

Każda firma jest jak wieża Babel

■ Małgorzata Kolińska-Dąbrowska 2009-03-10, ostatnia aktualizacja 2009-03-10 13:14:54.0

Przychodzi baba do pośredniaka odc. 16. Dziennikarka "Gazety" do tej pory chodziła do urzędu pracy i sprawdzała, jak ludzie z pokolenia 50+ radzą sobie na rynku pracy. Dziś sprawdza, czy starsi pracownicy umieją znaleźć wspólny język z młodszymi.

Małgorzata Kolińska-Dąbrowska: Czy rzeczywiście w wielu firmach mamy konflikt między dwoma grupami pracowników: młodymi wilkami w wieku dwadzieścia parę lat i 50+?

Przemysław Mik, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Sprzedażą*: Nazwałbym to inaczej: to wielka polaryzacja poglądów, doświadczeń i opinii. Pani młodych nazwała wilkami, a teraz określa się ich inaczej: pokolenie Y.

Dlaczego Y?

- Od litery Y, która po angielsku brzmi "łaj", tak samo jak pytanie "why", czyli "dlaczego?". A pracowników z tego pokolenia charakteryzuje to, że ciągle pytają: dlaczego mam to zrobić? Dlaczego teraz? I jeszcze: co z tego będę miał? Trzeba im wszystko tłumaczyć, przekonywać. Nigdy z pozycji szefa i z góry. Rodzice robili, co mogli, by mieli wszystko. Byli wychowywani bezstresowo. Nie uznają opinii rodziców i szefów. Ich autorytetami są koledzy i... internet.

Czyli na jednym biegunie mamy pracownicze pokolenie Y, a na drugim 50+.

- Tak. Ten drugi biegun to tzw. pokolenie babyboomers, czyli ludzie urodzeni podczas powojennego wyżu demograficznego. Oni pracowali w zupełnie inaczej zorganizowanych firmach. Tam była silna podległość zawodowa. Mają duże doświadczenie życiowe i ono ich nauczyło, że nie ma co stale dyskutować. A jeżeli zadają pytanie "dlaczego?", to potem zwykle mają coś mądrego do powiedzenia.

Z tego, co pan powiedział, wynika, że 50+ są idealnymi pracownikami.

- (śmiech) A to, co pani teraz powiedziała, to taka mała manipulacja. Zależy na jakiej płaszczyźnie. Jeżeli chodzi o ich zaangażowanie w pracę i lojalność - tak.

Wyczuwam zarzut: owszem lojalni, ale mało kreatywni.

- Kreatywność nie zależy od wieku. Mogą być bardziej kreatywni, bo mają doświadczenie życiowe. Oczywiście spora grupa spośród nich pełni funkcje menedżerskie: prezesów, doradców. Ale na pewno pracują spokojniej, rzetelniej.

O tym pokoleniu mówi się, że nie chce uczestniczyć w wyścig szczurów - domenie młodych.

- Pracownicy po pięćdziesiątce mają inne priorytety życiowe - rodzina, spokój. Oni nie chcą wchodzić w konflikt, bo boją się utraty pracy i wiedzą, jak trudno ją potem znaleźć.

Ale żeby firma dobrze działała, to musi być zespołem. To trudne zadanie?

- Tak. Tym bardziej że jest jeszcze jedna grupa pokoleniowa X, czyli w wieku 30 z hakiem. Oni są najaktywniejsi, pełnią funkcje menedżerów średniego i wyższego szczebla. Mają wpływ na całą firmę. I tak naprawdę konflikt istnieje między X a Y.

Dlaczego?

- Trudno im się zrozumieć. Każdą z tych grup motywuje co innego. Pokolenie trzydziestoparolatków motywują pieniądze. Wychowywali się w latach 70. - najtrudniejszych czasach. Mają parcie, by szybko się dorabiać. Pracują po kilkanaście godzin na dobę. Oni jako stażyści pracowali w firmach, w których szefami byli ludzie z pokolenia babyboomers, którzy nie dawali pola dla dyskusji, żądali wykonywania poleceń, bo w takiej kulturze zawodowej sami zostali wychowani. A pokolenie Y chce stosunków partnerskich. Nie czują się związani lojalnością z firmą - dla nich odejście z pracy z dnia na dzień to nie problem. Nie chcą pracować nawet po 8 godzin. Dla nich ważne jest nie to, ile zarabiam, tylko czy się rozwijam, czy jestem doceniany, czy mam wpływ na firmę oraz czy będzie miał czas na

samorealizację.

To może dobry pomysł, by zastosować w firmach system komunikacji trochę z dawnej epoki: mistrz i uczeń. Czyli młodzi i 50+.

- Tak, ale ten związek: mistrz - uczeń musi nawiązywać się nieformalnie. Dla pokolenia Y nieważne jest stanowisko, napis na wizytówce, ważne jest to, czy im ten człowiek imponuje.

Ale sytuacja teraz jest taka. Pracodawcy odsuwają na drugi plan 50-latków. 30-latkowie nie mają czasu na rozmowy z młodymi. A ważni prezesi są daleko. I jeszcze w związku z "modą na odmładzanie zespołów" narobiliśmy bałaganu, zwalniając tych najbardziej doświadczonych, potencjalnych mentorów?

- Ja bym tych spraw nie łączył. Problem leży gdzie indziej. To dwa pokolenia - 30-latków i 50+ - muszą nauczyć się dogadywać z młodymi.

Dlaczego nie na odwrót?

- Bo tych młodych jest więcej na rynku. To my żyjemy w ich czasach, a nie oni w naszych. Niedługo dołączy do firm kolejna grupa pracowników - screenteenagers, czyli oderwanych od monitorów nastolatków.

Nic innego nie pozostaje, jak zmienić system komunikacji w firmach?

- Wiele firm zdaje sobie z tego sprawę, ale mają problem w dokładnym zdefiniowaniu jak. Czasami brakuje im konsekwencji, gdy już zmiany wprowadzą. Często pod naporem bieżącej, codziennych obowiązków przestaje stosować nowe zasady. Dlatego konieczne jest szkolenie osób zarządzających. Muszą wiedzieć, jak taki system powinien wyglądać.

Tylko czy jest teraz czas na szkolenia i negocjacje z młodymi? W dobie kryzysu wszyscy krzyczą: ratujmy zyski.

- Jest! Jak nie teraz, to kiedy? Skoro mamy kryzys i jest ciężko, to należy ciężiej pracować, aby móc zachęcić ludzi do cięższej pracy. Należy z nimi rozmawiać i ich motywować, aby czuli się współodpowiedzialni za firmę. Właśnie, wszyscy krzyczą, że należy ratować to, co się ma! Ale pamiętajmy, że zyski generują ludzie, np. działy sprzedaży więc teraz jest czas na sprawdzenie się, kto potrafi naprawdę zarządzać sprzedażą, ludźmi i całą spółką.

*Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Sprzedażą zrzesza menedżerów działów sprzedaży oraz human resources z kilkudziesięciu firm, w tym z największych zachodnich koncernów w Polsce. Jednym z celów jego działania jest rozwój polskiej kadry menedżerskiej. PSZS prowadzi szkolenia, badania naukowe, opracowuje raporty dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi i sprzedaży produktów. Stowarzyszenie powstało w 2008 roku.

Małgorzata Kolińska-Dąbrowska