

НЕ ВСЕМ ДОСТА- НЕТСЯ ПРИЗ



КАК УПРАВЛЯТЬ **ПОКОЛЕНИЕМ Y**

БРЮС ТУЛГАН

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

BRUCE TULGAN

NOT EVERYONE GETS A TROPHY:

How to Manage Generation Y

Jossey-Bass
A Wiley Imprint

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

БРЮС ТУЛГАН

НЕ ВСЕМ ДОСТАНЕТСЯ ПРИЗ

Как управлять поколением Y

Перевод с английского Эльвиры Кондуковой

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2017

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1	
Знакомьтесь: поколение Y — самые прихотливые работники в мировой истории	9
Глава 2	
Берите их на работу быстро и давайте правильные установки.	33
Глава 3	
Быстро включите их в команду и превратите в думающих сотрудников	69
Глава 4	
Практика «родительского» менеджмента	87
Глава 5	
Подарите им чувство интегрированности в среду.	113
Глава 6	
Научите их заботиться о высококачественном обслуживании клиентов.	133
Глава 7	
Научите их управлять собой	150
Глава 8	
Научите их работать под вашим руководством	181
Глава 9	
Постоянно удерживайте молодых сотрудников в компании.	214
Глава 10	
Воспитайте следующее поколение руководителей	241
Благодарности.	249

Эта книга посвящается Фрэнсис Эпплгейт

ГЛАВА 1

Знакомьтесь: поколение Y — самые прихотливые работники в мировой истории

*Они постоянно говорят: «Вы получите столько-то в течение пяти, десяти, двадцати лет...»
И при этом ждут, что я приду на работу завтра.
Что я получу завтра?*

Поколение Y

Как-то президент консалтинговой компании в сфере здравоохранения рассказал мне, что недавно проводил собеседование с двадцатипятилетним парнем, претендовавшим на работу в его организации. Претендент явился на собеседование, подготовив множество стандартных вопросов о своих будущих обязанностях, размере заработной платы, пакете гарантий и компенсаций. Получив ответы, он сказал следующее: «Я хотел бы вас предупредить, что серьезно увлекаюсь серфингом, и для меня это

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

очень важно. Поэтому не могли бы вы мне разрешить приходить на работу позже в те дни, когда будет подходящая погода для серфинга?»

В одной крупной продовольственной компании студентам, приходящим на стажировку, обычно поручают какое-нибудь задание, которое можно выполнить до конца летних каникул, например ввод большого массива данных в компьютер. Топ-менеджер этой компании рассказал мне интересную историю об одной из своих недавних стажерок: «В первый же день она заявила, что вывела новый сорт пшеницы. У нее была художественно оформленная шкатулка с пакетом внутри, в котором, по ее словам, лежали семена “прототипа” нового сорта. Безусловно, девушка проделала большую работу, включая сбор информации о пищевой ценности и составе продукта, а также подготовку слайдов для презентации. Она поинтересовалась, когда сможет представить свою идею топ-менеджерам компании, и добавила: “Чем скорей, тем лучше!”».

Опытная старшая медсестра в загруженной больнице рассказывала мне, что вовремя отменила внутривенное вливание не того лекарства пациенту, которое собиралась сделать ее молодая коллега. Она отвела юную медсестру в сторону и обеспокоенно объяснила всю серьезность чуть было не случившейся катастрофы: «Я рассказала ей, что именно из-за таких ошибок пациенты иногда умирают без всяких на то медицинских оснований. Я напомнила, что следует всегда проверять имя пациента на запястном браслете, затем его историю болезни, лист с назначениями врача и, наконец, наименование лекарства на пакете для внутривенного вливания. А закончив проверку, надо

повторить ее еще раз *с самого начала*». Но не успела старшая медсестра договорить, как молодая напарница перебила ее: «Вообще-то, вы неправильно построили разговор со мной. Сначала вам следовало бы отметить мои положительные качества и только потом критиковать мою работу». Что же на это ответила опытная медсестра? А вот что: «Хорошо. У вас красивые туфли. А теперь вернемся к проверке пакета для внутривенного вливания».

Группа топ-менеджеров из штаб-квартиры корпуса мира в США сообщила, что администраторы регулярно получают электронные письма с вопросами и предложениями родителей относительно условий размещения и работы их детей в миссиях корпуса, разбросанных по всему земному шару. Один из руководителей организации рассказал мне: «Я буквально на днях получил претензию от родителей одного из парней о том, что питание, предлагаемое их сыну у нас, не соответствует рекомендованной ему диете. Не могли бы мы перевести его на безмолочную диету?» Очень забавно, что генералы Вооруженных сил США нередко рассказывали мне о похожих запросах от родителей солдат.

Опытный менеджер из розничной торговой сети поделился со мной еще более удивительной историей. Некоторое время он пытался образумить молодого продавца, грубо разговаривавшего с покупателями. Наконец тот обернулся к нему и заявил: «Знаете что? Я как раз подумываю о том, чтобы выкупить этот магазин. И если вы и дальше будете мне докучать, то окажетесь первым, кого я выставлю за дверь».

Управление людьми никогда не было простым делом. Оказавшись между наемными работниками и нанимателя-

ми, менеджеры вынуждены заниматься тяжелым трудом по согласованию их часто противоположных нужд и ожиданий. Но, как следует из описанных выше случаев, эта работа становится еще более сложной, когда на рынок труда выходит новое поколение со своими взглядами и моделями поведения. Каждый день руководители и менеджеры компаний всех форм собственности и масштабов деятельности практически во всех отраслях экономики, разбросанных по странам западного мира, рассказывают мне все новые истории о работе с молодыми сотрудниками, так называемым поколением Y. Из этих историй следует, что управлять представителями этого поколения труднее, чем любого другого.

Менеджеры рассказывают:

«Они приходят на работу, преисполненные завышенных ожиданий»;

«Они не желают упорно трудиться и постепенно подниматься по служебной лестнице»;

«Не успев приступить к работе, они уже предъявляют целый список того, что следует изменить в компании»;

«Они хотят заниматься только самыми интересными проектами»;

«Если их постоянно не контролировать, они будут заниматься тем, что интересно им, а не компании»;

«Очень трудно высказывать им критические замечания, не подрывая их морального состояния»;

«Они пребывают в полной уверенности, что знают куда больше, чем на самом деле»;

«Они считают, что в жизни каждый обязательно получает приз, так это было в их детстве и юности».

Разве каждое новое поколение не раздражает старших, более опытных коллег?

Мне кажется, что подавляющее большинство руководителей и менеджеров уверено в наличии у поколения Y проблем с восприятием окружающей действительности. Но разве такая ситуация не возникает каждый раз, когда молодые сотрудники выходят на рынок труда? Разве каждое новое поколение не раздражает старших, более опытных коллег? На ранних этапах карьеры молодые люди все еще стараются вырваться из-под контроля взрослых — родителей, учителей, государственных учреждений — и добиться самостоятельности, права брать на себя ответственность. Некоторым это удается быстрее, чем другим. Вступая в мир взрослых, они полны энергии и энтузиазма, но не имеют достаточного опыта, и вполне естественно, что случаются столкновения с представителями более зрелого поколения.

Хотя человеческий опыт — например, ритуал погружения в профессиональную сферу — по большей части остается неизменным в течение достаточно долгого времени, мир вокруг нас меняется постоянно. Ледниковый период представлял собой одну эпоху, а период глобального потепления — совсем другую. Одно поколение отличается от другого благодаря историческим событиям, накладывающим отпечаток на тот мир, в котором каждая генерация последовательно проходит этапы своего развития. Поэтому, хотя каждое новое поколение знаменует свое вступление во взрослую жизнь «раскачиванием лодки», одновременно оно приносит нечто новое, меняющее правила игры для всех, кто стремится двигаться вперед.

Скорее всего, особенности восприятия действительности поколением Y не исчезнут по мере его взросления, их репутация «непростых» сотрудников уже упрочилась.

Но картина в целом представляется еще более сложной. Да, сотрудников из поколения Y труднее нанимать, удерживать на рабочем месте, мотивировать и управлять ими, чем людей из любого другого поколения, когда-либо выходявшего на рынок труда. Но может случиться, что люди из поколения Y окажутся наиболее эффективными за всю историю отношений работника и работодателя, по крайней мере — для тех, кто знает, как ими правильно руководить.

Знакомьтесь: поколение Y

Я занимаюсь проведением собеседований с молодыми сотрудниками постоянно начиная с 1993 года. Я начал эту работу незадолго до появления на рынке труда первых представителей поколения Y (они еще были подростками), сменявших поколение X. С тех пор мы внимательно следили за развитием этой новой генерации, превращением ее в новую, молодую рабочую силу. Мы старались создать детальный портрет этого поколения, понять, что оно собой представляет, каким образом сформировалось и какова его мотивация. Прежде всего, чтобы воссоздать исторический контекст формирования поколения Y, я хотел бы сделать шаг назад и проанализировать исторические события, влиявшие на формирование его предшественников.

Тех, кто родился перед эпохой бэби-бума*, я называю поколением Шварцкопф. Оно возросло преимущественно в период 1930–1940-х годов. Его вступление во взрослую жизнь пришлось на период уверенности и стабильности, сменивший тяготы депрессии и военного периода. Поколение бэби-бума, родившееся между 1946 и 1964 годами, испытало на себе влияние двух отличных друг от друга эпох.

* Период всплеска рождаемости в США после окончания Второй мировой войны. *Прим. ред.*

Одна из них — период относительной стабильности 1950-х — первой половины 1960-х, а вторая — время глобальных социальных перемен в 1960-х годах. Поколение X вышло на сцену в 1970-х, когда взрослые погружались в пучину эгоцентризма, составлявшего суть «десятилетия “я”». Ко времени, когда поколение X вступило во взрослую жизнь в 1980-х — начале 1990-х годов, мир изменился: глобализация и технические инновации объединили его, ускорили перемены, сделали информацию главной движущей силой и резко усилили конкуренцию. На их первые рабочие дни пришлось первая волна сокращения сотрудников, и тогда же кончилась эпоха, когда можно было не опасаться за свое рабочее место. В то время как сотрудники старшего возраста цеплялись за свои конторки, стеная: «Держитесь! Это революция занятости! Пожалуйста, не сокращайте меня», представители поколения X благодаря своему мировоззрению свободных агентов и самостоятельно выбираемой карьеры лишь пожимали плечами: «Ну, сократите меня. Что дальше?»

А сейчас мы живем в эпоху поколения Y.

Хотя демографы зачастую по-разному определяют точные характеристики каждого поколения, однако, по общему мнению, последние представители поколения X родились в 1977 году. Часть демографов предлагает всех родившихся в интервале с 1978 по 2000 год относить к поколению Миллениалов. Я считаю, что с учетом возросших темпов перемен это слишком широкий интервал. Мне кажется, более правильно разделить этот период на две части: поколение Y (рожденные между 1978 и 1990 годами) и поколение Z (рожденные между 1991 и 2000 годами). Самые старшие представители поколения Y сейчас приближаются к сорокалетию*, но в этой книге речь пой-

* У автора — «приближаются к тридцатилетию». Книга написана в 2008 г.
Прим. перев.

дет главным образом о наиболее многочисленной группе поколения Y — тех, чье детство пришлось на 1990-е годы, а совершеннолетие на 2000-е.

Такова краткая история этой генерации. Если вам нравилось поколение X, то, скорее всего, понравится и поколение Y. В чем-то оно похоже на своих предшественников, за исключением разве что раздутой самооценки и скорости созревания.

Детство поколения Y проходило в 1990-е годы, а юность пришлась на эру неопределенности, наступившую в результате глубоких трансформаций в начале нового тысячелетия. Кто-то скажет, что поколение Y сформировалось под влиянием тех же исторических факторов, что и поколение X: глобализация и технологические инновации, постоянные трансформации общественных институтов, девятый вал информации и невероятный темп жизни. Но эти перемены придали такую динамику существованию поколения Y, что, с моей точки зрения, жизненный опыт его представителей принципиально отличается от жизненного опыта их предшественников. Произошла смена поколений.

Глобализация и технологические инновации издавна известны как факторы смены генераций. Но за время жизни поколения Y в содержании этих понятий произошли принципиальные изменения. В конце концов, у нас есть только один земной шар, и теперь весь он объединен сетью коммуникаций. Представители поколения Y устанавливают контакт даже с самыми далеко живущими друзьями в режиме реального времени независимо от географии через онлайн-сообщества по интересам. Но по мере того как земной шар, условно говоря, становится все меньше (или все более плоским), мелкие и крупные события, происходящие в одном его уголке (или за соседней дверью), обретают способность влиять на наше материальное

благополучие буквально на следующее утро. Мировые институты — нации, государства, города, коммуны, домохозяйства, корпорации, церкви, благотворительные общества, школы — вынуждены постоянно трансформироваться, просто чтобы выжить. Авторитет власти постоянно подвергается сомнению. Исследования стали быстрыми и легкими. Любой человек может опубликовать свой труд. Мы стараемся каким-то образом фильтровать бесконечный поток информации, льющийся из неисчислимого множества источников каждый день с утра до вечера. Любые инновационные продукты очень быстро устаревают. То, что считается правильным сегодня, может оказаться неверным завтра. То, что невозможно даже представить сегодня, завтра может стать стереотипом. Тем временем темп жизни все продолжает ускоряться. Год — это долгий срок, а пять лет — целая вечность. О чем-то говорить с уверенностью можно только в краткосрочной перспективе. В мире, подверженном постоянным переменам, мгновенный отклик — единственно приемлемая форма реакции.

Поколение Y чувствует себя вполне уютно в этой тесно переплетенной, быстро меняющейся сети переменных. Они никогда не знали другого мира. Неопределенность — их привычная среда. Глобализация не заставляет представителей поколения Y чувствовать себя мелкими и незначительными. Скорее, она заставляет их чувствовать себя жителями мира. Технологические инновации не вызывают у них ощущения бесконечной гонки за последним словом науки и техники, скорее, дают ощущение власти и единения с миром. Общественные институты могут находиться в состоянии постоянных трансформаций, но и это не проблема. Поколение Y воспринимает это как само собой разумеющееся, пытается извлечь как можно больше опыта и ресурсов из этих контактов. Власть и слава могут в один момент изменить имеющих их. Но это

не делает представителей поколения Y циничными. Скорее, это внушает им веру в героев каждого дня. Информационный поток за одни сутки выплескивает на нас больше данных, чем мы, возможно, способны усвоить за всю жизнь. Но и это не заставит поколение Y почувствовать себя захлестнутыми информацией или недостаточно информированными. Более того, они становятся потенциальными экспертами в самых разных областях. Темп жизни возрастает настолько, что мы ожидаем немедленной отдачи от всех наших начинаний. Но это не заставляет поколение Y ощущать недостаточную скорость своей реакции. Скорее, они становятся нетерпеливыми. Постоянные перемены не позволяют им надеяться на то, что что-то в их жизни надолго останется неизменным. Однако и это не вызывает у поколения Y ностальгических чувств. Скорее, это позволяет им чувствовать себя свободными от всего, что докучало в прошлом, всем сердцем воспринимать новое и постоянно открывать в себе новые стороны.

Почему поколение Y настолько уверено в себе и хладнокровно даже пред лицом всей этой неопределенности? Одна из причин состоит в том, что они выросли в «десятилетие ребенка». Представители поколения X росли без особого присмотра взрослых (ключ, висящий на шее ребенка, стал своего рода символом эпохи). А поколение Y находилось под уникально жестким контролем. В краткий промежуток времени между детскими годами поколения Y и X формирование у людей в раннем возрасте высокой самооценки и способности любить себя стало основной темой для родителей, учителей и консультантов по семейным проблемам. На протяжении детских лет поколению Y снова и снова повторяли: «Все, что вы думаете, говорите и делаете, — это хорошо. Ваши чувства искренни. Не обращайте внимания на то, как играют другие дети. Это их личные предпочтения. А у вас свой неповторимый

стиль. Их стиль и ваш стиль одинаково имеют право на существование». Детские психологи называют это «позитивной толерантностью», и она стала всего лишь одним маленьким шагом к разрушению ложных культурных стереотипов о том, что каким-то образом «все мы победители» и «каждый получит приз». По сути дела, в детстве большинство представителей поколения Y действительно получали призы, просто присутствуя или участвуя в каких-то мероприятиях.

На каждом шагу родители детей из поколения Y руководили, направляли, поддерживали, обучали и защищали их. Сколько последние себя помнили, их уважали, заботились, планировали будущее, оценивали результаты, обсуждали успехи, ставили диагнозы, лечили, тренировали, трудоустраивали, награждали и отмечали. Их родители поставили себе цель воспитать поколение суперлюдей, но лишь сократили им детство. С одной стороны, дети в наши дни взрослеют так быстро (я часто говорю, что человек в двенадцать лет в наше время, — это все равно что девятнадцатилетний в прежние годы), а с другой стороны, кажется, они сохраняют прочную связь с родителями до тридцати лет. Их раннее созревание, по сути дела, приводит к длительной незрелости. Многие психологи отмечали, что представители поколения Y зачастую ведут себя как очень рано созревшие, но при этом задержавшиеся в развитии подростки, по возрасту уже относящиеся ко взрослым. (Я часто говорю, что нынешние тридцатилетние — это как двадцатилетние в прежние времена.)

В итоге сила различий разрушила попытки переплавить всех по единому стандарту. Поколение Y — это самое разнообразное поколение в истории с точки зрения этнического происхождения, географии, возраста, языка, предпочтений в стиле жизни, сексуальной ориентации, цвета

кожи, антропологических характеристик, дееспособности или недееспособности, а также любых других критериев классификации людей. Но все это не приводит к тому, что представители поколения Y чувствуют себя оторванными от общества или враждебными ему. Скорее, они вывели концепцию многообразия на совершенно новый уровень. (Я бы назвал это *бесконечным*, или *тотальным*, многообразием.) С точки зрения поколения Y, каждый человек с его уникальным сочетанием жизненного опыта, характерных качеств, антропологических параметров представляет собой единственный в своем роде пример бесконечного многообразия. Представители этого поколения не чувствуют ни малейшей потребности соответствовать каким-либо стандартам для того, чтобы получить доступ к общественным институтам. Наоборот, с их точки зрения, выделяться на фоне остальных — это круто. Уникальность — это краеугольный камень собственной идентичности. К индивидуализации личности они стремятся с неиссякаемой энергией и выдумкой, непрестанно экспериментируя. В мире поколения Y существует огромное количество свойств и характеристик личности, и на их основе можно создавать бесконечное количество вариантов индивидуальности.

Как поколение Y постоянно создает и меняет свою уникальность? Его представители стремятся адаптировать под себя все, что только возможно. Имеются в виду не только приобретаемые ими товары и услуги. Они идут намного дальше. Речь идет об индивидуализации собственного разума, тела и духа.

Поколение Y индивидуализирует свой разум, подстраивая под себя свою информационную среду в интернете. Они жадно увеличивают и так постоянно растущее количество пищи для ума — изображения, звуки, впечатления, тексты — в постоянно растущем спектре носителей

и форматов, из постоянно растущего количества источников информации, для достижения постоянно растущего количества целей (образование, получение профессиональных навыков, самообразование, забота о здоровье, развлечение, получение новостей, умение решать хозяйственные проблемы, покупки, планирование жизни, удовлетворение духовных потребностей и тому подобное). Они становятся своего рода информационными наркоманами, жадно поглощающими байты и биты информации, перебирающими и сопоставляющими более или менее привлекательные варианты развития событий. Поколение Y знает, что объем доступной информации по любым мыслимым вопросам растет одновременно со скоростью движения пальцев по клавиатуре, причем растет и количество источников ее получения. В этой среде поколению Y удалось создать свой собственный постоянно обновляемый блок информации, знаний и смыслов. Способность получать доступ к данным из множества источников и манипулировать ими дает каждому индивидууму возможность выявлять и создавать смыслы уникальной ценности, по крайней мере для ограниченного круга онлайн-сообществ по интересам. Кроме того, индивидуум может самостоятельно создать или найти подобное сообщество. В мире, где существует такое количество возможностей, очень трудно придерживаться традиционного образа мышления, системы знаний и убеждений.

Представители поколения Y индивидуализируют свои тела благодаря свободному доступу ко множеству процедур, а также естественным и искусственным инструментам, в том числе тату, пирсингу и другим модным техникам. Они прилагают усилия в самых разных направлениях: от борьбы с ожирением до косметической хирургии, от применения психостимуляторов до натурализма, от йоги до стероидов, не говоря уже об использова-

нии имплантатов, кремов для загара, отбеливании зубов и так далее, и тому подобное.

Помимо семьи поколение Y индивидуализирует наиболее важные отношения, не завися от времени и пространства в персонализированных социальных сетях. Они даже индивидуализируют духовную жизнь, которую сами и изобретают. Зачастую представители поколения Y собирают воедино кусочки религиозных учений одной или нескольких религий, отбрасывая при этом другие, а затем на этой основе конструируют свой собственный набор ценностей, убеждений, религиозных и духовных обрядов.

Для поколения Y индивидуализация — это своего рода Святой Грааль, и так было всегда, по крайней мере, в находящейся под их контролем среде. Со своего первого дня на рабочем месте они стараются открыть для себя как можно больше возможностей, добиваются адекватной оценки собственных уникальных качеств и пытаются объединить индивидуализированную карьеру с индивидуализированным ос [Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#) ести.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

