel mai bun mod de a învăța și, în al treilea rând, este singura cale de a rămâne orientat către perfecțiune. Aflăm din această carte că marii manageri consideră că singurul mod de a trata pe cineva corect este de a-l trata așa cum merită, având în vedere ceea ce a realizat. Perfecțiunea nu este opusul eșecului. Cel mai bun mod de investigare a perfecțiunii este de a petrece mai mult timp cu performerii tăi de vârf. Nu folosi media pentru a estima limitele perfecțiunii. Nu vei face decât să subestimezi ceea ce este posibil. Mai bine, definește excelența în detaliu, cantitativ. Arată-le celor mai buni angajați ai tăi ce este excelența. Îndeamnă-i să lucreze din ce în ce mai bine. E mai cinstit, mai productiv și mai distractiv.

Marii manageri „tratează” în felul lor punctele slabe ale angajaților. În viață se mai întâmplă și lucruri neplăcute, sunt oameni care dau greș, iar alții chiar se descurcă foarte greu. Chiar și angajații cei mai buni greșesc câteodată. Cauzele sunt diferite. Dar, există și cauze mai subtile, care sunt mult mai greu de identificat, dar care, din fericire, au soluții aflate la îndemâna managerului. Un manager de elită începe prin a-și pune două întrebări: 1) *Poate fi îmbunătățită prin instruire performanța mai slabă?* și 2) *Nonperformanța e cauzată oare chiar de managerul care apasă pe butonul greșit?* Dacă performanța unui angajat e în declin, poate că ai o impresie greșită despre ce anume îl motivează. Poate că, dacă ai apăsa pe butonul potrivit, adevăratele talente ale angajatului ar fi puse în mișcare. Poate că tu ești de vină pentru performanțele lui slabe. Înainte de altceva, ia în considerare și această posibilitate. Dar dacă răspunsul e „Nu”, atunci nonperformanța este o problemă de talent. Un nontalent este un teren pustiu în mentalitatea noastră. E un comportament

care pare întotdeauna greoi. Totuși, un nontalent se poate transforma într-un punct slab. Marii manageri, imediat ce-și dau seama că la baza performanțelor slabe stă o slăbiciune, își modifică abordarea. Ei știu că există doar trei căi posibile pentru a ajuta angajatul să aibă succes: să concepi un sistem de sprijin; să-i găsești un partener compatibil; sau să-i găsești un alt post. Marii manageri cumpănesc iute asupra acestor noțiuni și aleg calea cea mai bună.

În această carte găsim ipoteza că cel mai rapid remediu pentru o carență epuizantă este un sistem de sprijin. De exemplu, dacă un angajat are dificultăți cu memorarea numelor, cumpără-i o agendă de birou. Curând, punctul lui slab nu va mai avea nicio relevanță. A devenit un nontalent. De vreme ce foarte puțini oameni se potrivesc la perfecție cu meseria pe care o fac, un mare manager va căuta întotdeauna modalități de a umple minusurile unui angajat cu plusurile altuia. Or, este important parteneriatul, dar fiecare parteneriat constituie, de fapt, o anomalie, un exemplu neobișnuit de modul în care un manager poate învinge sistemul, descoperind căi de a scoate tot ce e mai bun din oameni care nu sunt perfecți. Mai aflăm, citind la pagina 147, că un parteneriat solid se bazează pe înțelegerea unui lucru fundamental: nici unul dintre parteneri nu e perfect, dar, persoanele cu conștiință de sine – individualități puternice – sunt pietrele de temelie ale marilor echipe. Deși, există oameni la care nimic nu funcționează. Încerci să apeși pe toate butoanele posibile. Îi instruești. Le găsești parteneri. Cumperi agende de birou, îi înveți ortografie și spargi zidurile biroului. Dar nimic nu merge. Nu prea ai de ales, trebuie să-i găsești acestui angajat un loc alternativ. Va trebui să te descurci cu slăbiciunile fiecărui angajat în parte. Va trebui să îndrepti eroarea de distribuție și să încetezi cu încercările de a îndrepta omul. Nu are rost.

În capitolul al șaselea al cărții găsim „**A patra cheie: omul potrivit la locul potrivit**”. Ne sunt date **cinci puncte de reper**: *Urcușul orb, cu sufletul la gură; O treaptă nu duce neapărat la următoarea; Creează eroi în fiecare rol; Trei povești și o nouă carieră și Arta iubirii necruțătoare.*

Mai devreme sau mai târziu orice manager e întrebant: „Și de-aici, încotro merg?” Desigur, angajatul vrea să se dezvolte. Vrea să câștige mai mulți bani, mai mult prestigiu. Există totuși o cale potrivită de a aborda această întrebare – și anume, a ajuta pe fiecare să găsească ceva ce i se potrivește. Să ajuti pe fiecare să găsească rolul în care combinația unică de puncte forte – abilități, cunoștințe și talente – se potrivesc cu cerințele distincte ale rolului. Responsabilitatea managerului este de a-l călăuzi pe angajat către posturi în care să aibă cele mai mari șanse de succes. Răspunsul corect la întrebarea „Încotro merg de aici încolo?” este: „Mai sus!” Fiecare semnal pe care îl trimitem îl determină pe angajat să privească tot mai sus. Dar nu trebuie să aspire cu orice preț într-acolo. Treptele din urmă se pot prăbuși. Și atunci, ce se face când mai sus nu e locul lui, dar înapoi cale nu există? Se poate ajunge la situația nedorită când compania se poate debarasa de el.

De ce? Treapta pentru respectivul era prea sus. Da, se întâmplă ca angajații să fie uneori promovați peste nivelul lor de competență. E inevitabil. Dar nu e obligatoriu să fie așa. Or, sistemul este greșit, fiind construit pe trei ipoteze false.

Prima idee eronată este că fiecare treaptă a scării reprezintă o versiune ceva mai complexă a treptei anterioare. În al doilea rând, calea tradițională a unei cariere e condamnată să genereze un conflict. Fiecare treaptă e o competiție, dar trepte sunt mai puține decât angajați. Marii manageri pun accentul pe prestigiu, creează eroi în fiecare rol. A treia idee eronată, și cea mai nocivă, este supoziția sistemului că experiența variată face mai interesat un angajat.

Acest scenariu e fals. În viziunea lor, goana după abilități și practici cerute de piață nu ar trebui să fie forța călăuzitoare a carierei unui angajat. Ei s-au gândit la cu totul o altă forță – și anume, o nouă carieră. Înainte de a promova pe cineva, marii manageri analizează atent talentele de care e nevoie pentru a excela în postul respectiv – talentele motivaționale, mentale și relaționale necesare pentru a avea succes. Însă, chiar dacă analizezi potrivirea dintre angajat și post, mai ai totuși o problemă. Indiferent de concluzia ta, angajatul va dori invariabil să promoveze – un salariu mai bun, un titlu mai impresionant, opțiuni mai numeroase, un birou mai spațios... Mulțimi întregi de angajați se îngheșuie să ocupe cele doar câteva posturi favorizante. Se creează un adevărat ambuteiaj, confruntarea și dezamăgirea sunt inevitabile. Trebuie să existe o cale de a redirecționa ambiția angajaților și de a o canaliza în mod mai productiv. Și aceasta chiar există. Managerul bun știe să creeze eroi în fiecare meserie. Ei te pun să gândești cât timp îți ia ca să devii cel mai bun în domeniul tău. Dacă o companie vrea ca printre angajații ei din fiecare rol să fie oameni care să se apropie de performanța mondială, trebuie să găsească moduri de a-i încuraja să se orienteze spre îmbogățirea experienței. Definirea nivelurilor gradate de reușită, pentru fiecare post, e o cale extrem de eficientă pentru acest lucru. Marii manageri sunt conștienți că fiecare activitate îndeplinită la nivel de excelență este valoroasă și că există măiestrie în fiecare ocupație. Prin urmare, indiferent cât de neimportantă ar părea o slujbă, ei se străduiesc din răpuzeri să impună criterii semnificative, care să-l ajute pe angajatul implicat emoțional să progreseze până la un nivel înalt de performanță. Aceste niveluri de reușită vor ajuta, cu siguranță, la reorientarea atenției unui angajat către atingerea performanței celei mai înalte. Un post mai înalt comportă după sine și un salariu mai mare. Sistemul

ideal de retribuire ar îngădui companiei să-și recompenseze oamenii direct proporțional cu priceperea lor în meseriile pe care le au – cu cât ar fi mai buni, cu atât ar câștiga mai mult. Dar... unele meserii sunt pur și simplu mai importante decât altele. Un șef de restaurant e mai important decât un ospătar. Orice sistem de retribuire trebuie să țină seama de aceste diferențe. Și atunci grila trebuie lărgită. Limita de sus a nivelului inferior suprapunându-se pe limita de jos a celui superior. Aparent, această lărgire a grilei poate părea derutantă: angajați care câștigă de două-trei ori mai mult decât șefii lor!!! Dar, nu e un lucru lipsit de sens. Mai întâi, sistemul extinde grila de salarizare și asigură un mod de evaluare a performanței înalte dintr-un anumit post, în mod cu totul diferit față de performanța mediocră în același post. În rândul al doilea – odată cu suprapunerea treptelor de salarizare, metoda extinderii grilei domolește urcușul orb, cu sufletul la gură. Obligă angajații să deschidă ochii și să se întrebe: „De ce caut să obțin această promovare?” Lărgirea grilei reprezintă o armă vitală în arsenalul marilor manageri. Ea îi sprijină în angajamentul lor că, fiecare rol îndeplinit la nivel de excelență, va fi prețuit ca atare.

Marii manageri trebuie să supraviețuiască într-o lume ostilă. Majoritatea companiilor nu prețuiesc excelența în toate domeniile. Ele nu oferă angajaților trasee alternative de carieră și nu dau managerilor libertatea de a concepe nivelul de reușită sau de a extinde grila de salarizare. Ce-i de făcut?

Cartea oferă multe idei. Una dintre ele ar fi că trebuie de oferit căi alternative către progres și prestigiu. Fiecare manager, descercându-se într-un cadru limitativ, concepe moduri inovative de a-și recompensa angajații pentru performanța de înalt nivel.

Imprevizibilul climat de afaceri din ziua de azi a creat, fără îndoială, o mutație în re-

lația dintre angajat și angajator. Angajatorii, conștienți de necesitatea de a fi mereu pe fază, nu mai pot garanta o slujbă pe viață. Tot ceea ce pot oferi angajaților este capacitatea de a-și găsi oricând un alt post. Se presupune că energia dedicată unei cariere ar trebui să emane din dorința angajatului de a se perfecționa, de a căpăta cât mai multă experiență utilă. El n-ar trebui să rămână prea mult timp într-un post, dimpotrivă, la anumite intervale de timp ar trebui să schimbe postul, ca CV-ul lui să impresioneze. Din perspectiva managementului tradițional, o carieră poate fi cel mai bine înțeleasă în funcție de preocuparea angajatului pentru experiențele interesante și căutate pe piața muncii. Marii manageri nu sunt însă de acord. Ei cred că a te descoperi pe tine însuși e adevărata forță călăuzitoare a unei cariere sănătoase. Energia necesară unei asemenea cariere e generată odată cu revelarea talentelor existente deja, și nu cu acumularea la nesfârșit a unor experiențe căutate pe piața muncii.

Trei povești ne spun care e forța ce determină noua carieră. 1. Povestea Doctorului „NU”. Era respectat și admirat. Avea o bună reputație, era curajos și orientat spre detalii. Toată compania știa că orice proiect devenea mai viabil după ce trecea prin mâna Doctorului „NU”. Era un director dintre cei mai valoroși. Dar când a fost promovat, foarte curând a pierdut admirația colegilor săi. Pentru că dezmembra ideile, proiectele mari în detalii mici, care făceau să se piardă impactul prevăzut. Se temea de risc. Pe parcursul unui an el a înțeles ceea ce restul lumii știa deja. N-avea să reușească în acest post niciodată, or, cu felul său de a gândi, urma să ucidă din fașă toate ideile mari. Astfel Doctorul „NU” s-a mutat la un alt post, unde putea să conceapă, să proiecteze și să execute nenumărate idei mai mici.

Cea de-a doua poveste are un final asemănător: eroina ei, Mary, făcând terapie prin masaj, după trei ani de muncă

devine cel mai râvnit terapeut la stațiunea unde lucra. Șeful a hotărât să o promoveze. Avea un salariu mai mare, dar nu era satisfăcută. Îi lipsea intimitatea pe care o avea ca terapeut. A renunțat la slujba ei și s-a mutat în alt oraș, unde și-a deschis un cabinet. Are o agendă cu programări plină, este în contact cu clienții și e foarte fericită.

Și în cea de-a treia poveste este vorba despre omul potrivit la locul potrivit, ca în final să deducem că marii manageri consideră că autodescoperirea este o principală sursă de energie pentru o carieră sănătoasă. În noua carieră angajatul este vedetă. El este responsabil pentru preluarea rolului asupra propriei cariere. Cei mai buni manageri sunt conștienți că în această nouă carieră ei pot juca un rol semnificativ: 1. Pot nivela terenul de joc; 2. Pot fi oameni-oglină; 3. Pot crea o plasă de siguranță.

Deducțiile lor:

1. Îmi place ceea ce fac. Sunt cel mai bun din companie. Fac o grămadă de bani cu asta. Și am o eficiență pe care nici n-o credeam posibilă. Nu vreau să fiu promovată, lucrez toată viața la acest post.

2. Managerii cei mai buni știu să „țină oglinda”. Ei excelează în oferirea feedback-ului. Aceasta te ajută să-ți cunoști oame-nii.

3. Traseului convențional al unei cariere îi lipsește iertarea. Pe măsură ce angajatul urcă pe scara ierarhică, treptele din spatele lui dispar. Cariera e în primejdie, dar nu există cale de întoarcere. Marii manageri încurajează învățarea în carieră. Promovează autodescoperirea activă. Așa că au conceput propria lor plasă de siguranță – perioadele de probă. Acestea îi oferă șansa angajatului, dacă nu este performant la noul său post, să revină la cel vechi. Dar, cum reușesc marii manageri să înlocuiască un angajat și să păstreze totuși intactă relația cu el?

Există în această carte termenul de „iubire necruțătoare”. El îi obligă pe manageri să înfrunte din timp slaba performanță, dar le permite s-o facă în așa fel, încât să risipească mare parte din supărare și resentiment. Cum poți avea o discuție constructivă cu cineva atunci când, dincolo de aparenta politețe, ești obligat să crezi niște lucruri negative despre angajatul care nu excelează? Este destul de stresant, iată de ce managerii o evită. Dar marii manageri nu trebuie să-și ascundă adevăratele sentimente. În viziunea lor, slaba performanță pe termen lung nu e, în primul rând, o chestiune de slăbiciune, prostie, nesupunere sau lipsă de respect. E o chestiune de distribuție nepotrivită. Ei îi spun angajatului: „Trebuie să găsești un post care să-ți solicite mai mult aptitudinile naturale. Care crezi că ar putea fi acel post?” Și vorbesc așa nu din politețe sau pentru a îndulci vestea cea rea, ci pentru că acesta e adevărul.

„Iubirea necruțătoare” este un concept puternic, care asigură un raționament coerent și o terminologie simplă pentru a face față unei situații delicate. A elimina o persoană dintr-un post este și va fi întotdeauna o situație delicată. Unii angajați rămân cu resentimente. Însă „iubirea necruțătoare” îi oferă managerului și angajatului o cale de abordare cu demnitate a acestei situații delicate. Ea permite tuturor să rămână integri.

Capitolul al șaptelea a acestui interesant și util studiu se referă la „Folosirea cheilor: un ghid practic”. El este divizat în patru secvențe:

1. *Arta interviului pentru depistarea talentului;*
2. *Managementul performanței;*
3. *Propriile tale chei;*
4. *Chei speciale.*

Orice manager de elită are propriul său stil. Dar toți au același scop: să transforme talentul fiecărui angajat în perfor-

manță. Cele patru chei: *alege în funcție de talent; definește rezultatele corecte; concentrează-te asupra punctelor forte; omul potrivit la locul potrivit*, indică modul în care el abordează acest scop. Dar ce poți face tu pentru a folosi eficient fiecare din aceste chei secrete? Fiecare cheie e un mod de gândire, o nouă perspectivă asupra unui ansamblu familiar de provocări. Cum să-ți valorifici propriul stil, arătându-ți felul în care gândești marii manageri, dar nu prin a-ți înlocui propriul stil cu o versiune standardizată a stilului lor? Trebuie să selectezi și să alegi dintre aceste tehnici, să le perfecționezi și să le dai o formă care și se potrivește.

Găsim referințe interesante și la arta interviului pentru depistarea talentului. Mai întâi trebuie să te asiguri că interviul este separat de restul discuției. Alegerea personalului poate fi un proces complicat. Candidatul trebuie să afle date despre tine, despre companie, despre postul său și detaliile retribuirii. Tu trebuie să-i verifici CV-ul, să-i faci o ofertă; el ar putea să nu fie de acord, iar tu să fii nevoit să faci o altă ofertă și astfel negocierea să continue până ce ajungeți la un acord. Dar... interviul se face separat, bazat pe întrebări.

Unul dintre sfaturi este: pune câteva întrebări deschise și apoi încearcă doar să asculți. Lasă-l să se dezvăluie pe sine. Când răspunde, crede-l pe cuvânt. Orice ar spune, crede-l. Ai încredere în el, oricât de mult ți-ai dori să auzi altceva. Dar, fii atent la aspectele concrete, or, comportamentul din trecut e un bun indicator pentru cel din viitor. În primul rând, ar trebui să remarci întotdeauna un exemplu concret, cu date legate de timp, persoană sau eveniment. În al doilea rând, ai încredere doar în primul răspuns, dat în mod spontan. Cel mai bine e să evaluezi răspunsul în funcție de caracterul concret și spontan al exemplului.

În timpul interviului mai cauți și indicii talentului. Sunt și alte semne care să-ți

indice faptul că un candidat posedă într-adevăr talentele pe care le cauți?

Oamenii sunt atât de complecși, încât niciun interviu sau un sistem de testare nu vor reuși vreodată să definească exact profilul sau talentele.

Învățarea rapidă este un indiciu important al talentului unei persoane.

Sursele de satisfacție ale unui individ sunt indicii asupra talentului său.

Mulți manageri au o listă de întrebări preferate la care apelează un candidat. Așa fac și marii manageri, dar cu o diferență semnificativă. Ei pun doar întrebări la care știu cum răspund performerii de vârf. Pentru ei întrebarea este mai puțin importantă decât faptul că știu cum răspund cei mai buni. Una dintre întrebările-cheie sună astfel: „Cum te simți când cineva se îndoiește de ceea ce spui?” Notează răspunsurile și păstrează notițele.

Marii manageri lucrează tot timpul cu conceptul de talent. Însă activitatea recrutării personalului în funcție de talent este una separată. Are loc în momentul în care decizi să faci o angajare. Celelalte activități-cheie – **definirea corectă a obiectivelor, concentrarea asupra punctelor forte și găsirea locului potrivit** – nu pot fi separate atât de ușor. Așadar, cum folosesc marii manageri ultimele trei chei, în fiecare zi, cu fiecare angajat, aflăm din subcapitolul *Managementul performanței*. Autorii cărții prezintă patru caracteristici comune ale „managementului performanței” în cazul marilor manageri. Rutina (procesul) este simplă: marilor manageri le displace complexitatea schemelor de evaluare a performanței folosite de majoritatea companiilor. În al doilea rând, rutina impune o interacțiune frecventă între manager și angajat. Astfel, managerul își poate aduce aminte de ședința, despre care angajatul spune că i-a plăcut pentru modul în care au fost abordate probleme-

le, și acesta poate sugera unele modificări sau un mod diferit de interpretare a aceluiași eveniment. Discuția e mai vie, iar sfatul mai pragmatic. În plus, întrunirile dese fac mult mai simplă abordarea unei probleme atât de delicate, precum domeniile de slabă performanță ale angajatului. În al treilea rând, rutina e direcționată către viitor. Marii manageri folosesc într-adevăr performanțelor din trecut, pentru a descoperi stilul sau necesitățile unui individ.

În ultimă instanță, rutina îi cere angajatului să-și urmărească propria performanță și evoluție. Marii manageri vor ca angajatul să-și noteze obiectivele, succesele, descoperirile. Scopul lor este de a-l ajuta pe angajat să-și asume responsabilitatea propriei performanțe.

Dacă folosești această rutină simplă și o introduci cu succes în propriul tău stil, îți vei oferi cea mai bună ocazie posibilă de a defini rezultatele corecte, de a te concentra asupra punctelor forte și de a ajuta fiecare individ să-și găsească locul care i se potrivește.

Rutina de bază prevede o întâlnire de o oră cu persoana recent angajată, căreia i se vor pune zece întrebări. Scopul interviului este de a-i cunoaște calitățile, obiectivele și necesitățile acestuia. Răspunsurile vor fi notate. De asemenea, vor fi organizate și întâlniri de planificare a performanțelor, în cadrul cărora se vor adresa întrebări pentru descoperirea carierei. Acestea, de regulă, sunt cinci. Împreună se vor lua decizii mai bune referitor la viitor.

Cartea ne mai oferă un compartiment, intitulat *Propriile tale „chei”*. De aici desprindem că niciun manager nu poate determina un angajat să fie productiv. Iată ce așteaptă marii manageri de la orice angajat talentat: să se privească în oglindă ori de câte ori are ocazia; să reflecteze; să se descopere; să-și construiască cercul de oameni cu care să intre în contact; să-și înregistreze progresele; să-și cuce-

rească colegii făcând ceva bun. În străduința de a transforma talentele în performanță, șeful tău direct e un partener important.

O „cheie specială” ne dă răspuns la întrebarea „Ce poate face compania pentru a crea un mediu prietenos managerilor de elită?”

A – să se concentreze asupra rezultatelor;

B – să aprecieze performanța de cel mai înalt nivel, în fiecare rol;

C – să-i studieze pe cei mai buni;

D – să predea limbajul managerilor de elită.

Folosite cu succes, aceste secrete modifică climatul întregii companii, care devine favorabil marilor manageri, întărindu-le viziunea și stimulându-i să experimenteze și să perfecționeze, prosperând, iar angajații excelând și compania evoluând permanent. Într-un cuvânt, această carte inspiră și ajută să înțelegi mai bine ce înseamnă talentul și cum să conduci angajații de excepție. Ea te ajută să înțelegi mai bine ce-și doresc ei. Studiul lui M. Buckingham și C. Coffman este o unealtă perfectă pentru a pătrunde cu mintea procesele decizionale la nivel de întreprindere, te ajută să-ți identifiți poziția și să-ți conturezi un traseu al carierei.

Volumul prezentat de noi se termină cu câteva anexe care cuprind date concrete preluate din studiile efectuate de *Gallup Organization*. Din acestea putem afla care sunt cele mai frecvente talente competiționale, mentale, relaționale, cele mai semnificative observații ale angajaților asupra practicilor manageriale și care este calea de creștere constantă a valorii acțiunilor. Este un studiu care revoluționează în mod real prin simplul fapt că adună în paginile lui elemente ale managementului empiric, bazat pe experiența de zeci de ani a managerilor de top din toată lumea.