Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Mam w Zespole Cztery Pokolenia i Cztery Definicje „Normalnej Pracy”

Jak dogadać różne oczekiwania wobec komunikacji, feedbacku, czasu pracy i kariery bez robienia z metryki aktu oskarżenia



Mamy problem. Ale spokojnie.

Da się go rozwiązać i jeszcze będzie z czego się pośmiać.

Mam w Zespole Cztery Pokolenia i Cztery Definicje „Normalnej Pracy”

Jak dogadać różne oczekiwania wobec komunikacji, feedbacku, czasu pracy i kariery bez robienia z metryki aktu oskarżenia

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-691-0

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Cztery pokolenia, jeden zespół i pokusa, żeby wszystkich zaszufladkować 11

Rozdział 2 - „Normalna praca", czyli regulamin, którego nikt nie napisał..... 20

Rozdział 3 - Komunikacja międzypokoleniowa, czyli jak jeden mail potrafi zepsuć trzy dni współpracy 29

Rozdział 4 - Feedback, który miał rozwijać, a wywołał kryzys dyplomatyczny..... 39

Rozdział 5 - Kto naprawdę pracuje, a kto tylko świeci na zielono? Wojna o czas i dostępność 48

Rozdział 6 - Awans nie jest obowiązkowym kierunkiem jazdy, czyli cztery pomysły na udaną karierę..... 57

Rozdział 7 - Nowa technologia, stare przyzwyczajenia i komputer, który podobno nie lubi starszych ludzi..... 67

Rozdział 8 - Wojna pokoleń, której nikt nie wypowiedział, czyli jak zatrzymać konflikt, zanim zespół podzieli się na obozy 77

Rozdział 9 - Mapa tarć, czyli jak znaleźć prawdziwy problem, zanim zorganizujesz szkolenie o pokoleniach 88

Rozdział 10 - Kontrakt zespołowy bez krwi i podpisów, czyli jak ustalić zasady, których ludzie naprawdę będą przestrzegać..... 98

Rozdział 11 - Delegowanie bez zgadywania, czyli ile samodzielności dać człowiekowi, który nie czyta ci w myślach 107

Rozdział 12 - Jak podjąć wspólną decyzję, kiedy każdy ma rację, ale budżet wystarcza tylko na jedną 117

Rozdział 13 - Nowy człowiek, stare zwyczaje, czyli jak wdrożyć pracownika bez egzaminu z firmowej telepatii 127

Rozdział 14 - Sprawiedliwie nie znaczy wszystkim po równo, czyli jak zarządzać wyjątkami bez tworzenia zespołu uprzywilejowanych 137

Rozdział 15 - Świetny specjalista, fatalny współpracownik, czyli kiedy zrozumienie przestaje wystarczać 148

Rozdział 16 - Kiedy firma zmienia zasady w trakcie gry, czyli cztery pokolenia wobec jednej niepewnej przyszłości 158

Rozdział 17 - A jeśli problemem jesteś ty? Menedżer przed lustrem, które nie zna litości 170

Rozdział 18 - Zgoda była, zasady były, a po trzech miesiącach wszystko wróciło do normy 180

Rozdział 19 - Pierwsze sygnały nawrotu, czyli jak rozpoznać, że pokolenia znowu zaczynają walczyć o pilota 191

Rozdział 20 - Cztery pokolenia, jeden sprawny zespół i menedżer, który wreszcie może spokojnie wyjechać na urlop 202

INTRO

Jest wtorek, godzina 9:07. Wysyłasz do zespołu wiadomość: „Potrzebuję pilnie informacji o statusie projektu". Jedna osoba natychmiast dzwoni, bo skoro pilne, to przecież trzeba porozmawiać. Druga odpowiada trzema zdaniami i załącza tabelę. Trzecia reaguje kciukiem, co w jej rozumieniu oznacza „przeczytane, zajmuję się tym", a w twoim „czy ja właśnie zostałem zbyty emotikoną?". Czwarta nie odpowiada, ponieważ ma zaplanowaną pracę wymagającą skupienia i wyłączyła powiadomienia. O 9:23 masz cztery różne interpretacje jednego polecenia, żadnej kompletnej informacji i rosnącą ochotę, żeby zwołać spotkanie o zasadach komunikacji. Najlepiej trzygodzinne. Obowiązkowe. Bez telefonów. Dla poprawy efektywności.

Witaj w zarządzaniu zespołem, w którym pracują osoby wychowane w różnych czasach, z różnymi doświadczeniami i przekonaniami o tym, jak wygląda porządna praca. Możesz mieć przy jednym stole człowieka, dla którego telefon jest wyrazem szacunku, osobę preferującą precyzyjną wiadomość, specjalistę oczekującego regularnego feedbacku i pracownika uważającego, że skoro nikt nie zgłasza problemów, wszystko działa znakomicie. Każda z tych osób może być kompetentna, zaangażowana i przekonana, że zachowuje się profesjonalnie. Co ciekawsze, każda może patrzeć na pozostałych z podobnym zdziwieniem, z jakim archeolog ogląda przedmiot o nieznanym zastosowaniu.

Problem zaczyna się wtedy, gdy własny sposób działania uznajemy za oczywisty, a cudzy za podejrzany. „Za moich czasów" spotyka „dlaczego właściwie mamy tak robić?",

„trzeba wykazać inicjatywę" zderza się z „proszę jasno określić oczekiwania", a zdanie „jesteśmy elastyczni" dla jednej osoby oznacza możliwość wcześniejszego wyjścia, dla drugiej gotowość odebrania telefonu o 21:40. Wszyscy używają tych samych słów: odpowiedzialność, szacunek, terminowość, rozwój. Tyle że pod każdym słowem kryje się trochę inna instrukcja obsługi. Nikt jej nie przeczytał, ponieważ nikt nie wiedział, że instrukcje są cztery.

Łatwo byłoby ogłosić, że winne są pokolenia. Wystarczyłoby przygotować prezentację, podzielić ludzi według dat urodzenia i przypisać im charakterystyki. Jedni podobno żyją pracą, drudzy oczekują awansów, trzeci nie potrafią rozmawiać, czwartych trzeba motywować czymś, co wygląda jak aplikacja. Taki podział ma wielką zaletę: jest prosty. Ma też zasadniczą wadę: człowiek nie dostaje wraz z aktem urodzenia fabrycznie zainstalowanego zestawu preferencji zawodowych. Dwudziestopięciolatek może uwielbiać formalne spotkania, a sześćdziesięciolatek sprawniej korzystać z nowych narzędzi niż administrator, który je wdrażał. Metryka bywa częścią życiowego kontekstu, ale nie jest diagnozą osobowości.

Różnice, które obserwujesz, mogą wynikać z etapu kariery, wcześniejszych przełożonych, rodzaju stanowiska, sytuacji rodzinnej, doświadczeń z nieudanymi projektami albo zwyczajnego temperamentu. Ktoś domaga się pisemnych ustaleń, ponieważ kiedyś zapłacił za cudze „przecież rozmawialiśmy". Ktoś inny unika spontanicznych telefonów, bo potrzebuje dłuższego skupienia. Jeszcze ktoś przychodzi wcześniej, ponieważ tak najlepiej godzi obowiązki zawodowe z domowymi. Jeśli każdą taką decyzję wyjaśnisz przynależnością pokoleniową, możesz przeoczyć prawdziwą przyczynę i zaproponować rozwiązanie równie

trafne jak naprawianie drukarki za pomocą analizy horoskopu.

Nie oznacza to, że różnice doświadczeń między pokoleniami są bez znaczenia. Ludzie rozpoczynający karierę w odmiennych warunkach mogli zetknąć się z innymi modelami przywództwa, technologiami, zasadami awansu i sposobami oceniania wyników. Warto o to pytać. Nie warto jednak zakładać odpowiedzi przed rozmową. Dobry menedżer nie musi udawać, że wszyscy są identyczni, ani organizować konkursu, które pokolenie ma największe zasługi dla gospodarki. Potrzebuje zrozumieć, jakie oczekiwania rzeczywiście występują w jego zespole, gdzie się wykluczają i które z nich można pogodzić bez obniżania jakości pracy.

Największy koszt nieporozumień rzadko pojawia się w spektakularnej kłótni. Częściej gromadzi się po cichu. Pracownik przestaje zadawać pytania, bo ostatnio usłyszał, że powinien sam wiedzieć. Inny rezygnuje z proponowania usprawnień, ponieważ każda propozycja kończy się opowieścią o tym, że dawniej ludzie radzili sobie bez takich wynalazków. Ktoś zaczyna odpowiadać na wiadomości wieczorami, chociaż nikt formalnie tego nie wymaga, bo boi się wypaść na mniej zaangażowanego. Powoli powstaje zespół, w którym wszyscy są uprzejmi, ale każdy pracuje według innego regulaminu. Najważniejsze zapisy tego regulaminu istnieją wyłącznie w głowach pracowników.

Sytuację pogarszają popularne recepty w rodzaju „musimy się lepiej komunikować”. To zdanie brzmi rozsądnie, dopóki nie zapytasz, co konkretnie ma się zmienić. Więcej spotkań? Krótsze wiadomości? Częstsze telefony? Natychmiastowe odpowiedzi? A może mniej komunikatów, żeby wreszcie można było pracować? Bez

wspólnego znaczenia słowa „lepiej" każda osoba może wdrażać własną poprawę, utrudniając życie pozostałym. Zespół przypomina wtedy orkiestrę, której dyrygent powiedział: „Grajcie bardziej profesjonalnie", po czym wyszedł, pozostawiając cztery osoby z różnymi partyturami.

Podobnie działa feedback. Dla jednej osoby uwagi przekazywane na bieżąco stanowią pomoc i potwierdzenie, że jej praca jest zauważana. Dla drugiej ciągłe komentowanie każdego etapu brzmi jak brak zaufania. Jedna chce usłyszeć pochwałę publicznie, inna najchętniej schowałaby się pod stołem. Równie skomplikowane są rozmowy o karierze: nie każdy marzy o kierowaniu ludźmi, nie każdy chce awansować w tym samym tempie i nie każdy brak zainteresowania promocją oznacza brak ambicji. Menedżer, który wszystkim proponuje tę samą ścieżkę rozwoju, może z najlepszymi intencjami urządzić zawodową wycieczkę do miejsca, do którego połowa uczestników wcale nie chciała jechać.

Ta książka nie będzie zachęcała cię do nadawania pracownikom etykietek ani do traktowania różnorodności jak problemu wymagającego natychmiastowego wyeliminowania. Pokaże, jak oddzielać faktyczne konflikty oczekiwań od interpretacji, które sami dokładamy do zachowań innych. Nauczysz się rozmawiać o dostępności, terminach, sposobach przekazywania informacji, ocenianiu pracy i ambicjach zawodowych tak, aby ustalenia można było sprawdzić w praktyce. Przyjrzymy się także sytuacjom, w których kompromis jest możliwy, oraz takim, gdzie odpowiedzialność menedżera wymaga podjęcia niepopularnej decyzji. Zrozumienie drugiej osoby nie oznacza przecież, że wszystkie jej oczekiwania automatycznie stają się obowiązującą polityką firmy.

Ważne będzie również rozróżnienie sprawiedliwości od jednakowego traktowania. Ta sama zasada dotycząca terminowości może obowiązywać wszystkich, chociaż sposób organizowania dnia nie musi być identyczny. Każdy powinien znać kryteria oceny wyników, ale częstotliwość rozmów rozwojowych może uwzględniać rzeczywiste potrzeby. Elastyczność nie powinna być nagrodą dla najbardziej przebojowych ani przywilejem osoby, która najgłośniej domaga się wyjątku. Nie zawsze da się spełnić wszystkie życzenia, szczególnie gdy istnieją wymagania operacyjne, ograniczenia kadrowe i klienci, którzy mają zdumiewający zwyczaj oczekiwania wykonania usługi niezależnie od filozofii komunikacyjnej zespołu.

Zacznij od jednej obserwacji, zanim uznasz czyjeś zachowanie za przejaw pokoleniowego charakteru. Kiedy następnym razem pomyślisz „oni zawsze" albo „ci młodsi nigdy", zatrzymaj się przy konkretnym zdarzeniu. Co dokładnie się wydarzyło? Jakie ustalenie zostało naruszone? Czy wszyscy w ogóle znali to ustalenie? Takie pytania nie rozwiążą natychmiast całego konfliktu, ale potrafią zmienić jego kierunek. Zamiast prowadzić proces przeciwko rocznikowi, zaczynasz badać zachowanie, oczekiwania i warunki pracy. To znacznie bardziej użyteczny materiał do rozmowy niż przekonanie, że określone osoby przyszły na świat w niewłaściwej dekadzie.

Nie będziemy też udawać, że wystarczy jedno integracyjne spotkanie, po którym wszyscy nagle pokochają swoje odmienne podejścia. Czasami trzeba będzie powiedzieć komuś „nie". Czasami przyznać, że dotychczasowa zasada była niejasna lub niesprawiedliwa. A czasami odkryć, że źródłem napięcia jest sam przełożony, który rano zachęca do samodzielności, po południu domaga

się konsultowania każdego szczegółu, a wieczorem pisze, że bardzo szanuje work-life balance. Zarządzanie różnorodnym zespołem wymaga również gotowości do sprawdzenia własnych przyzwyczajeń. Stanowisko kierownicze nie aktualizuje automatycznie systemu operacyjnego człowieka.

Wyobraź sobie teraz spotkanie, na którym nikt nie musi zgadywać, co oznacza „pilne", jak szybko należy odpowiedzieć, kiedy można spokojnie pracować bez powiadomień i jak zgłosić odmienne zdanie bez ryzyka, że zostanie uznane za brak szacunku. Ludzie nadal będą się różnić. Nadal ktoś wybierze rozmowę, a ktoś wiadomość. Nadal będą istnieć napięcia, terminy i trudne decyzje. Zniknie jednak część niepotrzebnego chaosu, ponieważ zamiast czterech niepisanych definicji normalności pojawią się jasne, wspólnie rozumiane zasady współpracy.

Nie musisz sprawić, żeby cztery pokolenia myślały tak samo. Wystarczy stworzyć warunki, w których mogą dobrze pracować, nie uważając przy tym pozostałych za błąd rekrutacyjny. A gdy następnym razem ktoś odpowie na ważną wiadomość samym kciukiem, być może zamiast analizować upadek kultury zawodowej, po prostu zapytasz, czy oznacza to potwierdzenie odbioru, czy wykonanie zadania. Zaskakująco wiele menedżerskich dramatów kończy się w miejscu, w którym ktoś wreszcie zadaje właściwe pytanie.

Rozdział 1 - Cztery pokolenia, jeden zespół i pokusa, żeby wszystkich zaszufladkować

Na spotkaniu dotyczącym nowego projektu kierownik prosi zespół o zgłoszenie pomysłów. Pierwsza osoba proponuje wykorzystanie sprawdzonego rozwiązania, które działało przez ostatnie pięć lat. Druga chce całkowicie zmienić sposób pracy. Trzecia pyta, jaki budżet przewidziano na eksperymenty, a czwarta zastanawia się, dlaczego w ogóle organizujemy spotkanie, skoro można było wcześniej przesłać propozycje i porównać je w dokumencie. Kierownik rozgląda się po sali i dochodzi do wniosku, że właśnie zobaczył cztery pokolenia w ich naturalnym środowisku. Brakuje tylko lektora, który poważnym głosem wyjaśniłby zwyczaje poszczególnych gatunków oraz ostrzegł przed zbliżaniem się do ekspresu podczas przerwy obiadowej.

Tymczasem każda z tych reakcji może mieć zupełnie inne źródło. Zwolennik sprawdzonego rozwiązania pamięta koszt poprzedniej, nieudanej zmiany. Entuzjasta nowości zna narzędzie, które rzeczywiście skróciłoby pracę. Osoba pytająca o budżet odpowiada za koszty, a przeciwnik spotkania ma za godzinę ważny termin. Żadne z tych zachowań nie wymaga ustalenia daty urodzenia. Wystarczy poznać obowiązki, doświadczenia i okoliczności. Jednak metryka jest kusząca, ponieważ dostarcza natychmiastowego wyjaśnienia, które wygląda jak wiedza. Kierownik może wrócić do gabinetu z przekonaniem, że rozumie zespół, choć tak naprawdę dowiedział się jedynie, kto siedział przy którym końcu stołu.

Szufladkowanie jest szczególnie atrakcyjne wtedy, gdy zarządzasz wieloma ludźmi, masz ograniczony czas i codziennie podejmujesz kilkadziesiąt decyzji. Mózg chętnie korzysta z uproszczeń. Zamiast analizować każdą sytuację osobno, przypisuje zachowaniom znajome etykiety: konserwatywny, roszczeniowy, niecierpliwy, odporny na zmiany. Gdy etykieta zostanie połączona z pokoleniem, otrzymujemy gotową teorię zarządzania, którą można przedstawić na szkoleniu, najlepiej z kolorowym wykresem. Problem pojawia się w chwili, gdy zaczynasz podejmować decyzje o konkretnych ludziach na podstawie teorii, która nie została sprawdzona w ich przypadku. Przestajesz pytać, dlaczego pracownik czegoś potrzebuje, ponieważ wydaje ci się, że odpowiedź już znasz.

W codziennym języku zawodowym funkcjonują nazwy pokoleń, takie jak baby boomers, X, Y czy Z. Mogą pomagać opisywać pewne doświadczenia historyczne i społeczne, ale granice między nimi są umowne, a osoby należące do tej samej grupy potrafią różnić się niemal wszystkim, co ma znaczenie w pracy. Dwóch trzydziestolatków może mieć odmienne podejście do stabilności zatrudnienia, podobnie jak dwóch pięćdziesięciolatków do technologii. Co więcej, człowiek zmienia się wraz z doświadczeniem. Osoba, która pięć lat temu pragnęła szybkiego awansu, dziś może świadomie wybierać spokojniejszą specjalizację. Nie dlatego, że jej pokolenie zbiorowo zmieniło zdanie. Po prostu jej życie nie konsultuje decyzji z tabelą demograficzną.

Kiedy etykieta zaczyna zarządzać zamiast ciebie

Wyobraź sobie, że dwie osoby spóźniają się z przygotowaniem podobnych raportów. Jedna ma dwadzieścia siedem lat, druga pięćdziesiąt osiem. O

młodszej przełożony mówi: „To pokolenie nie ma poczucia odpowiedzialności". O starszej: „Pewnie potrzebuje więcej czasu na nowe systemy". Fakty są identyczne: obie nie dotrzymały terminu. Interpretacje różnią się wyłącznie dlatego, że kierownik dopisał do zdarzeń własną opowieść. Tymczasem pierwsza osoba mogła otrzymać dane z opóźnieniem, a druga zwyczajnie źle zaplanować pracę. Dopóki nie ustalimy przyczyn, każda ocena pozostaje przypuszczeniem. Szczególnie niebezpiecznym, jeśli na jej podstawie decydujemy o premii, szkoleniu lub awansie.

Takie interpretacje potrafią same się wzmacniać. Przełożony przekonany, że młodsi pracownicy szybko się nudzą, przydziela im wyłącznie krótkie, dynamiczne zadania. Później zauważa, że nie mają doświadczenia w prowadzeniu długich projektów, więc uznaje to za potwierdzenie swojej teorii. Starszym specjalistom nie proponuje nowych narzędzi, ponieważ zakłada, że wolą tradycyjne rozwiązania. Po kilku miesiącach widzi, że korzystają głównie ze starych metod. Wszystko się zgadza. Teoria została potwierdzona przez rzeczywistość, którą sama pomogła stworzyć. To trochę jak zamknięcie restauracji w poniedziałki, a następnie ogłoszenie, że klienci najwyraźniej nie lubią jadać poza domem na początku tygodnia.

Warto odróżnić trzy rzeczy, które w zespołach często trafiają do jednego worka: wiek, etap kariery i doświadczenie zawodowe. Pracownik mający sześćdziesiąt lat może dopiero zaczynać pracę w nowej branży i potrzebować szczegółowego wdrożenia. Trzydziestolatek może zarządzać wielomilionowym budżetem i nie oczekiwać codziennego nadzoru. Ktoś zatrudniony od dwóch miesięcy może doskonale znać technologię, ale nie rozumieć jeszcze wewnętrznych zależności firmy. Te informacje mają

praktyczne znaczenie, bo wskazują, jakiego wsparcia może potrzebować konkretna osoba. Rocznik nie powie ci, czy pracownik zna procedurę, potrafi podjąć decyzję albo chce rozwijać umiejętności przywódcze.

Nie oznacza to, że doświadczenia związane z dorastaniem w różnych okresach należy całkowicie ignorować. Ktoś, kto przez większość kariery pracował w strukturze z wyraźną hierarchią, może uważać formalne zatwierdzanie decyzji za naturalny element odpowiedzialności. Inna osoba, przyzwyczajona do samodzielnych zespołów projektowych, może odbierać tę samą procedurę jako niepotrzebną kontrolę. To cenna wskazówka do rozmowy, ale nie gotowa odpowiedź. Pierwszy pracownik może przecież marzyć o większej autonomii, a drugi oczekiwać jasnego zatwierdzania decyzji finansowych. Historia zawodowa pozwala sformułować pytanie. Nie daje prawa do napisania odpowiedzi za rozmówcę.

Najłatwiej zauważyć szkodliwość etykietowania w rozmowach, które odbywają się pod nieobecność zainteresowanych. „Ona taka jest, bo młoda", „jego już nie zmienisz", „oni wszystko chcą natychmiast". Brzmi niewinnie, czasem nawet zabawnie. Jednak podobne komentarze wpływają na to, jakie zadania proponujemy ludziom i jakie zachowania jesteśmy gotowi im wybaczyć. Z czasem pracownicy zaczynają odczuwać, że muszą reprezentować całą grupę wiekową. Jedna osoba otrzymuje obowiązek udowodnienia, że młodzi potrafią pracować sumiennie, a druga, że starsi rozumieją nowoczesność. Trudno skupić się na realizacji projektu, kiedy przy okazji trzeba bronić honoru kilkunastu roczników.

Co naprawdę widzisz, gdy patrzysz na zespół?

Przyjrzyj się zwyczajnemu konfliktowi dotyczącému sposobu prowadzenia spotkań. Jeden pracownik zabiera głos natychmiast, drugi potrzebuje chwili na przemyślenie stanowiska, trzeci przesyła uwagi po spotkaniu. Kierownik może uznać pierwszego za ambitnego, drugiego za niepewnego, a trzeciego za mało zaangażowanego. Jednak styl uczestnictwa nie jest automatycznym pomiarem kompetencji. Osoba mówiąca najwięcej nie musi mieć najlepszych pomysłów, podobnie jak cisza nie dowodzi braku wiedzy. Jeśli ocena opiera się na widoczności zachowania zamiast jego wartości, zespół szybko odkryje, że najbardziej opłaca się produkować oznaki aktywności. W skrajnej wersji każdy będzie mówił na spotkaniu, a potem wszyscy pozostaną, żeby ustalić, co właściwie zostało powiedziane.

Pomocne jest oddzielenie obserwacji od oceny. Zdanie „Marek nie zgłosił propozycji podczas spotkania" opisuje zdarzenie. „Marek nie angażuje się, bo należy do starszego pokolenia" dodaje dwie niepotwierdzone interpretacje. Pierwszą można sprawdzić, pytając o przygotowanie, rolę i możliwość przedstawienia opinii. Druga prowadzi donikąd, ponieważ nawet jeśli Marek rzeczywiście nie angażuje się wystarczająco, data jego urodzenia nie wskazuje sposobu rozwiązania problemu. Możesz natomiast ustalić, czy potrzebuje wcześniejszych materiałów, ma zastrzeżenia do projektu albo uważa, że decyzje zapadły już przed spotkaniem. Dopiero wtedy masz informacje, z którymi można coś zrobić.

Dobrym początkiem jest zebranie indywidualnych oczekiwań bez poprzedzania rozmowy wykładem o pokoleniach. Zapytaj pracownika, jakie warunki pomagają mu dobrze wykonywać zadania, co najczęściej przeszkadza

mu we współpracy i jakiego wsparcia potrzebuje od ciebie. Nie ograniczaj się do pytań o preferencje. Dowiedz się również, jakie obowiązki wykonuje, za jakie wyniki odpowiada i czego wymaga jego rola. Osoba może preferować brak spotkań, ale jeśli koordynuje krytyczne przekazanie obowiązków, sama preferencja nie przesądza o rozwiązaniu. Celem rozmowy jest znalezienie sposobu pracy, który respektuje ludzi i pozwala realizować zadania, nie zaś organizowanie firmowego plebiscytu na najprzyjemniejszy dzień roboczy.

Przy takich rozmowach warto uważać na własny język. Pytanie „Czy jako przedstawiciel młodego pokolenia potrzebujesz częstego feedbacku?" sugeruje oczekiwaną odpowiedź i przypisuje potrzebę do wieku. Lepsze będzie: „Jak często informacja zwrotna pomaga ci korygować pracę, a kiedy zaczyna przeszkadzać?". Podobnie zamiast pytać starszego specjalistę, czy poradzi sobie z nową aplikacją, zapytaj wszystkich uczestników wdrożenia, jaki zakres szkolenia będzie dla nich potrzebny. Równe traktowanie polega tu na stosowaniu tych samych kryteriów oceny rzeczywistych umiejętności, a nie na udawaniu, że każdy ma identyczne doświadczenie.

Jednym z bardziej podstępnych błędów menedżerskich jest przekonanie, że skoro znasz kogoś od lat, nie musisz już sprawdzać jego potrzeb. Tymczasem pracownik może zmienić sytuację rodzinną, zakres odpowiedzialności, ambicje lub sposób organizowania pracy. Dawniej chętnie podróżował służbowo, teraz nie może robić tego równie często. Kiedyś chciał zarządzać ludźmi, dziś bardziej interesuje go rozwój ekspercki. Bez rozmowy przełożony nadal pracuje z wersją człowieka sprzed kilku aktualizacji. W pewnym momencie okazuje się, że jedynym elementem

firmy, który konsekwentnie nie przyjął nowej wersji, jest opinia kierownika.

Istnieje jednak druga skrajność: tak silny lęk przed stereotypami, że przestajemy nazywać rzeczywiste trudności. Jeśli pracownik nie przestrzega ustalonych terminów, ignoruje wymagane szkolenia albo odmawia współpracy, problem trzeba rozwiązać niezależnie od wieku. Szacunek nie oznacza rezygnacji ze standardów. Oznacza stosowanie uczciwych, czytelnych zasad i ocenianie tego, na co dana osoba ma wpływ. Niewłaściwe zachowanie nie staje się mniej niewłaściwe dlatego, że ktoś należy do grupy, której nie chcemy urazić. Podobnie wysoka jakość pracy nie powinna być niespodzianką wymagającą komentarza „jak na swój wiek".

W praktyce dobrze jest rozdzielać wymagania wspólne od indywidualnych sposobów ich spełniania. Każdy członek zespołu może odpowiadać za jakość, terminowość, bezpieczeństwo informacji i uczciwe informowanie o ryzyku. Nie wszyscy muszą natomiast planować dzień identycznie, korzystać z tego samego sposobu robienia notatek albo preferować jednakowy styl rozmowy. Tam, gdzie obowiązuje uzasadniona procedura, trzeba jej przestrzegać. Tam, gdzie liczy się rezultat, pozostawienie rozsądnej swobody może zwiększyć skuteczność. Dzięki temu różnorodność przestaje być problemem wizerunkowym, a staje się zwyczajną cechą zespołu, którą uwzględnia się podczas organizowania pracy.

Wyobraź sobie kierownika, który przed przydzieleniem odpowiedzialności za prezentację pyta cztery osoby o doświadczenie, dostępność, znajomość odbiorcy i zainteresowanie zadaniem. Dowiaduje się, że najmłodszy pracownik świetnie analizuje dane, ale nie chce prowadzić

wystąpienia. Najstarsza specjalistka ma znakomity kontakt z klientem i chętnie poprowadzi spotkanie, choć wcześniej nie dostawała podobnych propozycji. Kolejna osoba może przygotować argumentację, a czwarta zweryfikować ryzyka. Powstaje zespół dobrany według kompetencji i potrzeb projektu. Nie ma w tym żadnej rewolucji, choć dla kogoś przyzwyczajonego do przypisywania zadań na podstawie wieku może wyglądać jak radykalna innowacja organizacyjna.

Warto też przyjrzeć się temu, jak sam kierownik definiuje profesjonalizm. Może szczególnie cenić punktualne przychodzenie do biura, częste wypowiedzi na spotkaniach albo gotowość do zostawania po godzinach. Niektóre z tych zachowań bywają potrzebne w określonych sytuacjach, ale żadne nie stanowi uniwersalnej miary wartości pracownika. Jeśli osoba dostarcza wyniki, wspiera innych i dotrzymuje uzgodnionych zobowiązań, sam fakt, że wykonuje zadania inaczej niż przełożony, nie świadczy o gorszym podejściu. Zanim więc uznasz coś za brak zaangażowania, sprawdź, czy oceniasz rzeczywisty wynik, czy raczej stopień podobieństwa do własnych przyzwyczajeń.

Szczególnie ostrożnie należy podchodzić do ocen dotyczących kariery. Młody pracownik nie musi pragnąć błyskawicznego awansu, a doświadczony nie musi myśleć wyłącznie o spokojnym doczekaniu emerytury. Ambicja może oznaczać większą odpowiedzialność, zdobycie specjalizacji, poprawę warunków pracy albo rozwijanie kompetencji bez obejmowania stanowiska kierowniczego. Jeśli organizacja uznaje tylko jedną definicję sukcesu, część wartościowych ludzi zacznie wyglądać na pozbawionych motywacji. Tymczasem ich motywacja może być całkiem silna, lecz skierowana w inną stronę niż ta, którą firma

przewidziała w eleganckim schemacie ze strzałkami prowadzącymi nieuchronnie do stanowiska dyrektora.

Pierwsza zmiana, którą warto wprowadzić, nie wymaga więc wielkiego programu międzypokoleniowego, budżetu szkoleniowego ani wynajmowania sali konferencyjnej z widokiem na las. Wymaga konsekwencji w jednym obszarze: zanim przypiszesz zachowanie do pokolenia, ustal jego rzeczywistą przyczynę i znaczenie dla pracy. Jeśli brakuje kompetencji, zaplanuj ich rozwój. Jeśli problemem są niejasne oczekiwania, doprecyzuj je. Jeśli istnieje konflikt interesów, nazwij go i podejmij decyzję. A jeśli odkryjesz, że ktoś po prostu preferuje inny, równie skuteczny sposób działania, nie musisz go naprawiać. Zespół nie jest kolekcją identycznych egzemplarzy pracownika idealnego.

Wiek może powiedzieć coś o czasie, w którym człowiek zdobywał doświadczenia. Nie powie jednak wszystkiego o tym, kim jest dzisiaj i jak będzie pracował jutro. Menedżer nie potrzebuje czterech instrukcji obsługi pokoleń. Potrzebuje umiejętności rozpoznawania ludzi, ich obowiązków i rzeczywistych zachowań. Kiedy przestaniesz traktować metrykę jak wyrok, zyskasz znacznie więcej informacji do podejmowania decyzji. Być może odkryjesz nawet, że największym konserwatystą w zespole jest najmłodsza osoba, a największym entuzjastą zmian ktoś, kto pamięta jeszcze czasy, gdy służbowy telefon służył wyłącznie do dzwonienia. I nikt nie będzie musiał z tego powodu przepraszać swojego pokolenia.

Rozdział 2 - „Normalna praca”, czyli regulamin, którego nikt nie napisał

O 16:58 pracownica zapisuje dokument, zamyka laptop i przygotowuje się do wyjścia. Jej zadania są wykonane, terminy dotrzymane, a następnego dnia czeka ją kolejne osiem godzin pracy. Przy sąsiednim biurku kolega właśnie nalewa trzecią kawę i rozpoczyna analizę, którą zamierza zakończyć około dziewiętnastej. Widząc wychodzącą osobę, rzuca półżartem: „O, ktoś tu ma pół etatu?”. Ona odpowiada uśmiechem, ale przez resztę drogi do domu zastanawia się, czy naprawdę jest postrzegana jako mniej zaangażowana. On natomiast nie rozumie, dlaczego zwykły komentarz wywołał chłodną reakcję. Następnego dnia oboje zachowują się profesjonalnie. Tylko atmosfera między nimi przypomina klimatyzację ustawioną na temperaturę przechowywania mrożonek.

Nikt nie złamał formalnych zasad. Firma nie wymagała pracy do dziewiętnastej, a wykonane zadania nie wskazywały, że wcześniejsze wyjście stanowi problem. Konflikt pojawił się dlatego, że dwie osoby posługiwały się różnymi definicjami zaangażowania. Dla jednej oznaczało ono skuteczne wykonanie obowiązków w uzgodnionym czasie. Dla drugiej obejmowało także gotowość do pozostania dłużej, szczególnie gdy zadań jest dużo. Każda interpretacja mogła powstać na podstawie wcześniejszych doświadczeń zawodowych. Żadna nie została wspólnie omówiona. Obie funkcjonowały jednak tak, jakby były oficjalnym prawem zakładowym, zatwierdzonym przez zarząd, dział prawny i prawdopodobnie samego patrona pracowitości.

W niemal każdej organizacji istnieją dwa porządki. Pierwszy tworzą dokumenty, umowy, procedury, zakresy obowiązków i formalne wymagania. Drugi składa się z niepisanych zwyczajów: kiedy wypada wychodzić, jak często należy informować przełożonego o postępach, czy wolno zakwestionować jego pomysł, kiedy trzeba odbierać telefon i co właściwie oznacza „samodzielność". Ten drugi porządek bywa silniejszy od pierwszego, ponieważ wpływa na codzienne relacje i poczucie bezpieczeństwa. Możesz mieć świetnie opracowany regulamin elastycznej pracy, lecz jeśli kierownik demonstracyjnie patrzy na zegarek za każdym razem, gdy ktoś wychodzi zgodnie z ustalonym harmonogramem, pracownicy szybko zrozumieją, który komunikat należy traktować poważnie.

Niepisane zasady powstają najczęściej bez żadnego planu. Ktoś kiedyś odpisał na wiadomość podczas urlopu, został publicznie pochwalony za wyjątkowe zaangażowanie i reszta zespołu zapamiętała tę sytuację. Ktoś inny zgłosił problem na wczesnym etapie projektu, po czym przez godzinę tłumaczył się z tego, dlaczego jeszcze go nie rozwiązał. Od tej pory ludzie zgłaszają trudności dopiero wtedy, gdy nie mają już innego wyjścia. Organizacja oficjalnie promuje transparentność, ale nieformalnie nagradza ukrywanie kłopotów. Nikt nie musi tego zapisywać. Wystarczy kilka powtarzających się reakcji, żeby pracownicy nauczyli się, co naprawdę opłaca się robić.

Skąd bierze się nasze przekonanie, że tak właśnie trzeba?

Człowiek rozpoczynający pierwszą pracę zawodową zwykle nie posiada kompletnej wiedzy o tym, jak powinien zachowywać się w organizacji. Obserwuje innych, słucha przełożonych i sprawdza, które działania przynoszą dobre rezultaty. Z czasem część wyuczonych zachowań zaczyna

traktować jako oczywiste standardy profesjonalizmu. Osoba, która przez dziesięć lat pracowała w środowisku wymagającym formalnego zatwierdzania każdej ważnej decyzji, może uznawać pomijanie tej procedury za lekkomyślność. Ktoś wychowany zawodowo w organizacji o dużej autonomii może w tym samym zachowaniu dostrzegać niepotrzebną biurokrację. Obie osoby mogą uczciwie troszczyć się o jakość pracy, choć wybierają przeciwstawne drogi do tego samego celu.

Doświadczenia pokoleniowe mogą mieć w tym udział, ponieważ warunki wejścia na rynek pracy nie były zawsze identyczne. Zmieniały się technologie, modele zatrudnienia, dostępność informacji i sposoby budowania kariery. Trzeba jednak pamiętać, że także osoby w podobnym wieku trafiały do bardzo różnych organizacji. Pracownik dużej instytucji mógł przez lata działać według szczegółowych procedur, podczas gdy jego rówieśnik prowadził niewielką firmę i samodzielnie podejmował większość decyzji. Dzisiaj obaj mogą pracować w jednym zespole, ale ich zawodowe odruchy będą inne. Różnica nie wynika wyłącznie z daty urodzenia, lecz z tego, jakiego rodzaju zachowania pomagały im wcześniej osiągać dobre wyniki.

Szczególnie dużo nieporozumień kryje się w słowie „dyspozycyjność". Dla jednych oznacza ono obecność w uzgodnionych godzinach i gotowość do zajmowania się powierzonymi zadaniami. Dla innych zdolność szybkiego reagowania na nieprzewidziane sytuacje, nawet jeśli pojawiają się poza zwykłym harmonogramem. W niektórych rolach rzeczywiście potrzebne są dyżury, zabezpieczenie ciągłości działania lub obsługa pilnych incydentów. To konkretne wymagania, które należy jasno określić i organizować zgodnie z obowiązującymi zasadami. Nie