Komentarz ekspercki

**Idealne dzieci, ale nieidealni podwładni**

**Rodzice millennialsów starali się wychować dzieci pewne siebie, kompetentne, obeznane z problemami świata. Dlaczego więc, gdy przychodzi im zarządzać takimi pracownikami, mają trudności we współpracy? Odpowiedzi szuka dr Magdalena Łużniak-Piecha, ekspert kierunku zarządzanie i przywództwo na Uniwersytecie SWPS.**

Na rynku usług szkoleniowych i doradczych coraz większe jest zapotrzebowanie na działania wspierające menedżerów w zarządzaniu pokoleniem pracowników urodzonych na przełomie wieków. Pokolenie to jest różnie nazywane: Y, czytane jako [łaj] (z ang. dlaczego), nextersi, millennialsi. Co ciekawe, jak wykazał Peter Jennings w badaniu przeprowadzonym na potrzeby amerykańskiej telewizji ABC, nazwę pokolenie Y, powiązaną z żartem językowym Y = dlaczego, preferują starsi. Młodzi wolą być nazywani millennialsami.

**Zdolni niezdolni**

Ci sami menedżerowie, którzy proszą o wsparcie w zarządzaniu pracownikami z pokolenia Y, często zadają sobie pytania dotyczące „zarządzania" millennialsami w domu, czyli po prostu wychowywania własnych dzieci. Portret tej generacji rysowany przez ich przełożonych, rodziców, nauczycieli i badaczy wydaje się raczej mnożyć wątpliwości, niż pomagać w ich wyjaśnianiu. Z jednej strony mamy relacje opisujące „najlepiej poinformowanych, najszybciej się uczących, najzdrowszych ludzi, jacy kiedykolwiek stąpali po ziemi".[[1]](#footnote-1) Z drugiej strony mówi się o osobach niezdolnych do zdefiniowania własnych celów, niechętnie poświęcających cokolwiek dla dobra organizacji, mało odpowiedzialnych i niezdolnych do dłuższego skupienia uwagi. Te czasem skrajne głosy zgadzają się co do jednego: millennialsi charakteryzują się specyficznym podejściem do rodziny, życia społecznego i pracy.

**Wychowani daleko od trzepaka**

Pokolenie Y przeżyło dość charakterystyczne dzieciństwo. To nie byli ludzie wychowani na trzepaku, bo trzepak jest niehigieniczny i niebezpieczny. Rodzice skupiali się na maksymalnej realizacji ich potrzeb: od zapewniania im zoptymalizowanej diety do możliwości ciągłego doskonalenia się. Wozili na lekcje karate i baletu w samochodach oznaczonych plakietką „dziecko na pokładzie” i informowali szkołę, gdy ich dzieci nie tolerowały glutenu. Taki styl rodzicielstwa został nazwany przez Annette Lareau, socjolożkę z Uniwersytetu Pensylwanii, „ustrukturalizowaną pielęgnacją”. Polega ona także na uwzględnianiu dziecka w procesie podejmowania decyzji, np. dotyczących wakacji. Rodzice uczą dzieci komunikowania potrzeb, rozwijają ich kompetencje, jednocześnie budując w nich oczekiwania związane z dostarczaniem im bogatego programu zajęć i rozrywek. Zwalniają też dzieci z lekcji z powodu wydarzeń związanych z życiem rodziny. Tak wychowani młodzi ludzie są blisko związani z rodzicami, uważnie obserwują ich decyzje i nie wahają się dawać im informacji zwrotnej dotyczącej ich życia. Zobowiązania prywatne i rodzinne przedkładają nad obowiązki szkolne, a potem nad organizacyjne. Przymus poświęcania życia prywatnego, by zostać dłużej w pracy, wydaje się im czymś niezgodnym z wartościami, jakie im wpojono. Zwłaszcza jeśli dodatkowo w domu słyszą wypowiedzi negatywnie oceniające pracodawcę rodziców, który „zabiera im czas na życie".

**Świadomi i aktywni**

Łatwość, z jaką millennialsi angażują się społecznie, działają w wolontariatach, włączają się w różnego rodzaju akcje o charakterze społeczno-politycznym, także wydaje się efektem specyficznych doświadczeń związanych z tym, co prezentują dom i szkoła. Pokolenie Y ma powszechny i łatwy dostęp do informacji – ich prace domowe polegają często na przeszukaniu odpowiednich źródeł elektronicznych. Są przyzwyczajeni, że biorą udział w dyskusjach, które toczą się w domu, a jeśli potrzebują konkretnego argumentu lub informacji, sięgają po prostu do kieszeni po telefon. Są świadomi różnorodności świata, nie szokują ich różnice rasowe, religijne czy ekonomiczne. Nie dziwią się na widok osób wyglądających inaczej niż oni lub mówiących w obcym języku.

Badania pokazują, że millennialsi wykazują zainteresowanie problemami społecznymi, umieją sprawdzać otrzymywane informacje i czują się uprawnieni do wyrażania własnych opinii oraz dzielenia się nimi z szerszą publicznością. Łatwość w posługiwaniu się mediami społecznościowymi zwiększa skalę ich zasięgu.

**Płatni wolontariusze**

Stosunek millennialsów do rodziny i ich łatwość angażowania się w dyskusje społeczno-polityczne ukształtowały postawę tego pokolenia wobec miejsca pracy. Na ich charakterystykę jako pracowników znacząco wpływa także otoczenie technologiczne, w którym dorastali. Menedżerowie przechodzący szkolenia dotyczące zarządzania najmłodszym pokoleniem pracowników często konkludują: „Wygląda na to, że trzeba ich traktować jak płatnych wolontariuszy". Płatnych, bo jak każdy pracownik interesują się swoim wynagrodzeniem (oraz łatwo wymieniają się informacjami o pracodawcach), ale jak wolontariuszy, ponieważ angażują się tylko w te działania, które ich poruszają i mają dla nich znaczenie. Jeśli praca nie ma sensu, to po co marnować na nią czas i rezygnować ze spotkań z rodziną i przyjaciółmi?

Millennialsi opisywani są jako bardzo elastyczni, pewni siebie, ale umiejący grać w zespole, szybko i chętnie się uczący, pod warunkiem, że jest to coś interesującego. Zauważalną cechą tego pokolenia jest również oczekiwanie, że dołączają do nowej organizacji po to, żeby od razu w pełni uczestniczyć w różnych aspektach współpracy. Chcą uczestniczyć w procesie grupowego podejmowania decyzji oraz w pełni wykorzystywać różne kompetencje i możliwości. Takie mieli przecież wcześniejsze doświadczenia i w domu, i w szkole.

Rodzice millennialsów bardzo starali się wychować dzieci pewne siebie, kompetentne, obeznane z problemami świata. Dlaczego więc, gdy przychodzi im zarządzać takimi pracownikami, mają trudności we współpracy? Młodzi, w swoim dotychczasowym życiu zawsze uwzględniani w procesie podejmowana decyzji, przekonani o własnej wszechwiedzy płynącej z internetu, mogą mieć problem z podporządkowaniem się decyzjom osób stojących wyżej w hierarchii.

**I zaangażowani, i narcystyczni**

Zasada „zwolnimy cię z zajęć, bo wyjazd rodzinny jest ważniejszy” może wyrobić w młodym człowieku wysokie poczucie bliskości z rodziną, ale może mu utrudniać zrozumienie, że gdy minie deadline, zniknie szansa na wzięcie udziału w projekcie, a kolejnej już nie będzie. Bogate w możliwości dzieciństwo z pewnością owocuje szerokimi kompetencjami poznawczymi, ale może spowodować trudności w samodzielnym ustanawianiu własnych celów, w mozolnym wdrapywaniu się po szczeblach hierarchii organizacyjnej, zwłaszcza gdy ta wspinaczka wymaga wykonywania zadań niezbyt i atrakcyjnych i mało ambitnych.

Doświadczenia całego życia, związane z ciągłym dostępem do informacji i niemal natychmiastowym otrzymywaniem odpowiedzi na każde zadane pytanie, budują w młodych oczekiwanie natychmiastowych rezultatów w pracy i pochwał w wypadku każdego osiągnięcia. To wszystko może utrudniać radzenie sobie ze stresem i z konfliktami w organizacji, a w dalszej konsekwencji budować nieufność i niechęć do włączania się w zhierarchizowane struktury korporacji z ujednoliconymi protokołami, dress code'ami nieuwzględniającymi indywidualnych potrzeb pracowników, długimi godzinami pracy i deadline'ami. Dla tego zarówno badacze, jak i osoby współpracujące z millennialsami dość znacznie wahają się w swoich ocenach, portretując to pokolenie jako społecznie zaangażowanych rewolucjonistów z jednej strony, ale pokolenie rozwydrzonych narcyzów bez wdrożonej etyki pracy z drugiej. Prawda leży pewnie nie tyle pośrodku, ile w całym spektrum tego portretu.

**A więc nie dziwmy się**

Kierowani szlachetnymi intencja mi rodzice, starający się zapewnić dzieciom jak najlepsze doświadczenia, wychowują z pewnością fantastycznych ludzi, gotowych „ruszyć z posad bryłę świata”. Ale skoro chcemy zapewniać dzieciom doświadczenia lepsze od naszych, nie dziwmy się, że tych naszych nie chcą powtarzać. Właśnie dlatego podważają hierarchię zawodową, o której sami przecież wypowiadamy się niezbyt przyjaźnie, i odchodzą z nieatrakcyjnego miejsca pracy, na które sami w domu narzekamy.

Zanim zarzucimy millennialsom brak etyki pracy, zastanówmy się, jaką postawę im pokazuje my. A może oni naprawdę zrewolucjonizują w przyszłości rynek pracy, pracując w zawodach, ja kich jeszcze nie znamy i rozwiązując problemy, których istnienia nie podejrzewamy?

*dr Magdalena Łużniak-Piecha, ekspert kierunku zarządzanie i przywództwo, Uniwersytet SWPS*

\*\*\*  
**Uniwersytet SWPS** to nowoczesna uczelnia oparta na trwałych wartościach. Silną pozycję zawdzięcza połączeniu wysokiej jakości dydaktyki z badaniami naukowymi spełniającymi światowe standardy. Oferuje praktyczne programy studiów z psychologii, prawa, zarządzania, dziennikarstwa, filologii, kulturoznawstwa czy wzornictwa, dostosowane do wymagań zmieniającego się rynku pracy. Uniwersytet SWPS kształci ponad 17,5 tys. studentów w pięciu miastach: Warszawie, Wrocławiu, Sopocie, Poznaniu i Katowicach. Uczelnia posiada uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora w pięciu dyscyplinach: psychologia, literaturoznawstwo, nauki o kulturze i religii, nauki socjologiczne, nauki prawne oraz doktora habilitowanego: nauk społecznych i humanistycznych z psychologii, kulturoznawstwa i prawa.

Tradycją uczelni są cykle otwartych wydarzeń naukowych, popularnonaukowych i kulturalnych. Częstymi gośćmi Uniwersytetu SWPS są światowej sławy naukowcy, znani artyści i przedstawiciele świata mediów. Jako jeden z najlepszych ośrodków psychologicznych w kraju, uniwersytet popularyzuje wiedzę psychologiczną realizując projekty: [Strefa Psyche](https://www.swps.pl/strefa-psyche), [Strefa Prawa](https://www.swps.pl/strefa-prawa), [Strefa Kultur](https://www.swps.pl/strefa-kultur), [Strefa Zarządzania](https://www.swps.pl/strefa-zarzadzania) i [Strefa Designu](https://design.swps.pl/).

Uniwersytet SWPS od lat dzieli się wiedzą i popularyzuje naukę nie tylko w murach kampusów, lecz także za pośrednictwem mediów społecznościowych oraz własnych kanałów multimedialnych. We współpracy z partnerami zewnętrznymi organizuje liczne wydarzenia poświęcone wyzwaniom współczesności. Dociera do młodzieży, rodziców i opiekunów, osób zainteresowanych samorozwojem, aktualną wiedzą o człowieku i społeczeństwie, nowymi trendami w nauce, kulturze, biznesie, prawie i designie.

1. Generations at Work, Zemke i inni. [↑](#footnote-ref-1)