

JAKIEGO SZEFA CHCĄ MIEĆ ZETKI

Kim są ZETKI?

Najczęściej przyjmuje się, że pokolenie Z, to pokolenie ludzi urodzonych w latach 90-tych i pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku. Bruce Horovitz podaje rok 1995, jako dolną granicę. „(...) Kelley School of Business definiuje, że pokolenie Z obejmuje dzieci urodzone w latach 1997 – 2010. Agencja komunikacji i marketingu Frank N. Magid Associates, założona przez amerykańską konsultantkę do spraw marketingu Frank Magid, określiła tę grupę jako Pluralist Generation lub Plurals i utrzymuje, że grupa ta obejmuje dzieci urodzone od 1997 po dzień dzisiejszy.” (źródło: „Wayback Machine”, 4 marca 2016 [dostęp 2018-02-02], za: https://pl.m.wikipedia.org/wiki/Pokolenie_Z, [dostęp 2018-11-15]). Ja do swoich rozważań i eksploracji przyjmuję, że pokolenie Z, obejmuje osoby urodzone w latach 1995-2010.

Jakie są „zetki”? Są to przede wszystkim osoby, które od urodzenia mają styczność z nowymi technologiami, Internetem, każdą wątpliwość sprawdzają w sieci. Mają też do niego na ogół stały dostęp. Często posiadają znajomych na całym świecie, z którymi komunikują się w sieci jednocześnie (ograniczeniem są tylko strefy czasowe, bo komunikacja następuje w ujednoliconym języku „globish”, czyli w uproszczonym języku angielskim). Dzięki Internetowi bariery nie istnieją. Poza tym łatwość podróżowania przyczynia się do zawierania znajomości na całym świecie. Zmiana miejsca zamieszkania nie stanowi już takiego problemu, jak wcześniej. Łatwo jest utrzymać relacje ze „zdalnymi” znajomymi. „Zetki” są wychowane w dobrobycie, często dostają to co chcą, zanim jeszcze zaczną zarabiać. Stąd też często uważają, że wszystko im się należy. Dużo wymagają, nie zawsze od siebie. Dlatego główny zarzut pracodawców, wobec tej grupy, który często słyszę, to roszczeniowość i wysokie oczekiwania finansowe. Potrafią robić kilka rzeczy jednocześnie („multitasking”). Jednoczesne granie na konsoli i rozmowa przez Skype’a lub telefon to norma. Z tego samego powodu mają problem ze skupieniem się na jednej rzeczy i szybko się nudzą. Są indywidualistami - niepokorni, kreatywni, twórczy, ceniący niezależność i rozwój.

Kiedy rozmawiam z pracodawcami, szefami o „zetskach”, na ogół słyszę niepocholebne opinie. słyszę od nich, że „zetki” są roszczeniowe, nielojalne, praca nie jest dla nich wartością, nie potrafią wykonać podstawowych zadań, takich jak zamiatanie, dziurkowanie kartek, bo nie wiedzą, jak użyć miotły, nie wiedzą, co to jest dziurkacz do papieru, itp. Niektórzy dostrzegają też pozytywne strony zatrudniania „zetek”. „Zetki” świetnie potrafią szukać informacji w Internecie, szybko się uczą. Nie mają doświadczenia, są młodzi, więc nie mają złych nawyków. Są otwarci i nastawieni na rozwój. Dobrze radzą sobie z nowymi technologiami, doskonale odnajdują się w branży IT, e-marketingu, social mediach. Nie mają kompleksów, dzięki komunikacji w sieci z całym światem, również w obcych językach. Cenią szybkość i praktyczność. Szybko oceniają, czy coś im pasuje, czy nie, szybko podejmują decyzje, również o zmianie pracy. Łączą w swoim życiu wiele aktywności. Kiedyś, jeszcze nawet dla mojego pokolenia (rocznik 1981), praca była wartością samą w sobie, dla której wiele się poświęcało, z wielu rzeczy rezygnowało. Pokolenie Z, pracę traktuje jako jeden z elementów swojego życia, wcale nie najważniejszy. Zdarzają się sytuacje, że ktoś zmienia pracę, bo grafik nie był na tyle elastyczny, żeby pogodzić pracę z zainteresowaniami, np. z treningiem na siłowni. Hobby, uczelnia, rodzina, dziewczyna, druga lub trzecia praca – „zetki” z niczego nie rezygnują. Wiedzą, że inną pracę znajdą, a jeśli nie, to zawsze można liczyć np. na rodziców. Żeby utrzymać tego młodego pracownika, trzeba być elastycznym pracodawcą, kreować ciekawe środowisko pracy i być bardzo dobrym szefem.

(źródło: własne doświadczenia oraz artykuł o pokoleniu Z na stronie: www.poradnikprzedsiębiorcy.pl).

Kim jest dobry szef?

Lider, przywódca, menedżer - jakiego określenia użyć jeśli chodzi o szefa, przełożonego? „Przywódca” i „menedżer”, czy to znaczy to samo? A jeśli nie, to jaka jest różnica? Postaram się krótko to wyjaśnić w tym miejscu.

Abraham Zaleznik, profesor Harvard Business School, opublikował w 1977 roku artykuł „Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?” (źródło: <https://www.hbrp.pl/b/menedzerowie-i-liderzy-czym-roznia-sie-od-siebie/NSDBEx6c>; dostęp 27.06.2017 (przyp. tłum.), za: Harvard Business Review Podręcznik menedżera, Poznań 2017). Artykuł wzbudził sporo kontrowersji. Profesor twierdził, że „(...) teoretycy naukowego zarządzania, ze swoimi wykresami i badaniami efektywności pracy, nie dostrzegają drugiej połowy obrazu – którą definiują inspiracja, wizja i skomplikowana ludzka natura. A na tym w istocie polega przywództwo, twierdził Zaleznik.” (Harvard Business Review Podręcznik menedżera, Poznań 2017, str. 21). Inny profesor Harvard Business School John Kotter poszedł dalej w precyzowaniu różnic między „menedżerem”, „zarządcą” a „przywódcą”. Według niego „(...) *zarządzanie* polega na reagowaniu na złożoność sytuacji. W celu wykonania zadania menedżerowie muszą zadbać o kontrolę i przewidywalność oraz zorganizować procesy prowadzące do konsekwentnych wyników. Zatem do ich działań należą między innymi planowanie, ustalanie budżetu i obsada stanowisk. Kiedy na przykład przygotowujesz przydział zadań lub omawiasz optymalizację linii produkcyjnej, nosisz kapelusz menedżera. *Przywództwo* natomiast, wyjaśnia Kotter, polega na wprowadzaniu zmian i reagowaniu na nie. Liderzy dostrzegają nowe możliwości w niestabilnej sytuacji, której ich menedżerskie alter ego stara się przeciwdziałać, a ponadto ważniejsze są dla nich idee niż procesy. W rezultacie przywódcy wytyczają kierunki działań, pozyskują zwolenników do swoich koncepcji i dbają o ich motywację.(...) Kotter twierdzi, że zarządzanie i przywództwo wzajemnie się uzupełniają, tak że bynajmniej nie ma potrzeby, żeby je sobie przeciwstawiać. W dzisiejszym wymagającym środowisku biznesowym menedżerowie odnoszący największe sukcesy sięgają wybiornie po umiejętności z obu tych kategorii, zależnie od tego, które będą najkorzystniejsze dla organizacji.”(op. cit., str. 21-22). Można powiedzieć, że skuteczny szef powinien być menedżerem i liderem w jednej osobie – menedżerem jeśli chodzi o tematy techniczne, administracyjne, liderem, jeśli chodzi o wizję, strategię, motywowanie. Jaki człowiek jest skutecznym szefem? Czym powinien się zajmować lider? Jakie cechy posiada? Na to pytanie szukał odpowiedzi i ją znalazł, m.in. Daniel Goleman. Według niego „(...) jedynym zadaniem lidera jest osiągać dobre wyniki.” (Daniel Goleman, „Przywództwo, które przynosi efekty”, str. 1, w: Harvard Business Review, „O zarządzaniu ludźmi”, Warszawa 2012.).

Jacy więc są skuteczni liderzy? Co robią? Goleman przytacza badania firmy konsultingowej Hay/McBer, przeprowadzone na próbie 3871 menedżerów z całego świata, którzy odpowiedzieli na pytanie, kim jest skuteczny przywódca. Pisze on: „Na podstawie wyników tej ankiety można wyróżnić 6 odrębnych stylów przywództwa, z których każdy wyrasta z innego obszaru inteligencji emocjonalnej.(...) Najbardziej odkrywczym wnioskiem wynikającym z tej ankiety jest (...) ten, że najskuteczniejsi liderzy nie ograniczają się do jednego stylu. Każdego tygodnia korzystają – swobodnie i w różnej mierze – z prawie wszystkich stylów przywództwa, dostosowując je do konkretnych sytuacji, jakie zdarzają się w firmach.(...) *liderzy nakazujący* wymagają

natychmiastowego zastosowania się do ich poleceń. *Liderzy autorytatywni* mobilizują pracowników do realizacji konkretnej wizji. *Liderzy jednoczący* budują emocjonalne więzi i harmonię. *Liderzy demokratyczni* budują konsensus poprzez dopuszczenie wszystkich do głosu. Z kolei *liderzy normatywni* oczekują od innych ponadprzeciętnych wyników i podejmowania samodzielnych decyzji, a *liderzy wychowujący* dbają o rozwój pracowników pod kątem przyszłych wyzwań.(...) Badania dowodzą, że najskuteczniejsi liderzy posiadają umiejętności w następujących obszarach inteligencji emocjonalnej: samoświadomość, samokontrola, motywacja, empatia i umiejętności społeczne. Wyróżniamy sześć podstawowych stylów przywództwa, z których każdy wykorzystuje różne kombinacje kluczowych elementów inteligencji emocjonalnej.”(op. cit. str.2-3).

Szef marzeń – z jakim szefem chcą pracować „zetki”?

Od kwietnia do listopada 2018 roku spotkałam się z blisko 40 osobami, szukając odpowiedzi na pytanie: z kim chcą pracować najmłodszy pracownicy, czyli „zetki”. Jakie mają oczekiwania wobec swoich szefów. Osoby z którymi rozmawiałam, spełniały dwa warunki:

1. Pracowały w oparciu o umowę (umowa o pracę lub umowa zlecenia).
2. Urodziły się w latach 1995-2010.

Przeprowadziłam pięć spotkań grupowych, gdzie uczestnicy najpierw w małych grupach, potem na forum, mieli odpowiedzieć na pytanie: Jaki powinien być szef? Jaki jest ich szef marzeń? Czego oczekują od szefa, przełożonego? Były też dwa spotkania gdzie uczestnicy indywidualnie, na kartkach, anonimowo, odpowiedzieli na powyższe pytania w formie pisemnej.

Zebrałam następujące cechy idealnego szefa, przełożonego, z którym chcą pracować „zetki”:

1. Szef z ludzką twarzą - normalny człowiek, który jest na równi, jest partnerem, nie wywyższa się.
2. Zaangażowany w pracę swojego zespołu - jest prawdziwym liderem, członkiem zespołu.
3. Zwraca uwagę na pracowników – coś podpowie, pokaże, doceni, porozmawia, wyjdzie z inicjatywą, pamięta o nich, o rzeczach dla nich ważnych.
4. Umie słuchać - stosuje zasadę „otwartych drzwi”.
5. Tolerancyjny – szanuje poglądy innych, nie ocenia po wyglądzie.
6. Asertywny – potrafi postawić granice; sprawuje kontrolę i nadzoruje pracę zespołu, realizację zadań.
7. Wyrozumiały – daje prawo do popełniania błędów; rozumie różnice występujące między ludźmi. Nie wszyscy są tacy sami, nie wszyscy potrafią to samo, nie wszyscy uczą się w takim samym tempie, itp.
8. Profesjonalny – wzbudza szacunek, jest osobą godną zaufania, uczciwą, nie dzieli pracowników na lepszy i gorszy „sort”. Zna się na swojej pracy, potrafi adekwatnie przydzielić zadania, biorąc pod uwagę nie tylko umiejętności danego pracownika, ale też jego kondycję w danym dniu pracy.
9. Kulturalny – potrafi zachować się na poziomie w każdej sytuacji.
10. Wymagający – jasno przedstawia swoje oczekiwania, udziela informacji zwrotnej, rozwija zespół.

Poniżej przytaczam opisy indywidualne poszczególnych osób:

Dream boss/szef/lider/przełożony jest/to:

1. Miły, ale trochę wymagający; doceniający starania pracowników; współpracujący; pomagający; wyrozumiały; słowny.
2. Osoba, która w sposób jasny potrafi przekazać informacje; wyrozumiała; mobilizuje do pracy; pobudza kreatywność; można jej zaufać.
3. Służy pomocą na stopie zarówno firmowej, jak i prywatnej; słucha; ma poczucie humoru; dobrze współpracuje; wymienia się zainteresowaniami oraz doświadczeniem; przyjacielskie stosunki; traktowanie na równi.
4. Pomocny; wyrozumiały; zachęcający; uczciwy.
5. Miły; opanowany; spokojny; uśmiechnięty.
6. Perfekcjonista; dokładny; precyzyjny; wymagający; otwarty na propozycje; „polityka otwartych drzwi”.

Żeby utrzymać pracownika z pokolenia Z, trzeba być elastycznym pracodawcą, z odpowiednio przygotowaną kadrą, dobrych szefów - słuchających, wyrozumiałych, wspierających, kształtujących kreatywne środowisko pracy, wymagających i stawiających wyzwania, podczas których można się dużo nauczyć, ale też wyrozumiałych dla osób, które łączą wiele aktywności i nie zawsze będą w pracy na 100 procent. Najmłodszy lubią konkret i traktowanie ich z szacunkiem, bez protekcjonalizmu. Chcą być traktowani po partnersku, na równi, nie potrzebują szefa, który jest posągową postacią, gdzieś na cokole. Cenią poczucie humoru i dobrą zabawę.

Ja pewne wnioski już wyciągnęłam dla siebie. Zachęcam Was do tego samego.