

PIOTR STOHNIJ  
**KONIEC ALFABETU**

JAK BYĆ LIDEREM  
NOWEJ GENERACJI



Rozdział 0

# Nie ma wstępu

---

*Ty, który wchodzisz, żegnaj się z nadzieją...*<sup>1</sup>

- Dante Alighieri, *Boska komedia*

**N**ie ma wstępu... do tej książki, bo prawdopodobnie i tak byś go nie przeczytał. Jest za to na stronie internetowej\*. Tu z kolei są wyniki badań – najnowszych dostępnych na rynku, w tym moich, przeprowadzonych przeze mnie oraz dla mnie, nigdy wcześniej niepublikowanych. W jednym z takich badań wzięli udział szefowie personalni największych firm w Polsce. Chciałbym im gorąco podziękować za to, że podzielili się swoją unikatową wiedzą i spostrzeżeniami, ukazując w ten sposób naszą lokalną, nadwiślańską specyfikę poruszanych zagadnień. Staralem się wejść w nie najgłębiej, jak to możliwe i sensowne, tak abym mógł przeprowadzić Cię przez złożoność i zawilgości ról menedżera wielopokoleniowego zespołu, a w konsekwencji doprowadzić do prostoty w codziennej praktyce zarządzania.

Podróż ta fascynuje mnie od ponad dekady, od momentu, kiedy milenialsi zaczęli kwestionować obowiązujące zasady i uprzykrzać życie zdeorientowanym szefom. Mam nadzieję, że wnioski z niej zainteresują również Ciebie. Zrobiłem chyba wszystko, co mogłem, aby tak się stało – opakowałem przedstawiane koncepcje w intrygujące zdania pisane lekkim piórem. To dla mnie ważne, gdyż – tu zdradzę Ci małą tajemnicę – cierpię na pewną alergię... Alergię na toporność i nieużyteczność prezentowanych myśli. Po prostu je odrzucam i nie mogę się nadziwić, gdy ktoś – mając za nic komfort Czytelnika – nie dba o formę, która ułatwiłaby innym zrozumienie i zapamiętanie przedstawianych idei.

Jednocześnie obiecuję Ci, że forma nie przysłoni tego, co ważne w treści: faktów, najlepszych praktyk, studiów przypadków, wszystkiego, co w sposób rzetelny weryfikuje stawiane tezy. To esencja zarządzania opartego na dowodach: badaniach, eksperymentach czy doświadczeniach innych osób. Bazuje ono na założeniu, że aby zyskać pewność, potrzebna jest próbka większa niż jeden, większa niż *ja*. Biznesowo wychowałem się na takim podejściu, co znajduje odzwierciedlenie również na kartach tej książki... i nie tylko.

Bo ta książka to nie tylko książka – to również społeczność liderów nowej generacji, do której Cię dzisiaj zapraszam, oraz strona internetowa<sup>2</sup>. Znajdziesz na niej choćby dodatkowe artykuły oraz wpisy zawierające filmy, o których wspominam w kolejnych rozdziałach, a także odeśłania do grup dyskusyjnych i innych aktywności w nowych mediach

\* Możesz go znaleźć pod adresem: [www.koniecalfabetu.pl/wstep](http://www.koniecalfabetu.pl/wstep).

związanych z tą publikacją, czy też jej tematyką. Zachęcam Cię zatem już teraz do dołączenia do rozmowy na temat zmian pokoleniowych. Aby Ci to ułatwić, po każdym z fragmentów zamieściłem ramkę zatytułowaną #Koniecalfabetu, zawierającą główne przesłanie, którym możesz się zainspirować i podzielić z innymi.

Sądzę, że będzie czym, ponieważ opowieść ta integruje wiele kontekstów i źródeł, by kompleksowo przedstawić wyzwania, z którymi się mierzymy w związku ze zmianami generacyjnymi. Chodzi jednocześnie o to, by odrzeć z mitów popularne stwierdzenia i przeświadczenia menedżerów, tak aby została tylko naga prawda. W związku z tym wszystkie karty tej książki są objęte zakazem doktrynerstwa. Nie będę Ci „wciskał” kolejnej genialnej formuły, która ma – poprzez efekt czystej ekspozycji\*<sup>3</sup> – zapewnić Cię o jej prawdziwości. Pomagając różnym firmom i dzięki temu dobrze je poznając, nauczyłem się, że alchemia sukcesu każdej z nich to unikatowa mieszanina wielu czynników. Dlatego nie ma uniwersalnego rozwiązania Twoich problemów. W związku z tym część z podpowiedzi, które przedstawię Ci w tej książce, może okazać się w Twoim biznesie użyteczna, a część nie. Traktuj zatem tę lekturę niczym szwedzki stół i bierz z niej to, co dla Ciebie i dla Twojej organizacji najlepsze.

Będzie to wymagało od Ciebie czasu na refleksję, choć tego tak często brakuje w wypełnionym po brzegi kalendarzu. Niemniej jednak to właśnie takie chwile będziesz niejako „defraudować” z tą książką w rękę. Wszystko po to, aby zrozumieć mechanizmy, jakie rządzą zmianami pokoleniowymi, a co za tym idzie: Twoją firmą, oraz odkryć biznesową wartość w tych – na pierwszy rzut oka abstrakcyjnych – ideach. Pomogę Ci w tym, ponieważ zawsze staram się przełożyć wielkie słowa, takie jak misja, wartości czy motywacja, na to, co w codziennej praktyce oznaczają i na co w związku z tym mamy wpływ. Można by takie podejście nazwać mądrością, ale wymaga ono doprecyzowania, dlatego przedstawię Ci ZOF-ię definiującą trzy role lidera nowej generacji. Takiego, który jest w stanie zmierzyć się z końcem alfabetu, czyli

\* Zjawisko to polega na tym, że zmieniamy swój stosunek do danego bodźca pod wpływem częstej na niego ekspozycji, czyli możemy zacząć w coś wierzyć czy komuś ufać, coś lub kogoś lubić tylko dlatego, że często się z tym lub z nim stykaliśmy. Zostało to odkryte przez Roberta Zajonc’a, amerykańskiego psychologa społecznego polskiego pochodzenia. Jak słusznie zauważył ekonomista behawioralny, laureat Nagrody Nobla Daniel Kahneman: „Niełatwo jest odróżnić prawdę od wrażenia znajomości”.

przemodelowaniem funkcjonowania firm w wykonaniu generacji Y i Z, zmieniających prawa ustanowione przez pokolenia wyźwoców oraz X.

Na kolejnych kartach tej książki zastanowimy się, dlaczego tak się dzieje, jak wpływa to na funkcjonowanie organizacji oraz co z tym zrobić. W dwóch początkowych rozdziałach opowiem o samym zjawisku różnorodności, ze szczególnym uwzględnieniem tej generacyjnej, oraz rozwiążę zagadkę natury ludzkiej. W następnych czterech przedstawię bliżej dwa pokolenia oddające władzę nad światem oraz dwa kolejne, które tę władzę przejmują, a także nakreślę przyczyny powstania oraz sposoby zasypywania przepaści między nimi. Dowiesz się też, czym są turbowartości i jak dzięki nim uwolnić moc zaangażowania. W kolejnych czterech rozdziałach skupimy się najpierw na procesie znajdowania wspólnego mianownika dla ludzi z różnych pokoleń, a następnie na trzech rolach lidera nowej generacji: zbieracza-łowcy kompetencji, opiekuna talentu oraz farmera potencjału. To właśnie w nich menedżerowie powinni się odnaleźć, aby zmienić sposób, w jaki zarządzają innymi oraz sobą, i dzięki temu skutecznie zawalczyć o najlepszych pracowników na rynku, a zarazem o realizację celów biznesowych. W ostatnim rozdziale spojrzymy w przyszłość i zastanowimy się, jakie – w związku z wyzwaniem już rysującymi się na horyzoncie – będzie następne pokolenie, które właśnie przychodzi na świat.

Wszystko to jest w tej książce. Jest w niej też – na końcu – miejsce na Twoje notatki przyporządkowane do poszczególnych rozdziałów. Nie ma zaś odwrotu. Nie ma bowiem odwrotu od zmiany pokoleniowej. Ona się dokona niezależnie od tego, czy Ci się to podoba czy nie. Do Ciebie jednak należy decyzja, czy generacyjny koniec alfabetu okaże się również Twoim. Wszedłeś tu, czas zatem pożegnać się z nadzieją, że wciąż może być tak, jak było. Jak zatem jest i jak będzie?

## PODZIEL SIĘ

---

#Koniecalfabetu: koniec alfabetu to przemodelowanie funkcjonowania firm wywołane preferencjami pokoleń Y i Z.



# Spis treści

## Rozdział 0. Nie ma wstępu / 9

### Rozdział 1. Pokoleniowa wieża Babel / 15

Zwrot z inwestycji w różnorodność / 18

Geneza wojny pokoleniowej / 20

Komplementarność sił i kompensowanie słabości / 24

Tajemnica mordów na nosorożcach / 28

Problem króla Théodena / 32

Emerytura braci Drzewców / 34

Decydujący głos klienta / 38

Różnorodność to przyszłość / 39

Wspieranie różnorodności / 44

### Rozdział 2. Zagadka natury ludzkiej / 51

Kontekst warunków życiowych / 54

Ewolucja poziomów świadomości / 58

Dynamika spiralna / 62

Kolory firmowe / 70

Czas zmian / 71

Wartości poziomów świadomości / 76

### Rozdział 3. Wielki wybuch demograficzny / 87

Nowa nadzieja / 90

Magia telewizji / 94

Tradycyjni rodzice / 97

Praca a sukces życiowy / 100

### Rozdział 4. Pokolenie z jedną niewiadomą / 111

Dzieci postrewolucji / 114

Nieobecni rodzice / 118

Życiowe narracje / 122

Iluzja równowagi / 124

Pokolenie profesjonalistów / 126

### Rozdział 5. Pluskwa milenijna / 131

Odziedziczona obawa o pracę / 135

Obsesja poczucia sensu / 136

Echo Ery Wodnika / 139

Helikopterowi rodzice / 145

Postawa bumerangu / 149

Przyzwyczajanie do tryumfu / 152  
Lider nowej generacji / 157  
Proporcja szybkiego rozwoju / 159  
Nowa lojalność / 164  
Cyfrowa warstwa rzeczywistości / 170  
Nowe warunki kontraktu / 177  
Koniec historii odroczone / 181  
Bez odwrotu / 185

### **Rozdział 6. Generacja / 193**

Naznaczeni technologią / 196  
Niewykrywalni rodzice / 200  
Pokusa autokreacji / 202  
Technologia i inne nieszczęścia / 204  
Zasięg głupoty / 206  
Równość w różnorodności / 209  
Rozluźnienie kontraktu / 211  
Odpowiedzialność za losy świata / 216  
Czas lojalności / 219  
Wyróżnianie przez personalizowanie / 223

### **Rozdział 7. Zamki na piasku / 227**

Firma marzeń / 230  
Wspólny mianownik / 241  
Rezonans organizacyjny / 246  
Liderzy nie zaczynają od „Dlaczego?” / 249  
Wartości w akcji / 258  
Czas zapłaty / 264  
ZOF-ia / 268

### **Rozdział 8. Zbieracz-łowca kompetencji / 271**

Gwiazdy i supernowe / 276  
Masz talent i potencjał / 280  
Negatywna selekcja w rekrutacji / 285  
Wielokrotnie złożona oferta wartości / 289  
Siły przyciągania pracowników / 296  
Doświadczenie przez rekrutowanie / 302  
Wdrażanie przez włączanie / 310

### **Rozdział 9. Opiekun talentu / 317**

Sprzężenie zwrotne szczęścia i sukcesu / 320  
Zaufanie najwyższą formą kontroli / 326

Atmosfera jako emanacja szacunku / 332  
Zbędne procesy i niezbędna odpowiedzialność / 336  
Poprawianie przez informowanie / 344  
Przed pożegnaniem / 350

## **Rozdział 10. Farmer potencjału / 359**

Samonakręcający się mechanizm / 362  
Architektura systemu rozwoju / 368  
Taśmociąg talentów / 374

## **Rozdział 11. Nowy początek / 387**

Hiperinflacja informacji / 391  
Współpracownicy, przyjaciele i niewolnicy / 394  
Rok 2084 / 401  
Koralowy zawrót głowy / 407  
Przeciążenie klimatu / 410  
Przyspieszenie ewolucji / 413  
Rok 2540 / 418  
Morski klimat / 422  
Świat nowej generacji / 424

**Notatki na #Koniealfabetu / 426**

**Bibliografia / 449**

**Przypisy / 457**

**Skorowidz organizacji i postaci / 472**

**Autor / 476**



## **Piotr Stohnij**

Ekspert w zakresie nowego marketingu i zmian pokoleniowych w biznesie. W tych obszarach prowadzi badania, doradza, szkoli oraz zarządza działaniami firm swoich klientów.

Zrealizował wiele projektów strategicznych dla organizacji z kilkunastu branż, w tym dla tak wymagających, jak spożywcza, środków ochrony indywidualnej, zdrowia, wydawnicza czy budowlana. Spędził również kilka tysięcy godzin, prowadząc warsztaty dla menedżerów najwyższego szczebla. Pełnił funkcję redaktora internetowej odsłony „Harvard Business Review Polska” oraz prezesa stowarzyszenia HR Generation Next. Przez kilka lat prowadził także własną agencję obsługującą firmy w obszarze mediów społecznościowych.

Regularnie występuje na konferencjach i wideospotkaniach oraz wypowiada się na łamach magazynów branżowych, takich jak na przykład „Marketer+”, „Nowa Sprzedaż”, czy „Personel Plus”. Ponadto pełni funkcję wiceprezesa Fundacji Masculinum. Stale komentuje również bieżące wydarzenia życia biznesowego i społecznego na stronie: [www.pstohnij.pl](http://www.pstohnij.pl).

PATRONI:

POLSKA **ICAN** Management Review

**MIT Sloan**  
Management Review **Polska**

**MARKETER+**

**HR!!!**  
INFLUENCERS



MASCULINUM

**RUNAWAYS**