Artykuł oryginalnie opublikowany w serwisie gethppy.com

**Wstęp**

Artykuł podważa popularne obecnie podejście do angażowania pracowników, argumentując, że jest ono przestarzałe, paternalistyczne i biznesowo nieskuteczne.

**Jak (nie) angażować Millenialsów - George Sandford i Robert Reinfuss**

Młody książę znudził się błaznem – dowcipy już go nie śmieszyły, przyśpiewki stawały się nudne, a każde salto kończyło sięupadkiem... *"Może będziesz zabawniejszy bez głowy"* – zagroził książę – *"Bez problemów znajdę kogoś na twoje miejsce."*

Menedżerowie HR stoją dzisiaj przed podobnym wyzwaniem, jak ów godny pożałowania błazen – jak zaangażować znudzonych millenialsów, którzy najchętniej obcięliby im głowę?

Jako pokolenie wychowane przez nadopiekuńczych rodziców, millenialsi mają wygórowane wymagania: chcą by ich zabawiać, angażować, a na dodatek rozumieć i doceniać. W mediach brakuje dobrych porad jak to robić: buduj dobre relacje, chwal, oferuj możliwość rozwoju, dopasowuj stanowisko pracy w firmie do oczekiwań pracownika, zapewnij elastyczne godziny pracy i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Do tego uatrakcyjniaj, jak możesz szkolenia i rozwój tak aby robiły wrażenie zabawy i nie wymagały wysiłku, zorganizuj miejsce na relaks i rekreację w miejscu pracy – stół z piłkarzykami zamów już dzisiaj.

Nie, nie, i jeszcze raz nie!

Choć w żadnej z tych metod angażowania pracowników nie ma niczego złego, filozofia, która leży u ich podstaw jest zupełnie błędna. Realizuje ona model Rodzic - -Dziecko z analizy transakcyjnej Erica Berne'a, z firmą w roli troskliwego rodzica i pracownikiem w roli dziecka. Firma kocha dziecko, bierze pełną odpowiedzialność za jego dobro i szczęście, i robi wszystko, aby dziecko było bezpieczne i zadowolone. Choć intencje są tu dobre, postępowanie takie skutkuje nawykową bezradnością i postępującą niewrażliwością na bodźce – podobnie jak książę z powyższej opowieści, pracownik szybko zmęczy się kolejnym żartem błazna, czyli kolejną techniką motywacyjną.

Jak znaleźć wyjście z tego impasu?

Nie przez coraz bardziej genialne strategie angażowania pracowników, ale przez budowanie relacji, w której zarówno pracodawca, jak i pracownik ponoszą pełną odpowiedzialność za swoją obecność w miejscu pracy. Zarządzanie przez współodpowiedzialność powoduje, że nie ma znaczenia czy ktoś jest millenialsem, pokoleniem Z czy jakimkolwiek innym pokoleniem. Pracodawcy szukają kandydatów i zatrudniają pracowników, którzy mają własną motywację i nie wymagają poganiania, podbudowujących sesji przytulankowych czy rozrywek w pracy. Komu się nie chce – odchodzi, zapraszamy tych, którzy chcą z nami pracować.

A co z brakiem pracowników? Czy takie podejście nie niesie ryzyka strat w wojnie o talenty? Absolutnie nie – wręcz przeciwnie, takie podejście to sito, które pozwoli odsiać kandydatów, którzy naprawdę chcą pracować dla Twojej firmy od tych, którzy pojawiają się w firmie przelotnie lub z desperacji i zaraz po zatrudnieniu zaczynają się nudzić albo szukać kolejnej pracy. Lepiej więc dłużej poszukać niż łatać dziury w zatrudnieniu kolejnymi dziurami.

Czy nie brzmi to jednak nieco reakcyjnie, trochę jak *"współczesna młodzież potrzebuje porządnego kopa w tyłek"*? Wręcz przeciwnie – zmuszanie pracowników do tego, żeby wzięli odpowiedzialność za swoją pracę wynika z traktowanie młodych ludzi jak dorosłych, a nie jak przerośniętych dzieci. To nie przypadek, że w firmach dominuje obecnie kultura nadopiekuńczości : kadra zarządzająca to głównie ludzie z pokolenia X, którzy stawali na głowie, by zapewnić swoim dzieciom lepsze życie, a przy okazji w sposób niezamierzony zabili w nich samodzielność.

Zmiana strategii wymaga od firm spojrzenia na siebie krytycznie i zmiany zachowania. Konieczna jest zmiana nawyku rozpieszczania, potrzeby zaspokojenia wszystkich oczekiwań, ale też i zawłaszczania pracowników. Pracownicy sprzedają firmie swój czas, a nie swoje dusze. Podobnie, pracodawca powinien dać sobie spokój z proszeniem pracowników o dodatkową, nieodpłatną pracę w celu wykazania zaangażowania. Gdyby pracownik poprosił o dodatkowe pieniądze na pokrycie nieoczekiwanych kosztów naprawy prywatnego auta, pracodawca powiedziałby "*nie ma mowy".* Więc Ty pracodawco też przestań prosić pracowników, aby "poszli o krok dalej" i zamiast tego, wymagaj wykonania zadań, na które się umówiliście. W prawdziwej relacji dorosły - dorosły, po żadnej stronie nie ma miejsca na emocjonalny szantaż typu "gdybyś mnie naprawdę kochał, to byś to dla mnie zrobił ".

Przejście na asertywny HR może z początku wydawać się nadmiernie surowe, ale jeśli nie pozwolisz dzieciom odejść z domu, nigdy nie dorosną. Praktyki zatrudniania opartego na opiekuńczej roli pracodawcy-rodzica, gwarantują uwięzienie obu stron w okowach przestarzałego myślenia, a w efekcie, indywidualną bezradność i firmową stagnację. Nadszedł czas, aby uwolnić pracowników od opieki i dbałości pracodawców, jasno określić oczekiwania oraz pozwolić im wziąć odpowiedzialność za swoją część pracy, za stawianie sobie celów, wyznaczanie sobie zadań, dobrowolny udział w projektach, wkład w wyniki i życie w świecie dorosłych.