

Дэвид Стиллман,
Иона Стиллман



ПОКОЛЕНИЕ Z НА РАБОТЕ

Как его понять и найти
с ним общий язык

Дэвид Стиллман

**Поколение Z на работе.
Как его понять и найти
с ним общий язык**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2017

УДК 658.3
ББК 65.291.6:88.566

Стиллман Д.

Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / Д. Стиллман — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2017

Проблемы поколений Дэвид Стиллман исследует почти 20 лет, а в этой книге, написанной им вместе с сыном, типичным представителем поколения Z, рассматриваются отличительные черты этих молодых людей. Анализ результатов исследований автора поможет вам понять, чего ждут представители поколения Z от своей карьеры. Книга будет полезна всем, кто руководит представителями поколения Z и нанимает их на работу: HR-специалистам, менеджерам, собственникам бизнеса. На русском языке публикуется впервые.

УДК 658.3
ББК 65.291.6:88.566

© Стиллман Д., 2017
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2017

Содержание

Предисловие партнера издания	6
Предисловие	7
Глава 1. Игра в имена	15
Что в имени твоём?	16
Эволюция имен	17
Поколение Z – название, а не ярлык	19
Глава 2. Мать и отец	21
Родительский маятник	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Дэвид Стиллман, Иона Стиллман

Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык

Издано с разрешения HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers и Andrew Nurnberg Associates International Ltd c/o Andrew Nurnberg Literary Agency

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© DAS Creative LLC, 2017 Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

* * *

*Эта книга посвящается оставившему этот мир Алану Грошу.
Уж он-то наверняка был бы в восторге от появления поколения Z
на рынке труда. Жаль, что представители этого поколения упустили
возможность учиться у столь прекрасного наставника*

Предисловие партнера издания

Поздравим себя! Научно-технический прогресс постепенно стирает различие между физическим и виртуальным миром, и перемены во всех сферах жизни общества неизбежны независимо от того, нравятся они нам или нет. Уже выросло поколение детей 1990–2000-х годов, которое не представляет своей жизни без постоянного выхода в интернет. Они – другие, и сейчас эти молодые люди вступают во взрослую жизнь. Только вчера родители этих детей осознали, что воспитывать по старинке не получается, а сегодня работодатели с недоумением смотрят на молодежь как на пришельцев, понятия не имея, что же с нею, собственно говоря, делать. На новое поколение не действует критика, и бесполезно сетовать им на порчу нравов. Однако если молодые люди не сумеют влиться в рабочую среду и добиться успеха, то под угрозой окажется не только их будущее, но и наследие предыдущих поколений.

Факты таковы: сегодня на рынок труда выходят миллионы юношей и девушек, которые будут работать совершенно не так, как трудились их родители. Всех бизнесменов интересует вопрос, как находить со вчерашними детьми общий язык, как внушить им уважение и мотивировать их, в чем давать свободу и какие действия поощрять. Чтобы пользоваться незнакомым инструментом, нужно понять, для чего он предназначен и как действует. Этой цели служит книга Дэвида Стиллмана «Поколение Z на работе», в которой представлен позитивный, беспристрастный анализ новых реалий, нацеленный на положительный исход. Научный фундамент книги составляют результаты двух североамериканских национальных исследований «Взаимоотношения поколения Z в трудовом коллективе», проведенных Институтом корпоративной производительности (США). Сравнивая поколение Z с предыдущими генерациями – традиционалистами, беби-бумерами, поколением X, миллениалами, – Дэвид Стиллман определяет семь ключевых отличий между ними. А для того чтобы ярче осветить поколение Z, автор привлекает к написанию книги своего сына, Иону Стиллмана. Вы увидите, как сильно отличаются взгляды юноши от отцовских, но вместе с тем заметите, насколько молодые люди нуждаются в помощи взрослого, опытного наставника, как легко они откликаются на сотрудничество и сотворчество. Это очень важно знать, чтобы строить конструктивный диалог между представителями разных поколений – между работодателем и молодым специалистом.

Андрей Рыжаков,

директор по медицинскому страхованию АО «АльфаСтрахование»

Предисловие

Поколение Z постепенно начинает разрушать наш рынок труда, но, похоже, это никого особо не волнует. По крайней мере пока.

Поколение Z – это те, кто родился в 1995–2012 годах.

Обычно первое, о чем спрашивают люди: «Почему мы называем их поколением Z?» Давайте обсудим данный вопрос позже, для этого в книге отведена [целая глава](#). А пока будем просто использовать этот термин.

Возможно, кто-то уже сталкивался с представителями поколения Z как с потребителями и знает, как продавать им синие джинсы и кукол Барби. Однако мало кто думал о них как о рабочей силе, не говоря уже о том, как их лучше нанимать, удерживать, управлять ими и мотивировать их к труду.

Еще один часто возникающий вопрос звучит так: «Подождите! А разве это не поколение миллениума?»

Нет. Они совершенно разные.

Верите вы в это или нет, но поколение миллениалов вступило в пору зрелости. Бейонсе теперь не просто популярная певица, а магнат шоу-бизнеса. Бритни и Джастин неоднократно расходились, сходились и даже родили ребенка. Да и вообще, по данным журнала Time, 47 % миллениалов стали мамами и папами. Они обзавелись домами, получили высшее образование и построили карьеру. Не проходит и дня, чтобы вы не услышали о них что-то новое. Пожалуй, это самое обсуждаемое поколение в истории. Проблема в том, что мы столько о них говорим, что с трудом представляем себе жизнь *после* них.

Мы абсолютно не задумывались, что на сцену постепенно выходит другое поколение, – ведь казалось, что до этого еще очень далеко. Кроме того, мы больше фокусировались на поколении беби-бумеров, чем миллениалов, ввиду приближения срока их выхода на пенсию, поскольку должны были удостовериться, что накопленные ими знания и опыт не уйдут вместе с ними. К тому же общественные лидеры очень заняты воспитанием и опекой поколения X (родителей поколения Z), которое они долгое время игнорировали и даже избегали.

И тут вдруг появляется еще одно поколение, требующее внимания. Неужели это правда?

Конечно!

Итак, представляем поколение Z. Самым старшим из них уже исполнилось двадцать. Их численность – около 72,8 миллиона человек, поэтому трудно не заметить их присутствия на рынке труда и в трудовых коллективах; руководители компаний и организаций уже не могут себе позволить их игнорировать. Не прилагая усилий к тому, чтобы лучше узнать поколение Z, мы рискуем обойтись с ними так же, как с миллениалами, а это большая ошибка, к тому же уже не раз совершаемая прежде.

Когда поколение Z впервые появилось на рынке труда, никто не обратил на это особого внимания. Более того, даже значения никакого не придавал. Что?! После поколения беби-бумеров тоже есть жизнь?! В центре внимания на рынке труда находились беби-бумеры. Компании тратили массу времени на разработку и внедрение правил и норм, процедур и процессов, регламентирующих поведение восьмидесяти миллионов беби-бумеров в их борьбе за лидерство. Мы непрестанно только и слышали о них. При первом появлении поколения X лидеры попытались обходиться с ними так же, как с беби-бумерами, но – упс! – поколение X ничем на них не походило; во всем, от процедуры найма на работу и построения карьеры до установления эффективных коммуникаций, наблюдались очень серьезные провалы, последствия которых до сих пор не преодолены.

Ничто не в силах остановить появление новых поколений. Поэтому самое разумное – изучить поколение Z прямо сейчас.

Тем не менее когда я предлагаю поговорить о поколении Z и его влиянии на рынок труда, то зачастую вижу на лицах собеседников изумление, шок, замешательство или усталость и очень редко – искреннюю заинтересованность. Я определенно считаю, что причина тому – влияние судьбы миллениалов. Как я уже говорил, ни дня не обходится без того, чтобы мы не услышали очередных новостей о них. Люди просто устали от разговоров о поколениях, и это не сулит поколению Z ничего хорошего. Однако стоит мне поделиться информацией о результатах наших национальных опросов о поколении Z на рынке труда, как большинство собеседников тут же забывают об усталости, замешательстве и растерянности и проявляют явную заинтересованность и вовлеченность.

Но если кого-то новое поколение и интригует по-настоящему, то, наверное, прежде всего меня.

Позвольте представиться. Меня зовут Дэвид Стиллман. Я почти двадцать лет занимаюсь исследованиями проблемы поколений, публикацией их результатов и презентацией представителям компаний. Именно этому я посвящал весь свой рабочий день последние пятнадцать лет. В середине 1990-х годов я вместе с Линн Ланкастер, представительницей поколения беби-бумеров, учредил компанию. С Линн мы познакомились в ходе совместной работы над одним из проектов на предыдущем месте работы и сначала просто здоровались при встрече. Но затем между нами возникла взаимная симпатия. По завершении проекта мы решили отпраздновать это событие. За обедом завязался разговор о различиях между поколениями, и вскоре стало понятно, что не только мы, но и многие другие пытаются преодолеть этот разрыв. Хотя немало экспертов специализируются на проблемах конкретных поколений, мы почувствовали, что необходимость в дискуссии о сложностях, возникающих при столкновении различных поколений, особенно в трудовом коллективе, давно назрела.

Вскоре мы уволились с работы и основали собственную компанию. Ее миссия состояла в том, чтобы помочь традиционалистам, беби-бумерам, поколениям X и Y преодолеть разрывы между поколениями на рабочих местах и на рынке. С этого мы и начали. Тема приобрела все большую актуальность по мере заполнения рабочих мест представителями поколения X со всеми их проблемами, количество желающих обсудить которые неуклонно росло. Собрав достаточно информации, мы опубликовали нашу первую книгу *When Generations Collide* («Когда сталкиваются поколения»). Обычно мы выступали с большим запалом, то и дело перебивая друг друга.

Мы с Линн не просто писали книги и говорили о проблемах поколений – мы создали успешную компанию, разработали программу подготовки инструкторов, корпоративную развлекательную программу, основали платформу для дистанционного обучения. Когда в трудовых коллективах начали появляться миллениалы, мы написали и опубликовали вторую книгу *The M-Factor: How the Millennial Generation Is Rocking the Workplace* («М-фактор: как миллениалы преобразуют рабочую среду»).

Однако после десяти лет такой работы я почувствовал, что устал. Если у вас трое детей и патологическая боязнь микробов, то радость жизни куда-то улечивается. Подвернулась возможность продать наш бизнес, и мы ею воспользовались.

Я не представлял, чем буду заниматься дальше, когда в город приехал мой дорогой друг и коллега Марк Килбургер. Он и его брат Крейг основали крупнейшее в мире глобальное молодежное движение под названием WE. Моя семья поддерживала одну из их международных программ в Кении, благодаря чему была довольно близко знакома с их организацией. Несколько раз мы ездили в Кению, помогая строить там школы, и сотрудничество с Килбургерами неизменно открывало перед нами новые горизонты. Движение WE действовало в восьми странах мира, и Килбургеры готовились создать его ячейку в США. Марк знал, что я

продал компанию. Он попросил меня присоединиться к двум его сотрудникам и возглавить продвижение их программы в США.

Сначала я решил, что не слишком подхожу для работы в некоммерческой организации. Я всегда был весьма самоуверен, откровенно заявлял о том, что думаю, и уж точно не отличался большим терпением. Кроме того, у меня не было никакого опыта работы в подобных организациях, если не считать помощи своим детям в продаже оберточной бумаги для сбора средств на школьные мероприятия во время каникул. Я никогда не занимался фандрайзингом.

Тем не менее я принял предложение Килбургера.

Однако я не понимал, что буду немедленно втянут в диалог между поколениями. Движение WE позволило мне ближе познакомиться и поработать с поколением Z. Меня окружали просто невероятные тинейджеры, занимавшиеся реализацией местных и глобальных программ ради того, чтобы сделать наш мир лучше. Они собирали пожертвования, работали на автомойках, устраивали распродажи выпечки, танцевальные марафоны, велосипедные экскурсии и пешие походы, создавали мини-предприятия... и делали еще много-много других вещей. Меня восхищала их гражданская зрелость, чувство собственного достоинства, готовность упорно трудиться и стремление служить обществу. Тем не менее уже можно было прогнозировать возникновение проблем при столкновении их независимого характера с более склонным к соглашательству характером миллениалов.

Появление представителей поколения Z на рынке труда интриговало меня еще и потому, что к нему принадлежат двое моих детей, которые уже работают. Старшей дочери Элли девятнадцать лет, и она – оплачиваемый стажер в департаменте образования штата Миннесота. Сыну Ионе – семнадцать, он помогает мне вести бизнес. Позже я расскажу об этом подробнее. У младшей дочери, девятилетней Сэди, – весьма амбициозные планы покорить YouTube своими авторскими песнями. Обещаю, вы узнаете об этом первыми.

В ходе многочисленных встреч с представителями компаний по вопросам поддержки программ WE в США я замечал, что они считают всю молодежь миллениалами. Так говорят даже сами миллениалы. Однако, потратив немало времени на изучение миллениалов, я пришел к выводу, что их характерные особенности вовсе не такие, как у поколения Z. На интуитивном уровне я понимал, что это поколение не похоже на своих предшественников, а кроме того, знал, что если лидеры не осознают этот факт, то рано или поздно столкнутся с большими проблемами.

Я также знал, что одной интуиции недостаточно, поэтому сделал следующий шаг: договорился с Институтом корпоративной производительности (i4cp) о совместном проведении двух национальных исследований взаимоотношений поколения Z в трудовом коллективе. Мы опросили представителей поколения Z в возрасте от 15 лет до 21 года, сосредоточившись исключительно на их взаимоотношениях в трудовом коллективе. В дополнение к i4cp я договорился с руководством программы развития навыков предпринимательства VANTAGE в школе, где учился Иона. Эти невероятные представители поколения Z вместе с сотрудниками i4cp разработали список вопросов и процедуру проведения опросов среди ровесников по всей стране. Кстати, они оказались очень полезными при анализе результатов.

Результаты полностью подтвердили мои предчувствия. Общенациональные опросы показали, что поколение Z вовсе не похоже на миллениалов. По сути, между ними колоссальная разница. Но одно можно сказать наверняка: поколение Z готово и намерено добиваться успеха на работе. Карьера – их главная цель. Согласно нашему исследованию, поколение Z с молодых лет сосредоточено на карьере и всячески к ней готовится. С одной стороны, я видел, с каким трепетом представители поколения Z относятся к карьерным успехам, а с другой – понимал, что работодатели не замечают этого и даже мысли не допускают о радикальном пересмотре многих принятых в компании правил и процедур.

Это побудило меня организовать диалог между двумя заинтересованными сторонами. Я постоянно обсуждал это дома с моими детьми, типичными представителями поколения Z. Вместо того чтобы закатывать глаза от скуки, они активно включились в разговор. В конце концов, что тут удивительного, ведь речь шла об *их* поколении.

Как-то вечером, прежде чем лечь спать, мой сын Иона спросил: «Папа, как ты думаешь, я могу говорить от имени своего поколения?»

Бывали ли в вашей жизни моменты, когда на вас внезапно снисходило озарение, как будто над головой зажигалась лампочка, и вы каким-то внутренним чутьем понимали, что идея действительно отличная.

Такое озарение предопределило мои дальнейшие действия.

Иона мог бы стать послом поколения Z. В его исполнении это смотрелось бы гораздо естественнее. Он мог бы запустить дискуссию на тему, кто такие люди поколения Z, а я мог бы использовать свой опыт изучения других поколений, чтобы поговорить о том, что это значит для всех нас. Это выглядело убедительно.

Мы с Ионой начали с нескольких тестовых выступлений и вскоре поняли, что нам нужен специализированный сайт, логотип, приложение, предложения для клиентов, то есть фактически новый бизнес. Мы назвали его «Гуру поколения Z». На первом этапе мы хотели обсудить проблему поведения его представителей в рабочей среде. Для этого уже был накоплен большой массив данных; кроме того, мы знали, что лидеры бизнеса игнорируют эту проблему. Мы даже съездили на праймериз президентских выборов, чтобы посмотреть, как голосуют представители поколения Z.

Ведя совместный бизнес с Ионой, я быстро осознал, какие мы разные. Это было своего рода дежавю тех времен, когда мы работали с Линн. Я начал собирать маленькие истории о наших буднях, а также результаты общенациональных опросов, которые мы проводили. Вскоре как-то сама собой появилась идея написать об этом книгу.

Почему именно Иона? Во-первых, хотя мои остальные дети не так активно стремились стать своего рода «подопытными кроликами», я все равно люблю их всех одинаково. Но Элли уже учится в колледже и строит самостоятельную карьеру в сфере образования. А участие Сэди в презентациях по проблемам поколений сводится лишь к исполнению государственного гимна перед их началом.

Иону же действительно волнует этот вопрос. Он глубоко увлечен проблемами поколения Z и обладает тонкой интуицией. Ему ничего не стоит встать и произнести речь перед целой толпой народу. Ему приходилось слушать разговоры о проблемах поколений чуть ли не с самого рождения. Меня всегда поражали его работоспособность и целеустремленность. Ради выступлений и написания этой книги он даже отказался от своего давнего (еще с юности) хобби (об этом он сам расскажет позже). Он на редкость увлеченный тинейджер.

Самое главное – у него правильный подход к проблемам поколений. Он понимает, что ни одно поколение нельзя считать плохим или хорошим, правым или ошибающимся... они просто разные. Я вижу, что его желание узнать больше о других поколениях столь же горячо, как и рассказать о своем.

Наконец, наибольшая удача, что у нас сложились удивительные отношения. Мы прекрасно общаемся. У нас много общего. Вообще говоря, такая ситуация характерна для поколения Z и их родителей из поколения X. Далее мы поговорим об этом более подробно. Впервые в истории дети и родители обмениваются плей-листами (и даже одеждой), имеют одни и те же хобби. Но при всем этом у нас никогда не возникало споров о том, кто из нас босс.

Однако теперь я хочу немного отвлечься и выразить самую искреннюю признательность учителям и руководителям Ионы, неизменно поддерживающим его. Кроме того, хотелось бы поблагодарить те компании и исследователей-новаторов, которые надоумили нас сфокусироваться на проблемах поколения Z.

Если вы взяли эту книгу в руки в надежде получить советы по воспитанию детей, то точно обратились не по адресу. Мои дети с удовольствием ели хлопья на завтрак, почти не попадали в неприятности, и мне удалось объяснить им, что на свете существует такая вещь, как глупые вопросы. Тем не менее эта книга наверняка поможет вам лучше понять своих детей из поколения Z и представить, какими они будут работниками.

Но все это касается только поколения X. Беби-бумеры и миллениалы хуже контактируют с представителями поколения Z в повседневной жизни.

Эта книга о представителях поколения Z в рабочей обстановке. Ее основная цель – положить начало обсуждению специфики их поведения на работе. Мы хотим подробнее рассказать о том, кто же они такие и каковы их семь ключевых особенностей.

1. Цифровой мир. Z – первое поколение, рожденное в мире, где любой физический объект (люди и места) имеет цифровой эквивалент. В представлении поколения Z реальный и цифровой мир естественным образом переплетены. Виртуальный мир просто стал частью их реального мира. Рабочая среда обычно медленно приспосабливается к цифровым решениям; когда дело доходит до поиска ее места в цифровом мире, как правило, возникает множество проблем. По словам 91 % представителей поколения Z, уровень технологической сложности компании существенно влияет на их решение в ней работать.

2. Высокая степень персонализации. Поколение Z упорно трудится над поиском и созданием собственного имиджа. Их способность персонализировать все, что их окружает, производит впечатление глубокого понимания их поведения и желаний. От названий должностей до путей карьерного роста степень персонализации только растет. Это, по всей видимости, создаст большие сложности для рабочей среды, которую всегда пытались сделать максимально справедливой и предоставляющей одинаковые возможности всем сотрудникам. 57 % поколения Z склонны скорее сами составить перечень своих должностных обязанностей, чем получить от компании их стандартный вариант.

3. Практичность. Период после теракта 11 сентября, на который пришлось становление поколения Z, когда терроризм стал частью повседневной жизни, а в экономической жизни наблюдалась глубокая рецессия, обусловил формирование весьма прагматичного мировоззрения у его представителей, особенно в части планирования и подготовки к будущему. Первыми с этим обстоятельством столкнулись колледжи и университеты, а затем и работодатели. Как правило, у руля этих организаций стоят идеалистически настроенные миллениалы, а между ними и поколением Z – огромный разрыв. Последние считают, что, для того чтобы выжить, а тем более преуспеть, следует реально представлять, каких усилий и затрат это потребует.

4. Синдром упущенной выгоды (FOMO – fear of missing out). Поколение Z особенно сильно страдает от страха упустить что-то важное. В этом есть как свои плюсы, так и минусы. Плюс – они всегда находятся в авангарде новых веяний и сохраняют высокую конкурентоспособность. Минус – их постоянно гнетет мысль о том, что они продвигаются вперед недостаточно быстро и не в том направлении. Поколение Z создает новые вызовы в рабочей среде, поскольку всегда хочет быть абсолютно уверенным, что выжало из ситуации максимум возможного. 75 % поколения Z заинтересовано в выполнении сразу нескольких функций на рабочем месте в одной и той же организации.

5. Виртуальная экономика. Начиная с Uber и заканчивая Airbnb, поколение Z всегда жило в мире экономики совместного потребления. Его представители будут подталкивать рабочую среду к преодолению внутренней и внешней обособленности и организации взаимодействия в коллективе более удобным и экономически эффективным способом. Поколение Z – это уже не просто наемные работники; они стремятся реализовать потенциал коллективистского подхода в своей общественно полезной деятельности. Поколение Z рас-

считывает на поддержку работодателей при намерении исправить недостатки окружающего мира. 93 % представителей поколения Z утверждают, что отношение компании к обществу влияет на их решение в ней работать.

6. «Сделай сам» (DIY – do-it-yourself). Поколение Z придерживается принципа «сделай сам». Воспитанные на роликах YouTube, предназначенных для обучения всех и каждого делать все что угодно, его представители совершенно уверены, что способны самостоятельно сделать практически все. Вдобавок родители, принадлежащие к независимому поколению X, всегда учили их не следовать проторенными тропами. Поколение Z яростно отстаивает свою независимость, что сталкивает их лбами со многими культурами, ориентированными на сотрудничество и созданными миллениалами. 71 % представителей поколения Z утверждают, что согласны с тезисом «если хочешь сделать что-то хорошо, сделай это сам»!

7. Мотивированность. Родители внушили им, что само по себе участие еще не награда и в каждой игре есть победители и проигравшие. К тому же рецессия поставила в невыгодное положение их предшественников, а преобразования в обществе идут невиданными темпами. Поэтому неудивительно, что Z чуть ли не единственное мотивированное поколение. Они готовы и рвутся закатать рукава. Они гораздо конкурентоспособнее и при этом большие индивидуалисты, чем предыдущие поколения. Компаниям придется убеждать поколение Z, что они команда победителей. 72 % его представителей сообщают, что вполне конкурентоспособны по сравнению с другими работниками, занятыми в их сфере деятельности.

Составив представление об этих семи особенностях, мы можем предположить, чего поколение Z ждет от своей трудовой карьеры. Где и по какому поводу мы с ними вступим в конфронтацию? На какой почве работаемся?

У нас появилось целое новое поколение, трансформирующее рабочую среду. Это случается не так уж часто. Для многих из нас это последнее поколение, о трудовых привычках и особенностях которого придется беспокоиться. Для остальных это будет первый опыт столкновения с новым поколением, но (страшно подумать!) далеко не последний. Дети миллениалов окажутся здесь раньше, чем мы об этом узнаем.

Итак, если вы пока не отложили эту книгу, почитайте еще немного. Узнайте поколение Z получше. Второго шанса произвести на него первое впечатление у вас не будет.

Подумайте об этом... они этого делать не станут.

Никакого давления, Иона.

Привет. Меня зовут Иона Стиллман, мне семнадцать лет. Если эту книгу читает кто-то из поколения Z, то наверняка уже перелистал страницы дальше. Ваш 8-секундный лимит внимания наверняка заставил вас пропустить предисловие и погрузиться в чтение [первой главы](#). Но что касается других поколений читателей... Я типичный представитель поколения Z. Я люблю сидеть в Snapchat и Twitter и считаю, что электронная почта – это удел моих родителей. Мое любимое развлечение – играть на смартфоне или ноутбуке, но если клип длится дольше тридцати секунд, то, скорее всего, я нажму кнопку Delete. Мне кажется, я пошел сразу после рождения, поскольку все мои хобби так или иначе связаны с активными действиями. Больше всего я люблю кататься на сноуборде в горах. С шести лет я участвовал в национальных соревнованиях и как-то раз даже привез домой бронзовую медаль.

Я учусь в по-настоящему крутой школе, которая мне очень нравится. На моем курсе около 700 студентов, а во всей школе – 3200. Особенно мне нравится участвовать в программе VANTAGE. Это увлекательная программа развития навыков предпринимательства, и очень коротко ее можно презентовать так: зачем сидеть в классе и учить университетский курс экономики или курс предпринимательства по программе международного бакалаври-

ата, если можно немедленно применить полученные знания на практике, выполняя реальные проекты для реальных компаний? Половину времени я провожу вместе с другими студентами вне стен школы в офисной среде, работая над проектами для таких компаний, как General Mills. Как говорится в этой книге, подобные программы идеально подходят моему поколению, поскольку мы действительно стремимся понять, каким образом информация, полученная в школе, соотносится с реальным миром.

Мои родители рано приобщили меня к волонтерской деятельности. Помню, мне было девять лет, когда отец уехал на три недели строить школы в Кении. Вернувшись домой, он рассказывал, как дети играли в футбол на перекопанном поле, покрытом камнями и ямами. Я подумал, что было бы неплохо им помочь, и договорился с моим кузенком Джекобом; вдвоем мы сумели собрать достаточно денег на сооружение нормального футбольного поля. Четыре года спустя отец взял меня с собой в Кению, и там я перерезал ленточку на открытии нового футбольного поля. Мне также посчастливилось посетить Эквадор в рамках летней программы строительства школ и обеспечения населения чистой водой. Как у многих представителей поколения Z, стремление помогать заложено в моей ДНК.

Все детство и юность я постоянно слушал рассуждения отца о поколениях. Каждый год мы ходили с ним на конференции, которые обычно проводились в Диснейленде. Хотя прежде всего мы, конечно, стремились покататься в бассейне или покататься верхом, я очень любил эти походы еще и потому, что мне всегда нравилось и никогда не надоедало слушать его эмоциональные речи о проблемах поколений, и особенно его поколения. Было очень интересно, когда же дойдет очередь и до моего.

Когда он заговорил о поколении Z, меня это особенно заинтересовало. Надо сказать, что если уж моему отцу приходит в голову какая-нибудь идея, то она поглощает его целиком. Всем пристегнуться, взлетаем. Процесс генерации идей в исполнении моего отца отчасти волнует, отчасти вносит хаос и... легкое сумасбродство. Мы говорили о поколении Z в автомобиле, лифте, за завтраком, обедом и ужином. Однако чем больше отец об этом говорил, тем сильнее меня это увлекало. Собранные данные подтверждали отличие моего поколения от миллениалов, и я понял, что кто-то должен об этом рассказать и представить миру поколение Z.

Теперь уже у меня в мозгу зажглась лампочка, и я сказал отцу: «Папа, как ты думаешь, я могу говорить от имени своего поколения?»

Уверен, что проблемами поколения Z занимается множество экспертов и ораторов. От его имени не может говорить кто-то один, но в том, чтобы одним из первых привлечь внимание к его проблемам, несомненно, что-то было. Однако, проводя первоначальные исследования и пытаясь приобрести навыки произнесения программных речей, а также изложения своих мыслей на бумаге (при моем-то корявом стиле), я быстро осознал, что выступления от имени своего поколения потребуют огромной работы над собой. Добавьте к этому домашние задания в школе и подготовку к тестированию для поступления в колледж АСТ – и переутомление быстро дало о себе знать. Но я действительно чувствовал потребность говорить о поколении Z и не переставал думать об этом. В результате после десяти лет занятий горным сноубордом я решил отказаться от него. Нелегкое решение, но я частенько ловил себя на том, что теряю время на близлежащих склонах.

Все это побудило меня заняться совместным бизнесом с отцом. Мы спорили по множеству вопросов – отчасти потому, что принадлежим к разным поколениям. Это так здорово – собственными глазами наблюдать за наведением мостов между поколениями X и Z, и так больно, когда разрыв оказывается чересчур большим. Если отец и сын постоянно спорят об этом дома, то можете вообразить, как подобный конфликт выглядит на работе. Именно такого рода историями мы поделимся с вами в этой книге, конечно, наряду с материалами научных работ.

Что касается исследований, то было очень забавно обнародовать их результаты в среде моих сверстников, многие из которых присоединились ко мне, желая убедиться: их начальники знают, что они другие. Я чувствовал себя так, будто возглавил общественное движение, – правда, пока еще очень маленькое.

Когда мы с отцом начали выступать с докладами о результатах исследований перед сотрудниками компаний, мне обычно доставалось модерирование сессии вопросов и ответов. Я понял, что нам действительно удалось заинтересовать лидеров проблемами поколений, и было очень приятно видеть столько равнодушных лиц. Нам часто приходилось закрывать сессию вопросов и ответов в то время, когда вокруг было еще много поднятых рук, поэтому я знаю, что у руководителей оставалось множество вопросов. Это навело меня на собственную научную идею. Я хотел предложить CEO¹ компаний поставить всего один вопрос о поколении Z, ответ на который им хотелось бы получить именно от его представителя. Отец сказал, что, если я привлеку финансирование, можно будет провести исследование совместно с Институтом корпоративной продуктивности. Поскольку отец дал зеленый свет на его проведение, я тоже стал в своем роде знаменитостью.

Моей целью было собрать двадцать пять таких вопросов, но в итоге их вышло сорок четыре, в том числе от Марка Кубана, Арианны Хаффингтон, Опры Уинфри – это лишь несколько имен. Вопросы и результаты исследования приведены в книге. Хотя большинство из тех, с кем я общался, проявляли искреннюю готовность к сотрудничеству, иногда все же ощущалось скрытое сопротивление. Как говорит отец, мы унаследовали от поколения миллениалов некоторую внутреннюю усталость, которая не сулит нам ничего хорошего. Наш карьерный путь только начался, нас слишком рано списывать со счетов. Это не только нечестно, но и неразумно. Нас 72 миллиона. Игнорировать поколение Z – это все равно что игнорировать существование Германии со всем ее населением. Fast Company сообщает, что, по прогнозам, к 2020 году численность поколения Z составит около 40 % от общей численности населения.

Однако я понял. Вы наконец решили, что разобрались в проблеме и самое время появиться новому поколению. Такое чувство, что вам пришлось проделать всю работу. Возможно, если бы мы узнали о поколении Z раньше, это вообще не казалось бы работой. Если вам от этого станет легче, могу сказать, что при всей моей увлеченности распространением информации о поколении Z я не менее заинтересован в том, чтобы предоставить моему поколению как можно больше информации о других поколениях.

И да, я не уверен, что вы продолжите читать эту книгу, но все же надеюсь, что продолжите.

Поэтому, чтобы получить ответ на ваш первый вопрос... почему мое поколение называется поколением Z?

Переверните страницу и читайте дальше.

¹ Здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*

Глава 1. Игра в имена

75 млн человек	Традиционалисты, родившиеся до 1946 года
80 млн человек	Беби-бумеры, родившиеся в 1946–1964 годы
60 млн человек	Поколение X, родившееся в 1965–1979 годы
82 млн человек	Миллениалы, родившиеся в 1980–1994 годы
72 млн человек	Поколение Z, родившееся в 1995–2012 годы

– Отец, почему после каждого выступления в первую очередь спрашивают, откуда взялось название «поколение Z»?

– Иона, сколько я себя помню, после моих выступлений всегда задавали вопрос, как будет называться следующее поколение.

– И что ты отвечал?

– Поскольку ты был еще в пеленках, я просто говорил, что пока не знаю. Но сегодня, когда самые старшие представители твоего поколения оканчивают колледж, его появление нельзя не заметить, и люди должны знать, как вас называть.

– Кажется, люди очень удивлены тем, что нас устраивает название «поколение Z».

– Ну, для предыдущих поколений это действительно была «горячая тема».

– Почему? Ведь это всего лишь название.

Для начала, как авторы этой книги и эксперты по данному вопросу, считаем необходимым объяснить причины, по которым это название кажется нам подходящим.

Поскольку меня больше двадцати лет неизменно спрашивали, как будет называться поколение, следующее за миллениалами, сделать первый шаг в этом направлении было нелегко. Нас очень беспокоили итоги национального опроса: устроит ли это название самих представителей поколения Z?

Однако 77 % представителей поколения Z, принимавших участие в национальном опросе, заявили, что им все равно или что название им нравится. Каждый раз, когда мы проводили фокус-группу или какую-то иную встречу с представителями поколения Z, присутствующие всегда выбирали именно это название, какие бы другие варианты я ни предлагал, и соглашались с нашими аргументами.

Но сначала...

Что в имени твоём?

Когда речь идет о поколениях, название очень много значит! Особенно для маркетологов, которые поднаторели в искусстве сегментации потребителей для определения целевых групп. Если вы отчетливо представляете состав целевой группы, то можете подобрать более убедительные аргументы, которые найдут отклик.

По тем же причинам, по которым маркетологи выделяют целевые группы женщин, мужчин, подростков, меньшинств и т. д., считается удобным группировать население по поколениям. Но при намерении выделить какую-то группу людей кажется вполне естественным дать ей какое-нибудь имя. Маркетологи особенно любят легко произносимые имена.

В течение многих лет разбиение на поколения использовалось для анализа трудовых отношений. Так же как возрастные особенности помогали маркетологам лучше продавать товары, сегментация по поколениям помогала работодателям нанимать сотрудников и управлять ими. Обычно для определения поколений полезно иметь общеупотребительное название. По сути, дать его нетрудно, поскольку это никак не связано с проблемой политкорректности. Например, большинство работодателей с оглядкой произносят выражения вроде: «Нам надо нанять больше азиатов», но не видят проблем в том, чтобы заявить: «Следует выяснить, как нам нанять больше миллениалов».

Опять же, наличие имени помогает.

Эволюция имен

Но откуда пошла традиция называть поколения? Многие решат, что она началась со старшего из ныне здравствующих поколений, а затем продолжилась. На самом деле первыми были беби-бумеры; Бюро переписи населения охарактеризовало период 1946–1964 годов как беби-бум, потому что рождаемость увеличилась примерно с трех до четырех миллионов детей в год. По мере того как представители этого поколения выросли, а значит, становились потребителями, маркетологи добились большого успеха в продвижении своих продуктов и услуг в сегменте так называемых беби-бумеров. Что касается самого термина, то беби-бумеры никогда не выказывали недовольства по этому поводу, ведь, когда поколение оказывается в центре внимания на любом рынке, на который оно выходит, принадлежность к нему почетна. Даже в наши дни, по данным Pew Research, 79 % беби-бумеров отождествляют себя с этим поколением, вовсе не жалуясь на название и не ищут ему каких-либо альтернатив.

Таким образом, идея присвоения имени поколению себя оправдала и оказалась достаточно прибыльной. Термин «беби-бумеры» стал первым и последним (по крайней мере, на данный момент) официальным названием поколения, присвоенным государственной организацией.

Все предшествующие беби-бумерам поколения немедленно были поименованы задним числом. В конце концов, они все еще оставались активными потребителями, а так как беби-бумеры оправдали ожидания маркетологов, то же могло сработать и в отношении других поколений. Какое-то время предшественников беби-бумеров называли «тихим поколением», что объяснялось их невысокой активностью в коммуникациях. Бумеры обвиняли их в неумении выражать глубокие чувства, общаться с коллегами и обмениваться личной информацией. Проблема состояла в том, что «тихое» ассоциировалось с «невидимым», а для поколения, принявшего на себя удар Великой депрессии, пережившего две мировые войны и отправившего человека на Луну, такое название явно не подходило.

В 1990-х я, мой деловой партнер Линн и многие другие отдавали предпочтение термину «традиционалисты». Впервые он появился в статье, опубликованной в журнале Time в 1951 году, но в течение последующих сорока лет оставался незамеченным. Нам казалось, что это поколение было носителем стольких ценностей, которыми можно гордиться, что данное название куда больше ему соответствовало, да к тому же, честно говоря, и легче произносилось. Сколько бы мы ни спрашивали у представителей этого поколения, как их лучше называть, они только пожимали плечами или иронически усмехались.

В 1998 году беби-бумер и известный тележурналист Том Брокау написал книгу The Greatest Generation («Величайшее поколение») – о поколении, предшествовавшем традиционалистам. Следует отметить, что зачастую между величайшим поколением и традиционалистами сложно провести различие, поскольку они очень похожи. Эти два термина нравились практически всем, поэтому даже трудно припомнить более или менее удачные альтернативные варианты.

Именовывать поколения на основе литературного произведения – вещь не новая. Такое случалось и до публикации книги Брокау. По сути, поколение, сменившее беби-бумеров, тоже было названо по названию книги.

В 1991 году Дуглас Коупленд написал книгу Generation X: Tales for an Accelerated Culture². В ней описывалось следующее за беби-бумерами поколение с позиции анонимности, которую ощущали автор и его современники, выросшие в тени своих предшествен-

² Издана на русском языке: Коупленд Д. Поколение X. М.: АСТ, 2016. Прим. ред.

ников. Почему X? В математике x означает переменную, и для поколения, чувствовавшего себя потерянным, этот символ казался вполне уместным.

Проблема состояла в том, что все это создавало слишком мрачный и зловещий образ поколения. Такое название воспринималось не как почетный знак, а скорее как отрицательный ярлык, а для многих – и оскорбление. В нем определенно улавливалось нечто негативное. Однако оно достаточно легко произносилось и определенно упрощало работу маркетологов. Но в той же мере, в которой им не нравились связанные с названием негативные коннотации, они оставались поколением, воспитанным на отторжении социальных и этических принципов господствующего класса. В соответствии с данными Pew Research, в настоящее время 58 % поколения X идентифицируют себя с этим названием, что, безусловно, меньше, чем аналогичный показатель для беби-бумеров. Кроме того, маркетологи обнаружили, что это название не только легко произносится, но и круто звучит. В результате у него никогда не было альтернатив и даже близкого по степени популярности варианта.

Когда пришло время называть поколение, следующее за поколением X, поднялся большой переполох. Во-первых, это были дети беби-бумеров. Они не собирались мириться с именем, имеющим негативные коннотации, как произошло с поколением X. Во-вторых, это весьма многочисленное поколение, поэтому маркетологи явно заволновались, предвкушая появление следующей дойной коровы.

Первый вариант имени – был поколение Y. Однако за неимением значительного маркетингового потенциала или рационального обоснования казалось, что оно вряд ли приживется. И опять потребовалась книга. Писатели и историки Нейл Хоув и Вильям Штраус впервые употребили термин «миллениалы» в своей книге *Millennials Rising* («Расцвет миллениалов»), вышедшей в 2000 году. И специалисты по проблемам поколений, и маркетологи сошлись во мнении, что он хорошо звучит и достоин войти в учебники истории.

Однако нельзя сказать, чтобы название «поколение Y» ушло в небытие. Фактически нам часто приходилось объяснять аудитории, что поколение Y и миллениалы – это одно и то же. Хотя слово «миллениалы» сразу и надолго полюбилось маркетологам и работодателям, само поколение приняло его куда прохладнее. Pew Research сообщает, что лишь 40 % миллениалов отождествляют себя с ним.

В последние годы средства массовой информации часто обвиняют миллениалов в излишней эгоцентричности и корыстолюбии. Неудивительно, что они не хотят идентифицировать себя с этим названием. Однако с практической точки зрения уже слишком поздно придумывать новое – можете спросить у поколения X.

Итак, что же мы выяснили?

Поколение Z – название, а не ярлык

Трудно спорить с тем, что маркетологи и работодатели только выиграли от выделения отдельных поколений, а также что у каждого поколения должно быть имя. Однако при попытках подобрать название, отражающее суть поколения, дискуссия быстро прекращается и начинаются споры.

Тихому поколению не понравилось, что его считают невидимым. Поколение X никогда не поддерживало идею называться как неизвестная переменная. Миллениалы хотели иметь более точно описывающее их особенности имя.

Итак, мы опять вернулись в исходную точку: на сцену выходит новое поколение, и уже появилось немало вариантов его названий. Их предлагают не только заинтересованные маркетологи. Мы все ищем способ обсудить различия между поколениями в быту и рабочей обстановке. Перечислим лишь некоторые предлагавшиеся варианты: поколение 9/11; цифровое поколение; поколение селфи; центениалы; сетевое поколение.

Назовем его поколением Z – и вот почему

В нашем национальном опросе никакое другое имя не нашло отклика у представителей этого поколения. Почему? Никто из моих ровесников не хочет быть отмечен ярлыком. 77 % респондентов заявили, что им или все равно, как называется их поколение, или их устраивает «поколение Z». Это говорит о том, что они не воспринимают это название как ярлык. Для них это просто имя, обозначающее их местоположение на временной шкале поколений. На данный момент в мире живут пять поколений. Когда слишком много названий циркулируют одновременно, мы рискуем запутаться в определениях и затруднить обсуждение проблем поколений. Название «поколение Z», напротив, облегчает его. Забавно, что когда где-то встречаются другие названия, они обычно сопровождаются пояснением, что это и есть поколение Z. Но тогда почему бы не оставить это название?

Все просто. Было поколение X, затем Y, а сейчас – Z.

Более глубокая причина для укоренения этого названия состоит в том, что вряд ли какое-либо другое поколение стремится наклеивать на себя ярлык меньше, чем наше. Ведь поколение Z ценит индивидуальность превыше всего. Каждый его представитель старается создать свой уникальный имидж, выделяющий его среди других. Мы самое многообразное поколение в истории, всячески уклоняющееся от наклеивания ярлыков по национальности, расе, полу, религии и т. п., так почему же мы должны относиться к ярлыкам по критерию поколения иначе?

Тем не менее мы прекрасно понимаем, что, поскольку маркетологи стремятся нас классифицировать, чтобы лучше нам продавать, а работодатели – чтобы усовершенствовать процедуры нашего найма на работу и управления, нашему поколению все равно нужно название. Как любит говорить мой отец, «попытка обходиться без имени не помогла певцу Принсу и не поможет моему поколению».

Если со временем появится название, которое понравится моему поколению, – что ж, прекрасно! Но на сей счет есть большие сомнения,

так что пока нас устраивает название – не ярлык! – «поколение Z». Оно определенно легко произносится, а теперь еще и увековечено в этой книге!

Глава 2. Мать и отец

- Привет, парень! Как дела?
- Отлично. Я выбил два очка, сделал страйк-аут и заработал уолк.
- Неплохо.
- Вот, посмотри.
- Что это?
- Мы завоевали трофей.
- Так вы выиграли?
- Нет. Мой тренер сказал, что это награда за участие.
- Иона, давай кое-что уточним. Если кто-то и заслужил трофей, так это я, поскольку последние десять недель регулярно привозил тебя сюда вовремя.

Поколение воспитывается под влиянием многочисленных и разнообразных условий и событий. По мере того как они разыгрываются в жизни каждого поколения, они формируют отношения, ценности, стиль работы, которые представители поколения приносят в коллектив, когда вступают в трудовую жизнь. Слишком многие работодатели и работники не замечают этих различий, полагая, что если все, как правило, проходят одни и те же этапы развития, то должны схоже смотреть на вещи. Разве не все мы рождаемся, затем получаем образование, находим работу, свою половинку, создаем семью, потом стареем, выходим на пенсию и в конце концов умираем? И разве это не происходит у всех одинаково?

И да, и нет. Мы все проходим примерно одни и те же этапы в жизни, но разные поколения воспринимают их по-разному.

Понимание того, какие обстоятельства и события влияют на формирование поколения, позволяет судить о его взглядах на жизнь, в том числе касающихся вопросов карьеры и отношений в коллективе.

Большую часть событий и обстоятельств, влияющих на становление поколения, мы подробно анализируем в [следующей главе](#). А пока остановимся на самом сильнодействующем, общем для всех поколений факторе – родителях, маме и папе. Все поколения формируются под влиянием тех, кто их воспитал. Если вы интересуетесь, действительно ли поколение Z отличается от миллениалов, попытайтесь взглянуть на ситуацию шире и подумайте о том, чем разнятся поколения их родителей. Родители миллениалов – это в основном беби-бумеры, а поколения Z – представители поколения X.

Годами различия между беби-бумерами и поколением X не только интриговали, но и по многим причинам беспокоили работодателей и коллег. Единственное, в чем все интересующиеся данным вопросом стороны абсолютно единодушны, так это в том, что представители этих поколений вряд ли могли бы еще больше разниться между собой во всем – от стиля общения до карьерных устремлений. Исходя из этого факта можно лишь предполагать, насколько разными окажутся их дети.

Родительский маятник

При взгляде на то, как представители тех или иных поколений воспитывают своих детей, прослеживаются определенные закономерности. Каждое поколение реагирует на то, как воспитывают (или воспитывали) детей их предшественники. Конечно, они заимствуют лучшие практики, но при этом уверены, что есть методы и поэффективнее.

Но вернемся к беби-бумерам. Спросите большинство из них об их стиле воспитания, и окажется, что он весьма отличен от того, чему учили их самих. Родители бумеров росли в среде иммигрантов, которые стремились интегрироваться и адаптироваться в новых условиях. Если сегодня, например, наличие иностранного акцента – это круто или экзотично, то родители бумеров так не считали. Напротив, они старались во что бы то ни стало выглядеть и говорить как настоящие американцы. Бумеры воспитывались в семьях очень строго. Их родители имели твердые убеждения насчет того, что хорошо, а что плохо, и часто цитировали отцов-основателей, учивших, как быть хорошими гражданами и вести американский образ жизни.

Семейные роли распределялись предельно четко. Мужчины приносили домой мясо, а женщины его готовили. По сути, домохозяйство представляло собой жестко регламентированную структуру с очень малой (а порой вообще никакой) степенью свободы действий. С точки зрения родителей беби-бумеров, если вы соблюдаете правила жизни в цивилизованном обществе, то имеете все шансы добиться успеха. Следует прилежно трудиться, проявлять послушание и уважение. Правила есть правила. Родители внушали им, что они способны многого добиться, и делали все возможное, чтобы для их детей воплотилась в жизнь «американская мечта». В эпоху бумеров сформировался американский средний класс. Кроме того, билль G1 открыл им дорогу для поступления в колледж. Они на собственном опыте убедились, что у них гораздо больше перспектив, чем один только физический труд.

По мере того как бумеры расправляли крылья и расширяли кругозор, они видели все больше такого, что им хотелось бы изменить. Проблема состояла в том, что они не могли поделиться с родителями своими идеями. Правила для детей были предельно ясны. В их основе лежала пословица, известная еще с XV века: «Детей должно быть видно, но не слышно».

В общении с детьми родители бумеров обходились без долгих проникновенных бесед. Скорее, воспитание было суровым, как под присмотром сержанта-инструктора в армии. Существовал целый список запрещенных тем. Бумеры не привыкли вести с родителями откровенные беседы о деньгах, сексе, политике, религии. Мир вокруг был черно-белым.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.