

## Zatrudnianie najlepszego mózgu do pracy

Ludzie są gatunkiem społecznym, więc każdy mózg składa się z dwóch elementów: mózg osobisty i mózg społeczny. Zatrudniając idealnego mózgu do pracy, musisz sprawdzić, czy twój kandydat pracuje wyłącznie na podstawie swojej tożsamości osobistej, czy też w pracy działa na podstawie swojej tożsamości społecznej. Mózg osobisty całkowicie angażuje się w to, co jest w nim dla jednostki. Oczywiście nikt nie podejmuje pracy bez osobistych korzyści. Ale mózg społeczny wykorzystuje socjalizację, aby przetrwać i dogadać się z innymi, aby ulepszyć grupę. Chcesz, aby Twoi pracownicy myśleli „my”, a nie tylko „ja”. Najlepszym umysłem do pracy może nie być mózg „najmądrzejszy” - taki, który ma wszystkie odpowiednie stopnie i najwyższe stopnie. Ten mózg może mieć najwyższe IQ, ale inteligencja emocjonalna i społeczna prowadzą do sukcesu w organizacji. Ten pracownik musi być entuzjastyczny - tak samo podekscytowany Twoją organizacją jak Ty. Chcesz także, aby podzielał wartości Twojej firmy i dostosowywał się do Twojego stylu. Nie oznacza to, że nie chcesz mózgu, który myśli nieszablonowo, po prostu chcesz, aby to myślenie pasowało do Twojego myślenia i celów organizacji. Wreszcie, potrzebujesz ludzi z dobrymi umiejętnościami komunikacyjnymi, niezależnie od tego, czy komunikują się z Tobą, innymi pracownikami czy klientami. Ludzie niekoniecznie kupują Twój produkt lub usługę. Kupują ciebie i ludzi, którzy dla ciebie pracują; kupują tak, jak sprawiasz, że się czują. Najlepsi sprzedawcy nie mogą sprzedawać tylko swoich produktów swoim klientom, mogą sprzedawać swoim klientom prawie każdy produkt. Wiedzą, jak włączyć innych do swojej społeczności. Jakie umiejętności lub talenty są potrzebne do stworzenia tych silnych relacji? Ta część pomoże Ci rozważyć, jakie cechy powinien mieć pracownik. Masz okazję przyjrzeć się sobie jako przywódcy i dowiedzieć się, jak wybrać innych, którzy podążają za twoim przykładem i idą twoim spacerem.

## Picking Brains: Podejścia do zatrudniania

Kiedy szukasz nowych pracowników, wybierasz mózgi, tak jak przy wyborze tych, których chcesz zatrudnić, i wybierasz mózgi, tak jak podczas sprawdzania tych mózgów, aby określić, czy mają to, czego potrzebujesz. Jeśli dopiero zaczynasz działalność gospodarczą, być może potrzebujesz wielu mózgów, aby wypełnić misję swojej organizacji. Jeśli masz małą firmę, jedna niewłaściwa osoba może mieć duży wpływ na dynamikę i produktywność grupy. W kolejnych sekcjach poznasz podejścia do zatrudniania pracowników, niezależnie od sytuacji.

## Szukaj tych, którzy kochają pracę

Miłość brzmi jak „miękkie” słowo w biznesie, ale miłość do pracy ma siłę, by coś się wydarzyło. Im bardziej ludzie uwielbiają pracę i wizję, którą tworzysz, tym większe jest prawdopodobieństwo, że podzielą tę wizję i sprawią, że cała firma będzie bardziej produktywna. Skąd naprawdę wiesz, że osoba, którą rozważasz do pracy, kocha swoją pracę? Poszukaj tych wskaźników:

✓ Jej praca to także jej hobby. Na przykład ludzie pracujący w schroniskach dla zwierząt zazwyczaj mają w domu zwierzęta, które kochają i którymi się opiekują.

✓ Posiada umiejętności osobiste związane ze stanowiskiem. Centra majsterkowania zatrudniają pracowników, którzy nie tylko potrafią budować, dekorować lub naprawiać rzeczy w domu, ale chcą także pracowników, którzy będą mogli uczyć innych, jak wykonywać te zadania.

✓ Wykonała wcześniej taką pracę, jaką chciałeś. Praca, którą kochasz, dodaje ci energii. Podczas rozmowy zapytaj kandydata, co robi po pracy. Jeśli mówi: „Pracuję tak ciężko, że jestem zbyt zmęczony, by cokolwiek robić”, albo próbuje zaimponować ci swoją ciężką pracą, albo jego praca nie dodaje mu energii. Wolałbym mieć pracownika, który wyszedł pobiegać lub pracował w ogrodzie, niż takiego, który jest całkowicie wyczerpany pod koniec dnia. Energia jest szczególnie ważna, jeśli Twoja

organizacja pracuje w zespołach. Jeśli pracownicy naprawdę współpracują, interakcja motywuje ich i dodaje im energii. Jeśli pod koniec dnia twoi ludzie naprawdę się przeciągają, praca, którą wykonują, może być zbyt stresująca.

### **Szukaj pracowników, których kochasz**

Drugim podejściem do zatrudniania jest wybranie osób, z którymi chciałbyś pracować - nawet jeśli ten pracownik nie będzie pracował bezpośrednio z tobą. Jeśli już lubisz ludzi, którzy dla Ciebie pracują i dobrze czujesz się z osobą, z którą rozmawiasz, możesz rozsądnie oczekiwać, że wszyscy będą się dogadać. Znalezienie pracowników, z którymi lubisz pracować, zależy od Twojej inteligencji emocjonalnej - umiejętności słuchania tego, co podpowiada Ci intuicja. Bycie dobrym sędzią charakteru jest cenną cechą przywódczą. Musisz sobie zaufać. Ale to nie znaczy, że zaczynasz zatrudniać każdego, kto siada na rozmowie kwalifikacyjnej i przypadkiem ci się podoba. Musisz poświęcić sobie czas i kilka spotkań, aby ustalić, czy ten instynkt trwa.

### **Opowieść o dwóch litościach**

Ronnie wstaje o 6:30, aby przygotować się do pracy. Naciska przycisk drzemki co najmniej cztery razy, ponieważ naprawdę nie chce wstawać. Nienawidzi swojej pracy, ale potrzebuje pieniędzy. Kiedy jest w pracy, rzadko z kimkolwiek rozmawia, chyba że narzeka. Na co on narzeka? Ronnie mówi, że był przeznaczony do większych rzeczy. Nie zarabia wystarczająco dużo, a jego kierownikiem działu jest tyłek konia. Ronnie ma codziennie swoje własne przyjęcie pełne litości. Na pytanie, dlaczego tak się czuje, Ronnie wzrusza ramionami i przewraca oczami. Ronnie pracuje z zespołem, ale nie uczestniczy w spotkaniach zespołu, bez względu na to, jak bardzo stara się jego lider zespołu. Ronnie spędza dużo czasu patrząc na zegar. Pod koniec dnia, kiedy Ronnie wraca z pracy, jest zmęczony i nie może się doczekać powrotu do domu, leżenia na kanapie i wychodzenia z domu. Steven żałuje Ronniego. Po prostu nie rozumie, dlaczego ktoś miałby pracować tam, gdzie jest tak nieszczęśliwy. Steven kocha swoją pracę, a gdyby Ronnie nie była tak negatywna i nie brała udziału w spotkaniach, Steven chciałby tego jeszcze bardziej. Steven wie, że Ronnie myśli, że utknął w ślepej uliczce, ale prawda jest taka, że jest miejsce na awans. Tak, Steven żałuje Ronniego i zaczyna żałować całego wydziału, w którym Ronnie jest. Ronnie bardzo się cieszy z pracy, kiedy jest w pobliżu. Steven ma nadzieję, że lider zespołu przeniesie Ronniego do innego działu. Pracownicy tacy jak Ronnie podkreślają znaczenie znalezienia ludzi, którzy lubią swoją pracę i czerpią z niej energię.

Niezależnie od tego, czy prowadzisz dziesięć osób, czy tysiąc, chcesz, aby budzili się każdego ranka z niecierpliwością na przyście do pracy i łącząc zespół osobowości, które łączą się ze sobą, znacznie ułatwiają osiągnięcie tego celu. Pewien odnoszący sukcesy sprzedawca hurtowej firmy odzieżowej powiedział mi: „Nie mogę się doczekać tygodnia pracy, ponieważ codziennie jadam lunch z przyjaciółmi. Płacą mi za spędzanie czasu ze wspaniałymi ludźmi. Mam najlepszą pracę na świecie”. Były miesiące, kiedy ten sprzedawca zarabiał dużo na prowizjach, ale nawet w złych czasach nie opuszczał pracy, ponieważ tęsknił za przyjaciółmi!

Oczywiście potrzebujesz kogoś, kto może wykonać tę pracę. Ale biorąc pod uwagę dwóch kandydatów, którzy mogą wykonać tę pracę, zatrudnij tego, którego lubisz najbardziej. Niektórzy menedżerowie ds. rekrutacji wybierają nawet mniej wykwalifikowaną osobę, jeśli uważają, że może lepiej dopasować się do zespołu pracowników. Rozgrywający, którego ręka nie jest tak silna, ale który potrafi zjednoczyć drużynę, jest cenniejszy niż ten, który nie ma dobrych relacji z drużyną i może rzucić trochę dalej. Skorzystaj z oceny opartej na inteligencji wielokrotnie opisanej wcześniej na wszystkich pracownikach, a następnie użyj jej na rozmówcach. Zobacz, jak do siebie pasują. Twoje przeczucia mogą być ważniejsze niż jakakolwiek pisemna ocena, ale oceny w stylu uczenia się i wykazy Meyers Briggs często pomagają przewidzieć, jak poszczególne osoby będą ze sobą współpracować.

## **Szukam liderów**

Jeśli uważasz, że każdy pracownik, którego masz, nie może być gwiazdą, prawdopodobnie zatrudniasz niewłaściwych ludzi. Każda osoba zatrudniona przez Ciebie powinna być potencjalnym liderem. Jako lider masz już zwolenników, wielu z dużym potencjałem przywódczym. Zatrudnienie kogoś, kto po prostu chce podążać za obserwowanymi, skraca czas dla Ciebie i Twojej organizacji. Seth Godin, autor *Tribes*, wzywa ludzi, którzy walczą o utrzymanie status quo, do owczarków. Owczarki robią to, co im każą, i nic więcej. Chcesz, aby pracowała dla Ciebie grupa owczarków? Chcesz ludzi myślących i podejmujących ryzyko, pracowników, którzy trochę wstrząsają i ulepszają Twój biznes.

## **Budowanie zaufania do mózgu**

We wcześniejszej części mówię o połączeniu twoich umiejętności poznawczych i emocji, aby podejmować dobre decyzje. Zatrudnienie kogoś, kto pomoże Ci przenieść Twoją organizację na wyższy poziom, jest jedną z największych decyzji, jakie kiedykolwiek podejmiesz. Czy możesz zaufać swojemu mózgowi? A co z tym instynktem? Potencjalni pracownicy przychodzą do Ciebie z danymi, osobowością, etyką pracy i wartościami. Musisz zbadać wszystkie te czynniki, aby określić, czy są one odpowiednimi mózgami do pracy.

## **Macha białą flagą**

Dale Tate to wspaniały facet. Jest jedną z tych osób, które wszyscy lubią. Ceni swoją rodzinę i przyjaciół. Kiedy wraca myślami do wywiadu, który przeprowadził z prezesem firmy, dla której teraz pracuje, zdaje sobie sprawę, że facet nie mówił, ale z powodu ekonomicznych czasów, Dale musiał podjąć pracę. Dale jest kierownikiem regionalnym w firmie produkującej akcesoria, która ma kioski w centrach handlowych w połowie państw atlantyckich. Rośnie czynsz za kiosk, a prezes firmy zwołał zebranie wszystkich dyrektorów regionalnych. To, co Dale uważał za spotkanie motywacyjne i informacyjne, przerodziło się w wypowiedzenie wojny. Wydano groźby. („Jeśli sytuacja się nie poprawi, nie będzie więcej regionalnych menedżerów”). Zaproponowano bezwzględne techniki („Zrób wszystko, co konieczne, aby dostać interes z innych sklepów w centrum handlowym”). Wydano oświadczenia, które gryzły żołądek Dale'a. („W tym biznesie musisz pracować każdego dnia. Uważaj na sprzedawców w kioskach. Okradną cię. W dzisiejszej ekonomii to zabija lub zostanie zabity”). Dale poczuł ścisnienie w żołądku podczas tego spotkania. Kiedy został wysłany do zakończenia nowej misji „Zabij konkurencję”, Dale ledwo mógł wstać rano i iść do pracy. Na spotkaniu w następnym miesiącu prezydent przemówił ponownie. Tym razem upokorzył kilku innych dyrektorów regionalnych, ponieważ ich sprzedaż była tak zła. Dale siedział zamrożony w swoim krześle, czekając, aż prezydent go zlekceważy. Kiedy to się nie stało, Dale poczuł ulgę. Ale później, gdy o tym pomyślał, zdał sobie sprawę, że nie powinien żyć. Czuł się jak zebra budząca się każdego ranka w Serengeti z nadzieją, że w pobliżu nie będzie lwów. Kiedy nie mógł tego dłużej znieść, Dale zrezygnował. Właściwie wykonywał najlepszą robotę ze wszystkich regionalnych menedżerów. Prezydent właśnie dał Dale podwyżkę. Ale całe napięcie i negatywność wciąż tam były. Dale znalazł coś za niższą pensję, ale pracował dla firmy, która ceni wkład innych. Dale czuł się, jakby się poddał i to nie było do niego podobne, ale był znacznie szczęśliwszy po odejściu z firmy. Gdyby Dale został jasno poinformowany o wartościach firmy, prawdopodobnie nie przyjąłby tej pracy. Nie chcesz wydawać cennych dolarów na szkolenie ludzi, którzy naprawdę nie czują się dobrze z Twoimi wartościami i dlatego mogą odejść.

## **Docenianie wartości**

Kiedy zatrudniasz ludzi, aby stali się częścią Twojej organizacji, chcesz mieć pewność, że ich wartości są Twoimi wartościami. Upewnij się, że osobiście masz jasność co do tych wartości i zapytaj każdego potencjalnego pracownika, jakie są jego wartości. Opowiadasz się za wspólnymi wartościami,

ponieważ jeśli podzielasz te same wartości, ta osoba powinna zachowywać się podobnie jak ty i twoi inni pracownicy. Twoje wartości określają relacje, jakie masz. Kiedy otwarcie mówisz o swoich osobistych i biznesowych wartościach, Twoi obecni i przyszli pracownicy podziwiają Twoją otwartość i uczciwość. Deklaracje dotyczące wartości opisują, jak traktujesz inne osoby w swojej organizacji, jak traktujesz klientów i jak traktujesz innych interesariuszy zaangażowanych w współpracę z tobą. Dzieliąc się swoimi deklaracjami wartości z rozmówcami, mówisz im „jak się tu wszystko dzieje”:

- ✓ Jak oczekujesz od nich zachowania
- ✓ Co im wolno
- ✓ Jakie zachowania są nieodpowiednie w kontaktach z innymi

Być może zanim zaczniesz opowiadać o swoich wartościach, możesz zadać kilka pytań na temat ich wartości. Możesz zacząć od kilku takich pytań:

- ✓ Gdybyś mógł pracować dla dowolnego lidera na świecie, żywego lub martwego, kogo byś wybrał?
- ✓ A co z tym konkretnym przywódcą, który skłonił Cię do jego wyboru?
- ✓ Jakimi zasadami przewodnimi kierował się ten lider?
- ✓ W jakim sensie te zasady przewodnie są tymi samymi zasadami, które cenisz?
- ✓ W jakiej kulturze lub środowisku lubisz pracować?

Im większą jasność osobistą uzyskasz od kandydatów do pracy, tym bardziej warto się nad nimi zastanowić. Mózg, który zna siebie i jest przywiązany do własnych wartości, jest znacznie cenniejszy niż mózg, który nie wie, jakie są jego zasady przewodnie. Prawdziwe poznanie siebie i tego, co cenisz, wymaga dobrej komunikacji między obszarami wykonawczymi mózgu a obszarami emocjonalnymi. Bez znajomości jej własnych wartości, nawet ktoś, kto potrafi recytować Twoje deklaracje na piśmie, może w niewielkim stopniu oddać się Twoim wartościom.

### **Skanowanie mózgow**

Kiedy patrzysz na akta lub portfolio każdego kandydata, możesz poczuć się przytłoczony. Życiorysy mogą być wspaniałymi narzędziami i mogą wprowadzać w błąd. Wywiady dają więcej informacji, ale jeden po prostu nie wystarczy. Co robisz, aby oddzielić to, co najlepsze od reszty? Spróbuj wykonać następujące czynności:

1. Przeszukaj Internet. Tak, wyszukaj w sieci wszystkich swoich kandydatów, korzystając z wyszukiwarki takiej jak Google lub Bing. Sprawdź Facebook, MySpace, LinkedIn i inne serwisy społecznościowe lub biznesowe. Możesz być zaskoczony tym, co znajdziesz. Pewna duża korporacja zatrudniła dyrektora generalnego na podstawie jej CV, w którym wymieniono imponujące osiągnięcia. Sprawdzono wszystkie osiągnięcia. Rozległe wyszukiwanie w Internecie ujawniłoby artykuły w gazetach, które zniechęciłyby ich do zaoferowania jej kontraktu. (Zamknęła oczy kilku czołowym firmom. Po tym, jak te dawne organizacje ją zatrudniły, odmówiła pracy nad stosunkami społecznymi i miała politykę zamkniętych drzwi). Niecałe dwa lata po zatrudnieniu zarząd nie mógł „czekać, aż się jej pozbędziesz; członkowie odkryli, że nie byli pierwszą firmą, która została przyjęta. Deficyt wydatków i słaba komunikacja ze społecznością poważnie zaszkodziły firmie. Skończyli wykupienie ostatniego roku kontraktu.

2. Przyjrzyj się uważnie referencjom kandydatów. Wykształcenie potencjalnego pracownika może wyglądać strasznie imponująco na papierze, ale czy to prawda? Ludzie kłamią. Inni podkreślają prawdę. Wystarczy zmienić kilka słów, aby ktoś wyglądał fantastycznie na papierze. Potwierdź wykształcenie każdego kandydata. Jeśli otrzymałeś fałszywe informacje, skreśl tego kandydata z listy.

3. Potwierdź doświadczenie zawodowe kandydata. Nawet niedawni absolwenci mają poprzednich pracodawców na uczelniach, stażach lub stypendiach. Chociaż większość pracodawców nie podaje już zbyt wielu informacji ze względów prawnych, przynajmniej upewnij się, że kandydat pracował tam, gdzie twierdzi, że robił. Jeśli instynkt podpowiada Ci, że coś nie brzmi dobrze, zdrap kandydata lub przynajmniej umieść ją w „Zatrzymaj” stos, dopóki nie sprawdzisz wszystkich pozostałych.

4. Zapytaj wokół. Dowiedz się, czy osoby z Twoich kontaktów biznesowych słyszały o kandydatach, którymi jesteś zainteresowany, a nawet przeprowadzały z nimi rozmowy kwalifikacyjne. Zapytaj o firmy, w których pracują Twoi kandydaci. Możesz znaleźć cenne informacje. Na przykład sieć ekskluzywnych salonów fryzjerskich w Chicago szukała kierownika do jednego ze swoich podmiejskich sklepów. Kobieta z Indiany złożyła podanie o to stanowisko i umieściła w swoim CV czteroletnie doświadczenie z dużym salonem w South Bend. Członek starszego zespołu w Chicago rozpoznał nazwę salonu, ponieważ jej siostra mieszkała w South Bend. Po sprawdzeniu firmy South Bend odkryli, że w wyniku defraudacji wypuściło kilku stylistów. Żadne dalsze informacje nie były dostępne, ale mimo to firma z Chicago zdecydowała się zatrudnić kobietę.

### **Miej oko na czerwone flagi**

Jim zatrudnił Jana, ponieważ została bardzo polecona przez właściciela firmy, która musiała się zmniejszyć. Jim potrzebował nowego dyrektora sprzedaży i powiedziano mu, że Jana Schmidt jest najlepsza. Jej CV było bardzo imponujące. Ukończyła prestiżowy uniwersytet i pracowała dla firm większych niż Jim's. Była dostępna nie tylko ze względu na redukcję zatrudnienia, ale dlatego, że przeprowadziła się do tego małego południowo-wschodniego miasta, ponieważ jej mąż został przeniesiony. Jim nie poświęcił dużo czasu na wywiad; potrzebował teraz kogoś, a na papierze Jana była idealna. Ale to było jedyne miejsce, w którym była idealna. Po tym, jak ją zatrudnił, Jim szybko odkrył, że wartości Jana nie pasują do wartości jego lub jego firmy. Jana ceniła siebie. Chciała tytułu, władzy i dobrego dochodu. (Jim zapłacił jej więcej, niż myślał, że może sobie pozwolić, ale wyobrażał sobie, że byłaby tego warta, gdyby wykonała tę pracę.) Jana nikogo nie traktowała z szacunkiem. Była snobistyczna ze względu na swoje wykształcenie i fakt, że jej rodzice mieli pieniądze. Dział sprzedaży strasznie ucierpiał z powodu tej zmiany kultury. Jim zaczął otrzymywać skargi i postanowił nic nie mówić Janie. W końcu właśnie zaczęła tę pracę. Prawdopodobnie była trochę zdenerwowana. Właściwie Jim był zdenerwowany sytuacją; zatrudnienie nowego dyrektora sprzedaży było jednym z jego ostatnich wysiłków, aby skierować firmę we właściwym kierunku. Powiedział sprzedawcom, aby byli cierpliwi. Ponieważ Jana narzekała na niską sprzedaż, motywacja spadła. Zaczęła grozić swoim sprzedawcom, a jeden z najlepszych sprzedawców znalazł pracę w innej firmie. Jim próbował rozmawiać z Janą. Była tak słodka, jak tylko mogła być, ilekroć rozmawiali. Powiedziała mu, że nie rozumie, w czym tkwi problem. Powiedziała, że ci ludzie po prostu nie mają odpowiedniej motywacji, a jej styl polega po prostu na podnoszeniu oczekiwań. Problem polegał na tym, że nie zaoferowała pomocy swojemu zespołowi. Powiedziała im, co mają robić, ale nie jak to zrobić. Kiedy Jim wyjaśnił, jak działa firma, że są razem jak jedna wielka, szczęśliwa rodzina, Jana tylko pokręciła głową. Jej wartości były tak niedopasowane do wartości firmy, że nigdy by się do niej nie dopasowała. Po kilku miesiącach Jim wypuścił Jana. Pośpiech Jima w zatrudnianiu kogoś, kto dobrze wyglądał na papierze, doprowadził do problemów, z którymi nie musiałyby się uporać, gdyby poświęcił więcej czasu na poznanie swojego pozornie złotego kandydata.

## **Zagłębiam się w drugim wywiadzie**

Oto krótka lista. Czas na drugą rozmowę kwalifikacyjną i kilka trudnych testów dla kilku rozważanych kandydatów. Czasami korporacja tworzy sytuację, aby zobaczyć, jak kandydat radzi sobie w jak najbardziej naturalnej sytuacji, aby sprawdzić poziom stresu i reakcje. Na przykład korporacja domów opieki chce zatrudnić pracowników do nowej lokalizacji. Potrzebują dyplomowanych pielęgniarek, licencjonowanych pielęgniarek praktycznych, dyplomowanych asystentów pielęgniarki, pracownika socjalnego, kierownika, dietetyka, dyrektora ds. działań i recepcjonistki - tak na początek. Radzenie sobie z zestawem geriatrycznym różni się od zajmowania się innymi grupami wiekowymi, dlatego ta korporacja organizuje drugie rozmowy kwalifikacyjne, a kandydaci czekają w recepcji przez co najmniej 30 minut. W tym czasie do pokoju wchodzi osoba starsza i wymaga pomocy. Na przykład można być zdezorientowanym co do tego, gdzie ona jest. Ktoś inny może coś przewrócić. Wnikliwe oko obserwuje, co robią kandydaci w każdej sytuacji. Kto podskakuje, aby otworzyć drzwi osobom starszym? Kto rezygnuje z miejsca, gdy poczekalnia jest pełna? Ci, którzy są mili i troskliwi, nie okazują irytacji i robią wszystko, co w ich mocy, aby pomóc, są poważniej rozważani do pracy. Drugie rozmowy kwalifikacyjne poza biurem w bardziej swobodnej atmosferze często zawierają dobre informacje o tym, jak kandydaci mogą sobie radzić z klientami. Podczas zwykłego posiłku można się wiele nauczyć. Sposób, w jaki kandydaci traktują kelnerów, taksówkarzy i ludzi na ulicy, może być wiele odkrywczy. Szczere, celowe pytania mówią wiele o kandydacie. Na przykład

✓ Jeśli staniesz się częścią tej firmy i będziesz współpracować z nami, aby osiągnąć nasze cele, w jaki sposób chciałbyś zostać zapamiętany?

✓ Jak podejdziesz do pracy, którą tutaj wykonujesz, aby to się stało?

✓ Jak myślisz, jak nasza firma może coś zmienić? Jak możesz pomóc?

## **Wprowadzanie pracowników w mieszankę**

Po tym, jak kandydaci przejdą przez wyszukiwanie CV, wyszukiwanie w sieci, wyszukiwanie w Internecie oraz pierwszą i drugą rozmowę kwalifikacyjną z tobą, jesteś gotowy, aby zaangażować wielkie mózgi. Zamiast polegać wyłącznie na sobie przy wyborze pracowników, pozwól tym, którzy będą pracować z nowym pracownikiem, na przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej. Spróbuj wykonać następujące czynności:

✓ Wybierz dwóch pracowników z działu, dla którego zatrudniasz - dwoje, którzy naprawdę przejawiają postawę „my”. Upewnij się, że dobrze się dogadują z Tobą i innymi członkami zespołu.

✓ Pozwól im najpierw poznać kandydata na formalnym spotkaniu, a później w bardziej towarzyskiej sytuacji, np. podczas lunchu.

✓ Dowiedz się, czy byli w stanie zbudować dobre relacje i znaleźć wspólne wartości. Porównaj swoje doświadczenia z ich doświadczeniami.

✓ Jeśli kandydat przejdzie pierwszą rozmowę kwalifikacyjną ze swoimi potencjalnymi współpracownikami, pozwól ankieterom zabrać go do swojego działu i poznać innych, z którymi może współpracować.

Jeśli cały zespół chce tego kandydata i Ty też lubisz tę osobę, masz nowego pracownika.

## **Odzwierciedlając pożądane zachowania**

Nic nie działa lepiej niż modelowanie zachowania, które chcesz zobaczyć. Abraham Lincoln i Martin Luther King byli szanowani i szanowali, ponieważ wierzyli w to, jak żyli i dzielili się tym, w co wierzyli. Niezależnie od tego, czy przeprowadzasz rozmowę kwalifikacyjną, oprowadzasz innych po swojej firmie, czy też wchodzisz w interakcję z pracownikami, dostajesz to, co robisz. Po części wynika to z faktu, że wspólne wartości inspirują pracowników lub kandydatów na pracowników, a inne są wynikiem działania neuronów lustrzanych, które są szczególnie powiązane z empatią i inspirują do mimikry. Rozdział 8 mówi więcej o neuronach lustrzanych. Zapewnienie pewnej interakcji między Tobą a Twoimi kandydatami w miejscu pracy daje im lepsze wyczucie tego, jak żyjesz swoimi wartościami. Pozwól im zobaczyć, jak traktujesz innych, rozmawiać z klientami i brać pod uwagę uczucia wszystkich. Dzięki temu możesz również zobaczyć, jak dobrze kandydat podąża za twoją wskazówką. Czy może naśladować Twój powitalny uśmiech, szczerzy uścisk dłoni i chęć zadowolenia klienta? Kierownik sprzedaży w ekskluzywnym sklepie z sukienkami zawsze zabiera kandydatów na parkiet, by spotkać się z klientami. Ten sklep rozwija się dzięki stałym klientom, a miejsce jest cały czas zajęte. Dokonuje się prezentacji i po rozmowie z klientem kierownik pozostawia kandydatowi możliwość wskoczenia do rozmowy. Jeśli kandydat nie zaangażuje klienta, nie bierze pod uwagę stanowiska.

### **Gotowy, cel, zatrudnij!**

Zwolnij. Nie pobrałbyś się po jednej randce. Ale jeśli odbyłeś co najmniej dwa wywiady, zbadałeś kandydata i obserwowałeś, jak wchodzi w interakcje z innymi członkami zespołu lub z dobrymi klientami, możesz być gotowy. Zwykle nie kupujesz nowego samochodu bez odbycia przynajmniej jednej jazdy próbnej. Jeśli możesz, daj pracownikowi okres próbny. Nowy pracownik jest podobny do ucznia przez kilka pierwszych dni w szkole, zachowuje się dobrze. Po zakończeniu miesiąca miodowego ujawnia się prawdziwe zachowanie. Niech kandydat teraz wyda trochę czasu rzeczywistego w pracy, pracując z potencjalnymi członkami swojego zespołu. Takie postępowanie przyniesie korzyści wam obojgu. Jeśli nienawidzi pracy po rozprawie, odchodzi. Jeśli nie pasuje do innych, masz możliwość pożegnania się lub wypróbowania go w innym charakterze. Jeśli nie znalazłeś idealnego mózgu do tej pracy, nie zatrudniaj, ponieważ jesteś zdesperowany lub sfrustrowany. Szukaj dalej, a znajdziesz odpowiednią osobę. Lepiej nie spieszyć się, aby znaleźć osobę, która kocha Twoją pracę, kocha Twoich pracowników i podziela Twoje wartości.