



Zrozumieć młode pokolenie



KATARZYNA ZAWODNA

Prezes Skanska Commercial Development Europe

Młodzi Polacy to ludzie świetnie wykształceni, ambitni, pomysłowi. Poczucie własnej wartości wynieśli już z domu, gdzie byli traktowani po partnersku, a ich zdanie było brane pod uwagę. Tego też właśnie oczekują od pracodawcy. Tylko te firmy, które rozumieją, że młode pokolenie jest jedną ze stron w dyskusji i wsłuchują się w jego głos, mają szansę na uwolnienie drzemiącego w nim potencjału.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor thinklettera Kongresu Obywatelskiego „Idee dla Polski”

Jakiej pracy oczekują dziś w Polsce młodzi ludzie i jak ich oczekiwania zaspokoić?

Współcześni młodzi Polacy to ludzie świadomi swojej wartości, mający określone aspiracje i niesamowity potencjał. Aby w pełni wykorzystać te atuty – i tym samym zatrzymać w firmie pracowników zaangażowanych, pracowitych, pomysłowych – musimy zrozumieć ich potrzeby i spróbować na nie odpowiedzieć.

Cóż to za potrzeby?

Młodzi chcą mieć sporą samodzielność w sposobie działania. Wystarczy im tylko wskazać cel. Zależy im na realizowaniu zadań odpowiedzialnych, ponieważ one ich motywują. Nie znoszą monotonii – rzadko kiedy chcą przyjść do biura na 8 godzin i „odbębnić swoje”. Zależy im na elastycznym czasie pracy. Reprezentanci młodego pokolenia to wreszcie osoby, dla których bardzo ważne jest to, dla kogo pracują oraz wśród jakich ludzi. Chcą być traktowani podmiotowo i z szacunkiem.

Co dobry pracodawca może zrobić, by te potrzeby zaspokoić? Trudno chyba zapewnić każdemu świeżo upieczonemu absolwentowi studiów pracę niemozolną, kreatywną, odpowiedzialną, z elastycznymi godzinami. Na takie stanowiska pracuje się zazwyczaj kilka lat...

Najgorsze, co może zrobić pracodawca, to zabić entuzjazm młodych ludzi. Wówczas będą oni myśleli tylko o tym, by przesiedzieć swoje, dodać wpis do CV i poszukać czegoś bardziej

interesującego. Mądry pracodawca jest w stanie budować przedsiębiorstwo na mocnych stronach swoich pracowników – rozumiejąc ich potrzeby, motywacje, sposób pracy, a także mając na uwadze różnice międzypokoleniowe oraz ich skutki. W firmach często pracują przecież cztery generacje pracowników. Styl pracy każdego z nich jest inny. Menedżerowie powinni umieć znaleźć konsensus i pokazać wartość każdego z tych pokoleń.

Jak powinni podchodzić do młodych pracowników?

Młodzi ludzie już w domu są wychowywani w poczuciu, że ich zdanie jest ważne. Są traktowani jako partnerzy, współdecydujący – razem z rodzicami – o wielu rzeczach. Tego samego oczekują w pracy. Pracodawcy powinni umieć im to zapewnić – zadając im pytania, angażując ich, słuchając ich zdania, dając możliwość kwestionowania zastanej rzeczywistości. Ale też oczekując od nich uczciwej pracy – zgodnie z zasadą, że nie tylko generują pomysł, ale mają też cierpliwość, aby go wdrożyć. Samą kreatywnością nikt bowiem jeszcze nic nie zbudował. Największa w tym rola menedżera, który nie może ograniczać się do odgórnego wydawania poleceń. Powinien być partnerem, być dostępny, chętny do rozmowy.

“ **Młodzi ludzie są dziś już w domu wychowywani w poczuciu, że ich zdanie jest ważne. Tego samego oczekują w pracy.**

Niezbędny jest zatem swego rodzaju balans między kreatywnością, cierpliwością i ciężką pracą. Czy młodzi potrafią go zachować, czy też może jednak „odbijają” co rusz w stronę kreatywności?

Żyjemy w czasach *instant* – ludzie chcą mieć wszystko naraz, zaraz, natychmiast. Wiele młodych osób jest przyzwyczajonych do tego, że każda ich potrzeba musi zostać szybko zaspokojona. Są niezależni, ambitni, świetnie wykształceni i chcą osiągnąć sukces od razu. Gdy po roku pracy okazuje się, że nie dostają kolejnego awansu, że wciąż nie mają możliwości prowadzenia pewnych projektów samodzielnie, rodzi to w nich frustrację. W pracy uczą się pokory. W tym wypadku duża odpowiedzialność również leży po stronie liderów, przełożonych – motywujących młodych ludzi, wykorzystujących to, co jest w nich najlepsze, ale też pokazujących, że na rezultaty trzeba trochę poczekać. Że czasem warto ostudzić trochę głowę, schować do szuflady swoje ambicje i skupić się na konsekwentnej, nieraz żmudnej pracy. Smak końcowego sukcesu wynagrodzi ten wysiłek po kilkakroć.

“ **Praca uczy młodych pokory. Tego, że czasem warto ostudzić trochę głowę,**

schować do szuflady swoje ambicje i skupić się na konsekwentnej, nieraz żmudnej pracy. Smak końcowego sukcesu wynagrodzi ten wysiłek po kilkakroć.

Wspominała Pani o kilku generacjach pracujących razem w jednej firmie. Jakie są relacje między nimi?

Poprzez wzajemne interakcje każdy od każdego może się czegoś nauczyć. Reprezentanci *baby boomers* czy pokolenia X – cechujący się dość dużą ceremonialnością, poszanowaniem dla tytułów, dla wieku – uczą się od młodych świeżego spojrzenia, otwartości, wykorzystywania burzy mózgów, traktowania po partnersku. Młodzi mogą natomiast korzystać z mądrości i doświadczenia starszych, uczyć się patrzenia na świat w szerszej perspektywie. Jest to wzajemny mentoring.

Dobrze jest włączać młodych oraz starych do wspólnej pracy?

Im mniejsza jest różnica wieku, tym mniej różnic pokoleniowych i łatwiej o dobrą komunikację. Mimo to jednak jestem zdecydowaną zwolenniczką budowania różnorodnych wiekowo zespołów. Każdy może wynieść dla siebie z takiej relacji pewną wartość dodaną. Uważam, że zespoły powinny się dobierać na zasadzie uzupełniania – a nie dublowania – siebie nawzajem.

Czy sądzi Pani, że tego typu podejście można zaszczepić w każdym przedsiębiorstwie?

Wszystko zależy od typu firmy, jej kultury organizacyjnej, sposobu, w jaki się pracuje. Skanska – podobnie jak większość skandynawskich organizacji – cechuje się bardzo płaską strukturą. Szef nie jest od innych lepszy tylko dlatego, że jest szefem. Jest po prostu bardziej doświadczony, ma inny zakres obowiązków, ale jest partnerem, do którego można podejść i z którym można porozmawiać. W firmach, które są mocno zhierarchizowane, zarząd nie wie, co dzieje się w organizacji, nie wie, co jest ważne dla pracowników, czym żyją.

Czy w firmach o płaskiej strukturze mniej jest negatywnych zjawisk, takich jak wysługiwanie się starszych młodszymi, płacenia przez nich frycowego itp.?

Zdecydowanie. Tylko firmy, które rozumieją, że młode pokolenie jest partnerem, jedną ze stron w dyskusji, mają szansę na uwolnienie potencjału swoich pracowników. Inaczej ci młodzi ludzie uciekną. Nie będą chcieli np. czekać na awans, który należy się za wysługę lat, a nie za osiągnięcia. Firma natomiast straci coś bardzo ważnego – świeże spojrzenie i możliwość zrozumienia dużej części swoich klientów. Wielu z nich to przecież również ludzie młodzi. Szalenie istotne jest móc wysłuchiwać siebie nawzajem. Im większa jest natomiast hierarchiczność, tym mniejsza szansa na usłyszenie tego głosu, a w konsekwencji – na osiągnięcie sukcesu.

O rozmówcy

Katarzyna Zawodna od stycznia 2016 r. jest Prezesem Skanska Commercial Development Europe. Odpowiedzialna za strategię i działalność firmy w obszarze innowacyjnych inwestycji biurowych na terenie czterech szybko rozwijających się rynków Europy Środkowo-Wschodniej: Polski, Czech, Rumunii i Węgier. Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.