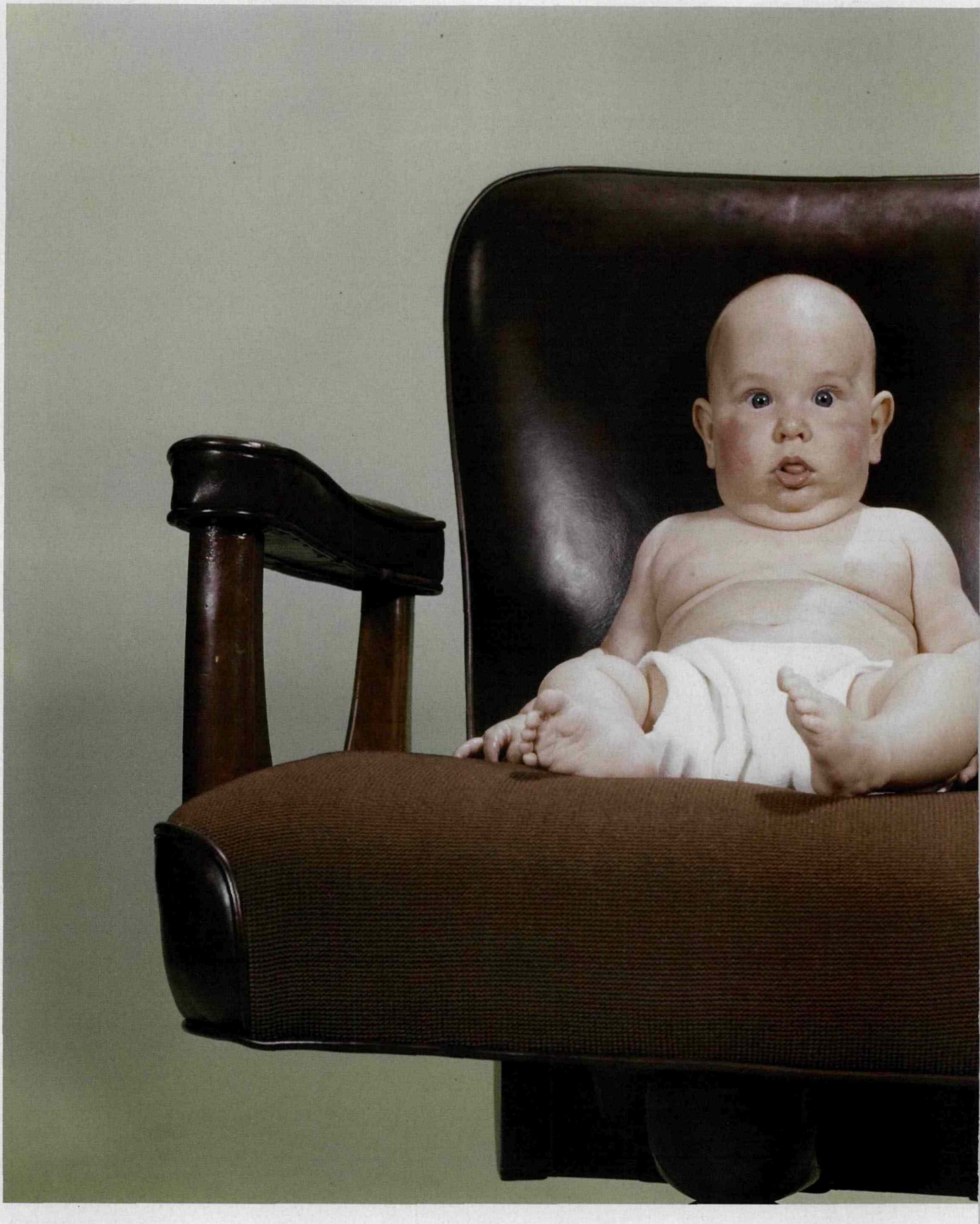
Coaching
01.09.12 nr: 9/10 str. 10 nakład: 55000 egz.



Coaching
01.09.12 nr: 9/10 str. 10 nakład: 55000 egz.

7 grzechów głównych młodych pracowników

Do pracy przychodzą w klapkach, wychodzą punkt 17, bo śpieszą się na lekcję salsy. Nie ma mowy o zostawaniu po godzinach i pouczaniu – oni wiedzą lepiej, ale gdy przychodzi co do czego, nie potrafią zaadresować koperty. ***Najmłodsi pracownicy – pokolenie Y – czego nie umieją i czy warto z nimi walczyć?***

FOT. CORBIS (5)

MITY NA TEMAT MŁODYCH PRACOWNIKÓW

»»» MIT

Najmłodsza generacja nie ma żadnej etyki pracy

»»» RZECZYWISTOŚĆ

Najmłodsza generacja ma etykę pracy skupioną na sobie. To niekoniecznie musi być zjawisko tak negatywne, jak się na początku wydaje. To pokolenie koncentruje się na wykonaniu dobrze swojego zadania. Jego przedstawiciele nie zostali wychowani tak, by rozglądać się i patrzeć, co by tu jeszcze zrobić. Zamiast tego pytają: „na czym polega moja praca?", i skupiają się na znalezieniu drogi do jej najszybszego wykonania. Im są młodsi, tym bardziej widzą pracę jako „coś, co trzeba robić między weekendami". Praca, zwłaszcza pierwsza, nie ma dla nich nic wspólnego ze ścieżką kariery, to droga do zarobienia pieniędzy na rozrywki w wolnym czasie. I tak jest OK. Musisz zrozumieć, co motywuje twoich młodych pracowników. Jeśli frustruje cię fakt, że nie są zainteresowani wspinaniem się po szczeblach korporacyjnej drabiny, otwórz się na inne możliwości motywacji i nagradzania ich. Najmłodsi pracownicy dobrze reagują np. na oferty typu „dodatkowy płatny urlop". Jeden z głównych graczy na rynku handlu detalicznego stworzył Karty dla Ciężko Pracujących. Kiedy menedżer widzi, że pracownik wyrabia 110 proc. normy, może mu ofiarować taką kartę. Każda jest warta kilka dodatkowych dni urlopu – do wykorzystania w wybranym przez pracownika terminie. Ta prosta strategia pozwala nagrodzić pracowników w walucie dla nich najcenniejszej – czasie.

A: Agnieszka Fiedorowicz
Dziennikarka, trzykrotnie nominowana do nagrody Grand Press.

A: Milena Rachid Chehab
Dziennikarka, publikowała m.in. w „Przekroju", „Gazecie Wyborczej" i „Focusie".

Pan Marian, właściciel kilku hoteli na Mazowszu, dziwi się, gdy słyszy o galopującym bezrobociu wśród młodych. On w kółko ma problem z brakiem personelu, zwłaszcza w kuchni, choć płaci przyzwoicie, nadgodziny rozlicza sumiennie i pozwala uczyć się pod okiem doświadczonych kucharzy z renomowanych hoteli. Ale co z tego, skoro świeżo upieczeni absolwenci szkół gastronomicznych nie są w stanie przejść u niego rozmowy kwalifikacyjnej. „Sprawdzam na niej, oprócz umiejętności praktycznych, także podstawową wiedzę matematyczną. Teraz już jestem do tego przyzwyczajony, ale na początku szokowało mnie, jak ogromny problem moi potencjalni pracownicy mają z tabliczką mnożenia. Kiedyś w takim wypadku od razu kończyłem spotkanie, ale zrozumiałem, że w ten sposób jeszcze chwila i nie będę miał kim obsadzać wolnych stanowisk. Dlatego teraz tym niedouczonym daję tydzień. Po tygodniu przepytuję ich z tabliczki mnożenia i jak się nie pomylą, mają pracę. I tylko wkurza mnie, że oni mają mnie przez to za wariata. Obce jest im poczucie obciachu, że nie umieją tak oczywistej rzeczy" – zżyma się pan Marian.

Jego lista zarzutów wobec młodych pracowników jest znacznie dłuższa. I nie tylko jego. Według szefów i bardziej doświadczonych kolegów dwudziestolatkowie mają na sumieniu znacznie cięższe grzechy niż brak znajomości tabliczki mnożenia.

1 Pycha
CZYLI NIE LICZ NA WENFLON

92 proc. młodych pracowników (a więc urodzonych po 1981 roku) uważa, że pracodawca ma szczęście, że zatrudnia właśnie ich. Trzech na czterech nie wątpi, że ich szef mógłby się od nich sporo nauczyć. Wyniki międzynarodowych badań nad pokoleniem Y „No Collar Workers" przeprowadzone na zlecenie MTV wskazują, że najmłodsi wiekiem i stażem pracownicy, delikatnie mówiąc, nie mają kompleksów. O tym, jak to wygląda w praktyce, przekonuje się na co dzień Janusz, ratownik medyczny jeżdżący w karetce reanimacyjnej. „Łatwiej byłoby znieść nieprzygotowanie młodych lekarzy i ratowników, gdyby mieli głód wiedzy. Ale oni na każdym kroku podkreślają, że skończyli studia, że uczyli się najnowszych metod. A jak przychodzi co do czego, nie potrafią założyć wenflonu czy zaintubować" – wylicza Janusz i wspomina, jak ostatnio jedna z takich ekip nie umiała wyjąć noszy z karetki i pacjent spadł im na ziemię. „A pielęgniarki na izbie przyjęć to już w ogóle mają problem z młodziakami, bo oni ukrywają swoją niekompetencję, nie zważając, jakie to może przynieść skutki. Ostatnio kilka razy trafił do ich szpitala pacjent, który jeszcze w karetce powinien mieć założony wenflon. Ale gdy pielęgniarki chciały mu pobrać krew, okazało się, że wenflon jest jedynie prowizorycznie przyklejony plastrem do skóry. Nie umieli się wkłuć, więc tylko udali, że to zrobili" – wspomina ratownik, denerwując się, że gdy takie zachowanie nie ma konsekwencji, wszyscy przechodzą nad nim do porządku dziennego.

Z kolei Anna, internistka z ponadtrzydziestoletnim stażem w przychodni i na oddziale internistycznym, zauważa, że młodzi są tak zadufani w sobie, że nie uważają, iż nawet wiedza nabyta podczas studiów jest im do czegoś potrzebna. Wspomina przypadek młodej pielęgniarki, która skontaktowała się z nią w trakcie wizyt domowych na osiedlu. „Pani doktor, proszę natychmiast przyjść do przychodni, bo mam tu pacjenta z bólem klatki, zrobiłam mu EKG i tu są jakieś dziwne wieżyczki". „Przybiegłam natychmiast. Okazało się, że te »wieżyczki« to obraz poprawnego zapisu EKG, który ta dziewczyna powinna znać z książek" – opowiada Anna.

„Jeden z głównych problemów przedstawicieli pokolenia Y to nieumiejętność przyjęcia konstruktywnej informacji zwrotnej na swój temat" – nie ma wątpliwości Tomasz Jędrkiewicz, szef firmy NUQ, prowadzącej m.in. program badawczy „Świat młodych". „Zwykle taką informację wypierają. Gdy szef bierze ich na rozmowę, mówi, co zrobili źle, gdy pokazuje, jakie są tego konsekwencje i jak można sobie z tym poradzić – oni sprawiają wrażenie kompletnie odpornych. Nagminnie nie poczuwają się do winy. Wychodzą potem na salę i gdy współpracownicy pytają, co się działo podczas rozmowy, odpowiadają co najwyżej: a nic, jakieś pierdoły" – opowiada Jędrkiewicz, przyznając jednocześnie, że nieumiejętność reakcji na krytykę ma też drugi koniec: niektórzy pracownicy reagują na negatywny feedback, nawet przeprowadzony możliwie delikatnie, rzewnym płaczem.

2 Chciwość
CZYLI SPRZEDAĆ SIĘ DROGO

„Cztery tysiące netto na początek to standard. Ale gdy pytam takiego starającego się o pracę, w jaki sposób zamierza dla mnie te pieniądze zarobić, od razu się wycofuje, bo przecież on nie jest tu od tego. I nie rozumie, że studia informatyczne ukończone na prestiżowej uczelni na niewiele się zdadzą, gdy okaże się, że choć z matematyki wyższej miał piątkę, to nie zna się na webmasteringu i nigdy nie widział aplikacji na tablet. A to wiąże się z tym, że musimy poświęcić mu czas, nie możemy powierzyć mu obowiązków, z którymi na pewno sobie nie poradzi, czyli musimy w niego zainwestować" – mówi Maciej Felski, szef firmy Da Vinci Studio Software House, specjalizującej się w tworzeniu aplikacji na urządzenia mobilne i Facebooka.

Wygórowane żądania finansowe to w przypadku młodych pracowników dopiero początek listy oczekiwań, na której dalszych miejscach figurują: ścisłe trzymanie się godzin pracy, możliwość częstej pracy zdalnej i elastyczność pracodawcy w planowaniu czasu pracy (kilka lat temu wśród HR-owców było głośno o dwudziestolatkach, którzy oczekiwali uwzględnienia w ich czasie pracy zajęć na siłowni). ›

»»» MIT

Nie mają szacunku dla autorytetów

»» RZECZYWISTOŚĆ

Mają wielki szacunek dla liderów i potrafią być lojalni. Ale z zasady nie mają szacunku „tak po prostu". Na ich szacunek trzeba sobie zasłużyć. Tak naprawdę lojalność to podstawowy powód, dla którego to młode pokolenie decyduje się zostać na jakimś stanowisku. Brak zadowolenia z szefa jest też dla nich głównym powodem rezygnacji z pracy. By zmniejszyć rotację w firmie, nie wystarczy już zatrudniać właściwych pracowników, to ty musisz by właściwym szefem, który stylem przywództwa zdobędzie ich uznanie. Najmłodsza generacja ma tendencję do zacieśniania więzi: chcą szefa, który jest opiekuńczy, troskliwy, wyrozumiały. Łatwo przekroczyć cienką linię między byciem szefem doradcą i szefem przyjacielem. Szczególnie gdy szef i pracownicy są w podobnym wieku. Jeśli wasze wspólne wypady po pracy stają się zbyt częste, to czas się zastanowić, jak to wpływa na twoją pozycję jako lidera. Bo najmłodsza generacja potrzebuje od szefów pokierowania karierą, ale nie życiem towarzyskim.

Anna Niemczyk i jej współpracownicy w książce „Motywacja pod lupą" analizują badanie „Polska mapa motywacji" pod kątem wieku badanych. Pierwsze wnioski są dość oczywiste: we wszystkich kategoriach wiekowych pracownicy oczekiwali od szefów doceniania ich sukcesów, dobrej atmosfery (potwierdza to raport MTV: 90 proc. ankietowanych oświadczyło, że w pracy muszą się dobrze bawić i mieć fajne towarzystwo) oraz jasno wytyczonych celów. „Dopiero na czwartej i piątej pozycji – piszą autorzy polskiego raportu – widać zmiany w hierarchii potrzeb wynikające z wieku. U pracownika przed 25. rokiem życia nie miała aż takiego znaczenia pewność zatrudnienia. Potrzeba stabilizacji pojawia się wyraźnie dopiero powyżej 29. roku życia". Potwierdza to Monika Zakrzewska, ekspert od rynku pracy w PKPP Lewiatan: „Pracodawca od przedstawiciela pokolenia Y nie może oczekiwać przywiązania czy zbytniej lojalności, bo ten wie, że w ciągu pięciu lat zmieni firmę jeszcze przynajmniej raz".

Nieczystość
CZYLI CO MA ZLEW DO WANNY Z HYDROMASAŻEM

Tomasz Jędrkiewicz, który bada młodych pracowników na zlecenie korporacji, przyznaje, że pokolenie Y jest niemalże synonimem bałaganiarstwa i niefrasobliwości. Gdy ostatnio pracowali na zlecenie jednej z dużych firm, jej menedżerowie skarżyli się, że brak dyscypliny to jeden z największych problemów, z jakim muszą sobie radzić. Według Jędrkiewicza niechęć do przestrzegania procedur to chyba największa zmiana kulturowa, której doświadczyło pokolenie Y, obserwujące w polityce, kulturze i religii, że modele hierarchiczne zaczynają się sypać. Jednym z efektów tego zjawiska jest powszechne wśród młodych lekceważenie procedur bezpieczeństwa. „Nie rozumieją, że te przepisy czemuś służą. I efekt jest taki, że choć w ich komputerach znajduje się mnóstwo wrażliwych danych, oni bez problemu wstają od biurka, a czasem nawet wychodzą z pracy bez wylogowania się i wyłączenia komputera, choć wielokrotnie uświadamia im się, jakie mogą być tego konsekwencje" – opowiada Jędrkiewicz.

Bałagan w miejscu pracy wiąże się często z bałaganem w głowach. Krzysztof, pracownik banku Millennium, był świadkiem, jak przyjęta kilka miesięcy temu pracownica zamknęła konto nie temu klientowi, co trzeba. „Takie roztargnienie to wyczyn, tym bardziej że o dyspozycję trzeba zapytać trzykrotnie. No i w naszej pracy z zasady pozbawieni jesteśmy rozpraszaczy: komputery mają zablokowane niektóre strony, na przykład społecznościowe, a korzystanie z własnej komórki, zwłaszcza gdy pracuje się w ciągłym kontakcie z klientem, jest niedozwolone" – relacjonuje Krzysztof.

Na nieumiejętność skupienia się najmłodszych współpracowników narzeka także Robert Składowski z Pracodawców RP, na co dzień prezes firmy poligraficzno-reklamowej Europa 2000 Consulting. „Kiedyś pewien młody handlowiec miał pójść na rozmowę do firmy produkującej zlewozmywaki. Pomijam, że sporo nam zajęło, choć chłopak był po handlówce, żeby wytłumaczyć mu, że nie może być akwizytorem na siłę wciskającym swój produkt. Pomijam, że nie miał nawyku dokładnego sprawdzenia, choćby w Google'u, firmy, z którą miał współpracować. Ale najgorsze, że musiałem osobiście najeść się wstydu, gdy zadzwonił do nas dział marketingu tamtej firmy, zwracając uwagę, że nasz przedstawiciel cały czas rozmawiał z nimi o ofercie, jakby byli producentem luksusowych wanien do hydromasażu. Nie zorientował się przez całe spotkanie, że coś jest nie tak" – wspomina Robert Składowski, który młodemu handlowcowi na następne pół roku zakazał samodzielnego chodzenia na spotkania.

Zazdrość
CZYLI KTO ZNA TAJEMNICĘ KSIĄŻKI KODÓW

Według badania „No Collars Workers" aż 89 proc. młodych chciałoby, aby ich głos miał znaczenie, gdy przychodzi do podejmowania decyzji o projekcie, nad którym pracują. „I to oczywiście chwalebne, że chcą się angażować, ale z drugiej strony za ich chęcią dorównania bardziej doświadczonym kolegom nie idą umiejętności" – mówi Anna Majewska, prawniczka. Z gorzkim uśmiechem przyznaje, że przyzwyczajona jest do absolwentów, którzy skończyli prestiżowy uniwersytet z wysoką średnią, ale choć kodeks postępowania cywilnego zdali na czwórkę z plusem, to są bezradni, gdy przed klientem w kancelarii mają zabłysnąć zastosowaniem go w praktyce. „Dla wielu z nich napisanie pisma procesowego to wyczyn. Co mam robić, przyzwyczaiłam się. Ale opadły mi ręce, gdy pewien delikwent nie umiał owego pisma poprawnie zaadresować, bo klient nie podał kodu pocztowego. Wręczyłam więc pracownikowi książkę kodów, ale bezradnie przerzucał kartki i przyznał, że nie ma pojęcia, jak się z tego korzysta" – opowiada Majewska. „Młodzi prawnicy są zazwyczaj dobrze wyedukowani – znają kilka języków, mają ukończone różne kursy doszkalające – jednym słowem – mają potencjał. Znają wartość wiedzy i edukacji i chętnie w siebie inwestują. Jednak mimo wysokich kompetencji, często nie są specjalistami w żadnej dziedzinie. Ich wiedza jest szeroka, ale znacznie płytsza niż pracowników starszej generacji" – dodaje Agata Kowalska, partner w renomowanej krakowskiej Kancelarii Chabasiewicz Kowalska i Partnerzy.

Bezpodstawne stawianie się na równi z bardziej doświadczonym pokoleniem X nie dziwi Magdaleny Robak, trenerki umiejętności oraz psycholożki organizacji i pracy z Warszawskiej Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej.

„To często kwestia wychowania przez rodziców, którzy od najmłodszych lat serwowali dziecku szeroki pakiet doszkalający. Ale dodatkowe lekcje czy kółka zainteresowań zwykle nie uczą dziecka radzenia sobie z codziennością, natomiast mocno utwierdzają je w przekonaniu, że z takim wszechstronnym wykształceniem jest już ekspertem.

Coaching
01.09.12 nr: 9/10 str. 10 nakład: 55000 egz.

»» MIT

Nie chcą wciąż pracować po godzinach

»» RZECZYWISTOŚĆ

Są gotowi raz czy drugi zostać dłużej w pracy, ale nie odpowiada im idea wysiadywania w biurze. Czas postrzegają jako walutę, a nie jako coś, co należy inwestować i czego nie należy tracić. To generacja, która domaga się równowagi między pracą i życiem prywatnym. Chcą wykonać pracę, aby móc ją odłożyć na bok i cieszyć się wolnym czasem. Starsi menedżerowie trącą w oczach młodych pracowników, bo za dalеko patrzą w przyszłość. Młodzi żyją „tu i teraz". Świat udowodnił im, że nic nie jest im dane raz na zawsze. Nie są zainteresowani planowaniem ścieżki kariery na pięć lat do przodu. Przecież oni nawet nie wiedzą, co będą robić pod koniec lata. Musisz przekonać pracownika, że masz dla niego plan. Musisz się też postarać, by horyzont czasowy tego planu był do ogarnięcia. A na drodze do jego realizacji nagradzaj też małe sukcesy.

A potem, idąc na praktyki czy do pierwszej pracy, młodzi oczekują, że od razu będą pracować w swojej dziedzinie albo że z miejsca będą specjalistami. Więc gdy muszą zaadresować kopertę, głupieją, bo tego na studiach nie uczą" – mówi Magdalena Robak.

Nieumiarkowanie
CZYLI BRANSOLETY, ALE BEZ GARNITURU

Nikt przeważnie nie uczy ich też w szkole czy na studiach savoir vivre'u. Krzysztof z banku Millennium pamięta, że gdy przyszedł do pracy, nie mógł zrozumieć, dlaczego tak wiele szkoleń poświęca się na kwestie dress code'u, zachowania się w stosunku do klienta czy stylistyce pisania e-maili. „Denerwowało mnie obowiązkowe zaliczanie e-learningu, w którym nie tylko napisane jest, ale też dokładnie pokazane na zdjęciach, co oznacza gładka koszula czy skromna biżuteria. Ale gdy któregoś dnia do pracy przyszła nowa pracownica wystrojona jak na wesele, non stop brzdąkała licznymi bransoletami, a pierwsze pytanie, jakie mi zadała, brzmiało: »do klienta zwracamy się na ty czy na pan?«, zrozumiałem, że te szczegółowe do bólu regulacje nie biorą się znikąd" – uśmiecha się Krzysztof. Jego bank ma wyjątkowo rozbudowaną procedurę dotyczącą zachowania w pracy. Szkolenie wstępne obejmuje dziesięć modułów, a co parę miesięcy każdy „milleludek" dostaje przypominające e-learningi, z których dowiaduje się, jak wygląda przykładowy mniej formalny e-mail do kolegi z działu, a jak należy się zwracać do szefa innego działu czy do klienta. Uczy się, że w e-mailu trzeba wpisać czytelny temat i się podpisać, instruuje, jaka obowiązuje czcionka, że z klientem nie jesteśmy na ty, nawet jeśli tego chce, oraz że kiwamy głową i uśmiechamy się przy każdym kontakcie.

Wyniki ankiety, przeprowadzonej wśród 431 specjalistów ds. zasobów ludzkich na zlecenie organizacji Partnership for 21st Century Skills, szokują. Aż 70 proc. badanych skarży się, że nowo zatrudnieni młodzi pracownicy mają braki, jeśli chodzi o podstawowe umiejętności, takie jak znajomość gramatyki, ortografii czy poprawne pisanie. Nie radzą sobie z pisaniem listów, raportów, a nawet sporządzaniem notatek służbowych.

Nawet w instytucjach, które nie traktują tych kwestii drobiazgowo, widać, że coś się zmieniło. Kiedyś jedynymi tego typu regułami w firmie były dress code'y. O tym, że traktowane są coraz swobodniej, świadczy fakt, że tak jak przedstawicieli pokolenia X nazywano „białymi kołnierzykami" lub „garniturowcami", tak pokolenie Y stanowią „bezkołnierzykowcy", inaczej „klapkowcy". Jakiś czas temu tygodnik „Polityka" opisywał człowieka, którzy miał swój wkład w upowszechnienie tej ostatniej nazwy. W koncernie LGE, gdzie pracował, zaczął walczyć o możliwość noszenia w biurze klapek: „Na uwagę szefa, że firma to nie garaż i trzeba w niej wyglądać, Rafał okazał się przygotowany. »Siedzę na słuchawkach (czyli w call centre) i klienci mnie nie widzą. Co dla was za różnica, że mi się nogi nie pocą?« – z tym pytaniem udał się do swojego szefa. Zorganizowano naradę. Długo trwało, zanim wreszcie ktoś zaproponował, by na problem spojrzeć z innej strony: »Dla firmy najważniejszy jest klient, dzięki niemu żyjemy. Jeśli Rafał, pracując w klapkach, które go nie uwierają, stanie się dla klientów bardziej uprzejmy, korporacja może na tym zyskać«".

Gniew
CZYLI DLACZEGO WARTO PIĆ PIWO

Gdy pytamy ekspertów o grzechy młodych pracowników, zwykle zaczynają od „braku kompetencji miękkich". Według Moniki Zakrzewskiej z Lewiatana sporą krzywdę relacjom w pracy wyrządza narzucany przez pokolenie Y styl komunikowania się głównie e-mailami, choćby rozmówca siedział dwa biurka dalej. W kryzysie jest również praca w grupie, bo pokolenie Y to tak naprawdę zbiór indywidualności. „Kiedyś dzieciaki popołudnia spędzały na podwórku, więc całe dzieciństwo upłynęło im na jeszcze jednym »szkoleniu«: nieustannej nauce pracy w grupie. Ci, którzy wchodzą na rynek pracy, w ogóle tego nie zaznali. W zadaniach indywidualnych sobie radzą, ale nie umieją prosić o pomoc innych, a gdy przychodzi do współpracy, pojawiają się konflikty wynikające z braku umiejętnego forsowania własnych pomysłów i negocjowania ich tak, żeby druga strona była równie zaangażowana w projekt" – mówi Zakrzewska.

Maciej Felski pamięta, jak pracowali nad pewną aplikacją w stresie i pod presją czasu, a projekt ostatecznie się zawalił, bo dwóch pracowników nie doszło do porozumienia, kto co robi. Gdy okazało się, że obaj, a tym samym firma, ponieśli porażkę, szef wziął ich na rozmowę, ostro skrytykował obu razem i każdego z osobna, po czym dał im pieniądze, by poszli na piwo. „Po wspólnej imprezie tak się dogadali, że tamta porażka była ich ostatnią" – wspomina Felski.

Magdalena Robak z SWPS uważa też, że pokolenie Y często nie dostrzega różnicy między asertywnością a agresją. „Ich postawa roszczeniowa manifestowana jest w sposób tak szorstki, że w pokoleniu X budzi się sprzeciw. Igreki są nastawione na siebie, zatrudniające je iksy stawiają na pierwszym miejscu odpowiedzialność za firmę, a obie te grupy nie znają siebie nawzajem. Ta mieszanka po prostu co jakiś czas musi wybuchnąć" – nie ma wątpliwości psycholożka.

Tomasz Jędrkiewicz średnio raz na dwa tygodnie organizuje szkolenia, na których menedżerowie z pokolenia X uczą się, jak „oswoić" młodszych kolegów i podwładnych. „Na początku wyczulamy ich na to, by przestać postrzegać te relacje w kategoriach my i oni, tym bardziej że według naszych badań pokolenie Y to niekoniecznie kwestia metryczki, ale częściej krótkiego stażu pracy" – tłumaczy szef NUQ.

Jednym z ćwiczeń podczas takiej sesji jest odgrywanie ról. Starsi wiekiem i stażem menedżerowie wczuwają się w młodych, od prowadzącego słyszą więc np.: „Masz na imię Rafał, 26 lat, skończyłeś prawo na UW, chciałbyś robić aplikację, ale teraz dałeś sobie dwa lata luzu. Interesują cię podróże, motoryzacja, masz dziewczynę, z którą mieszkasz i podróżujesz itd.". Po wczuciu się w rolę trzeba udzielić wywiadu na „swój" temat, a potem grupa ogląda wywiady z pierwowzorami postaci wskazanych przez prowadzącego sesję.

»»» MIT «««

Młodzi nie chcą dorosnąć

»»» RZECZYWISTOŚĆ «««

Naprawdę nie wiedzą, jak to zrobić. Mają opóźniony start w dorosłość: później się pobierają, mają dzieci. To nie kwestia genów, ale wychowania – ich rodzice całą energię i pieniądze inwestują w dzieci, usuwając im z drogi kłody, starając się, by nie zaznały trudności czy niedostatku. Efekt: młodzi są niesamodzielni. Obserwują swoich zbyt ciężko pracujących rodziców i nie chcą iść w ich ślady. Młoda generacja patrzy dziś na ścieżkę korporacyjnej kariery i myśli: musi być jakiś inny sposób.

Na podstawie książki *Motivating the „What's In It For Me" Workforce* Cama Marstona, doradcy specjalizującego się w komunikacji i zarządzaniu wielopokoleniowym

„Czasem wychodzą podobieństwa, co utwierdza w przekonaniu, że na młodych choć trochę się znamy, ale wiele zaskakuje" – opowiada Jędrkiewicz. Dla menedżerów z pokolenia X niespodzianką jest odkrycie, skąd biorą się pewne zachowania dwudziestolatków. To, że młodzi nie zadowalają się prostymi nakazami, ale chcą znać sens tego, co mają zrobić i nie boją się o nim dyskutować, wynika na przykład ze zmian w rodzinie. „Kiedyś rodzina była bardziej autorytarna, oparta na nakazach i zakazach, teraz relacje stały się partnerskie. Młodych traktuje się jak dorosłych, dyskutuje z nimi, zamiast im nakazywać, i od małego przyzwyczaja do negocjacji. Na naszych zajęciach pokazujemy, jak to wpływa na relacje młodych z przełożonymi. Jakim szokiem jest dla nich to, że nagle nie są oczkiem w głowie, ale szeregowym pracownikiem, któremu po prostu mówi się, co ma robić" – opowiada szef NUQ.

Lenistwo
CZYLI JAK SOBIE ROŚCIĆ I SIĘ NIE NAROBIĆ

Jeśli pokolenie Y ma swoje Westerplatte, o które będzie walczyć do upadłego, to jest to „czas dla siebie". Największym wrogiem takiej postawy jest siedzenie w pracy do późna. „Duże znaczenie ma dla nich ich prywatność i oczekują od pracodawcy, że umożliwi im dzielenie czasu między pracę i życie osobiste. Oznacza to np., że niechętnie zostają po godzinach i nie pracują w weekendy" – wylicza Agata Kowalska, partner w Kancelarii Chabasiewicz Kowalska i Partnerzy. Z problemem młodych pracowników, którzy o ustalonej w umowie o pracę porze wyłączają komputer, musi radzić sobie już prawie każdy pracodawca. Tomasz Jędrkiewicz pamięta, jak jego firma pracowała dla pewnej korporacji, zmagającej się z oczekiwaniami pracowników dotyczącymi elastycznych godzin pracy. „Pokolenie X siedziało w biurze po 16 godzin dziennie, praktycznie nie pytając o wynagrodzenie. Pokolenie Y z zostania po godzinach uczyniło element kontraktu: jeśli dziś pracuję dodatkową godzinę, w piątek mogę wyjść o dwie wcześniej. Zwykle jednak o 17 wyłączają komputer, bo rzadko czegoś nie da się zrobić jutro" – mówi szef NUQ i dodaje, że to jeden z ważniejszych wkładów pokolenia Y w kulturę pracy. „Kiedy dłużej rozmawiamy z menedżerami, przyznają, że spędzanie życia w biurze jest głupie, a praca od 9 do 17 czy egzekwowanie obiecanego na za dwa lata awansu cywilizuje funkcjonowanie całej firmy" – mówi.

To zresztą niejedyny przykład zmieniania firm na lepsze pod wpływem krnąbrnego pokolenia Y. „Coraz więcej menedżerów rozumie, że jesteśmy świadkami przejścia ze świata zhierarchizowanego do świata płaskiego. W tym drugim trzeba przenieść się z poziomu instrukcji na poziom zrozumienia, także przez szefa, który bezsensowne polecenia dostaje czasem z góry i nie zastanawia się nad ich sensem. A młodzi pytają o sens na każdym kroku. Na szczęście z naszych obserwacji i badań wynika, że jeśli się go pokaże, szansa na wykonanie zadania zdecydowanie wzrasta" – uśmiecha się Jędrkiewicz. Przy okazji atmosfera w pracy staje się bardziej otwarta. Szef NUQ przyznaje, że w jednej z firm, w której interweniowali, gdy okazało się, że da się rozwiązać problem siedzenia w pracy do późna, po jakimś czasie pojawił się następny. Pracownicy narzekali, że pracują na słabych komputerach, a firma nie kwapiła się do zakupów. Atmosfera była jednak na tyle przyjazna, że udało się wypracować kompromis: każdy mógł kupić komputer, jaki chciał, z dofinansowaniem. Warunek: trzeba było przynosić go do pracy.

„Denerwujące jest narzekanie pracodawców, że muszą tyle inwestować w wychowanie młodego pokolenia. My nie możemy sobie pozwolić na jego niewychowanie. Nie stać nas na to, by zmarnować ich potencjał" – przekonuje Magdalena Robak.

Uczestnicy badania „No Collar Workers" przeprowadzonego dla MTV mieli między innymi za zadanie napisać pocztówkę do swojej firmy, by jak najbardziej ułatwiła im pracę. „Wskażcie cele i dajcie mi je osiągnąć po swojemu" – pisali przedstawiciele pokolenia urodzonego w ciągu 20 lat po wojnie. Pokolenie Y miało inne oczekiwania: „Potrzebuję elastyczności, szacunku i… orzeszków". Jak wyglądałaby twoja pocztówka? A jaką napisaliby twoi podwładni?

»»Instrukcja obsługi młodych«««
»»radzi trener Magdalena Robak, SWPS«««

»» **JEŚLI POTRZEBUJĄ INSTRUKCJI – NA POCZĄTKU DAWAJMY IM INSTRUKCJE** i wyjaśniajmy, dlaczego oczekujemy takiego a nie innego sposobu postępowania.
»» **ZLECAJMY ZADANIA** i pytajmy o pomysły na ich realizację.
»» **WSPÓLNIE ROZWAŻAJMY, KTÓRE POMYSŁY SĄ DOBRE**, a które nie i dlaczego – w ten sposób nauczymy pracowników samodzielnego myślenia oraz postaw, jakich od nich oczekujemy.
»» **UCZMY SELEKCJONOWAĆ INFORMACJE** – pamiętajmy, że to pokolenie wprawdzie umie wyszukać mnóstwo danych w Google, ale nie wie, jak oddzielić te mające znaczenie od śmieci.
»» **MŁODZI MUSZĄ W WASZYCH CELACH ZOBACZYĆ TEŻ SWOJE CELE I KORZYŚCI**. To nie jest miejsce na kij i marchewkę, ale na dyskusję i szukanie tego, co łączy.

O tym, jak pogodzić potrzeby pracowników w różnym wieku, piszemy w tekście „Popyt na odmienność" » s. 50

ŚCIEŻKI ROZWOJU

Susan Bloch, Philip Whiteley
„Zarządzanie w płaskim świecie. Budowanie relacji w dobie globalizacji"
Jeśli jesteś iksem mającym w swoim zespole dużo igreków, przyda ci się nie tylko rozdział o pokoleniach.

Peter F. Drucker
„Drucker na każdy dzień. 366 refleksji o dobrych praktykach zarządzania"
Amerykański guru na każdy dzień ma dobrą radę i pomysł, jak ją zrealizować.