

Lena Staś¹

Wykorzystanie podejścia coachingowego w zarządzaniu zespołem wielopokoleniowym w świecie VUCA. Szanse i zagrożenia

Abstrakt

W artykule przedstawiono szanse i zagrożenia dla zarządzania zespołem wielopokoleniowym z perspektywy świata VUCA w aspekcie podejścia coachingowego. Perspektywa uwzględnia: zmienność, niepewność, niejednoznaczność oraz złożoność środowiska, w którym działają zespoły.

Słowa kluczowe: Zarządzanie, coaching, zespół wielopokoleniowy, VUCA

Using the coaching approach in managing a multigenerational team in the VUCA world. Opportunities and threats

Abstract

The article presents the chances and threats for managing a multigenerational team from the perspective of the world of VUCA in the aspect of coaching approach. The perspective includes: volatility, uncertainty, ambiguity and the complexity of the environment in which the teams operate.

Keywords: management, coaching, multigenerational team, VUCA

¹ Collegium Da Vinci w Poznaniu; e-mail: lena.stas@cdv.pl.

Wprowadzenie

Celem autorki jest wskazanie szans i zagrożeń pojawiających się podczas stosowania podejścia coachingowego w zarządzaniu zespołem podwładnych pracowników z różnych pokoleń, szczególnie wynikających ze zróżnicowania rzeczywistości z perspektywy VUCA. Metodami badawczymi są studia literaturowe teoretyków i praktyków coachów, doradców, trenerów, HR-owców i zarządzających, obserwacja uczestnicząca oraz wywiad pogłębiony standaryzowany przeprowadzony w zespole czteropokoleniowym. Charakterystyka VUCA jest odniesiona do kierowania zespołem.

Podejście coachingowe w zarządzaniu oznacza wykorzystanie metod i rozwiązań pochodzących z coachingu do praktyki zarządzania. Jest podejściem niedyrektywnym i oferującym swobodę poszukiwania rozwiązań problemów pojawiających się w organizacjach (Zych, http). Autonomia i poszukiwanie rozwiązań wspólne w zespole były postulatami bardzo starymi, ale dziś mocno akcentowanymi i odświeżonymi z dotychczasowego dorobku i instrumentarium zarządzania. Szeroko zalecane delegowanie uprawnień decyzyjnych jest także cechą charakterystyczną podejścia coachingowego, które też jest postulowane od dawna jako sposób na zaktywizowanie pracowników, podniesienie ich poziomu zaangażowania i satysfakcji z pracy. Na pewno stosunkowo nowym postulatem jest wskazówka dotycząca wykorzystywania podczas komunikacji częstego zadawania pytań bez stawiania swoich nieomyślnych hipotez oraz rozwiązań i manipulowania uczestnikami rozmów, narad, dyskusji, ustaleń, poszukiwania rozwiązań. To niewątpliwa zaleta podejścia coachingowego, że z góry stawia się założenie o posiadaniu przez członków zespołu odpowiednich zasobów, z których pozwala się im korzystać dla znalezienia odpowiedniego rozwiązania. Częstym założeniem zarządzających jest ograniczoność zasobów podwładnych i brak wiary w to, że sobie zespół poradzi. Gdyby to był zespół bardzo młody i jednopokoleniowy, być może byłoby to uprawnione. Ale w przypadku zespołu wielopokoleniowego jest to już tylko brak zaufania i zdecydowanie ogranicza poziom zaangażowania współpracowników. W nadawaniu autonomii przejawia się też szacunek dla podwładnych. Brak możliwości proponowania własnych pomysłów i rozwiązań problemów powoduje znaczny spadek motywacji członków zespołu. Z autonomią wiąże się również branie na siebie odpowiedzialności za skutki własnych decyzji, co jest często problemem.

Nie każdy pracownik chętnie podejmuje się przyjmowania szerszego zakresu odpowiedzialności, co może skutkować np. większym stresem i większymi nieprzyjemnościami w razie niepowodzeń naszych rozwiązań, albo koniecznością wydatkowania zwiększonego wysiłku.

Badania Instytutu Gallupa (<http://www.gallup.com>) wskazują na duży pozytywny wpływ zwiększania zaangażowania pracowników przez np. wykorzystanie stylu coachingowego w wynikach organizacji. Analiza tego raportu koncentruje się na związku między ogólnym zaangażowaniem pracowników a najważniejszymi wynikami biznesowymi, rentownością, produktywnością, rotacją pracowników, bezpieczeństwem, jakością ze względu na to, że cele biznesu różnią się od celów pracowników (339 badań w ramach 230 organizacji w 49 gałęziach przemysłu z udziałem pracowników w 73 krajach, zbadano 1 818 131 pracowników). Dane z niniejszego badania dostarczają dalsze dowody na to, że robienie tego, co jest najlepsze dla pracowników, nie musi być sprzeczne z tym, co jest najlepsze dla biznesu lub organizacji.

Podejście coachingowe opiera się na trzech zasadach: autonomii pracownika, relacyjności w zespole, posiadaniu kompetencji rozumianych jako umiejętności oraz rozwijaniu ich, a także doświadczeniu (Zaborek, [http](http://)). Wszystkie te zasady prowadzą do zwiększania zaangażowania pracowników, pobudzania ich kreatywności i innowacyjności, poprawy współpracy, zmniejszenia absencji i fluktuacji pracowników. Zaangażowanie to nie jest budowane przez stosowanie premii, podwyżek i ocen okresowych czy też kar. Pojawia się jednak pytanie, czy konieczne trzeba stać się coachem, aby móc stosować to podejście. Stosowanie tego typu podejścia nie jest związane ściśle z byciem coachem, ale bardziej z dojrzałością zawodową i emocjonalną osoby zarządzającej. Oczywiście kierujący musi być świadomy, czym jest to podejście i jakie zachowania oraz sposoby działania są dlań charakterystyczne. Przekonanie o możliwości stosowania podejścia coachingowego wobec swoich podwładnych wynika z przekonania o korzyściach wynikających z tego oraz potencjale pracowników. Ponadto wynika to także z dotychczasowego stylu kierowania. Zdecydowany i twardy autokrata raczej nie poczuje potrzeby zmiany stylu. Zwykle nie dostrzega korzyści związanych z nowoczesnymi sposobami współpracy. Zarządzający stylami demokratycznymi czy zbliżonymi do nich mają natomiast większą szansę na zauważenie zmian w rozwoju i poziomie współczesnych pracowników, w tym swojego zespołu, i być może pojawi się refleksja nad dokonaniem pewnych modyfikacji w swoim podejściu do współpracowników swojego zespołu.

Ważne jest także wpisanie się w kulturę organizacyjną, tzn. organizacje nie dopuszczające zwiększania autonomii decyzyjnej i nie liczące się z opiniami pracowników, niedbające o satysfakcję i wysokie zaangażowanie pracowników,

raczej nie będą wspierać kierowników próbujących wprowadzić podejście coachingowe, a nawet będą je ignorować lub/i potępiać, tworzyć bariery. Natomiast zapraszanie coachów do organizacji czy prowadzenie szkoleń coachingowych, tworzenie klimatu otwartości i wzajemnego zaangażowania, badania satysfakcji pracowników, zwiększania partycypacji w zarządzaniu, zapraszania do podejmowania zwiększonej odpowiedzialności, zgoda na popełnianie błędów, zatrudnianie nowych zarządzających z umiejętnościami coachingowymi to właśnie pozwolenie na zmiany w sposobach pracy z ludźmi w organizacji. Najlepszą metodą promowania tego podejścia zdaje się pokazywanie korzyści, jakie inni odnoszą, stosując ten styl, zarówno pracownikom, jak i organizacjom. Można także badać personel pod kątem satysfakcji i zadowolenia osiąganego podczas współpracy w zespołach, pytając też o preferowane zachowania przełożonych i współpracowników podczas realizacji zadań, ale i pozostałego czasu aktywności zawodowej. Wyniki mogą wskazać na rozwiązania stosowane również w podejściu coachingowym.

Coaching jawi się wielu zarządzającym jako podejście mało znane i praktykowane, a związku z tym mało jeszcze zweryfikowane praktycznie. Może także stanowić zagadnienie nieznane, niepewne, złożone, niejednoznaczne i stanowić zbyt dużą zmianę.

Pracownik zespołu wielopokoleniowego jest także elementem otoczenia społeczno-kulturowego organizacji, a ponadto przedstawicielem swojego pokolenia i może inaczej odbierać oraz interpretować świat, zachowywać się inaczej niż przedstawiciele innych pokoleń działający w tym samym zespole. Stąd pojawia się zagadnienie zarządzania różnorodnością nie tylko całych organizacji, lecz także jej poszczególnych podsystemów. Reprezentując inne pokolenie, stajemy się swoistym przedmiotem oddziaływań liderów. Trudno jest znaleźć wspólne sposoby skutecznego wpływania na ludzi, pasujące do wszystkich pokoleń. Próbuje się jednak poszukiwać pewnych zasad charakterystycznych, dzięki którym można będzie oddziaływać na ludzi w większym stopniu, jednocześnie indywidualizując swoje podejście.

Wielopokoleniowość zespołu

W XXI w. coraz bardziej wyraźnie dostrzega się różnice między ludźmi różnych generacji zwanych pokoleniami, czyli osobami żyjącymi mniej więcej w tym samym czasie. Kolejne pokolenie średnio rodzi się co 30 lat. W literaturze wskazuje się następujące generacje: weterani i tradycjoniści (1922–1942), baby boomers – powojenny wyż demograficzny (1943–1964), generacja X, generacja Y, gene-

racja Z lub pokolenie Jana Pawła II (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 30–32; Gadomska-Lila, 2015, s. 28; Sadowski, 2018).

Pokolenie obejmuje grupę rówieśniczą, która żyje w tych samych warunkach społecznych, może odbierać podobne bodźce zewnętrzne, kształci się mniej więcej w tym samym systemie edukacyjnym, wykorzystuje technologie tej samej generacji, ma zbliżony dostęp do informacji o otaczającym świecie, o obowiązujących przepisach prawa, o warunkach ekonomicznych, sposobach życia, światopoglądach i religiach, innych kulturach, ustrojach polityczno-gospodarczych, dostępność terytorialną do bardzo dużej części globu itd., ale w różnym zakresie z nich korzysta.

Warunki funkcjonowania oraz dokonywane wybory życiowe znacząco różnią poszczególne pokolenia. Reprezentowane postawy, wyznawane systemy wartości, wykorzystywane sposoby myślenia oraz charakterystyczne zachowania przedstawicieli poszczególnych pokoleń są zdeterminowane przez szeroko rozumiane środowisko, w którym żyją. W XXI w. nie kwestionuje się różnic międzypokoleniowych. Kierowanie zespołem wielopokoleniowym generuje pewne problemy wynikające z charakterystyki różnic generacyjnych i stanowi wyzwanie dla współczesnych kierowników.

Wielopokoleniowość w zespołach nie jest zjawiskiem nowym, ale zwiększyła się rozpiętość tego zjawiska w zespołach pracujących w organizacjach do czasem nawet 5 pokoleń. To bardzo niejednorodna grupa ludzi i stawiana jest teza o możliwości wystąpienia przepaści międzypokoleniowej. Pojawia się zatem pytanie: czy podejście coachingowe doprowadzi do zniwelowania różnic i do lepszej współpracy przez wzrost zaangażowania? Ponadto poszukuje się także odpowiedzi na pytanie: „Jakie rysują się szanse i zagrożenia związane z wykorzystywaniem tego podejścia w zespole szczególnie wielopokoleniowym, kiedy mamy do czynienia ze środowiskiem VUCA?”.

W tabeli 1 zestawiono ogólną charakterystykę pięciu kolejnych pokoleń, które mogą spotkać się w zespołach, działając w organizacjach.

Poznając charakterystyki zaprezentowane w tabeli 1, można zauważyć, jak ważne jest zarządzanie różnorodnością pokoleniową, której „istotą (...) jest uświadamianie sobie istnienia różnic pomiędzy pracownikami, a zwłaszcza uwzględnienia ich odmiennych cech charakterologicznych i osobowościowych oraz dostrzeganie potrzeby zarządzania pracownikami w różnym wieku dla poprawy efektywności funkcjonowania organizacji” (Gajda i Seroka-Stolka, 2014, s. 14 za: Kuciński i Rutkiewicz, 2012, s. 32). Wyzwania stawiane współczesnym menedżerom wynikają nie tylko z wielopokoleniowości, ale i zmienności środowiska, w którym działają.

Tabela 1. Charakterystyka 5 pokoleń

Weterani, tradycyjności (1922–1942)	Baby boomers – powojenny wyż demograficzny (1943–1964)	Pokolenie X (1965–1979)	Pokolenie Y (1980–1989 lub do 1999)	Pokolenie Z (lub C) (1999 lub od 2000)
<ul style="list-style-type: none"> ■ szacunek dla autorytetu ■ cierpliwość ■ obowiązkowość ■ umiłowanie porządku i prawa ■ silne zakorzenione etyczne działania ■ poświęcenie i oddanie ■ jako strażnicy tradycji preferują formalny styl pracy ■ i postępowanie wg przyjętych reguł ■ chętnie angażują się w rolę przewodnika ■ młodszej kadry utożsamiają się z organizacją i są wobec niej lojalni ■ zaangażowanie do pracy budują na zaufaniu i samym posiadaniu pracy ■ pytają, co po sobie zostawią ■ zmiana pracy jest źle postrzegana ■ szacunek dla autorytetów 	<ul style="list-style-type: none"> ■ niezależność ■ zaangażowanie ■ optymizm ■ myślenie w kategoriach globalnych ■ chętnie organizują się wokół idei i problemów ważnych dla jednostek i całych społeczeństw (ekologia, ruch pacyfistyczny, poszanowanie praw człowieka i równości) ■ duży szacunek do statusów i tytułów ■ zdyscyplinowani i lojalni wobec przedsiębiorstwa ■ cierpliwi odpowiedzialni ■ umieją radzić sobie w trudnych sytuacjach ■ lubią jasne reguły zarządzania, ■ bezpieczeństwo i stabilność ■ chcą się dzielić swoimi doświadczeniami ■ z młodszymi pokoleniami jeśli zmieniają pracę, to z powodu rozwoju 	<ul style="list-style-type: none"> ■ sceptycyzm ■ cenią sobie posiadanie ■ możliwości rozwoju osobistego, niezależność i różnorodność zadań, możliwość podejmowania inicjatyw, wykazywania się pracowitością i samodzielnością ■ przekonanie, że sukces zapewni ciężka praca i stać pracy i rozwojowi ■ podporządkowują pozostałe aspekty swojego życia ■ potrafią poświęcać się dla organizacji ■ poważnie podchodzą do swoich obowiązków ■ kryzys autorytetów ■ kryzys wartości ■ wyznawanych przez rodziców ■ nie ma już ślepej lojalności ■ doceniają programy równowagi między pracą a życiem, aby opiekować się dziećmi, sprawować kuratelę nad starzejącymi się rodzicami 	<ul style="list-style-type: none"> ■ optymizm ■ idealizacja ■ poczucie obowiązku obywatelskiego ■ ambicja ■ zwrot ku tradycji ■ docenianie kształcenia ■ kreatywność ■ szukają pracodawcy, który zapewni im ■ możliwość budowania wspólnoty, będzie silnie zaangażowany w sprawy obywatelskie i ochronę środowiska ■ liberalne poglądy na kwestie polityczne i społeczne ■ wychowani w środowisku wspólnotowym, dla którego atrakcyjna będzie praca, w której zdania będą mogły być realizowane kolektywnie ■ od pierwszych dni pracy chcą wspierać rozwój organizacji i mieć poczucie znaczącego wkładu ■ chcą pracować dla liderów rynku i nowatorskich organizacji ■ chcą, aby pracodawca ich rozwijał ■ chcą mieć swobodę wypowiedzi, wieloaspektową elastyczność ■ w odniesieniu do godzin pracy, ubioru ■ chcą mieć odpowiednio wyposażone środowisko pracy ■ zdolni do wykonywania wielu czynności w jednym czasie ■ kreatywni, ■ nie zamierzają poświęcać życia osobistego dla pracy ■ zarabiają pieniądze, żeby je wydawać 	<ul style="list-style-type: none"> ■ umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii ■ stałe podłączenie do internetu ■ powszechne nawiązywanie kontaktów przez sieci ■ budowanie i wykorzystywanie sieci znajomości do celów zawodowych i prywatnych ■ umiejętność znalezienia równowagi między życiem prywatnym a zawodowym ■ pokolenie instanc multitasik ■ robienie wielu rzeczy jednocześnie ■ nie lubią czytać informacji na papierze

Źródło: opracowano na podstawie: Kołodziejczyk-Olczak (2014, s. 30–32); Gadomska-Lila (2015, s. 28).

Środowisko VUCA

Współczesny świat jest wysoce zmienny, niepewny, złożony i niejednoznaczny. Jest zwany środowiskiem VUCA i generuje zmiany w zachowaniach ludzi i organizacjach. W XXI w. organizacje zmieniły się, gdyż także ich pracownicy się zmienili. Przed liderami zespołów pojawiają się nowe wyzwania. Pojawia się zatem pytanie, co oznacza środowisko VUCA dla pracownika oraz dla lidera zespołu wielopokoleniowego.

Środowisko VUCA dla lidera zespołu oznacza wysoką zmienność wymagań stawianych jemu samemu oraz zespołowi. Dynamika zmian zadań i kompetencji powoduje konieczność szybkiego dostosowania się i rozpoznawania nowej natury obowiązków oraz budowania szerokiego spektrum umiejętności, które zwiększają szanse dostosowawcze członków zespołu. Zarządzający, tworząc oraz kształtując swój zespół, nie może zapomnieć o kształtowaniu umiejętności miękkich, które mogą zostać wykorzystane w każdej chwili do poszerzania umiejętności twardych. Cechą charakterystyczną pracowników jest otwartość na zmiany i na pozyskiwanie kolejnych umiejętności. Lider będzie mógł w każdej chwili sięgnąć do tych wolnych zasobów tkwiących w ludziach.

Niepewność to druga cecha charakterystyczna środowiska otoczenia organizacji i ona także przejawia się odmiennie dla lidera i pracownika. Z punktu widzenia lidera, związana jest z oceną sytuacji jako niewiadomą i niemożnością dokładnego oszacowania zajścia poszczególnych stanów natury. Decydenci lepiej radzą sobie z sytuacjami pewności, a nawet ryzyka. Nie jest to jednak rzecz wyboru, a cecha immanentna dzisiejszych czasów. Liderzy zmagają się z nią na każdym kroku, gdyż coraz trudniej przewidzieć, co się zdarzy nawet w bardzo krótkiej perspektywie czasu. Coraz bardziej dla analizy i stawiania prognoz wykorzystuje się podejście nieliniarne oraz wszelkie pokłady intuicji, kreatywności i ciekawości świata.

Złożoność środowiska jest dla lidera coraz większą liczbą czynników do przeanalizowania i identyfikacji coraz większej liczby interakcji pomiędzy nimi, które są coraz mniej oczywiste, ponieważ zmiana ich natury implikuje kolejne warianty oddziaływań. Ograniczenia percepcyjne zarządzających powodują poważne problemy analityczne podczas rozwiązywania problemów decyzyjnych.

Niejednoznaczność otaczającego świata oznacza dla kadry kierowniczej trudności interpretacyjne postrzeganych zjawisk, sytuacji, zachowań. Pojawiają się trudności w precyzyjnym określeniu natury zjawisk oraz interpretowaniu, czym one są dla poszczególnych interesariuszy i jak mogą wpłynąć na ich postawy oraz zachowania.

Spoglądając na model środowiska VUCA od strony członków zespołu, można zauważyć nieco odmiennie trudności i niebezpieczeństwa. Zmienność rodzi

obawy przed pojawieniem się kolejnych wyzwań, z którymi można sobie nie poradzić. Pojawiają się wtedy obawy o własną efektywność i przydatność dla zespołu. Ludzie dokonują oceny własnych umiejętności i doświadczenia w kontekście dotychczasowej i przyszłej przydatności i realizowanych zadań. Negatywna ocena może skutkować odejściem lub zniechęceniem lub podjęciem aktywności na rzecz pozyskiwania nowych umiejętności.

Kolejna cecha środowiska – niepewność – raczej zawsze rodzi obawy pracowników co do możliwości trwałego utrzymania się na stanowisku w zespole. Sytuacja tego rodzaju częściej negatywnie wpływa na ludzi, gdyż w mózgu rodzi się odczucie strachu przed nieznanym, a to wydatnie obniża wydajność człowieka.

Złożoność sytuacji powoduje wzrost skomplikowania analizy sytuacji i niemożność odgadnięcia wzajemnych zależności pomiędzy zdarzeniami, sytuacjami, zachowaniami, ludźmi. Trudności związane są z identyfikacją wszystkich elementów sytuacji, właściwą ich analizą wraz z oceną relacji i wyciągnięciem poprawnych w miarę jednoznacznych wniosków. Wzbudza to w pracownikach duży niepokój i strach przed przyszłością.

Niejednoznaczność to także cecha niesprzyjająca poczuciu komfortu członków zespołu. Może być związana z niejednoznacznością poleceń, ale bardziej chodzi o sytuacje występujące podczas realizacji zadań, kiedy to pracownik nie jest w stanie precyzyjnie określić, jakie parametry będą brane pod uwagę podczas oceny jego przydatności w zespole, nie wie, jaką rolę w nim odgrywa dzisiaj, jakie wymagania są mu stawiane albo będą stawiane w najbliższej przyszłości. Zadaje sobie zatem podstawowe pytania: czy sobie poradzi, jak się przygotować na takie sytuacje, jak się zachowywać podczas takich sytuacji, jak sobie radzić z niejednoznacznością otoczenia, jak zachować spokój i opanowanie, skąd czerpać wiedzę, żeby zmniejszać poziom niejednoznaczności?

Wielopokoleniowość zespołów dodaje kolejne cechy różnicowania. Można zadać sobie pytanie o to, jak modyfikuje ona podejście przez lidera i radzenie sobie z tym różnicowaniem w kontekście środowiska VUCA.

Szanse i zagrożenia stosowania podejścia coachingowego w zarządzaniu zespołem wielopokoleniowym w środowisku VUCA

Szanse i zagrożenia rozumiane są tutaj specyficznie jako okazje i niebezpieczeństwa czy przeszkody, bariery pojawiające się podczas zarządzania zespołem w środowisku organizacji, a nie jako typowe czynniki otoczenia organizacji.

Można wyróżnić następujące szanse:

- wynikające z wysokiej zmienności: możliwość pojawiania się dużych wyzwań, co wyzwala energię młodych oraz osób otwartych na nowości,
- wynikające z niepewności: dłuższa perspektywa jest niemożliwa do uwzględnienia podczas podejmowania decyzji o karierze czy rozwoju, czy pozostaniu w organizacji, co może nie stanowić dla młodych pokoleń kłopotu; nie chcą one wiązać się na długo z organizacją i nie czują jeszcze silnego powiązania ze swoim pracodawcą; starsze pokolenia mogą wykazywać większą cierpliwość do sytuacji niepewnych, gdyż wielokrotnie w swoim życiu mogły takie napotykać i radziły sobie z nimi. Dojrzałość najczęściej daje więcej cierpliwości; duża mobilność młodego pokolenia może pomagać przezwycięzać negatywne skutki niepewności, kadrowcy muszą nauczyć się utrzymywać i przyciągać tę mobilną część kadry,
- wynikające ze złożoności: mogą stanowić wyzwanie i młodzi mogą to akceptować, może też się zdarzyć, że lepiej sobie z nimi radzą niż starsze pokolenia, co pozytywnie odróżnia ich od pokolenia starszego. Starsze pokolenie może być biegłejsze i bogatsze o doświadczenia z poprzednich lat. Prowadzenie złożonych, dużych projektów, pod okiem kierownika stanowi wyzwanie, które wspaniale wpisuje się w charakterystykę młodego pokolenia, które może w takim przypadku wykazać się swoją kreatywnością i nieszablonowym myśleniem, a przy okazji stanowi to dla nich wyzwanie, którego pragną,
- wynikające z niejednoznaczności: pozytywnym aspektem może być to, że młodsze pokolenia mogą lepiej radzić sobie z pozyskiwaniem informacji i poprawnym opisem, z czym zespół ma do czynienia ze względu na biegłość w posługiwaniu się elektronicznymi bazami danych w globalnej sieci, mają także więcej kontaktów na całym świecie i mają możliwość poradzenia się kogoś całkiem spoza organizacji, natomiast starsze pokolenie zaczyna być zainteresowane wchodzeniem w coraz bardziej intensywne interakcje z młodszymi kolegami z zespołu, co może zwiększyć współpracę zespołu i efekty synergii.

Można wymienić następujące rodzaje zagrożeń:

- wynikające z wysokiej zmienności: możliwość pojawiania się dużych wyzwań, co wyzwala strach w starszych pokoleniach i osobach bardziej zachowawczych; warto wykorzystywać elastyczne formy wykonywania zadań, co jest naturalne dla młodszych, jako dawanie dobrego przykładu, z którego mogą także czerpać starsze pokolenia i adaptować je dla siebie,

- wynikające z niepewności: dłuższa perspektywa jest niemożliwa do uwzględnienia podczas podejmowania decyzji o karierze czy rozwoju czy pozostaniu w organizacji, wtedy młodsze pokolenia mocno nastawione na swój rozwój mogą odchodzić; natomiast starsze pokolenia pozostają, ale ich motywacja słabnie, a nawet pojawiają się problemy zdrowotne związane ze stresem wynikającym z niepewności; młode mobilne pokolenie szybko może poradzić sobie z niepewnością i przemieszcza się w inne obszary, być może bardziej zidentyfikowane i zanalizowane, rozpoznane – problemem będzie utrzymanie młodych w dłuższej perspektywie czasowej; powoduje to także niemożność projektowania ścieżki rozwoju kariery w danej organizacji w dłuższym horyzoncie czasowym; starsze pokolenia raczej są mniej mobilne i pozostają, mierząc się z coraz większą niepewnością w coraz większej liczbie obszarów życia np. zawodowego, co oczywiście powoduje stres. Starsze pokolenie także może mniej skutecznie funkcjonować ze względu na potrzebę nieszablonowego myślenia w niepewnych warunkach funkcjonowania, jednak można to przewyciężyć podczas ścisłej współpracy w zespole wielopokoleniowym, łącząc doświadczenie z kreatywnością,
- wynikające ze złożoności: zbyt duża liczba interakcji między wieloma czynnikami sytuacyjnymi powoduje problemy z percepcją, szczegółową i poprawną analizą, co niesie niebezpieczeństwo wyciągania niepoprawnych wniosków w kontekście racjonalności metodologicznej; może też powodować niemożność dokonania przez młodych właściwej oceny sytuacji ze względu na brak doświadczenia i tutaj mogą też zyskać doświadczeni starsi pracownicy, którzy jeszcze są w pełni aktywni i pamiętają wiele powiązań, relacji i poprzednich sytuacji,
- wynikające z niejednoznaczności: brak możliwości dokładnego określenia, co jest czym, czyli właściwego postrzegania, interpretacji oraz oceny sytuacji i problemów, co powoduje, że nie wiadomo, z czym mamy do czynienia i jak się zabrać do rozwiązywania pojawiających się problemów; starsze pokolenia próbują odwołać się do znanych już sobie i powtarzających się zdarzeń albo całkowicie się poddać bezsilności. Młodsze pokolenie może czuć się zupełnie zagubione lub podejmować ryzykowne decyzje.

Z badania firmy rekrutacyjnej Winckler Personal, na które powołuje się „Rzeczpospolita” wynika, że prawie dwie trzecie polskich millenialsów za najlepszą formę zatrudnienia uważa umowę o pracę, chociaż z elastycznym czasem pracy (w ankiecie wzięło udział 1740 studentów i absolwentów z całego kraju) (*Mille-*

nialsi chcą pracować na etacie, ale w elastycznych godzinach, [http](#)), co zmniejsza poczucie niepewności jutra, ale równocześnie daje poczucie elastyczności i pewnej swobody.

Ciekawym podejściem jest budowanie skandynawskiego modelu zarządzania i angażowania pracowników, zwanego *hygge*, w postaci spłaszczania struktur organizacyjnych, propagowania egalitaryzmu, skromności i prostoty, wzajemnego szacunku, zwiększania partycypacji w zarządzaniu, transparentności, otwartości i ciekawości, sprawnej komunikacji, dostępności kierowników dla wszystkich pracowników, braku agresji wobec konkurentów na rynku. Takie zachowania musi wspierać kultura organizacyjna oparta na wspomnianych wartościach. Zakłada się, że dobrostan wszystkich członków organizacji prowadzi do zwiększenia zaangażowania i identyfikowania się z misją organizacji, co skutkuje wzrostem chociaż czasowego zaangażowania i motywacji do podejmowania kolejnych wyzwań korzystnych zarówno dla pracownika, jak i dla organizacji. Akcent korzyści przesuwa się od organizacji coraz bardziej w stronę pracownika. Zmiany w podejściu zaczynają się od zmiany myślenia, co generowane jest od poczucia świadomości, czym jest *hygge* oraz poczucia potrzeby zmian w dotychczasowym podejściu do ludzi (*Szczęśliwe miejsca pracy to też takie w których można się czegoś o sobie dowiedzieć*, [http](#)). Takie podejście wydaje się mieć swoje odzwierciedlenie w podejściu coachingowym.

Jako kierujący zespołem Amy Jen Su zaleca, aby podczas pracy z ludźmi w zespole wykazać się głosem charakteru, kontekstu, przejrzystości i ciekawości. W skrócie oznacza to szacunek do ludzi i otwartość na propozycje, zadawanie pytań i brak stawiania gotowych odpowiedzi i rozwiązań, przedstawianie szerszej perspektywy problemów, zwiększanie wzajemnych kontaktów indywidualnych i grupowych, zwiększania autonomii współpracowników, co także ma swoje zastosowanie w podejściu coachingowym (Jen Su, [http](#)).

Interesującym i korelującym z poprzednimi podejściami rozwiązaniem dla współczesnych organizacji jest koncepcja turkusowej organizacji, której twórcą jest F. Laloux. W turkusowych organizacjach ważna jest samoorganizacja (organizacja pracy stopniowo przekazywana jest zespołom), kierowanie jednoosobowe zastępowane jest przez zespołowe formy decydowania, zarządzający mogą stawać się turkusowymi liderami, przyjmując role coachów, mediatorów i/lub trenerów. Obowiązuje szacunek do innych, autentyczność, otwartość w zakresie wartości, potrzeb i emocji. Ważnym aspektem jest zniesienie sztywnej hierarchii organizacyjnej i przejście łagodne do odgrywania ról, struktury kręgów, pracy zespołowej, w której można się realizować, być kreatywnym i nieszablony. Dzięki temu rośnie zainteresowanie pracą i zwiększa się wewnętrzna motywacja członków zespołu.

Zakończenie

Coachingowemu stylowi sprzyja sytuacja, kiedy mamy zespół ze średnią do wysokiej motywacji, członkowie mają średnie do dużego doświadczenie oraz kiedy mamy w zespole tzw. talenty, które szczególnie cenią sobie swobodę działania. Pracownicy wypaleni zawodowo mogą zyskać poczucie sensu działania i rozwoju. Pracownicy podążający drogą własnego rozwoju lub stanowiący rezerwę kadrową i przygotowujący do sukcesji, też są znakomitym przedmiotem oddziaływania zarządzających stosujących coachingowe podejście.

Przedstawiciele młodego pokolenia przyjmują podejście coachingowe jako standardowe. Starają się korzystać z niego szeroko, nie akceptując klasycznego zarządzania dyrektywnego. Chcą większej autonomii i wspólnego planowania celów i działań. Pragną dyskusji nad rozwiązywaniem problemów. Starsze pokolenia przyglądają się coachingowemu podejściu do pracy z podwładnym. Na początku nie wiedzą, czym jest i nie rozumieją, co to może zmienić w ich pracy. Nie oczekują jakichś specjalnych korzyści i raczej są niechętni zmianom, przypominając, że iloma już zmianami mieli do czynienia i że były to tylko chwilowe nowinki i jakaś przemijająca moda. Uważają, że podejście coachingowe nie zmniejszy zmienności, złożoności, niepewności, nieprzewidywalności, niejednoznaczności środowiska, w którym żyje to pokolenie. Bacznie obserwują jednak młodsze pokolenia, które w naturalny sposób traktują procesy coachingowe zachodzące w organizacji. Ciągłe jest to postawa wyczekująca i od przełożonych zależy, jak ją przyjmą i czy uda się wykorzystać korzyści ze stosowania wobec zespołu podejścia coachingowego wobec wszystkich pokoleń w nim działających. Kadra kierownicza powinna pamiętać, że nie wszyscy automatycznie wiedzą i akceptują nowe sposoby współpracy i, jak podczas każdego procesu zmiany, potrzeba nieco czasu i wysiłku, aby się ich nauczyć, przećwiczyć je i zaakceptować.

Bibliografia

- Badania Instytutu Gallupa, <http://www.gallup.com/services/191558/q12-meta-analysis-ninth-edition-2016.aspx> (23.01.18).
- Gadomska-Lila, K. (2015). Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Komitet Nauk o Pracy i Polityki Społecznej PAN*, 1(102).
- Gajda, J. i Seroka-Stolka, O. (2014). Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Komitet Nauk o Pracy i Polityki Społecznej PAN*, 5(100).

- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014). Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(100): 30–32.
- Jen Su, A., <https://www.hbrp.pl/b/jako-lider-musisz-mowic-nie-jednym-ale-wieloma-glosami-przywodztwa/PpJm87Ptc> (6.02.18).
- Millenialsi chcą pracować na etacie, ale w elastycznych godzinach*, <https://businessinsider.com.pl/finanse/millenialsi-jak-chca-pracowac-badanie-winckler-personal/1ml4p0k> (07.02.18).
- Sadowski, R. (2018). *Raport NEWSPOINT: pokolenia w Polsce i potrzeba monitorowania ich rosnącej aktywności*, <https://blog.newspoint.pl/index.php/2018/03/21/raport-newspoint-pokolenia-w-polsce-i-potrzeba-monitorowania-ich-rosnacej-aktywnosci/> (10.07.18).
- Szczęśliwe miejsca pracy to też takie w których można się czegoś o sobie dowiedzieć*, <https://www.hbrp.pl/b/szczesliwe-miejsca-pracy-to-tez-takie-w-ktorych-mozna-sie-czegos-o-sobie-dowiedziec/u7pgjPss> (11.01.18).
- Zaborek, M., *10 trendów w rozwoju pracowników na rok 2017*, <https://www.houseofskills.pl/strefawiedzy/blog/10-trendow-w-zrowoju-pracownikow-na-zrok-2017/> (10.07.18).
- Zych, B., *Coachingowy styl zarządzania – dla kogo najlepszy?* <http://hrstandard.pl/2014/03/07/coachingowy-styl-zarzadzania-dla-kogo-najlepszy/> (10.01.18).