

RECENZII

Reid Hoffman, Ben Casnocha, Chris Yeh

The Alliance – managing talent in the networked age, 2014, Harvard Business Review Press, 193 p.

RALUCA ELGYAR

Într-un mediu de business caracterizat de o continuă schimbare, organizațiile se află, din ce în ce mai des, sub presiunea găsirii unor modalități noi de gestionare a talentelor. Evoluțiile din ultimii ani ne arată că doar acele organizații care au identificat și implementat politici coerente de dezvoltare a talentelor au supraviețuit într-un mediu tot mai competitiv și mai problematic.

Reid Hoffman (co-fondator și președinte al LinkedIn), Ben Casnocha și Chris Yeh propun cititorilor o nouă strategie de gestionare a talentelor pornind de la experiențele personale în cel mai faimos hub de business din lume – Silicon Valley.

Cartea pornește de la ideea ca relația angajat-angajator a suferit modificări dramatice în ultimii ani, lăsând, în principal, managerii pradă unei dileme aproape imposibil de rezolvat: vechiul model al „jobului pe viață” într-o singură organizație a dispărut, iar sistemul angajatului freelancer nu funcționează satisfăcător. Între aceste doua extreme, care este soluția ?

Este evident pentru toată lumea că modelul tradițional al „jobului pe viață” – care a avut atât de mult succes în perioadele de stabilitate economică – este prea rigid pentru lumea interconectată în care trăim azi. Puține companii mai pot oferi angajaților lor clasicul traseu profesional, cu etapele bine stabilite de promovare și dezvoltare. Ca urmare a acestei realități, angajații au fost încurajați să se considere un fel de freelanceri, care caută cele

mai bune oportunități profesionale și financiare, schimbând joburi, oricând o ofertă mai bună apare. Rezultatul cel mai evident al acestei stări de lucruri a fost o scădere dramatică a încrederii în mediul de business. “O organizație fără loialitate este o organizație care nu gândește pe termen lung. O organizație care nu gândește pe termen lung este incapabilă să investească în viitor. Iar un business care nu investește în oportunitățile și tehnologiile viitorului, este deja în proces de a muri” (pag.7)

Autorii propun un nou model de gestionare a talentelor – Alianța – care reprezintă trecerea de la abordarea tranzacțională a dinamicii angajat-angajator la una relațională. Acest nou concept vizează modul în care cei doi actori principali ai mediului organizațional pot construi o relație care să le aducă beneficii reciproce (angajatorul va oferi angajatului oportunitățile și cadrul în care să își dezvolte abilitățile și competențele necesare pentru performanță, iar angajatul va contribui în mod activ la succesul business-ului). Astfel, deși nu mai putem discuta despre jobul pe viață, principiile legate de încredere, investiții și beneficii reciproce pe termen lung sunt aplicabile în cadrul Alianței.

Conceptul presupune ceea ce autorii numesc „tururi ale datoriei” – etape pe care angajatul le traversează în cadrul organizației, în funcție de nivelul de experiență, aspirații, valori, competențe, etc.

Capitolul al doilea al cărții prezintă diferitele tipuri de „stagii de dezvoltare” (engl. *tours of duty*) – *Rotational* (un program structurat pe o durată definită de timp, care se adresează, în principal, angajaților aflați la început de carieră), *Transformational* (un program personalizat, în care focus-ul este mai degrabă pe finalizarea unei anumite misiuni sau proiect, elementul principal al acestui program fiind acela ca angajatul va avea oportunitatea de a-și dezvolta cariera și de a contribui la succesul business-ului) și *Fundațional* (program prin care compania devine fundamentul carierei angajatului, într-o relație pe termen lung ce îi permite acestuia să dezvolte un angajament psihologic puternic și o integrare a misiunii și valorilor organizației).

Cartea prezintă etapele prin care Alianța între angajator și angajat se poate construi, oferind exemple concrete și instrumente specifice prin care managerii pot dezvolta și implementa acest model de gestionare a talentelor.

Capitolele trei, patru și cinci ale cărții abordează “stagiul de dezvoltare” de tip Transformațional, punctând etapele de implementare a acestuia: setarea de către manager a cadrului acestui tur și identificarea valorilor și aspirațiilor angajaților – etapa esențială în „personalizarea stagiului”, stabilirea unui sistem de feedback angajat-manager la intervale regulate, modalități de abordare și rezolvare a unor dificultăți ce pot apărea în cursul procesului, definirea etapelor următoare de dezvoltare a carierei angajatului.

Pornind de la exemplul LinkedIn, autorii introduc alte două concepte – „inteligenta relațională” (engl. *network intelligence*) și „rețelele de foști angajați” (engl. *alumni networks*), subliniind impactul pozitiv pe care aceste două abordări ale mediului extern al organizației îl au asupra performanței business-ului.

Angajații sunt încurajați să dezvolte rețele de contacte profesionale în afara organizației și să împărtășească informații și experiențe din interacțiunea cu aceste contacte. Autorii pledează pentru oportunitățile de învățare și dezvoltare profesională pe care aceste rețele le aduc, considerându-le esențiale pentru un mediu organizațional sănătos.

Rețelele de foști angajați (model preluat din mediul universitar care încurajează dezvoltarea și menținerea relațiilor cu foștii absolvenți) pot avea contribuții importante în procesele de recrutare (prin recomandările pe care aceștia le pot face), dar și în promovarea brand-ului companiei în mediul de business.

„*The Alliance – managing talent in the networked age*” surprinde o idee esențială a managementului talentelor – încrederea și crearea reciprocă de valoare ajută atât angajatul, cât și angajatorul să rămână competitivi într-un mediu de business foarte dinamic și inovator. Este o lectură care nu trebuie ratată de către cei preocupați de noi strategii de management al talentelor și un ghid important pentru managerii care doresc să creeze alianțe cu angajații lor, alianțe care să le permită să construiască și să mențină echipe competitive și eficiente.