

Przywództwo nowej generacji

Gdybym miał w kilku słowach podsumować swoje doświadczenia w badaniu zmian pokoleniowych w biznesie, powiedziałbym, że głęboką przyczyną praktycznie wszystkich problemów menedżerów w zarządzaniu milenialsami czy pokoleniem Z jest po prostu opór przed zmianą. Skąd się on bierze? Jak go przezwyciężyć? Co zrobić, by stać się liderem nowej generacji?

Piotr Stohnij

Podobno najwięcej uczymy się w interakcjach z klientami. Kiedy jednak w 2017 r. zaczynałem prowadzić wywiady badawcze z szefami personalnymi największych firm w Polsce, miałem się przekonać, że równie wiele można się nauczyć podczas takich spotkań. Wnioski z nich stały się z kolei jednym z fundamentów listy najlepszych praktyk w zmianach pokoleniowych w biznesie, którą w 2020 r. przedstawiłem w „Końcu alfabetu”, podręczniku dla menedżerów, którzy chcą być liderami dla nowych generacji pracowników i skutecznie wspierać ich w przemianowaniu ambitnych pomysłów w czyn¹. Droga do tego celu wiedzie przez przywództwo nowej generacji, czyli zmianę praktyk zarządczych, którą wymuszają inne postawy u osób z młodych pokoleń. Nazywam to końcem alfabetu, czyli prze-modelowaniem sposobu działania firm zgodnie z postulatami generacji Y i Z. Na metaforę tę wpadłem w 2015 r. w trakcie gromadzenia źródeł na ten temat, co robię od 2010 r. Zatem moje spostrzeżenia dotyczące zmian pokoleniowych w biznesie są zwieńczeniem ponad dekady prowadzenia i analizy badań z całego świata, bezwzględnie weryfikowanych w mojej pracy jako menedżera i doradcy zarządów organizacji działających w Polsce. Jakie płyną z nich wnioski dla firmy, w której aktualnie pracujesz?

Pokoleniowa wieża Babel

Źródło niezrozumienia między pracownikami, uniemożliwiającego efektywną współpracę, bierze się dziś w znacznie większym stopniu niż w przeszłości z różnic generacyjnych, przed którymi – ze względu na upływający czas – najzwyczajniej nie ma odwrotu. Nazywam to zjawisko pokoleniową wieżą Babel. Dlaczego jednak ludzie w różnym wieku nie potrafią się ze sobą dogadać?

Światło na tę kwestię rzucają badania Clare’a W. Gravesa, poświęcone rozwojowi świadomości, czyli temu, jak odpowiadamy na różne dylematy życiowe². Wnioski z nich można podsumować oraz przełożyć na obecne warunki w następujący sposób: do firm wkraczają osoby, które ukształtował inny kontekst, a jego wysoka zmienność sprawia, że chcąc dostosować się do tego, co nowe, inaczej odpowiadają na pytania egzystencjalne, warunkujące sposób ich działania. To stary sprawdzony na drodze wieloletniej ewolucji mechanizm: sposobem na redukcję dysonansu poznawczego (nieadekwatności sposobu myślenia do sytuacji) jest zmiana, która pozwala działać w rezonansie (współbrzmieniu, na tej samej fali) z warunkami żywymi. Dlatego rosnąca zmienność, a w konsekwencji złożoność środowiska sprawia, że starając się

¹ P. Stohnij, *Koniec alfabetu. Jak być liderem nowej generacji*, Warszawa 2020.

² C. Graves, *Levels of Human Existence*, Santa Barbara 2004.

adekwatnie reagować na napotymane wyzwania, populacje ludzi różnicują się w czasie. Gdyby nie tempo zmian, te różnice nie byłyby tak wyraźne. Obecnie czynnikiem, który znacznie przyspieszył opisane procesy, okazała się rewolucja technologiczna. Ona stworzyła przepaść między warunkami kształtującymi mentalność ludzi z pokolenia wyżu demograficznego (urodzonych w latach 1944–1964) oraz X (lata 1965–1980) i tymi, które zdeterminowały sposób myślenia generacji Y (lata 1981–1994) i Z (lata 1995–2010). Przy czym podane tu cezury należy traktować orientacyjnie, gdyż nie ma żadnej metodologii pozwalającej skutecznie wyznaczać przedziały czasowe dla poszczególnych generacji. Należy je zatem traktować trochę jak granice państw, które nie sprawiają, że przestrzeń się zmienia, ale pozwalają określić obowiązujące na niej reguły. Dzięki temu uproszczeniu z kolei łatwiej odnaleźć się w danej sytuacji.

Dodajmy do tego wszystkiego sukcesywnie rosnącą średnią długość życia w Polsce, która od lat 90. XX w. zwiększyła się w przypadku kobiet o prawie osiem lat, zaś mężczyzn o prawie siedem lat. Co sprawi, że – według analiz przedstawionych w renomowanym brytyjskim magazynie medycznym „The Lancet”³ – Polki urodzone w 2030 r. przeżyją przeciętnie 85 lat, a Polacy 77 lat. Wszystko to tworzy nową z perspektywy historycznej sytuację, w której skala różnorodności w nadwiślańskich organizacjach będzie rosła i w praktyce pod jednym dachem współpracować będą nie dwie czy trzy generacje, jak do tej pory, a cztery lub pięć. Kiedy jednak zbudowana z takich grup wieża podzieli los tej biblijnej, a kiedy urosnie niczym Wieża Dubaju, najwyższy dziś budynek świata?

Wspólny mianownik

Wiele różnych grup w jednym miejscu to przepis na wiele nieporozumień i konfliktów, ale również sposób na redukcję kosztów lub wzrost przychodów (często jednocześnie). To ostatnie jest możliwe dzięki lepszej współpracy, którą – co może wydać się zaskakujące – stymuluje różnorodność. Jedno z moich badań pokazało, że różnorodne grupy

lepiej radzą sobie z tym, co trudne we współpracy – z konfliktami. Ale przecież to różnorodność jest przyczyną tych konfliktów, nieprawdaż? Nic bardziej mylnego. Okazuje się, że różnorodne zespoły rzadziej eskalują konflikty poza swój krąg – np. rzadziej potrzebują pomocy ze strony wyższej instancji lub działu personalnego – niż grupy homogeniczne. Dlaczego tak się dzieje? Kiedy się nad tym zastanowić, jest to dość logiczne. W różnorodnych zespołach różnice ujawniają się znacznie wcześniej, a przez to, że ich członkowie wcześniej konfrontują się z tym, co inne, są w stanie przepracować różnice zdań, zanim atmosfera osiągnie temperaturę wrzenia. Natomiast w grupach jednorodnych, dlatego że wszyscy są pozornie podobni, różnice o wiele później wychodzą na jaw – najczęściej dopiero wówczas, gdy wzbierające pod powierzchnią napięcia wybuchają z taką siłą, że niełatwo pozbić to, co po eksplozji zostało.

Ponadto, analizując różne badania w opisywanej materii, publikowane na łamach renomowanych magazynów⁴, wywnioskować można, że wyższa różnorodność zapewnia także większą innowacyjność, wyższą sprzedaż i lepsze zarządzanie ryzykiem. W konsekwencji prowadzi ona do bliższych optimum decyzji, przekładających się na niższe koszty i wyższe przychody. Dlatego tak ważna jest refleksja nad własnym podejściem do różnorodności – nad jej rozumieniem, sposobem stymulacji i efektywnym nią zarządzaniem. Liderzy rynku właśnie dzięki temu radzą sobie lepiej w zmianie pokoleniowej.

Nie wystarczy jednak po prostu pomieszać ze sobą ludzi, by uzyskać powyższe korzyści. Skutkiem takiego działania może być jedynie pomieszczenie języków znane z historii wieży Babel. Potrzeba czegoś więcej. Trzeba wyznaczyć dla wszystkich wspólny mianownik. Bez tego z różnorodności zostają same różnice. Jak to się robi? Po pierwsze, należy przedstawić przekonujący powód współpracy (najczęściej zawiera się on w misji, wizji czy misji założycielskiej firmy), który określa cel istnienia organizacji. Po drugie, określić wartości, na których opiera się działalność firmy, i podporządkować im codzienną pracę. Jest to kolejne postępowanie, które – według moich ►

³ V. Kontis, J.E. Bennett, C.D. Mathers, G. Li, K. Foreman, M. Ezzati, *Future life expectancy in 35 industrialised countries: Projections with a Bayesian model ensemble*, „The Lancet” 2017, nr 389, s. 1323–1335.

⁴ P. Stohń, *Koniec alfabetu. Jak być liderem nowej generacji*, Warszawa 2020.

badan – wyróżnia firmy lepiej sobie radzące w zmianie pokoleniowej. Szczególnie uderzyło mnie to podczas wywiadu z Małgorzatą Bochenek, kiedyś odpowiedzialną za strategię rekrutacji i marki pracodawcy IKEA, która dziś odpowiada w tej firmie za innowacje, ekspansję i zrównoważony rozwój. Powiedziała mi, że nie wie, o czym możemy porozmawiać, bo w jej organizacji wyzwania związane z różnicami pokoleniowymi w zasadzie nie wpływają na biznes. Dzieje się tak dlatego, że IKEA podczas rekrutacji uważnie dobiera kandydatów pod kątem zgodności z wartościami firmy i potem również przywiązuje do tego dużą wagę, co tworzy silną kulturę organizacyjną wpływającą na biznes. Najważniejsze jest jednak przełożenie tego na klientów, którzy spotykają się ze spontanicznie przyjazną i życzliwą obsługą. Oczywiście IKEA nie jest tą wymarzoną, idealną organizacją i również tam występują niepożądane zjawiska, ale ich skala jest nieporównywalnie mniejsza dzięki dbałości o wartości, które wyznaczają sposób postępowania i podpowiadają pracownikom, jak mają działać, by wesprzeć realizację celów biznesowych organizacji. Wartości w połączeniu z jasno określonym powodem istnienia firmy tworzą wspólny mianownik, który pozwala ludziom działać razem mimo dzielących ich różnic.

Nowe potrzeby

W tym wszystkim nie chodzi jednak o jakieś fanaberie milenialsów i ludzi z pokolenia Z, którym się w głowach przewracało i najlepiej sprowadzić wszystkich do wspólnego... do parteru jeszcze silniejszymi procedurami. Działając w wyżej opisany sposób, opieramy się na zasadach społecznych, które funkcjonują w grupach ludzkich niezależnie od warunków biznesowych, czy nam się

to podoba, czy nie, i regulują nasze relacje znacznie dłużej, niż żyją najmłodsze generacje. Poza tym takie działania są przejawem ważnej w dzisiejszych czasach elastyczności organizacyjnej. A ją z kolei wymuszają zjawiska, które formują obecną rzeczywistość biznesową. Co mam tu na myśli? W związku z pandemią koronawirusa świat się na chwi-

Przez najbliższe 10 lat skala różnorodności

w polskich organizacjach będzie rosnąć i w praktyce pod jednym dachem współpracować będą nie dwie czy trzy generacje, jak do tej pory, a cztery lub pięć.

lę zatrzymał, ale w gruncie rzeczy nie zwolnił. Wręcz przeciwnie, wydaje się, że procesy w nim zachodzące jeszcze przyspieszyły. Ponadto, rzeczywistość coraz bardziej się komplikuje wraz z coraz to nowszymi ludzkimi wytworami. Radzimy sobie z tym, dzieląc sekwencje zadań na mniejsze kawałki, co prowadzi do specjalizacji. Jednocześnie proste prace, właśnie dlatego, że rozłożyliśmy je na mniejsze części, udaje się zautomatyzować. Ludziom pozostają te trudniejsze, wymagające wyższych kompetencji, rozproszonych pomiędzy osobami, które wykonują je we współpracy. Wszystko to prowadzi do spłaszczania struktur i budowania platform kooperacji, którymi w złożonym i szybko zmieniającym się środowisku najzwyczajniej nie da się zarządzać poprzez sztywne gorsety procesów i procedur, zawsze zawodnych i raczej niepożądanych przez najbardziej utalentowanych i mających największy potencjał pracowników. Dlatego też poważne potraktowanie postulatów, z którymi weszli do firm milenialsi i które jeszcze udobitnia pokolenie Z, prowadzi do większej elastyczności organizacji, a w konsekwencji do efektywniejszego funkcjonowania w złożonym i zmiennym środowisku. Trudno jednak ich głos usłyszeć, kierując się zasadami



Baza wiedzy
Warto
przeczytać!

Koniec alfabetu.
Jak być liderem
nowej generacji

Piotr Stohnij
Writers On the Storm



ustanowionymi przez poprzednie generacje. Te zasady najwyczejniej przestają obowiązywać w dzisiejszej rzeczywistości. Nowe pokolenia potrzebują więc liderów nowej generacji.

ZOF-ia

Wznoszenie wieży w dzisiejszych czasach wymaga nie lada mądrości, która przejawia się podejmowaniem właściwych decyzji. W skrócie nazywam tę mądrość ZOF-ią. Składa się ona bowiem z trzech elementów połączonych z trzema rolami, które dotyczą zarządzania relacjami pracowników w wielogeneracyjnym środowisku: rolę zbieracza-łowcy kompetencji, opiekuna talentu i farmera potencjału (stąd akronim w nazwie). Każda z nich obejmuje zestaw praktyk, które pozwalają uwolnić moc zaangażowania zespołu, czyli robić wszystko, co etycznie dopuszczalne, by osiągać wyznaczone cele biznesowe.

Powyższa definicja zaangażowania pokazuje nam po raz kolejny, jak ważny jest wspólny mianownik – bez niego na poziomie etycznym wyznaczane cele będą po prostu nieosiągalne. Liderzy nowej generacji realizują się jako zbieracze-łowcy kompetencji, które są niezbędne w realizacji założonych celów i w związku z tym całej strategii. Wyjątkowo ważne jest dla nich sprawdzanie, czy podziela się firmowe wartości (jest to kluczowym kryterium rekrutacji), i oszacowanie talentu – obecnych kompetencji – i potencjału do rozwinięcia. Firmy, które lepiej sobie radzą w zmianie pokoleniowej, mają też sprawne procesy rekrutacji wewnętrznej, a rekrutując na zewnątrz, strukturyzują procesy rekrutacji i wdrożenia.

W kolejnym kroku liderzy odgrywają rolę opiekunów talentu. Mają za zadanie poprzez odpowiednie warunki ułatwić pracownikom osiągnięcie sukcesu, który będzie napędzał kolejne sukcesy. Z myślą o tym angażują pracowników w procesy i zapewniają dwustronną komunikację – zarówno w wymiarze poziomym, jak i pionowym. Ponadto regularnie prowadzą rozmowy utrzymaniowe, które nie eliminują ocen okresowych. Te z kolei powinny być również regularne, ale przede wszystkim sprawiedliwie, czyli transparentne i adekwatne do

wyzwań, zaangażowania i możliwości realizacji celów. A wszystko musi zasilać regularnie i często przekazywana informacja zwrotna, skoncentrowana na konkretnych zachowaniach i ewentualnej poprawie przyszłych działań.

Na koniec liderzy nowej generacji realizują się jako farmerzy potencjału, którzy pomagają zespołom zamienić potencjał w talent. Firmy, które sprawniej działają pod tym względem, rozwijają kompetencje pracowników w programach opartych na odwróconym mentoringu. Mają również mechanizmy oceny przełożonego, a także prowadzą wewnętrzne otwarte programy rozwoju oraz stosują praktykę czasowej zmiany miejsca i zakresu obowiązków. Organizują wspólne warsztaty dla zróżnicowanych grup. Przede wszystkim jednak wspierają menedżerów w rozwoju – bo to od nich wszystko się zaczyna. Wszystko to możliwe jest z kolei dlatego, że oferują różnorodne ścieżki rozwoju i stymulują programy włączania różnych osób w działanie zespołów i całej organizacji.

Czy opisane praktyki nie są znane w firmach? Czy niejednokrotnie nie udowodniono ich skuteczności? Nie są to tylko pobożne życzenia najmłodszych pokoleń, starsze też chętnie podpiszą się pod ich postulatami, z tą różnicą, że dla tych drugich takie działanie firmy będzie miłą odmianą, podczas gdy dla pierwszych stanowi konieczny warunek wysokiego poziomu zaangażowania, które służy realizacji obranej strategii. Z pewnością niełatwo robić to wszystko jednocześnie, zwłaszcza że mały błąd popełniony w jednej z omówionych ról może niweczyć efektywność we wszystkich. Czy jednak mamy jakikolwiek wybór? Nie ma odwrotu od zmiany pokoleniowej w biznesie. Tylko od liderów firm, liderów nowej generacji zależy, czy koniec alfabetu okaże się także końcem firmowej wieży, czy początkiem jej dynamicznej rozbudowy. ■



Piotr Stohnij

jest ekspertem w zakresie nowego marketingu i zmian pokoleniowych w biznesie, o czym traktuje jego książka – *Koniec alfabetu*. Na co dzień współpracuje także z ICAN Institute oraz pełni funkcję wiceprezesa Fundacji Masculinum.