

ZARZĄDZANIE POKOLENIEM Y

Igrek – „zwierzę chaosu”



Krzysztof Sarnecki

Dlaczego w dzisiejszym świecie tak dużo mówi się o specyfice pokoleń? Odpowiedź jest prosta: tempo przeobrażeń w ostatnich kilkudziesięciu latach powoduje, że ilość zmian w jednostce czasu przerosła nasze możliwości monitorowania oraz rozumienia ich, a co za tym idzie, wprowadzenia działań dostosowawczych. Każde kolejne pokolenie charakteryzuje się tak odmienną specyfiką, że jednym z największych wyzwań ludzkości jest odpowiedź na pytanie: Jak komunikować się z następnym pokoleniem?

Na rynku pracy możemy dzisiaj spotkać aż pięć odrębnych pokoleń:

- T – tradycjoniści (traditionalists, maturists) – seniorzy urodzeni przed 1945 r.,
- BB – (baby-boomers) – urodzeni przed 1965 r.,
- X – urodzeni przed 1980 r.,
- Y – przed 1995 r.,
- Z – urodzeni po 1995 r.

Każde z nich ma swoje zasadnicze cechy i zachowania, tworzące odrębne sposoby myślenia i postępowania. Ich proporcje są następujące: T – 3 proc., BB – 33 proc., X – 35 proc., Y – 29 proc., Z – część z tych osób jest jeszcze niepełnoletnia, na razie pracują na niepełnych etatach lub jako praktykanci.

Pojawia się kolejne pytanie: Dlaczego dzisiaj tak bardzo skupiamy się na pokoleniu Y? Ponieważ już za niecałą dekadę około 75 procent osób na rynku pracy będzie reprezentowane właśnie przez to właśnie pokolenie. Drugi powód jest równie istotny – już teraz jest ono bardzo aktywne biznesowo i... bardziej przystosowane do działania w dzisiejszej ekonomii chaosu niż dojrzałe wiekowo przełożeni. Jakże więc jest pokolenie Y?

STEREOTYPY NA TEMAT Y

Jeśli powiemy Igrekowi, że kiedyś nie było Internetu, usłyszymy pytanie: Przez ile minut? Potrafi on nie tylko zrozumieć SMS o następującej treści: „c u 2nite b4 11, thnx”, ale najczęściej sam tak pisze. Nie może uwierzyć, że kiedyś pieluchy były zrobione z materiału, a już ich pranie jest dla niego zupełnie niewyobrażalne. Zna tylko świat z AIDS i nie wie, kiedy była Zimna Wojna, kim jest Jim Morrison czy Roger Waters albo Electric Light Orchestra. Pierwszy telefon komórkowy miał już w podstawówce i nie posiadał odtwarzacza płyt kompaktowych.

A jak Igreki są postrzegane przez starsze pokolenia? Tu warto się zatrzymać. Inność Igreków powoduje, że ich zachowania są często niezrozumiałe np. dla Iksów, interpretowane przez pryzmat „ikowski”, co tworzy wiele stereotypów:

- Pokolenie Y jest NIELOJALNE – Igreki często „uciekają” od Iksów, gdyż Ci chcą nimi rządzić, a to po prostu niemożliwe! Igreki są nastawione na współpracę, na współtworzenie – Iksy chcą wydawać polecenia.

- Pokolenie Y jest NIEODPOWIEDZIALNE – ta opinia powstaje często na podstawie zero-jedynkowej oceny: Dostali zadanie i zamiast je zrealizować, non-stop zawracają głowę pytaniami, ponadto wychodzą z pracy równo o 16:00, mimo że robota nie jest skończona. Ale skąd Iks ma wiedzieć, że pozwalając Igrekowi zrobić to po swojemu, zwiększyłby szansę, że zadanie byłoby wykonane? Co prawda przy pomocy wielu znajomych, np. na Facebooku i Twitterze.
- Pokolenie Y NIE LUBI MONOTONNYCH ZADANŃ – a kto lubi? Pokolenia BB i X rozumieją odpowiedzialność jako akceptację, że pewne rzeczy muszą być takie, jakie były zawsze. Szukanie elastyczności przez Igreka, przejawiające się m.in. w kwestionowaniu standardów i szukaniu grywalizacji (czyli zabawy) dla starszych jest często niesubordynacją.
- Pokolenie Y NIE LUBI SZTYWNYCH REGUŁ – a kto lubi? Przeważnie Niemcy lub Czesi (uwarunkowania kulturowe) i Ci, którzy w braku zmian widzą stabilizację – czyli utopiści. Pokolenie Y szuka zmian, wykorzystuje je, bawi się nimi. Dla nich świat to wielopłaszczyznowa rzeczywistość, wielowektorowa codzienność, robienie kilku rzeczy naraz. Dlatego oglądając coś na Youtube, jednocześnie sprawdzają Facebooka na smartfonie, jedząc frytki albo zdrowe marchewki i przysłuchując się rozmowie rodziców.
- Pokolenie Y ma NIEREALISTYCZNE WYMAGANIA FINANSOWE – oczywiście, że tak. Szczególnie, gdy na rozmowie kwalifikacyjnej... I tu opiszę historię mojej współpracy z grupą inżynierów – budowlanców, kierowników budów dużej firmy deweloperskiej...

ZBYT DROGI IGREK

W 2008 roku prowadziłem zajęcia menedżerskie dla piętnastoosobowego zespołu z dużej firmy deweloperskiej. Tematem było zróżnicowanie pokoleń na rynku pracy. W pewnym momencie padło z moich ust stwierdzenie:

– *Pokolenie Y ma wspólną cechę z pokoleniem Tradycjonalistów (Seniorów) – dla nich, w odróżnieniu od pokolenia X, pieniądź nie jest najważniejszy.*

Wtedy jeden z uczestników, (umówmy się, że Piotr) w wieku około 50 lat, zachnął się, mówiąc:

– *To nieprawda! Oni są pazerni na pieniądze!*

– *Proszę, rozwiń temat. Z czego wynika Twoja ocena?*

– spytałem.

W jego głosie czuć było pewność siebie.

– *W zeszłym tygodniu przyszedł do mnie na rozmowę kwalifikacyjną inżynier, taki zaraz po studiach. Zaczęłem z nim rozmawiać. Spytałem na wstępie co potrafi.*

Wszedłem mu w słowo pytając:

– *Jeżeli on był zaraz po studiach, to przecież nic w praktyce nie potrafił?*

Na to nasz opowiadacz z ogromnym entuzjazmem rzucił:

– *No właśnie, nie!*

– *No to po co pytałeś, jeżeli znałeś odpowiedź? Przecież to go tylko zdołowało!*

Budowlaniec szybko uciekł przed odpowiedzią na pytanie:

– *Dlatego zapytałem go, ile chce zarabiać.*

Wszyscy na sali byli ciekawi dalszych wydarzeń, więc spytałem:

– *No i co?*

A kierownik z wieloletnim doświadczeniem poprawił się w krześle i z oznaką triumfu na twarzy wycedził:

– *Siedem i pół tysiąca złotych! Siedem i pół tysiąca!* – powtórzył. – *A Ty, Krzysztof, twierdzisz, że dla nich pieniądze nie są najważniejsze!*

– *I co wtedy powiedziałeś?*

– *Jak to co?! Spuściłem go po drucie!!!*

Jego twarz emanowała triumfem, jego podbródek uniósł się lekko w górę – Napoleon! Podszedłem do jego stołu i lekko nachyliłem się nad nim, po czym spokojnym głosem powiedziałem:

– *Mam dla Ciebie dwie informacje. Złą i bardzo złą. Którą najpierw chcesz usłyszeć?*

Patrzył na mnie lekko zaskoczony, więc ciągnąłem:

– *Ta zła jest taka, że z bardzo dużym prawdopodobieństwem zadziałaleś na szkodę firmy. Co prawda nieświadomie, ale istnieje niemała szansa, że odrzuciłeś kandydata, który mógł okazać się dobrym narybkiem, gdyż niczego się o nim nie dowiedziałeś.*

Piotr dalej milczał.

– *A druga, bardzo zła: to nie Ty go spuściłeś po drucie, ale on Ciebie!*

– *Dlaczego?* – spytał zdumionym głosem. Więc kontynuowałem...

– *Jaka jest rynkowa pensja dla nowego inżyniera pracującego na budowie?*

Poruszył się, odpowiadając z wigorem:

– *No właśnie, o to mi chodzi! Na start na rynku płacą 3 – 3,5 tysiąca złotych. U nas kierownik budowy z dziesięcioletnim doświadczeniem zarabia 6.*

W jego głosie można było usłyszeć pewność, że liczby mówią same za siebie. Wtedy zapytałem:

– *Piotrze, gdybyś przyjmował się do pracy wiedząc, że rynek oferuje 3 – 3,5 tysiąca, a chciałbyś dostać wyższą stawkę, np. 4 tysiące, to od jakiej sumy zacząłbyś ewentualne negocjacje?*

Chwilę się zastanawiał, po czym cicho rzekł:

– *No pewnie ze 4,5 tysiąca, może 4,3...*

– *Też tak myślę – ciągnąłem swój wywód. – Pozwól, że Ci wytłumaczę, dlaczego to on zrezygnował z Ciebie i z pracy w Twojej firmie. Ponieważ jest Igrekiem, dla którego PODSTAWOWĄ KWESTIĄ JEST SAMOREALIZACJA, rozwój, możliwość działania w środowisku, gdzie może brać udział w procesach podejmowania decyzji. Kiedy Ty zadałeś mu pytania: co potrafi oraz ile chce zarabiać – zorientował się, że w tej firmie nie ma szans na to, czego szuka każdy Igrek. Więc powiedział Ci taką sumę, abyś przypadkiem nie zaproponował mu pracy. Był błyskotliwy i kulturalny. Zamiast wstać i powiedzieć: do widzenia – dyplomatycznie zrobił z siebie wariata, abyś pozwolił mu spokojnie odejść w gorliwej przekonaniu, że to z nim coś jest nie tak!*

Piotr posmutniał na twarzy, a że był mimo wszystko dojrzałym facetem, patrzył na mnie ze wzrokiem mówiącym: rozumiem już...

Zakończyłem:

– *Dlatego, Panowie, rozmawiamy o pokoleniach. Po prostu się tego uczymy. Aby przyciągnąć Igreka, trzeba z nim rozmawiać o jego oczekiwaniach, o tym, co dla niego jest ważne i co rozumie pod pojęciami „rozwój i samorealizacja”. Wtedy jest duża szansa, że zaakceptuje Wasze 3,5 tysiąca.*

Igrek chce poczuć, że świat kręci się z nim, dla niego i z jego udziałem. To trudne do zaakceptowania przez Iksa, którego życiowe credo brzmi: jeśli masz polegać na kimś, to tylko na sobie, a ufać nie można nawet sobie...

JAK ROZPOZNAĆ IGREKA

Igreki mają wiele cech, które – jeżeli przełożony ma świadomość możliwości ich wykorzystania – pozwalają na doskonałe przystosowanie się do wymogów dzisiejszej ekonomii turbulencji – czyli chaosu i nielinearności. Jakie one są?

Igreki dobrze czują się w chaosie – sami z pasją go tworzą! Dwa smartfony, Facebook i Google, praca na klawiaturze tableta czy komputera, oczywiście z muzyką w słuchawkach. Dlatego zajmowanie się kilkoma projektami czy zadaniami jednocześnie to dla nich normalka. Nie boją się zmian, gdyż ich codzienność to ciągłe skakanie z tematu na temat. Wiedzą jak wykorzystywać nowe technologie, aby zorganizować sobie pracę lepiej i bardziej optymalnie. Uwaga! Bardzo szybko będą szukać rozwiązań w Internecie, a w szczególności w mediach społecznościowych. Włączą w to swoich znajomych albo znajdą nowych. Zorganizują się dosyć sprawnie. Oczywiście informacje dotyczące Twojego projektu znajdą się w „necie”, ale tego i tak nie unikniesz. W zamian dostaniesz kilka różnorodnych rozwiązań, narzędzi czy procesów, dzięki którym szybciej osiągniesz wyznaczone cele! Baby Boomerzy i Iksy słysząc: „zadanie”, myślą o burzy mózgów lub „wujku Google”. Igreki – o Facebooku albo po prostu o „wrzuceniu na neta”. Dlatego też podstawą współpracy z podobnymi osobami jest umożliwienie im szybkiego dostępu do informacji, co w dużej mierze oznacza media społecznościowe. Denerwowanie się na Igreka, że ma włączony Internet to denerwowanie się na rybę, że chce być zanurzona w wodzie. Odmianą tego „wymogu” jest szybki, stały dostęp do informacji wewnątrz organizacji, czyli posiadanie jakiejś odmiany intranetu lub jakiegokolwiek platformy komunikacji wewnętrznej. Inną składową tego obszaru jest możliwość pracy z dowolnego miejsca – a więc mobilność. Dla przełożonego ze starszego pokolenia to obawa utraty kontroli nad tym, co robi Igrek. Cóż... I tak Igreka nie upilnujesz, więc lepiej dać mu swobodę i jego zabawki. Bo on nie będzie pracował zdemotywowany – po prostu zrezygnuje z pracy! Wrzuć info na net i zaraz poszuka sobie czegoś innego... A informacja o Twojej firmie dotrze do świata szybciej niż Ty do domu.

Denerwowanie się na Igrekę, że ma włączony Internet to denerwowanie się na rybę, że chce być zanurzona w wodzie.

KOMPETENCJE I WIEDZA PRZEŁOŻONEGO IGREKA

Podstawą stylu zarządzania Igreką jest partnerskie, partycypacyjne podejście. Irek musi poczuć się częścią zespołu i mieć poczucie wpływu na to, co dzieje się, jeżeli chcesz z niego zrobić wydajnego podopiecznego. Mało tego, Irek potrzebuje pewnej autonomii w podejmowaniu decyzji w ramach swojego zespołu. Jednocześnie – mimo, że dąży do dużej

samodzielności – jego mentalne podejście nie opiera się na iksowskim założeniu: „Zadanie wykonać, o problemach nie meldować”. Wprost przeciwnie. Irek potrzebuje częstej informacji zwrotnej i dostępu do przełożonego, aby być zmotywowanym, musi wiedzieć tu i teraz, czy to, co robi jest dobre czy złe. Ta cecha może bardzo drażnić starszego przełożonego, gdyż wygląda to tak, jakby miał niańczyć pracownika. Praca zespołowa dla środowiska Igrków to świat ciągłej wymiany informacji, stymulacji emocjonalnej, wsparcia, kontestacji decyzji, ustalonych procesów czy nawet celów. Przez przełożonych jest to często traktowane jako impertynencja młodych, zadzieranie nosa i brak przygotowania do życia (nie mówiąc o braku respektu dla starszych). To niedobra interpretacja. Irek nie uznaje świętości typu: szacunek dla zdania starszych – i nie wynika to z braku kultury. To po prostu inna kultura. Dla Igrekę fakt jest faktem, logika – logiką. Jest on częścią społeczeństwa, jednym z jego członków, równych pod względem praw. I już. Swoją drogą, zazwyczaj pytam starszych menedżerów: A Twoje dziecko zachowywało się w stosunku do Ciebie jako nastolatek, tak jak Ty w stosunku do swoich Rodziców? Zazwyczaj reakcją jest milczenie, pełne uświadomienia sobie, że świat szybko się zmienia. Niestety, potrzeba ciągłej komunikacji i feedbacku wynika także z pewnej słabości Igrków: NIE POTRAFIĄ DZIAŁAĆ PROJEKTOWO. Ich solą życia jest skakanie z tematu na temat, szukanie stymulacji w zmienności, przeskakiwanie w ciągu jednej godziny w smartfonie przez 8 różnych aplikacji, wysyłanie 12 SMS-ów, odczytanie w międzyczasie 27 postów i jednocześnie kreowanie rozwiązania dla wyzwania, nad którym pracują. Nie sprzyja to generowaniu umiejętności konsekwentnej realizacji jakiegos ciągu działań – tak jak to jest w projektach. Działanie linearne dla Igrekę to nuda i demotywacja. Dlatego istotną kompetencją przełożonego takiego „zwierzęcia chaosu” jest zlecenie mu zadań krótkich, z niedługimi deadlineami i nieustanne stymulowanie jego zaangażowania. To trudne. Szczególnie, że kompetencja ta nie może istnieć w izolacji. Styl zarządzania, planowanie pracy i rozdział zadań, sposób rozliczania – wszystko musi wspomagać filozofię delegowania krótkich tematów. To jedna z największych barier do pokonania dla osób zarządzających dzisiaj.

BEZ IGREKÓW W NOWEJ RZECZYWISTOŚCI

Zasadniczym elementem systemu wartości pokolenia Y jest partnerskie podejście w konwencji wielokierunkowej i nieograniczonej komunikacji. Irek jest wychulony na poszanowanie jego systemu wartości w ogóle oraz na dobrą atmosferę pracy. Żadne pieniądze nie zatrzymają go w miejscu, gdzie traktują go źle lub ignorują. Irek jest trochę jak dziecko, które szybko się nudzi i traci motywację do działania, jeśli nie poświęca się mu uwagi. Z pracy z wieloma menedżerami, zarówno w małych, jak i ogromnych firmach, wynoszę następujące doświadczenie: większość menedżerów starszego pokolenia emanuje irytacją, że młodzi pracownicy wymagają aż takiego dbania i tak bezwzględnie nie akceptują starego (nie wspominając już hierarchicznego), ale nawet projektowego czy procesowego podejścia do rzeczywistości. Postrzegają to jako niesolidność, nijakość, nieprzygotowanie do życia etc. Mówię wówczas: „OK, poszukaj innych pracowników”. Oni na to: „Ale innych nie ma!” Odpowiadam więc krótko: „To albo zamknij firmę, albo naucz się pracować z Igrekami”. Brutalnie logiczne przedstawienie tego tematu działa jak kulebim zimnej wody, ale działa. Istnieje jeszcze dodatkowy aspekt, o którym trzeba pamiętać. Gdyby menedżer znalazł pracowników jedynie ze starszego pokolenia, także miałby ogromny problem. Ekonomia turbulencji, ciągłych zmian, wielowektorowość działań, chaos rynkowy i konieczność planowania nieliniowego wymagają innych kompetencji i stylu działania, niż posiadają pokolenia BB czy X. A doskonale przystosowane do tej rzeczywistości jest właśnie pokolenie Y. Należy więc się uczyć i zmieniać, szanowny Prezesie czy Dyrektorze!

CHARAKTERYSTYKA IGREKA

Igreki szybko rozszyfrują fałsz czy grę. Chcą otwartości, autentyczności i szczerości. Przepływ informacji

między pracownikami jest natychmiastowy. Wylać wszystko i... powiedzą Ci o tym. Pisz krótkie (120 – 140 znaków), proste informacje i takie też lubią otrzymywać. Wyśl link, gdzie możesz poczytać na dany temat – jeśli jesteś zainteresowany. Wychowani na ikonkach, komiksach i grach komputerowych, oczekują prostego, klarownego i ATRAKCYJNEGO przekazu, często używając i oczekując humoru. Ironia jest ich stylem komunikacji, bo gdy czegoś nie akceptują, natychmiast dają o tym znać. Irek to człowiek kreatywny, jeśli ma świadomość, że jego praca ma znaczenie. Zapewnij mu więc dużą elastyczność i powiaż działanie firmy czy Twojego działu z pojęciem „odpowiedzialności społecznej”. Niesegregowanie śmieci to dla Igrekę dyskwalifikacja. Jeśli jego praca lub jej wyniki zawierają w sobie elementy wpływające na „polepszenie świata” – w to mu graj!

Nie oczekuj od Igrków zaawansowanych umiejętności technologicznych. Upraszczaj im wszystko, co stoi na ich drodze albo pozwól im uproszczyć. Pozwól im działać w zespołach. Tu kolejna uwaga o inności. Pokolenie Y nie potrafi pracować siedząc na wprost siebie i rozmawiając. Możemy to zauważyć w kawiarni lub w parku, kiedy się spotykają. Każdy ma w rękę jakiś nośnik elektroniczny, często milczą lub zdawkowo przekazują sobie informacje skrótami, nie patrząc na siebie. Dlatego pracy w zespole w rozumieniu „rozmawiania” trzeba ich uczyć, podobnie jak pisanie. Nie potrafią tworzyć raportów – denerwują się, gdyż wymaga to od nich postawienia więcej niż 140 znaków.

Szanowny menedżerze! Przed Tobą duże wyzwanie. Jeśli podejdziesz do niego z otwartością i świadomością, że nie ma innego wyjścia – będzie łatwiej. Otwórz się na pokolenie, które niedługo będzie dominować na rynku pracy. Minimalizuj bariery, oczywiście z zachowaniem zdrowego rozsądku. A co nim jest w tym przypadku? Nie wiem. Omów to z Igrekami w swoim dziale. Nie musisz twarzą w twarz. Wystarczy smartfon czy inna platforma komunikacji.

Krzysztof Sarnecki – Prezes zarządu. Partner QUEST Change Managers. Przedsiębiorca.

Konsultant strategiczny, zawodowy negocjator, trener biznesu i coach. Ekspert w zakresie budowania przewagi rynkowej firm, marketingu i sprzedaży. Twórca wielu nowoczesnych koncepcji i narzędzi biznesowych, w tym pierwszej na świecie nieliniowej inżynierii sprzedaży – V Generacji Sprzedaży. Absolwent University of Illinois, The UIC Institute for Entrepreneurial Studies w Chicago i programu MBA w Lake Forest Graduate School of Management (Lake Forest, Illinois).

