

# Bohaterowie są zmęczeni — kto przejmie pałeczkę?

**Kariera i praca** Menedżerowie stracili entuzjazm, mechanizmy wyłaniania następców zawiodły, ale wielu ekspertów od zarządzania najbardziej rozczarowuje młodzież



Mirosław  
Konkel

[m.konkel@pb.pl](mailto:m.konkel@pb.pl) w 22-333-98-55

Kryzys przywództwa to nie wymysł dziennikarski, nie fikcja. Dotyczy polityki, gospodarki, biznesu. Jak przejawia się w firmach? Światło na sprawę rzuca adresowane do menedżerów i przedsiębiorców badanie „Biznes-Ludzie 2016/17”, które przeprowadziła firma Tarka Executive's (TE's) razem z Wyższą Szkołą Menedżerską (WSM) w Warszawie. Płyną z niego trzy główne wnioski. Po pierwsze, w związku z nieprzewidywalnym otoczeniem rynkowym nastój zarządzających pozostawia wiele do życzenia. Po drugie, środowisko pracy jest zubożone, często do minimum, co ogranicza szanse pojawienia się talentów. Wreszcie, po trzecie, młodzi pracownicy są dla kadry kierowniczej grupą niezrozumiałą, trudną do kontrolowania – i źródłem rozczarowania.



## Luka pokoleniowa

Krzysztof Tarka, psycholog, założyciel i wspólnik w TE's, mówi wprost: bohaterowie są zmęczeni. Tuż po drugim tapieciu kryzysu w latach 2010-11 przeprowadzono pierwszą edycję badania – i wtedy, paradoksalnie, samopoczucie szefów było lepsze. Mimo trudnych czasów nie brakowało im optymizmu. Teraz powietrze z nich zeszło. – Ludzie wydają się skrajnie zmęczeni. Niezależnie od wzrostu ich rynków i biznesów w ostatnich latach. I pomimo rosnącej żądności osobistej i rodzinnej – wskazuje Krzysztof Tarka.

Wygląda na to, że perturbacje, strach przed porażką dodawały siły, a kiedy jest łatwiej, człowiek przestaje się starać – jakby na potwierdzenie słynnych słów Antoniego Czechowa: „Był idiotą poradzi sobie z kryzysem, ale to codzienność nas niszczy”.

– Czy liderzy osiedli na laurach? Może niektórzy. U innych wyczuwalny jest niepokój. Trwająca od dawna niepewność osłabia morale. Spadek energii częściowo wynika też z wieku – choć poprzednia rozmowa z przedstawicielami kadry zarządzającej odbyła się zaledwie kilka lat temu, niektórzy czują się teraz znacznie starsi, mniej odporni na wyzwania i stres – opisuje Radosław Dawidziuk, kanclerz WSM.

W poprzedniej edycji badania – dodaje Krzysztof Tarka – decydenci wskazywali na pozytywną rolę takich złożonych procesów, jak rezerwuwanie talentów, plany motywacyjne i najwartościowszych fachowców, plany sukcesji, procesy oddolnej informacji zwrot-

nej. Ekspert nie ma wątpliwości, że czasem były to deklaracje fasadowe – wymienione procedury respondenci traktowali wybiórczo i z przyzwyczajeniem oka, niemniej je opisywali. Obecnie z nich zrezygnowali.

– Doprowadziło to do skrajnego zubożenia relacji pracodawca – pracownik i zwierzchnik – podwładny. W TE's nazwałam to zjawisko zarządzaniem szkieletowym. W tych warunkach szanse na pojawienie się talentów, czyli ludzi, którzy popchną biznes do przodu, jest niska – twierdzi wspólnik w TE's.

Kiedyś problem zmęczonych liderów rozwiązały sztafeta pokoleń – dziś „bohaterowie” nie mają czasu przekazać pałeczki.

– Wszyscy zachycają się milenialsami. Nasz pogląd idzie w poprzek popularnemu przekonaniu o ich niezwykłości. Pokolenie, które określamy jako Dekada 20+, nie spełnia pokładanych w nim oczekiwań. Składa się z jednostek skoncentrowanych na sobie, roszczeniowych, nieprzewidywalnych do wysiłku – to nie najlepsze materiały na przyszłych menedżerów – mówi Krzysztof Tarka.

## Mit innowacyjności

Fascynacja grami bierze się m.in. z ich biegłości technologicznej. Prezes TE's widzi to inaczej. Co to znaczy, że mają kompetencje cyfrowe? – pyta, by natychmiast odpowiedzieć: według różnych badań umieją przede wszystkim obsługiwać smartfony, media społecznościowe i komunikatory.

– To technologie tak proste jak w czasach mojej młodości rower lub wrotki, tymcza-

**► KRZYŻYTS:** Na rynku pracy pojawiła się dziura związana z brakiem energii, innowacyjności i entuzjazmu u młodych – uważają Krzysztof Tarka, psycholog, założyciel i wspólnik w Tarka Executive's i Radosław Dawidziuk, kanclerz Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie. [FOT. WM]

sem umiejętności cyfrowe na miarę XXI wieku są pięta achillesowa osób wchodzących na rynek pracy – mówi Krzysztof Tarka.

Jego zdaniem, reprezentanci Dekady 20+ są odtwórcy, szukają odpowiedzi w Google'u, a nie w książkach, czytają streszczenia zamiast lektur. Wybierają drogę na skróty. Oczekują poleceń i ścisłej kontroli – jeśli jej nie mają, błądzą jak dżemie w mgłę. Trzeba im wszystko pokazać palcem, nadzorować od A do Z. A zapatrzenie młodych w Steve'a Jobsa, Dolinę Krzemową, kulturę amerykańskich start-upów?

– Tamtejsze wzorce niekoniecznie pasują do polskich realiów. Poza tym: co to znaczy naśladować Jobsa? Być takim arrogantem jak on? Nie z powodu ujmującej osobowości świat tak go cenili. Jobs nie bał się ciężkiej pracy, ryzykował, tworząc kilkakrotnie w swoim życiu coś oryginalnego. Z naszych badań wynika, że innowacyjność Dekady 20+ to fikcja – ocenia psycholog.

Wtórnie mu Radosław Dawidziuk, zastępując, że słabość milenialsów wynika m.in. z uwarunkowań społecznych. Wygoda roleniwa – uważa. Im trudniej, tym ludzie są bardziej samodzielni, zmotywowani i głodni sukcesu. Przykładem jest Paweł Zarzeczny, niedawno zmarły dziennikarz sportowy, który u progu kariery miał tylko jedną parę tramppek. Mówił, że tak powinien zaczynać wszystkie dwudziestolatk, bo ambicje mają swój początek w braku.

– Żadne pieniądze nie uczynią człowieka kreatywnym. Odkrycia, wynalazki biorą się z próby zaradzenia potrzebom własnym

i społeczeństwa, a nie z wypasionych budżetów. Dopiero kiedy już jest pomysł, warto rozważyć, czy nie wesprzeć go finansowo, merytorycznie i znaleźć inwestora – wyjaśnia Radosław Dawidziuk.

A co robią zrozpaczeni pracodawcy? Aby obudzić w pracownikach innowacyjność, zaangażowanie, oferują bonusy, podwyżki i wyjazdy integracyjne. Ale motywacja zewnętrzna działa tylko przez chwilę.

– Niekiedy słyszymy o jakimś szejku, który obiecuje, że obyspie narodową reprezentację złotem, jeśli ta wygra mundial. Chocoby wiza nagrody była nie wiem jak atrakcyjna, ci piłkarze i tak nie mają szans zwyciężyć z Niemcami czy Brazylią. Działa to zupełnie inaczej – uśmiecha się Radosław Dawidziuk.

## Diagnoza i leczenie

Obaj eksperci są zgodni: Dekada 20+ to pokolenie, które umie realizować głównie indywidualne ambicje kosztem współpracy. Sukces, kariera znacząca dla nich więcej, niż wydajność i wyniki zespołu. Żle to wróży firmom, które ich zatrudniają. Współczesne wyzwania biznesowe są zbyt złożone, by poddały im jednostki.

– Dotychczasowy model pracy, prowadzenie biznesu nie zdaje obecnie egzaminu. Liderzy mają tego świadomość, ale nie wiedzą, jak temu zaradzić. Ciągłe jeszcze nie mają pomysłu na nowe czasy – twierdzi Radosław Dawidziuk.

A według Krzysztofa Tarki polska szkoła, niezależnie od szczebla, pogłębia problem – jest rodzajem mikroświata, alternatywną rzeczywistością, która nie przystaje do dzisiejszych wymagań. Współpraca nauki z biznesem kwitnie głównie w deklaracjach. Jest daleki od nostalgii pod hasłem „Komuno, wróć!” i dostrzega, że w okresie PRL w edukacji, na rynku pracy i w życiu społecznym nie brakowało zjawisk pozytywnych, które warto byłoby reaktywować, choć w zmienionej formie. Myśli głównie o większej skłonności do współpracy, zrzeczenia się, ale też o szkolnictwie zawodowym.

– Praktyki w zakładzie pracy były dla ucznia nie tylko uczeniem się fachu, ale szkołą życia, odpowiedzialności, wchodzeniem w dorosłość – wspomina zarządzający TE's.

Łatwiej postawić diagnozę, niż przejść do leczenia. Niemniej autorzy badania „Biznes-Ludzie” podjęli taką próbę. W odpowiedzi na potrzeby decydentów w WSM eksperci TE's prowadzą cykl spotkań dla firm. Są zdania, że szkolenia motywacyjne i amerykańskie podręczniki dla menedżerów nawet nie zbliżą nas do rozwiązania kryzysu przywództwa w Polsce. W przeciwnieństwie do głębokiej dyskusji ludzi biznesu, które dla wielu mogą stać się źródłem inspiracji. ☺