

Przedmowa

Czy nie możemy po prostu dać sobie spokój z milenialsami i zacząć zatrudniać kolejne pokolenie?

Przyznaj się, taka myśl zaświtała w twojej głowie. I wiesz co? Nie jesteś w tym osamotniony! Publiczność wciąż mnie o to pyta, kiedy opowiadam o milenialsach i przywództwie.

Dziś milenialsi przedstawiani są jako uzależnieni od rozrywki, roszczeniowi dwudziestoparolatkarze, którym wszystko „się należy” i którzy nie są w stanie oderwać wzroku od ekranu smartfona, żeby podać ci rękę.

Generacja Y nie jest pierwszym pokoleniem młodych, które dorobiło się złej reputacji. Gdyby stereotypy były prawdziwe, każdy przedstawiciel pokolenia X byłby fanem grunge’u, a każdy przedstawiciel pokolenia baby boomers byłby bezużytecznym hipisem, każdy tradycjonalista zaś nienadającym się do niczego greaserem – zawiadką z włosami wysmarowanymi brylantyną.

Pokolenia nie powstają w próżni. Są niedoskonałym produktem ukształtowanym przez rodziców, popkulturę i politykę. Milenialsi urodzili się w ekonomicznym boomie, a studia kończyli w czasach potężnego krachu. Wychowaliśmy się na internecie. Żyjemy w świecie, w którym wiedza nie ma granic, a platformy informacyjne zapewniają płynność faktów.

Dzisiejsi menedżerowie przyglądają się temu pokoleniu z rozbawieniem i zakłopotaniem. Dla nich jesteśmy przerażający, dziwni i inspirujący.

Wrzuć w Google hasło „milenialsi”, a zaleją cię nagłówki: „Milenialsi oczekują podwyżki i awansu w pierwszym roku pracy”. „Nadchodzą milenialsi. [...] Jesteś gotowy na ich ego?”. „Oczekiwanie lojalności od pokolenia Y może być oczekiwaniem nadmiernym”.

Krytycy nie mają racji.

Kiedy przyglądam się mojemu pokoleniu, nie widzę samolubnych, leniwych i szurniętych dzieciaków. Widzę osoby z pasją, zaangażowane w kwestie sprawiedliwości społecznej, chcące zmienić świat na lepsze, oraz ludzi, którzy naprawdę zasługują na poważne traktowanie.

Milenialsi odmawiają zaakceptowania *status quo*. Chcemy karier w krzyżujących się gałęziach przemysłu. Ufamy prawdziwym przywódcom. Pragniemy zdobywać doświadczenia trwające dłużej niż chwilę. Nasze ulubione czasowniki to: zaburzyć, marzyć, cyfryzować i równoważyć.

Ukończyłam college w 2009 roku, kiedy recesja osiągnęła szczyt i znalezienie dobrze płatnej pracy było trudne (czytaj: niemożliwe). Jednak z odrobiną szczęścia mi się udało. Miałam pracować w firmie zajmującej się konsultingiem politycznym przy ogólnostanowych wyborach w Kalifornii.

Pierwszy dzień w pracy. Cztery tygodnie wcześniej kończyłam studia. Tego dnia wkroczyłam na drogę reszty mojego życia.

Patrząc wstecz, widzę twarze moich rodziców, którzy mi kibicują. Czuję wsparcie profesorów i presję, żeby byli ze mnie dumni.

Idę krok po kroku, mijając wielkie szklane drzwi prowadzące ku przeznaczeniu.

Recepcjonistka powitała mnie w lobby i poprosiła, żebym poszła za nią do mojego biura. „Mam biuro? Moi znajomi wciąż przyjmują zamówienia na kawę, a ja mam własne biuro!” – pomyślałam. Zanim zdążyłam wyobrazić sobie kolor mego pokoju, recepcjonistka zatrzymała się przed zamkniętymi drzwiami i powiedziała: „Proszę, to tu! Gdyby pani czegokolwiek potrzebowała, proszę dać mi znać”.

Popatrzyłam na drzwi z napięciem. To tu. Nacisnęłam klamkę i popchnęłam drzwi. Zanim dane mi było rzucić się, żeby obejrzeć dokładnie biuro, uderzył mnie smród wybielacza.

To tu, moje biuro. Wcześniej mieścił się tu schowek na środki czystości, a teraz pomieszczenie stało się moim osobistym centrum twórczej pracy. Kiedy opary zwietrzały, usiadłam i zaczęłam się urządzać. Nie miałam pojęcia, na czym będzie polegała moja praca, ale w tamtym momencie czułam, że mi się udało.

Praca nie była tym, czego się spodziewałam. Pracowałam do późna. Zadania projektowe były skomplikowane. Kultura organizacji była mi obca i mnie nudziła. Sześć miesięcy później mój menedżer zauważył zmianę mojego nastroju. Zabrał mnie do swojego biura i zrobił coś niebywałego.

– Gabrielle – powiedział – wiem, że pewnie nie robisz tego, czego się spodziewałaś. I wiem, że nie jest to takie fajne i ekscytujące, jak zakładałaś.

Staralam się nie potakiwać. „Czy on właśnie mnie zwalnia?” – pomyślałam.

– Ale chciałem ci podziękować – mówił dalej. – Kiedy ty lepiej obsługujesz swoich klientów, pomagasz nam wszystkim robić to lepiej. Więc: dzięki.

To było to. W 60 sekund na zawsze zmieniło się moje rozumienie zarządzania. *Zarządzanie milenialsami* będzie miało podobny wpływ na każdego, kto tę książkę przeczyta.

Chip i Mick analizowali motywacje kierujące działaniami milenialsów. Przeprowadzili badania, żeby zebrać dane z pierwszej ręki na temat sposobu komunikowania się osób należących do tego pokolenia. Opracowali wnikliwe materiały dla liderów z każdej branży, żeby umożliwić stworzenie środowiska lepiej dopasowanego do potrzeb różnych pokoleń.

Chcę ci pogratulować sięgnięcia po tę publikację. To pierwszy krok na drodze do stworzenia fantastycznego miejsca pracy. Organizacje, które stosują się do zaleceń przedstawionych w tej książce, są liderami w swoich branżach, natomiast te, które odmawiają ich uznania, zostają daleko w tyle.

Jedynym miejscem, w którym istnieje konflikt pokoleń, jest nasza głowa. Praca z zespołami korporacyjnych menedżerów nauczyła mnie, że każdy pracownik chce tego, czego milenialsi: spełnienia, uznania, docenienia i wynagrodzenia.

Ta książka dostarcza ogromnej wiedzy na temat zarządzania następnym pokoleniem. Ale poza zarządzaniem milenialsami ta publikacja fundamentalnie zmieni ciebie jako przywódcę i sposób, w jaki odnosisz się do innych.

Przygotuj się na wstrząs dla umysłu. Przygotuj się na zrozumienie milenialsów.

Gabrielle Jackson Bosché,
autorka *5 Millennial Myths: The Handbook for Managing
and Motivating Millennials*

Podziękowania

Chcemy podziękować dr. Joelowi Schwarzbartowi za jego ogromne wsparcie. Jego wpływ, wiedza i mądrość znajdują odzwierciedlenie na stronach tej książki. Wykonał tytaniczną pracę, redagując manuskrypt. Dziękujemy Markowi Stumpowi za pomoc w koordynowaniu naszych wysiłków. Pragniemy również wyrazić naszą wdzięczność zespołowi Margret McBride Literary Agency za wiarę w naszą pracę.

Dziękuję mojej żonie Lisie i czwórce naszych dzieci (Chase'owi, Chance, Chandlerowi i Charlize). Są moją inspiracją. Cholene Espinoza i Ellen Ratner zasługują na podziękowania za ich wsparcie, wiarę i pomysły.

Dziękuję niezręcznie już dr. Normanowi Shawchuckowi i dr. Rogerowi Heuserowi za nauczenie mnie, żeby przed zapytaniem „jak?”, pytać „dlaczego?”. Dziękuję dr. Alowi Guskinowi, założycielowi programu dla doktorantów Leadership and Change na Antioch University, za kierowanie moim rozwojem w ramach tego projektu.

I dziękuję studentom z moich zajęć Management 470 za to, że stawiali przede mną wyzwania w takim samym stopniu, jak ja starałem się stawiać wyzwania przed nimi. Dziękuję za wsparcie moim współpracownikom z Concordia University Irvine.

Chip Espinoza