

Дэвид Стиллман,
Иона Стиллман



ПОКОЛЕНИЕ Z НА РАБОТЕ

Как его понять и найти
с ним общий язык

Дэвид Стиллман,
Иона Стиллман



ПОКОЛЕНИЕ Z НА РАБОТЕ

Как его понять и найти
с ним общий язык



**Дэвид Стиллман, Иона
Стиллман**

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

*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*

Эту книгу хорошо дополняют:

Не всем достанется приз

Брюс Тулган

Быть начальником — это нормально

Брюс Тулган

45 татуировок менеджера

Максим Батырев

Информация от издательства

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

На русском языке публикуется впервые

Стиллман, Дэвид

Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / Дэвид Стиллман, Иона Стиллман; пер. с англ. Ю. Кондукова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

ISBN 978-5-00117-167-6

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.

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

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 слышали 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 слышали 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 приобретала 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 (i4cr) 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 i4cr я договорился с руководством программы развития навыков предпринимательства VANTAGE в школе, где учился Иона. Эти невероятные представители поколения Z вместе с сотрудниками i4cr 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 послем 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 рассчитывает 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 сработаемся?

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 бакалавриата, 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 кузеном 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 покупаться 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 обнаружить 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 CEO^[1] 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, Опри 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.

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 жалуются 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.

Именовать 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 Culture*^[2]. В ней описывалось следующее за беби-бумерами поколение с позиции анонимности, которую ощущали автор и его современники, выросшие в тени своих предшественников. 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 проанализируем 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 поколение 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.

Бумеры же обнаружили в нем серые полутона. На самом деле полутонов оказалось довольно много. Примириться с этим было нелегко, если до этого вы жили в условиях диктатуры. Бумеры чувствовали, что вряд ли их эмоции и мысли будут интересны родителям.

Они слушали другую музыку, и внезапно выяснилось, что цитировать можно не только Томаса Джефферсона. Скорее, это были песни The Beatles, Боба Дилана, группы Grateful Dead.

Бумеры еще больше расширили свой кругозор с помощью культуры употребления наркотиков, способной поколебать их жесткий и бескомпромиссный взгляд на мир.

Бумеры также открыли для себя величайшее изобретение всех времен — телевидение. В 1952 году в домах американцев

насчитывалось 4 миллиона телевизоров. К 1960-му их было уже 50 миллионов! К бумерам принадлежали многие влиятельные люди, в том числе Мартин Лютер Кинг — младший, Эбби Хоффман, Джон Кеннеди, Роза Паркс, Глория Стайнем, продемонстрировавшие миру новые пути и способы развития. Внезапно разрыв между поколениями резко углубился, ведь целое новое поколение бумеров, выросшее на телевизионных передачах, получило совершенно иные жизненные ориентиры. И одновременно с настройкой телевизионных приемников они формировали характерные личностные черты своего поколения. Бумеры стремились поддерживать институты, созданные предыдущими поколениями, но на их долю выпало немало трагедий, которые вынудили их переосмыслить свои представления о ценности статус-кво. На них постоянно оказывали влияние глобальные противоречивые события, такие как война во Вьетнаме, Уотергейтский скандал, протестные движения, борьба за права человека, свободная любовь, движение хиппи «Власть цветов», негритянское движение «Власть черным», борьба за права женщин, нефтяное эмбарго стран ОПЕК, стагфляция и рецессия.

Восемнадцать лет — волшебный возраст, означавший, что отныне вы «взрослый» и можете покинуть родительский дом. Давайте внесем ясность: родители беби-бумеров отнюдь не пытались их удерживать, а зачастую первыми собирали им чемоданы и распахивали перед ними входную дверь.

Это поколение действительно восстало; это была эра многочисленных общественных движений: борьбы за гражданские права, права человека, права избирателей. А кто же должен был приносить в дом мясо? Женщины-бумеры не собирались довольствоваться черно-белым миром. Восстание бумеров против среды, в которой они выросли, вышло далеко за пределы того, как они сами намеревались действовать, став родителями.

Бумеры: лучшие родители

Когда бумеры начали становиться мамами и папами, их протест против методов воспитания, используемых их родителями, привел к гораздо менее жесткому и более либеральному отношению к собственным детям. Маятник явно качнулся в обратную сторону.

Они стремились быть молодыми, крутыми и свободными. Им вовсе не хотелось превращаться в жестких старых диктаторов, коими им казались собственные родители.

Период, когда бумеры становились родителями, совпал с развитием поп-психологии. Бумеры не хотели, чтобы их дети-миллениалы, подрастая, видели мир исключительно в черно-белом цвете. Они хотели, чтобы их дети проявили свою индивидуальность, а не чувствовали себя роботами. Ведь в мире столько оттенков серого! По сути, он и не серый вовсе, а удивительно красочный. Каждый ребенок напоминает снежинку, то есть он такой же единственный и неповторимый. Если бумеров отправляли в постель в строго определенное время и разрешали надевать лишь ту одежду, которую одобряли родители, то миллениалы пользовались куда большей свободой.

Бумеры постоянно стремились выделиться из 80-миллионной толпы своих сверстников. Когда пришло время заводить детей, степень конкуренции в их среде многократно возросла. В конце концов, они считали, что их дети-миллениалы — точное отражение их собственного успеха.

Бумеры надеялись, что их «снежинки» добьются в жизни максимума возможного, и прилагали к этому массу усилий. В результате их стиль воспитания создал им репутацию родителей-«вертолетчиков», постоянно зависающих над своими детьми и контролирующими каждый их шаг. От занятий спортом до изучения иностранных языков методом погружения, от занятий музыкой до волонтерской деятельности и т. д. — если у их детей появлялась свободная минутка, родители-бумеры стремились удостовериться, что она потрачена не зря.

Над тем, чтобы выделиться из среды своих коллег в офисе, привыкшие к конкуренции бумеры трудились еще упорнее, чем над имиджем своих детей. Для этого требовались невероятные усилия. И это оказалось только начало последовавшей затем борьбы.

Бумеры считали, что их рабочий день начинается за десять минут до появления в офисе босса, а заканчивается не раньше чем через десять минут после его ухода. Особенно тяжело в борьбе за место за рабочим столом приходилось женщинам-бумерам, что порой лишало их возможности посидеть за семейным обеденным столом.

У бумеров не получалось видеть своих детей так часто, как им бы хотелось, и они постоянно испытывали перед ними чувство вины. Но они обращали особое внимание не на количество, а на качество совместно проведенного времени. Если вы приходите домой в половине седьмого, а через несколько часов уже пора ложиться спать, то последнее, что вам хочется, — потратить это время на ссоры с ребенком. Поэтому его лучше убеждать, чем наказывать. Вместо того чтобы ругать детей, как когда-то делали их родители, бумеры прививали своим детям-миллениалам чувство собственного достоинства.

Подарок бумеров своим детям состоял в том, что они дарили им общение в масштабах, до этого неизвестных в педагогике. Спросите любого миллениала о его родителях, и он подтвердит, что их взаимоотношения можно назвать как угодно, только не командно-подчиненными. Не было такой темы, которую они не могли бы обсудить за обеденным столом.

Бумеры считали, что детей должно быть *не только* видно, но и слышно.

Бумеры — поколение, которое всегда рассматривало работу как средство самореализации. Поскольку они трудились максимально упорно, заложенная в них родителями американская мечта постепенно становилась явью. Они сделали отличную карьеру, создали семьи, построили в пригороде дома, обнесенные белой изгородью. Однако вместо того чтобы наслаждаться реализацией своей мечты, они огляделись и задумались: «И это все?» Они столько боролись, во многом себе отказывали, а теперь задавались вопросом, стоило ли оно того? Поэтому они говорили со своими детьми не о деньгах, сексе, политике или религии, а о том, что делает жизнь счастливой.

Родители внушали своим детям-миллениалам, что если те собираются работать так же тяжело, как они, то по крайней мере должны убедиться, что им именно этого хочется. Не стоит забывать, что родители всячески воспитывали в миллениалах чувство собственного достоинства и постоянно напоминали, что, какой бы род деятельности те ни избрали, они обязательно добьются успеха. Хотя зачастую такая тактика не приносила результата, все же было бы неправильно критиковать бумеров за то, что они учили детей побеждать.

Неудивительно, что миллениалы выросли столь же общительными и дружелюбными, сколь идеалистичными и оптимистичными. В довершение всего при поддержке родителей-бумеров, неизменно побуждающих их заниматься тем, что приносит им счастье, миллениалы всегда старались найти смысл во всем, что делали.

Наверное, самым большим призом родителям-бумерам стала духовная близость, которую они сумели установить со своими детьми. Bravo! Впервые в истории на вопрос о том, кого они считают своими героями, дети из поколения миллениалов отвечали: «Мать и отца!» И впервые при описании своих родителей они употребляли слово друг.

Такие отношения разительно отличаются от взаимоотношений самих бумеров с их родителями. Вспомним, что для бумеров возраст 18 лет был магическим, так как предоставлял долгожданную возможность вылететь из родительского гнезда. А родители уже ждали у двери, чтобы открыть ее в последний раз и пинком выставить их на улицу. Теперь, сами став родителями, бумеры тоже открывают дверь, но лишь для того, чтобы пригласить детей войти. Кстати, это подтверждают данные исследований Pew Research, согласно которым 26 % миллениалов продолжают жить вместе с родителями после 18 лет.

Вот и не верьте после этого в колебания маятника!

Воспитание поколения X

В отличие от бумеров, поколению X не пришлось расти с родителями, придерживающимися жестких правил воспитания. По сути, поколение X вообще не могло похвастаться особым вниманием со стороны родителей. Его представители проводили с отцом и матерью меньше времени, чем любое из предыдущих поколений детей. Поколение X стало первыми детьми «с ключом на шее», возвращавшимися из школы в пустой дом. Они сами составляли себе распорядок дня и сами готовили обед. Представители поколения X отчетливо помнят, как выезжали за ворота школы на своих мопедах, не заботясь о шлемах, а их родители понятия не имели, где они и чем занимаются. К тому же им приходилось привыкать не только к двум работающим родителям, но и к жизни на два дома. В 1990-х исследователь Карен Ритчи обнаружила, что в период детства

поколения X процент разводов в американских семьях утроился. Родители-одиночки и семьи с детьми от разных браков помогли поколению X понять, что семьи бывают разными и вовсе не каждый живет в красивом загородном доме с белой изгородью.

У них появился новый вид бебиситтеров, которые даже не были людьми. Детство поколения X проходило в эпоху бурного развития технологий. Сидя в одиночестве дома, они в основном смотрели кабельное телевидение. Выбор телеканалов существенно расширился: MTV, CNN, ESPN и т. д. Если вас ничего не привлекало на ТВ, то всегда можно было включить игровую приставку Pong, Atari или Intellivision и резаться в игры до прихода родителей. Электронной почты и социальных сетей тогда еще не было, поскольку персональный компьютер пока был редким гостем в доме. Поэтому поколение X не могло играть в компьютерные игры по сети с тысячами других детей по всему миру. Они играли сами по себе.

Короче говоря, поколение X привыкло сидеть дома в одиночестве и заботиться о себе, а иногда и о младших братьях и сестрах самостоятельно.

Карен Ритчи подсчитала, что к двадцати годам типичный представитель поколения X имел за плечами 23 000 часов просмотренных телепередач. В 1980-х резко возросло количество телевизионных станций и телеканалов. Повсеместно распространилось кабельное телевидение, предлагавшее зрителям множество каналов. Кроме того, теперь телевидение велось круглосуточно, а не заканчивалось в полночь исполнением государственного гимна, вслед за которым появлялся мерцающий пустой экран.

Арианна Хаффингтон

Писатель и сооснователь Huffington Post

Как поколение Z определяет понятие «успех»?

Самый популярный ответ: любящая, дружная семья.

Что поколение Z считает самым важным на работе?

Самый популярный ответ: уважение.

Этот «бебиситтер» в лице телевидения в числе прочего познакомил прямо на дому поколение X с различными культурами и в то же время

обрисовал мрачное будущее его представителей. Поколение X сталкивалось с многочисленными примерами некомпетентности в политике и управлении. Будущее всех организаций, которые, с точки зрения беби-бумеров, было трудно реформировать, на их глазах оказалось под вопросом. Никогда не забуду, как на одной из моих самых первых фокус-групп представитель поколения X сказал: «Вы называете это организацией, а я — преступлением».

Когда они были подростками в 1980-х годах, экономика вошла в крутое пике, и впервые в истории мы получили поколение, которому обещали, что они будут жить хуже, чем их родители и бумеры.

Внезапно американская мечта изменилась. Речь шла уже не о ее реализации, а о сохранении как таковой.

Детство, проведенное в подобных условиях, привело к формированию у представителей поколения X независимой и стойкой ментальности, приправленной значительной долей скептицизма. Просто они видели слишком много организаций и лидеров, которые на их глазах переживали сначала взлет, а потом падение.

По мере того как они становились старше, эта ментальность повлияла на формирование модели поведения в отношениях с их собственными детьми.

Поколение X: родительское гнездо

Мы многое узнали о миллениалах, получив представление о том, как они воспитывались; точно так же анализ поколения X как родителей прольет свет на особенности поколения Z, к изучению которого мы сейчас переходим.

Когда представители поколения X начали обзаводиться детьми, они решили создать для них дом, которого не имели в пору своего детства. В частности, они намеревались сделать все возможное для сохранения семей и уменьшения количества разводов. Поколение X вступало в браки в более позднем возрасте. В 1950-м средний возраст вступления в брак для мужчин составлял 23 года, а для женщин — 20 лет. К 2009 году он повысился до 28 лет для мужчин и 26 лет для женщин. Это поколение стремилось сначала встать на ноги. Приятно радует и то, что уровень разводов в настоящее время самый низкий с 1970 года.

Поколение X собиралось также проводить гораздо больше времени с семьей и не оставлять своих детей — будущее поколение Z — одних дома столь часто, как это делали их родители. Это была эпоха семейных гнезд, породившая универсальных экспертов по домашним делам наподобие Марты Стюарт, которая могла дать рекомендации по любому вопросу — от рецепта приготовления тыквенного супа до пошива кухонных прихваток из старых варежек. В соответствии с данными Объединенного центра исследований жилищного хозяйства при Гарвардском университете, стремление поколения X к созданию идеального домашнего гнездышка обусловило рост ипотечных кредитов и расходов на модернизацию жилья на душу населения по сравнению с предыдущими поколениями.

Родители поколения X полностью отказались от ориентации бумеров на качество свободного времени. Они чувствовали, что такой подход не имеет под собой оснований, поскольку количество свободного времени не менее важно. Они не проявляли готовности жертвовать им ради очередного продвижения по службе. Да и не должны были этого делать ввиду того, что их гораздо меньше, чем бумеров, поэтому конкуренция в их среде не так остра. Конечно, они тоже хотели преуспеть, но не ценой, которую платили их предшественники. Именно они инициировали дискуссию о необходимости баланса между личной жизнью и работой.

В то время как бумеры помнят телевизионную рекламу продуктов AT&T, помогающих сделать больше за время, проведенное в офисе, поколение X смотрит видеоролики, рекламирующие использование тех же продуктов, но для поддержания устойчивой связи с домом. На личном опыте убедившись в последствиях занятости обоих родителей, а также рассчитав дневные затраты на содержание няни, многие семьи поколения X пришли к выводу, что хозяйством лучше заниматься одному из родителей. В отличие от предыдущих поколений, для них не так уж однозначен ответ на вопрос, кто должен приносить в дом мясо.

Для моего поколения отец в роли домохозяина — более распространенное явление. Сегодня в каждой седьмой семье домашнее хозяйство ведет отец; в 1970 году это был лишь один случай из сотни. А все потому, что нам внушали: неважно, кто кормилец в семье, главное, чтобы добыча была на столе.

Одно из моих первых воспоминаний о выступлениях отца по телевизору касается его участия в шоу Today накануне Дня отца. Разговор шел о том, как отцы из поколения X меняют памперсы, готовят обед и воспитывают детей в то время, когда их матери отправляются на работу. Сейчас кажется странным, что такая информация заслуживала освещения в СМИ.

В то время как женщины-бумеры отчаянно боролись за уважение коллег, многие мужчины из поколения X боролись за уважение их вклада в домашний быт. Я помню множество интервью с отцами-домохозяевами, сетовавшими на то, что их игнорируют в беседах, завязывающихся в ожидании выхода детей из школы или в процессе выборов членов родительского комитета. Их оскорбляло, что средства массовой информации изображают их неуклюжими идиотами, не умеющими даже разогреть обед в микроволновой печи, не говоря уже о том, чтобы в одиночку справиться с загрузкой белья в стиральную машинку.

Мое поколение присутствует при смене гендерных ролей. Кроме того, помимо глубокого вовлечения в домашние дела отцов, мы наблюдаем еще и переопределение понятия ячейки семьи. Как выяснили наши родители из поколения X, семья может принимать самые разнообразные формы и размеры. Мы, поколение Z, выросли в мире, где в семье могут быть две матери или два отца. Нельзя сказать, что таких семей большинство, но одно можно утверждать наверняка: это уже никого не удивляет и не считается чем-то из ряда вон выходящим.

Рэйчел Томас

Президент и сооснователь *LeanIn.org*

Считаете ли вы, что ваше поколение смотрит на гендерные роли иначе, чем поколение ваших родителей?

Да: 90%

Нет: 10%

Для утвердительно ответивших на предыдущий вопрос: как вы думаете, что изменилось?

Топ-3 ответа

Возникло феминистское движение
Больше равенства в разных сферах жизни
Гендерные роли нивелированы

Независимо от конкретного типа семьи и распределения в ней ролей моему поколению ясно одно: семья — прежде всего.

В школе нас всячески побуждали обедать и ужинать вместе с семьей. Я помню, в начальной школе была очень популярна идея устраивать по вечерам семейные игры. Я очень радовался тому, что наша семья ужинала за общим столом не реже четырех раз в неделю. Мне настолько нравились эти семейные ужины, что я старался не есть в школе, дожидаясь возвращения домой в восемь вечера после тренировки по сноубордингу. В молодости многие из нас наверняка считали это чем-то само собой разумеющимся. Теперь мы стали старше и заняты построением собственной карьеры, но по-прежнему не только благодарны родителям за организацию семейного досуга, но и всячески стараемся сохранить эту традицию. Конкуренция между личной жизнью и работой станет еще ожесточеннее, когда мы начнем массово устраиваться на работу и будем вынуждены на практике согласовывать карьеру, личную жизнь и семью.

Управление высокотехнологичным вертолетом

— Иона, мне казалось, ты говорил, что собираешься пойти в кино.

— Я и пошел.

— Тогда почему я вижу на моем смартфоне, что твоя машина припаркована у дома Джози?

— Мы договорились встретиться у Джози, а потом поехать все вместе на машине Майлса.

— Понятно.

Поколение X вывело стиль родительского поведения беби-бумеров, создавший им репутацию родителей-«вертолетчиков», на совершенно новый уровень. Однако трудно разобраться, действительно ли

родители из поколения X больше опекают своих детей в силу своей повышенной привязанности к ним или потому, что им намного легче сделать это технически.

Технологии во многом изменили модель родительского поведения. Сегодня приложений и инструментов для контроля за местонахождением и занятиями ваших детей гораздо больше, чем когда-либо ранее.

Помимо простого предоставления GPS-услуг, технологии «на кончиках пальцев» изменили условия родительской игры, обеспечив родителей неисчерпаемым источником советов и прочих ресурсов, благодаря чему удалось поднять степень защищенности детей на качественно новый уровень. Наличие доступа к различным блогам мамочек позволило родителям из поколения X своевременно защитить своих детей от никогда ранее не возникавших угроз: от того, как вы моете бутылочки младенца, до игрушек, свободных от вредных химических соединений, эргономичных детских колясок, развернутых назад детских автомобильных кресел и т. д. Это уже явное движение маятника в обратную сторону. Поколение X воспитывает своих детей совершенно иначе, чем когда-то их родители. Они просто не могут себе представить, чтобы их дети целый день гоняли на мопедах без шлемов, не сообщая, где они находятся.

По-прежнему друзья и герои

Как видим, беби-бумеры сумели выстроить крепкие душевные отношения со своими детьми-миллениалами, а поколение X хотело бы установить особую ментальную связь с поколением Z. Поколение X тоже может гордиться тем, что их дети видят в них героев и друзей. По сути, согласно результатам исследования, проведенного Nickelodeon, две трети родителей из поколения X утверждают, что у них более близкие отношения с детьми, чем у их родителей с ними. 83 % представителей поколения X считают своих детей лучшими друзьями.

Итак, роль технологий огромна. Для бумеров и миллениалов они стали сближающим фактором. Миллениалам приходилось помогать родителям во всем — от загрузки рингтона на телефон до обучения набору текста. Освоение этих премудростей бумерам давалось нелегко и вызывало массу проблем. Зато поколение X чувствует себя в мире

технологий столь же уверенно, как и их дети — поколение Z. В результате между ними больше общего, чем когда-либо наблюдалось в истории отношений родителей и детей: у них совпадают вкусы в музыке, стиле одежды и, наконец, увлечениях. Однако только тот факт, что поколение X гораздо легче осваивает технологии, не означает, что они знают все. Как и все дети, поколение Z очень быстро находит способы скрыть что-то от родителей. Поколение X продолжает упорно работать над тем, чтобы не отставать от своих детей и быть вовлеченными во все, что их интересует.

— Иона! Я просто не могу поверить, что ты носишь мою парадную рубашку!

— Это мама тебе сказала?

— Нет, я просто увидел твой пост в Snapchat, и на фотографии ты определенно в моей рубашке!

— Так оно и есть.

— Упс! Я говорил тебе миллион раз, что сначала ты должен спросить у меня разрешения, а уже потом залезать в мой гардероб.

— Черт побери!

— Прошли те времена, когда вы боролись с родителями за право распевать лирическую песенку «Люси в небесах с алмазами» или отплясывать под «Тюремный рок» Элвиса Пресли.

— Мое поколение обсуждает с родителями все — от Дрейка и Тейлор Свифт до Майкла Джексона. Мой отец постоянно спрашивает меня, что я слушаю. И не потому, что хочет, чтобы я это выключил, а скорее потому, что хочет добавить этот клип в собственный плей-лист.

Возможно, даже сильнее, чем через моду, музыку или общие увлечения, поколение Z влияет на своих родителей через их бумажник. Согласно исследованию Nickelodeon, мнение детей как никогда ранее играет весомую роль при принятии семьей решения о покупках, например 71 % родителей интересуются и учитывают его при совершении покупок, а 95 % — спрашивают, даже приобретая продукты лично для себя.

Джефф Вейнер

CEO компании LinkedIn

Если оглянуться на двадцать-тридцать лет назад и оценить карьеру, которую вы сделали, какие достижения вы могли бы назвать?

Наиболее часто встречающийся ответ: я сумел обеспечить своей семье достойную жизнь.

Следующий по частоте с небольшим отрывом: мне удалось что-то изменить в этом мире.

Мы далеко не всегда обсуждаем, какие выбрать чипсы или губную помаду. В исследовании, проводившемся JWT Intelligence, 65 % матерей сказали, что их дети из поколения Z влияют на выбор туров для отпуска, 32 % — учитывают мнение детей при покупке мебели для дома, 29 % — при выборе автомобиля. Все это — крупные покупки.

Точно так же, как в свое время было с миллениалами, поколение Z в начале трудовой карьеры предполагало, что на рабочем месте с ними будут консультироваться при принятии решений по ключевым вопросам. Если вы помогаете родителям планировать отпуск или покупать дом, то кажется естественным, что с вами посоветуются при покупке нового бизнеса или офисного оборудования.

Понятно, что менеджеров может беспокоить наличие тесной связи между родителями из поколения X и их детьми из поколения Z, поскольку такая связь оказалась проблемой при выходе на работу миллениалов. Для последних было вполне естественно видеть в своем боссе потенциального друга. Они часто ставили менеджеров в разные неловкие ситуации — от вопроса, этично ли принимать подчиненного в друзья в Facebook, до вопроса, должны ли они вместе ходить в бар в «счастливый час». Однако так или иначе менеджеры обязаны контролировать свои дружеские отношения с новыми сотрудниками-миллениалами; многие весьма удивились, услышав то же самое от родителей-бумеров их сотрудников. Менеджеры определенно были захвачены врасплох, когда родители-бумеры рвались активно участвовать в жизни коллектива, появляясь на презентациях и надоедая звонками боссам, чтобы пожаловаться на несправедливую оценку работы их детей.

Однако, учитывая взаимопонимание родителей из поколения X со своими детьми из поколения Z, менеджерам не стоит так сильно волноваться.

Наверное, самое серьезное предостережение, которое нам внушили родители из поколения X, — соблюдать осторожность при обращении с технологиями и коммуникациями. В отличие от бумеров, наши родители определенно на «ты» с техникой. В нашей голове укоренились их рекомендации о том, что следует хорошенько подумать, прежде чем отвечать на запрос на добавление в друзья или писать сообщение. Наши родители всегда могут привести массу примеров размещения в сети информации, которую не стоило обнародовать. Мы бы и рады сблизиться со своими боссами, но нам куда труднее «пересечь черту», когда дело доходит до обмена личной информацией или установления дружеских отношений.

А как насчет телефонных звонков матерей и отцов сотрудников поколения Z их боссам? Маловероятно. Вспоминая, как воспитывали их самих, родители из поколения X предпочитают держаться более отстраненно. Конечно, они хотели бы всегда находиться рядом с детьми, чтобы поддержать их в случае необходимости, но обычно отступают, когда речь заходит о непосредственном вмешательстве в их дела. Одна из наиболее характерных особенностей модели воспитания родителей из поколения X состоит в том, чтобы позволить своим детям набивать собственные шишки; они считают, что только так дети получают самые ценные жизненные уроки. Если что-то на работе не заладилось, сотрудники из поколения Z сами будут это исправлять. Они могут проконсультироваться с родителями, но и не подумают втягивать их в свои дела и заставлять делать грязную работу. Кроме того, поколение X слишком много потешалось над привычкой бумеров звонить боссу и заступаться за своего сына или дочь, что им вряд ли пришла бы в голову подобная идея.

Этот жестокий мир вокруг

— Привет, Иона, я только что дочитал твою часть текста из главы [«Фиджитал-технологии»](#).

— И что ты думаешь по этому поводу?

— Написано так себе, и определенно требует доработки. Ты должен написать о своем поколении лучше.

— Вау! Ты даже не скажешь «Хорошая попытка, Иона!»?

— Не скажу. Ты же не думаешь, что тебе это сказал бы профессиональный критик?

— Я ее переделаю.

Воспитывая своих детей, поколение X приучило их к прямому и открытому общению. Поколение X никогда не юлило, когда требовалось сообщить детям, что они думают по тому или иному поводу. Причем это касалось как мнения о школьной работе, так и планов детей на будущее. Если поколение X считало, что и то и другое не заслуживает позитивной оценки, то так прямо и говорило, не особо подбирая слова. Там, где бумеры внушали детям, что выше неба — одно только небо, поколение X говорило, что небеса иногда падают. Помните, поколению X предрекали, что оно может стать первым американским поколением, живущим хуже своих предшественников? Кроме того, оно росло в эпоху экономического кризиса и рецессии 1980-х годов.

Поколение Z в детстве и юности не столько слушало истории своих родителей о прошлом, сколько наблюдало нечто подобное, происходившее здесь и сейчас. Годы нашего взросления пришлись на самую тяжелую рецессию за последние несколько десятилетий. Мы видели крах компаний и целых отраслей экономики. Поэтому нам не надо было долго доказывать, что окружающий мир жесток.

Поколение X считало первостепенной родительской обязанностью подготовку своих детей к жизни в реальном мире. Она начиналась с самого главного постулата: в жизни есть победители и проигравшие. Поколение X не разделяло родительской философии бумеров: если всем вместе упорно трудиться, то тогда все мы можем победить. Поколение X хотело быть уверено, что их дети из поколения Z умеют выигрывать, равно как и проигрывать. Как и все родители, поколение X полагало, что нужно выкладываться по максимуму, но не верило, что награду можно получить лишь за попытку что-то сделать.

Не заходила ли откровенность родителей из поколения X слишком далеко? Мы слышали от многих учителей, что дети поколения Z отличаются серьезным подходом к жизни — иногда даже чересчур серьезным. Мы также слышали множество комментариев вроде «Их так волнуют вопросы, о которых большинство детей даже не

задумывается» или «Они так сосредоточены на будущем, что, кажется, не способны жить в настоящем». Большинство взрослых скучают по тем временам, когда им не надо было беспокоиться об ипотечных выплатах, продвижении по карьерной лестнице, оплате счетов и т. п. Они прекрасно помнят свое беззаботное детство. Стремление же поколения X подготовить детей к реальной жизни способно лишить их возможности им насладиться. Когда поколение Z начнет устраиваться на работу, будет ли оно похоже на своих скептически настроенных родителей, которые только и заняты подготовкой к трудным временам. Вряд ли это можно считать хорошим знаком для поколения X, зарекомендовавшего себя патентованными занудами и пессимистами. Одно дело — быть реалистами, всегда готовящимися к будущему, а другое — если поколение Z превратится в людей, вечно страшящихся будущего и не умеющих радоваться настоящему.

Не искать легких путей

Родители из поколения X стали свидетелями провалов других поколений в достижении своих целей. Они скептически относились к большинству традиционных институтов и стремились найти собственный независимый путь.

Безусловно, это сказалось и на формировании их родительской модели поведения. Возьмем для примера систему образования. Вместо того чтобы взаимодействовать с целым рядом общественных институций, поколение X буквально решило взять это дело в свои руки. Департамент образования США сообщает о том, что в период с 2003 по 2012 год количество американских детей в возрасте от 5 до 17 лет, обучающихся на дому, выросло на 62 %. С 1999 по 2013 год удельный вес чартерных школ в их общей численности увеличился с 1,7 до 6,2 %.

Поколение X стало свидетелем революционного прорыва таких бумеров-первопроходцев, как Билл Гейтс и Стив Джобс, работавший в одиночку в своем гараже, чтобы основать собственное дело. Как гласил популярный в 1990-х слоган Apple, «думай иначе», они позволяли себе это делать. Поколение X чувствовало, что такую свободу мысли не стоит отвергать, а скорее следует всячески

поощрять, поскольку это действительно может принести хорошие результаты.

Поэтому, вместо того чтобы советовать своим детям встать в общий строй, поколение X рекомендовало им создать собственную шеренгу.

Нам говорили, что мы не должны следовать традиционным представлениям об образовании и карьере. Нас учили использовать как можно больше возможностей и всегда иметь свое мнение — даже если его мало кто разделяет. Мы получили громкий и однозначный посыл: не стоит обращать внимание на то, как поступают другие — правильное и даже круче найти собственный путь.

В [следующей главе](#) мы подробнее рассмотрим условия и события, повлиявшие на формирование поколения Z. Однако информация о том, как их воспитывали, поможет нам понять, откуда они взялись и почему мыслят и поступают именно так, а не иначе.

Мы должны подготовиться к появлению более реалистичного, прямолинейного, конкурентного и независимого поколения.

Уж совсем сумасшедшей может показаться мысль о подготовке к изучению образа поколения, которое придет на рынок труда после поколения Z. К счастью, это случится не скоро, и нам еще рано что-то предпринимать... но если вы хотите хотя бы теоретически представить, какими они будут, обратите внимание на особенности родителей, которые будут их воспитывать.

Миллениалы больше не дети... они обзаводятся детьми

Это правда! Миллениалы становятся родителями. Согласно журналу Time, 47 % из них уже мамы и папы. Тем, кто прошел через это, всегда забавно наблюдать, как новое поколение прогуливается с колясками, хотя со стратегической точки зрения целесообразно следить за развитием следующего поколения. Что касается того, как мы его назовем... об этом в другой книге.

Если внимательнее присмотреться к модели родительского поведения миллениалов, становится очевидным сильное влияние их

тесной связи со своими родителями-бумерами. Многие методы воспитания, которые те применяли, миллениалы хотели бы сохранить и использовать теперь, когда сами стали родителями. А если точнее, они хотели бы поднять их на новый уровень. Например, всем известно о стремлении бумеров воспитать в своих детях чувство самоуважения. Миллениалы твердо придерживаются политики развития и поддержки этой тенденции. Они хотят быть уверены, что их дети осознают свою исключительность и неповторимость. По сути, они настолько уверены в уникальности своих детей, что даже иногда называют их «снежинками», ведь узор на них никогда не повторяется. Time сообщает, что 60 % родителей-миллениалов считают выбор уникального имени для своего ребенка в определенной степени (или чрезвычайно) важным.

Как и их родители беби-бумеры, миллениалы склонны создавать свои семейные демократические мини-республики, где у каждого есть право высказываться и голосовать в пользу того или иного решения. Поговорка XV века «детей должно быть видно, но не слышно» окончательно утратила актуальность. Так же как беби-бумеры, миллениалы, став родителями, склонны поощрять своих детей высказывать свое мнение. Можно только вообразить тот уровень сотрудничества и взаимопонимания, которого они способны достичь.

Хотя миллениалы во многом идут по стопам родителей, у их модели родительского поведения есть свои неповторимые особенности.

Бумеры опирались на советы одного-единственного эксперта — доктора Спока. Родители поколения X пошли дальше: у них была возможность обмениваться рекомендациями и опытом в многочисленных родительских блогах. Миллениумы отличаются высокой степенью приверженности своему «племени» и очень доверяют коллективному мнению «соплеменников» при принятии решения. На их глазах произошел переход от сбора мнений экспертов из сети к обсуждению вопросов с коллегами и единомышленниками. Миллениумы контактируют и постоянно обмениваются советами друг с другом по всевозможным вопросам — от выбора прогулочной коляски и дошкольного учреждения для ребенка до составления оптимального маршрута поездки в Диснейленд. И даже если вам не нужен совет прямо сейчас, миллениалы не стесняются им делиться. Их

склонная к сотрудничеству натура в сочетании с социальными сетями привела к тому, что их жизнь 24/7 протекает на виду.

Какой родитель откажется похвастаться успехами своего ребенка? Миллениумы получили для этого «рупор» — социальные сети. Безусловно, здорово, что вы можете проконсультироваться, какой высокий стульчик лучше купить, но в этом есть и свои негативные стороны, поскольку множество родителей помочь вам не могут, но начинают сравнивать себя с другими. Проблема в том, что в основном вы видите в новостной ленте сплошные сообщения из категории «жили долго и счастливо». Любой может разместить фото своего улыбающегося ребенка, крепко обнимающего Микки-Мауса. Но многие ли сфотографируют этого же малыша десять часов спустя, когда он капризничает и не выглядит столь милым?

Прекрасные моменты выставляются напоказ, а реальная жизнь остается за кадром. Это может привести к неуверенности родителей-миллениалов в своих способностях относительно воспитания детей. Опрос, проведенный Time среди 2700 американских матерей, показал, что для 80 % миллениалов важно быть «отличной матерью». Возможно, это одна из причин, почему среди миллениалов один из самых высоких показателей удельного веса неработающих родителей среди всех поколений.

По мере роста стремления стать отличным родителем увеличивается и количество миллениалов, выбирающих воспитание детей в качестве основного занятия. Какими станут наши трудовые ресурсы, если поколение Z поставит перфекционизм в центре своей модели родительского поведения? Будут ли они более эмоциональными?

Существенное различие между беби-бумерами и миллениалами наблюдается в отношении к так называемой культуре детских праздников. Как уже упоминалось, бумеры считают, что каждая секунда должна быть учтена, и обычно чуть ли не поминутно расписывают каждый день ребенка. Само по себе это неплохо, но миллениалы, испытавшие на себе этот подход, предпочли толкнуть маятник в другую сторону.

Миллениалы усматривают опасность в столь жесткой регламентации жизни ребенка, поскольку прочувствовали ее негативные последствия на себе. Даже сейчас у миллениалов есть

проблемы с досугом. Многие из них осознают это и хотят, чтобы их дети умели отдыхать. Миллениалы пытаются смягчить культуру детских праздников, заменив ее на культуру проведения свободного времени, в рамках которой дети самостоятельно ищут оригинальные способы развлечений.

Должны ли конкурентные и мотивированные менеджеры из поколения Z бороться с появлением в обозримом будущем на рынке труда сотрудников, умеющих время от времени расслабляться? Или, наоборот, их должно привести в восторг то, что эти сотрудники могут самоорганизовываться и их не надо постоянно контролировать?

Еще одно колебание маятника у миллениалов обусловлено наблюдением за воспитанием поколением X своих детей из поколения Z. Видя детей на заднем сиденье автомобиля в наушниках и с планшетом, они поневоле задумываются над тем, как ограничить время, проводимое детьми в виртуальной реальности. Они прекрасно понимают, что и сами в этом отношении далеко не безгрешны, но тем не менее всячески стараются внедрить «противоядие от цифровых технологий». В то время как поколение X считало, что очень круто дарить своим детям из поколения Z игрушки, которые умеют говорить, ходить и мигать огоньками, родители-миллениалы вытаскивали из игрушек батарейки и предлагали детям более простые и приземленные развлечения. Кто бы мог подумать, что опять популярными станут кубики? Мы можем только гадать, как такой ренессанс отразится на обстановке в офисе в недалеком будущем.

Фредерик Хантсберри

***Бывший старший операционный директор компании
Paramount Pictures***

Социальные сети позволяют нам оставаться на связи 24 часа в сутки 7 дней в неделю, но технология способна и изолировать людей друг от друга. Насколько для вас важно живое общение с семьей и друзьями — во время походов в кино, прогулок в тематических парках и т. п.?

79 % поколения Z заявили, что это важно или очень важно.

Но какие бы поразительные открытия относительно детей миллениалов ни ждали нас в будущем, пока они еще в подгузниках. На

данный момент наша главная задача — полностью переключить внимание на поколение Z, которое не только давно повзросло, но и начало трудовую жизнь. Мы уже обсудили, как на них повлияло воспитание, а теперь давайте рассмотрим события и условия, сделавшие из поколения Z тех, кто они есть сейчас.

Глава 3. События и обстоятельства

* * *

— Отец, ты помнишь, где ты был, когда взорвался космический шаттл «Челленджер»?

— Конечно. Я учился в одиннадцатом классе. Мы следили за подготовкой школьной учительницы Кристи Маколифф к путешествию в открытый космос. Мы были на занятиях по социологии и смотрели прямой репортаж об этом по телевизору. Мы отлично провели время — в колпаках для вечеринок, с вымпелами и даже с пирогом.

— Что случилось?

— Шаттл оторвался от земли, и мы разразились радостными криками. Вдруг изображение на экране телевизора заволело клубами дыма, и никто не понимал, что произошло. Какой-то сюр. Я могу описать эту картину, как будто все это было вчера. Я даже помню, во что был одет в тот день.

— Люди кричали?

— Насколько я помню, стояла гробовая тишина. Даже сейчас мне кажется, что это был сон. Это изменило мое поколение навсегда.

Спросите традиционалистов, где они были в день высадки союзников в Нормандии, и они наверняка вспомнят. Спросите беби-бумеров, где они были, когда убили Кеннеди, и они тоже переживут этот день, как будто это было вчера. Какой миллениал не помнит деталей своего времяпрепровождения 11 сентября 2001 года? У каждого поколения есть поворотные моменты в жизни. Изучение их и их влияния поможет определить ключевой фактор в формировании поколения.

Проще всего ограничиться использованием интервала дат рождения, чтобы определить, кто к какому поколению принадлежит. Особенно если эти интервалы у всех экспертов по данной теме разные. Правда в том, что в действительности не существует каких-либо магических дат рождения, которые автоматически относят вас к тому или иному поколению. Совсем не обязательно человек, родившийся

1 января 1965 года, автоматически становится представителем поколения X, а не, скажем, беби-бумеров. Годы рождения — не более чем удобная точка отсчета, помогающая людям сосредоточиться на проблемах отдельных поколений. Однако их глубокое изучение предполагает анализ других факторов.

Если отвлечься от возраста

Хотя эксперты по проблемам поколений не всегда единодушны в подходе к определению дат рождений поколения, все они солидарны в том, что, для того чтобы действительно понять особенности поколения, нужно отвлечься от обсуждения временных интервалов и посмотреть, как разные поколения описывают свою историю. Определенные события и условия помогают каждому поколению сформировать собственную уникальную «индивидуальность». Если взять беби-бумера, наблюдавшего, как NASA запустила человека на Луну, и представителя поколения X, на глазах которого взорвался шаттл «Челленджер», то окажется, что их отношение к миру и даже поведение в тех или иных ситуациях существенно разнятся.

К событиям и условиям может относиться все что угодно. Например, это могут быть кумиры поколения — наши герои, спортивные звезды, слоганы, любимые продукты или песни — или некие события, такие как Уотергейтский скандал, борьба за гражданские права и права женщин, войны или 11 сентября 2001 года. Условия — это силы, функционирующие в общественной среде на момент формирования нового поколения. Холодная война стала условием, пронизавшим юность многих беби-бумеров, в то время как миллениалы, рожденные после 1989 года, никогда не жили в мире, где существовало два разных города — Западный и Восточный Берлин.

Слишком часто при столкновении двух поколений они начинают выяснять, кто из них прав, а кто нет, кто лучше, а кто хуже. Эти дискуссии бессмысленны, поскольку поколения просто разные. Каждое имеет свою точку зрения, заслуживающую внимания. Поэтому вместо бесплодных выяснений поколениям просто следует понять, что обусловило взгляды другого поколения и почему оно их придерживается.

Мы все интуитивно понимаем, что повлияло на формирование нашего собственного поколения. Однако куда труднее взглянуть на мир сквозь призму другого поколения. Но только так мы сможем выяснить причины различий между поколениями и навести мосты к взаимопониманию.

Лучший способ решения задачи — проанализировать события и условия, формирующие поколение. Такой подход доказал свою успешность в преодолении противоречий между традиционалистами, беби-бумерами, поколением X и миллениалами.

Как говорит мой отец, вам надо снять очки вашего поколения.

Итак, посмотрим поближе на очки, через которые смотрит на мир поколение Z.

Разнообразие

Как говорилось в главе «Игра в имена», поколение Z не хочет быть помечено ярлыком. Дело в том, что все мы настолько разные, что вряд ли когда-нибудь договоримся об одном общем имени, которое бы адекватно описывало всех нас. Поколение Z наиболее разнообразно по составу. Бюро переписи населения США утверждает, что с 2000 года удельный вес межрасовых браков увеличился на 50 %. Поколение Z станет последним, в котором преобладает европеоидная белая раса. Быстрее всего в США растет численность испаноязычного населения.

Определенную проблему представляет тот факт, что у термина «разнообразие» слишком много значений. У каждого поколения есть собственное определение. Иногда даже странно об этом говорить. Поколение Z может испытывать ощущение, что мы привлекаем излишнее внимание к вопросу, который того не стоит, и создаем проблему на пустом месте. Заявление о том, что мы должны выяснить, что делает нас всех уникальными, может показаться слишком очевидным. Мы также не хотели бы создавать впечатление, что наклеиваем ярлыки на людей, даже когда это не имеет особого смысла. Конечно, белому парню с Восточного побережья, наверное, легче сказать, что... но мое поколение знало только мир, где приветствуется разнообразие.

Мы поговорим об этом подробнее в [главе о гиперобычаях](#), а пока отметим, что для поколения Z важно знать, что есть более значимые вещи, чем раса и этническая принадлежность.

Экономика

Состояние экономики, безусловно, влияет на мировоззрение поколения. Для поколения Z это один из наиболее мощных факторов. Участь в средних и старших классах школы, мы только и слышали, насколько плохи дела в экономике. А времена нашего детства даже сравнивали с периодом Великой депрессии в США с той лишь разницей, что называли ее Великой рецессией. Депрессия или рецессия — подростку трудно было их отличить. Но одно мы знали наверняка — это плохо.

В школе мы изучали Великую депрессию. Я помню, нам как-то дали задание по социологии взять интервью у человека, пережившего ее или, по крайней мере, воспитанного очевидцами. Затем мы делились впечатлениями об услышанном и заметили, что во всех интервью прослеживалась одна общая мысль: жизнь этих людей навсегда изменилась из-за страха потерять работу или не иметь еды на столе.

Мы расходились по домам, но беседа за семейным столом тоже вертелась вокруг похожих тем. Мы слушали слишком много разговоров о том, какие компании разорились или чьи родители лишились работы. Исследование, проведенное Ратгерским университетом, выявило, что Великая рецессия так или иначе коснулась 73 % американцев. В главе «Мать и отец» говорилось о том, что наши родители отнюдь не считали нужным ограждать нас от реалий окружающего мира.

Несомненно, в семьях миллениалов беседы за обеденным столом были гораздо оптимистичнее и весьма отличались от тех, которые слышали мы. Миллениалы как поколение сформировались в период с середины 1980-х до середины 1990-х годов. Они много слышали о стабильности, возможностях и принадлежали к настоящему среднему классу. Им внушали, что следует знать свои интересы. Как мы выяснили, их родители-бумеры всячески воспитывали в них чувство собственного достоинства, и кто после этого не уверовал бы

в массу радужных перспектив. Миллениалы могли себе позволить отложить размышления о будущем и просто наслаждаться детством.

Что касается поколения Z, то мы считаем, что средний класс как таковой начинает отходить в прошлое. Нас приучили думать, что возможности подворачиваются нечасто, поэтому иногда трудно удержаться на плаву, не говоря уже о том, чтобы разбогатеть. Поскольку мы хотим быть беззаботными детьми, то такие страхи следует устранить в первую очередь. По результатам нашего опроса, лишь 26 % представителей поколения Z утвердительно ответили на вопрос, умеют ли они получать от жизни удовольствие. Для сравнения, на тот же вопрос ответили «да» 52 % миллениалов в том же возрасте, то есть вдвое больше. У нас не было иного выбора, кроме как беспокоиться о своем будущем: поэтому, если мы что-то и откладывали в сторону, так это способность быть просто детьми.

Мой покойный дядя Хоуи часто повторял замечательную фразу: «Нельзя свалиться с пола». Честно говоря, по мере нашего взросления ситуация улучшалась. Но если вам приходится начинать, лежа на полу, то в вас навсегда поселится страх упасть опять. Трудно не бояться в такой ситуации, как и трудно не нарастить толстую шкуру, когда пытаешься построить карьеру и создать для себя ту жизнь, которая тебе нравится.

Борьба с терроризмом

— Отец, когда ты был старшеклассником, вас учили, как себя вести на случай захвата заложниками?

— Нет.

— А как у вас проходила подготовка?

— К чему?

— К стрельбе в школе.

— Этого не требовалось. У нас не было стрельбы. Единственные учения, которые я помню, проводились на случай пожара или торнадо.

Даже в большей степени, чем состояние экономики, наши страхи усугубляла общая ситуация в мире. Все поколения сталкивались с теми или иными военными конфликтами. Традиционалисты воевали во Второй мировой войне и войне в Корее. Бумеры, конечно, прошли через Вьетнам, а поколение X взрослело во время войны

в Персидском заливе. Хотя каждая из этих войн имела свои особенности, у всех была одна общая черта: они велись далеко от дома.

У войны, начавшейся в эпоху миллениалов и продолжающейся до сих пор, совершенно иной характер — это война с терроризмом. И она подбиралась все ближе и ближе к нашему дому. Школа Колумбина, Оклахома-Сити, Виргинский политехнический институт и, конечно, 11 сентября ясно дали понять, что в мире больше нет безопасных или святых мест. Я имел честь встретиться с Томом Брокау, написавшим несколько книг о великом поколении (традиционалистах). Я спросил его, видит ли он что-то общее между ними и поколением Z. Он напомнил мне, что у мужчин-традиционалистов, на то время 18 лет от роду, не было иного выбора, кроме как идти на фронт и воевать за свою страну. Они самое лояльное и патриотическое поколение из всех.

Далеко не столь многие представители поколения Z надевают форму и сражаются за свою страну, и в среднем мы, наверное, не настолько патриотичны. Чем дольше я раздумывал над его замечаниями, тем больше хотел, чтобы и моему поколению сказали, что мы можем сделать для своей страны и ее безопасности.

Я отнюдь не умаляю заслуг великого поколения. Я не могу даже представить, как страшно, должно быть, в 18 лет уйти из дому воевать за свою родину где-то за океаном. Однако просто жить в стране, где ты идешь в школу и гадаешь, а не ворвется ли в нее кто-нибудь с пистолетом, тоже довольно страшно.

Ее величество королева Нур

Королева Иордании и активистка борьбы за мир

Считаете ли вы важными свои профессиональные контакты с людьми и организациями вне вашей страны?

55 % сказали, что считают их важными или очень важными.

19 % сказали, что они не важны.

По крайней мере, великое поколение должно было чувствовать свою сплоченность перед лицом этих угроз. Что касается

поколения Z, то нам говорили: единственное, что мы можем сделать, заметив что-то подозрительное, — это сообщить куда следует. В результате мы чувствуем себя беспомощными и считаем, что ситуация только ухудшается. Даже ужасающие теракты вроде самоподрывов смертников, которые ранее происходили где-то далеко, теперь случаются в наших собственных аэропортах, торговых центрах и на стадионах.

Добавим к этому то, что я называю современным терроризмом. Это атаки, предпринимаемые в мире онлайн. Мы каждый день слышим о таких компаниях, как Sony или Target (и многих других), чьи компьютерные системы были взломаны, а базы данных клиентов оказались под угрозой. Поскольку все большая часть нашей повседневной жизни протекает в интернете, этот вид терроризма начинает набирать обороты.

Наш нынешний враг — это не страна, а группа лиц крайне радикальных взглядов, ненавидящих нас за стремление к образу жизни, который всегда, по нашим убеждениям, был частью американской мечты.

В отличие от Второй мировой войны, равно как и войны в Корее, Вьетнаме или Персидском заливе, специфика нашей войны состоит в том, что она никогда не закончится. Это просто реалии жизни, с которыми придется сосуществовать. Нет, мы не собираемся прятаться или отказываться от своего образа жизни, но меры защиты и обеспечения безопасности приобретают первостепенное значение. Как и должно быть.

Окружающая среда

Мой отец рассказывал, что во времена его юности существовало мощное движение за очищение планеты. Он показывал мне рекламные ролики времен его детства, в которых индеец сплавляется по реке на каноэ и громко возмущается по поводу валяющегося везде мусора. Это прекрасно, что даже в 1970-х внимание общественности уже пытались привлечь к проблемам охраны окружающей среды. Но уже тогда казалось, что одного заявления о том, что нужно просто прекратить мусорить, недостаточно. Это и так очевидно. Кроме того, непонятно, чем мы

рискуем, если продолжим это делать. Миллениалы и мое поколение уже понимали, что окружающая среда — это больше чем место, которое должно быть чистым и красивым, это нечто такое, что следует беречь и защищать. В наши головы постоянно вбивали, что использование аэрозольных спреев и фреона способствует формированию озоновой дыры в атмосфере. Даже если вы не совсем понимали, к каким именно последствиям может привести дыра в озоновом слое, все равно это звучало угрожающе. Проблема загрязнения природы сильно волновала коренных американцев, ведь это не что иное, как преступление. Мы научились устанавливать для семьи биотуалеты и быть ответственными потребителями. Очень часто именно мы давали советы родителям относительно того, какое мыло или моющее средство покупать. В школе мы изучали правило трех R (Reduce, Reuse, Recycle) — экономить, повторно использовать и утилизировать.

Поколение Z объединяет с миллениалами стремление сделать все возможное, чтобы защитить планету. Но между нами есть и различие: в период нашего становления мать-природа не раз переходила в наступление. Не спорю, стихийные бедствия были всегда, но в последние десять лет они, похоже, стали более масштабными и частыми. Цунами, землетрясения, суперштормы, карстовые воронки — сегодня повседневные явления в местных новостях.

Поколение Z выросло в мире, где последствия пренебрежения проблемами окружающей среды видны прямо из окна. Мы чувствуем растущую потребность не только найти способы уменьшить негативное влияние на окружающую среду, но и выяснить, как сосуществовать с результатами уже нанесенного вреда.

Политика

— Папа, просто удивительно, как все дружно обвиняют наше поколение в том, что мы не пользуемся своими избирательными правами.

— Ну, если проанализировать явку избирателей, то окажется, что молодое поколение действительно не использовало должным образом

свое право голоса.

— Но это не значит, что мы не интересуемся своими правами.

— Ну а что еще это может означать?

— Возможно, это просто означает, что нам не нравятся кандидаты или мы не верим в то, что наш голос что-то изменит.

Одно из моих самых ярких детских воспоминаний — как я прогулял уроки ради того, чтобы пойти с отцом на выборы 2008 года. Кандидатами были сенатор Барак Обама и сенатор Джон Маккейн. Мне тогда было всего девять лет. Будем честными, в таком возрасте кажется, что это просто здорово — пропустить день в школе. Отец хотел, чтобы я с ним пошел: он сказал, что я навсегда запомню этот день. И я действительно его запомнил.

Отец взял меня с собой в кабинку для голосования. Это было очень волнующе, и хотя я был еще мал, но все-таки мог понять, что это исторический момент — наша страна избирала первого афроамериканского президента. Хотя после голосования мне надо было возвращаться в школу, отец разрешил мне лечь позже спать, чтобы дожидаться оглашения первых результатов.

Я не помню, что именно говорил Обама, вышедший на сцену вместе с членами своего штаба, чтобы произнести речь. Но зато я очень хорошо помню, как на всех каналах транслировалось празднование наших сторонников по всей стране. Шумиха продолжалась еще несколько недель после дня выборов, но, поскольку футбольный сезон команды Vikings был в полном разгаре, я, как и многие девятилетние пацаны, полностью переключил на него свое внимание.

Следующая избирательная кампания, которую я отчетливо помню, — это 2016 год. Выборы Обамы доказали, что голоса молодых избирателей способны повлиять на ситуацию, поэтому многие кандидаты рассказывали, как их программа связана с потребностями молодежи. Мы с отцом поехали в Айову, чтобы освещать голосование молодых избирателей из поколения Z на тамошних кокусах^[3].

Проблема состояла в том, что ни один кандидат не обращался к нашему поколению и ничего о нем не говорил. Все они подразумевали исключительно миллениалов. Это означало, что у политиков впереди еще масса работы с моим поколением. Честно

говоря, поколение Z (от 18 лет до 21 года), уже получившее право голоса, составляло лишь незначительную часть избирателей. Тем не менее их голоса нельзя было недооценивать, тем более что они впервые участвовали в выборах.

Избиратели из поколения Z в возрасте 18–21 года добавились к потенциальным 14 миллионам избирателей. Учитывая, что иногда кандидаты побеждают с очень незначительным отрывом, игнорировать их было нельзя. Помимо тех представителей поколения Z, которые уже получили право голоса, есть еще миллионы молодых людей вроде меня, которые могут ходить от двери к двери или обзванивать потенциальных избирателей, помогая тем самым в избирательной кампании. Тем не менее никто не пытался установить с нами контакт.

Побеседовав со многими представителями поколения Z, мы поняли, что их очень беспокоит то обстоятельство, что мы и сами не знали, собирались ли кандидаты вообще обращать на нас внимание. Конечно, кандидаты много рассуждали о высокой стоимости образования и том, как именно сделать его доступнее. В то же время поколение Z еще больше говорило о стоимости медицинского обслуживания. Обычно считается, что это не то, что волнует молодых избирателей в первую очередь. В конце концов, бытует мнение, что чем ты моложе, тем неуязвимее себя чувствуешь. Однако поколение Z выросло в мире, где, по прогнозам Центров по профилактике и контролю заболеваемости, каждый третий американец к 2050 году будет болен диабетом. Нас очень волнует вопрос здоровья наших будущих детей.

Мы даже кое-что слышали об относительно новых проблемах, например социальном страховании для фрилансеров, о котором политики еще не говорили ни с одним поколением. Тем не менее журнал Forbes сообщает, что к 2025 году 40 % нашей рабочей силы будут составлять именно фрилансеры. Если политики не собираются озаботиться этим и другими подобными вопросами, то как они вообще узнают, что отличает поколение Z от остальных? Как они планируют установить с нами контакт? Как я уже говорил, им предстоит много работы.

По мере того как мое поколение взрослело и втягивалось в политику, мне все сильнее хотелось, чтобы это занятие оказалось

даже более волнующим, чем испытанные мною чувства в тот день, в 2008 году, на избирательном участке. Просто политики всегда выглядели не слишком привлекательно в глазах поколения Z. По крайней мере, в годы становления миллениалов политика предполагала налаживание конструктивных взаимоотношений с людьми. Они еще видели политиков, наводивших мосты, чтобы добиться реализации своих целей.

Даже такие политики, как сенатор Тед Кеннеди и Орри Хэтч, отношения которых точно нельзя было назвать теплыми, все же нередко сотрудничали. Они выступали единым фронтом, чтобы добиться принятия нужных законов. Наше же поколение не видело ничего, кроме противостояния политиков. Я не могу себе даже представить мир, где демократы и республиканцы работают вместе.

Нам приходилось наблюдать только две партии, активно блокирующие деятельность друг друга; любая попытка наладить конструктивное взаимодействие расценивается негативно, — а иногда даже как предательство. Поколение Z отнюдь не считает Конгресс продуктивно работающим органом; скорее, нам он напоминает террариум.

Исходя из вышесказанного, весьма красноречив и закономерен тот факт, что, в соответствии с исследованием, проведенным Северо-Восточным университетом, лишь 3 % поколения Z видят себя политиками в будущем.

Во всех наших фокус-группах и просто беседах на кокусках в штате Айова речь шла не о том, насколько молодежь ценит право голосовать, а, скорее, о том, считает ли она, что своим участием в голосовании сможет что-то изменить. Мы спрашивали, рассматривают ли они политику как инструмент, способный обеспечить общественный прогресс. Поборникам всеобщего избирательного права предлагаю, прежде чем нас осуждать, поставить себя на наше место.

Мы вовсе не думаем, что политический процесс совершенно бесполезен и не способен дать никаких результатов. Нельзя отрицать, что случившаяся на этапе формирования нашего поколения легализация однополых браков или даже легких наркотиков внушила надежду на вероятность достижения прогресса. Что нам действительно необходимо, так это заставить правительство

сосредоточиться на нуждах людей, ради служения которым они и были избраны.

Мы не можем помочь, но хотелось бы знать, неужели поиск путей обойти систему более эффективен, чем ее совершенствование.

Знаменитости и средства массовой информации

Существует некая таинственная связь между политикой и миром знаменитостей и массмедиа. Опять же, одним из первых кандидатов, за которого могли голосовать достигшие совершеннолетия представители поколения Z, оказался Трамп... вряд ли их привлекла такая возможность.

Когда речь заходит о событиях и условиях, повлиявших на формирование целого поколения, есть ряд вещей, которые не меняются. У поколения Z имеется собственный список звезд — кино, телевидения, музыки и спорта. Так же как Элвис, Майкл Джексон и Майкл Джордан потрясли миры предыдущих поколений, Джастин Бибер, Тейлор Свифт, Ким Кардашьян и Леброн Джеймс потрясли наш. Хотя сегодня постеры с портретами кумиров не наклеивают на стены спальни, как это делали бумеры или представители поколения X, зато они красуются на заставках компьютеров и экранах наших смартфонов.

Одна из характерных особенностей знаменитостей поколения Z — их популярность в интернет-сообществе. На каждую кино- или телезвезду, звезду эстрады в наше время есть звезда YouTube, появившаяся как бы ниоткуда. Мое поколение полагает, что эти звезды не менее влиятельны и известны. Согласно исследованию журнала Variety, звезды YouTube более популярны в среде моего поколения, чем общепризнанные. Такие сенсации, как Kid President, Dude Perfect и PewDiePie, не просто развлекают мое поколение, а посылают меседж о том, что каждый может стать звездой за одну ночь, не выходя из собственной спальни.

Еще одна отличительная черта наших кумиров — возможность установить с ними более тесные и личные отношения.

— Отец, я получил задание от Марка Кубана.

— Ты шутишь!

— Я серьезно.

— Как тебе это удалось?

— У него есть собственное приложение под названием Cyber Dust. Я его загрузил и отправил ему сообщение. Круто, что он взял и ответил!

— Не хочу врать, я бы, наверное, позвонил в его офис и поговорил с его секретарем.

— Вот поэтому ты и не получил задания.

Там, где бумеры часами бы ждали, чтобы только увидеть кого-нибудь из Beatles выходящим из самолета, поколение Z заходит в Instagram и Twitter, где приводится расписание звезды вплоть до минуты. Вместо того чтобы узнавать из газет и журналов о событиях в ее личной жизни, мы узнаем об этом непосредственно от самой звезды. Еще один шаг, и с ней можно будет общаться в режиме реального времени, задавая вопросы и получая отклики. Какое разительное отличие от эпохи бумеров, чей единственный шанс быть услышанными кем-то из Beatles заключался в том, чтобы перекричать всех на концерте.

Вне всякого сомнения, технологии изменили правила игры, по крайней мере в том, что касается развлечений моего поколения. Мы выросли в мире, где скорость интернет-соединения никогда не была лимитирующим фактором, а поэтому имели возможность взять организацию своих развлечений в собственные руки.

Сетевое и кабельное телевидение, на котором выросли бумеры, поколение X и миллениалы, теперь кажется не только устаревшим, но и ограниченным по своим возможностям, да и просто скучным. Тогда как предыдущие поколения приходили из школы, включали телевизор и смотрели все подряд, мое поколение, приходя домой, решает, что бы такое посмотреть под настроение. Мы можем персонализировать развлечения в точном соответствии со своими вкусами и пристрастиями. Мы просто смотрим что хотим на своих компьютерах, планшетах и телефонах. Центры по контролю и профилактике заболеваний выяснили, что 41 % представителей поколения Z более трех часов в день использует компьютер отнюдь не для учебы (десять лет назад этот показатель равнялся 22 %).

Такие виртуальные платформы, как Netflix, Amazon, Hulu, Apple TV или YouTube, дают нам в руки еще один инструмент для удаленного контроля. Средства массовой информации для моего

поколения полностью мобильны и адаптированы к нашим потребностям — с точки зрения содержания, места и времени доступа. Пайпер Джеффри утверждает, что тинейджеры проводят больше времени на Netflix и YouTube, чем за просмотром традиционных телепередач. В совокупности эти ресурсы поглощают около 59 % нашего времени, а традиционное телевидение — только 29 %. Согласно результатам исследования YouTube Generation, миллениалы просматривают две трети каналов первоклассного видео на YouTube на своих мобильных устройствах. Уверен, что для моего поколения этот показатель еще выше и продолжит расти. Канал YouTube Brandcast доходчиво это объяснил: «Мы живем в мультиэкранном, мультиплатформенном мире, где каждый третий потребитель утверждает, что у него дома или никогда не было, или сейчас нет кабельного телевидения. Люди стали меньше смотреть телевизор... но это не значит, что им меньше нравятся видеофильмы. По мере того как традиционное телевидение теряет популярность, онлайн-видео, наоборот, получает более широкое распространение». Кто бы мог подумать, что к 2025 году половина зрителей моложе 32 лет вообще не будет подписываться на кабельные телеканалы.

И даже если мы смотрим традиционные телеканалы, то делаем это теперь на наших условиях. Подумайте о такой вещи, как телевизионная реклама. Я уже и не вспомню, когда последний раз ее видел, поскольку с первыми кадрами нажимаю кнопку ускоренной перемотки записи.

Поколение Z — конечный потребитель того, что маркетологи называют снэк-медиа. Мы любим развлечения, уместающиеся в «одну строку». Любой ролик на YouTube продолжительностью свыше двух минут уже кажется нам слишком длинным.

Технологии

Итак, именно технологии открыли для моего поколения новый мир развлечений. Но сделали они для нас не только это.

По сути, из всех факторов, повлиявших на формирование моего поколения, многие замечают только технологии. Я рос, со всех сторон окруженный экранами 24 часа в сутки семь дней в неделю —

начиная от мониторов, вмонтированных в подголовники передних кресел в минивэне и заканчивая iPads, которые мне и моим сверстникам выдавали в школе, чтобы облегчить учебный процесс. Технология — не что-то отдельное от нашей жизни, скорее, она пронизывает ее насквозь. Она стала продолжением нашего мозга. Она — это мы.

Мой отец шутит, что мы не сообразим, что делать, если вдруг выключат свет. Правда, он просто не понимает, что на этот случай у нас есть запасные батарейки. Технология определенно воспринимается как нечто само собой разумеющееся. Трудно назвать какое-то одно изобретение, изменившее мое поколение, поскольку их было слишком много.

В то время как предыдущие поколения считали технологии способом достижения прогресса как в отдельных отраслях экономики, так и в жизни людей, мы воспринимаем этот термин скорее как синоним слова «разрушение». Снова и снова мы наблюдаем, как технологии подрывают и уничтожают целые отрасли. В эпоху взросления поколения Z крупнейшая в мире компания такси вообще не имеет собственных такси (Uber). Крупнейшая компания-отельер не владеет недвижимостью (Airbnb). Крупнейшая телефонная компания не владеет телекоммуникационными сетями (Skype). Владелец самого популярного средства массовой информации не создает никакого контента (Facebook). Наиболее быстро растущий банк не имеет реальной денежной массы (SocietyOne). Крупнейший в мире кинотеатр не владеет прокатными мощностями (Netflix).

Опра Уинфри

В мире, где технологии связи достигли невиданного уровня, что является основой для ваших контактов с братьями по духу?

61 % утверждает, что у них есть такие контакты, 39 % — что нет.

Вопрос тем, у кого они есть: каким образом вы поддерживаете связь?

Топ-5 ответов:

С помощью молитвы.

Посещая молитвенные дома, церкви.

Читая Библию.

Посредством медитации и йоги.

В беседах с друзьями и членами семьи.

Рынок труда благодаря технологиям превратился в одну большую катастрофу. На глазах поколения Z рушится стандартная система первой работы для тинейджеров. Множество компаний вроде ресторанов фастфуда и парков развлечений теперь используют автоматы для продажи билетов и закусок. С одной стороны, поколению Z сложно избавиться от опасений, что его в любой момент заменят роботами. С другой — технология позволяет создавать новые рабочие места, например менеджеров по продажам в таких интернет-магазинах, как Craigslist, Etsy или eBay.

Технологии облегчили нам большинство привычных вещей. Мы можем получить доступ к любой информации по клику мыши. Мы имеем неограниченные возможности для связи друг с другом, которые, как уже отмечалось, даже позволили нам общаться с нашими «идолами». Если бы не технологии, я никогда бы не смог связаться с известными людьми, культовыми личностями, и задать им вопросы о поколении Z, ответы на которые размещены по всей книге.

Если вспомнить о еще одном, возможно, самом значительном результате взросления в высокотехнологичном мире, так это то, что мы больше не видим границы между виртуальным и реальным миром. Они едины и неотделимы. По сути, каждому объекту из реального мира поколение Z может найти виртуальный эквивалент. Это изменило все вокруг — от шопинга до обучения. Но больше всего повлияло на масштабы наших личных и профессиональных контактов. Для нас уже нет разницы между друзьями в социальных сетях и теми, кого мы знаем лично.

Кто бы они ни были и как бы мы с ними ни познакомились, друзья всегда остаются друзьями.

Типология личности поколения Z

Несомненно, у поколения Z также были свои уникальные события и обстоятельства, повлиявшие на его становление. Следовательно, у

него есть свой весьма специфический и отличный от других тип личности. Вспомним хотя бы об их детстве, отмеченном Великой рецессией, войной с терроризмом, стрельбой в учебных заведениях и климатическими изменениями. То, что другие поколения в детстве считали табу (например, однополые браки), для поколения Z — норма. Добавим к этому первого чернокожего президента, изобретение iPhone, и на поколение Z можно взглянуть под новым углом.

Как говорит Иона, мир, в котором выросло поколение Z, явно можно считать более устрашающим и бурлящим. Однако что мне нравится в этом поколении: они не торопятся признавать себя побежденными. По сути, они готовы засучить рукава, и не только для того, чтобы устранить несовершенства мира, но и для того, чтобы оставить свой неповторимый отпечаток.

Вот почему так важно прочитать эту книгу. Поколение Z рассматривает свое место работы как средоточие инструментов и единомышленников, способных помочь сделать мир процветающим. Единственный способ пробудить к жизни все лучшие черты поколения Z на рабочем месте — осознать, что они обладают собственным неповторимым складом личности, который повлияет на их поведение в рабочей среде.

Могут ли эти отличия быть негативными? Даже не сомневайтесь! Могут ли они оказаться полезными? Конечно! Но только если понимать: речь идет не о том, кто прав, кто виноват, кто лучше или хуже. Речь идет о принятии этих отличий и выстраивании с поколением Z правильных отношений.

Марк Кубан

***Американский бизнесмен и владелец клуба Dallas
Mavericks***

Чем вы отличаетесь от миллениалов (то есть непосредственно предшествовавшего вам поколения)?

Топ-3 ответа:

Более технологически продвинутые.

Более широко мыслящие.

Не слишком беспокоящиеся о соблюдении норм и правил.

Поколение Z — совершенно новое поколение, отличное от миллениалов, беби-бумеров, поколения X и традиционалистов — и это очень хорошо!

Мы уже говорили, какие события и обстоятельства повлияли на его формирование. Теперь давайте выделим семь его характерных особенностей.

Фиджитал-технологии^[4]

Персонализация

Практичность

Синдром упущенной выгоды

Виртуальная экономика

Сделай сам!

Мотивированность.

Глава 4. Фиджитал-технологии

* * *

— П-Р-И-В-Е-Т!

— Отец, почему ты кричишь?

— ТЫ МЕНЯ СЛЫШИШЬ?

— Да тебя и в Европе слышно! Что случилось?

— Я ЗВОНЮ ПО СВОИМ ЧАСАМ APPLE! ЭТО КРУТО!

— Папа, ты, должно быть, держишь часы в миллиметре от лица.

Опусти руку, и поговорим.

— КАК ПРОШЕЛ ДЕНЬ?

— Ты все еще кричишь. Опусти запястье, и поговорим.

Я просто не мог поверить, что звоню не по мобильному, а по часам! Это фантастика! Конечно, инстинктивно я подносил часы к лицу. Да и как можно считать само собой разумеющимся разговор по часам-мобильнику? Но для Ионы это было вполне естественно, да и вообще казалось пустяком.

Поколение Z живет в другом мире, где благодаря быстрому научно-техническому прогрессу барьеры между физическим и виртуальным миром практически рухнули. Мы называем его фиджитал-миром.

Сегодня вы можете купить что-то как в обычном магазине, так и в интернете. Вы можете написать и отослать обычное письмо, а можете отправить электронное сообщение. Вы можете работать в офисе или удаленно. И так далее. Выбор — это прекрасно, но его наличие порождает множество споров. Как правило, они сводятся к выяснению вопроса о том, какое решение лучше — виртуальное или реальное.

Поколение Z отличается тем, что вообще не видит разницы между виртуальным и реальным. О чем тут спорить?

Давайте выберем фиджитал-решение

Если вспомнить о том, в каких условиях воспитывалось мое поколение, то технологии и доступ — не те вещи, к которым нам

пришлось привыкать; они всегда были частью нашей повседневной жизни.

Меня очень забавляли рассказы отца о том, что, когда он хотел выйти в интернет во времена его молодости, ему нужно было идти в так называемое интернет-кафе. Еще удивительнее то, что ему приходилось платить за пользование чужим компьютером. Для моего поколения выход в интернет означает достать из кармана телефон или посмотреть на часы. Но очень скоро, для того чтобы пользоваться интернетом, достаточно будет очков на носу — и больше ничего не нужно.

В соответствии с результатами исследования Pew Research, в 1995 году, когда начали рождаться первые представители поколения Z, лишь 14 % американских подростков имели выход в интернет. К 2014 году этот показатель достиг 87 %. Таким образом, поколение Z всегда было в зоне доступа. Однако дело не только в этом; еще поразительнее спектр виртуальных инструментов, находящихся в их распоряжении. Только представьте: другие поколения в годы своего формирования могут вспомнить один, максимум два технологических прорыва.

Эштон Катчер

Актер, предприниматель и общественный деятель

Поколение X воспитывалось на телевидении, то есть области, находящейся под жестким контролем. Миллениалы воспитывались на телевидении и интернете, причем в пору их юности обе сферы также регламентировались. Поколение Z выросло со смартфонами в руках, разнообразными приложениями для них и онлайн-развлечениями, нередко создаваемыми самими пользователями, а потому никем не регулируемые. Как вы думаете, какие навыки можно приобрести под влиянием естественного любопытства в такой неконтролируемой среде?

Топ-5 ответов:

Понимание того, как эта среда работает.

Способность ее использовать, то есть умение находить все, что необходимо.

Решение проблем.

Адаптируемость.

Независимость.

Мое поколение считает, что крупный технологический прорыв случается не реже раза в год. Посмотрите на этот перечень:

1993 год — IBM выпустила первый смартфон под названием Simon.

2000 год — дебют первого многофункционального устройства под названием смартфон.

2003 год — запуск Skype.

2004 год — запуск Facebook.

2005 год — размещен первый видеоролик на YouTube.

2006 год — запуск Twitter, популяризация обмена СМС-сообщениями.

2007 год — Apple представляет iPhone.

2008 год — открытие интернет-магазина приложений для iPhone (iPhone App Store).

2010 год — появление iPad.

2012 год — iPad становится мейнстримом и начинает использоваться в школах.

2015 год — выход на рынок часов Apple.

Мое поколение знает только мир, в котором для каждого физического объекта есть виртуальный эквивалент. И этот мир не альтернатива реальному, а магическое объединение обоих.

Мы не можем представить, насколько естественно для поколения Z жить в фиджитал-мире и насколько он отличен от нашего. Возьмем, к примеру, ориентирование на местности. Для этого все мы пользуемся картами. Но если предыдущие поколения могли только выяснить, какие дороги ведут в пункт назначения, то поколение Z может выбирать туда кратчайший путь с учетом специальных предпочтений — скажем, ехать по автомагистрали или боковым улочкам. Что касается времени на дорогу, то его можно примерно рассчитать.

Для поколения Z в фиджитал-мире есть только GPS. Мы по-прежнему пользуемся картами, но встроенными в приложения,

функционирующие в режиме реального времени. Мы также привыкли получать информацию о пробках и степени загруженности той или иной дороги. Уже не нужно гадать, когда вы попадете в конечный пункт, ведь у вас есть рассчитанное до минуты время прибытия. Поскольку я привык ориентироваться по GPS-навигатору, то даже не припомню, когда держал в руках настоящую карту, которую можно развернуть на колене, а потом положить в бардачок. Именно к такой карте привык мой отец. Учитывая все его проблемы с ориентацией в окружающем пространстве, трудно даже представить, как в двадцатилетнем возрасте он умудрился объездить практически весь мир.

Дело не в том, что другие поколения не умеют жить в фиджитал-мире, и конечно, они тоже предпочитают пользоваться GPS-навигатором. Просто поколение Z никогда не знало другого мира.

Повторю еще раз: мы не видим четкого разграничения между виртуальным и реальным миром, так как это означает, что в какой-то момент они могут вступить в конфликт. Приведем в качестве примера розничную торговлю. Другие поколения помнят, какую шумиху произвело открытие традиционными магазинами своих интернет-сайтов. Много копий было сломано вокруг вопроса о том, как повлияет электронная торговля на объем продаж традиционным способом, — увеличит их или, наоборот, снизит?

Мое поколение не может себе представить подобной дискуссии о преимуществах интернет- и традиционных магазинов, поскольку мы рассматриваем их как одно целое. Поколение Z имело возможность наблюдать, как бренды, выведенные на рынок через интернет, впоследствии продвигались через обычные магазины. Многие могут подумать, что мое поколение предпочитает исключительно онлайн-шопинг. Но наше исследование показало, что 44 % представителей поколения Z делают покупки в обычных магазинах, а не онлайн. Нам нравится примерить и пощупать товар, а для поколения с таким неустойчивым вниманием естественно, что мы не хотим ждать и дня — и готовы лично отправиться в магазин, чтобы получить все немедленно. Однако для поколения Z не имеет значения, где добавить продукт в корзину — в традиционном бакалейном магазине или на Amazon.com.

Warby Parker — блестящий пример деятельности игроков рынка в стиле фиджитал. Они начинали как интернет-магазин, продающий оптику. Их основатели смогли буквально перевернуть рынок оптики и методы продажи очков. Они знали, что лишь 1 % очков продается онлайн, и хотели реализовать преимущества электронной коммерции (отсутствие необходимости платить арендную плату и содержать магазин). Они внедрили централизованную модель дистрибуции и программу пробного срока для проданных очков. На практике это выглядело так: вы заказывали у них пять пар очков и получали их по почте для примерки, затем выбирали одну пару, делали на нее заказ, а остальные пары отсылали обратно.

«Это работает! — заявил сооснователь и CEO компании Дэйв Джилбо. — О нас писали в GQ и упоминали о Netflix в сфере оптики. Однако какую бы информацию о потребителях мы ни получали из аналитических материалов в Google, все равно это не могло сравниться с ежедневным общением лицом к лицу. Когда мы начали проводить через нью-йоркский офис часть операций розничной торговли, туда каждый день стали приходить сотни людей. Мы поняли, что пора диверсифицировать нашу бизнес-модель».

Первые 18 месяцев своей деятельности Warby Parker имела только стихийные магазины, а затем открыла постоянную торговую точку в районе Сохо на Манхэттене.

«Зато мы точно установили, — говорит Джилбо, — что наши покупатели лояльны именно к нашему бренду, а не к конкретному каналу сбыта. Обычно клиент приходил в наш магазин довольно сложным маршрутом с несколькими остановками. Например, сначала он мог прочитать о нас в интернете. Затем, оказавшись неподалеку и уточнив наше местоположение на своем смартфоне, мог зайти в магазин и примерить несколько пар очков. После этого он шел домой и заказывал понравившуюся пару онлайн. Большинство скажет, что это покупка онлайн. Но мы не группируем продажи по этому признаку, потому что наши покупатели, и особенно молодое поколение, не видят разницы между ними. Физический и виртуальный миры не только тесно переплетены, но и в итоге, если все организовано правильно, становятся единым целым».

Проблема в том, что большинство компаний не настолько прогрессивно мыслят, как Warby Parker и им подобные. По сути,

многие из них все еще пытаются разграничить физический и виртуальный мир, сокрушаясь из-за того, насколько это трудно.

Когда обитатели фиджитал-мира приходят в офис

- Иона! Где ты был?
- Что ты имеешь в виду?
- Почему тебя не было на встрече?
- Я был!
- Связь по Skype не считается присутствием на встрече.
- Конечно считается. Клиента это устраивало. Тогда что тебе не нравится?

Разрешите мне кое-что уточнить. Мы наконец-то договорились о встрече с директором по персоналу, на которой должен был решаться вопрос о нашем доступе к материалам компаний для разработки кейсов и проведения исследований по проблемам поколения Z, а в идеале о наших выступлениях перед сотрудниками. Я объяснил Ионе, какие перспективы сулит эта встреча всем нам и прежде всего ему в плане установления контактов. Я особенно гордился тем, что встречу удалось назначить на вторую половину дня (то есть после занятий в школе), чтобы Иона мог присутствовать.

Да. Мой отец был очень взволнован. Я нашел профиль этой женщины на LinkedIn и убедился, что у нее очень широкая сеть контактов. Он счел своим долгом тысячу раз мне напомнить, что мы должны просто-таки потрясти ее прогрессивностью наших исследований и самого подхода, поскольку она постоянно имеет дело с новинками по роду своей деятельности. Что касается того, что встреча была назначена на послеобеденное время, то не думаю, что это такое уж великое достижение, но я мило улыбнулся и поднял вверх большой палец в знак благодарности.

Должен признаться, что назвал Ионе только имя клиента. Я думал, что он просто введет его в память телефона и условится со мной о месте встречи.

Когда я приехал в офис клиента, то даже не успел снять пальто, как она сказала: «Вау! Ваш сын очарователен! Я просто не могу поверить, что ему всего 16 лет. Теперь я понимаю, почему вы хотите, чтобы он

стал голосом своего поколения». Я был впечатлен, что Иона не только пришел вовремя, но и буквально затмил меня во время встречи. Меня даже слегка раздражала мысль о том, что он будет ворчать по поводу моего «опоздания».

Мы спустились по лестнице в холл, а затем прошли в пустую комнату для совещаний. Удивившись, я спросил: «А где Иона?» Собеседница ответила: «Он присоединится к нам по Skype» — и начала настраивать свой ноутбук, находившийся на столе. Без всяких шуток — я просто подобрал челюсть с пола и медленно повернулся как раз вовремя, чтобы видеть, как изображение Ионы появляется в Skype.

Ну ладно, готов признать: я был в ярости.

Да. Он действительно был зол, хотя до сих пор не могу толком понять почему. В итоге встреча прошла прекрасно, и топ-менеджер даже пригласила нас провести презентацию на их весеннем совещании. Отец никогда не говорил, что я должен лично приехать на эту встречу. Он просто сообщил, что специально назначил ее на послеобеденное время, чтобы я мог присутствовать... я и присутствовал! Ну и для протокола: топ-менеджер была весьма впечатлена нашими навыками использования технологий, что выгодно отличило нас от остальных претендентов. Я не допустил никаких ошибок и, если хотите знать, приложил колоссальные усилия — чтобы не сказать, произвел сильное впечатление.

Мы оценили этот случай по-разному, но, должен признать, Иона оказался прав. Встреча прошла отлично, и мы запустили новый глобальный проект. Однако, с моей точки зрения, это был рискованный шаг. Я потратил массу времени на подготовку мероприятия, поэтому присутствие на нем в режиме видеоконференции могло все погубить. Я счел, что Иона просто поленился подъехать в деловой центр и присутствовать лично.

А я, честно говоря, не видел там никакого риска. По сути, встреча прошла эффективно и на высоком уровне. Моему отцу следовало бы научиться мне доверять. Я предварительно позвонил и протестировал связь. Если бы вдруг она не работала, я, конечно же, приехал бы лично.

Если нам оказалось так сложно организовать обыкновенную встречу в фиджитал-мире, то как наши поколения найдут взаимопонимание в рабочей обстановке?

Переключение на цифровые технологии на рабочих местах

Восприятие тех или иных возможностей цифрового мира — далеко не простой и не быстрый процесс в рабочей среде. Какой представитель поколения X не помнит, как в 1990-х сотрудники буквально бились головой об стену, пытаясь убедить топ-менеджеров предоставить им доступ в интернет! Все разговоры крутились вокруг того, насколько сильным отвлекающим фактором это станет и следует ли его рассматривать как бонус при найме персонала. Топ-менеджерам потребовалось немало времени, чтобы понять, что в действительности это выгодно для организации.

То же самое происходило с миллениалами, только на этот раз биться головой о стену пришлось не из-за интернета, а из-за доступа в социальные сети. Дискуссии о том, насколько Facebook отвлекает сотрудника от рабочих обязанностей, велись повсеместно. По данным компании по рекрутингу персонала для IT-компаний Robert Half Technology, в 2009 году 54 % компаний в США заявили о закрытии доступа в социальные сети Twitter, Facebook, LinkedIn и MySpace с рабочих мест. На осознание неправильности такой политики у компаний ушло шесть лет, и к 2015 году большинство из них разработали стратегии использования социальных сетей для коммуникации с окружающим миром. Если раньше Facebook считался фактором отвлечения от рабочих обязанностей, то теперь используется как инструмент для их реализации, позволяющий компаниям создавать внутренние социальные сети.

Мое поколение даже не представляет, что в один прекрасный день может не войти в Facebook, Twitter, Snapchat, LinkedIn и прочие социальные сети. Нам также кажется, что очень странно считать создание внутренней социальной сети компании каким-то особенным технологическим прорывом. Закрытая социальная платформа позволяет обмениваться информацией, устанавливать конструктивные отношения с коллегами и сотрудничать при

выполнении тех или иных проектов. По крайней мере, я это делал с двенадцати лет, когда сформировал свою первую группу по рассылке СМС-сообщений.

С одной стороны, поколение Z слишком опередило практику деятельности компаний, чтобы последние могли за ним угнаться. С другой — их приход мог бы стать идеальным решением проблемы, поскольку они могли бы возглавить эту работу.

Автор книг Дон Тапскотт полагает, что, возможно, уже пора говорить не о провале между поколениями, а об их пересечении, когда поколение Z пересекается со своими предшественниками. По его словам, «впервые в истории детям доверили отвечать за что-то по-настоящему важное». Стирание граней между реальным и виртуальным миром имеет первостепенное значение для достижения успеха в бизнесе. Технологические инновации — именно то, в чем поколение Z уже сейчас можно считать экспертом. Это нечто большее, чем просто лидерство в цифровых технологиях. Это означает, что они — свои в виртуальном мире. Там, где миллениалов критиковали за применение прогрессивных технологий, поколение Z, скорее, будут хвалить и даже продвигать по карьерной лестнице. Для поколения Z пребывание на самых нижних ступеньках организационной иерархии не будет означать того же, что для предыдущих поколений. Их уровень комфорта в фиджитал-мире делает их самыми подходящими кандидатами на некоторые наиболее востребованные сегодня рабочие места, просто не существовавшие еще десять лет назад: менеджер социальных сетей местной коммуны, разработчик приложений для мобильных устройств или дизайнер пользовательского интерфейса, и это только несколько примеров. Можно сказать даже больше. Согласно исследованию Университета Дьюка, 65 % молодежи, обучающейся сегодня в школе, будет работать на должностях, которых пока просто нет.

Итак, похоже, представители поколения Z будут предпочтительными кандидатами на вход в двери штаб-квартир компаний, особенно в условиях стирания граней между реальным и цифровым миром. Но главная проблема — заставить представителей поколения Z постучать в эту дверь.

Рекрутинг в фиджитал-мире

— Отец, я пытался разыскать эту компанию по добыче гравия, чтобы подготовиться к выступлению, но они, похоже, вышли из бизнеса.

— Что? Этого не может быть. Глава ассоциации лично дал мне их название. Ты уверен, что правильно его набрал?

— Конечно.

— Почему ты считаешь, что они вышли из бизнеса?

— Они не обновляли свой сайт более пяти лет. На нем висят фотографии, смахивающие на снимки прошлого столетия. Если они так долго не обновляют сайт, думаю, они действительно вышли из бизнеса.

Прежде чем говорить о фиджитал-мире, давайте сначала сделаем несколько замечаний исключительно о виртуальном (или цифровом) мире. Надеюсь, для вас не станет большой новостью, что если компания не заботится о своем присутствии в сети, хотя бы по минимуму, но регулярно обновляя свой сайт, то, с нашей точки зрения, она не существует. Мы скептически относимся даже к компаниям, не проявляющим активность в социальных сетях. Фактически наше исследование показало: 91 % представителей поколения Z говорят, что уровень технологической искушенности компании влияет на принятие ими решения об устройстве туда на работу. Если мы заинтересованы в вашей компании, то собираемся «облазить» ее с головы до ног. Это означает, что мы попытаемся собрать о ней максимум информации через все возможные каналы, начиная от контактов в LinkedIn и заканчивая поиском в Google. Более того, мы обратим внимание на то, что можно сказать о вашей компании исходя из ее присутствия в интернете. Мы обращаем внимание на компании, побеждающие в этой игре или, по крайней мере, участвующие. Первое правило рекрутинга поколения Z: независимо от того, как давно существует ваша отрасль, вы должны быть активны онлайн.

Достаточно взглянуть хотя бы на такую элементарную процедуру, как проведение интервью. В то время как наше поколение обычно начинало с телефонного интервью, сейчас достаточно распространена процедура его проведения по Skype, чтобы встретиться, так сказать, с

претендентом лицом к лицу... или монитором к монитору. Помимо экономии денег на поездку в офис работодателя, интервью по Skype представляет вас как кандидата, владеющего прогрессивными технологиями. По крайней мере, в глазах тех интервьюеров, которые до сих пор подносят часы Apple к лицу при разговоре.

Мое поколение отнюдь не считает все это чем-то из ряда вон выходящим. Как вы помните, мы умели обращаться с приложением для видео- и аудиозвонков FaceTime с тех пор, как достаточно повзрослели для того, чтобы получить в подарок смартфон. Мы вовсе не задумывались об экономии денег на этих звонках, зато весьма гордились впечатлением, производимым на окружающих. В настоящее время мое поколение только и слышит о том, как авиаперевозки разрушают планету.

В будущем можно ожидать, что в процессе найма на работу представителей поколения Z компании и претенденты еще глубже погрузятся в фиджитал-мир. Одним из примеров может служить обычное резюме. Хотя оно всегда будет важным инструментом поиска работы, многие представители поколения Z понимают, что в нынешнем виде оно не отражает их ключевых характеристик. Скажите, ради бога, кто ж не приукрасит себя на бумаге? Но вступая в фиджитал-мир, мы там видим все больше видеорезюме. Зачем ограничиваться отправкой листа бумаги, если можно отослать короткий видеоролик, который поможет работодателю составить более полное представление о кандидате?

Поколение Z ассоциирует наем на работу в фиджитал-мире в большей мере с приложениями вроде JobSnap. Вы открываете его и задаете параметры сканирования списка вакансий. Затем просматриваете отобранные вакансии, чтобы принять или отклонить их. Если вы принимаете приглашение на вакансию, то ваше резюме отсылается работодателю, который, в свою очередь, сортирует все полученные отклики, отбирая те, которые его заинтересовали. Приложение сопоставляет запросы тех, кто ищет работу, с запросами на заполнение вакансий. Если ваши параметры совпадают с заявленными работодателем, то первый ваш шаг после получения уведомления об этом — съемка короткого видео и его отправка прямо с вашего телефона. JobSnap не требует составления

формального резюме. Видео и есть ваше резюме. Быстро, легко и не предполагает ничего, кроме наличия смартфона.

Разработчик приложения Джефф Будье объясняет: «Мы создали это приложение специально для поколения Z, которое не в силах и секунды прожить без мобильных устройств. Мы установили, что в процессе поиска первой работы это поколение нервничало из-за затягивания обработки резюме. Мы начали с сотрудничества с ресторанами, отелями и розничными сетями в Южной Калифорнии, стремившимися нанимать молодежь из поколения Z. Отчасти проблема с наймом на такого рода должности заключается в том, что они требуют наличия у кандидата определенной харизмы, которую и ищут работодатели. К тому же непохоже, чтобы у поколения Z в резюме перечислялись десятки мест работы. Отказавшись от традиционных резюме и заменив их короткими видеоклипами, работодатели получили возможность выявить кандидатов, обладающих харизмой. Данный способ найма отличается не только простотой и легкостью для кандидатов, но и высокой эффективностью для работодателя».

Такие компании, как McDonald's, Panera Bread, Del Taco, Taco Bell, Sears, Forever 21 и American Girl, очень быстро внедрились этот фиджитал-подход. Только за первые три месяца после запуска приложения тысячи соискателей были подобраны соответствующие вакансии.

По данным ежегодного опроса работодателей, проводимого бюллетенем по трудоустройству Vault, 89 % работодателей подтвердили, что просмотрят видеорезюме, если кандидат пришлет его.

Все это близко и понятно поколению Z, поскольку мы привыкли редактировать и размещать видеоклипы на YouTube с незапамятных времен. Почему бы не сделать то же самое при поиске первой работы? Наша главная цель, чтобы будущий босс после ознакомления с ворохом резюме сказал: «Помните этого парня с видео? Как насчет него?»

Однако меня несколько смущает тот факт, что некоторые менеджеры по персоналу все еще опасаются видеорезюме по той причине, что не приславшие их кандидаты могут оказаться в

проигрышном положении. Как мы видим, сеть профессиональных контактов LinkedIn изменила ситуацию. Теперь мы можем выйти в интернет и не только почитать о кандидатах, но и увидеть их в видеоклипах или на фотографиях. Видеорезюме делает процедуру отбора кандидатов гораздо надежнее. Именно этого и добиваются претенденты из поколения Z. К тому же они могут счесть компанию отсталой, если менеджеры не обращают внимания на такие инновации, как видеорезюме. А как мы помним, 91 % молодых кандидатов говорят, что технологическая продвинутость компании повлияет на принятие ими решения о том, стоит ли в ней работать.

Увлечение поколения Z фиджитал-культурой повлияет на их поведение на рабочем месте в еще большей мере, чем на процедуру найма на работу.

Работать удаленно? Разве это не для всех?

С появлением таких цифровых инструментов, как VPN, Skype и Slack, особую актуальность приобрел вопрос о том, где именно должен работать сотрудник. Спор о преимуществах и недостатках удаленной работы вышел на новый уровень. Из всех тем, которые я затронул, вопрос об удаленной работе или гибком рабочем графике — один из самых больных для разных поколений.

Поколение X, то есть родители нынешнего поколения Z, первым выступило за право работать удаленно. Я помню, как приход многих представителей этого поколения с требованиями работать дистанционно или предоставить адаптированный к их потребностям рабочий график обусловил многочисленные столкновения с бумерами и традиционалистами. Для конкурентных бумеров это было очень странно, ведь они не желали надолго покидать офис из страха пропустить важную информацию или удачную возможность.

Независимое поколение X, наоборот, приветствовало возможность не сидеть постоянно в офисе, где внутренние нормы и правила мешали работе и отнимали много времени. Поколение X всегда стремилось работать в собственном ритме и пространстве. Просто сообщите сотруднику из поколения X, что вам нужно и к какому сроку; вы уйдете, а работа будет спокойно выполняться. Когда поколение X пополнило ряды трудовых ресурсов, как раз состоялось массовое

пришествие мобильных телефонов, благодаря чему его представители *реально получили* возможность покидать офис, но не терять при этом связи с рабочим местом. С течением времени технологии прогрессировали, что создавало почву для заключения все более нестандартных трудовых соглашений с правом трудиться удаленно. Можете не сомневаться, что с выходом на рынок труда представителей поколения Z этот процесс активизировался. Однако если по каким-то пунктам в этих соглашениях были выработаны более или менее универсальные формулировки, то другие выливались в новые по содержанию дискуссии.

Отличие моего поколения от поколения родителей состоит в том, что мы не избегаем общения с другими поколениями, как это делали наши родители. Широкий выбор цифровых инструментов позволяет нам поддерживать более тесные, чем когда-либо, контакты. Вообще-то нам нравится все время находиться на связи. Учитывая постоянное внедрение новых виртуальных технологий, думаю, мы естественным образом возьмем на себя роль лидеров в их освоении и распространении. Мы должны показать остальным, что вполне возможно «присутствовать» в нужном месте независимо от того, где ты находишься физически.

Это прекрасно, что поколение Z готово взять на себя труд ознакомить нас с инструментами, позволяющими работать удаленно, но в конечном счете все сводится к существующей многие десятилетия причине — различиям в мировоззрении разных поколений. В моей первой книге *When Generations Collide* («Когда поколения договариваются»), вышедшей в 2002 году, я отмечал, что, согласно результатам исследований, дистанционно работающие сотрудники не пользуются таким же уважением, как работающие в офисе.

В книге приводятся результаты исследования под названием «Безграничные трудовые ресурсы», проведенного в 1999 году компанией Ceridian. Оно показало, что респонденты старше пятидесяти лет (традиционалисты и бумеры) склонны считать не ограниченных рамок офиса сотрудников «...менее уважаемыми». Это открытие не только иллюстрирует наиболее глубоко укоренившиеся предрассудки в отношениях поколений, но и говорит о необходимости приложить немалые усилия для их преодоления. Снова

и снова мы видим, что модель трудового поведения старших поколений основана на мнении, что те сотрудники, которые не появляются или реже появляются в цехе или офисе, не так уж и нужны компании. Смогут ли они изменить свои взгляды по мере распространения модели удаленной работы?

Выход поколения Z на рынок труда позволит наконец перекинуть мост между реальным и виртуальным рынком. Старшие поколения лучше воспримут виртуальные варианты организации труда, а компании научатся совмещать ее реальные и виртуальные аспекты, в чем им отчасти помогут представители поколения Z. Хорошей новостью для последних станет то, что сотрудники постарше все же смогут ценить виртуальных коллег. Поскольку представители поколения X как раз выходят на руководящие должности в своих компаниях, доминирующие взгляды на эту проблему должны измениться. Чем больше представителей поколения X окажется наверху, тем выше шансы, что они поймут, воспримут и даже проникнутся уважением к фиджитал-мировоззрению поколения Z, позитивно оценивающему удаленные формы организации труда.

Очень радует то, что поколению Z уже не придется бороться за право работать дистанционно или даже вести дискуссии по этому поводу. Однако на данный момент все дискуссии фокусируются вокруг того, как должно распределяться рабочее время между пребыванием в офисе, дома или даже в кафе. Идея состоит в том, что офис — базовое место для персонала, но кое-кто из сотрудников может работать вне его стен при условии обязательной отчетности.

Если вы живете в фиджитал-мире, как поколение Z, этого разделения просто не существует.

Где находится офис?

Подумайте о том, что скопление множества людей в одном месте всегда привлекало внимание и считалось отличным информационным поводом — будь то площадь Тахрир в Каире или Таймс-сквер в Нью-Йорке.

Теперь остановимся и поразмышляем, как мое поколение ежедневно тысячами собирается в одном месте по хештегу или на каком-нибудь интернет-форуме. Только это уже не заслуживает

освещения в СМИ, да и вообще не считается чем-то необычным. Для поколения Z виртуальный мир — часть реального. Как я уже говорил, для любого физического объекта есть виртуальный эквивалент.

Что это означает для «офиса»?

Давайте подумаем, как обычно формируется культура в офисах компаний. Как правило, она создается вокруг физических объектов, таких как офисная мебель, цвет стен, но ключевой фактор — энергетика, царящая в помещении. Конечно, компания имеет общую миссию и видение, но именно по этим критериям можно судить о том, чем корпоративная культура в одном подразделении (более жесткая и строгая) отличается от культуры в другом (более вальяжной и расслабленной).

В последние пятнадцать лет, когда миллениалы сначала начали появляться поодиночке, а затем хлынули потоком на рабочие места, компании стремились создать по возможности более «крутую» корпоративную культуру. На наших глазах произошел переход от так называемых ячеек кубиков к экспериментальным вариантам производственных помещений. Но самой важной находкой стала концепция открытого офиса. Такие компании, как Facebook и Google, лидировали в ее разработке, что заставило многих представителей старших поколений озабоченно почесывать затылок. Чем будет подобным образом спланированное место для работы: офисом или парком аттракционов?

Физическая офисная среда и в будущем останется важным элементом формирования корпоративной культуры, однако приход поколения Z ее еще больше усложнит в связи с их фиджитал-мировоззрением.

Пит Кэрролл

Главный тренер Seattle Seahawks

Каким образом поколение Z может объединить людей и как ваши способности и идеи могли бы помочь сделать мир лучше?

Наиболее распространенный ответ: заботясь о людях и уважая друг друга.

Поколение Z никак не ассоциирует корпоративную культуру с каким-либо местом. Мы определяем ее в зависимости от того, с кем контактируем по работе, причем не только вживую, но и через экран монитора. Интересы или хобби характеризуют рабочую среду ничуть не меньше, чем ее физическое местонахождение. Мы считаем по-настоящему крутым то, что такая компания, как Automattic, разработчик приложения WordPress, нанимает свыше 430 сотрудников, разбросанных по сорока странам мира, и при этом не имеет своего офиса. По сути, они даже не пользуются электронной почтой. Эта компания разрабатывает целый ряд продуктов и услуг, обеспечивающих сегодня функционирование 24 % всех сайтов в интернете. Ее капитализация — более миллиарда долларов.

Мэтт Мюлленвег, основатель и CEO Automattic, объясняет: «Ключевым пунктом нашей деловой философии можно считать следующий принцип: “Я должен поддерживать максимально интенсивные контакты, поскольку это жизненно необходимо для деятельности рассредоточенной компании”. Вся наша бизнес-модель построена на общении сотрудников между собой во внутрикорпоративных блогах ^{WordPress.com} под названием p2, а также в групповых чатах Slack. При этом важен не только смысл слов, но и интонации, выражение лиц — они помогают подмечать нюансы разговора, обмениваться идеями и приходить к согласию по обсуждаемым вопросам. Приложения для группового видеочата прошли долгий путь развития, в том числе Zoom или Google Hangouts, — через них я каждый месяц проводил в ратуше сессию вопросов и ответов с сотрудниками компании в режиме реального времени. Наши слова и действия способствуют укреплению доверия, — мы подтверждаем, что заслуживаем его, посредством письменных обязательств, предложенной окружающим помощи и поддержки, продемонстрированного лидерства на рабочем месте и в отношениях с людьми. Когда речь заходит о доверии, я не уверен, что рассредоточенная компания слишком отличается от находящейся в одном офисе. Мы завоевываем его, показывая все, на что способны, и помогая друг другу».

Ребекка Минкофф

**Сооснователь и креативный директор компании
Rebecca Minkoff**

Вы считаете технологию инструментом или барьером для установления контактов с важными для вас людьми?

Это инструмент — 84 %.

Это барьер — 16 %.

Мог ли хоть один бумер или представитель поколения X вообразить себе подобный разговор с родителями после окончания школы?

— Мама, папа, я получил новую работу!

— Отлично, дорогой! Где?

— Automattic.

— И где они находятся?

— Повсюду. По сути, они работают в сорока странах.

— А где у них штаб-квартира?

— У них ее нет.

Фиджитал-поколение (то есть поколение Z) сочтет такую беседу вполне нормальной. На самом деле мы предпочтем работу в компании вроде Automattic, где можно полностью сосредоточиться на выполнении поставленной задачи. Местоположение офиса не имеет особого значения. Наш офис там, где в данный момент находится наш ноутбук, планшет или смартфон.

**Дело не в том, что вы говорите, а в том, как вы это
говорите, пишете или сообщаете**

Поколение Z как поколение фиджитал-эпохи меняет не только рабочую среду, но и способы коммуникации на работе.

— Иона, отправь, пожалуйста, благодарственное письмо нашему клиенту, — я имею в виду не электронное письмо и не через мессенджер.

— Отец, ну кто в наше время отправляет обычные письма?

— Вот именно. Поэтому это хорошая идея. Сделай мне одолжение и постарайся, чтобы письмо было написано более-менее разборчиво. Ты пишешь от руки, как третьеклассник!

— Хорошо, я готов признать, что почерк у меня не супер, но позволь и тебе задать вопрос... Что бы сказал Томас Джефферсон о твоём почерке? Я что-то не помню, чтобы ты доставал гусиное перо, бутылочку с чернилами и упражнялся в каллиграфии.

Один — ноль.

Будь то обычный текст или специфические термины и слоганы, формы коммуникации были причиной глубоких расхождений между поколениями на протяжении веков. От «правильного пацана» до «крутого чувака» или «пипла», от «беби» до «детка» — у каждого поколения собственный лексикон. Однако если речь идет о коммуникации поколения Z в фиджитал-мире, то там действуют определенные силы, которые, очевидно, способны спровоцировать еще более серьезные противоречия с предыдущими поколениями и одновременно создать средства для их преодоления.

Мое поколение привыкло иметь дело со множеством разнообразных экранов — планшетов, телефонов, ноутбуков. Мой отец подшучивает над моим почерком, но при этом не понимает, что чистописанию в школах уже не учат. Это не означает, что мы не видим пользы в записи той или иной информации. На самом деле, согласно исследованию, проведенному Wakefield Research, 93 % представителей поколения Z считают, что студенты, имеющие обыкновение записывать информацию ручкой на бумаге, лучше учатся. Но что меня действительно раздражает, так это то, что каждый встречный и поперечный, не задумываясь, обвиняет меня и мое поколение в безграмотности или неумении писать. Правда же состоит в том, что нам приходится «писать» больше, чем любому другому поколению в истории. Мы постим, комментируем и пишем в блогах чаще, чем кто-либо ранее. Хотя некоторые не считают выражения вроде «вау!» или «имхо» фигурой письменной речи, в фиджитал-мире их трактуют именно так.

Вы не просто так говорите, вы так это видите...

Если учесть количество мониторов вокруг, непрерывно транслирующих видео или графические изображения, то неудивительно, что поколение Z привыкло к постоянной визуальной

стимуляции и коммуникации. В прошлом мы также сталкивались со стремлением молодежи к визуализации общения.

Вспомните, как в 1980-х годах начала выходить USA Today. Тут же возникло противостояние между ней и New York Times. Молодежь предпочитала USA Today за подход к подаче новостей: сообщение, которое New York Times могла обсасывать на нескольких страницах, эта газета подавала в виде цветного графика с коротким комментарием. Более того, в ней публиковались четырехцветные фотографии. USA Today завоевала популярность, следуя девизу: «Лучше меньше слов, зато правильных». Поколение Z всячески стремится ко взаимодействию в режиме реального времени.

Большинство компаний приходят к этому выводу при общении с клиентами. Однако внутренние коммуникации не всегда происходят «вживую».

Предыдущие поколения наблюдали переход от печати материалов на бумаге к их размещению в интернете. Однако, с точки зрения поколения Z, единственный плюс заключался в том, что теперь эти материалы можно было сразу найти в сети. Но это просто слова. Ничего не изменилось за исключением появления полосы прокрутки. Мое поколение росло как крупнейший потребитель потокового видео, не говоря уже о подкастах, интерактивных приложениях и обмене сообщениями в режиме реального времени. Оказалось, можно обмениваться информацией и без слов. К тому же этот способ всегда идеально соответствовал формату экранов наших телефонов. Если в процессе коммуникаций требуется увеличивать изображение, потом его прокручивать и читать, опять прокручивать и читать, то это вгоняет нас в тоску, уже не говоря о том, что вряд ли это можно считать общением в режиме реального времени.

Сегодня мое поколение полностью устраивает слоган: «Не надо слов вообще». Если миллениалы впервые подняли знамя борьбы за обмен сообщениями в режиме реального времени, то именно мы первыми освоили обмен изображениями. Мы поколение смайлика, и в нашем фиджитал-мире мы заменили слова символами.

Тони Шей

СЕО компании Zappos

Назовите хотя бы одно утверждение, которое вы считаете справедливым, а старшие поколения — нет.

Ответы отличались широким диапазоном. Большинство представителей поколения Z сошлись во мнении, что каждый человек имеет право самовыражаться каким угодно способом и что у женщин и мужчин равные права.

В то же время роль технологий в современном мире оценили по-разному. Часть представителей поколения Z считает их необходимым условием прогресса, тогда как другая полагает, что иногда они разрушают семьи и наносят вред окружающей среде.

Но действительно ли слова и символы — одно и то же? В качестве примера можно привести номинацию «Слово года» по версии Oxford Dictionaries. В 2015-м словом года был признан эмотикон^[5] — «слезы радости», который даже не был словом в традиционном смысле.

Компания Oxford Dictionaries в партнерстве с компанией Swift-Key, занимающейся разработкой мобильных технологий, установила, что «слезы радости» были наиболее часто используемым смайликом в 2015 году. Объявление этого решения вызвало невероятный шум.

В интервью президент Oxford Dictionaries Каспер Гразвоул признался, что они ожидали не просто бурной, а полярной реакции от разных поколений.

«Неудивительно, что поколение Z в наибольшей степени переживало за результат этого конкурса. Мы ожидали негативной реакции со стороны поколения X, бумеров и традиционалистов, и они действительно возмущались громче всех, — рассказывает он. — Они даже оспаривали результаты конкурса на том основании, что это не слово». Каспер попытался обосновать их выбор, поскольку это все-таки слово, наилучшим образом отражающее преобладающие настроения и пристрастия 2015 года. Как он объяснил, «...мы хотели начать дискуссию о том, что сегодня характер коммуникаций меняется, и это нам удалось!»

Глава Oxford Dictionaries совершенно права: характер коммуникаций и правда изменился, особенно в личной жизни. И поколение Z напрямую к этому причастно. По сути, именно его представители обучают членов семьи и своих друзей, как лучше

пользоваться смайликами и не сильно ими злоупотреблять. Ничто не способно заставить поколение Z настолько выразительно закатить глаза, как получение от родителей электронного письма с шестью смайлами «Так держать!», четырьмя «колпаками с лентами» и одиннадцатью «сердечками».

Однако проблема гораздо серьезнее, потому что, приходя на рабочие места, поколение Z продолжает модерировать перемены. Одно дело — отправить смайлик маме или папе, а другое — общаться в такой форме с коллегами, боссом или клиентами. Это может спровоцировать множество конфликтов и даже углубить разрыв между поколением Z и старшими поколениями.

Традиционно общение на работе носит строго формальный характер. Цель коммуникаций на рабочем месте — устранить всякую двусмысленность. Чем точнее вы выражаетесь, тем лучше. Любое отклонение от формального или стандартного стиля общения может восприниматься как пренебрежение точностью формулировок, а то и неуважение к собеседнику.

Одно можно сказать наверняка: в рабочей обстановке не так много места для проявления эмоций. Единственный способ их выразить в печатном тексте — использовать пресловутый CAPS LOCK. ЕСЛИ ВЫ ПИШЕТЕ СПЛОШЬ ЗАГЛАВНЫМИ БУКВАМИ, ТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ, ЧТО ВЫ КРИЧИТЕ ИЛИ СОШЛИ С УМА. Конечно, можно применить стиль *курсив* или **полужирный**, но это просто выделит то или иное слово, но не означает проявления каких-либо чувств.

В компании Virgin Hotels руководство внедрило внутреннее приложение под названием VSocial, предназначенное для обмена информацией и использования в качестве платформы для общения членов той или иной группы. Клио Кноулс, вице-президент по персоналу, объясняет: «Технически это работает отлично, и всем сотрудникам нравится. Однако чем активнее сотрудники (особенно представители поколения Z) общаются друг с другом, тем чаще жалуются, что у них возникают проблемы с формальным стилем общения. Я думал, что обмена сообщениями будет для них достаточно, но оказалось, что это не так. Именно тогда я понял, что для поколения Z этого вообще мало, им хотелось смайлов. Они полагали: просто сказать коллеге, что он проделал отличную работу,

недостаточно, нужно обязательно добавить смайлик “Так держать!”. Поэтому при разработке версии приложения 2.0 мы их добавили».

Со смайликами и прочими визуальными средствами коммуникации буквально распахнулась дверь не только для более активного и открытого выражения эмоций в рабочей среде, но и для появления некоторой двусмысленности в отношениях.

Представьте себе простую записку боссу: «Отправил документы клиенту».

Что если босс недостаточно продвинутый и не знает, что означает смайлик «слезы радости»? Тогда он может предположить, что вы сомневаетесь, тот ли документ отослали. Или сожалеете об этом. Или нервничаете, поскольку не получили ответа на письмо. Или еще что-то пошло не так.

Меня беспокоит тот факт, что поколение Z могут обвинить в непрофессионализме или незрелости, в то время как на самом деле мы чувствуем, что следовало бы усовершенствовать коммуникации в деловой среде. Например, такие смайлики в электронном письме



придают ему куда более сильную эмоциональную окраску, чем простое заявление: «Мы в восторге от установления партнерских отношений с вашей компанией!» Почему бы не отправить видео, в котором офисный персонал приветствует заключение соглашения и благодарит нового клиента? Это, конечно, выглядит не столь формально, но персонализация коммуникаций с помощью такой эмоциональной и визуальной составляющей кажется поколению Z куда более соответствующей современным реалиям.

Так же как в период выхода миллениалов на рынок труда компаниям приходилось переписывать правила внутреннего распорядка, добавляя туда рекомендации по доступу в социальные сети на рабочем месте, сегодня они разрабатывают рекомендации по коммуникации поколения Z в фиджитал-мире. Вряд ли поколение Z от рождения знает, что нельзя обращаться к клиенту просто «вы» вместо «Вы» или отправлять ему видео танцующих от радости сотрудников офиса. Кроме того, им следует объяснить, что замена словесного выражения чувств или описания ситуации на пиктограммы и прочее

может привести адресата в замешательство относительно того, что конкретно хотел сказать отправитель. Иногда надо стремиться выразить свою мысль минимумом точно подобранных слов, а иногда представители поколения Z могут общаться в своем стиле, поставив



.

Лицом к лицу: некоторые вещи никогда не меняются

С учетом всего, что вы узнали о деятельности поколения Z в фиджитал-мире, вполне естественно предположить, что при желании установить с нами контакт вы должны послать нам электронное сообщение, — в идеале содержащее больше смайликов, чем слов. Ведь поколению Z так комфортно в цифровой среде, что вряд ли кто бы подумал иначе? Однако, как оказалось, делать такое предположение опасно.

Мы обнаружили, что один из самых ценных результатов нашего общенационального исследования, ставший сюрпризом даже для нас самих, состоит в том, что представители поколения Z с большим отрывом выбирали общение вживую, когда речь заходила о том, как бы они хотели коммуницировать в рабочей обстановке. 84 % из них предпочитают общаться напрямую со своим боссом и 78 % — с коллегами.

То, что ваши собственные дети из поколения Z не отвечают на ваши телефонные звонки, предпочитая электронные сообщения, вовсе не означает, что ваш сотрудник из этого поколения будет вести себя так же. Наше поколение очень ценит человеческое общение. Если боссы полагают, что с нами лучше всего общаться путем обмена электронными сообщениями, то они упускают возможность установить с нами конструктивные взаимоотношения, к которым мы стремимся на работе. Если вы сидите в другой комнате, тогда пользуйтесь Face-Time или Skype.

Сет Роген

Актер и комик

Что делает вас счастливым?

Топ-5 ответов:

Быть с другими людьми.

Делать то, что люблю.

Улыбаться.

Любить.

Финансовая стабильность

Избегая личного общения с поколением Z, мы упускаем возможность помочь им в налаживании адекватных коммуникаций в реальном мире. Им нужно многое объяснять, чтобы научить быстро устанавливать контакты, своевременно и грамотно отвечать на обращения и при этом соблюдать осторожность в выражениях. Если все, что они пишут, будет редактироваться и исправляться, они никогда не научатся вести диалог. Многие эксперты обеспокоены тем, что поколение Z не овладевает искусством ведения беседы, поскольку в цифровом мире все просчитано заранее. Им следует осознать, что еще есть умение слушать собеседника и адекватно реагировать на его реплики; в реальном мире не всегда можно отмотать назад ситуацию и предпринять более удачные ходы. Хорошая новость состоит в том, что поколение Z само стремится научиться вести диалог. Но есть и плохая новость: другие поколения почему-то этого не замечают и продолжают считать, что поколение Z способно общаться лишь СМС-сообщениями.

Когда мы обнаружили, что именно наше поколение больше всех заинтересовано в общении со сверстниками лицом к лицу, то не слишком удивились. По сути, это стремление типично для всех нас. Для этого есть две веские причины. Во-первых, мы слишком много времени посвятили тщательному анализу электронных посланий, будь то пост, эсэмэска, цифровая реклама или онлайн-видео. Нам пришлось научиться не просто анализировать всю эту информацию, но и разбираться, чему в ней можно, а чему нельзя доверять. В чем содержится полезное зерно, а что — просто маркетинговая уловка или фальсификация. Во-вторых, мои сверстники говорили, что, взрослея в смутные и неопределенные времена, они осознали, насколько важны доверительные отношения с людьми. Эти два фактора заставили нас отдать предпочтение личному общению. Мы хотим, чтобы наши руководители смотрели нам в глаза, а мы отвечали им тем же. Дело в том, что есть такие вещи, для которых еще не придумали компьютерных аналогов; человеческое общение — одна из них.

Кроме того, существуют и такие вещи, о которых во времена нашей юности мы и не мечтали... тем не менее они появились.

— Иона! Я только что получил очаровательное благодарственное письмо от менеджера — организатора мероприятий, в котором она пишет, что ее крайне впечатлила твоя собственноручно написанная записка.

— Отлично!

— Вот видишь! Это действительно ценится, а значит, стоило потраченного времени.

— Ты определенно прав. Я и представить не мог, что мы будем получать благодарственные электронные письма в ответ на благодарственные письма, написанные от руки. Звучит довольно странно, но работает.

— Она действительно в восторге! Ну а я весьма впечатлен тем, что ты не забыл о моей просьбе ей написать. Чем ты ее покоришь? Ты же обычно показываешь мне все письма, прежде чем их отправить. Я и не знал, что ты, оказывается, умеешь писать адрес на конверте и наклеивать марку.

— Очень смешно, папа. Вообще-то я просто нашел убойный сайт под названием bond.co. Вы набираете в окошке, что и кому хотите написать, а затем отправляете им по электронной почте. За три доллара они переписывают ваше сообщение от руки и отсылают адресату от вашего имени. Компании постоянно пользуются их услугами, поскольку, как ты и сказал, рукописное письмо ценится выше, чем электронное.

— Да ты шутишь!

— Нет, ничуть! Я где-то прочел, что финансовые консультанты и риелторы пользуются услугами этого сайта, ну и решил, что и мы можем сделать то же самое. Кстати, я очень рад, что ты мне об этом напомнил. Ты должен мне три бакса.

— Фиджитал-доллары чистой воды, я думаю!

Реалии фиджитал-мира

Понаблюдайте за поколением Z, чтобы узнать, как им удастся сочетать реальное и виртуальное в своих потребительских привычках, жизни и работе.

Рассмотрите методы рекрутинга персонала, соединяющие в себе виртуальные и реальные инструменты, такие как Skype, JobSnap и прочие.

Используйте виртуальные формы удаленной работы как средство оставаться на связи, а не в изоляции.

Используйте фиджитал-решения на работе для укрепления и распространения организационной культуры.

Будьте восприимчивы к появлению новых средств общения — они могут быть визуальными, видео или даже символическими, — поскольку все они могут улучшить коммуникации.

Никогда не недооценивайте отношения поколения Z к личному общению.

Глава 5. Персонализация

* * *

— Отец, Гремпы подарили мне диск Канье Уэста на день рождения.

— Отлично.

— Впустую потраченные деньги, не находишь?

— Почему? Мне казалось, ты любишь Канье?

— Люблю, но не все песни. Лучше бы Гремпы дали мне подарочный сертификат на iTunes, чтобы я мог скомпоновать свой плей-лист.

Мой отец прекрасно помнит, как покупал CD, зная, что вряд ли ему понравятся все песни, но надеясь, что понравится хотя бы большинство из них. Мое поколение составляет собственные плей-листы, а также коллекции видеоклипов с YouTube, постит фотографии, создает мультимедийные презентации и формирует персонализированный контент. Это и есть бизнес таких компаний, как Sound-Cloud, Spotify и iHeartRadio.

Как и все поколения, поколение Z столкнулось с подростковой неуверенностью, стремлением «найти свою игру» и одновременным желанием продемонстрировать свою уникальность. Есть вещи, которые никогда не меняются. Но поколению Z гораздо легче создать целую презентацию, которая выделяет их из толпы, ведь оно воспитывалось в высоко персонализированном мире.

Спросите бумеров, как они заявили миру о собственной уникальности — это были заплаты, нашитые на их джинсовые куртки. Спросите о том же представителей поколения X, и наверняка окажется, что они делали так называемые микстейпы (андерграундные музыкальные сборники), на что определенно уходило больше времени, чем сегодня на несколько кликов мышкой.

У моего поколения масса способов — от твитов в Twitter, постов в Instagram и страниц в Facebook — идентифицировать и персонализировать личный бренд и сообщить о нем миру. Это суперпросто! Все, что нужно сделать, — просмотреть мою ленту

в Facebook, и через несколько секунд вы будете знать, что я люблю участвовать в соревнованиях по скейтбордингу и кроссфиту, носить стильную одежду, боготворю Minnesota Vikings, люблю рэп и кантри, уважаю Илона Маска и безумно увлекаюсь проблемами поколения Z. Если, проснувшись как-то утром, я вдруг решу, что мне больше не нравится Илон Маск, то все, что мне понадобится, — просто нажать кнопку DELETE. Мне не придется спарывать заплату, оставляя дыру на джинсовой куртке. Все доступные инструменты позволяли нам персонализировать свой бренд в очень юном возрасте.

От средств массовой информации до политики и вне ее поколение Z обладает беспрецедентными возможностями выбирать и контролировать свои предпочтения. Это прекрасная вещь, если использовать ее в благих целях.

Кроме того, поколение Zросло в эпоху принятия и поддержки, которая побуждала их персонализировать свой бренд и разделить его с миром. Многие вещи, указанные в профилях поколения Z, бумерам сегодня было бы не так легко носить, как заплаты на джинсовых куртках.

Мухтар Кент

Бывший CEO компании Coca-Cola

Какими качествами, отсутствовавшими у предыдущих поколений, может похвастаться ваше?

Топ-3 ответа:

Технологическая продвинутость.

Открытость мышления.

Решимость.

Возьмем, к примеру, гомосексуализм. В наше время подросток, постящий символ радуги, — куда более распространенное явление, чем тогда, когда бумеры или даже поколение X были подростками. Тем не менее нельзя сказать, что в стране уже не осталось проблем, связанных с толерантностью.

В какой клеточке поставить галочку?

Нет смысла отрицать, что на данный момент достигнут колоссальный прогресс в отношении этнического и социокультурного многообразия на рабочих местах. По всей видимости, каждое новое поколение демонстрирует более высокий уровень толерантности, чем предыдущее. Поколение Z в этом отношении не исключение. В частности, 77 % его представителей утверждают, что уровень этнического и социокультурного многообразия в компании влияет на их решение о трудоустройстве.

Особенно примечательно то, что для этого персонализированного поколения понятие многообразия расширилось до новых пределов, а если точнее, то вышло за их рамки. Поколение Z настолько сосредоточилось на создании собственных индивидуальных брендов, что оказалось персонализированным в гораздо большей степени, чем ранее. Я помню, как в пору юности в многочисленных анкетах мне предлагалось определить себя, поставив галочку в одной из пяти клеточек: белый, чернокожий, азиат, латиноамериканец, другое.

Если бы подобный выбор моему поколению предложили сегодня, большинство из нас поставило бы галочку в клеточке «другое». Я бы еще хотел уточнить, что я еврей, высокого роста, Близнецы по знаку зодиака, увлекаюсь кроссфитом, тип личности — лидер. Мы идентифицируем себя настолько по-разному, что в анкете не хватило бы никаких клеточек. Например, в Facebook используется около пятидесяти различных определений гендерного статуса, поэтому, приходя на работу и заполняя обычную анкету, представители поколения Z чувствуют ограниченность выбора клеточек.

Нам не нравится принадлежность к одной из типичных категорий; мы предпочитаем сочетать и комбинировать. Самоидентификация носит индивидуальный характер. Просто поразительно, сколько компаний создают внутренние группы по интересам, потому что рассматривают их как место встреч людей с одинаковыми взглядами и увлечениями и даже способ дать им почувствовать себя в безопасности. Однако поколение Z стремится еще больше развить эту практику, увеличивая количество подобных площадок, а также участвуя в деятельности многих из них, а не только одной. Помимо таких характеристик, как раса, пол, религия, мы будем учитывать интересы, хобби, точку зрения и

принадлежность к тому или иному поколению. Я надеюсь, топ-менеджеры позволят моему поколению взять на себя лидерство в этом вопросе.

Гиперперсонализация, характерная для поколения Z, выходит за рамки просто презентации их собственного бренда миру. Она находит другие пути реализации, включающие персонализацию существующих брендов и заточенных под них практик.

Эффект Amazon

— Иона, давай остановимся возле Foot Locker и купим несколько пар обуви.

— Нет, спасибо. Я сделаю это дома.

— Почему? Мы же совсем рядом. Это не займет много времени.

— В этом магазине нет того, что я хочу.

— Откуда ты знаешь? Ты же сказал, что хочешь Nike, а я знаю, что они ими торгуют.

— Торгуют, но я хочу сам разработать дизайн своих кроссовок. Это будет стоить ненамного дороже. Я просто зайду на сайт ^{Nike.com}; там можно выбрать цвет для чего угодно — от стелек и шнурков до лого.

Благодаря работе с большим массивом данных интернет-шопинг вселяет поколению Z ожидания, что торговцы проявят глубокое понимание их поведения и желаний.

Мне нравится, что при входе на сайт Amazon.com на мониторе появляется надпись большими жирными буквами: «С возвращением, Иона!» Затем они интересуются, понравилась ли мне моя последняя покупка — спортивные носки. Более того, меня спрашивают, не нужны ли мне шорты в тон для тренировок. Круто, правда? Понимаю, что это невозможно, но все равно кажется, что Amazon меня знает. Мы просто предполагаем, что компании нас знают и могут общаться с нами на очень личностном уровне. Колледжи и университеты могли бы у них этому поучиться и позаимствовать навыки общения с поколением Z, когда мы приходим к ним учиться.

Стандартное уведомление о зачислении на первый курс колледжа, начинающееся с пустой строки «вставьте имя и фамилию здесь», с моим поколением больше не работает. Например, в штате

Айова абитуриентам рассылают ссылки на видеоклип, в котором репортер CNN сообщает отличную новость о том, что вы зачислены на первый курс. Все это преподносится в игровой форме, с музыкой и классным дизайном, а в конце всплывает в огнях имя везунчика. Такой подход не только высоко персонализирован, но и действительно забавен и трогателен.

Высокий уровень персонализации характерен и для дальнейшего обучения в колледже.

Так на чем ты специализировался?

Большинство из нас при выборе специализации в колледже в основном ориентируются на стандартный список предложенных курсов и ставят галочки напротив отобранных дисциплин. Но многим привыкшим к персонализации представителям поколения Z это не нравится, им подавай чистый лист, на котором можно составить собственный список. Иными словами, они хотят определить собственную специализацию. В конце концов, именно так они поступали со своими плей-листами, верно? В Северо-Восточном университете выяснили: 72 % поколения Z считают, что университеты должны разрешать студентам формировать собственный профильный предмет. Многие учебные заведения откликнулись на этот запрос и предлагают опцию разработки персонализированного профильного предмета с помощью куратора от учебного заведения.

Кто-то наверняка решит, что персонализация профильного предмета может стать легким способом получить диплом. Но это не так, поскольку требует длительного процесса согласования с последующей проверкой усвоенного материала в соответствии с установленными критериями. Вероятно, значительная часть работы выпадает на долю колледжа или университета, предложившего опцию персонализации.

Старший редактор по базам данных и интерактивам журнала Chronicle of Higher Education Джошуа Хэтч так комментирует ситуацию: «Высшее образование сегодня все больше ориентировано на предоставление образовательных услуг. То есть общая идея состоит в том, что студенты — это клиенты. В таком подходе есть свои плюсы и минусы. Плюс, что университеты теперь вынуждены задавать себе

вопрос: “Как нам обслуживать студентов лучше?” Минус — при таком подходе преподавателям труднее справедливо оценивать знания. Ведь отстающий студент всегда может заявить, что его плохо обслужили».

Таким образом, если интернет-компании вроде Amazon или колледжи, в которых мы учимся, смогли внедрить личностный подход к обслуживанию, заставляющий нас поверить в то, что они нас знают, то для нашего поколения будет естественно ожидать аналогичного подхода и на рабочем месте.

Возможности персонализации на рабочем месте

У персонализированного подхода на рабочем месте долгая история развития. Когда в трудовую жизнь вступали традиционалисты, внимание обращалось на профессионализм и соответствие требованиям организационной структуры. Это была эпоха сборочных линий, где вся персонализация сводилась к тому, какое именно рабочее место в цехе вы занимаете и в какую смену выходите на работу. Если вы работали в офисе, то его организационная структура состояла из отдельных департаментов. Кроме того, существовала четкая иерархия продвижения по карьерной лестнице. Опять же, вся персонализация сводилась к тому, на какой ступеньке должностной иерархии вы находились.

К счастью, все эти организационные структуры уже сформировались к тому времени, когда 80 миллионов бумеров вышли на рынок труда, поэтому они точно знали название своей должности и уровень оплаты, а также свое место в организационной иерархии. С одной стороны, бумеры должны были вписаться в существующую организационную структуру. С другой — им требовалось найти способ как-то выделиться на фоне 80 миллионов сверстников. Начиная от свойств характера и количества отработанных часов и заканчивая тем, как им удавалось себя проявить, бумеры персонализировали свой стиль так, чтобы их заметили и, возможно, продвинули по карьерной лестнице.

Когда на рабочих местах стали появляться представители поколения X, им жесткая организационная структура сразу не понравилась, поэтому единственное, что им оставалось, — как-то выделиться на общем фоне. Увы, не в лучшую сторону. Карьерный

рост для них мало что значил, поскольку им приходилось видеть многих, кто заплатил слишком высокую цену за успех. Персонализация в основном касалась борьбы за независимый статус, даже если при этом они не вписывались в установившуюся структуру. Больше всего проблем с представителями этого поколения возникало у государственных и военных организаций ввиду их бюрократизированности и регламентированности. Многие представители поколения X предпочли радикально решить проблему с независимостью и перешли в частный бизнес. Учитывая их количество (около 60 миллионов человек), это не казалось слишком рискованным. Пока 80 миллионов бумеров строили карьеру или увольнялись, поколение X знало, что всегда сможет найти работу.

Когда на рынке труда появилось около 82 миллионов миллениалов, оказалось, что им присуще так называемое чувство стаи. В отличие от независимого поколения X, миллениалы фокусировались на своей команде. Они считали, что вся цепь прочна настолько, насколько прочно ее самое слабое звено, поэтому объединялись в группы, чтобы выполнить порученную работу. Они не чувствовали особой потребности персонализироваться на рабочем месте, так как активно присутствовали в социальных сетях, где и самовыражались.

Теперь на рынок труда выходит поколение Z, и у нас большие ожидания относительно внимания к нашим чувствам и потребностям. Во-первых, мы потратили столько времени и сил на создание собственного бренда, что требуем от работодателей уважительного отношения к нему. Приведу пример. Допустим, неотъемлемая часть вашего персонального бренда — увлечение разработкой инфографики. Даже претендуя на вакансию, не связанную с творчеством, вы все равно будете надеяться, что работодатель найдет возможность включить разработку инфографики в ваши должностные обязанности. Однако нередко в отделе персонала компании у вас спрашивают только имя, какой колледж окончили, каков опыт предыдущей работы и семейный статус. Мы бы с удовольствием предоставили дополнительную информацию в надежде на то, что кто-то проявит к ней интерес. Я думаю, это круто, что у сотрудников Virgin Hotels есть собственная внутренняя сеть наподобие Facebook, где у каждого персональная страница. Там они размещают информацию о себе, включая

любимые песни, видеоклипы, крутые прозвища и т. п. Фактически компания хочет познакомиться с вашим личным профилем. А поколение Z готово этой информацией поделиться.

Как я уже говорил, мы надеемся на определенный уровень персонализации. От названий должностей до карьерного роста, от подготовки и переобучения до организации обратной связи — все это мы хотим персонализировать. Одна вещь, о которой я беспокоюсь, обычно обозначается как предоставление полномочий. Я понимаю, как это может быть воспринято, ведь другие поколения, нанимая нас и руководя нашей деятельностью, не требовали такого уровня персонализации. Проблема в том, что «предоставление полномочий» вызывает множество негативных реакций. Часто это порождает разговоры о нежелании упорно трудиться или стремлении получить некие привилегии незаслуженно. Наша склонность к персонализации никак не связана с готовностью упорно трудиться, и уж кто-кто, а мы четко усвоили, что ничто в жизни не дается даром. И речь идет не о предоставлении полномочий, а о реалиях мира, в котором мы выросли. Как я уже упоминал, все вокруг, начиная с Amazon и заканчивая нашими коллегами, персонализируется в соответствии с нашими потребностями, поэтому нам кажется вполне естественным, что и работодатели тоже персонализируются. Но если это предположение ведет к появлению таких словосочетаний, как «предоставление полномочий», то мы, по всей видимости, выбираем не ту тропу. Мы надеемся, что распространение персонализации на работе принесет пользу всем сотрудникам, равно как и компании. Безусловно, обязательно найдутся люди, заявляющие, что в корпоративной Америке неуместно рассылать кандидатам стилизованное под CNN видео с предложением работы, однако никто не станет отрицать, что персонализация поднялась на совершенно новый уровень.

Привет, я работаю в должности _____

- Отец, у парня, который нас представлял, очень крутая работа!
- И какая же?
- Ниндзя лучшей деловой практики.
- Ты издеваешься?

- Ничего подобного, посмотри на его визитную карточку.
- И что же он делает?
- Он сказал, что ищет лучшие деловые практики для своих покупателей и партнеров. Я думаю, это звучит просто потрясающе!
- То есть, по сути, он работает в службе поддержки клиентов.

Это поколение отнюдь не приходит в безумный восторг, получив назначение на должность, которая значится в визитках большинства коллег. Поэтому, вместо того чтобы закатывать глаза от их наглости, попробуем встать на их место.

Если вы можете создать собственный профиль под любым именем, прозвищем или хештегом, то для вас вполне естественна возможность создать для себя должность, правильно? И не из-за желания продемонстрировать свою крутость или позабавить окружающих, а из-за стремления персонализировать свою должность так, чтобы казалось, что она уникальна и свойственна исключительно вам. Если ваши обязанности остаются прежними, то какая разница, как будет называться должность? Для поколения Z разница есть. Уникальность названия должности повышает нашу уверенность в своих силах и возможностях.

Именно к такому выводу пришел CEO компании Nxtbook Media, работающей в сфере цифрового маркетинга, Майкл Биггерстафф. Он разрешает своим сотрудникам самостоятельно выбирать себе название должности. Правда, сначала новичок должен отработать как минимум месяц. Затем руководители садятся вместе с ним за стол и предлагают сформулировать название его будущей должности. «Мы хотим, чтобы они отчетливо понимали, в чем суть их работы, и исходя из этого сказали, как она должна называться, — говорит Майкл. — Мы обнаружили, что благодаря такому подходу усиливается связь между сотрудником и его функциональными обязанностями. Кроме того, если сотрудник сам назвал свою должность, то работа будет занимать больше места в его мыслях».

Сотрудник, обучающий клиентов работе с лицензированным программным обеспечением, называется «Инструктор по высокой науке». Секретарь в офисе? «Мастер разрешения конфликтов». Когда после месяца работы менеджер по продажам осознает, что продает

нечто большее, чем просто продукты и услуги, он выбирает название «Гуру корпоративных решений». Что касается самого Майкла, то он видит себя в роли вдохновителя персонала на великие дела. Поэтому вместо стандартного «СЕО» предпочитает «Директор по вдохновению».

Майкл говорит, что молодое поколение ценит возможность персонализировать названия своих должностей и что некоторые представители поколения X и бумеров выступают против. С его точки зрения, «...мы не заставляем людей придумывать экстравагантные названия должностей, если они этого не хотят. Многие представители поколения X и бумеры действительно слишком долго и упорно трудились ради того, чтобы занять должность директора или инспектора. Поэтому для них гораздо важнее ее традиционное название. Я их понимаю».

«Но одно мы можем сказать наверняка, — продолжает он. — Создание персонализированных должностей очень помогает при найме новых сотрудников. Когда кандидаты слышат о возможности персонализировать название будущей должности, для них это становится чем-то вроде верхушки айсберга нашей корпоративной культуры и они хотят узнать о ней больше. Это дает представление о гибкости нашего подхода к выбору способов выполнения работы, и мы этим гордимся».

Рекрутинг касается не только сотрудников. Майкл использует персонализированные названия и для привлечения новых клиентов. «Я бросаю вызов каждому, кто утверждает, что не может этого сделать, потому что их отрасль слишком консервативна или клиенты не одобряют. По сути, я говорю им, что это принесет обратный эффект. Мы на собственном опыте убедились, что, представляясь клиенту как “Гуру корпоративных решений” или вручая визитку “Инструктора по высокой науке”, мы провоцируем все новые и новые вопросы и углубленную дискуссию о том, чем занимается наша компания и чем мы можем помочь клиенту в решении его проблем».

Итак, сначала надо подумать, каким образом персонализировать название вашей должности, а затем пойти дальше. Поколение Z стремится персонализировать и свои должностные инструкции. Согласно нашему общенациональному исследованию, 56 % его представителей скорее хотели бы написать должностную

инструкцию для себя сами, чем получить ее стандартный вариант от компании. Опять же, эта инструкция не имеет ничего общего с реальными должностными обязанностями сотрудника, но зато позволяет нам верить, что мы предлагаем компании свои уникальные навыки и опыт. Зачем же из-за стандартной инструкции оставлять вне поля зрения некоторые из наших наиболее ценных качеств? К тому же подобный подход наверняка способен изменить весь процесс найма. Вместо публикации в интернете должностных инструкций для отдельных позиций менеджеры по персоналу должны были бы разместить описание потребностей компании, что наверняка привлекло бы внимание кандидатов из поколения Z и заставило бы их постучаться в двери. Ну а постучавшись, они могли бы сесть с работодателем за стол и составить идеальную, персонализированную и устраивающую обе стороны должностную инструкцию.

Давайте кое-что уточним: цель не в том, чтобы предоставить поколению Z возможность писать по своему усмотрению любые должностные инструкции для себя — у компании есть объективные потребности, и их необходимо учитывать, — а в том, чтобы удовлетворить его стремление к гиперперсонализации и заставить почувствовать ответственность за компанию. В дополнение ко всему (как будет сказано далее в [главе 9 «Сделай сам»](#)) многие навыки поколения Z скорее окажутся востребованными на стороне, но могут остаться незамеченными на работе. По словам Ионы, участие поколения Z в разработке должностных инструкций повысит шансы на то, что их уникальные навыки будут обнаружены и использованы на работе. Аналогично это поможет выявить слабые места, которые можно будет устранить при помощи инструкторов или курса переподготовки.

Итак, мы персонализировали название должности и даже должностную инструкцию. Однако страсть поколения Z к гиперперсонализации на этом не иссякает, а, наоборот, усиливается после того, как оно погружается в работу с головой.

Выбери себе приключение

Одно из моих самых любимых воспоминаний детства — как отец, укладывая меня спать, читал популярные детские книжки-забавы «Выбери себе приключение». Мне нравилось примерять на себя роль героя и принимать решения, от которых зависел исход игры. Теперь, повзрослев, мы по-прежнему хотим «выбирать себе приключение». Наше общенациональное исследование показало, что 62 % поколения Z предпочли бы составить собственный персонализированный план продвижения по службе, чем ждать, пока компания им что-то предложит.

Изложение плана карьерного роста с указанием названий занимаемых должностей в отдельных квадратах показалось бы поколению Z столь же чуждым, сколь и допотопная факс-машина. От формальных планов построения карьеры начали отказываться еще несколько лет назад. По сути, это были родители нынешнего поколения Z из поколения X, которые боролись против организационной структуры и бюрократии, внедренной бумерами, стремясь персонализировать собственные карьерные планы.

Мартин Лютер Кинг III

Защитник гражданских прав и старший сын Мартина Лютера Кинга — младшего

Видите ли вы разницу между управлением и лидерством?

Да — 85%

Нет — 15%

Для тех, кто считает, что различие существует: в чем оно состоит?

Топ-3 ответа:

Лидерство — это качество... управление — должность или функция.

Лидеры делают... менеджеры говорят.

Лидеры вдохновляют и стимулируют сотрудников... менеджеры отдают распоряжения.

В некоторых сферах, таких как юриспруденция или бухгалтерский учет, сложилась непростая ситуация, поскольку там фактически существовал всего один путь продвижения по службе. Вы начинали как практикант на летних каникулах, потом вас брали в штат, затем вы

дорастали до должности директора, а потом долго и упорно трудились, чтобы в один прекрасный день стать партнером. Когда поколение X и миллениалы убедились, скольких сил стоит получить этот статус, то вполне резонно заявили, что овчинка не стоит выделки.

Традиционалисты и бумеры действовали в том же ключе, поскольку не знали другого способа мотивировать и стимулировать сотрудников. К тому же их финансовая модель привязывалась к многоуровневой системе часовых ставок. Им требовалось выяснить, как обеспечить максимальную стоимость компании, если поколение X не желает быть партнерами. В условиях роста текучести кадров и сокращающегося притока претендентов на рабочие места этим традиционным отраслям приходилось приспосабливаться. Теперь в них появился статус «участник» вместо «партнер», что позволяет персонализировать карьеру.

Это хорошая вещь, потому что на сцену уже выходит мое поколение, и наше гиперперсонализированное мировоззрение заставляет предположить, что наша карьера также будет уникальной и персонализированной. Традиционные виды бизнеса, как, например, аудиторские фирмы, определенно стремятся нас привлечь, так как активно приглашают на должности стажеров на каникулах. Например, PricewaterhouseCoopers (PwC) полностью поддерживает идею персонализации карьеры. Они понимают: чтобы привлечь наше поколение, нужно разрушить стереотип о том, что к успеху ведет только один путь. Я уверен, что беби-бумеры или поколение X в те годы, когда искали работу, и представить себе не могли, что менеджеры по персоналу, ответственные в PwC за работу с выпускниками колледжей, заявили бы:

В PwC прекрасно понимают, насколько важны для вашей карьеры первые шаги после окончания колледжа, и осознают ответственность нашей компании за то, чтобы помочь вам реализовать долгосрочные карьерные цели — будь то в PwC или за ее пределами. Поэтому мы будем работать вместе с вами над планированием вашей уникальной карьеры, поскольку вы действительно единственный, кто знает, какой она должна быть.

Компании, активнее других нанимающие представителей поколения Z, уже усвоили, что персонализация карьеры обязательна. Кэти Уоткинс — вице-президент по обучению и развитию компании Panera Bread — объясняет: «Раньше, если вы приходили в Panera Bread стажером по розничной торговле, то для назначения на должность младшего менеджера следовало пройти шесть этапов. Но из опыта общения с представителями поколения Z нам стало понятно, что они хотят, чтобы каждого из них воспринимали как отдельную личность, отвергая все попытки объединить их в какие-либо группы. Теперь при планировании очередной рекрутинговой кампании наша цель — рассказать обо всех карьерных возможностях: в пекарне, буфетно-ресторанном обслуживании, доставке, производстве или в сервисных центрах. Мы хотим с ними вместе составлять план их будущей карьеры. Впереди нас ждет еще больше работы в этом направлении, но зато поколение Z будет чувствовать вовлеченность и брать на себя больше ответственности, поскольку их должностные обязанности персонализированы в соответствии с их пожеланиями».

В том, что поколение Z стремится к гиперперсонализации карьеры, есть свои «за» и «против». Напомним, что результаты исследования, проводившегося Университетом Дьюка, о котором мы упоминали в [главе 4 «Фиджитал-технологии»](#), говорят о том, что 65 % нынешних школьников из поколения Z будут работать на должностях, которых на данный момент еще не существует. У нас просто не будет иного выхода, кроме как научиться персонализировать рабочие места, так как мы не знаем, где работники будущего станут искать работу. Вместо того чтобы взять на себя труд выяснить это для поколения Z, следовало бы заручиться их поддержкой. Еще одно следствие фокуса поколения Z на гиперперсонализации карьеры состоит в том, что они не хотят попасть в ту же ситуацию, что и их родители из поколения X. При наличии такого большого количества бумеров в составе трудовых ресурсов многие топ-должности всегда были заняты. Поколение X, работавшее в организациях с формально определенными карьерными планами, искало возможность продвинуться на одну из вышестоящих должностей, понимая, что дальнейший путь перекрыт. Зная, что продолжительность жизни, а значит, и трудовой карьеры бумеров возросла, поколение X понимало, что те еще долго будут занимать свои должности. Видели бы вы, как оживлялся сотрудник из

поколения X, когда его босс бумер приходил в офис с больным, усталым или изможденным видом. Шутки в сторону, поколение X достигло так называемого серого потолка.

Притом что миллениалы превышают по численности поколение Z, такая же ситуация имеет все шансы повториться. Однако ориентация на персонализацию карьеры может помочь последним уклониться от конкуренции или просто ее не заметить. Они просто выберут «собственное приключение» и разработают карьеру в иных направлениях — к другим топ-должностям или даже компаниям. Они смогут обойти серый потолок, потому что не видят его.

Наконец, еще одно следствие гиперперсонализированных карьерных планов состоит в том, что менеджеры могут сфокусироваться на результатах, показанных конкретным сотрудником, а не просто требуемых от человека на определенной должности. Слишком часто должностные инструкции и карьерные планы с течением времени становились настолько одинаковыми, что менеджеры попадали в ловушку справедливости. Как они поступали с одним сотрудником, так же должны были поступать и с другим. Они так и не сумели разграничить понятия «справедливость» и «равенство». Конечно, мы хотим со всеми поступать справедливо, но не стоит забывать, что не все равны по своему потенциалу и опыту. Чем персонализированнее карьерный план, тем больше стимулов у сотрудника достигать результатов, действительно соответствующих его способностям, и тем больше шансов на его индивидуальную оценку.

Но у стремления поколения Z к персонализации карьерного плана есть и негативная сторона: предыдущие поколения не всегда знают, как на него реагировать и оценивать. Потенциальный наниматель привык оценивать резюме сотрудника, который начинал стажером, затем дорос до помощника менеджера, затем — до менеджера. Потом он был назначен региональным вице-президентом, а теперь топ-менеджеру надо оценить, готов ли он (или нет) занять должность старшего вице-президента.

Однако если тот же потенциальный наниматель читает резюме, в котором написано, что сотрудник начинал с должности «ниндзя по деловым практикам», потом стал «королем информации», а затем «рок-звездой розницы», то у него могут возникнуть сомнения

относительно следующей ступеньки в карьерной лестнице — может быть, помощник менеджера? Столь персонализированное резюме вполне подойдет для перехода на следующую должность в той же компании, но вот впишется ли такой сотрудник в более традиционную организационную структуру, сложно сказать, как и то, будет ли такое резюме вообще воспринято всерьез.

Это открывает нам еще одну негативную сторону гиперперсонализированной карьеры: насколько уважаемы такие сотрудники в деловой среде? Многие представители поколений X и миллениалов, решившихся на персонализацию карьерных планов, столкнулись отнюдь не с аплодисментами, а, скорее, с подозрительностью. Даже если ничего не говорилось вслух, они могли услышать следующие вопросы: «Вы не хотите быть партнером? Что с вами не так?»

Проблема в том, что поколение Z определенно приветствует персонализированные карьерные планы, и если какая-то компания не спешит принимать их на работу, то чаще всего они задают вопрос: «Что с вами не так?»

Таким образом, мы приглашаем их на работу, разрабатываем название их должности, потом должностную инструкцию и уникальный карьерный план, после чего наступает время чему-то их научить. Что происходит, когда гиперперсонализация затрагивает обучение и переподготовку?

Обучение поколения YouTube

— Эй. Я нашел для тебя отличный двухдневный семинар по программе Apple Keynote. Он проводится по выходным. Могу составить компанию, если хочешь.

— А это обязательно?

— Ты говорил, что собираешься заняться подготовкой наших Keynote-презентаций. Я умею работать в PowerPoint, но не знаю Keynote.

— Да, собираюсь. Но для этого не обязательно идти на двухдневный семинар.

— Тогда как ты намерен освоить эту программу?

— Я просмотрел несколько видео на YouTube, и если не смогу разобраться в каких-то тонкостях, то зайду в магазин Apple за индивидуальной консультацией.

Когда речь заходит об обучении, поколение Z считает, что запоминать массу вываливаемой на нас информации неразумно. Мы просто выполняем задание до тех пор, пока не заходим в тупик из-за ее недостатка, а затем находим требуемые сведения и продолжаем выполнять задание. Наша цель — искать, интерпретировать и извлекать выгоды из информации по принципу «служебной необходимости». Так что поколение Z — это поколение, которое способно настроить свои запросы таким образом, чтобы получить исключительно необходимую для выполнения задачи информацию и ничего лишнего.

Определенно следует кое-что сказать по поводу бесполезности вываливания на поколение Z груды информации для запоминания. Кажется, куда эффективнее позволить им действовать их методами. Если требуется что-то знать, они остановятся и выяснят это. Однако упор на проблемно ориентированное обучение не работает, когда поколение Z нуждается в более глубоких теоретических знаниях о причинно-следственных связях или должно оценить ситуацию на расстоянии, чтобы понять, каким образом отдельные части головоломки взаимодействуют друг с другом. Видимо, ключевая проблема состоит в поиске баланса между общим направлением деятельности, которое задает компания поколению Z, и разрешением использовать индивидуальный подход к деталям.

Мы будем бороться против включения нас в группу сотрудников, слушающих длинные лекции сообща и осваивающих материал в одинаковом темпе. Как показало наше общенациональное исследование, каждый десятый представитель поколения Z заявил о готовности прочитать от корки до корки условия контракта на пользование ресурсами iTunes — лишь бы не ходить на формальный учебный семинар на работе.

Это не имеет ничего общего с нашей страстью к учебе. По сути, поколение Z готово с энтузиазмом учиться чему-то новому, особенно если это поможет продвинуться по карьерной лестнице. Скорее, это говорит о нежелании получать знания на длинных учебных сессиях,

состоящих в основном из лекций, которые не допускают никакой персонализации.

Поколение Z стремится к гораздо большему; мы предпочитаем обучение, в ходе которого нас помещают в реальную рабочую среду, и если попадается нечто такое, чего мы не знаем, то мы это изучаем. Приходя на работу, мы хотим быстрее в нее погрузиться. Если нам надо что-то знать, то мы останавливаемся, усваиваем это и двигаемся дальше. Многие корпоративные курсы подготовки длятся днями, а то и неделями. В нашем общенациональном исследовании 56 % поколения Z считают, что такие программы должны быть рассчитаны максимум на один день или меньше.

Технологии определенно изменили способы обучения. Мы можем просмотреть обучающий ролик на YouTube, в нужных местах нажимая кнопки «стоп», «ускоренная перемотка вперед/назад», «проигрывать». Иными словами, мы можем персонализировать процедуру обучения любому предмету и самое главное — темп обучения. Мы также стремимся персонализировать способы подачи материала. Если вы лучше его усваиваете, когда слушаете лектора, то почему бы не включить видеоурок? Если предпочитаете его воспринимать в графической форме, то в интернете есть варианты и на этот случай.

Однако ошибочно полагать, что для успешного обучения достаточно лишь современных технологий и видео. Не забывайте, что, по данным нашего исследования, 84 % поколения Z предпочитают личное общение. Нам его всегда не хватает. Мы по-прежнему хотим общаться лицом к лицу. Причем не только с инструкторами, но и друг с другом. Ведь вряд ли удастся поделиться своими идеями через YouTube.

Наше исследование также выявило, что 73 % поколения Z хотели бы обучаться в индивидуальном порядке. Однако тут существует проблема в наличии ресурсов или времени на организацию такого обучения для всех новичков. Вероятно, идеальная организация обучения возможна в фиджитал-варианте, предполагающем сочетание личного общения с инструктором с использованием технических средств. Мы могли бы изучать базовый материал в удобном для нас темпе на компьютере, а также выполнять онлайн любые обязательные тесты. Затем нам предоставили бы

возможность встретиться лично с наставником, чтобы уточнить кое-какие нюансы, углубить полученные на первом этапе знания и, что самое важное, получить рекомендации относительно того, как применить все эти знания на конкретном рабочем месте.

Брайан Никкол

СЕО компании Taso Bell

Как работодатели могут помочь вам удостовериться, что у вас есть необходимые навыки и подготовка?

Топ-3 ответа:

Предоставить инструктора или наставника, который порекомендовал бы мне нужные ресурсы.

Предоставить возможности развития внутри компании.

Предоставить помощь и возможность развиваться вне компании.

Когда представители поколения Z начали занимать рабочие места, компания Рапера сделала еще одну разумную вещь — разбила обучение на несколько коротких этапов. Установлено, что продолжительность концентрации внимания поколения Z не более 8 секунд. Кроме того, его представители привыкли получать информацию звуковыми фрагментами. Кэти Уоткинс объясняет: «Предыдущие поколения могли воспринимать информацию на слух в течение пяти минут и более, но это не относится к поколению Z. Мы их теряем гораздо быстрее. Вместо того чтобы предлагать им одну напряженную обучающую сессию, мы разбили учебный план на как можно большее количество коротких занятий. Оказалось, что это повышает интерес поколения Z к учебе. Кроме того, так они ощущают удовлетворение от каждого пройденного этапа, а не один раз, от всего курса после его завершения». Еще одна новация в программе обучения специально для поколения Z касалась именно того, о чем говорил Иона. Компания нашла оптимальное сочетание компьютеризированного и стационарного обучения. Сначала стажеры проходят небольшой обучающий модуль на компьютере, а затем их прикрепляют к инструктору, который будет работать с ними бок о бок. «Модель “учеба — практика, учеба — практика” оказалась для поколения Z наиболее удачной, — говорит Уоткинс. — Они быстро

усваивают материал, и нам удастся удерживать их внимание. Затем они могут опробовать на практике то, что только что выучили теоретически, и это позволяет нам поддерживать в них увлеченность и уверенность. Они, конечно, позитивно воспринимают наши компьютерные модули, но определенно любят личное общение в процессе обучения. Наши инструкторы убеждаются в том, что материал действительно усвоен, и могут внести необходимые коррективы еще до того, как новый сотрудник приобретет вредные привычки, — ведь их гораздо труднее исправить впоследствии».

Независимо от того, есть ли в компании формальный отдел обучения и развития или просто с любого компьютера в офисе доступны перечни необходимых навыков и знаний, поколение Z неизменно захочет иметь наставника, который сможет ответить на конкретные вопросы. Прежде чем руководство впадет в панику из-за того, что ему дни напролет придется читать лекции, отметим, что поколение Z отнюдь не считает, что их босс — единственный, кто способен сыграть роль инструктора (подробнее об этом в [главе 9 «Сделай сам»](#)). Они готовы принять помощь от любого сведущего специалиста. В конце концов, они ведь росли в условиях широкой доступности всевозможных баз данных в школах, онлайн- и офлайн-консультантов и даже инструкторов, знающих ответы на узкоспециальные вопросы.

Хватит говорить обо мне — лучше поговорим о моей работе

Вопрос о том, как персонализировать обратную связь и оценку результатов работы сотрудников, уже периодически возникал. Для традиционалистов вся персонализация обратной связи выражалась в том, насколько громко орал на сотрудника начальник. В результате модель их рабочих коммуникаций сводилась к тому, что если руководство на тебя не кричит, значит, все в порядке.

Восемьдесят миллионов конкурентных беби-бумеров это уже не устраивало. Им требовалась какая-то система оценки деятельности каждого сотрудника и, соответственно, определения их рейтинга с тем, чтобы знать, кого продвигать на вышестоящую должность, а кому стоит прилагать больше усилий. Отсюда появились ежегодные интервью с сотрудниками. При подготовке к ним бумерам приходилось

заполнять множество форм, различающихся по составу разделов и показателей, но в итоге им сообщали персональный рейтинг, отражающий эффективность их работы. В зависимости от рейтинга и определялись их карьерные перспективы.

Когда на сцену вышли скептически настроенные представители поколения X, они сочли эту систему недостаточно персонализированной. Их не так уж сильно интересовало точное значение своего рейтинга, поскольку их не устраивал количественный подход. Они хотели получить *качественную оценку* своей работы, а не просто сухие значения рейтингов. Кроме того, рейтинги определялись раз в год, а поколение X не могло понять, почему должно ждать до конца года, если проект завершен уже сейчас.

Не чувствуя активной обратной связи, они проникались мыслями о зря потраченном времени на реализацию проекта. Благодаря настойчивости поколения X, постоянно требовавшего более быстрой и полной оценки их труда, теперь мы подводим итоги работы раз в полгода, причем на таких собраниях преимущественно обсуждаются качественные показатели. Обратная связь стала более личностной и персонализированной.

Когда на рынок труда вышли миллениалы, они позитивно восприняли тот факт, что обратная связь касалась в основном качественных характеристик. Это поколение привыкло к долгим и обстоятельным беседам с родителями о своих делах. Проблема состояла в том, что большинство этих разговоров касались позитивных новостей, — то есть того, где и как миллениалам удалось отличиться. Привыкнув к столь сильному стимулу в повышении самооценки, миллениалы не были готовы к неприятностям на работе. Бумеры и поколение X, привыкшие давать положительную или отрицательную оценку во время ежегодных собеседований с сотрудниками, вынуждены были вести себя более сдержанно, поскольку негативная оценка повергала миллениалов в депрессию. То, что бумерами и поколением X воспринималось просто как обычный рабочий момент, миллениалы расценивали как личные упреки, — для них это стало чем-то новым и шокирующим. Они не привыкли к негативным отзывам, поэтому инструкторам приходилось немало времени потратить на то, чтобы ободрить их и убедить, что в целом все в порядке. Тем не менее после нескольких собеседований миллениалы

уже не воспринимали негативные новости так болезненно. Кроме того, несколько раундов обратной связи дали им дополнительный толчок в плане их дальнейшей персонализации. Как для новичков они неплохо проходили промежуточные собеседования в течение года, но не останавливались на этом. Они не хотели получать от руководства формальную обратную связь и славились тем, что без стеснения стучались в дверь кабинета босса чуть не ежедневно просто для того, чтобы сообщить о своих успехах или проблемах. Их начальникам также пришлось приспособливаться, и часто они жаловались на то, что оценка работы подчиненных-миллениалов занимает почти все их рабочее время. Иногда им даже приходилось устанавливать определенные рамки и договариваться о частоте общения с подчиненными. Миллениалы включали в понятие персонализации обратной связи еще и расширение круга тех, кто ее обеспечивал. Согласно стандартной практике в мире бизнеса, единственным человеком, дававшим развернутую оценку вашей работе, был ваш босс. Однако привыкшие к командной работе миллениалы решили привлечь к этому делу не только боссов, но и своих коллег, глав других подразделений, наставников и даже клиентов.

В настоящее время мое поколение ждет, что обратная связь на работе станет еще более персонализированной. Что это означает? Мы хотели бы получать ее даже не ежедневно, а несколько раз в день, и при этом она должна быть легко доступной и сформулированной в разрезе проектов, их этапов и даже отдельных заданий.

Современный формат обратной связи

Понятие о контроле за выполнением работы у поколения Z вовсе не такое, как у других поколений. Для последних это означает, что в промежутках между формальными собеседованиями по итогам работы руководство эпизодически ее оценивает. Если вы добились выдающегося успеха, то есть надежда, что кто-то его заметит и выскажется по этому поводу. Ну а если вы работаете плохо, это уж точно никто не оставит без внимания. В конечном счете все подобные комментарии используются в качестве основы для составления итоговой оценки на страницу-две, которую готовят к ежегодным или промежуточным формальным собеседованиям.

Скажите «мониторить» моему поколению, и мы подумаем о том, как наши родители контролировали нас 24 часа в сутки семь дней в неделю с помощью смартфона. Они всегда знали, действительно ли мы находимся у друга, как обещали. Мы вспоминаем о том, как ездили в Диснейленд с радиочастотным браслетом на руке, сообщавшим обо всех наших перемещениях. Мы вспоминаем о том, как iTunes мониторит все наши покупки и дает соответствующие рекомендации.

Поколение Z чувствует, что нас контролируют ежеминутно вплоть до самых мелких действий. Мы также знаем, что информация об этом записывается и сохраняется. Другие поколения рассматривают это как грубое вмешательство в личную жизнь, мы же просто привыкли. По результатам нашего общенационального исследования, 65 % поколения Z вполне нормально относятся к постоянному мониторингу их действий на рабочем месте.

В итоге, устраиваясь на работу, представители поколения Z воспринимают персональный мониторинг как доказательство того, что все, что они делают, постоянно отслеживается. В конце концов, когда они учились в школе, все так и было.

— Отец, можешь даже ничего не говорить. У меня С^[6] по биологии потому, что меня не было в городе и лабораторную работу по биологии я начал делать только два дня назад.

— Очень рад, что ты хоть что-то объяснил. Я сегодня зашел в школьный электронный журнал и был очень удивлен.

— Я знал, что ты удивишься. Проблему усугубило еще и то, что мой учитель тоже был за городом и проверил работу только сегодня. Если зайдешь в электронный журнал в пятницу, то увидишь, что оценка повысится.

— Хорошо. Кстати, я обратил внимание на то, что на прошлой неделе оценки по испанскому у тебя тоже пошли вниз.

— У меня все под контролем. Просто надо задержаться после уроков и встретиться с учительницей.

Частота и полнота родительского контроля за учебной работой школьников из поколения Z существенно повлияли на их ожидания на работе.

Если я хочу узнать, как идут дела у Ионы в школе, то просто захожу в соответствующее приложение, где выставлены оценки за домашнюю работу, баллы за тестирование, отмечены пропущенные занятия и общая сумма баллов по состоянию на сегодняшний день. Вот такого уровня достигла персонализация. Я могу даже ознакомиться с предстоящими Ионе тестированиями и домашней работой.

Прошли те времена, когда школьник раз в полгода караулил у почтового ящика, чтобы успеть вытащить оттуда табель до прихода родителей. Сегодня мы, родители, постоянно контролируем, что задано нашим детям и, более того, насколько успешно они с этим справляются, — конечно, при наличии Wi-Fi. Учителя первыми могут пожаловаться, что введение в систему необходимой информации — это огромный объем работы. Если они пропустят хотя бы один день, то обязательно найдутся учащиеся или их родители, которые начнут интересоваться судьбой оценок. Это большая работа и для родителей.

Но что происходит, когда Иона и его сверстники из поколения Z приходят на работу и обнаруживают, что там такого тотального контроля нет? Для некоторых из них это повод расслабиться в надежде на то, что этого никто не заметит. Многие почувствуют явное облегчение, избавившись от стресса постоянного контроля.

Однако большинство из нас будут чувствовать, что им чего-то не хватает. Отсутствие постоянного доступа к персонализированной обратной связи может обусловить стресс, так как мы не знаем,

насколько успешно действуем. Мы наверняка захотим достать из кармана смартфон и получить актуальную информацию о результатах нашей деятельности по состоянию на данную минуту. Хорошие новости заключаются в том, что в последнее время появились некоторые обнадеживающие новинки в программном обеспечении для проектного менеджмента, которое поминутно отслеживает выполнение отдельных этапов проекта. Ключевая задача поколения Z — считать это ПО не просто инструментом мониторинга сроков и степени выполнения проекта, но и способом обеспечения обратной связи. Не говоря уже обо всем остальном, поколению Z очень важно освоить эти программы, потому что они дают им уверенность в том, что их работу мониторят, а значит, менеджеры уделяют им должное внимание.

Пожалуй, многим это кажется излишним... и наверное, так оно и есть, но спросите учителей, и они сообщат вам, что такой уровень персонализированного доступа — не обязательно плохо. Это вырабатывает у учеников привычку к самоконтролю. Учителям больше не надо напоминать ученикам о сроке сдачи задания или указывать на то, что они отстают в изучении предмета. Эта информация доступна постоянно. Лучше всего то, что учащиеся часто заходят к ним обсудить свои результаты, что формирует у них проактивную позицию по отношению к учебе.

Как родитель могу сказать, что инструменты, предоставленные школой для мониторинга успехов Ионы в учебе, позволили мне действительно стать для него наставником и работать с ним в команде. Если у него возникали проблемы, мы всегда об этом знали и могли обсудить ситуацию. В нынешние времена темп работы очень высок, и знакомство поколения Z с основами самоконтроля очень полезно для его руководителей.

Как отмечает Иона, в технических системах, отслеживающих процесс выполнения и степень завершенности проектов, произошли прорывные изменения. Однако многие компании не торопятся их внедрять, поскольку считают слишком сложными и предоставляющими больше информации, чем нужно. Возможно, это и было правильно — до недавнего времени. Следующее поколение сотрудников уже привыкло использовать высокотехнологичные программы, обеспечивавшие им персонализированный доступ и

частую обратную связь, касающуюся их успехов в университете. Можно предположить, что аналогичные системы применяются и на рабочем месте.

Одно можно сказать наверняка: мы должны установить уровень ожиданий поколения Z относительно того, как часто оно рассчитывает получать обратную связь. Прежде чем жаловаться на то, что поколение Z постоянно ее требует, следует вспомнить, в каких условиях оно росло. С использованием специальных приложений или без них, но работодателям придется создать динамичную систему обратной связи, которая бы срабатывала гораздо чаще, чем пару раз в год.

Чем чаще обновляется такая система, тем более персонализированной она нам покажется. Конечно, она может быть такой же высокотехнологичной, как системы, применяемые в школах и университетах, а может — достаточно простой, основанной на рассылке электронных сообщений, телефонных звонках или периодических визитах на рабочее место сотрудника. Хорошая новость для босса состоит в том, что мы вовсе не стремимся вести с ним длительные беседы. Мы хотим краткого и открытого обмена мнениями. Общенациональное исследование показало, что 67 % поколения Z спокойно относятся к контролю за их работой со стороны менеджера, но только если это занимает не более пяти минут.

Наконец, помимо того что гиперперсонализированная система обратной связи должна быть постоянно действующей и доступной, она должна также охватывать все ступени служебной иерархии вплоть до самого низа, — подобно вышеописанной системе подготовки молодых сотрудников из поколения Z в компании Rapega. Чем больше менеджеры будут стремиться внедрить систему аудиоотзывов, тем релевантнее и удобнее в эксплуатации она будет для поколения Z. Длинные отзывы о нашей работе, охватывающие длительный период, хуже воспринимаются поколением Z, особенно если обратная связь срабатывает в виде формально проведенного собеседования спустя несколько месяцев после завершения проекта. Поколение Z предпочитает персонализированную обратную связь, поступающую по мере выполнения проекта или его отдельных этапов.

Эхо-камера

— Иона, ты читал статью, которую я тебе сбросил?

— Нет.

— Почему нет?

— Я ненавижу эту газету!

— Почему?

— Я не согласен с тем, что пишет этот журналист. Ты уже посылал мне его статьи и раньше. Он просто доводит меня до белого каления, поэтому я его не читаю.

— Именно поэтому я и послал тебе статью.

— Зачем? Чтобы довести меня до белого каления?

— Нет. Чтобы заставить тебя думать.

По мере изучения этого поколения и его гиперперсонализированного мира у меня постепенно возникали серьезные опасения как у родителя и у будущего работодателя.

Я наблюдал, как это поколение выбирает новости. Они могут персонализировать набор источников информации, которые соответствуют их конкретным идеалам и убеждениям. Их мир развлечений представляет собой целую экосистему лично ими отобранных источников. От подкастов и блогов до каналов YouTube и прочего — это те места, где они могут найти единомышленников. Религия, политика и даже бизнес — во всех этих областях обязательно найдется источник информации, способный подтвердить правильность их убеждений, даже если последние притянуты за уши.

Они живут в мире, который некоторые называют «эхо-камерой». В результате они, возможно, не так, как нам кажется, адаптированы к идеям, циркулирующим вне их «тоннеля». Обычно считается, что с возрастом мы начинаем мыслить по накатанной колее, а для молодежи характерно непредвзятое мышление. Если поколение Z постоянно слышит только те идеи, которые разделяет и с которыми соглашается, то рано или поздно им начинает казаться, что они всегда и во всем правы. Еще хуже то, что они начинают думать: не существует других точек зрения, заслуживающих внимания.

Одно дело, если их идеи вызывают бурные дискуссии с родителями, но что если это происходит на работе? Готовы ли

работодатели к поколению сотрудников, которые уже обладают твердыми убеждениями, хотя на работе абсолютные новички?

Как родители и наставники мы должны быть уверены, что поколение Z способно воспринимать чужую точку зрения и понимать, почему собеседник думает именно так. Как мы все знаем, в ходе построения карьеры им не раз придется столкнуться с противоположными мнениями. Умение вести разговор и управлять ситуацией критично важно для успеха. Если они привыкли находиться исключительно в кругу единомышленников, то в случае появления людей с противоположными взглядами не смогут достойно защитить свою позицию или вообще не смогут что-либо сказать.

В результате это приведет к тому, что другие поколения обвинят их в неспортивном поведении или даже откровенной испорченности и назовут плохими переговорщиками. Нам следует поискать надежные способы помочь поколению Z выбраться из их башни из слоновой кости.

Пола Абдул

Певица и автор песен

Иногда довольно трудно, стремясь добиться успеха, оставаться верным себе и прислушиваться к своему сердцу. Насколько вам сложно совмещать успешную карьеру с преданностью своим убеждениям?

Одна треть опрошенных ответила, что не изменять своим убеждениям и строить успешную карьеру очень нелегко.

Вторая — заявила, что не видит в этом проблем.

Последняя треть не имела по этому поводу определенного мнения.

И компании, и поколение Z могут существенно выиграть от программ типа ротации, когда сотрудник постепенно знакомится с различными аспектами деятельности компании, работая на различных должностях. Очень эффективна смена рабочих мест на день. Деловая среда, которая способствует перекрестному обучению и позволяет сотрудникам скрыто наблюдать за работой коллег на разных участках, также доказала свою эффективность. Эти способы направлены на ликвидацию «туннельного зрения», характерного для поколения Z.

С одной стороны, поколение Z в большей мере открыто миру, чем любое другое в их возрасте. С другой — мир, персонализированный в соответствии с их вкусами и потребностями, может оказаться... довольно ограниченным.

Гиперперсонализированные весельчаки!

Смотрите глубже и разберитесь в персональных брендах поколения Z.

Персонализируйте процедуру рекрутинга.

Позволяйте сотрудникам самостоятельно формулировать названия их должностей.

Практикуйте персонализированные должностные инструкции.

Персонализируйте карьерные планы, чтобы использовать амбиции и сильные стороны сотрудников на благо компании.

Разрабатывайте целевые программы обучения, сочетающие самообучение с наставничеством в процессе общения.

Внедряйте новые способы отслеживания, обнародования, мониторинга, оценивания и распространения информации об эффективности деятельности.

Помогите поколению Z выбраться за пределы их самоуправляемой эхо-камеры и научиться воспринимать другие точки зрения.

Глава 6. Практичность

* * *

— Иона, в следующем семестре у тебя один факультативный предмет по выбору. Почему бы тебе не взять историю искусств?

— Почему именно ее?

— Чтобы больше узнать об искусстве.

— Зачем?

— Что ты имеешь в виду?

— Как это связано хотя бы с одной из моих целей?

— Может быть, и никак, но искусство — часть нашей жизни. Хорошо в нем разбираться — в любом случае плюс, поедешь ли ты в Европу, пойдешь в музей или, возможно, когда-нибудь захочешь купить предметы искусства для своего дома.

— Отец, у меня ограниченное количество факультативов. Зачем мне слушать целый курс по истории искусств только потому, что когда-нибудь я вдруг решу купить какую-то картину? Если я захочу узнать что-нибудь о художнике или картине, я всегда могу посмотреть это в Google.

— Но ведь картина — это нечто большее, чем просто сведения об авторе. Ты узнаешь о различных жанрах искусства, о том, что происходило во времена его развития, что вдохновляло художников и какие потрясающие истории с ними происходили...

— Думаю, это и впрямь очень интересно, но я хотел бы посещать курсы, которые мне действительно пригодятся в будущем.

Когда миллениалы были в возрасте нынешнего поколения Z, их переполняли оптимизм и уверенность в собственных силах. Они планировали стать следующими Марками Цукербергами, спасти мир или хотя бы создать стартап, которому уготовано великое будущее. И искренне верили, что они именно то поколение, у которого все получится.

Старшим поколениям нравилось их жизненное кредо «нет ничего невозможного» (да и сейчас нравится), поэтому они всячески его поощряли, — особенно их идеалистически настроенные родители-

бумеры. Однако в глубине души большинство родителей знали, что на каком-то этапе карьеры миллениалам придется столкнуться с реальностью. Обычно это происходит тогда, когда круг обязанностей детей начинает выходить за рамки «просто встать утром с постели и вовремя прийти на работу». Ничто так не помогает понять, что вы не Марк Цукерберг и у вас нет ни времени, ни ресурсов для основания стартапа, как необходимость выплачивать ипотеку за дом или копить деньги на образование для детей. Но для миллениалов вера в то, что у них все получится, была достаточным мотиватором для того, чтобы хотя бы встать с кровати и попытаться.

Вернемся к моему поколению: к моменту поступления в университет мы будем первыми, кто призовет вас «вернуться к реальности». Подростковые мечтания о том, как мы станем президентами и финансовыми воротилами и заработаем миллион, уступили место страхам вообще ничего не добиться в жизни. Кто будет нас в этом винить? Юность миллениалов пришлась на эпоху процветания и широких возможностей, в то время как мое поколение взрослело в период рецессии, роста терроризма, насилия, нестабильности, хаоса и неопределенности — и это только некоторые характерные черты того времени.

Будучи подростками, мы сбегали с уроков не ради просмотра мистических фильмов о Гарри Поттере. Наше поколение «развлекалось» мрачными постапокалиптическими историями, представляя себя в роли кого-то вроде Китнисс Эвердин из «Голодных игр», столкнувшейся с, казалось бы, непреодолимыми трудностями и сумевшей справиться с ними, чтобы создать лучшее общество. Нельзя сказать, что мы видели мир в мрачном свете, просто мы считали, что, для того чтобы выжить и даже преуспеть, лучше смотреть на вещи трезво и быть реалистами.

С приходом поколения Z сформировался новый, более здравый взгляд на карьеру и лидерство, причем случилось это задолго до их выхода на рынок труда.

Крис Андерсон

Куратор программы TED Talks

Нравится ли вам будущее, которое вас ожидает?

Да — 56 %.

Нет — 44 %.

Для тех, кому оно не нравится: что бы вы хотели в нем изменить?

Топ-3 ответа:

Глобальное потепление / загрязнение окружающей среды.

Ненависть и дискриминация.

Политика.

И дым отечества нам почти что сладок

С одной стороны, это грустно, что, в то время как миллениалы в свои юные годы верили в то, что весь мир у их ног, поколение Z воспринимает тот же мир как нечто очень хрупкое. С другой — нам не стоит особо удивляться, ведь такие же различия во взглядах были характерны для миллениалов и их родителей.

Идеалисты-бумеры, полагающие, что в мире нет ничего невозможного, столкнулись со скептиками из поколения X, постоянно твердившими: «Докажите». Теперь такое же различие во взглядах характерно для детей тех и других.

Мы знаем, что миллениалы — оптимисты с налетом идеализма. Но на примере поколения Z наблюдаем, что происходит, когда изначально склонные к скепсису представители поколения X воспитывают детей в сложной социально-экономической обстановке, для которой характерны хаос, неопределенность и нестабильность. В итоге вырастает поколение, которому уже с юности присуща повышенная тревожность.

Агентство J. Walter Thompson проводило исследование в среде подростков, пытаясь выяснить причины их беспокойства. 66 % заявили, что переживают по поводу финансового положения родителей. Для них это оказалось важнее, чем популярность в школе или количество друзей. Сравните с ситуацией в среде подростков-миллениалов, выросших в более стабильные с точки зрения экономики времена. Их куда больше волновало количество лайков в Facebook. Мое же поколение больше беспокоится об экономике.

На самом деле решение проблемы лежит гораздо глубже, чем просто укорить скептических родителей из поколения X за внушение

своим детям негативного восприятия действительности. Благотворительный фонд Pew подсчитал, что во времена детства и юности поколения Z, когда рецессия была в самом разгаре, средний доход родителей из поколения X упал примерно на 45 %. Таким образом, проблема состояла не в том, что они не хотели внушать своим детям из поколения Z стремление долететь до звезд, а, скорее, в том, что, по их мнению, куда полезнее научить их реально смотреть на вещи и ценить шанс заработать.

Поскольку поколение Z переживало за свое будущее еще в школе, это существенно повлияло на их подход к выбору университета.

Колледж, версия 2.0

— Папа, мне надо купить одежду для занятий.

— Без проблем. Куда ты хочешь пойти?

— Я думал в Men's Wearhouse.

— Очень смешно.

— Я серьезно. На занятиях по глубокому погружению в бизнес, которые я буду посещать по утрам, требуется соблюдать дресс-код: мы должны одеваться так, будто приходим на работу в офис крупной компании. Никаких джинсов, футболок, свитеров и тому подобного.

— В колледж? Каждый день?

— Ага. Правда, круто? Нам необязательно носить галстуки, но, думаю, иногда стоит их надевать. У меня есть пара костюмов для торжественных событий в школе, и надо бы купить к ним еще несколько пар брюк хаки и черного цвета, а еще дюжину парадных рубашек.

— Такого даже я на работу не ношу.

— Я знаю, но иначе мне придется позаимствовать твои костюмы и рубашки.

Кто бы мог подумать, что настанут времена, когда в отделы по персоналу будут поступать резюме, где указан профессиональный опыт работы начиная еще со школы. Ведь поколение, которое с ранней юности знало о реалиях жизни, зря времени не теряло, готовясь к будущему.

Как я уже упоминал во введении, половину каждого школьного дня мы проводили вне кампуса, посещая занятия по глубинному погружению в бизнес по программе VANTAGE. Когда мой отец учился в школе, ничего подобного и в помине не было.

Вместо того чтобы сидеть в классе, штудирова учебники по экономике или бизнес-анализу, я шел в офис, расположенный в двух милях от моего колледжа, и работал над реальными проектами для таких компаний, как General Mills и 3M. Эти проекты дали мне практический опыт как в экономике, так и в бизнес-анализе. Мы уже изучили основные принципы теоретически, теперь же требовалось применить их в реальных ситуациях. Одно дело — читать учебник и

проходить тестирования, и совсем другое — самостоятельно проводить маркетинговые исследования и презентовать их результаты топ-менеджерам компаний для того, чтобы получить баллы по базовым курсам.

Помимо профессионального опыта такие занятия помогают нам создавать страницы в LinkedIn, составлять первые резюме, писать бизнес-планы и делать много чего еще. К тому же это реально круто — провести полдня не в классе, а на обратном пути в школу из офиса заскочить на обед в Chipotle. Это так, к слову.

VANTAGE — часть все расширяющейся сети школ, начало которой было положено в 2009 году в Центре прогрессивных профессиональных исследований Голубой долины (Оверленд-парк, штат Канзас): сокращенно CAPS — Center for Advanced Professional Studies. Школы, в том числе и школа Ионы, лицензировали программы в CAPS и давали им собственные имена.

Исполнительный директор CAPS Кори Мох говорит: «На учащихся оказывают слишком сильное давление, требуя фокусироваться на результатах тестов и посещении занятий, даже если они не собираются делать академическую карьеру. Наша цель — показать им, как усвоенные теоретические знания могут помочь в будущем. Мы не разрабатываем традиционный учебный план, а практикуем погружение в реальные деловые ситуации».

Часто Иона утром выходит из дома куда более нарядный, чем я. Мало того, нередко он просто-таки выпрыгивает из кровати, чтобы скорее попасть в школу... вернее, я имел в виду в офис.

Одно можно сказать наверняка: компании, ставшие партнерами таких программ, как VANTAGE, отнюдь не жалеют об этом. Они тоже не хотят отрываться от реальности и намерены заранее привлечь внимание будущих сотрудников из поколения Z.

UnitedHealth Group (UHG) — крупная международная компания, работающая в сфере медицинских услуг и здорового образа жизни, — предлагает лекторов и лекции для курса VANTAGE по здравоохранению. Старший директор по инновациям UHG, Пат Керан, поясняет: «Эти дети говорят о своей карьере уже в юном возрасте, поэтому мы хотим их ознакомить с возможностями, предоставляемыми UHG. Мы поняли, что технические навыки наших студентов приобретены ими в весьма юном возрасте. Если копнуть

чуть глубже, то окажется, что учащиеся колледжей не менее компетентны. Поэтому, если мы хотим в итоге получить такой же результат, почему бы не начать выявлять талантливых учеников еще в колледже?»

Если вы компания Apple или Google, то готов поспорить, что мое поколение уже и так обратило на вас внимание. Но если вы UnitedHealth Group, Deloitte или 3M, то мы уж точно не проглядели все глаза, мечтая о карьере в сфере риск-менеджмента или производства продуктов.

Deloitte не только это понимает, но и добавила компонент, делающий их усилия гораздо эффективнее. Программа называется RightStep. Профессионалы из компании Deloitte поддерживают на общественных началах государственные школы практически на каждом крупном рынке, где она присутствует. Особенность программы RightStep — фокус на государственных школах с преобладающим количеством учеников из малообеспеченных семей национальных меньшинств. Специалисты компании приходят в школы после окончания занятий и обучают учеников разнообразным навыкам — от помощи в подготовке к АСТ^[7] до бесед об их будущем.

Билл Джордж

**Старший научный сотрудник Гарвардской школы
бизнеса**

Какую самую большую мечту представители поколения Z хотели бы осуществить в своей жизни?

Топ-3 ответа:

Сделать этот мир лучше.

Обрести финансовое благополучие и независимость.

Создать любящую крепкую семью.

Мерedit Фонтеччо, старший менеджер Deloitte LLP и руководитель программы RightStep, говорит: «Около 1000 наших сотрудников работают примерно с 600 школьниками, разбросанными по всей стране, в рамках одного из направлений RightStep — программы Deloitte Academy. Учащиеся узнают о карьерных возможностях, о которых даже никогда не слышали. Это касается

таких сфер деятельности, как бухгалтерский учет, консалтинг, аналитика. Общение учащихся с наставниками помогло нам понять, что многие из них никогда не были в офисе крупной компании, поэтому мы приглашаем их к нам в офис и показываем, как выглядит деловая среда изнутри. Увиденное вынуждает их задуматься о карьерных планах и одновременно подготовиться к их реализации».

Компании поняли, что чем раньше привлекут внимание поколения Z, тем выше вероятность, что те в конце концов придут к ним на работу; именно поэтому они проводят различные мероприятия — от финансирования разработки учебных планов до внеклассных поездок. Большинство компаний считают, что самая эффективная тактика — это установить контакт с учащимися колледжей. Однако что касается поколения Z, то с ним начинают работать еще раньше — со школы, так как его представители более восприимчивы в юном возрасте и к тому же отличаются весьма реалистичным подходом к планированию своего будущего.

Как я уже говорил, если вы с юности беспокоитесь о своем будущем, то естественно готовиться к нему заранее. Среди моего поколения существует устойчивый тренд как можно раньше планировать карьеру и намечать жизненные цели, чтобы обеспечить себе более выигрышную конкурентную позицию. Возможно, миллениалам родители внушали, что это марафон, а не спринт и впереди еще целая жизнь, чтобы подготовиться, но мое поколение всегда чувствовало некоторый прессинг в этом вопросе. Проведенное Millennial Branding исследование показало, что 55 % учеников старших классов ощущают давление со стороны родителей, требующих подрабатывать для получения опыта.

Генри Винклер

Актер и режиссер

Знаете ли вы, какими талантами обладаете? По какой причине вы появились на Земле?

Да — 49%

Нет — 51%

На данный момент более двадцати школ лицензировали свои программы в CAPS (в том числе школа Ионы). Когда сын приходит домой и рассказывает о своей презентации по материалам компании General Mills и встрече с наставником, я ловлю себя на мысли, что все это слишком хорошо, чтобы быть правдой. Ведь он не просто готовится к поступлению в колледж, а уже прокладывает свой путь в жизни. По сути, для некоторых участников программы раннее знакомство с миром бизнеса настолько ценно, что поступление в колледж уже не имеет особого значения.

Брэди Симмонс — один из наиболее продвинутых представителей поколения Z, начинавший как участник программы Голубой долины, — вспоминает: «Я не видел особого смысла в продолжении учебы в школе. Там все было нацелено на то, чтобы набрать достаточно баллов и куда-нибудь пройти. Поэтому оценка C (удовлетворительно) меня обычно устраивала. Благодаря программе CAPS я смог впервые наблюдать непосредственную связь между теорией и практикой. Для участия в программе требовалось больше чем просто получение оценок. Если я проваливал проект, то подводил прежде всего себя и наносил ущерб нашему спонсору. Я обнаружил, что полюбил ходить в школу».

Как и все участники программы CAPS, изучающие глобальный бизнес, Брэди составил бизнес-план для своего будущего дела, который должен был помочь стартапам привлечь денежные средства, обеспечить постоянную заинтересованность инвесторов и развитие бизнеса. Брэди настолько уверовал в реализацию своего плана, что по окончании средней школы решил продолжить работу в этом направлении, одновременно поступив в колледж. «После первого семестра я обнаружил, что колледж во многом напоминает среднюю школу, какой я ее помню до внедрения программ CAPS. Все обучение было нацелено на успешную сдачу тестов, и я не видел связи между тем, что учу, и реальной жизнью. Тогда я бросил колледж и полностью отдался развитию бизнеса».

Один из первых проектов Брэди состоял в привлечении капитала для создания стартапа в сфере инновационных обучающих технологий. Дело пошло так хорошо, что через два года он уже стал в компании равноправным партнером. В настоящее время в ней работает шестнадцать человек, а в четырех городах открыты дополнительные

офисы. Компания растет быстрыми темпами и планирует внедрить инновационные технологии за пределами рынка образовательных услуг: — в здравоохранении и коммерческой деятельности. В перспективе Брэди намерен продать свою империю, и все говорит о том, что он уверенно движется к этой цели. Похоже, у него получится.

«Мы видим, что все больше подростков вроде Брэди ищут способы применения в своей жизни полученных в школе навыков. Некоторые, как Брэди, решаются на радикальные шаги, — говорит Мох. — В первые пять лет своей деятельности мы получили пять патентов на изобретения и создали множество стартапов. Это вовсе не значит, что наши подростки никогда не будут учиться в колледже, а лишь говорит о том, что они не захотели упускать подвернувшуюся возможность. Если они решат, что им лучше покинуть нашу программу и отказаться от поступления в колледж ради построения карьеры, то почему мы должны их удерживать? Более того, какое мы имеем право их критиковать?»

Мы привыкли к тому, что любые навыки, получаемые молодежью в школе, позволяли украсить резюме, чтобы повысить шанс попасть в колледж. Тинейджеры никогда не задумывались о чем-то большем. Но реалистично мыслящие представители поколения Z настроены основательно подготовиться к своей карьере. По сути, согласно нашему общенациональному исследованию, 84 % сверстников Ионы считают, что у них уже есть навыки, необходимые для достижения успеха в профессиональной среде. Поколение Z размышляет не только о том, какой колледж выбрать, но и о том, стоит ли вообще в него поступать.

Что вы выберете — колледж или профессиональное училище?

Традиционно мы рассматривали только один путь к успеху. Вы оканчиваете среднюю школу, затем поступаете в колледж, ну а потом получаете диплом об образовании и работу. Этот сценарий был одним и тем же для многих поколений, более того, до недавних пор его никто и не пытался изменить.

Наше беспокойство по поводу состояния экономики привело к дискуссиям о том, что мы можем и должны сделать, чтобы лучше подготовиться к будущему. Одним из важнейших в этом плане стал вопрос о ценности университетского образования. Мы были свидетелями не только финансовых проблем наших родителей, но и того, как миллениалы в довольно юном возрасте отчаянно пытались хотя бы частично погасить долги. Мы то и дело слышали, как дорого обходится университетское образование. Северо-Восточный университет установил, что 67 % поколения Z серьезно озабочены тем, смогут ли они позволить себе учиться в колледже.

Поколение Z испытывает большие сомнения относительно целесообразности поступления в колледж и ценности диплома бакалавра. И их сложно в этом обвинять. Его представители постоянно слышат не только о проблемах с погашением кредита за университетское образование, но и видят данные Национального бюро трудовой статистики, согласно которым каждый восьмой из получивших высшее образование не имеет работы, а примерно половина работающих занимают вакансии, где высшее образование необязательно.

Для бумеров университетское образование по-прежнему одна из самых престижных строчек в резюме, и даже необходимость брать на него кредит не препятствует им всячески мотивировать своих детей из поколения миллениалов окончить университет. Что скажут по этому поводу мамы и папы поколения Z? Для поколения X, более склонного к поиску альтернативных вариантов развития карьеры, кредит за обучение может стать весомым аргументом в пользу отказа от университетского образования. Поэтому месседж, который они

посылают своим детям из поколения Z, звучит примерно так: если вы все же намерены поступать в университет, приготовьтесь считать каждый доллар.

Если раньше колледж был местом для размышлений о будущем, то теперь он больше напоминает профессиональное училище, в котором осваивают навыки работы в конкретной отрасли. Однако традиционно университеты и колледжи позиционировали себя иначе. Многие из них просто не готовы к смене поколений. В 2014 году, когда поколение Z только начинало поступать в университеты, один из основных печатных органов студенческих организаций Chronicle of Higher Education сообщал о сокращении количества абитуриентов в учебных заведениях, не относящихся к числу престижных. Более 98 % президентов университетов заявляли о необходимости перемен, а 67 % считали, что эти перемены будут разрушительными. Конечно, здорово, что все понимают неизбежность перемен, но, к сожалению, к единому мнению о том, в чем они должны состоять, так никто и не пришел.

Скажем прямо, наличие университетского образования имеет огромное значение. Однако университеты должны сформулировать уникальное ценностное предложение, если хотят достигать до поколения Z.

Предыдущие поколения поступали в вузы для того, чтобы разобраться, чем именно хотят заниматься в жизни. Я начал с изучения медицинских курсов, а через четыре года окончил университет по специальности «Социология и коммуникации» с небольшим уклоном в криминалистику. Все четыре года я пытался определиться со своим призванием. Сравните это с поведением поколения Z, где колледж — не более чем средство реализовать заранее выбранную карьеру.

Два года назад моя старшая дочь Элли, сестра Ионы, окончила университет. Она заявила совершенно категорически, что хочет быть учительницей алгебры в восьмом классе. На основании этого критерия она и выбрала учебное заведение со специальной программой, позволявшей быстро получить аккредитацию учителя. Конечно, я всячески старался ей помочь, но не буду врать: я был в растерянности. Почему она так уверена, что хочет именно этого? Насколько помнится, когда я оканчивал среднюю школу, то хотел быть Джеймсом Бондом или акушером!

Моя сестра Элли не одинока. По результатам общенационального исследования, 61 % поколения Z заявили, что считали необходимым определиться с выбором карьеры еще до поступления в университет. Почему? Если мы собираемся потратить на образование деньги и даже залезть в долги, то нам нужно четко понимать, каким образом полученные знания окупят эти расходы и помогут в построении карьеры. Мы меньше говорим о том, в какой именно университет хотим поступать, и больше — о том, кем хотим стать.

В действительности не столь важно, какая конкретно программа типа VANTAGE действует в школе, где учатся ваши дети. Поколение Z хочет выявить связь между изучаемым материалом и его применением в их будущей жизни. Типичные курсы для новичков вроде «Истории искусств» и «Американской цивилизации» хотя и очень интересны, но касаются прошлого, а поколение Z видит стремительно меняющийся мир вокруг. Поэтому, покупая в университетском книжном магазине старый, пахнущий нафталином учебник, им сложно понять, как он может быть связан с их будущим.

Поколение Z то и дело слышит, что на рабочем месте очень востребованы практические навыки и что должность, которую они займут в будущем, пока еще не изобрели. Поколение Z знает, что преимущество при найме на работу — у претендентов с опытом, а не у тех, кто на отлично сдал экзамен, сумев перечислить отцов-основателей США. В настоящее время выпускники школ ищут колледжи, которые могут предложить студентам реальный практический опыт или показать, как его приобрести, и готовы за это платить.

Весьма красноречив тот факт, что в соответствии с результатами исследования, проведенного Северо-Восточным университетом, 79 % поколения Z выступают за сочетание учебных курсов с практической деятельностью, скажем, в форме стажировок. Здесь кроется отличная перспектива для сотрудничества бизнеса и университетов. Помимо обращения в вузы в поисках стажеров на летние месяцы, компании должны рука об руку работать с преподавателями над введением практических занятий непосредственно в учебные планы. Это прекрасный пример партнерства, в котором заинтересованы обе стороны.

В 2013 году Facebook договорился с двадцатью двумя университетами об участии студентов в проектах программ с открытым исходным кодом и получении ими за это зачетных баллов. Инициативу поддержали Стэнфордский университет, Массачусетский технологический институт, Университет штата Калифорния (Лос-Анджелес), Университет Карнеги — Меллон и другие. Специалисты из Facebook вместе с профессорами компьютерных наук работали над созданием курсов, которые бы вовлекали студентов в работу над программами с открытым исходным кодом. Сотрудничество с профессорско-преподавательским составом гарантировало получение студентами академических кредитов за эту работу. В частности, студенты участвовали в разработке таких программ, как MongoDB, Mozilla Open Badges, Ruby on Rails и Freeseer. Студенты доказали свою полезность, выявляя ошибки в программах и способствуя их оптимизации. Но главное — теперь они могли лично убедиться в тесной связи учебных курсов по компьютерным наукам с практическими потребностями, а также оценить возможности их использования в своей карьере.

Еще один показательный пример — Мэривиллский университет в Сент-Луисе. Марк Ломбарди, его президент, поясняет: «Мы знали, что поколение Z не смирится с учебным планом, который разрабатывался в вакууме или не обновлялся годами. Мы проанализировали наши образовательные программы по целому ряду специальностей и предложили лидерам бизнеса стать соавторами учебных планов. Наши студенты знали, что над содержанием их образования работали как преподаватели, так и практики, а значит, оно соответствует современным требованиям».

Например, действительно обоюдовыгодное соглашение о партнерстве было заключено с компанией Edward Jones — ведущим игроком на рынке финансовых услуг. Текучесть среди агентов по финансовым услугам в компании доходила до 40 %, из-за чего она терпела миллионные убытки. Представители Edward Jones и Мэривиллского университета совместно разработали учебный план, позволяющий студентам овладеть практическими навыками, которые помогут добиться успеха в сфере финансовых услуг. Такие партнерства уже доказали свою эффективность. В итоге 94 %

выпускников получили работу в избранной отрасли в течение трех месяцев после окончания университета.

«Это нечто большее, чем обычный учебный план, — говорит Ломбарди. — Просто собрать студентов и заставить их слушать профессора недостаточно. Наши студенты работают в офисах компаний, где лично убеждаются в том, что изученный теоретический материал поможет им в построении будущей карьеры».

Ну а что по этому поводу думает поколение Z? За пять лет, прошедших с момента внедрения программы партнерства с бизнесом, количество абитуриентов в Мэривиллском университете увеличилось на 75 %.

Мы не раз слышали, что не имеет значения, куда поступать, если только речь не идет об одном из элитных университетов «Лиги плюща». Не могу даже припомнить, сколько раз мой отец и его друзья шутили о том, что они понятия не имеют, какой университет окончили их сотрудники или коллеги и оканчивали ли они его вообще. Однако они очень хорошо знают подробности трудовой биографии и прошлые места работы друг друга. Месседж предельно ясен: опыт важнее всего, и посвященные ему строчки в вашем резюме — самые показательные.

Как ни замечательно, что моя дочь уже определилась с выбором профессии, мне бы все же хотелось, чтобы она знала о своих возможностях больше.

Когда она приехала домой на зимние каникулы, меня просто поразило неподдельное волнение, с которым она говорила о знаменитом эпизоде с троянским конем в ходе Троянской войны из курса «Греческая цивилизация». Я был просто в восторге, пока она не заявила: «Но ты не беспокойся, папа, мне очень нравятся и мои профессиональные курсы!» Позор на мои седины! Похоже, я слишком много внимания уделял всему, что касается выработки практических навыков, и поэтому этот курс она не считала частью «профессионального» образования.

Изучение поэзии, искусства, физики, антропологии и многого другого не только пробуждало в ней любопытство, но и... да, делало ее лучшим учителем алгебры в восьмом классе. В своем бестселлере *In Defense of a Liberal Education* («В защиту либерального

образования») Фарид Закария доказывает, что обучение в американском университете должно формировать мыслителей, способных внедрять инновационные идеи, в то время как обучение на рабочих местах позволяет лишь исполнять полученные команды. Бизнесу не нужно поколение Z в качестве простых исполнителей, утверждает Фарид Закария; оно понадобится именно как мыслители и новаторы. Однако от представителей бизнеса, как и от своих родителей, поколение Z слышит нечто иное.

Ирвин «Мэджик» Джонсон

***Председатель совета директоров и CEO компании Magic
Johnson Enterprises***

Расположите приведенные ниже факторы в порядке убывания важности при выборе места работы:

1. Дружественная и инновационная среда.
2. Значимая работа.
3. Высокая зарплата.
4. Возможности карьерного роста.

Это не означает, что мы не верим в важность получения высшего образования. В действительности наше общенациональное исследование выявило: на данный момент 80 % поколения Z полагают, что высшее образование им понадобится для достижения успеха. Но мы не считаем, что к успеху ведет один-единственный путь. Раньше бытовало мнение, что только лузеры не поступают в университет. Но когда мы слышим, что такие люди, как Билл Гейтс, Ричард Брэнсон, Ларри Эллисон, Майкл Делл, Тед Тернер, Ральф Лорен, Стив Джобс и Марк Цукерберг, не выпускники вуза и, соответственно, не залезли в свое время в долги за обучение, это помогает взглянуть на мир непредвзято. Опять же, многие представители моего поколения видят и другие весьма интересные и привлекательные перспективы.

Эту точку зрения подтверждает пример сооснователя PayPal Питера Тила, учредившего Thiel Fellowship — программу, предлагающую 100 тысяч долларов тому, кто вместо поступления в университет намерен начать свое дело. Wall Street Journal опубликовал

впечатляющие результаты этой «держите их подальше от колледжа» программы, включая тот факт, что «...64 участника Thiel Fellowship основали 67 коммерческих компаний, привлекли 55,4 миллиона долларов от венчурных фондов и бизнес-ангелов, опубликовали две книги, создали 30 приложений и 135 рабочих мест на полную ставку».

Дейл Стефенс — один из участников программы Thiel Fellowship — рассказывает: «На первом курсе университета я сгоряча записался на такие курсы, как “Мировые религии” и “Всемирная история”. Конечно, все это было очень интересно, но я никак не мог понять, зачем они мне нужны. Я не видел их связи с жизнью. Казалось, что все их содержание сводилось к набору случившихся много лет назад фактов, которые требовалось запомнить».

Дейл бросил университет и запустил программу UnCollege, ключевая идея которой заключалась в замене типичного первого курса в университете чем-то более связанным с будущей профессией. Участие в программе обходится примерно в треть от стоимости первого курса обучения в университете. В течение девяти месяцев «подготовительного года» участники программы три месяца проходят практическое обучение за рубежом с элементами общественной деятельности, затем три месяца работают с персональным инструктором, осваивая необходимые для успешной карьеры жизненные навыки, и еще три месяца стажируются непосредственно на предприятии.

«Участники обычно размещаются в двух лагерях, — рассказывает Стефенс. — В одном собираются так называемые искатели, то есть представители поколения Z, которые пока не определились со своим призванием и еще не решили, в какой университет поступать и надо ли это делать вообще. Во втором — так называемые карьеристы, то есть люди, которые заинтересованы в конкретной профессии, но, прежде чем идти в университет, хотят выяснить, какие именно должности доступны с тем или иным образованием и выполнение каких функций они предполагают».

После завершения программы часть участников решает, не теряя времени, начать трудовую карьеру, а другая часть выбирает учебу. По словам Стефенса, «...мы против поголовного высшего образования и в то же время признаем его огромную ценность при условии, что

студенты хорошо понимают, зачем оно им нужно и как поможет в будущем».

Некоторые могут посчитать, что программа UnCollege будет конкурировать с университетами. В конце концов, уже само ее название это подразумевает. Однако Дейл все чаще получает от вузов предложения о сотрудничестве. По мнению их представителей, первый курс в интерпретации Дейла дает студенту больше практического опыта и помогает связать образование и реальный мир. Дейл полагает, что университеты должны не просто сотрудничать с программой UnCollege, а заменить ею учебное наполнение первого курса. Он видит это так: «Те, кто по окончании программы выбрал работу, скорее всего, все равно не потянули бы колледж. А те, кто решил продолжать обучение, наверняка не просто получают еще одно подтверждение правильности своего поступка, но и увидят дополнительные преимущества в изучении теоретического материала». Учитывая, что в большинстве стран бакалаврская программа рассчитана на три года, не исключено, что UnCollege может стать той радикальной реформой в системе образования, о которой писал журнал Chronicle of Higher Education.

Реалистичный подход к найму персонала

Будь то программа VANTAGE или UnCollege, в любом случае реалистичный взгляд поколения Z на жизнь обернется появлением ранее не виданных в отделах персонала резюме. Нет сомнения и в том, что их реалистичные взгляды сформируют совершенно иное мировоззрение, особенно по сравнению с миллениалами. Поскольку миллениалы выросли в более финансово благополучные времена и имели высокую самооценку, то, устраиваясь на работу, нередко считали, что компании сильно повезло их заполучить. Поколение Z, напротив, выросло в период рецессии, а их родители полагали, что любовь должна быть требовательной. В результате его представители рассматривают устройство на работу как большую удачу.

В нашем общенациональном исследовании 75 % поколения Z заявили, что больше беспокоятся о том, чтобы получить работу и начать трудовую карьеру, чем о том, чтобы найти родственную душу.

Поскольку поколение Z воспринимает устройство на работу как большое везение, у компаний не будет особых проблем с их наймом и назначением на определенные должности. Это поколение может даже согласиться на вакансию, не соответствующую их образованию и опыту, ради того чтобы закрепиться в компании. С их точки зрения, зачем тратить время на ожидание подходящей должности, если можно начать работать прямо сейчас и при удачном стечении обстоятельств затем продвинуться по карьерной лестнице. Как говорит Иона, его поколение уже поняло, что опыт важнее всего.

Для миллениалов, похоже, разговоры о найме на работу напоминают попытку продать луну и звезды. Обычно в них множество броских фраз наподобие «гибкий режим рабочего дня», «постоянное развитие», «уникальный рост».

В настоящее время мы часто видим миллениалов в состоянии некоторой растерянности. Они потратили массу денег на обучение в университете, влезли в долги, но тем не менее не удовлетворены карьерой. Некоторые даже вынуждены менять место жительства. Создается впечатление, что они добрались до конечного пункта, но при этом слегка сбились с пути. Конечно, они с этим разберутся, но наблюдение за всей этой историей негативно влияет на наше поколение.

Ключевое правило общения с моим поколением — не употреблять громких слов. Сразу переходите к сути. Согласно общенациональному исследованию, 85 % представителей поколения Z считают, что открытое конструктивное общение — самое важное условие достижения договоренности.

Вместо рассказов о том, что мы сможем написать в резюме, поработав в вашей компании, опишите, чему мы сможем научиться. Если вам удастся убедить нас в том, что мы научимся очень многому, то мы никогда не захотим вас покидать.

Под конец процедуры найма на работу должна состояться самая важная беседа о том, чем, собственно, занимается компания.

— Отец, я провел кое-какие исследования, чтобы подготовиться к предстоящему выступлению в компании по производству гравия.

— Отлично.

— Я прочел об их миссии и был очень удивлен.

— Почему?

— Они считают себя основой чуть ли не всего в нашей стране, поскольку все, что в ней создано, начинается с песка или гравия.

— Ну, в некотором смысле так и есть.

— О боже, папа! Ты и правда считаешь, что эта компания — основа всего созданного в стране? Я тебя умоляю!

Поколение Z хочет получить реальные доказательства правдивости ваших заявлений. Если в обращенной к покупателю миссии сказано, что компания изменяет мир, это может помочь в продаже ее продуктов или услуг. Однако чересчур амбициозно сформулированная миссия вряд ли побудит представителей поколения Z присоединиться к этой компании.

Вы действительно меняете мир? Но это вовсе не обязательно, чтобы мы заинтересовались вами как будущим работодателем. Нам просто хотелось бы понять, чем именно вы занимаетесь, а главное — почему это имеет значение. Вам не нужно спасать весь мир от голода. Как правило, если миссия звучит слишком глобально, мы, скорее всего, поищем другую компанию. А если вы спросите нас почему, мы просто посоветуем вам вернуться к реальности.

Том Уилсон

СЕО компании Allstate Insurance

Что вам важнее знать о компании:

Что они продают — 20 %.

Что они собой представляют — 80 %.

Правдивый разговор

Начав трудовую карьеру, бумерам пришлось выучить весь лексикон политически корректного общения с коллегами и руководством. Восемьдесят миллионов человек, устремившись вверх по карьерной лестнице, старались при этом оставаться честными и конструктивными. В 1990-х годах на сцену вышло поколение X, изначально считавшее, что и так слишком много времени тратится на политес и хождение вокруг да около. Они просто-таки шокировали

бумеров своей прямоотой, открытостью и честностью в общении. Поколение X не понимало, почему нельзя прямо кому-то сказать, что он облажался, вместо того чтобы изобретать фразы вроде «у тебя есть целое поле возможностей»

Эти отличия повлияли на модели родительского поведения поколения X и бумеров. Как уже говорилось, родители-бумеры всячески стремились поддерживать высокую самооценку своих детей, а потому беседовали с ними в первую очередь об открывающихся перспективах. В результате руководители их детей-миллениалов, переполненных нереалистичными мечтами о должностях CEO, вынуждены мобилизовать все свои способности, чтобы контролировать, а иногда и умерять ожидания своих подчиненных в отношении их блистательной карьеры.

Мое поколение не создает подобных проблем. Наши родители из поколения X постоянно контролировали наши ожидания, начиная с первой игры в детский бейсбол. Нельзя сказать, что они в нас не верят; скорее, это означает, что они сразу же предупреждают, что можно стремиться к должности CEO, но следует помнить: это нелегко и, возможно, нереализуемо. Но это отнюдь не обескураживает нас, а, наоборот, помогает двигаться вперед с учетом реальной ситуации.

Поэтому неудивительно, что, имея реалистичный взгляд на мир, мы не любим выслушивать всякую восторженную ерунду. Мама и папа никогда не пытались подсластить горькую правду, в результате и нашим руководителям не приходится это делать. Честный и открытый разговор — вот что вызывает у нас наибольшее доверие. Слишком многие лидеры прилагают массу усилий для защиты репутации своей компании как вернейшего средства завоевать доверие. Но если, взрослея, вы не раз наблюдали крах компаний и отдельных людей из-за их нечестности, то репутация сама по себе мало что для вас значит. По результатам общенационального исследования, лишь 5 % представителей поколения Z считают компанию достойной доверия только на основе репутации. Мы придаем не так уж много значения тому, что было в прошлом. Для нас важнее всего честность. Иными словами, если вы хотите доказать представителю поколения Z, что ваша компания —

достойное место для его карьеры, не пытайтесь приукрашивать действительность.

Пол Полман

СЕО компании Unilever

Какими ценностями вы руководствуетесь?

Наиболее распространенный ответ: семья.

Второй по распространенности (с небольшим отрывом): честность.

Однако, в отличие от своих X-родителей, поколение Z не страдает паранойей по этому поводу. Когда поколение X повзрослело, им постоянно казалось, что окружающие пытаются скрыть от них то, что им следовало бы знать. Это стало одной из основных причин стремления поколения X к прямому и открытому общению. Если совещание проходило за закрытыми дверями, то скептически настроенные представители поколения X непременно предполагали самое худшее. Поколение Z сформировалось в эпоху, когда очень трудно что-либо скрыть от кого бы то ни было. Они выросли в убеждении, что если есть что-то, о чем им нужно знать, то они наверняка сумеют найти необходимую информацию самостоятельно. Поэтому они не видят в совещании за закрытыми дверями угрозы.

Как говорилось в [главе 2 «Мать и отец»](#), связи между родителями и детьми всегда остаются прочными. Одно можно сказать наверняка: если события будут разворачиваться неблагоприятно для поколения Z, то они, как и миллениалы, тоже позвонят родителям. Тем не менее эта беседа будет протекать совсем иначе, чем у миллениалов с их родителями-бумерами. Когда миллениалы звонили маме и папе, чтобы пожаловаться на жизнь, те не только немедленно бросали все дела ради разговора, но и без колебаний принимали сторону своего ребенка, обвиняя его босса во всех смертных грехах — от некомпетентности до тупости. Когда то же самое делали представители поколения Z, их родители также быстро откликались на их проблемы, но при этом советовали посмотреть на ситуацию и со стороны босса, который может быть по-своему прав. И лучше не обвинять его, а попытаться найти компромиссное решение проблемы.

Поскольку поколение Z отличается практической направленностью, они своими глазами видели Великую рецессию в годы взросления, его представители достаточно хорошо разбираются в реалиях построения своей карьеры. Они понимают, что будет нелегко. И знают, что должны быть готовы — и они действительно готовы — закатать рукава гораздо выше, чем предыдущие поколения.

Платить по долгам: современный камбэк

Когда миллениалы влились в состав трудовых ресурсов, поколение X и даже их родители-бумеры испытали шок от нереалистичности их ожиданий. Дело не в том, что стремление сделать блестящую карьеру — это плохо. Просто никто не потрудился объяснить миллениалам, что вряд ли их назначат вице-президентами компаний спустя шесть месяцев после приема на работу.

Кристиан Аманпур

Ведущий корреспондент-международник CNN

Считаете ли вы себя вправе претендовать на высокую должность после начала трудовой карьеры или готовы начать с самого низа, постепенно делая карьеру за счет упорного труда?

76 % заявили, что готовы начать с самого низа и упорно трудиться.

14 % заявили, что соответствующую должность рассматривают как свое право.

Поколение Z считает за счастье получить работу и готово начинать с самого низа, постепенно прокладывая себе путь вверх. Мы знаем, что должны прилагать усилия и проявить себя для того, чтобы получить повышение. Наше общенациональное исследование показало, что 76 % поколения Z согласны начинать с малого. Неизбежен некоторый период ученичества, хотя лидеры бизнеса очень по-разному трактуют смысл этого понятия. Его нельзя определять просто как «упорный труд». Как было показано в [главе 5 «Персонализация»](#), период ученичества предназначен для приобретения специфических, необходимых именно этому сотруднику навыков.

Если бы в трудовых коллективах было больше традиционалистов, то, возможно, понимание того, что период ученичества способен обеспечить очень высокую отдачу в будущем, было бы более распространено. Однако на данный момент считается, что у периода ученичества более обширные задачи, чем просто отработать некоторое время на определенном рабочем месте, как полагали традиционалисты. Идея о том, что продвижение по службе зависит исключительно от стажа работы, сегодня непопулярна. Говорить представителю поколения Z, что повышение по службе возможно лишь после года работы в данной должности, абсолютно бессмысленно.

Конкурентные бумеры любили утром в понедельник похвастаться перед боссом проведенными в офисе выходными. Но это совсем не характерно для не менее конкурентных представителей поколения Z. Совсем не обязательно проводшие в офисе больше времени сотрудники выполнили работу более качественно, чем те, кто нашел способ сделать ее быстро и эффективно. Поколение Z громко заявляет о том, что существует отчетливая граница между просто работать и умением работать.

Прощай, жизненный этап, здравствуй, жизненный период

Очень многие руководители жалуются на то, что миллениалы все время заглядываются на сторону. В результате руководителям приходится постоянно думать, как их удержать. Но поколение Z, непрестанно слышавшее за обеденным столом разговоры о рецессии, стремится не просто обезопасить себя, но и как можно прочнее закрепиться на рабочем месте.

Согласно общенациональному исследованию, 61 % поколения Z заявили о намерении оставаться в их нынешней компании более 10 лет. Из этих 61 % почти 31 % хотели бы проработать в компании свыше 20 лет! Конечно, такая ситуация сложилась под влиянием множества разнообразных факторов, но в любом случае ничего подобного раньше не наблюдалось.

Когда я поделился этими данными со своим дедушкой-традиционалистом, он просто онемел от радости. Он не мог

поверить, что мое поколение действительно стремится проработать всю жизнь на одном месте. Учтите, что мы говорим о человеке, проработавшем врачом в одной больнице 53 года!

Мне пришлось посоветовать ему не впадать по этому поводу в эйфорию, так как вряд ли многие представители моего поколения проработают в одной компании 53 года. Кроме того, я постарался ему объяснить, что между понятиями «вся трудовая жизнь» и «долгое время» — большая разница.

Во времена традиционалистов и бумеров чем дольше вы работали на одном месте, тем лучше воспринималось ваше резюме. Ничто не говорило о вашей лояльности компании больше, чем единственное место работы за всю трудовую жизнь. Затем появилось поколение X, наблюдавшее в конце 1980-х, к чему привела их предшественников подобная практика, когда экономика вошла в крутое пике. Поколение X застало также конец явления, известного как «трудовой договор». С самого начала поколение X не собиралось платить за успешную карьеру такую же цену, как предшественники.

Именно тогда появился термин «летун», получивший распространение в среде миллениалов. В частности, они постоянно «перелетали» с одного места работы на другое, потому что единственным способом продвинуться по службе нередко был переход в другую компанию. Для миллениалов оставаться в той же компании нередко означало терять деньги. Поэтому неудивительно, что старшие поколения озадачило заявление о том, что поколение Z намерено работать в одной и той же компании десять и более лет. Разница лишь в том, что мы пока не ожидаем, что в их резюме будет всего одна строчка о трудоустройстве.

Одно из ошеломляющих следствий склонности поколения Z реально смотреть на вещи — осознание ими того, что они будут жить гораздо дольше остальных поколений. Профессор-демограф Джеймс Вупел и его коллеги-исследователи утверждают, что ожидаемая продолжительность жизни 50 % младенцев, родившихся в США в 2007-м, 104 года. Поколение Z определенно считает фактор продолжительности жизни очень важным. Они знают, что им предстоит работать долгие-долгие годы. Отчасти потому, что им придется это делать. Отчасти потому, что они и сами этого хотят. А отчасти потому, что им для этого хватит здоровья.

Специфика мышления поколения Z состоит в том, что они не мыслят категориями отдельных этапов в жизни человека, как все остальные: поступление в университет, устройство на работу, женитьба, рождение детей, отставка и т. д. Поколение Z мыслит категорией жизненных периодов/фаз, где каждому из этих событий/этапов отводится отдельный период, причем он (что более чем вероятно) может повторяться. Они могут начать карьеру периодом тяжелого труда на компанию ради продвижения по служебной лестнице в течение пятнадцати лет и при этом нарабатывают огромный опыт. Затем в их жизни может начаться период рождения детей, и они перейдут в небольшую компанию, предлагающую гибкий график, что даст им возможность проводить больше времени с детьми. Необходимость оплачивать обучение детей заставит их перейти к следующей фазе еще на десять лет, рискнув основать стартап. Когда дети вылетят из гнезда, поколение Z, вероятно, обнаружит, что у них впереди еще 25 и более лет активной жизни, и тогда они могли бы попробовать поработать за рубежом, вернувшись в крупную компанию. Для поколения Z перспектива проработать в компании свыше десяти лет вполне реальна, если не сказать типична. Опять же, такой срок может показаться долгим... но для поколения Z это определенно не целая жизнь.

Харви Маккей

***Автор бестселлера «Как плавать среди акул и не быть
съеденным заживо»^[8]***

Знаете ли вы, в каком возрасте уйдете на пенсию и прекратите работать, или планируете все время работать в избранной сфере деятельности?

50 % ответили, что хотели бы работать в избранной сфере деятельности до тех пор, пока будет позволять здоровье.

25 % собираются на пенсию после шестидесяти лет.

25 % предложили другой вариант ответа.

Дара Хозровшахи

СЕО компании Expedia

Назовите три основные причины, по которым вы бы оставались в компании дольше пяти лет.

Топ-3 ответа:

Заработная плата / Оплата труда.

Друзья / Коллеги / Деловая среда.

Удовольствие от работы.

— Иона, давай задержимся после выступления в Тусоне еще на день и заглянем в Университет штата Аризона. Нам уже действительно пора начинать составлять список вузов, соответствующих твоим требованиям. Когда Элли поступала в университет, я понял, что лучший способ выбрать — поехать и посмотреть хотя бы некоторые из них.

— Может быть.

— Почему бы и нет?

— Я уже думал об этом, папа. Возможно, мне и не стоит поступать в университет. Я приобретаю неоценимый опыт, выполняя проекты, связанные с поколением Z, для различных организаций. И посмотрим правде в глаза: кроме всего прочего, я еще и зарабатываю неплохие деньги.

— Но кто сказал, что нельзя совмещать учебу и работу?

— Да, ты прав.

— К тому же вдруг в один прекрасный день ты решишь, что не хочешь больше заниматься этими проектами?

— Да уж, я очень сомневаюсь, что буду заниматься проблемами поколения Z всю жизнь.

— Так не лучше ли получить образование на этот случай?

— Думаю оно у меня уже есть. По-моему, лучшее, какое может быть. Только вспомни, для скольких компаний я проводил исследования, со сколькими топ-менеджерами встречался. Если когда-нибудь я решу отойти от проблематики поколения Z, у меня останется отличная сеть контактов.

— Однако в университете ты освоишь массу новых предметов, которые помогут стать более успешным.

— Например?

— Например, как стать выдающимся предпринимателем.

— У них есть и такое?

— В некоторых университетах — да. Если ты хочешь изучать этот предмет, давай поставим его под номером один в списке твоих требований к потенциальному учебному заведению.

Практичные представители поколения Z

Обсудите с поколением Z их планы относительно карьеры и университетского образования.

Ознакомьте поколение Z с карьерными возможностями как можно раньше — в старших или даже средних классах школы.

Изучите случаи сотрудничества между образовательными учреждениями и работодателями.

Смиритесь с мыслью, что университетское образование не обязательно для всех и каждого. Изучите другие возможности подготовки поколения Z к долгой и продуктивной жизни и карьере.

Поощряйте у молодежи инновационность и стремление к самостоятельному мышлению наряду с прагматичным подходом.

Разрабатывайте карьерные планы, ориентированные на приобретение навыков, а не просто занятие определенных должностей.

Придерживайтесь реалистичного подхода в процессе найма персонала.

Глава 7. Веб-экономисты

* * *

— Кстати, отец, разве ты не говорил, что эти парни не могут себе позволить нашу обычную плату за выступление, поэтому им следует предоставить скидку?

— Да. Но учти, что это выступление может открыть для нас большие перспективы, так что все равно это отличный шанс.

— Н-да... Филе миньон, изысканный гарнир — что-то вроде рассыпчатого картофеля. Я уж не говорю о музыкантах в смокингах, играющих в углу на виолончели. Как-то непохоже, что эти парни особо ограничены в средствах.

— Лекторы и обучение оплачиваются из одного источника, а угощение и развлечения — из другого.

— Но в этом же нет никакого смысла. Как по мне, приглашение хороших лекторов и инструкторов на порядок важнее, чем уверенность, что моя спаржа правильно завернута в какие-то зеленые листья.

— Согласен, но за долгий срок участия в таких семинарах я уже с этим смирился, и тут ничего не попишешь.

— Почему бы ответственным за проведение семинара не попросить ответственных за угощение и развлечения сэкономить на чем-нибудь, чтобы они могли оплатить выступление лектора? Если бы меня спросили, я бы сказал, что они вполне могут обойтись без виолончелей. Можно просто включить какую-нибудь музыку с iPad организаторов, и никто не заметит разницы.

В настоящее время одним из самых крупных общественных движений в мире считается так называемая экономика совместного потребления. Это модель, подразумевающая обмен между людьми продуктами и услугами, координируемый через социальные онлайн-платформы. Инициаторы движения — миллениалы. Начиная от свободной комнаты у вас в доме и места в машине и заканчивая инструментами, хранящимися у вас в сарае, — сторонники

«экономики совместного потребления» весьма изобретательны в выявлении неиспользуемых ресурсов и их монетизации.

Поколение Z вообще не знает мира без «экономики совместного потребления».

Когда я осваивал смартфон, то наткнулся на установленное на нем специальное приложение, запустив которое можно оптимизировать и совместно использовать ресурсы. Зачем покупать велосипед, если сосед готов одолжить его вам? Для этого предназначено приложение под названием Liquid. Стоит ли соседям каждому по отдельности платить за Wi-Fi или лучше установить один роутер и пользоваться Wi-Fi совместно? Здесь на помощь придет приложение Fon. Я люблю помогать родителям планировать семейный отпуск и всегда подыскиваю на сайте Airbnb шикарные апартаменты с видом на море, которые можно арендовать. Ну и наконец, самое известное из подобных приложений — Uber!

Родителям из поколения X, с юных лет разглядывавших за завтраком фотографии пропавших детей, которые в то время печатали на пакетах молока, просто невозможно представить, как это — сесть в машину незнакомца и куда-то с ним поехать. Но поколение Z смотрит на это гораздо проще.

Мне вовсе не кажется чем-то невероятным сесть в машину незнакомца. Мои координаты есть в GPS, и их нетрудно отследить. Не говоря уже о том, что в приложении для поиска попутчиков приводится номер телефона водителя и копия его водительской лицензии. Та же информация о хозяевах содержится в приложении для поиска апартаментов, сдаваемых в аренду. Поэтому мне совсем не страшно. Конечно, я не утверждаю, что никогда не случается ничего плохого. Однако это с той же вероятностью может произойти в отеле или в такси.

Как уже говорилось, поколение Z никогда не знало мира без экономики совместного потребления. Это означает, что они достаточно повзрослели уже тогда, когда многие первоначальные недостатки этой модели были устранены.

Идеализм проложил дорогу практичности

Миллениалы помогли создать экономику совместного потребления, объединив присущий им дух сотрудничества с миром техники. Идею они позаимствовали в книгах вроде *The Rise of Collaborative Consumption* («Рост совместного потребления»), где говорилось о том, что 80 % своих вещей люди используют реже одного раза в месяц. Отсюда следует весьма простой вывод: зачем каждому иметь одинаковый набор вещей, если ими можно обмениваться, да и для окружающей среды гораздо полезнее их коллективное потребление.

Вот так родилась новая индустрия. Очень быстро появились компании наподобие Ecomodo, Share Some Sugar или Thingloop, предлагавшие совместное использование чего угодно — от инструмента до игрушек — или подсказку, где можно занять стакан сахара. Хотя их предложение ценности звучало очень привлекательно и в перспективе обещало спасти планету, через несколько лет все эти компании закрылись. Почему? Они могли задействовать лишь те ресурсы, которые люди соглашались им предоставить.

Скажем, я собираю новый стол и мне требуется дрель. Я захожу в соответствующее приложение и связываюсь с человеком, находящимся от меня в пяти километрах. Нам придется переговорить еще несколько раз, чтобы выяснить, когда мне удобнее подъехать за дрелью, после чего я должен проехать пять километров, чтобы ее забрать. Я возвращаюсь домой и заканчиваю сборку стола. Но потом нам с владельцем дрели понадобится договориться о времени и месте ее возврата. После чего я еще раз проеду пять километров, чтобы ее отдать. Ничего более неудобного я даже представить не могу; уж лучше просто купить дрель в магазине.

Компании экономики совместного потребления, которые ухитрились выжить (например, Uber и Airbnb), фокусируются на удобстве и ценности для клиентов, а также на ограничениях выбросов углекислого газа в атмосферу. Скажите «прощайте» идеалистически настроенным сторонникам экономики совместного потребления и «здравствуйте» новому поколению веб-экономистов.

Поколение Z привержено экономике совместного потребления до тех пор, пока она удобна, эффективна и, да, экономически выгодна.

Вооруженные ресурсами веб

Ну что ж, я просто хотел сказать, что, возможно, мы злоупотребляем терминами, представляющими собой модификацию старых понятий в эпоху Всемирной сети. Но мой отец любит слово «веб-ресурсы». В любом случае после того, как мир на наших глазах перевернулся, включая крах рынка ценных бумаг и рынка труда, а миллениалы столкнулись с проблемой погашения непомерного долга, поколение Z чувствует необходимость обеспечить себя ресурсами.

Из [диалога в начале главы](#) понятно, что мне казалось вполне естественным и даже разумным объединить и совместно расходовать бюджет на оплату приглашенного лектора и бюджет на угощение и развлечения. Поскольку мы стремимся внедрить принципы экономики совместного потребления в офисе и пользуемся туалетными комнатами вместе с сотрудниками занимающей соседний офис компании, то, может, стоит подумать и об общем Wi-Fi или принтере? Если мы все идем на торговую выставку, то могли бы в складчину заказать такси или даже микроавтобус. Это удобно, экономично, эффективно... и соответствует мышлению в стиле веб-экономистов.

Такое мышление выходит за рамки простого поиска вариантов сэкономить на ресурсах и концентрируется на поиске способов расширить спектр доступных навыков за счет их совместного применения. Когда традиционалисты вышли на рынок труда, они нашли отличное решение, как рациональнее выполнять работу: просто делегировали ее большую часть своему секретарю, а остальное делали сами. Если речь шла о подготовке презентации или отчета о расходах на деловой обед, то такой подход работал. Это не означает, что должность секретаря непрестижна, на самом деле это не так. Просто секретари лучше справляются с такой работой, а их труд стоит дешевле. Легко и эффективно!

Со временем мы все обзавелись компьютерами, и мало-помалу многое из того, что ранее поручали секретарям, стали выполнять они. В конце концов, существуют компьютерные программы, которые помогут подготовить отчет о расходах на деловой обед или заказать отель, а размеры нынешних копировальных машин достаточно

невелики для того, чтобы поместиться на вашем столе или в шкафу. И вам не понадобятся помощники.

Мы долго понапрасну тратили время, делая все самостоятельно. А теперь поколение Z вступает в трудовую жизнь и стопроцентно начнет задавать неудобные вопросы...

— Неужели это наиболее разумный, экономичный и эффективный способ действий?

— Поколение Z наверняка вернется к эффективной модели, внедренной в свое время традиционалистами. Нет, они не ожидают, что им предоставят личных секретарей, но верят в силу коллективных действий.

— Допустим, я работаю в должности агента по продажам и мне поручили составить коммерческое предложение. Однако я не силен в писанине. Конечно, в конце концов я выполню задание, но на это уйдет куча времени и нервов. Куда разумнее найти кого-нибудь, кому составление таких предложений удастся лучше, и попросить его выполнить эту работу. В итоге мы получим не только более качественный результат в более короткие сроки, но и испытаем куда меньше негативных эмоций. Это и значит мыслить как веб-экономист.

Представьте себе ситуацию: босс Ионы заходит к нему в офис и просит подготовить ценовое предложение. Иона отвечает: «Поскольку писанина — не самая сильная моя сторона, я попрошу это сделать Мейсона. Не знаю, видели ли вы образцы подготовленных им предложений, но они действительно убойные. Он обещал успеть к концу дня. Я хочу просмотреть образец, прежде чем отослать вам. Вас устроит, если я отправлю его завтра утром?»

Трудно представить, что в ответ Иона услышит: «Отличная работа!» Скорее всего, босс заявит, что Иона не справился с порученной задачей.

В данной ситуации проявится множество факторов, связанных с различиями между поколениями. Бумеры, поколение X и даже миллениалы наверняка подумают: «Я ведь должен писать ценовые предложения, так почему бы и вам не заняться этим?»

Для традиционалистов или бумеров распределение заданий во многом зависело от стажа работы и уровня оплаты. Чем выше они взбирались по карьерной лестнице, тем больше работы перепоручали

подчиненным. Такова привилегия, заработанная благодаря старшинству в служебной иерархии, недоступная новичкам.

Поколение Z приходит на рабочие места уже с менталитетом веб-экономистов и считает, что делегирование заданий людям вроде Мейсона не только часть их работы, но и демонстрация разумного подхода к ее выполнению. Это не имеет ничего общего со старшинством по должности. Если мы можем зайти в приложение TaskRabbit и найти кого-то, кто способен оказать нам услугу, то почему нельзя сделать то же самое на рабочем месте, найдя сотрудника, который лучше справится с конкретной задачей?

Ошибочно полагать, что раз я попросил Мейсона помочь, то буду плевать в потолок, пока он не закончит работу. Я могу быть экспертом в подготовке отчетов о расходах, которые Мейсон терпеть не может. Мы просто поменяемся обязанностями. Он напишет вместо меня ценовое предложение, а я составлю вместо него отчет о расходах. Тогда ни у кого не возникнет чувства, будто он слишком хорош для выполнения рутинной работы или банально не желает упорно трудиться. Просто, если какие-то процессы вам удаются недостаточно хорошо, вы можете поискать кого-нибудь более компетентного. Это мышление с позиций веб-экономиста, основанное на принципах эффективности, экономичности и удобства.

Существует опасение, что, разрешив представителям поколения Z делегировать те поручения, в выполнении которых они не доки, сами они превратятся в декорацию на рабочем месте. Часть нанятых новых сотрудников осваивают новые навыки. Очень важно, чтобы поколение Z знало, что мы считаем необходимым эффективно использовать рабочее время и готовы инвестировать какую-то его часть... непосредственно в них. Возможно, на подготовку ценового предложения у Ионы уйдет больше времени, но если рассматривать ее как процесс освоения нового навыка, то это отличная инвестиция. И Иона действительно может в этом преуспеть. А может, и нет. Гораздо важнее, чтобы поколение Z понимало: инвестиции в освоение новых навыков не бывают неэффективными.

Руководители должны для себя решить, что именно они хотят проконтролировать в конце дня: кто выполняет работу или кто делает

ее правильно. Можно ли с помощью подхода поколения Z создать деловую среду, способствующую выполнению работы быстрее и лучше? Если да, как это утверждалось в [главе 5 «Персонализация»](#), то нам следует сосредоточиться не столько на составлении должностных инструкций, сколько на освоении навыков.

Для поколения Z быть продуктивным означает использовать таланты на общее благо при любых условиях, независимо от должности и специальности. Допустим, отдел нуждается в координаторе, чтобы тот помог с организацией павильона на ежегодной отраслевой выставке. Отвечающие за это сотрудники знают, какими навыками они должны обладать. В современном мире они просто войдут в соответствующее приложение на смартфоне и отыщут требуемого человека.

Аналогичный подход применим и на работе. Разве не может человек или даже два человека с соответствующими навыками, работающие в других отделах, оказать помощь, не меняя при этом места работы?

Разве коллеги не могут воспользоваться их навыками? Я знаю, что в первую очередь этим людям придет в голову мысль: «А как же наша основная работа? И кто будет за это платить?»

В [главе 8 «Синдром упущенной выгоды»](#) говорится, что люди лучше работают, если у них есть возможность менять виды работы. При этом работа все равно будет сделана. Сейчас мы вам это докажем. Почему мы не можем организовать внутрикорпоративную сеть объявлений о поиске сотрудников, обладающих теми или иными навыками, вместо того чтобы искать кандидатов на те или иные должности? Почему бы не составить базу данных навыков персонала? Вам требуется человек, разбирающийся в логистике? Нажмите клавишу «Л». Нужен специалист по составлению отчетов о расходах? Клавиша «Р». Вы понимаете, о чем я говорю? Одно можно сказать наверняка: многие навыки и таланты сотрудников не задействуются по той простой причине, что мы о них не знаем. Ведь сотрудников спрашивали лишь о тех навыках и талантах, которые понадобятся для выполнения их прямых обязанностей.

Такой уровень веб-продуктивности — прекрасная вещь, но что происходит, когда поколение Z начинает привлекать к работе на благо

общества не только своих коллег?

Не можем ли мы организовать всеобщий совместный доступ к ресурсам?

— Отец, мне очень повезло! Я нашел для нас отличного поверенного по торговым маркам, и он поможет нам разобраться, есть ли у нас что-либо достойное патентования или нет.

— Отлично! И кто это?

— Один из сотрудников юридической фирмы, в которой мы должны выступить в следующем месяце.

— Наш клиент? Что ты ему сказал?

— Я просто *объяснил*, что мы не уверены, есть ли у нас объект для патентования.

— Но ты ему сказал, что наши материалы основаны на предварительных исследованиях и многочисленных деловых ситуациях... правильно?

— Мм... на самом деле об этом мы не говорили.

— Иона! Я не хочу, чтобы они решили, что в следующем месяце мы будем презентовать им только что пришедшие нам в голову мысли.

— Отец, расслабься. Он очень крутой и сказал, что я могу прислать ему наши наработки, а он посмотрит их совершенно бесплатно.

Как по мне, это прекрасная идея. Готовя выступление, я контактировал с этим поверенным и случайно выяснил, что он специалист по интеллектуальной собственности. Мы все равно общались по работе, так почему бы не спросить его? Отец с этим не согласился. Мы проанализировали основные аргументы.

Недавно у нас появилась новая клиентка из университета, расположенного в другой части города. Она попросила несколько экземпляров книг моего отца для ознакомления, и папа спросил, не смогу ли я заехать к ней и завезти книги. Из предыдущих бесед я помнил, как она говорила, что живет где-то неподалеку от нас. Поэтому, созвонившись, я предложил ей пересечься где-то по дороге домой. По-моему, вполне разумно. Она уже была в пути и вскоре должна была проезжать мимо нас. Однако когда она постучала в стекло нашего автомобиля, мой отец этого явно не одобрил, о чем говорил весь его вид. Я думаю, что причиной его недовольства была

пропотевшая после занятий спортом одежда, но он утверждает, что это не так.

Ладно, не стану отрицать, что было не слишком приятно оказаться на месте встречи в пропитанной потом спортивной одежде, но раздосадован я был вовсе не из-за этого. Я чувствовал, что преподавал Ионе негативный урок взаимодействия с клиентами. С моей точки зрения, нельзя заставлять клиента ехать к вам домой. Вам следует подъехать к месту его дислокации. Иона считал, что продемонстрировал мне образец мышления в стиле веб-экономиста. Он думал, что я расточительно обращаюсь с нашим временем: «Зачем ехать через весь город, понапрасну расходуя время и бензин?» С определенной точки зрения с ним трудно спорить.

Из этого можно извлечь урок для всех нас: поколение Z распространяет концепцию совместного использования ресурсов на новые сферы, если этого требует успешное выполнение работы. Обратиться с просьбой к поставщику — не ново и не сложно. В конце концов, мы уже платим ему за что-то и глубоко внутри понимаем, что ему будет трудно нам отказать. Да и кто бы не воспользовался такой ситуацией время от времени? Но обратиться с просьбой к клиенту — это совсем другое. Вернемся к ситуации с поверенным по вопросам интеллектуальной собственности. С моей точки зрения, новый клиент — последний из тех, к кому бы я обратился с какой-либо просьбой, особенно если речь идет о бесплатной услуге. Готов поспорить, что бумеры со мной согласились бы. Мы опасаемся показать клиенту свою заинтересованность, поскольку полагаем, что всегда должны быть застегнуты на все пуговицы.

Поколение Z считает, что это не слишком реалистичный подход, так как у всех компаний периодически возникают те или иные потребности. Иногда самые теплые отношения складываются именно с клиентами, так почему бы не обратиться к ним с просьбами и не стремиться к обоюдной выгоде? Мы отнюдь не рассматриваем это как неспособность самостоятельно решать свои проблемы. Напротив, мы полагаем, что тем самым проявляем эффективность, экономичность и умение налаживать взаимовыгодные отношения. Иными словами, это мышление в стиле

веб-экономиста. Однако нельзя постоянно просить клиента о чем-то... необходимо что-то ему и давать.

— Иона, где ты был?

— В офисе у Хейди Росс.

— Она просила еще книги?

— Нет. Она мне рассказывала, как сильно была раздосадована из-за неумения пользоваться программой Slack у себя в офисе, в то время как все ее сотрудники легко с этим справлялись. Над ней подшучивали из-за того, что она слабо разбиралась в технических вопросах, и она не хотела обращаться к коллегам за помощью. Я предложил ей помочь в освоении программы и теперь буду заезжать туда после школы.

— С твоей стороны это очень мило.

— Это займет не более десяти минут, в общем-то пустяк. Зато она, наверное, тысячу раз сказала мне «спасибо».

Идея «сдать в аренду» свои навыки кому-то за пределами собственного офиса напомнила мне об очень интересной программе, запущенной в период ухода традиционалистов на пенсию. Они всю жизнь упорно трудились ради мечты в один прекрасный день уйти в отставку. Однако когда этот день настал, для многих из них это оказалось куда более серьезным потрясением, чем они предполагали. Им не хватало ощущения востребованности, они скучали по коллективу, в котором проработали столько лет, но больше всего — по утраченному чувству цели. Компании знают, что им следует привлекать молодые таланты и тем самым интенсифицировать свое развитие. В этом случае беспроигрышным вариантом могла бы стать частичная занятость. Вместо того чтобы работать в офисе пять дней в неделю, уходящий на пенсию традиционалист мог бы работать два-три дня. Это позволило бы избежать «утечки мозгов», поскольку опытный работник всегда мог ответить на вопросы новичка. По мере того как новый работник осваивался на рабочем месте, традиционалист проводил бы там все меньше времени. Особенно поразителен тот факт, что в свободные дни многие традиционалисты трудились в неприбыльных организациях, «одадживая» им свое рабочее время. Мудрость и опыт — именно то, в чем так остро нуждаются многие неприбыльные организации, но часто не могут себе позволить.

Когда отец рассказал мне об этом, то у меня тут же созрел вопрос: почему они не могут внедрить эту практику для представителей всех поколений, а не только для уходящих на пенсию? Особенно для моего. Отец уже говорил о неудачном уроке обслуживания клиентов, который он мне преподавал. Почему мы не можем «одолжить» нашим клиентам специальные знания и опыт, чтобы помочь им с решением проблем? Если мое поколение способно принести на рабочие места какие-либо новые знания, особенно в сфере инновационных технологий, то они наверняка будут полезны и нашим клиентам. Наше отсутствие в офисе на время обмена опытом и знаниями с клиентами наверняка обойдется компании в какую-то сумму, но полученные результаты будут того стоить. Вот что значит мыслить как веб-экономист!

От «я» к «мы»

Умелое использование коллективных благ для решения рабочих проблем — лишь одна сторона мышления веб-экономистов, характерного для поколения Z. Другая сторона — это их роль филантропов. Подобно предыдущему поколению, поколение Z озабочено вопросом улучшения мира и выстраивания отношений со своими работодателями для решения этой задачи. Однако они наверняка подойдут к нему с новых позиций.

Арне Дункан

Бывший министр образования США

Что вы планируете сделать, чтобы изменить мир?

Топ-3 ответа:

Работать волонтером в местной общине.

Активнее участвовать в общественной деятельности.

Основать собственный бизнес.

Мы пока еще не дали определения термину *веб-экономист*. Зато это сделал один из наших близких друзей, всемирно известный филантроп Крейг Килбургер. Крейг основал глобальное общественное движение миллионов молодых людей, начинавшееся с компании Me to We^[9]. Компания Крейга стала частью нашей жизни и в личном, и в профессиональном смысле. Продав свой бизнес, я поступил туда на

работу и в течение пяти лет пропагандировал это движение в США. Работа оказалась одной из наиболее продуктивных в моей карьере, поскольку я непосредственно контактировал с сотнями и сотнями представителей поколения Z, приступавшими к благотворительной деятельности. Ничего подобного в моем детстве и юности я не видел. Такое погружение в тему и непосредственный контакт с поколением Z стали одной из основных причин, по которым я хотел продолжить исследования и, в частности, диалог с Ионой. История Крейга началась, когда ему было всего двенадцать. Он прочел статью в газете о мальчике по имени Игбаль, проданном в рабство. Они с Игбалем были примерно одного возраста, и Крейг просто не мог поверить, что в мире происходят подобные вещи. Эта искра разожгла пламя. Крейг пришел со статьей в свой седьмой класс и спросил, кто хочет помочь Игбалью. Руки подняли одиннадцать одноклассников, и старт общественному движению был дан. В первую очередь эта группа детей позвонила в широко известную международную организацию по борьбе за права человека. Когда они объяснили, что хотят помочь, на другом конце телефонной линии прозвучало: «Конечно! Вы знаете, где ваши родители хранят кредитные карты?»

Трудно себе представить, что группа двенадцатилетних детей способна что-то изменить. Крейг так прокомментировал их дальнейшие действия: «На тот момент двумя самыми непрестижными организациями были клубы хорового пения и ассоциации по борьбе за социальную справедливость. Меня перепасовывали от одних дверей к другим. Но это не убilo во мне веру в то, что юное поколение действительно может на что-то повлиять. Меня переполняла решимость сделать заботу о ближнем престижной».

И ему удалось. Клуб двенадцатилетних подростков, основанный в полуподвале дома Крейга, превратился в организацию, объединившую 2,3 миллиона молодых людей в Канаде, США и Великобритании. Все они искренне увлечены различными благотворительными проектами и готовы действовать, чтобы претворить их в жизнь как на локальном, так и на глобальном уровне. Движение Крейга WE продемонстрировало, что человек не может быть слишком мал для того, чтобы закатать рукава и сделать все возможное, чтобы мир стал лучше.

Давайте проясним ситуацию: на сегодняшний день функционирует бесчисленное множество некоммерческих организаций, ориентированных на работу с молодежью, однако мы считаем WE уникальной, поскольку она не преследует конкретных целей, а, скорее, мотивирует молодежь проявлять общественную активность любым способом. WE формирует следующее поколение — филантропов.

Каждый день в школе я узнаю о какой-либо общественной деятельности, в которой можно поучаствовать. Можно стать наставником детей в неблагополучных районах города, записаться волонтером в благотворительный продовольственный фонд или посетить форум о программах по снабжению населения стран чистой питьевой водой — список можно продолжать бесконечно.

Стив Балмер

Бывший CEO компании Microsoft, владелец Los Angeles Clippers

Что беспокоит тебя? Чем ты увлекаешься?

Наиболее распространенный ответ:

Помогать людям / Делать людей счастливыми.

По умолчанию предполагается, что ты и твои друзья занимаетесь какой-нибудь общественной работой.

Конечно, в какой-то степени мы это делаем ради того, чтобы добавить привлекательности своему резюме перед поступлением в колледж, но, с нашей точки зрения, это нормально, ведь в любом случае выигрывают обе стороны, да и наши побуждения не становятся менее искренними. Однако есть много других причин, по которым поколение Z готово закатать рукава и помогать ближним. Мы должны благодарить родителей, сумевших внушить нам, что важно отдавать что-то обществу взамен полученных благ и что это действительно наша обязанность. Нам не надо объяснять, что мир нуждается в нашей помощи. Вместо того чтобы краем уха слышать о том, что в мире иногда случаются ужасные трагедии, сообщения о них приходят на наши смартфоны 24 часа в сутки семь дней в

неделю. Мы наблюдаем на видео, как люди разбегаются из зданий, захваченных террористами, или умирают от голода, а стихийные бедствия стирают с лица земли целые коммуны. В соответствии с данными, полученными в рамках проекта Sunlight компании Unilever, 78 % поколения Z беспокоит проблема голода в мире, 77 % — проблема детей, умирающих от болезней, распространение которых можно было бы предотвратить, и 76 % — влияние человека на окружающую среду. Все это происходит прямо на наших глазах. По сути, при каждом движении наших пальцев.

С появлением Facebook именно миллениалы первыми использовали социальные сети и технологии на благо общества. К тому времени, когда поколение Z достаточно повзрослело, чтобы помогать своим родителям, они уже не сидели в Facebook, но в их распоряжении оказалось еще больше инструментов. Мы научились от миллениалов воспринимать выход в сеть как способ изменить мир к лучшему.

Как мы уже убедились на примере миллениалов, нет сомнений и в том, что стремление делать добро — часть генетического кода и поколения Z. И если говорить о последних, то они стремятся поступать так же на рабочем месте, причем используя новые способы.

Смысл и деньги

В годы становления миллениалов им пришлось наблюдать, как бурные события все ближе и ближе подбираются к их дому. Школа Колумбайн, взрывы в Оклахома-Сити, теракт 11 сентября в Нью-Йорке не просто напугали их, но и пробудили в них желание сделать мир безопаснее. Кроме того, их родители-бумеры частенько сердились и говорили: «Послушайте, если вы собираетесь трудиться так же упорно, как мы, то действительно реализуете то, к чему стремитесь».

В совокупности эти два фактора обусловили формирование поколения, для которого после выхода на рынок труда работа заняла первое место. Это не означает, что бумеры или поколение X не искали смысла жизни, однако они не считали работу главным инструментом его поиска. Миллениалы инициировали большие изменения на рабочих местах. Внезапно компании начали пересматривать стратегии найма персонала, стремясь предложить общественно значимые цели, а

не просто заработок. Бумеры и поколение X не считали нужным объяснять какому-нибудь клерку на телефоне, как именно они меняют мир. Для них последовательность событий всегда была одинаковой: вы устраиваетесь на работу и с течением времени получаете повышение, занимая более высокие должности.

Однако для миллениалов присутствия смысла было достаточно, по крайней мере пока. В последние годы многие осознали, что этого мало. К тому же большинству сотрудников на должностях начального уровня идея о том, что они способны изменить мир, казалась малореальной. Как бы ни старались топ-менеджеры нарисовать картину спасения мира, эти сотрудники по-прежнему дни напролет отвечали на телефонные звонки. Это отнюдь не заставило миллениалов отказаться от мысли сделать мир лучше, они просто расширили поиски смысла жизни за пределы работы.

Итак, что с тех пор изменилось для поколения Z?

Как и миллениалы, мы тоже хотели бы изменить ситуацию к лучшему, а также работать в компании, имеющей вес в современном мире. Как показало наше общенациональное исследование, 93 % представителей поколения Z заявили, что воздействие компании на общество влияет на их решение о трудоустройстве.

Мы также собираемся потребовать права голоса при решении вопроса о расходовании средств благотворительных фондов. Я полагаю, это очень здорово, что такие компании, как Wells Fargo, считают возможным делегировать полномочия по расходованию средств своим сотрудникам во взаимодействии с неприбыльной организацией DoToria. Они постепенно переходят от традиционной модели проведения благотворительных кампаний, разработанной фондом «Дорога вместе», к ориентированному на доноров подходу, включающему открытие персональных благотворительных счетов на имена сотрудников. Менеджеры перечисляют на них так называемые доллары действия, а сотрудники могут их пожертвовать на благотворительность по своему усмотрению.

Однако хотя влияние компании на общество и способно сказаться на нашем решении в ней работать, все же только этого будет недостаточно, чтобы окончательно нас убедить, как это было с миллениалами. Наши родители из поколения X хотели, чтобы мы стали хорошими гражданами и платили обществу добром, но они

открыто говорили о том, что благотворительность должна начинаться дома.

Рецессия заставила нас более реально взглянуть на мир, в результате чего мы утратили значительную долю идеализма, столь характерного для миллениалов в начале их трудовой карьеры. Конечно, мы бы хотели узнать о том, что способна изменить в этом мире наша компания, но как веб-экономисты в первую очередь должны договориться о заработной плате. Общенациональное исследование свидетельствует о том, что 77 % представителей поколения Z считают зарплату наиболее важным фактором. Смысл жизни не стал для нас новой валютой. А вот стабильная работа и заработная плата стали.

Дейв Гилбоу

Основатель и CEO компании Warby Parker

Каковы наиболее важные факторы при выборе работодателя для поколения Z?

Наиболее часто повторяющийся ответ: высокая заработная плата.

Четыре взаимосвязанных ответа:

Возможность приобрести новые навыки.

Отличные отношения с коллегами.

Гибкая рабочая среда.

Небезразличные и чуткие руководители.

И даже не пытайтесь убедить реалистически мыслящих представителей поколения Z, что работа на телефоне может разукрасить мир цветными огнями. Контрольную панель — возможно, но не мир.

Мировоззрение веб-экономистов заставляет поколение Z смотреть на свой вклад в улучшение мира, скажем так, с коммерческих позиций. Нередко от представителей поколения Z можно услышать следующее: когда компания умело ведет дела, она зарабатывает больше прибыли, а значит, имеет больше ресурсов для благотворительности. Проще говоря, чем больше зарабатывают компании, тем больше остается на

благотворительные проекты. Возможно, на самом деле поколение Z более идеалистично, чем само себя считает, поскольку тезис «чем больше у вас есть, тем больше вы отдаете» справедлив далеко не всегда.

Остается лишь надеяться, что поколение Z выиграет эту битву и убедит успешные компании больше тратить на общественные нужды.

Время — это все еще деньги

— Отец, ты слышал о том, что это здание строит мистер Оуэнс?

— Да, оно предназначено для неприбыльной организации Habitat for Humanity («Среда обитания человечества»).

— Его сын Эли сказал мне, что он и его коллеги неделями работали на этой стройке, вместо того чтобы трудиться на своих рабочих местах.

— Но это же здорово, что в компании есть такие возможности для волонтерской деятельности!

— Да уж.

— Что ты имеешь в виду под этим «да уж»?

— Отец, давай посмотрим правде в глаза. М-р Оуэнс отнюдь не самый умелый строитель в мире. Ты можешь его представить что-нибудь строящим?

— С трудом. Но в данном случае это не имеет значения.

— А что имеет значение?

— Его компания хочет помочь обществу и разрешает своим сотрудникам работать на стройке вместо основной деятельности.

— Это я понимаю. Но и ты меня пойми. Только представь, насколько продуктивнее м-р Оуэнс провел бы время, если бы занимался своей прямой работой — зарабатыванием денег, — вместо того чтобы осваивать искусство орудовать молотком на стройке. Наверняка он заработал бы столько, что хватило бы на постройку нескольких новых домов, ведь можно нанять профессиональных строителей и завершить работы куда быстрее.

— Окажи мне услугу, пожалуйста... не говори об этом Эли.

Миллениалы ценили компании, которые не просто поощряли волонтерскую деятельность, а сами организовывали ее. Поколение Z также предпочитает трудоустраиваться в компании, активно

реализующие волонтерские проекты. Устраиваясь на работу на полный рабочий день, они скучают по тем временам, когда могли заниматься волонтерством, особенно если учесть, какое распространение это движение получило со времен их учебы в школе. Однако мировоззрение веб-экономистов заставляет их критически относиться к потенциалу «мы», то есть общественного движения. Возможно, далеко не все неприбыльные организации нуждаются исключительно в волонтерах. Поколение Z наполнило это слово новым смыслом. Они ищут возможность помочь своим компаниям заработать деньги за счет креативности. Они знают, что в конечном счете деньги — именно то, в чем неприбыльные организации нуждаются больше всего, чтобы что-то изменить в этом мире.

Если коммерческие и некоммерческие организации объединятся

Компании быстро усвоили, что один из лучших способов привлечь клиентов поколения миллениалов — привязать продажу товара или услуги к какой-нибудь общественной акции. Стало вполне обычно слышать во время шопинга, что благодаря вашей покупке случится что-то хорошее. Компании с известными брендами приложили немало труда, выясняя, к каким общественным акциям лучше всего привязывать продажу своих товаров, чтобы привлечь покупателей. Покупаете овсяные хлопья Cheerios? И одновременно помогаете бороться с детской неграмотностью. Любите йогурт Yoplait? Купив его, вы помогаете бороться с раком груди. Вам нужны памперсы? Пока вы ими пользуетесь, вы помогаете закупать вакцину для прививок. Появившись буквально ниоткуда, социальный маркетинг очень быстро стал движением, охватившим целые компании. Однако рынок очень быстро дошел до такого состояния, когда за любой вашей покупкой подразумевалась общественно полезная цель.

В этот момент на сцену вышли веб-экономисты из поколения Z, которым выпало продвинуть это движение еще дальше.

Одна из наиболее интересных особенностей международной неприбыльной организации Крейга Килбергера WE — наличие у нее сестры-близнеца, коммерческой компании Me to We, занимающейся реализацией целого ряда социально важных товаров. Например,

ювелирные изделия, сделанные руками сотен кенийских женщин, продаются в таких магазинах, как PacSun и Nordstrom. Половина прибыли, полученной Me to We (то есть коммерческой компанией), перечисляется на счета WE (то есть некоммерческой организации). Последняя продемонстрировала способность функционировать при уровне накладных расходов 10 %, и это минимальный показатель в отрасли. Конечная цель — добиться того, чтобы Me to We генерировала достаточно прибыли для покрытия всех накладных расходов неприбыльной организации, и тогда 100 % мобилизованных пожертвований можно будет направить на благотворительность. Как сказал бы Иона, это и значит мыслить как веб-экономист.

Я могу купить нитку бус у Me to We и одновременно помочь собрать средства на пропитание африканских общин. Я могу купить одни очки у Warby Parker, и они пожертвуют вторые нуждающимся. Ботинки? Я иду в TOMS. Рюкзак? В State Bags. Именно так мое поколение привыкло оказывать посильную помощь обществу. Мы вовсе не считаем коммерческие и неприбыльные организации полными антиподами. Мы полагаем, что они действуют сообща, и уверены, что каждая их операция приносит кому-то пользу.

В годы взросления поколение Z имело возможность наблюдать за взлетом социальных предпринимателей вроде Крейга. Существует несколько трактовок понятия «социальный предприниматель», но та, которую предпочитаем мы, на редкость проста: использовать бизнес в качестве инструмента решения социальных проблем. Миллениалы видели зарождение этого феномена, и благодаря их постам в социальных сетях о нем узнал мир. Миллениалы считали традиционную благотворительность в целом достаточной. Они не то чтобы не задумывались о том, какие продукты покупают, — просто в еще большей мере они заботились о влиянии их покупок на окружающий мир.

По мере развития социального предпринимательства качество продуктов и услуг приобретало не меньшее значение, чем их воздействие на мир. Просто делать добро мало. Опять же, мы исходим из предположения, что сегодня большинство продуктов связано с благотворительностью.

Сооснователь State Bags Скотт Тательман говорит: «Когда мы основали компанию, то прежде всего сформулировали ее миссию. На каждую проданную сумку или рюкзак приходится такая же сумка, переданная нуждающимся американским детям. В течение первого года работы мы поняли, что люди вряд ли заинтересуются миссией компании, если наши сумки будут немодными или слишком дорогими. Тогда мы провели репозиционирование. Фокус сделан на функциональности и дизайне продукции, а миссия — это вишенка на торте, но отнюдь не самоцель».

Взаимодействие коммерческих и некоммерческих организаций — характерная черта мировоззрения поколения Z, которого они будут придерживаться и после выхода на работу. Компании не могут провести коренное переформатирование в одночасье, но веб-экономисты из поколения Z постараются усадить за один стол профессионалов из отделов маркетинга и связей с общественностью, а также различных корпоративных фондов, а возможно, даже пригласить кого-нибудь из научно-исследовательского отдела.

Сотрудник или филантроп

Тогда как для компании в целом полезно иметь среди своих сотрудников веб-экономистов, для будущих филантропов это может быть опасно. Фокус поколения Z на удобстве, экономичности и эффективности не всегда совместим с благотворительностью.

Для родителей просто потрясающе видеть, что твой ребенок увлечен идеей совершенствования мира и, более того, получает от этой деятельности удовольствие.

Голди Хоун

Актриса

Что такое, по-вашему, эмпатия и почему она для вас важна?

69 % считают, что эмпатия важна или очень важна.

12 % — что не важна.

Дайте свое определение эмпатии.

Наиболее распространенный ответ: понимание чувств других.

Помню, насколько было интересно, когда мой товарищ Райан пригласил меня помочь с организацией соревнований по обливанию холодной водой, целью которых был сбор средств на исследования бокового амиотрофического склероза. Снимать видео и приглашать других участников оказалось очень весело, к тому же это потрясающе — чувствовать себя причастным к «крестовому походу» против страшной болезни. Каждый день я заходил на страничку соревнований в интернете, чтобы просмотреть новые видео с обливаниями. Это было великолепно.

Вне сомнения, приятно знать, что твой ребенок стремится сделать что-то полезное для общества, но, когда месяцев через шесть я спросил у Ионы, чем закончилась история с обливаниями ледяной водой, я был несколько обескуражен. Он понятия не имел, как обстоят дела с исследованиями амиотрофического склероза, если не считать сообщения о том, что «они собрали кучу денег». Больше всего меня встревожило то, что ни Иону, ни его друзей это особо не волновало.

Нам следует наставлять поколение Z и внушать им, что благотворительная деятельность требует времени и постоянных усилий, а не просто разового мероприятия. Конечно, общественная деятельность должна доставлять удовольствие, быть увлекательной, но это не главное ее предназначение. Занимаясь благотворительностью, нельзя однажды заявить, что ты все сделал и завершил, поскольку благотворительная деятельность — это непрерывный процесс. Хотя стремление сделать вещи удобнее, эффективнее и экономичнее — неотъемлемая черта мышления веб-экономистов, далеко не всегда оно характерно для стратегически мыслящих общественных деятелей.

Веб-экономисты из поколения Z

Помните о фокусе поколения Z на оптимизации ресурсов через экономику совместного потребления и соблюдении при этом принципа экономической эффективности.

Будьте готовы к их попыткам внедрить «совместное использование навыков на рабочем месте».

Помните о неизбежном стирании разграничительных линий между сотрудниками, клиентами, потребителями, поставщиками в процессе совместного использования избыточных ресурсов.

Ожидайте того, что веб-экономисты из поколения Z помогут компаниям приносить пользу обществу путем налаживания собственной эффективной работы.

Помогите поколению Z сосредоточиться на реальных результатах, а не просто приятных разовых акциях.

Глава 8. Синдром упущенной выгоды

* * *

— Иона, что ты делаешь?

— Что ты имеешь в виду?

— Ты постоянно проводишь пальцем по экрану мобильного телефона.

— А-а... Результаты тестирования по биологии уже должны бы появиться в электронном журнале, так что я просто обновляю эту страницу.

— Каждые 30 секунд?

— Да, нам сказали, что результаты будут поздно вечером.

— Но сейчас только шесть часов, и впереди еще долгий вечер. Почему бы тебе не забыть об этом на время и не заняться чем-нибудь другим? Как насчет проверки раз в час или, скажем, в полчаса?

— А какая разница?

То, что несколько лет назад можно было списать на юношескую нетерпеливость, сейчас стало гораздо глубже и во многом серьезнее. Это черта, типичная для поколения Z, причем некоторые, возможно, даже назовут ее синдромом.

Синдром упущенной выгоды

[\[10\]](#)

От последних новостей из разных уголков мира до новостей о том, кто кого пригласил на выпускной, поколение Z знает все и всегда. И это неудивительно, учитывая, что они черпают информацию не менее чем с пяти экранов одновременно. С экрана телевизора, ноутбука, настольного ПК, планшета, ну и, конечно, мобильного телефона — любая информация, образно говоря, находится на расстоянии клика.

Такой широкий доступ к информации сегодня имеют все поколения, а не только Z, но старшие поколения еще помнят времена, когда он не ограничивался одним кликом. Традиционалисты, бумеры, поколение X и даже миллениалы могут рассказать, как приходилось ждать последних обновлений информации, а они поступали куда реже,

чем сейчас. Другие поколения также ценили доступ к информации и технические новинки, но были менее зависимы от них по сравнению с поколением Z.

Мое поколение просто не знает мира, в котором бы отсутствовала возможность подключения к сети или доступ к любой информации. Наличие доступа к информации и контакт со сверстниками для нас как воздух. Когда мы не на связи, мы чувствуем: что-то не так. Sparks & Honey сообщает, что поколение Z 41 % времени, проведенного вне школы, просиживает за компьютером; всего десять лет назад этот показатель составлял 22 % (мы упоминали об этом в [главе 4 «Фиджитал-технологии»](#)). Если миллениалов можно назвать первопроходцами виртуального мира, то поколение Z — его обитатели.

Как говорил Иона, быть в контакте — для поколения Z все равно что дышать. Согласно исследованию J. Walter Thompson, поколение Z ценит доступ в интернет больше, чем поход в кино, получение карманных денег от родителей, посещение спортивных мероприятий и просмотр передач кабельного телевидения.

Вместе с постоянным доступом вырабатывается и постоянная зависимость от всех и всего вокруг. Представители поколения Z знают, что, даже если они отключатся от сети, земля все так же продолжит вращаться вокруг оси. Это порождает неизменное желание оставаться в курсе событий, что с течением времени все сложнее реализовать.

Мы не можем отключиться от сети, потому что все вокруг постоянно к ней подключены. Если я нахожусь в чате по интересам и откладываю телефон, чтобы пойти поработать во дворе, то, возвращаясь через полчаса, обнаруживаю, что пропустил целую ветвь дискуссии, причем не одну: я слежу за несколькими чатами. Иногда свежие новости, прочитанные вскоре после пробуждения, через несколько часов уже трудно найти в непрерывном потоке сообщений в вашей френд-ленте, а к обеду они не просто устаревают, но и теряются из виду. Проблема в том, что вас постоянно тянет проверить, не появилось ли что-либо новенькое. Вы не хотите оказаться человеком, пропустившим новость, о которой все только и говорят.

Страх что-то упустить заставляет нас все время контролировать свои аккаунты. По данным общенационального исследования, 44 % поколения Z проверяет свои аккаунты в социальных сетях как минимум раз в час, а 7 % — чаще, чем раз в пятнадцать минут. Интересно, что один из пяти представителей поколения Z чаще обновляет свою ленту в Twitter, чем читает ее.

Из нашего общенационального исследования я сделал для себя два любопытных вывода: один из десяти представителей поколения Z скорее предпочел бы три дня не менять нижнее белье, чем не обновлять свою ленту в Twitter; 32 % поколения Z готовы три дня обходиться без душа, но и недели не проживут без мобильных телефонов. Это и есть синдром упущенной выгоды!

Сегодня мобильные телефоны запрещены только в двух местах: церковь и кинотеатры. Однако последние стараются подходить к этому вопросу более гибко. Сеть кинотеатров AMC уже рассматривает возможность использования сотовых телефонов. В статье, опубликованной в журнале Variety, CEO сети Адам Арон говорит: «Когда вы просите 22-летних посетителей выключить мобильные телефоны, чтобы не мешать зрителям смотреть кинофильм, они отвечают примерно следующее: “...пожалуйста, отрубите себе левую руку выше локтя...”»

Ситуацию еще больше накаляют результаты исследования Pew Research, согласно которым 91 % поколения Z, по их словам, не расстается с электронными устройствами даже в постели. Однако прежде чем грозить им пальцем, давайте вспомним о том, что 65 % владельцев смартфонов даже ночью кладут их в кровать или рядом. Заметим, что этот показатель лишь немногим меньше процента супружеских пар, которые, по данным исследования, спят в одной кровати. И это пугает.

Все мы не раз слышали фразу «быть не хуже других», которая подразумевает сравнение собственных достижений и уровня жизни с теми же показателями соседей. Эта фраза стала популярна в 1913 году после создания художником-карикатуристом Артуром Момандом одноименной серии комиксов. Так что, по сути, синдром упущенной выгоды известен уже достаточно давно. Просто спросите любую жену традиционалиста, что она чувствовала, когда ее соседи тремя дверями

далее по коридору покупали новый пылесос Hoover 800, или бумера, когда во всех магазинах продавались игрушки Pet Rocks.

Предыдущие поколения узнавали о том, кто чем богат, только при личной встрече. Круг семьи или друзей был тогда значительно уже. Представители поколения Z действительно поддерживают глобальные контакты по всему миру, и они могут в любой момент наблюдать, что есть у каждого из их друзей и знакомых, насчитывающих сотни, если не тысячи человек. Им не нужно ждать личной встречи. Все отображается на экранах смартфонов.

Еще одно довольно заметное отличие состоит в том, что в случае с другими поколениями их синдром что-то упустить преимущественно связан с невозможностью обладать какой-нибудь вещью, то есть, как говорится в определении, материальным благом. Поколение Z видит не только вещи, которые есть у других, но и то, как те проводят свободное время и какие впечатления получают. Предыдущие поколения узнавали, что кто-то поехал в путешествие, пообедал в ресторане, сходил на концерт, нашел новую работу, встретился со знаменитостью, посетил вечеринку и т. д., исключительно во время личной встречи или разговора по телефону. Для поколения Z делиться впечатлениями стало гораздо проще. В результате наше следующее поколение рабочей силы будет отвлекаться от работы и переживать не только из-за наличия у кого-то каких-то вещей, но и из-за досуга своих друзей.

Разрешите мне привести пример. Я только что просмотрел мою новостную ленту и выяснил, что мой друг Такер как раз приземлился в аэропорту Мехико, Зак сидит на хоккейном матче, Уилл веселится на вечеринке у костра вместе с еще шестью моими друзьями, причем все они тоже запостили фотографии оттуда. Анна и Белла заказали билеты на Джастина Бибера, Джой записался на тестирование АСТ, Рис играет в гольф, Милс и Бен поехали на озеро, Кортни поступил в колледж, Томас занимается в фитнес-клубе, Сэди и Элли выгуливают собачек в парке, Зои успешно сдала экзамен на права, Джейкоб собирается на игру Vikings, Скотти получил новую машину, Райану очень нравятся новые куриные наггетсы в Burger King, а Морган сидит там же вместе с Райаном. Такер прошел таможню в Мехико... все это произошло за последние три-пять минут. Если не считать Бибера и теста АСТ, все остальное

звучит просто великолепно. Как же я могу не чувствовать, что что-то пропустил, если бы не узнал всего этого?

Никогда не заканчивающийся список желаний

Посмотрим правде в глаза, все это характерно не только для поколения Z. Все мы проверяем ленты новостей в социальных сетях. Похоже, что от синдрома упущенной выгоды в наше время страдает каждый.

Роберт Гринблатт

Председатель совета директоров NBC Entertainment

Поскольку представители поколения Z столь зависимы от своих электронных коммуникаторов, то не упускают ли они возможность освоить новые навыки, которые будут полезны на рабочем месте?

Да — 52%

Нет — 48 %.

Раньше, для того чтобы узнать о жизни ваших школьных товарищей, как правило, приходилось ждать очередной встречи выпускников. А сейчас достаточно просто ввести пароль. Однако между поколением Z, лишь ищущим себя в жизни, и старшими поколениями, в жизни которых все более-менее устоялось, есть определенная разница. Между имущими и неимущими также существенная разница. Хотя Иона сожалеет о том, что пропускает игру Vikings или поездку в Мехико, все же эти вещи для него в принципе достижимы. Но те, кто с трудом может себе позволить тарифный план на телефон, включающий постоянное подключение к сети, боятся не просто отстать от более удачливых сверстников, а вообще быть выброшенными на обочину жизни.

Есть масса побочных эффектов от синдрома упущенной выгоды, которые мы как родители должны иметь в виду. И это нечто большее, чем чувство досады из-за чего-то упущенного. Мы должны учитывать эмоциональное влияние, оказываемое синдромом упущенной выгоды на наших детей. Они растут в мире, где все пропитано ревностью, чувством заброшенности и неадекватностью. Дело может дойти до

того, что опасения превратятся в тревогу. Это приводит к расстройствам сна, депрессии и постоянному самобичеванию.

Кроме того, поскольку в сети одновременно появляется множество постов, никаких фильтров для них не существует. Сейчас вы слышите о новых куриных наггетсах, а через минуту — о трагедии в семье. Поколение Z нуждается в помощи с определением приоритетов: какие сообщения им действительно нельзя пропустить, а какие не имеют особого значения.

Разбираться в побочных эффектах синдрома упущенной выгоды полезно не только родителям. А как насчет боссов? Что именно происходит, когда синдром упущенной выгоды дает о себе знать на работе?

Можно вас на минуточку?

Чем больше различных факторов воздействуют на представителей поколения Z, тем актуальнее становится вопрос об их умении фокусироваться на главном. Конечно, все считают, что чем моложе человек, тем ниже у него способность к концентрации. Похоже, это действительно так, но следует учесть, что период концентрации внимания у поколения Z меньше, чем у предыдущих поколений в их возрасте. В среднем представители поколения Z могут удерживать фокус внимания в течение восьми секунд, что существенно ниже значения того же показателя в 2000 году, равнявшегося 12 секундам. В соответствии с данными Центров по профилактике и контролю заболеваемости, у 11 % детей в возрасте от 4 до 17 лет диагностирован синдром дефицита внимания с гиперактивностью. В 2003 году данный показатель составлял 7,8 %.

Учителя также сталкиваются с этим обстоятельством, поскольку имеют дело с поколением Z задолго до того, как работодатели увидят его представителей у себя в офисе. Согласно исследованию Pew, 87 % учителей считают, что технические новшества способствовали появлению «легко отвлекающегося поколения с коротким периодом концентрации», а 64 % уверены в том, что современные цифровые технологии «в большей мере отвлекают студентов от учебы, чем помогают».

Все эти обстоятельства усиливают синдром упущенной выгоды и уже проявляются в деловой среде. В компании Old Navy большая часть сотрудников — представители поколения Z, и в течение пяти последующих лет в ней рассчитывают нанять еще около 100 тысяч человек, относящихся к этому поколению. Долгое время сотрудникам, работающим в торговом зале, запрещалось носить с собой мобильные телефоны: они должны были оставлять их в комнате отдыха и могли проверить только во время перерыва. Казалось бы, простое и очевидное решение, но это отнюдь не так.

Менеджеры компании заметили, что сотрудникам из поколения Z труднее сосредоточиться на работе, поскольку они более остро чувствовали свою оторванность от сети и боялись упустить что-то важное. Вместо того чтобы бороться с этим, Old Navy пересмотрела свою политику и разрешила сотрудникам брать мобильные телефоны в торговый зал.

Кто-то скажет, что компания непоследовательна в своей политике и пошла на попятную, но, по словам старшего директора и главы регионального отдела персонала в Old Navy Лесли Андерсон, дело обстоит совершенно иначе. «Поколение Z прекрасно знает, что работа с клиентом — самое важное. Если присутствие мобильного телефона в их кармане помогает им уделять клиентам больше внимания, то оно того стоит. Мы понимаем, что таковы особенности этого поколения, и должны к ним приспособливаться. Мы хотели бы продолжать исследования и найти новые способы увлечь наших сотрудников, пробудить в них преданность бренду компании и одновременно предоставить покупателям лучшее обслуживание. Однако наша цель — применить все вышесказанное не только к персоналу, но и к нашим магазинам».

Умные работодатели сумеют пересмотреть понятие «внимание» и помочь сотрудникам бороться с отвлекающими факторами.

Многозадачность vs переключение между задачами

Любой родитель ребенка из поколения Z расскажет, как в данную минуту тот болтает по телефону, еще через минуту (а точнее, секунду) уже отправляет текстовое сообщение, затем пересаживается к компьютеру и т. д. Поскольку у поколения Z просто-таки фанатичное

стремление контролировать множество вещей, большинство его представителей полагают, что отлично справляются со многими задачами одновременно. Вполне естественно позволить им доказать это на деле. Какого менеджера не взволнует столь заманчивая перспектива?

Однако будем трезво смотреть на вещи — по сути, поколение Z не так уж успешно в условиях мультизадачности. Их мозг не сосредоточивается на множестве проблем одновременно. В чем они действительно сильны, так это в переключении между задачами, что у них получается быстро и без проблем.

Это и есть ключевой тезис для руководителей, которые не могут просто дать им одно или два объемных задания, способных занять продолжительное время. Поколению Z потребуется инструктаж, как разбить эти задания на множество мелких этапов, между которыми они смогут с успехом переключаться. Не забывайте о том, что они способны на чем-то фокусироваться не дольше восьми секунд. Это уже не говоря о том, что им не свойственна усидчивость; это явно не их конек.

Маркетологи стремились справиться с этой проблемой, пытаясь заставить поколение Z обращать внимание на их месседжи. Даже 60-секундный рекламный ролик — целая вечность для поколения, воспитанного на видеоклипах продолжительностью не более шести секунд.

Нам необходимо переключаться с одной задачи на другую как можно быстрее и чаще. Это связано с синдромом упущенной выгоды. Нас приучили верить, что чем больший объем информации мы сможем переработать, тем меньше шансов что-то упустить.

Карьерные планы

Когда речь заходит о карьере, все поколения боятся, что их могут обойти. Для бумеров существовал только один карьерный путь: вверх по служебной лестнице, где на каждой ступеньке их ждала должность с красивым названием и прибавка к зарплате. Их опасения основывались на понимании того, что чем выше ты поднимаешься по карьерной лестнице, тем меньше ступенек остается впереди, а цель была подняться на максимально возможную высоту.

На каком-то этапе вы достигали своего предела в организационной иерархии. С приходом на рабочие места представителей поколения X все изменилось. Их не в такой степени интересовало продвижение по службе, или название их должности, или то, как высоко им удалось подняться. Все опасения поколения X проистекали из их негативных предчувствий, что служебная лестница может в любой момент рухнуть вместе с компанией.

Они стремились заработать как можно больше плюсов в резюме, поскольку в случае краха компании это обеспечило бы им отличный шанс устроиться в другом месте. Поколение X позитивно воспринимало горизонтальные перемещения внутри компании, которые бумеры считали чуть ли не поцелуем смерти.

В глазах бумеров горизонтальное перемещение с одной должности на другую означало, что вы отходите в сторону, позволяя кому-то другому обойти вас в карьерной гонке. Однако поколение X рассматривало горизонтальное перемещение как возможность приобрести в другом подразделении компании новые навыки, которые могли бы украсить их резюме в глазах потенциального работодателя. Затем на рабочие места пришли миллениалы, посчитавшие, что если они собираются провести большую часть жизни на работе, то и изменять мир они могут только там. Для них осмысленность работы с точки зрения общественных интересов была своего рода вторыми деньгами, и они боялись назначения на должность, где не смогут принести никому пользы.

Теперь на арену выходит поколение Z, и наши самые сильные карьерные страхи связаны с вероятностью упустить другую, лучшую вакансию. Опять же, деловую среду ожидают многие пертурбации, так как поколение Z настроено реализовывать сразу несколько карьерных планов. Общенациональное исследование показало, что 75 % поколения Z заинтересованы в том, чтобы у них было несколько разных функций в одной компании.

Если вы постоянно боитесь что-то упустить, то трудно представить, как можно месяцами работать на одной и той же должности в надежде получить повышение. Также сложно вообразить, как можно все время заниматься одним и тем же, когда все вокруг выполняют столько разнообразных и интересных дел. Мое поколение может представить себе сценарий, когда мы могли

бы выполнять несколько разных функций в одной и той же компании. Так ли уж неоправданно надеяться на то, что в той же компании, где я работаю в отделе персонала или маркетинга на полставки, можно найти способ удовлетворить мою страсть к журналистике или продажам, а возможно, выделить часть дня на обучение ораторскому искусству, которое мне так нравится?

Для того чтобы карьера в компании оставалась привлекательной и поколение Z меньше опасалось что-либо упустить, понадобятся определенные усилия. Например, вспомним о переключении между задачами. Можно предположить, что чем разнообразнее ваши функции в компании, тем меньше шансов упустить благоприятную возможность.

Многие крупные компании ориентированы на привлечение на работу представителей поколения Z, поскольку могут предложить им широкий спектр обязанностей. Однако многим это так и не удастся, потому что они не учитывают происходящих изменений. Не исключено, что небольшим компаниям будет легче наладить отношения с сотрудниками из поколения Z. И объявление вроде следующего: «Работая у нас, вы будете выступать в нескольких ипостасях, так как мы маленькая компания. Нам нужно, чтобы каждый сотрудник умел делать множество разнообразных вещей. Мы не похожи на “больших парней” нашей отрасли, у которых масса департаментов с кучей сотрудников, выполняющих одну и ту же работу» — не такая уж редкость.

Конечно, наделить одного сотрудника массой всевозможных обязанностей некоторым компаниям просто невыгодно, даже ради привлечения поколения Z. Однако как минимум менеджеры должны предложить им участие в различных проектах, между которыми можно свободно переключаться. Чем больше направлений и видов деятельности затронут эти проекты, тем ниже вероятность, что поколение Z почувствует, что упускает нечто важное. Менеджеры должны информировать его представителей, как выполняемые ими проекты связаны с общим ходом дел в компании.

Компании, внедрившие программы ротации сотрудников, определенно выиграют в конкурсе на привлечение поколения Z. Например, компания Boeing предлагает двухгодичную программу ротации молодых сотрудников, включающую технические и

коммерческие отделы, отделы IT и персонала. В течение двух лет новички приобретают разнообразный опыт работы и получают доступ к инструкторам, топ-менеджерам в масштабах всей компании. На каждом этапе ротации предлагаются новые варианты обучения и продвижения, возможности присоединения к сети коллег и приобретение практического опыта. Участники программы ротации также могут посещать различные региональные офисы. Новоиспеченные рекруты компании Boeing имеют возможность изучать карьерные перспективы от Южной Калифорнии до залива Пьюджет-Саунд и Оклахома-Сити. Нет смысла беспокоиться из-за упущенных выгод, если за столь короткий срок вы можете так много увидеть и узнать.

Кроме того, в некоторых компаниях вообще не назначают сотрудников на постоянные должности, а просто нанимают и закрепляют за определенными проектами. Когда один проект завершается, сотрудников переводят на следующий.

Кэти Курик

Журналистка

Насколько вы заинтересованы в продолжении сотрудничества с компанией, если ваши функции будут расширяться?

73 % сообщили, что очень заинтересованы.

В идеале в какой-то момент эти сотрудники находят более постоянную должность. Не только поколение Z хочет ознакомиться с большим количеством функций, чтобы избежать синдрома упущенной выгоды; одновременно это помогает и самой компании избежать того же синдрома. В ней знают, что данный кандидат — находка для компании, но не могут подобрать для него соответствующую должность. Хотя понятно, что для него в компании найдется масса работы. Зачем же терять отличного работника, если вы его уже нашли? Просто берите его на работу и подключайте к определенному проекту.

Например, компании Intuit и Facebook делают перспективным претендентам предложения о работе без описания конкретной должности. Вместо того чтобы искать кандидатов на определенные должности или с определенными навыками, работодатели ищут «универсальные таланты», такие как аналитические способности или

умение решать проблемы. Консультировавший компанию Facebook по вопросам оценки сотрудников Маркус Бакингом говорит: «Компании понимают, что следует набирать сотрудников с врожденными способностями или устоявшимся мировоззрением, а не искать людей с определенным набором навыков для конкретной должности».

Актуально ли до сих пор слово «скучно»?

Большинство бумеров и представителей поколения X еще помнят, как заявляли родителям: «Мне скучно!» — лишь для того, чтобы услышать в ответ: «Иди во двор, поиграй». Затем появились миллениалы, родители которых всячески старались не дать своим детям скучать. Одно можно сказать наверняка: отправить детей во двор поиграть было уже не так просто. Риск увидеть их фотографии на картонных упаковках из-под молока был высок.

Родители-бумеры не только отлично потрудились на ниве борьбы со скукой, но и познакомили своих детей-миллениалов с огромным количеством разнообразных возможностей. От спорта и музыки до изучения иностранных языков методом глубокого погружения — миллениалов можно считать запрограммированным поколением. Многое было сказано о вреде перегрузки детей различными занятиями, однако трудно критиковать поколение родителей, упорно трудившихся ради того, чтобы обогатить жизнь своих детей.

Поколение X последовало их примеру и тоже упорно трудилось, чтобы обеспечить своим детям широкий выбор возможностей. Но одно существенное отличие все же есть: им уже не приходилось прилагать особых усилий для борьбы со скукой, поскольку технологии взяли на себя практически все функции бэбиситтеров. Во время долгих автомобильных поездок родители-бумеры не раз слышали от своих детей-миллениалов традиционный вопрос: «Ну когда мы уже приедем?» Поколение X задавало его далеко не так часто. По сути, благодаря iPad и комплекту наушников родители вообще почти ничего не слышат от детей. Как только поколение Z научилось увеличивать изображение, нажимать клавиши и стирать информацию, его больше не требовалось развлекать.

Мы всегда можем пролистать ленты в социальных сетях, чтобы убить время, к тому же в сети есть масса всего интересного и часы,

даже сутки, видеоклипов для просмотра на YouTube. Мы можем легко себя занять, сидя на скучном тренинге, в приемной стоматолога, в ванне или даже на уроках в школе.

Возрастных психологов в феномене поколения Z в деловой среде больше всего занимает то обстоятельство, что они выросли в мире, где терпеть скуку не было необходимости. Большинство поколений могут вспомнить те дни, когда скука на работе была чем-то вроде неотъемлемой ее части. От совещания, затянувшегося на полдня, до долгосрочного проекта, который никак не удается завершить, — иногда работа действительно нагоняет скуку.

Это наверняка шокирует представителей поколения Z. Еще хуже то, что, даже если молодые сотрудники скучают во время работы над проектом, они не могут себе позволить такой роскоши, как одним кликом выйти из него и переключиться на что-то более интересное вроде YouTube. Нельзя сказать, что поколение Z не способно выполнять малоинтересные проекты. Всем приходится время от времени это делать. Но надо отдавать себе отчет в существовании разницы между действительно скучными проектами и теми, которые требуют больше времени для реализации и более глубокого обдумывания деталей.

Представителям поколения Z труднее даются долгосрочные проекты, поэтому им может понадобиться помощь менеджеров, чтобы привнести в работу творческое начало и избежать скуки. Если речь идет о физическом труде, то для этого достаточно периодически менять его виды. Сидение в одном и том же офисе, работа над одним и тем же проектом будут восприниматься легче при наличии возможности иногда отвлекаться от нее или переносить рабочее место в ближайшую кофейню, где, по крайней мере, музыка лучше. Возможны и более сложные варианты борьбы со скукой, как, например, пересмотр сроков, чтобы можно было разбить проект на этапы и сотрудники из поколения Z могли переключаться между ними.

Конечно, никто не любит нудной работы, но все же есть определенная разница. Если предыдущие поколения, несмотря ни на что, с ней справлялись, то поколение Z выросло в убеждении, что скука вовсе не то, что нужно терпеть. Это не означает, что менеджеры будут расписывать поминутно их каждый рабочий день, просто они должны быть уверены, что у них есть несколько вариантов действий.

Но, с другой стороны, они и не будут делать перерыв в работе при каждом удобном случае. Возможно, для остальных это весьма заманчиво, но у поколения Z время простоя вызовет еще большие опасения по поводу того, что они упускают что-то важное. Менеджеры сделали бы им ценный подарок, научив правильно использовать свободное время. Воспользуйтесь опытом Google или 3М в организации работы, направленным на высвобождение времени сотрудников для размышлений и творчества. Но кто-то должен объяснить это представителям поколения Z.

Наймите специалиста по мониторингу

Не думаю, что синдром упущенной выгоды — это всегда плохо. Как уже говорил мой отец, страх что-то упустить заставляет нас постоянно просматривать новостные ленты в социальных сетях. Но можно ли использовать эту особенность на рабочем месте? Если мое поколение так озабочено происходящим в общественной жизни, то можно поспорить, что мы будем не меньше озабочены событиями в профессиональной среде. Мы не захотим работать в компании-аутсайдере, которая упускает что-то важное. Поколение Z должно знать, что компания осведомлена о конкурентной ситуации и положении дел в отрасли. Думаю, что это самое ценное, что мы приносим на рабочие места.

Хорошо сказано. Как все мы знаем, самые большие неприятности случаются с лидерами тогда, когда они слишком сосредоточиваются на внутренних проблемах компании или отказываются видеть очевидное. Поколение Z может стать их глазами и ушами в вопросах конкуренции.

— Слушай, папа, я разузнал кое-что об этом лекторе по проблемам поколения Z и убедился, что собственных исследований он не проводил.

— Ты слушал его выступление?

— Нет, я просмотрел материалы о нем на новостных сайтах.

— Не уверен, что хочу знать, что это означает. Надеюсь, это легально.

— Отец, расслабься! Я зашел на его страницу в LinkedIn и почитал его посты. Многие из них — просто перепечатки газетных статей, которые ему понравились. Он написал примерно восемь постов,

однако каждый раз приведенные им статистические данные взяты из чужих исследований. Он даже цитировал наши статьи. Его лента в Twitter не отличается оригинальностью, поскольку он попросту ретвитит все, что касается проблем поколений. Он ретвитнул более четырнадцати наших сообщений. Тем не менее надо отметить, что его сообщения довольно забавны. О, я забыл упомянуть, что у него нет канала на YouTube и он упоминается всего лишь в двух списках лекторов как специалист по трем проблемам, в том числе и поколению Z. Его ставка оплаты ниже, чем у других. Почему-то большая часть его выступлений проводилась для представителей финансовой отрасли. В этом надо разобраться подробнее.

— Вау! Сколько времени тебе на это потребовалось?

— Я сделал это на уроке биологии. Нам показывали учебный фильм. У меня было не так уж много времени, но это только начало.

Чтобы собрать такое количество информации несколько лет назад, понадобилось бы нанять частного детектива или кого-нибудь сведущего в этих вопросах. Очевидно, что сегодня эта информация доступна всем желающим, так почему бы не позволить поколению Z контролировать процесс ее поиска, ведь это их вторая натура. От динамики курса акций до особенностей недавних маркетинговых кампаний — поколение Z знает все. Это просто не может быть плохой идеей.

Модные теории и долговременные тренды

Нам необходимо научить поколение Z отличать устойчивый тренд от модной теории. Последние приходят и уходят, а тренд более долговечен. Модные теории обычно поверхностны, а тренд более глубок.

Большинство компаний не могут себе позволить действовать на основании модных концепций. К тому времени, когда в компании соберется кворум для обсуждения очередной идеи, следует убедиться, что она не устарела.

Поколение Z контролирует такой большой объем информации, что не успевает вникнуть в ее суть. Одно дело — знать, что Такер прилетел в Мехико, а другое — разобраться в причинах и следствиях его поездки. Хорошо ли он проводит время, как долго намерен там

оставаться, вся ли его семья поехала с ним, какие мексиканские блюда он предпочитает, что собой представляет мексиканская культура и т. п. Если Иона попытается все это выяснить, то упустит из виду результат игры в гольф Риса, поездку Майлса и Бена на озеро, новую машину Коула и, конечно же, восторг Райана от дегустации новых куриных наггетсов в Burger King.

Как уже упоминалось, поколение Z прекрасно справляется со сбором различной отраслевой информации и ролью наблюдателя за ходом конкурентной борьбы. Тем не менее им еще предстоит понять, что один пост иногда значит не больше, чем... просто один пост. Им следует научиться искать и просматривать множество постов, которыми обмениваются их коллеги и менеджеры, чтобы действительно выявить реальный тренд.

Просто сходи за ним!

Я хотел бы повторить то, о чем Иона уже писал. Синдром упущенной выгоды — это не всегда плохо.

Одно из моих любимых открытий, сделанное в ходе нашего общенационального исследования, состоит в том, что поколение Z не боится провалов и больше озабочено тем, что ему не дадут попробовать.

Отчасти понимание сути синдрома упущенной выгоды сводится к тому, что мы всегда хотим попытаться чего-то достичь. Наш страх не иметь шанса попробовать сделать то, что делают наши сверстники, перевешивает опасения попытаться и потерпеть неудачу.

Тот факт, что поколение Z не боится провалов, ни в коем случае нельзя игнорировать. Эта черта отнюдь не характерна для предыдущих поколений, куда более осторожных из-за страха потерпеть неудачу. Если вы бумер и конкурировали за место под солнцем с 80 миллионами своих сверстников, то одно неудачное движение могло выбить вас из гонки. Рядом слишком много людей действовали безошибочно.

Поколение X тоже столько раз терпело фиаско, пытаясь изменить традиционный способ действий, что еще один провал лишь убедил бы их в том, что они просто не способны это сделать.

А вот миллениалам нередко просто не позволяли дать промашку. Если вы заняли восьмое место в рейтинге, то вы ни выиграли, ни проиграли. По сути, вы таки получили трофей. Старания родителей-бумеров по укреплению самооценки их детей-миллениалов приводили к тому, что те уделяли больше всего (если не все) внимания тем областям, где преуспевали. В [главе 5 «Персонализация»](#) мы уже говорили, что после появления на рабочих местах многие миллениалы во время ежегодных аттестаций впервые слышали не слишком лестные отзывы от своих непосредственных начальников. Менеджерам пришлось запастись упаковками салфеток Kleenex. По результатам общенационального исследования, которое мы проводили для нашей книги о поколении миллениалов, менее 5 % его представителей считали, что они подготовлены к восприятию негативных отзывов о своей работе.

Поколение Z готово к плохим и хорошим новостям. Нас не пугают неудачи и поражения, поскольку родители в свое время не ограждали нас от них, а учили с ними справляться. Один из наиболее запомнившихся уроков я получил от отца во время совместной поездки на соревнования по сноубордингу. Когда я выигрываю, моя радость вполне естественна, но не стоит забывать, что кому-то при этом пришлось проиграть. Поэтому нужно сохранять спокойствие. Признаюсь, мы сможем станцевать победный танец, но только вернувшись домой.

Еще важнее то, что он учил меня в случае поражения первым делом подойти к победителю и пожать ему руку. В юности это непросто, но я знал, что такая манера поведения сослужит мне добрую службу, когда придется конкурировать в реальном мире.

Одно из наибольших преимуществ совместного ведения бизнеса с Ионой — его неизменное стремление к внедрению новых, инновационных подходов. Он просто тестирует их, не думая о возможной неудаче. Например, после нескольких лет безуспешных просьб отключать мобильные телефоны перед презентацией Иона разработал интерактивное приложение, которое требовало от слушателей постоянного использования смартфонов в ее ходе. Оно включало демонстрацию интересных фактов и статистики, опросы в режиме реального времени, загрузку специальных материалов и

ссылки. Я первым признаю, что это круто, но есть некоторые опасения. Надеюсь, это приложение не отвлекает слушателей от презентации, а делает ее выразительнее.

Опасения? Это мягко сказано. Каждый раз, когда я собирался протестировать приложение на очередной презентации, он говорил мне, что момент выбран неудачно, данная аудитория слишком консервативна, не готова к таким новациям и т. п. Я считаю, что если бы затея с приложением потерпела неудачу в середине презентации, то я просто попросил бы присутствующих убрать телефоны. Отец делал это годами.

С моей точки зрения, если провал затеи с презентацией станет очевиден в середине выступления, то присутствующие запомнят именно это. Примерно то же случилось, когда я случайно пролил во время выступления воду на микрофон и из него посыпались искры, а я потерял самообладание. Недели подготовки, и после всего этого аудитория помнит лишь то, что трибуна чуть не загорелась. Этот разговор повторялся снова и снова.

— Хорошо, отец, приложение готово и работает. Мы можем использовать его на семинаре в понедельник.

— Разве не стоит испытать его несколько раз?

— Это мы и сделаем в понедельник.

— Иона, я не уверен, что хочу тестировать приложение на аудитории численностью свыше четырехсот человек.

— Но папа, идея в том и состоит, чтобы держаться на гребне волны технологических инноваций и стимулировать аудиторию общаться на новом уровне. Если мы этого не сделаем, наверняка нас кто-то опередит. Это вопрос времени. Я думаю, это очень важно для нашей репутации.

— Я тебя слышал. Но наша задача — рассказать аудитории о поколении Z и том, что делает его уникальным. Если присутствующие будут раздражены оттого, что не могут запустить приложение, поскольку оно плохо работает, то мы потеряем их.

— Но если в нем есть баги, то мы сможем выяснить, какие именно и как их устранить. В конечном счете мы научим присутствующих думать, как поколение Z!

— Другие поколения всегда волновало мнение окружающих, когда что-то шло не так или, еще хуже, давало сбой. Но раз поколение Z не боится неудач, то будет гораздо меньше беспокоиться, если что-то не получится.

Среди моего поколения бытует мнение, что если вы не пытались начать бизнес или провалили несколько попыток учредить стартап, то вы делаете что-то не так. Поколение Z считает позорной не неудачу, которую может потерпеть каждый, а отсутствие желания экспериментировать. Для моего поколения гораздо важнее начать какое-либо дело и получить необходимый опыт, чем добиться в чем-либо совершенства.

Если в компании нет дееспособного отдела исследований и разработок, то кто-нибудь из представителей поколения Z обязательно займется его организацией. Их преимущество состоит в том, что они разделяют концепцию так называемого МЖП (MVP) — минимально жизнеспособного продукта. Они удержат команду от чрезмерных размышлений над чем-то одним, вместо этого направив силы на его практическую реализацию и извлечение полезных уроков.

Однако есть и недостаток: менеджеры должны быть уверены, что синдром упущенной выгоды не заставит поколение Z меньше внимания уделять выполняемому проекту из страха что-то упустить вне его рамок.

Мы поняли это еще до того, как начали работу над приложением.

— Вообще-то я знаю нескольких парней в моей школе, которые стали программистами-гуру и вполне способны разработать это приложение. Я поговорю с ними, и мы решим, когда сможем начать.

— Вперед! Но прежде чем приступить к переговорам, нам еще многое предстоит сделать. Прежде всего проверить, не разработал ли уже кто-то подобных приложений. Возможно, нам следует найти консультанта, который делал подобные вещи. Я бы хотел, чтобы мы примерно подсчитали бюджет. Кстати, еще одна хорошая идея — поговорить с кем-то из наших клиентов и узнать их мнение.

— Но папа...

— Дай мне закончить. Нам надо будет поговорить с организаторами семинаров, чтобы выяснить, какие технические

проблемы с новым приложением могут возникнуть при проведении семинара. Одно можно сказать наверняка: сначала нам следует разработать опытный образец и протестировать его.

— Ты наконец закончил? Прекрасно, к тому времени, как мы все это сделаем, поколение Z уйдет на пенсию и наша работа потеряет смысл.

Вы думаете об этом... затем делаете это

Традиционно, когда в организации создается/внедряется что-то новое, оно проходит очень длинный, а порой и тернистый путь. Обычно это происходит так: сначала вы обдумываете идею, затем разрабатываете продукт, отправляете в комитет по внедрению, рассчитываете бюджет, изготавливаете опытный образец, тестируете его, получаете доказательство правильности вашей концепции, вносите необходимые изменения, опять отправляете в комитет по внедрению, корректируете бюджет, потом еще раз делаете опытный образец, тестируете и запускаете в производство.

Для поколения Z концепция МЖП действительно очень важна. С нашей точки зрения, есть только два этапа внедрения инноваций: вы обдумываете идею, а затем реализуете ее. Сталкиваясь же с традиционной процедурой этого процесса, поколение Z недоумевает, почему она должна быть такой долгой и выносящей мозг. Синдром упущенной выгоды побуждает нас делать это быстро и переключаться на что-то другое.

Все, чего мне хотелось, — это разработать простое приложение для сопровождения наших выступлений. Но глядя на процедуру, я готов поклясться, что отец собрался запустить новый Facebook. Меня очень увлекал этот проект, но отец за пять секунд превратил его в нечто абсолютно нудное. Я не мог отделаться от мысли, что его подход слишком рискованный, поскольку потребует массу времени и ресурсов для реализации, — а нам это совершенно не нужно.

По иронии судьбы, я тоже не мог отделаться от мысли, что подход Ионы еще более рискованный. Требовалось найти какой-то компромисс, но это оказалось нелегко. Мне не нравился вариант поручить нескольким программистам разработку приложения, основываясь лишь на общей идее. В то же время Иона сумел показать

мне, как можно выполнить задачу быстрее и даже с меньшими затратами за счет исключения многих подэтапов.

Между минимально жизнеспособным и рискованным продуктом довольно тонкая грань. В соответствии с исследованием Pew Research, 68 % учителей считают, что виртуальные инструменты позволяют студентам из поколения Z существенно экономить время на выполнении заданий. Определенные стандарты, которые необходимо соблюдать, будут всегда, и ознакомление с ними поколения Z критично важно для достижения успеха.

Синдром упущенной выгоды = повторение

Коммуникации с поколением Z, учитывая его основную черту — предельную практичность, требуют от менеджеров обрисовывать ситуацию максимально реалистично, не приукрашивать и высказываться прямо. Однако синдром упущенной выгоды выдвигает некоторые условия.

Если для реалистичности нужна прозрачность, то для синдрома упущенной выгоды — регулярное повторение.

Если мы просматриваем наши новостные ленты ежечасно, то могу только представить, как мое поколение отреагирует на обновление контента раз в квартал. Вспомним, что 40 % поколения Z, по данным нашего общенационального исследования, заявили, что работающий Wi-Fi для них важнее, чем работающая ванная комната. Так же недвусмысленно мы подчеркиваем приоритет постоянного подключения к интернету с открытым доступом и возможностью непрерывно обмениваться информацией.

Там, где деловые круги долгие годы мыслили не меньше чем кварталами, поколение Z мыслит минутами. То, что произошло в первом квартале, далеко не так важно, как то, что произошло до обеда. Их синдром упущенной выгоды слишком силен, чтобы можно было уговорить их подождать получения информации любого рода. Вывод прост: предоставлять корпоративную информацию как можно чаще.

Это касается не только компаний, где они работают, но и даже в большей степени обратной связи и информации об их собственной деятельности.

Все поколения стремились к переменам, когда речь заходила об информации и обратной связи. Как упоминалось в [главе 5 «Персонализация»](#), поколение X, будучи родителями поколения Z, требовали у бумеров более частой обратной связи. Подведение итогов работы раз в год они считали недостаточным. Поколение X упорно боролось за выполнение этого требования, и в результате многие компании стали предоставлять отзывы о работе каждые полгода. Это был серьезный успех!

Поколение X при этом руководствовалось своим врожденным скептицизмом. При отсутствии обратной связи они начинали предполагать худшее. Всегда готовые к сотрудничеству миллениалы хотели видеть такие отзывы еще чаще, однако их интересовало в первую очередь участие в формировании отзыва максимально широкого круга респондентов. Почему меня должен оценивать только мой босс, если есть коллеги, менеджеры, покупатели и много кто еще, кто видит мою работу каждый день? Компании отреагировали на это разработкой 360-градусной системы обратной связи.

Теперь на сцену выходит поколение Z, которое, как и поколение X, желает получать оценку своего трудового вклада как можно чаще, причем, как и миллениалы, из максимально широкого круга источников. Однако в случае поколения Z понятие обратной связи стало принципиально иным.

Проблема в том, что мое поколение уже в значительной степени привыкло к обратной связи, работающей в наших интересах. По сути, мы получаем отзывы о своей повседневной деятельности. Это просто: мы постим что-то в социальных сетях и уже через несколько секунд можем делать какие-то выводы исходя из количества лайков. Более того, мы видим, сколько комментариев оставляют читатели и что именно они думают.

Тогда каким образом может работать система предоставления отзывов раз в полгода? Поколению Z понадобится собственная система обратной связи, где его представители могли бы видеть, получает их работа лайки или нет, а также кто и что думает по этому поводу. Но эта система должна быть достовернее, чем отзывы некоторых коллег, которые, желая сделать вам приятное, без размышлений жмут кнопку «Нравится».

Можно ли вообще создать эффективную обратную связь?

Синдром упущенной выгоды поколения Z может стать ценным активом в сфере продаж и маркетинге. По сути, хороший сбытовой агент просто обязан быть подвержен этому синдрому. Когда в 1957 году торговый агент стучал в дверь миссис Джонс, чтобы продать ей пылесос Hoover 800, он тут же как бы между прочим сообщал ей, что миссис Смит минуту назад купила такой же. Миссис Джонс не могла сию минуту заказать его, поэтому каждый гость, заглядывавший на партию в бридж на следующей неделе, становился для нее сильным потрясением, ведь у нее все еще стоял старый Hoover 650, не имевший индикатора заполнения мешка.

Синдром поколения Z помогает им в продажах и маркетинге, поскольку они точно знают, как заставить потенциального покупателя почувствовать, что он рискует упустить что-то весьма существенное, поэтому лучше согласиться на сделку, если он хочет оставаться на переднем крае технологического прогресса. Синдром упущенной выгоды заставляет потенциального покупателя думать, что то, чем он пользовался раньше, уже не соответствует духу времени.

Все это прекрасно, если вы решаете вопрос о покупке новой модели пылесоса. Но что если перед вами стоит более серьезная проблема, как, скажем, ваша жизнь?

Большая проблема моего поколения, обусловленная синдромом упущенной выгоды, состоит в том, что нам приходится постоянно видеть, как друзья приобретают вещи, которых у тебя нет, или навыки, которыми ты не обладаешь. В конце концов вам начинает казаться, что так будет всегда. Иногда это напоминает сеанс самобичевания. На каждый пост, в котором вы описываете то, что у вас есть, или свои занятия, найдется сотня постов других людей, где рассказывается о вещах и занятиях, которых у вас нет.

Переживаний добавляет еще и то, что, разместив какую-нибудь новость, вы какое-то время выжидаете, заинтересует ли она кого-то вообще. Такер получил огромное удовольствие, проведя день в Мексике и полюбовавшись грандиозным закатом солнца в Мехико, о чем и запостил классную фотографию; но если эта

фотография получает всего 67 лайков по сравнению со 117 лайками под постом Зака о том, что он забил победный гол в хоккейном матче, то Такер действительно может почувствовать, что что-то упустил. Даже поездка в Мехико покажется недостаточно удачной.

Под влиянием синдрома упущенной выгоды могут сформироваться нереалистичные ожидания от жизни, что, возможно, станет серьезной проблемой в деловой среде. Конечно, приятно слышать о том, что поколение Z готово работать в компании как можно дольше. Однако устоят ли они перед искушением, видя, как коллеги продвигаются по службе и осваивают новые навыки, и продолжают ли работать в компании? Когда они узнают о том, что их друг, или даже друг их друга, получил новую, очень интересную работу, то, с одной стороны, для них это весьма соблазнительно, а с другой — они без проблем могут связаться с этим человеком и услышать все из первых уст. Всего лишь щелчок мышкой, и, сами того не сознавая, они подают «заявку» на новую работу.

Очень важно найти время и объяснить поколению Z, чему они учатся и насколько это уникально. В конечном счете наша задача — развеять их опасения что-либо упустить. В идеале вы сможете им помочь. Если у вас не получится, то они просто уйдут... но даже в этом случае умные компании оставляют дверь открытой. Многие представители поколения Z могут вскоре обнаружить, что в других местах трава отнюдь не зеленее. И если они вернутся, то будут более преданы компании и покажут прекрасным примером остальным, что не стоит опасаться что-либо упустить!

Синдром упущенной выгоды у поколения Z!

Оцените, насколько сильно ваши сотрудники из поколения Z переживают синдром упущенной выгоды.

Будьте готовы пересмотреть методы привлечения внимания сотрудников из поколения Z. Найдите способ помочь им бороться с отвлекающими от работы факторами.

Помогите сотрудникам разбить крупный проект на несколько управляемых этапов, а затем периодически проверяйте, насколько рационально они распределяют свое внимание и силы.

Напоминайте сотрудникам, чему они учатся на своих рабочих местах, каким образом вписываются в общую канву деятельности

компании и каких успехов уже достигли, — все это поможет побороть синдром упущенной выгоды.

Поставьте «поисковые» способности поколения Z на службу компании.

Четко укажите, хотите ли вы, чтобы сотрудник провел быстрый поиск общедоступной информации или углубленный и вдумчивый анализ данных.

Максимально используйте склонность поколения Z рисковать.

Помогите им определить, что означает «достаточно хорошо».

Глава 9. Сделай сам!

* * *

- Мне не нужен репетитор!
- Иона, ты действительно считаешь, что лучше подготовишься к тестированию АСТ, просматривая ролики на YouTube?
- Почему бы и нет?
- Это не так-то легко. Тебе нужен профессиональный репетитор.
- Отец, на YouTube есть сотни видео об АСТ.
- Я просто считаю, что не стоит так рисковать.
- И чем я рискую?
- Завалить тестирование.
- Послушай... если Джулиус Йего научился метать копье благодаря YouTube, а потом выигрывал чемпионаты мира, то, наверное, и я в состоянии почерпнуть оттуда полезную информацию для сдачи АСТ. Я смогу пройти тестирование хорошо, и мне не нужен репетитор.

Поколение Z воистину можно назвать поколением «сделай сам».

Атлеты, выигрывавшие чемпионаты мира, как кениец Джулиус Йего — самоучка, чьим единственным тренером был YouTube, — резко подняли планку значения выражения «сделай сам». Для остальных концепция «сделай сам» в основном связана с домашними подвигами на ниве ремонта или, возможно, с художественными и ремесленными проектами. Но поколение Z на все, в том числе и на карьеру, смотрит сквозь призму этого принципа.

Облегчение доступа к информации

Если вы росли, имея доступ на YouTube, и по размещенным там видео учились делать все что угодно — от укладки кафеля в ванной до изучения суахили, — то трудно ли вам будет уверовать в то, что вы способны все сделать самостоятельно?

Однако характерную для поколения Z склонность к «сделай сам» сформировало нечто большее, чем умение искать информацию онлайн. Все началось с наблюдения за действиями их родителей из

поколения X. Те не доверяли никаким учреждениям. Наблюдая в юности за их крахом или балансированием на грани банкротства, поколение X пришло к выводу, что самое разумное — никогда ни на кого не полагаться. Поэтому, когда пришло время заводить собственных детей, они воспитывали их в убеждении, что лучше делать все самим.

Наши родители из поколения X говорили, что мы не должны идти проторенными тропами. Они не были склонны к раздаче пустых обещаний. Мы выросли, наблюдая за тем, как они пытаются нарушить статус-кво. Возьмем хотя бы образование. Не считалось чем-то необычным встретить в своей бейсбольной команде совсем незнакомого парня. Вполне возможно, он обучается на дому. И в этом не было ничего особенного. Национальный центр образовательной статистики сообщает, что в 2003–2012 годах численность обучающихся дома американских школьников возросла на 62 %.

Но помимо наблюдения за тем, как наши родители следовали принципу «сделай сам», мы в юношеские годы стали свидетелями отмирания функции посредника в ее классическом виде. При наличии автоматических систем обслуживания и разнообразных приложений, помогающих в чем угодно — от бронирования отеля до поиска работы, — поколение Z просто не знало мира, в котором требовалась помощь турагента в планировании поездки. В нашем мире господствует принцип «сделай сам». Особенно в то время, когда мы поступали в университеты.

Хотя многие пренебрегают дипломами, полученными онлайн, Северо-Восточный университет обнаружил: 50 % представителей поколения Z считает, что онлайн-степень не менее престижна в деловой среде, чем полученная традиционным путем. С нашей точки зрения, степень, полученная онлайн, позволяет «сделать ее самим». По данным Sparks & Honey, 75 % поколения Z говорят о наличии и других способов получения качественного образования, помимо учебы в университете. И дело не в том, что мы не ценим высшее образование, а в том, что двери для «сделай сам» открыты.

Итак, что произойдет в случае применения концепции «сделай сам» в рабочей среде?

Выйти из-под контроля

Хорошая новость состоит в том, что независимые, полагающиеся исключительно на себя и ориентированные на концепцию «сделай сам» сотрудники очень ценны в быстро меняющемся мире. Но есть и плохая новость: в деловой среде, где миллениалы поставили сотрудничество и командную работу во главу угла, эти качества, возможно, покажутся не особо выдающимися.

На одной стороне находятся миллениалы, поднявшие коллективный труд на новый уровень. Они знают, что в команде нет места отдельным «я», привержены совместной работе и тесно спаяны. Миллениалы всегда считали, что две головы лучше, чем одна. А в идеальном случае почему бы не собрать вместе дюжину умных голов? Миллениалы не только используют к общей выгоде все, что отдельные члены могут принести в команду, но и отмечают как общие достижения, полученные совместными усилиями.

На другой стороне есть 42 % представителей поколения Z, заявляющих, что предпочли бы закончить проект единолично и получить заслуженное признание, чем делать это в составе группы и делить славу на всех. Очень красноречив тот факт, что наше общенациональное исследование тоже подтвердило: 71 % молодежи полностью согласен с утверждением: «Если хотите, чтобы дело было сделано хорошо, сделайте его сами».

Миллениалы, вероятно, будут обижаться, когда поколение «сделай сам», они же Z, придя на работу, не станет торопиться вливаться в коллектив. Как мы уже говорили, бумеры не почувствовали никакой разницы, когда на рабочие места пришли их дети из поколения X.

Идентификация различий между миллениалами и поколением Z должна стать одним из первых и наиболее важных шагов. Знает ли 71 % представителей поколения Z, убежденных в том, что «если хочешь, чтобы дело было сделано хорошо, сделай его сам», что такое «делать правильно»? Поколение Z настолько привыкло все решать само, что наверняка посчитает свое понимание сути проекта правильным и будет действовать, исходя из него.

Мы не можем допустить, чтобы миллениалы выпали из обоймы и просто повернулись и ушли. Оказывая чрезмерную поддержку поколению Z, мы рискуем потратить впустую слишком большой объем ресурсов и времени.

В горячие для компании времена мы бы очень легко привыкли к избыточной самостоятельности поколения Z в их стремлении выполнить порученную работу. По сути, мы бы быстрее одобрили такое поведение, как в свое время бумеры приняли поколение X. Но на это потребуется время. Миллениалы должны проявить большую мудрость в процессе передачи полномочий в руки поколения Z. Им понадобится сформировать систему ожиданий относительно того, чем должен завершиться тот или иной проект.

И что еще важнее, миллениалам придется установить основные правила относительно того, как и когда будет производиться «входной контроль». Кроме того, им придется по-новому взглянуть на поколение Z и осознать, что множество совещаний сплоченных команд вряд ли покажется поколению с девизом «сделай сам» столь уж эффективным времяпрепровождением. 20 % поколения Z, по данным общенационального исследования, заявили, что предпочли бы визит к стоматологу частым проверкам их работы руководством.

Найти собственные источники

Приверженность поколения Z принципу «сделай сам» означает, что они будут подталкивать организации вернуть внутренним подразделениям многие функции, ранее переданные на аутсорсинг.

Всякий раз, когда я говорил об этом представителям компаний, перед которыми выступал, они неизменно отвечали, что прибегать к аутсорсингу их заставляет отсутствие необходимых внутренних ресурсов. Со своей стороны, я предлагал им разобраться, действительно ли они уверены, что у их компании этих ресурсов нет. Мы неоднократно говорили на страницах книги о том, что поколение Z заставит работодателей открывать в своих сотрудниках больше талантов и навыков, которые были не востребованы, поскольку не указывались в описании данной должности.

Поколение Z подсознательно чувствует, что такие навыки есть, но многие работодатели их игнорируют. Не исключено, что Джоан из бухгалтерии, обожающая допоздна смотреть ролики на YouTube, способна на большее, чем составлять электронные таблицы в Excel. У нее талант к графическому дизайну, и она могла бы разработать образец рождественской открытки, вместо того чтобы идти на работу. Возможно, Брайан из отдела маркетинга — настоящий гуру в столярном деле и мог бы сэкономить компании пару долларов, отремонтировав на выходных диваны в комнате отдыха сотрудников. Мне кажется, это здорово, что 55 % учебных курсов, найденных в Google, преподаются людьми независимо от места работы, но с необходимыми навыками и способностями, многие из которых они не применяют на работе. Тематика этих курсов варьируется от специальных технических предметов до (представьте себе!) выдыхания огня.

Управление поколением Z с их принципом «сделай сам» включает признание их стремления к выявлению талантов внутри компании, способных сэкономить ей время и деньги. В то же время в ходе обучения поколения Z им следует показать, как найти тонкую грань между ситуациями, когда компания *может* что-то сделать самостоятельно и *должна ли* она это делать. Конечно, имеет смысл пригласить Джоан из бухгалтерии для разработки макета

рождественской открытки, чтобы сэкономить несколько долларов, но если требуется разработать дизайн годового отчета компании, то это уже совсем другая история. Лучше поручить это дизайнерской фирме, постоянно выполнявшей эту работу.

Еще одно направление привлечения ресурсов с помощью поколения Z — поиск информации вне компании.

— Иона, хочешь я добавлю кудрявую капусту в твой смузи?

— Конечно. Кстати, ты знаешь, что она буквально растворяет все злокачественные клетки в организме?

— Я знаю, что она полезна для здоровья, и в прошлый раз, проходя по овощному ряду в супермаркете, видел рекламу о том, что это просто-таки чудодейственное средство от всех болезней. Кто тебе об этом сказал?

— Foodbabe.

— Кто это?

— Блогер с 97 тысячами подписчиков.

— Это ученый?

— Понятия не имею.

Когда мое поколение проводит какое-либо исследование, мы, как и большинство людей, обращаемся к Google. Затем кликаем по двум-трем верхним ссылкам и получаем то, что искали. Если Google не справился с задачей, мы размещаем запрос в социальной сети и обычно через несколько минут получаем несколько полезных ответов, подсказывающих, куда двигаться дальше.

Проблема поколения Z состоит в том, что доступ и достоверность не всегда идут рука об руку. В нашей книге The M-Factor мы обсуждали вопрос, как использование социальных сетей миллениалами положило конец профессии эксперта в том виде, в каком мы ее знали. Внезапно вы перестаете доверять рекомендациям кинокритиков по поводу того, какой фильм посмотреть, и обращаетесь в свою френд-ленту. Зачем спрашивать сотрудника экскурсионного агентства, куда лучше отправиться в путешествие? Проще задать этот вопрос тем же людям, которые рекомендовали вам фильм для просмотра. Вы привыкли консультироваться у Джулии Чайлд или

Бетти Крокер, как испечь что-нибудь вкусное, но сейчас просто задаете вопрос сотням людей, с которыми общаетесь в Facebook.

Поколению Z знаком только мир, в котором экспертом может стать кто угодно. Исследование Нильсена выявило, что 83 % поколения Z больше всего доверяют рекомендациям друзей. На втором месте по степени доверия — посты потребителей в интернете и публикации в прессе (66 % поколения Z). Этого вполне достаточно, если требуется выяснить, где лучше всего пообедать или на каком пляже предпочтительнее заниматься серфингом. Но совсем другое дело, если случайные друзья из социальных сетей дают поколению Z советы, как им выполнять их работу.

Роджер Гуделл

Комиссар Национальной футбольной лиги

Какое наиболее важное качество вы хотели бы видеть в своем будущем боссе?

Наиболее распространенный ответ: честность и желание быть моим наставником.

Принцип поколения Z «сделай сам» определенно изменил отношения между боссом и подчиненными. Просто спросите учителей, многие годы работавших с поколением Z. Традиционно вы шли в школу, а работа тех, кто вас учил, заключалась в распространении информации.

Но поколение Z смотрит на это иначе; именно поэтому роль учителя в наше время изменилась. Бренда Касселиус — комиссар по образованию в нашем родном штате Миннесота — говорит: «Учителя только сейчас начинают это понимать, кроме того, они связаны образовательными стандартами, ежегодными оценками работы, системой подотчетности и т. п. Нас ограничивают методики обучения, которые уже давно себя изжили. Сегодня учитель — нечто большее, чем хранитель и распространитель знаний и навыков, и должен понимать, что учащиеся воспринимают знания как нечто постоянно меняющееся. Это делает классический стиль преподавания, когда лектор стоит перед аудиторией, менее эффективным».

Мелисса Кондрик — учитель математики в средней школе Плезантона, магистр педагогических наук и популяризатор передовых

технологий в аудитории — поясняет следующее: «Мы должны быть на равных с поколением Z в технологиях, если хотим привлечь их внимание. Уже нельзя просто взять отпечатанный материал и разместить в интернете. Уроки должны быть интерактивными, а лучше ролевыми, чтобы увлечь слушателей. Как и взрослые, ученики хотят, чтобы контент был увлекательным, интересным и максимально приближенным к реальности. Тогда они учатся намного успешнее. Но понимать свою роль в образовании для учителя не менее важно, чем правильно использовать прогрессивные технологии и методологии. Это моя ключевая рекомендация будущим боссам поколения Z. Традиционная модель обучения выглядела как “мудрец за кафедрой”, когда учитель стоял перед классом и вкладывал знания в головы учащихся. У него всегда был только один “правильный ответ”. Поскольку он был единственным носителем мудрости в аудитории, то и должен был стоять впереди. Теперь модель обучения выглядит как “инструктор за пультом”, когда студенты сотрудничают друг с другом в небольших группах и/или смотрят на экран, а не на учителя. Наша задача — направлять их в потоке информации. Мы фокусируемся на развитии навыков решения проблем».

Большинство учителей справились с этой эволюцией и с собственным эго, которое пришлось отодвинуть в сторону. Однако эго боссов, упорно трудившихся для того, чтобы взобраться на самый верх карьерной лестницы, может пострадать, если поколение Z не сочтет их всезнающими. Кондрик по этому поводу говорит: «Советую будущим боссам вовремя понять, что поколение Z очень мотивировано. Получайте удовольствие от роли “инструктора за пультом”. Мудрец на сцене будет только мешаться у них под ногами. Это поколение намерено добиться успеха».

Миллениалы куда больше склонны к сотрудничеству и поэтому без колебаний стучали в двери кабинетов своих руководителей. Хотя многие на это жаловались, боссы снова чувствовали себя нужными. Поколение Z как более независимое не будет стучать столь часто. В результате боссы сотрудников из поколения Z не чувствуют своей нужности, и, что еще хуже, им кажется, что их недостаточно уважают и что они больше не контролируют поток информации.

Давайте внесем ясность: поколение Z стремится все делать самостоятельно, но нам все равно нужны наши боссы, точно так же

как и наши учителя. В ходе общенационального исследования 94 % представителей поколения Z заявили, что доверяют рекомендациям своего начальника больше, чем информации, полученной из поисковика Yahoo!. Мы не собираемся заменять боссов поисковой системой. Мы не всегда обращаемся к ним за всей необходимой информацией. Однако хотя мы и можем собрать ее самостоятельно, это еще не означает, что мы знаем, что с ней делать и та ли это информация, которая нам нужна.

Руководители играют разную, иногда и критически важную роль. Поколению Z обычно требуется помощь, когда дело доходит до проверки и контроля. И конечно же, мы можем многому научиться от нынешних «боссов» поколения Z — преподавателей. В проводившемся национальном опросе подавляющее большинство учителей заявили, что безусловным приоритетом в нынешнем образовании они считают обучение учащихся тому, «как проверить качество полученной из интернета информации».

Одно дело, когда вы прислушались к чьим-то рекомендациям относительно выбора блюд за обедом и они вам не понравились. И совсем другое — если в коммерческое предложение клиенту включили недостоверную информацию.

Опрос показал, что поколение Z куда больше увлечено поиском информации, чем ее анализом. Преподаватели также предупреждали, что поверхностное отношение к исследованиям приучает студентов думать, что любую задачу можно быстро решить в последнюю минуту.

Как мы уже знаем, поиск информации всегда казался поколению Z делом легким и быстрым. Однако как быть с источниками, ссылки на которые занимают пятую-шестую строку ответа на поисковый запрос, а то и вообще — страшно сказать! — находятся на второй странице? К тому же велика вероятность, что и за этими ссылками скрывается ценная информация. Менеджерам придется научить сотрудников из поколения Z выделить дополнительное время и обобщить всю информацию. Даже если для этого понадобится заглянуть туда, куда поколение Z никогда не заглядывает, — на вторую страницу.

Кондрик комментирует это так: «Конечно, поколение Z привыкло кликать на первые же ссылки, которые видит, но они также понимают важность тщательного проведения исследования. Они усвоили в достаточно юном возрасте, что плагиат или искажение информации —

это преступление. Они к этому очень чувствительны. Конечно, им хочется выполнить работу как можно быстрее, но они не собираются ради этого мошенничать».

Хотя нам потребуется потратить какое-то время на то, чтобы объяснить поколению Z, как отличать надежные источники информации от ненадежных, не стоит заходить слишком далеко и пытаться контролировать сам ход проводимого ими исследования. Всегда есть искушение дать им список разрешенных к использованию источников, но зачем ставить столь жесткие рамки? Ведь у свободного поиска огромные преимущества. Всегда существует вероятность, что они откроют неизвестные вам ранее источники.

Расцвет экономики фриланса

Хорошая новость состоит в том, что поколение «сделай сам» в скором времени появится на рабочих местах во всеоружии. Плохая новость — они могут и вообще не появиться на рабочих местах, раз настолько вооружены навыками поиска информации. Согласно опросу, проведенному Millennial Branding, 17 % поколения Z хотели бы начать собственный бизнес (для миллениалов этот показатель равен 11 %).

Прежде чем списать эти данные на неопытность и наивность поколения Z, следует учесть один маленький нюанс. Когда представители других поколений думают об организации и ведении бизнеса, они представляют классического предпринимателя, который строит бизнес-империю, и подсчитывают объем ресурсов, необходимых для ее создания.

Когда поколение Z думает об организации и ведении бизнеса, то представляет себе «шоу одного артиста» с весьма ограниченным бюджетом. То, что многие называют фрилансом, мы назовем настоящим частным бизнесом. Согласно недавним исследованиям, в США работают свыше 53 миллионов фрилансеров. Эта категория сотрудников быстро выходит на ведущие позиции в составе трудовых ресурсов. Дело не в том, что мы не надеемся, что со временем наш бизнес перерастет в империю, просто это вовсе не нужно для того, чтобы он мог процветать. Иными словами, мы все можем сделать сами. Мое поколение не торопится устраиваться на работу в «Макдоналдс» или на расфасовку бакалеи, чтобы

заработать денег. Мы знаем, как одновременно использовать несколько возможностей подработать. Можно продавать подержанные вещи на eBay, помогать родителям со сдачей в аренду вашего дома на Airbnb, а если вы совершеннолетний, то водить такси для Uber, и это первое, что пришло на ум. Harvard Business Review сообщил, что 70 % подростков из поколения Z именно так и подрабатывают.

По мере взросления они становятся все изобретательнее по части собственного бизнеса. Они привыкли к легкости, с которой все можно купить онлайн, но и продавать товары непосредственно потребителю онлайн так же легко. Помните, мы говорили об исчезновении функции посредника?

Если бы я хотел начать собственный бизнес, то за два дня мог бы учредить компанию с ограниченной ответственностью, разработать логотип, создать сайт, зарегистрировать номер телефона на 800 (бесплатный для звонящих), заказать и получить визитные карточки по почте. Если бы я очень спешил, то все это можно было бы проверить и за день. А что об этом думают мои мама и папа? Они пожелали бы мне успеха! По данным агентства Гэллага, у 32 % поколения Z родители или опекуны ведут собственный бизнес. Мой отец был самозанятым, сколько я себя помню.

Помимо помощи родителей в запуске бизнеса поколение Z ищет колледжи и университеты, которые бы научили их тому, как это делается. Исследователи из Северо-Восточного университета утверждают, что 63 % поколения Z хотят поступить в колледжи, предлагающие курсы по открытию и ведению бизнеса. Тут ничего не поделаешь: вряд ли найдется компания, которая будет тебя обучать, как лучше начать собственный бизнес.

В отличие от поколения X, их детям, поколению Z, повезло куда больше в отношении основания собственного дела, поскольку в наше время множество организаций и систем оказывают помощь начинающим бизнесменам. Возьмем такую простую вещь, как аренда офиса. Сегодня вам не надо занимать под него обеденный стол в собственной столовой или арендовать просторное помещение с большими накладными расходами. Можно выбрать нечто среднее в благоприятствующей деловой среде.

Эта концепция уже не нова и обычно включает то, что называют бизнес-центрами. Изначально они предназначались для топ-менеджеров, желавших показать, что они более важные персоны, чем было на самом деле. А в наше время это сосредоточение множества современных офисов, кем только не снимаемых — от графических дизайнеров до разработчиков веб-приложений и писателей, то есть фрилансеров всех мыслимых специальностей.

Ценность бизнес-центров не столько в том, чтобы почувствовать себя настоящим бизнесменом, сколько в том, чтобы оказаться в окружении людей, плывущих в одной лодке. Это создает прекрасные возможности для сотрудничества и дружбы. Внезапно вы оказываетесь среди сотен людей, словно в жужжащем улье, и хотя и придерживаетесь принципа «сделай сам», поневоле начинаете чувствовать себя частью большого сообщества.

Американская компания WeWork работает с этим сообществом. Она предлагает совместно нанимаемые офисные площади, общество единомышленников и услуги для предпринимателей, фрилансеров, стартапов и малого бизнеса. Они спроектировали сверхсовременные офисы, которые можно назвать как угодно, но только не консервативными, наполненные всем необходимым — от спортивных залов до небольших кухонь и залов для видеоигр. Как говорится в их миссии, они хотят «создать мир, в котором люди работают, чтобы жить, а не просто зарабатывать». Основанная лишь в 2010 году, WeWork уже открыла 78 бизнес-центров в 23 городах по всему миру, а ее капитализация на момент написания этой книги составляла 16 миллиардов долларов.

Другие компании предлагают поколению «сделай сам» помощь в реализации их талантов. ^{Upwork.com} — ресурс для фрилансеров и малого бизнеса, облегчающий их контакты с рынком. Они обещают пользователям: «Найдите фрилансеров, идеально подходящих на любую должность, для любой работы в любое время. Работайте с теми, кто идеально впишется в вашу команду». Далее предлагается выбрать из следующего меню: веб-разработчики, разработчики мобильных приложений, дизайнеры и специалисты творческих профессий, писатели, виртуальные помощники, менеджеры по обслуживанию клиентов, сбытовые агенты, бухгалтеры и

консультанты и т. п. Представители поколения X не отказались бы от подобной помощи, когда начинали бизнес.

Действительно ли такая помощь эффективна? Традиционные IT-компании столкнулись с замедлением темпов роста, притом что одновременно количество людей, нанимающих независимых консультантов на Upwork.com для крупных IT-проектов, только за прошлый год увеличилось на 22 %. Похоже, компании понимают, что им необязательно нанимать много персонала только потому, что требуется сделать большой объем работы.

Самое главное, что поколение Z убедилось, насколько легко делать что-то самим. Причем настолько, что, по данным Северо-Восточного университета, 42 % поколения Z заявили о намерении работать на себя. Это большой прогресс по сравнению с 10,1 % самозанятых американцев, о которых сообщило Бюро трудовой статистики США в 2015 году. Однако еще поразительнее в этой статистике то, что работа по найму и самозанятость — отнюдь не взаимоисключающие понятия. Во многих случаях мы собираемся делать и то и другое.

Побочный бизнес

— Отец, ты что-нибудь слышал о бизнесе Сэма по продаже светоотражающей экипировки?

— Подожди-ка. Я думал, он только что устроился на работу.

— Он и устроился.

— Продавать светоотражающую экипировку?

— Нет. Он получил работу в маркетинговой фирме, в которой стажировался на последнем курсе университета.

— Тогда при чем тут светоотражающая экипировка?

— Это его собственный бизнес, которым он занимается в свободное время. Это круто! Он только что заключил контракт со строительной компанией, которая сооружает хайвеи. Делает большие бабки!

— И что по этому поводу думает его работодатель?

— Понятия не имею. Какое это имеет значение?

Скажите «а ну-ка свистни!» бумерам, и они тут же вспомнят свист в ночном клубе во время объявления о выступлении всемирно известного танцевального шоу. Поколение X, возможно, о ночном клубе ничего не помнит, но зато наверняка расскажет о том, как их класс в начальной школе целую неделю разучивал танцы в спортивном зале. Что касается поколения Z, то у них слово «свист» вызывает единственную ассоциацию с тем танцем, который они исполняют, мечась между основным местом работы и их бизнесом на стороне в стиле «сделай сам».

Одновременно с движением «сделай сам» приобретала широкую популярность идея побочного бизнеса. Побочный бизнес — это бизнес, который ведется в свободное от основной работы время своими силами и для себя. Мы уже говорили о наличии такого количества ресурсов, способных помочь начинающему бизнесмену, что можно попытаться запустить бизнес, не увольняясь с основной работы. Идея ведения бизнеса по совместительству получила всеобщее распространение в среде поколения Z.

Предыдущие поколения не могли заниматься чем-то на стороне, даже имея для этого время. Считалось, что свободное время следует посвятить совершенствованию в своей основной специальности. К тому же у них не было тех инструментов в помощь начинающему бизнесмену, которые есть сейчас. Поколение Z должно было доказать, что такое возможно, и оно это сделало.

Традиционалисты и бумеры разговоры о какой-то другой работе помимо основной воспринимали как признак нелояльности работодателю. Они должны были показать ему свою безграничную преданность. Когда на рабочих местах начало появляться поколение X, работодатели были вынуждены приспосабливаться. Им пришлось принять тот факт, что в списке предпочтений своих сотрудников они стали номером вторым, в то время как первое место заняли семья и друзья. Поколение X даже не пыталось скрывать тот факт, что, конечно, они будут проявлять лояльность и уделять должное внимание своей работе, но их личная жизнь превыше всего. Нельзя сказать, что бумеры не заботились о своих семьях и друзьях. Но деловая среда была для них настолько конкурентной, что, если они хотели сохранить работу или получить повышение, то должны были демонстрировать, что работа для них стоит на первом месте.

Компания Inc. сообщает, что 75 % поколения Z хотят, чтобы их нынешнее хобби было как-то связано с основной работой. Когда они придут на рабочие места, деловая среда опять изменится. Вот и беспокойтесь после этого об уходе своих сотрудников к конкуренту; куда большей опасностью скоро станет их выбор в пользу самозанятости.

В наше время работодатели конкурируют за лояльность и внимание сотрудников не только с их семьями и друзьями, но и с побочным бизнесом. Решить эту проблему куда сложнее. Кто владеет вашими мыслями? Работодателям теперь труднее утверждать, что сотрудники работают с 9 до 17 часов, поскольку им прекрасно известно: отвечать на электронные письма и выполнять другие виды работ сотрудникам приходится и после окончания трудового дня. В то же время отчасти работодатели могут гарантировать себе лояльность сотрудников, обеспечивая им стабильный доход и предоставляя всевозможные компенсации.

Мы не утверждаем, что традиционалисты, бумеры, поколение X или миллениалы не имели собственного бизнеса на стороне. Однако до сих пор эта проблема не всплывала на поверхность; о ней просто умалчивали.

Ричард Дэвис

CEO U. S. Bank

Если вы создаете успешный собственный продукт или услугу в то время, когда работаете на компанию, то кому будет принадлежать интеллектуальная собственность?

Только 12 % опрошенных считают, что компании.

43 % сказали, что сотрудник и компания будут совладельцами интеллектуальной собственности.

40 % заявили: «Мое изобретение — моя собственность».

Компания Virgin Hotels выяснила, что многие ее сотрудники из поколения Z имеют побочный бизнес. Работая на ресепшене или официантками в ресторане, убирая помещения и выполняя другую работу в отеле, они одновременно подрабатывали моделями или музыкантами на стороне. Вице-президент по персоналу Клио Ноулз говорит: «Мы не хотим вынуждать наших сотрудников скрывать от нас

их побочный бизнес. Если приглашение на показ приходит в последний момент или по причине болезни основной модели, то мы хотим, чтобы корпоративная культура способствовала проявлению открытости и максимальной поддержки по отношению к сотруднику. В процессе отбора персонала мы предлагаем эксклюзивную анкету, где прямо спрашиваем кандидата о том, есть ли у него работа на стороне. Просто потрясающе, насколько сотрудники из поколения Z любят обсуждать эту тему. Работать намного легче, когда все делается в открытую».

По мере того как на рабочих местах появляется все больше представителей поколения Z, у сотрудников становится все меньше причин скрывать свой побочный бизнес. Поскольку чаще всего мы ведем его через интернет, то понимаем, что узнать о его существовании проще простого, — достаточно провести поиск в Google. Мы не считаем, что наличие побочного бизнеса соискателя пугает или вызывает недовольство работодателей. На самом деле мы с удовольствием напишем о нем крупными буквами в резюме, чтобы показать работодателю, что обладаем еще и предпринимательскими навыками, в которых он может быть заинтересован.

Конкурировать или не конкурировать

Прежде чем продолжить, позвольте сделать еще одно замечание: конечно, если побочный бизнес сотрудника мешает выполнению его прямых обязанностей, то работодателю ничего не остается, как потребовать его свернуть. Однако существует четкая граница между видами побочного бизнеса, которые конфликтуют и не конфликтуют с основным местом работы.

Работодателям следует осознать и принять тот факт, что если речь заходит о полной лояльности и приоритетах, то им придется конкурировать с семьей, друзьями и прочими привязанностями и интересами сотрудника, причем, скорее всего, в результате они окажутся далеко не на первом месте. Дни, когда бумеры и традиционалисты доказывали, что работа — самое важное в их жизни, безвозвратно миновали. Однако нельзя сказать, что для представителей поколения Z работа окончательно перешла на второй план. Работодатели все еще могут рассчитывать на их прекрасные трудовые

показатели Z. По сути, лучшее, что они могут сделать, — это сосредоточиться на результате. Если сотрудники его обеспечивают, то остальное не имеет значения.

В то же время работодатели не должны упускать из виду проблему побочного бизнеса. Это действительно важно. Необходимо четко представлять, конфликтует ли он с обязанностями сотрудников на основном месте работы.

Кому-то это может показаться само собой разумеющимся, но для моего поколения, знакомого с масштабами проблемы, это не столь очевидно. Начиная прямо с процедуры найма сотрудников, целесообразно интересоваться, есть ли у представителей моего поколения побочный бизнес и в чем он состоит. Опять же, мы вовсе не собираемся его скрывать.

Если конфликт интересов есть

После того как о побочном бизнесе сотрудника становится известно, следует установить, представляет он угрозу для бизнеса компании-работодателя или нет. Долгое время компании решали эту проблему путем заключения с сотрудниками печально известного соглашения о недопущении конфликта интересов. Однако в результате многолетней судебной практики выяснилось, что доказать в суде факт их нарушения крайне сложно, тем более что множество важных условий печатали мелким шрифтом внизу страницы. В итоге работодатели тратили массу денег и времени понапрасну. Мудрые компании разработали другие приемы: они подробно обсуждают содержание напечатанных мелким шрифтом пунктов.

Например, в высокотехнологичных отраслях эта проблема существовала еще до появления на свет поколения Z. Для разработчиков программного обеспечения иметь бизнес на стороне считается недопустимым. Однако компании — лидеры в своей отрасли (такие как Google или Facebook) не только спокойно к этому относятся, но и поощряют сотрудников. Суть в том, что программисты, интересующиеся чем-то помимо своей работы, не только расширяют собственный кругозор, но и помогают компании сохранять лидирующие позиции. Google славится своей политикой отводить 20 % рабочего времени сотрудников на их интересы, не связанные

напрямую с должностными обязанностями. Правда, это работает до тех пор, пока сфера их личных интересов приносит компании выгоду или конкурентные преимущества. Со временем компания совершенно недвусмысленно заявляет о своих правах на сделанные таким образом разработки. Нередко при этом выигрывают обе стороны. Прекрасный пример — высокотехнологичная творческая компания MRV (в прошлом Mr. Youth), базирующаяся в Нью-Йорке. Как и Google или Facebook, она побуждает сотрудников реализовывать свои способности и таланты. В частности, Брендон Эванс пришел к CEO и основателю компании Мэтту Бриттону с идеей создать рекламную технологическую платформу, позволяющую брендам использовать возможности посетителей. Вместо того чтобы порекомендовать ему заняться своими прямыми обязанностями, Мэтт поддержал идею и даже инвестировал деньги в ее реализацию, что в результате вылилось в создание отдельной компании с миллионными ежегодными оборотами и более чем пятьюдесятью сотрудниками, занимающейся развитием платформы под названием Crowdtap. Но самое главное — Брендона назначили ее CEO. Мэтт объяснил это так: «В наши дни сотрудники постепенно становятся сами себе предпринимателями, и самое разумное, что мы можем сделать, — принять это как данность. Разрешая им инвестировать время и энергию в собственные творческие проекты, вы получаете взамен преданных и мотивированных сотрудников. Воспринимайте это как современную форму трудового контракта».

В то время как крупные компании могут себе позволить судиться или рисковать в случае необходимости, для технических стартапов это куда сложнее. Как правило, они борются за лидерство на рынке и ждут возвращения времен традиционалистов и бумеров, когда работа и была вашей жизнью. Независимо от того, могут ли стартапы позволить себе судиться, они точно не могут позволить своим сотрудникам отвлекаться от работы.

По словам Дэна Гроша, управляющего партнера компании Calibre One, занимающейся подбором топ-менеджеров для высокотехнологичных частных и акционерных компаний, «... побочный бизнес определенно влияет на процедуру найма. Я знаю случаи, когда проекты останавливались из-за того, что их авторы увольнялись из компании ради создания собственного стартапа. Таких

сотрудников любой стартап мечтает взять на работу, но при этом хочет, чтобы те, в свою очередь, отдавались работе на все 100 %. Проблема в том, что каждый трактует эти 100 % по-разному. Притом что сотрудникам доступна масса высокотехнологичных решений и инструментов, стало еще сложнее найти кандидатов на рабочие места, не подрабатывающих на стороне».

Но одно дело — говорить о влиянии побочного бизнеса в стиле «сделай сам» на деятельность компании, когда оно есть, и совсем другое — когда такое влияние не прослеживается.

Если конфликта интересов нет

— Иона, мне только что позвонил наш клиент и сказал, что они решили купить у нас футболки, чтобы раздавать в качестве сувениров.

— Это же круто!

— О чем ты вообще говоришь?

— Мне позвонили и сказали, что они ищут какой-нибудь сувенир для раздачи участникам семинара, и я предложил футболки.

— Хорошо, но одно дело — просто предложить идею, а другое — продать им футболки.

— Отец, но это же так просто — заказать футболки для трафаретной печати и украсить их нашим логотипом.

— Прости, я не знал, что мы занимаемся бизнесом по продаже футболок.

— Я разве сказал «мы»?

Если вы компания General Mills и ваш сотрудник занимается производством овсяных хлопьев в качестве побочного бизнеса, то это проблема. Но если он на стороне выпускает керамику, то это вряд ли составит угрозу для вашего бизнеса. В таких ситуациях, вероятно, можно перефразировать старую поговорку: «Если вы не можете их уволить, то продвиньте по службе».

Нам всем приходилось сталкиваться с родителями, обходящими офисы и собирающими заказы на печенье, которое выпекает ассоциация девочек-скаутов. Кто же не любит вкусное мятное печенье? И какому ребенку не понравится, когда родители открывают новый рынок для их печенья, приходя вечером домой с блокнотом, полным заказов?

Точно так же какой сотрудник, имеющий побочный бизнес, не хотел бы использовать основное место работы как рынок для сбыта своих продуктов?

Если Уильям из бухгалтерии делает в свободное время красивые посылочные коробки, то почему бы не помочь ему организовать их продажу другим сотрудникам? Тогда он наверняка будет куда лояльнее по отношению к компании. Скорее всего, на рабочем месте можно продавать не только посылочные коробки, но и многое другое. Вязаные вещи от Джен, рисунки Эрика, цветочные композиции от Стью, занавески от Шерон и т. п. Мы знаем, что такие таланты у нас имеются.

Поколению Z наверняка понравилось бы, что компания не просто не возражает против побочного бизнеса сотрудников, но и помогает его развивать. Это вполне может стать отличным способом привлечения и удержания его представителей.

Поколение Z «Сделай сам»!

Определите, как повлияет на независимое поколение Z система контроля, существующая в компании.

Будьте готовы к поиску новых источников информации и навыков.

Научите поколение Z проверять надежность и адекватность найденных ими источников информации.

Держите боссов в курсе происходящего, даже если не считаете их основным источником опыта и управления.

Ищите представителей поколения Z с предпринимательскими способностями и старайтесь найти им приложение внутри компании, вместо того чтобы терять их.

Будьте готовы решать проблемы с побочным бизнесом по мере их появления. Обучите менеджеров связанным с этим вопросом вещам, которые им необходимо знать.

Глава 10. Мотивация

* * *

— Парень, ты готов?

— Думаю, да.

— Что значит «думаю, да»? Это же твой первый бейсбольный матч! Не упусти шанс.

— Я просто надеюсь, что не промахнусь по мячу.

— Помнишь, как мы тренировались? Просто сконцентрируйся на мяче! У тебя отличный пас. Если выбьешь мяч в аут — что ж, бывает, помни об этом. Просто выкинь это из головы и в следующий раз иди к базе для выполнения удара. Ты не можешь...

— Я знаю, не забивай мне этим голову. Ты уже это говорил.

— Видишь ли, единственный способ выиграть — это делать результативные пробежки.

— Знаю.

— Мы почти приехали. Как насчет того, чтобы включить отличную песню?

Я до сих пор помню эту автомобильную поездку на свою первую игру. Мне было семь лет. Отец был таким серьезным и поставил *Eye of the Tiger*, время от времени потрясая в такт кулаком. Когда мы приехали на стадион, он заставил и меня несколько раз ударить в воздух в ритме песни. Как пить дать, он хотел удостовериться, что я готов бить по мячу.

Думаю, Иона немного преувеличивает, но я действительно получал от этого удовольствие. Однако дальше случилось вот что. Мы добрались до поля, и оказалось, что я единственный родитель из поколения X, — все остальные бумеры. Я не сразу понял, что произнесенная мной речь — ну ладно, для одного Ионы — содержала одни только «не делай того, не делай этого».

Бумеры смотрели на ситуацию совершенно иначе, чем родители из поколения X. Тренер Роб тепло приветствовал Иону, наклонился к нему и, хлопнув руками по коленям, сказал: «Привет, парень, меня зовут тренер Роб. Добро пожаловать в *Sidewinders*. Как твои дела?»

Иона ответил: «Спасибо, хорошо. Я надеюсь, что сумею попасть по мячу».

Я тоже кивнул с видом умудренного опытом пожилого отца с серьезным выражением на лице. Ну знаете, этакий Крутой Парень. Тренер Роб ответил: «Парень, нет причин волноваться. По сути, когда ты заканчиваешь пробежку, то должен несколько раз замахнуться, прицеливаясь по мячу, пока не попадешь. Мы не делаем три удара. Поэтому не о чем и беспокоиться».

Я посмотрел на тренера Роба в надежде, что он вот-вот хлопнет меня по плечу, давая понять, что это просто шутка. Но он лишь улыбнулся и продолжил: «Это работает так: каждый в команде сначала должен выйти к бите, а затем мы найдем игрока в отдаленной части поля. Мы не должны...»

— Погодите, — прервал я его. — Каждый выходит к бите в каждом иннинге.

— Ясное дело! Разве это не отличная идея? — ответил он.

— Как насчет трех аутов?

— У нас нет трех аутов. Поэтому каждый получает шанс у биты.

Теперь я понял, что он не шутит, и онемел.

— И наконец, парень, — сказал он Ионе, — в нашей команде действуют такие правила: мы не пытаемся удержать счет, а просто получаем удовольствие от игры. Согласен? А сейчас отнеси свои вещи в комнату, а затем приходи на скамейку запасных знакомиться с товарищами по команде.

Когда тренер Роб пошел на поле, я осмотрелся вокруг, стараясь понять, как к его словам относятся остальные отцы. Но все они выглядели вполне счастливыми, сидя на раскладных стульях, читая газеты, отхлебывая кофе и ожидая начала игры.

Стараясь слушать, что говорит тренер, я одновременно краем глаза наблюдал за отцом: он был сильно удивлен. Я чувствовал неимоверное облегчение от того, что он ничего не сказал. Когда тренер ушел, отец пробормотал: «Ну ладно... Похоже, мы будем сюда ходить до января. Сделай все, что можешь». Затем он наклонился ко мне и прошептал: «Иона, не волнуйся... Я буду следить за счетом».

Это одно из моих самых дорогих воспоминаний, поскольку в такие моменты ты понимаешь, что все вокруг меняется. Для тренера Роба и многих отцов и матерей из поколения бумеров, чьи дети играли в команде, самое главное заключалось в поддержании высокой самооценки у их детей-миллениалов и создании впечатления, что все они — победители. Но для меня это стало отчетливым сигналом того, что я буду воспитывать Иону совершенно иначе.

Я не видел никакой проблемы в том, что некоторые беттеры покидали игру после трех страйков. Мне хотелось, чтобы наша команда победила, однако не все ее игроки действительно заслуживали призов. Как упоминалось в главе 2 «Мать и отец», родители из поколения X всегда пытались втолковать своим детям из поколения Z, что в мире есть победители и проигравшие.

Помимо родительского влияния поколение Z наблюдало за жесточайшей рецессией, когда многие их знакомые вынуждены были бороться изо всех сил, чтобы сохранить то, ради чего столь усердно трудились. Вдобавок им приходилось встречаться со многими миллениалами, полностью зацикленными на карьере и одновременно обремененными большими долгами. Будучи вынужденным поддерживать совершенно нереальные темпы преобразований, поколение Z чувствует очень сильное давление, равно как и нетерпеливое стремление быстрее продвигаться вперед.

Неудивительно, что у поколения Z высокий уровень мотивации.

Очень важно разобраться в ее причинах, чтобы лучше ее понимать и, что еще важнее, знать, как ею управлять.

Мотивированные победить

Одно из отличий между поколениями X и Z заключается в том, что последние более конкурентоспособны. В нашем национальном исследовании 72 % поколения Z заявили, что считают себя вполне конкурентоспособными по сравнению с людьми, выполняющими аналогичную работу. Миллениалам их родители-бумеры внушали, что если все работают вместе, то все делят ответственность за полученный результат и одного победителя в такой ситуации не бывает. В итоге выросло готовое к сотрудничеству поколение, умеющее работать в команде ради выполнения поставленной задачи. Когда миллениалы

начали занимать руководящие должности, им пришлось научиться использовать готовность поколения Z к конкуренции, вместо того чтобы обвинять их в недостаточно коллективистском настрое.

Мэрилин Нельсон

Бывший председатель и CEO сетей отелей Carlson-Radisson

Верите ли вы, что бизнес способен изменить мир к лучшему?

Да — 93 %.

Нет — 7 %.

Для тех, кто утвердительно ответил на предыдущий вопрос: почему да?

Наиболее распространенный ответ: бизнес способен добиться положительных изменений и сделать общество совершеннее.

Для тех, кто отрицательно ответил на первый вопрос: почему нет?

Наиболее распространенный ответ: жадность и коррупция.

В идеале они должны обернуть это качество во благо компании.

Если какое-то поколение и приветствует здоровую конкуренцию, то это бумеры, которым свойственно стремление бороться за место под солнцем. Они прекрасно понимают эту особенность поколения Z и умеют создавать конкурентную среду в качестве истинного мотиватора сотрудников.

Бумеры всегда считались наиболее конкурентным поколением. Во все времена они знали не только свое место в корпоративной иерархии, но и место в ней их коллег. Это была гонка к вершине карьерной лестницы, и чем выше вам удавалось забраться, тем меньше ступенек оставалось впереди. Это всегда происходило в условиях жесточайшей конкуренции!

Когда пришло время воспитывать собственных детей, бумеры решили, что непрерывная конкуренция — не лучший способ вырваться в лидеры. Поэтому внушали своим детям-миллениалам, что следует прилагать максимум усилий независимо от результата. Пока вы делаете все от вас зависящее, все хорошо.

Новая цель заключалась в том, чтобы использовать ваши таланты для общего блага, объединиться в команду и не беспокоиться о

конкуренции друг с другом. Миллениалы еще в колледже привыкли к командной работе над проектами, за которые им иногда даже выставлялись коллективные оценки. Именно к этому мы пришли, наблюдая за работой тренеров вроде Роба, который не фокусировался на трех страйках или аутах, а уделял внимание организации командной игры.

Таким образом, завершилось создание знаменитого приза «за участие», в большей мере оценивавшего приложенные усилия, а не результат. Это могло сработать (или нет) на бейсбольном поле, но в офисе условному тренеру Робу пришлось бы нелегко.

Действительность такова, что на работе вы не получите больше трех страйков, далеко не каждому представится шанс на удар, придется беспокоиться из-за конкуренции со стороны коллег и уж точно постоянно следить за счетом на табло. Бумеры и поколение X упорно старались привить миллениалам стремление к победе в конкурентной борьбе, хотя от природы оно им не столь присуще. Многие спешат закатить глаза при виде миллениалов, спокойно реагирующих на поощрительный приз за 9-е место. Давайте не забывать, что они были не единственными обладателями таких призов и просто не знали другого мира.

Сегодня после выхода на сцену конкурентного поколения Z склонным к сотрудничеству миллениалам придется дважды подумать. Вручение представителю поколения Z приза за участие уж точно не произведет на него впечатления. В конце концов, наши родители первыми от них отказались. Родители учили нас побеждать. Они объясняли, как правильно выстроить систему целей и какие ресурсы потребуются для их реализации.

В то же время они учили нас умиению проигрывать, объясняя, что если ты извлек из поражения правильный урок, то это уже само по себе победа. Однако, научившись проигрывать в бейсбол, мы не обязательно научились правильно воспринимать проигрыш на работе. Поколение Z хочет, чтобы менеджеры нашли время поговорить с ним о неудачах и помогли сделать правильные выводы, чтобы неудача не повторилась и в следующий раз мы добились большего.

Дэвид Фостер

Музыкальный продюсер, получивший 16 наград «Грэмми»

Считаете ли вы, что мир ждет благоприятное будущее?

Да — 70 %.

Нет — 30 %.

Объясните, почему вы отрицательно ответили на предыдущий вопрос (для тех, кто ответил «нет»)?

Топ-3 ответа:

Слишком много проблем, не находящих решения.

Загрязнение окружающей среды.

Мир преисполнен ненависти и жадности.

Демоны скорости

То, что молодое поколение движется более быстрыми темпами, чем предшественники, не новость. Это сказка, не раз звучавшая и ранее. Как только на сцену выходит молодое поколение, его сразу же обвиняют во всех смертных грехах — и говорят они не так, и ходят слишком быстро, и нетерпеливы до невозможности. В связи с темпами изменений и техническим прогрессом почти каждая отличительная черта поколения Z связана с его тягой к скорости.

Будь то синдром упущенной выгоды, стремление как можно чаще получать актуальную информацию или жизнь в мире фиджитал, где скорость загрузки стирает грань между реальным и виртуальным, — везде скорость очень важна. В [главе 6 «Практичность»](#) речь шла о том, что поколение Z, видя, как быстро меняется мир, стремится возглавить эти изменения. В [главе 8 «Синдром упущенной выгоды»](#) рассказывалось о его склонности делать все самостоятельно, а не ждать, пока это сделает кто-то другой.

А сейчас мы поговорим о том, что движение поколения Z вперед настолько стремительно, что управлять им становится проблематично.

Поколение Z просто создано для принятия молниеносных решений. Его стремление продвинуться вперед не оставляет времени на бесплодные раздумья. Представители этого поколения постоянно стараются делать все возможное, чтобы не сбавлять обороты. Как мы узнали из главы «Синдром упущенной выгоды», если человек не

боится совершить ошибку, он понимает, что неправильное решение всегда можно пересмотреть и по-прежнему оставаться на переднем крае. Необходимость действовать в экстремальных условиях — далеко не всегда плохо.

Однако в ряде ситуаций слишком быстрое принятие решений неприемлемо. И менеджерам следует обратить на это особое внимание. Главная цель поколения Z — принять решение, а затем реализовать его. Для них это типично. Им сложнее представить, как можно забыть о работе или выйти из сети и спокойно спать всю ночь, в то время как информация устаревает.

Они могут лишиться себя того, что могло бы стать их наиболее ценным активом, — собственного мнения. Одно дело — ответить на поставленный вопрос, и совсем другое — составить собственное мнение и предложения. Нам следует создавать для поколения Z культуру, стимулирующую и поощряющую формирование их собственного мнения, его обдумывание, обсуждение с окружающими и при этом не заставляющую их чувствовать себя вынужденными слишком быстро принимать решения.

Многие годы мудрые организации выделяли время на исследования размышлений. Более десяти лет Google отводила 20 %, а 3М — 10 % рабочего времени сотрудников на размышление и творчество... даже если это означало тупое созерцание стен офиса. Эти компании знают, что самые ценные идеи приходят именно во время отдыха. Они также считают, что это помогает формированию правильной корпоративной культуры. Ментальность нетрадиционного мышления укоренилась в культурах, поощряющих подобные инициативы. Как говорят в компании 3М, «...для творчества нужна свобода».

Инновации в действительности проходят в два этапа. Первый включает мышление, переосмысление и исследование, которые позволяют отдельным кусочкам мозаики соединиться. На втором появляется идея, на обдумывание которой вы не тратите слишком много времени, а просто выводите продукт на рынок. В случае с поколением Z главное — найти их оптимальный баланс.

Как бы круто ни звучали слова «время отдыха», мое поколение вряд ли воспримет их как нечто естественное. По сути, для мотивированного поколения Z любые размышления ассоциируются с неоправданным разбазариванием времени. И чтобы понять, что

досуг — очень полезная вещь для появления реальных инноваций, нам понадобится посторонняя помощь.

Еще один «демон скорости» с учетом стремления поколения Z добиться успеха проявляется в том, что многие традиционные карьеры кажутся им слишком медленными, архаичными и не стоящими того, чтобы тратить на них время. Поколение Z совершенно иначе воспринимает те карьеры и возможности, которые, с точки зрения других поколений, сулили безопасность и защиту. Например, возьмем работу в сфере маркетинга. Если конкурентные бумеры прилагали массу усилий, чтобы устроиться на работу в компании с широко известными брендами с богатой историей, то поколение Z считает их скучными, стагнирующими и даже рискованными.

Бумер наверняка решил бы, что выиграл в лотерею, если бы его пригласили работать с брендом Cheerios^[11], тогда как драйв поколения Z наверняка заставил бы их предпочесть новый бренд натурального продукта без сахара, насыщенного протеином и клетчаткой. Чтобы компании сформулировали новые ценовые предложения по тем товарным линиям, которые долгое время приносили им основной доход, на них должно оказываться давление. Однако поколению Z эти товарные линии кажутся слишком скучными.

Независимо от того, в каком бизнесе или с какими товарными линиями работают представители поколения Z, самый большой демон скорости — их собственная карьера. Мы все знаем, что ситуацию, когда сотрудник долгие месяцы и годы работал в одной должности, не требуя повышения, поколение X расценивало как медленную смерть, а миллениалы вообще считают тупиковой. Традиционалисты жили во времена, когда существовали жесткие рекомендации и указания относительно продвижения сотрудников по службе.

Вариант развития карьеры был всего один — снизу вверх. Например, начав с должности помощника и отработав пять лет, вы продвигались на позицию менеджера, где отработывали еще три года, потом вас повышали до регионального директора, вы трудились еще пять лет и т. д. Бумеры продолжили эту традицию, не имея иного выбора, кроме как двигаться по этой же траектории с заданной скоростью. Если кому-то не нравилось, его без проблем можно было заменить. Единственный шанс на ускорение процесса заключался в

слиянии, расширении или поглощении компании, — тогда могла представиться возможность перескочить через какие-то этапы.

Затем пришло поколение X, которое и застало конец концепции работы в одной компании и одной должности до окончания трудовой деятельности, равно как и трудового контракта вообще. По сути, они столкнулись с утратой долговременных гарантий наемным работникам. Исчез стимул долго и упорно трудиться на одном месте. Те компании, которые не пересмотрели в связи с этим аспекты своей корпоративной культуры, вскоре обнаружили, что представители поколения X все равно продвигаются по служебной лестнице — только в других компаниях. Для миллениалов все это было еще более чуждо, поскольку, решая вопрос о повышении по службе, они учитывали не столько стаж работы, сколько владение необходимыми навыками и знаниями. В книге *The M-Factor* мы писали о том, что 82 % миллениалов, заявивших, что им не нравится работа, считали, что в их компаниях сотрудники слишком медленно продвигаются по карьерной лестнице.

А теперь на сцену вышло поколение Z, которое хочет двигаться, двигаться, двигаться! С одной стороны, мы все пытаемся удержать их на рабочих местах, инвестируя в их подготовку значительные средства. С другой — если они рассматривают приобретение новых навыков исключительно как способ движения вперед, это приводит к бесполезной трате ресурсов организации, в том числе и ее кадрового потенциала. Организациям придется постоянно обеспечивать возможности для роста и обучения, чтобы удержать их.

Несмотря на высокую мотивацию поколения Z, иногда следует нажимать на тормоза. Хотя очень многие лидеры опасаются увольнений миллениалов, но рекомендовать им притормозить — последнее, на что они решились бы. Да, поколение Z ожидает, что деловой мир будет лететь вперед с космической скоростью. Однако нет ничего предосудительного в том, чтобы время от времени напоминать им, что порой определенные действия требуют времени. При этом важно объяснить (а еще лучше — научить) почему. Но не стоит забывать, что они привыкли к прямому и откровенному разговору без прикрас.

Если мы, то есть поколение Z, поставили себе цель, то считаем, что готовы к ней идти. Это очень напоминает видеоигры, на которых

мы выросли: если уж овладели каким-либо навыком, то переходим на следующий, более сложный уровень. Если мы освоили новые навыки, то нас смущает необходимость топтаться на месте.

Что касается карьерных ожиданий, то нашему поколению еще многое предстоит узнать. Самое главное — объяснить моим сверстникам, что можно двигаться вперед, даже оставаясь на той же ступеньке карьерной лестницы. Лучший способ сделать это — показать, каким образом новые знания и навыки помогут подготовиться к будущему и окупятся впоследствии. Тогда у нас не возникнет ощущения понапрасну потраченного времени.

Однако в той же мере, в какой наше стремление к скорости и мотивация создают проблемы для карьерного роста, они могут быть полезны при выводе продуктов на рынок. Мы знаем, что главная задача — победить в конкурентной борьбе, и имеем для этого необходимую подготовку и мотивацию. Нас приучили всегда искать более короткий и быстрый путь.

Мы одни из лучших специалистов по поиску идей, как выбрать правильный темп движения. И готовы предложить свежий взгляд со стороны. Если мы привыкли, заказав что-нибудь на Amazon, получать это в течение 24 часов, то только представьте реакцию кого-либо из моих сверстников, когда ему говорят, что одно лишь изготовление опытного образца займет не менее полугода. Возможно, так быть не должно.

Подготовка к путешествию

Если вы принадлежите к поколению, обладающему соревновательным духом и стремящемуся в быстром темпе двигаться вперед, то должны всегда находиться в наилучшей форме. Наверняка каждый слышал выражение: «Это марафон, а не спринт».

Мое поколение смотрит на свою карьеру как на марафон и одновременно спринт. Мы знаем, что должны продвигаться вперед максимально быстро и эффективно, но при этом понимаем, что будем двигаться долгое время. Мы не ждем выхода в отставку. Это означает, что мои сверстники как никто другой ценят здоровый образ жизни.

Конечно, когда вы молоды, вы чувствуете себя неуязвимым, но нас учили, что это не значит, будто наше тело не подвержено болезням. В книге *The Sleep Revolution* («Революция сна»^[12]) Арианна Хаффингтон пишет, что в моем возрасте человек должен спать 8–10 часов в сутки. Но это же нереально! Я должен вставать в шесть утра, значит, ложиться примерно между восемью и десятью часами вечера. Что-то не припомню ни одного знакомого, который бы укладывался в постель в десять вечера. Это одна из тех сфер, где поколению Z предстоит еще много работать, вернее, спать. Но мы не считаем, что окончательно проиграли.

Взрослея, мы не раз слышали предупреждения о том, что жир не так опасен, как сахар. Мы знаем, что Центры по профилактике и контролю заболеваемости прогнозируют: к 2050 году, то есть в зените нашей карьеры, у каждого третьего американца будет диагностирован сахарный диабет. Герои миллениалов и поколения X капитан Хруст и кролик Трикс превратились для поколения Z в своего рода наркоторговцев, сбывавших им сахар вместо кокаина. В опросе Нильсена 41 % представителей моего поколения заявили, что готовы платить более высокую цену за более «здоровые» продукты. Среди поколения миллениалов таких было 32 %.

Джимми Джон Лиаутод

Основатель и CEO Jimmy John

Готовы ли вы работать дольше и тяжелее, чем ваши сверстники — рок-звезды из поколения Z, — ради достижения ваших целей?

Да — 88 %.

Нет — 7 %.

Мы видели шокирующие последствия отсутствия заботы о своем здоровье, и многие взрослые склоняли нас к выбору более здорового образа жизни. Наши родители из поколения X неизбежно сталкивались с проблемой охраны здоровья, и мы будем только наращивать усилия в этом направлении. Многие известные люди — от Мишель Обамы до Джейми Оливера — призывают нас вести

здоровый образ жизни. Мы рассматриваем активные виды деятельности (например, спорт) как способ укрепления здоровья, а не просто игры.

Хотя подростковые годы обычно считаются временем экспериментов и безрассудства, для поколения Z это справедливо в меньшей степени, чем для других поколений. Кампании борьбы за здоровый образ жизни сделали свое дело, поэтому потребление алкоголя, наркотиков и курение сегодня находится на самом низком уровне за последние десятилетия.

Робин Коваль, CEO и президент неприбыльной организации по ограничению курения Truth Initiative, а также соавтор книги *Grit to Great* («Железная хватка. Как развить в себе качества, необходимые для достижения успеха»^[13]), прилагает немалые усилия, пропагандируя здоровый образ жизни среди представителей поколения Z. Truth Initiative, в прошлом известная как фонд American Legacy, популяризирует свободный от табакокурения образ жизни. Она была учреждена во времена поколения X, в первом десятилетии нынешнего тысячелетия. «Наша способность разбираться в особенностях каждого поколения позволяла нам успешно работать с их представителями. Для поколения X, — говорит Коваль, — были характерны протестные настроения. Наши месседжи фокусировались на том, как табачные компании привлекают их в свои сети, и они должны противодействовать этому, отказываясь от курения. Поколению Z мы предлагаем стать поколением, которое покончит с курением ради всеобщего блага. Кампания так и называется: “Покончим с этим!”»

Коваль продолжает: «Мы знаем, что поколение Z беспокоится о собственном здоровье и здоровье мира в целом, поэтому не удивлены, что оно реже демонстрирует рискованное поведение. Тем не менее у нас еще много работы. Мы должны найти способы тщательнее разобраться в особенностях психологии этого поколения, точно так же как мы это сделали применительно к их родителям из поколения X. Мы нашли несколько возможных подходов к решению данного вопроса, но лучшим, на наш взгляд, остается тот, который основан на склонности поколения Z искать, с кем объединиться ради реализации совместных целей, а не ради борьбы. Протест против институций сработал для поколения X, но не увлекает поколение Z. Им по душе

идея стать поколением, покончившим с курением. И они стремятся к победе».

Поскольку сейчас поколение Z пополняет ряды рабочей силы, руководители прежде всего должны учитывать, насколько для них важно здоровье и хорошее самочувствие. Одних только привлекательных условий медицинского страхования и других компенсаций, а также комнаты отдыха будет недостаточно. Поколение Z очень трепетно относится к своей жизни и здоровью, поэтому будет требовать намного большего.

Представители поколения Z знают, что должны поддерживать хорошую физическую форму, если намерены участвовать в конкурентной борьбе и победить. Когда в ходе национального исследования их спросили, какие льготы и компенсации для них наиболее важны, они назвали медицинское страхование, причем даже спустя длительное время после увольнения.

Продовольственный фонд Джейми Оливера

Готовы ли вы начать революцию в области питания в вашем офисе?

Да — 61 %.

Нет — 39 %.

Они слышали страшные истории о старших поколениях, которые не имели медицинской страховки, и не желали повторять их судьбу. О многих льготах и компенсациях, касающихся охраны здоровья, предыдущие поколения могли только мечтать, а сейчас компании активно инвестируют в них, чтобы привлечь и удержать сотрудников из поколения Z. Чаще всего это обходится работодателям не так уж дорого, особенно учитывая выгоды от снижения текучести кадров.

Поколение Z уделяет большое внимание здоровью, и работодатели должны это иметь в виду, если хотят установить с нами контакт. Будь то членство в местном фитнес-клубе или открытие в компании тренажерного зала — мы обязательно это заметим. Даже выбор продуктов для кафетерия, предлагаемые на фуршетах закуски и качество воздуха в офисных помещениях не ускользнут от нашего внимания. Очень важна также возможность полноценно высыпаться. Кстати, в книге Хаффингтон «Революция

сна» упоминается о колледжах и университетах, открывших специальные комнаты для сна. Возможно, это неплохая идея и для корпоративной Америки. Здоровый образ жизни — частая тема бесед дома и в школе. Поэтому вполне естественно говорить об этом и на работе.

Главный вывод из вышесказанного: руководителям лучше предлагать мотивированному поколению Z медицинские льготы и привилегии не как часть компенсационного пакета, а как неотъемлемую составляющую режима работы компании.

Индивидуалисты

— Я очень раздражен. Мне надо идти к Уиллу домой, чтобы закончить проект по экономике предпринимательства.

— И что тебе не нравится?

— Люк всегда опаздывает, Морган не понимает, о чем идет речь, а Заку вообще на все наплевать.

— Разве ты не можешь серьезно с ними поговорить?

— Это ничего не даст. Я просто зря потеряю время и заодно 20 % баллов, которые выставляются за проект. Было бы куда проще, если бы я мог выполнить его самостоятельно.

Один из уроков, усвоенных этим мотивированным поколением, заключается в том, что добраться до финишной черты куда проще и быстрее в индивидуальном порядке. Мы уже упоминали в [главе 9 «Сделай сам!»](#), что 71 % поколения Z считает: поговорка «Если хочешь что-то сделать хорошо, сделай это сам» относится непосредственно к ним.

Стремление поколения Z к независимости не стало большим сюрпризом, так как в основном оно переняло его от своих родителей из поколения X. Последние росли при двух работающих родителях, причем нередко разведенных. Поколение X было самыми настоящими «детьми с ключом на шее», приходившими из школы в пустой дом и вынужденными самостоятельно о себе заботиться.

Усвоенную в детстве независимость они привнесли и в деловую среду, обнаружив, что причиной некоторых наиболее серьезных конфликтов с бумерами стало стремление выполнять работу в собственном темпе и пространстве. Бумеры установили столько

правил и рекомендаций по выполнению тех или иных рабочих функций, что поколение X пыталось найти способы избежать этой бюрократии. Оно предпочитало держаться в тени. В результате бумеры, начавшие к тому времени занимать руководящие посты и стремившиеся контролировать подчиненных, чувствовали себя не очень уютно.

Марк Паркер

Президент и CEO Nike

Чему поколение Z могло бы научиться у лучших спортивных команд?

Топ-3 ответа:

Командная игра.

Упорство.

Спортивное поведение.

Сначала поколение X завоевало дурную славу за неумение работать в команде, но со временем сумело наладить контакт с бумерами. Последние были готовы согласиться на невмешательство в текущую работу поколения X, когда точно знали, в чем состоит задание, как распределены функции в команде, какой срок реализации проекта, в каком формате надо представить результаты, каковы сроки промежуточных проверок и т. д. После этого сотрудники из поколения X могли временно исчезнуть из поля зрения и заниматься своими делами. По сути, через некоторое время бумеры привыкли к такому положению дел и оно им даже начало нравиться. Список их ежедневных обязанностей существенно сократился, так как можно было забыть о проекте до следующей плановой проверки. Бумерам потребовалось некоторое время, чтобы осознать, что отсутствие повседневного контроля не означает отрицание их авторитета; просто поколение X лучше работает, если предоставить им самостоятельность и не докучать излишним контролем.

Поэтому неудивительно, что поколение X постаралось привить своим детям дух независимости.

Конечно, в значительной степени это обусловлено родительским воспитанием, однако помимо этого стремление к независимости можно рассматривать как стратегически ориентированный способ

функционирования. С нашей конкурентной натурой мы больше мотивированы работать индивидуально. Мы считаем групповые проекты скорее рискованными, чем эффективными, поскольку кто-то другой может оказать решающее влияние на их результаты. Это очень беспокоит мое поколение и меня лично. Независимость наших родителей из поколения X спровоцировала существенные проблемы на работе; то же самое может ожидать и нас. Все, что мы слышим о миллениалах, неизменно включает упоминания об их коллективистской натуре. Мы рассматриваем индивидуальную деятельность как стратегическую модель поведения, точно так же как миллениалы рассматривают в этом качестве работу в команде. Ни ту, ни другую модель поведения саму по себе нельзя назвать ни правильной, ни ошибочной — они просто взаимоисключающие. Миллениалы будут нашими непосредственными руководителями и могут расценить стремление к независимости как проявление неуважения.

Иона совершенно прав. Миллениалы любят коллективизм, и вряд ли им понравится независимая натура представителей поколения Z. Опять же, для нас это не будет сюрпризом. Бумеры воспитывали своих детей-миллениалов как командных игроков. Они старались привлекать их к принятию ключевых семейных решений — начиная от планирования отпуска и заканчивая покупкой дома. Они искренне стремились к взаимопониманию с детьми и вникали во все детали.

Однако они не задумывались о том, что произойдет, когда их коллективистски настроенные дети придут на рабочие места. Бумеры сумели приспособиться к самостоятельности поколения X и их привычке исчезать до следующей проверки. Зато миллениалы возникали на пороге кабинета своего босса чуть ли не каждые пять минут. Представьте себе иронию судьбы: бумеры часто жаловались на потребность миллениалов в постоянном контроле и присмотре, но ведь именно они их так и воспитали.

История повторилась, когда на сцене появились независимые представители поколения Z. Теперь, когда руководящие посты занимает поколение X и несет гораздо больше ответственности, поколение Z вернет их во времена молодости, когда они тоже стремились работать автономно. По иронии судьбы, поколение X

жалуется именно на те качества поколения Z, которые само же в них и взрастило.

Учитывая, что история имеет тенденцию повторяться, мы могли бы извлечь из этого полезный урок. Миллениалы должны раз и навсегда понять, что поколение Z отнюдь не отвергает их или их команды. В то же время, будучи теперь руководителями, миллениалы могли бы потратить время на обучение поколения Z работать в команде. Персонал все более зависим от способности миллениалов к сотрудничеству. Однако это не обязательно сработает с поколением Z только потому, что сработало с миллениалами.

Подобно тому как бумеры в итоге свыклись со стремлением поколения X к самостоятельности, и миллениалы со временем примут поколение Z. Однако, как упоминалось в главе «Сделай сам», следует соблюдать осторожность, чтобы поколение Z не зашло слишком далеко. Оно более склонно к риску, чем поколение X. И вряд ли вам бы хотелось, чтобы оно исчезало из поля зрения, а через некоторое время в ходе очередной проверки выяснялось, что порученное вами задание превратилось в новую инициативу компании, которая уже абсолютно ничем его не напоминает.

На страже приватности

Будучи мотивированным, поколение Z выросло в убеждении, что чем тщательнее охраняется тайна приватной жизни, тем меньше препятствий встретится на вашем пути или, еще лучше, тем меньшее количество неприятностей вас ждет. Мой отец всегда говорил: «Даже рыба не попадется на крючок, если будет держать рот на замке». Отчасти это обусловлено взрослением в мире, где все труднее хранить, а порой и защищать личную информацию.

Когда люди слышат, что поколению Z свойственно особое стремление к приватности, то сначала удивляются, поскольку днями напролет видят нас уткнувшимися в телефоны и общающимися с людьми. Как тут утверждать, что мы стремимся к приватности? Да, мы постоянно общаемся, но очень разборчивы в выборе собеседников.

Отличный пример — Facebook. В свое время это была платформа, в создании и запуске которой участвовало множество

миллениалов. Они делились информацией о своей жизни со всеми желающими, и сегодня в порядке вещей зайти в Facebook в любое время и тут же узнать, какого размера рыбу кто-то поймал, отдыхая в летнем домике, или каким вкусным оказался приготовленный к обеду жареный рис с креветками.

Наши родители из поколения X наблюдали, как миллениалы обнародовали слишком много приватной информации, а потом это вредило им на работе. Нам с детства внушали, что следует быть очень осторожными с тем, что мы публикуем и кто может это увидеть. Фактически, по данным аналитической службы сети JWT, 82 % поколения Z тщательно фильтруют информацию, размещаемую в социальных сетях. С 2012 года отчеты показывают, что присутствие молодежи в Facebook постепенно сокращается.

Поколение Z предпочитает создавать анонимный и приватный контент с помощью таких приложений, как Snapchat, Whisper, Yik Yak или Secret. Мы по-прежнему публикуем посты в сети, но весьма избирательно относимся к тому, кто их видит и на какой срок они размещаются. Получив задание расположить социальные платформы в порядке убывания степени их безопасности, представители поколения Z поставили Snapchat на первое место, а Facebook — на последнее.

Эд Нортон

Актер и общественный деятель

Если бы вам позволили самому распределять рабочее время, то какую его часть вы бы отвели на самостоятельную работу, а какую — на командную?

Работать самостоятельно — 55 %.

Командная работа — 45 %.

С одной стороны, стремление поколения Z к приватности застало остальные поколения врасплох, поскольку всем хорошо известна их общительность. Но с другой — это их качество весьма приветствуется. Бумеры и поколение X часто чувствовали себя неловко на утренних совещаниях по понедельникам, когда миллениалы делились пикантными подробностями бурно проведенных выходных.

Наше общенациональное исследование выявило, что 70 % поколения Z скорее поделится личной информацией со своим домашним питомцем, чем с боссом. Вы можете спокойно заключить пари на то, что представители поколения Z не будут делиться интимными деталями о проведенном уик-энде, равно как и не разместят такую информацию в сети. Повторимся: нам накрепко внушили следить за тем, что мы обнародуем.

Помимо совещаний по понедельникам, стремление поколения Z к приватности может быть полезно и в других местах. Руководители намучились с миллениалами, объясняя им политику конфиденциальности компании гораздо дольше, чем предполагалось. Ходит масса историй о миллениалах, беспечно выкладывавших информацию о происходящем на работе в сети, где ее находили конкуренты. Вряд ли поколение Z знает, как склонность к приватности повлияет на их работу. Родители должны четко формулировать правила поведения и ожидания относительно своих детей, то же самое относится к их боссам. Преимуществом можно считать то, что инстинкт всегда диктовал поколению Z держаться в тени.

Сам по себе тот факт, что поколение Z очень дозированно делится личной информацией с окружающим миром, по сути, позитивен, но если это снижает активность обмена информацией внутри компании, это уже проблема. Конечно, одно дело, если молодежь не стремится выкладывать сообщения о частной жизни, и совсем другое — если они не делятся критично важной для выполнения работы информацией.

Поколение Z настолько мотивировано двигаться вперед, что компании должны внимательно следить за процессом накопления знаний. Мы уже сталкивались с подобным, когда бумеры достигли предпенсионного возраста. Почувствовав угрозу со стороны молодых сотрудников с меньшими претензиями к зарплате, многие бумеры поняли, что владение информацией — их козырь, и перестали ею обмениваться. Годами накапливавшаяся база знаний исчезла вместе с их выходом на пенсию, и у многих компаний не оказалось достаточных средств или времени на ее восстановление. Аналогично, если бумер внезапно увольнялся под влиянием чрезвычайных обстоятельств, то не находилось человека, способного его заменить, поскольку он был единственным хранителем уникальной информации.

Тяготение представителей поколения Z к приватности заставляет их верить в то, что они должны хранить информацию в секрете, вместо того чтобы распространять ее. Учитывая, что они более конкурентны, чем предшественники, они также должны чувствовать побуждение быть более релевантными. Нам придется контролировать склонность поколения Z скрытничать и устанавливать четкие требования к информации, которую они распространяют.

Еще одна причина контроля степени конфиденциальности информации призвана предотвратить попытки сокрытия представителями поколения Z своих ошибок. Да, мы помним, что они не боятся провалов. Тем не менее это не означает, что они стремятся всем и каждому о них рассказывать. Скорее, они хотят как можно быстрее о них забыть и двигаться дальше — в точности как после неудачного тестирования в школе.

Поколение Z отнюдь не склонно афишировать свои неудачи. Вспомните, что мы постим в социальных сетях. Преимущественно фотографии, нередко сопровождаемые броским заголовком и предназначенные главным образом для того, чтобы собрать побольше лайков. Если ожидаемой реакции нет, то готов поспорить: фотографию очень быстро уберут.

Приватная территория. Не входить!

Вероятно, наиболее серьезное влияние замкнутая натура поколения Z может оказать на организацию работы офисов. Молодое поколение переносит свое тяготение к приватности из виртуальной среды в реальный мир.

С приходом на рабочие места склонных к сотрудничеству миллениалов существенно изменился дизайн многих офисов. Исчезли перегородки между комнатами, кабинеты превратились в рабочие места, и многие активно приняли концепцию открытого офисного пространства. Бумеры, всю свою трудовую жизнь боровшиеся за отдельный кабинет с настоящей дверью или за место в углу кабинета, вынуждены были переехать в общее помещение со свободной планировкой, где офисы с дверью предоставлялись тем, чья работа предполагала конфиденциальность. Поколение X, ценившее любые двери, поскольку те означали возможность создать собственное

рабочее пространство, вынуждено было приспосабливаться к новым условиям. Что касается миллениалов, то им это нравилось.

А что же поколение Z? Им это нравилось меньше. Согласно нашему общенациональному исследованию, 69 % представителей поколения Z предпочли бы собственное рабочее пространство, вместо того чтобы с кем-то его делить. Лишь 8 % изъявили желание работать в одном кабинете с коллегами или поддержали концепцию открытого офисного пространства. Дело не в том, чтобы подтвердить свой статус с помощью отдельного кабинета, а в нашей склонности быть в курсе событий и не посвящать в них других. По сути, 35 % представителей поколения Z скорее согласились бы одолжить коллегам свои носки, чем делить с ними кабинет.

Недавно после семинара нас пригласили на экскурсию по офису, и один из миллениалов сказал: «Как здорово, что у нас нет отдельных кабинетов! Только офисные пространства, где можно занять рабочее место, максимально соответствующее задачам текущего рабочего дня». Мне же казалось, что их офис больше напоминает зал ожидания в аэропорту. Однако особенно неловко я себя почувствовал, когда отец спросил, есть ли у них двери в туалетных кабинках.

Кейт Алпер — CEO и основатель компании Nitrous Effect, специализирующейся на маркетинговых услугах, организации торжественных и развлекательных мероприятий и подборе персонала, — так комментирует эту проблему: «В нашем бизнесе мы нанимаем множество сотрудников из числа поколения Z. Одно из его самых больших отличий от других поколений — вполне толерантное отношение к многолюдным совещаниям коллектива в общем зале и стремление иметь личное пространство, когда приходит время засучить рукава. Многие спрашивают разрешения работать удаленно. Сначала мы думали, что они не нашли взаимопонимания с коллективом, но со временем поняли, что они просто хотят работать по-новому».

Блейк Майкоски

Основатель компании TOMS Shoes

Что бы вы изменили в организации труда в вашей компании?

Наиболее распространенный ответ: хотелось бы больше гибкости в вопросе графика и места работы.

Это не означает, что компании должны восстановить стены и прийти к заключению, что средства, инвестированные в концепцию открытого офиса, потрачены зря. На самом деле поколение Z получило возможность потренироваться работать в команде. Но, по всей видимости, понадобятся некоторые коррективы. Можно выделить поколению Z личное рабочее пространство или разрешить работать в другом месте и просто представлять готовый результат. Иногда можно разрешить им даже больше, чем отгороженный офис, — например, работать в ближайшем кафе или даже дома. И при этом стоит помнить: это не потому, что им не нравятся коллеги, а просто потому, что они предпочитают работать индивидуально.

Поддержка наставников

Учитывая, что поколение Z отличается высоким уровнем мотивации, оно всегда нуждалось в наставниках. Как и бумеры, проделавшие отличную работу со своими детьми из поколения миллениалов, поколение X тоже приложило немало усилий, чтобы научить своих детей коммуницировать. Большая часть детства и юности поколения Z пришлась на период спада в экономике, финансовой неуверенности и нестабильного рынка труда. К счастью, у них были родители из поколения X, показавшие им, как справляться с проблемами и получить доступ к нужным ресурсам.

Поколение Z привыкло к наличию наставника. Родители, учителя, дяди, тети, инструкторы, консультанты в колледже, ребе, священники, адвокаты, соседи и так далее, и тому подобное... Этому поколению повезло иметь рядом с собой взрослых, искренне заинтересованных в их благополучии. Мы знаем, что родители миллениалов формировали у них высокую самооценку. Конечно, поколение Z родители тоже поддерживали, но ни в коем случае не ограничивали их инициативу. Уже в молодом возрасте они стали очень самостоятельными. У них просто не было другого выхода.

Нельзя сказать, что мы особенно процветали в юные годы или наслаждались ими, — нам приходилось учиться выживать. Нам нравится рисковать, но при этом мы хотим быть подготовленными ко всему. Что нам очень помогало, так это то, что родители не пытались нас удерживать или защищать от жизни. Они поняли, что лучше всего предоставить нам максимальную самостоятельность, чтобы мы сами убедились, что не растеряемся в той или иной ситуации.

Несомненно, эта самостоятельность сослужила поколению Z хорошую службу. Однако они все еще новички на рабочих местах, и мы не должны об этом забывать. Успешно справляясь с повседневной работой, они не всегда знают, что делать, если дела плохи. Как менеджеры мы не должны ждать, пока ситуация зайдет в тупик; у нас есть что рассказать о случавшихся ранее кризисах и о том, что тогда предпринимала компания. Например, об открытии ею филиала за рубежом и последствиях этого шага. Чем лучше мы подготовим их к

различным сценариям развития событий, тем увереннее они будут себя чувствовать в роли лидеров.

Если и есть что-то, чего не хватает лидерам этого поколения, так это определенной доли терпения. Неудивительно, что самым младшим представителям поколения неоднократно говорили о пользе терпения, но для поколения Z этот месседж особенно важен. Миллениалов очень воодушевляла роль лидеров, и они обладали неиссякаемой энергией. Их ориентация на сотрудничество, а не на конкуренцию позволяла им жить сегодняшним днем в гораздо большей степени, чем это могли (или хотели) себе позволить представители поколения Z. То, что остальные считают не слишком удачным третьим кварталом, поколение Z расценивает чуть ли не как смертный приговор.

Как мы уже говорили, высокий уровень мотивации сделал нас более конкурентными, независимыми и склонными к риску, равно как и подготовленными к быстрому принятию решений. Просто посоветовать поколению Z расслабиться и проявить терпение уже недостаточно. Возможно, нам труднее, чем другим, осознать тот факт, что определенные вещи требуют времени. Нам нужно объяснять, что некоторые достижения могут потребовать многих месяцев, а то и лет. Вместо того чтобы отказываться от нас по причине незрелости, научитесь управлять нашими ожиданиями. Полезно также подчеркивать и те меньшие по масштабам достижения, которые мы можем реализовать по ходу дела.

— Иона, угадай, кого мы с мамой встретили вчера вечером в кино?

— Кого?

— Тренера Роба. Помнишь его по бейсболу?

— Конечно помню.

— Он был отличным тренером.

— Правда? Даже притом что за весь этот год мы выиграли всего лишь две игры?

— Я думал, что был единственным, кто вообще следил за вашими результатами.

— Это уж точно! Папа, ты так привык над ним постоянно подшучивать!

— Знаю. Но хочу сказать, что каждый раз, садясь в машину, чтобы ехать на тренировку, ты улыбался до ушей! Тебя никогда особенно не

волновало, выиграли вы или проиграли. По сути, вы очень быстро подружились с командой-соперницей.

— Вот уж никогда не думал, что ты когда-нибудь это скажешь.

— Надо же сказать о том, что следует научиться просто получать удовольствие.

Мотивированные представители поколения Z!

Учитывайте и приветствуйте стремление поколения Z к победе.

Помогите им сбалансировать их конкурентные устремления с умением играть в команде.

Поощряйте поколение Z признавать свои ошибки и обсуждать уроки, извлеченные из неудач.

Постоянно держите ногу на педали тормоза, чтобы помешать поколению Z двигаться слишком быстро и допускать критично важные ошибки.

Объясните молодым сотрудникам, когда стоит отступить и дать идеям и информации «отстояться».

Используйте готовность поколения Z быстро продвигать продукты и услуги.

Помогайте поколению Z постоянно учиться чему-то новому и подниматься по служебной лестнице, иначе вы его потеряете.

Предоставьте им льготы и компенсации, связанные с охраной здоровья и здоровым образом жизни.

Поручите поколению Z принимать меры по защите приватности, но при этом научите его, как и когда следует обмениваться информацией и сотрудничать.

Убедитесь, что поколению Z предоставлено как личное, так и совместно используемое пространство в офисе.

Послесловие

— Отец, не думаю, что к этой книге необходимо какое-то специальное послесловие.

— Иона, мобилизуйся! Это же последняя глава. Не останавливайся на ней, мы как никогда близки к завершению книги.

— Я серьезно. Если мы написали хорошую книгу, то о чем тут еще говорить.

— Погоди. Ты меня уже просил поговорить с издателем, чтобы убрать из книги предисловие. Но тот нас не послушал. Я ни в коем случае не буду обращаться с такой же просьбой по поводу послесловия.

— Эй, я не против его оставить. А предисловия к книгам — это нечто вроде инструкции пользователя. Никто их не читает.

— Отлично, но подготовить для книги предисловие и послесловие — признак профессионализма. Может быть, приведем в послесловии основные выводы?

— Это звучит та-а-ак ску-у-учно. К тому же мы их уже перечисляли. Много раз. Если читатели до сих пор не прониклись теплым отношением к поколению Z, то вряд ли послесловие поможет.

— Хорошо, но мне казалось, мы оба согласились, что наша миссия — начать диалог с твоим поколением. 72 миллиона твоих сверстников готовы вот-вот выйти на рынок труда, но никто и не думает готовиться к этому. Не кажется ли тебе, что нам нужен некий призыв к действию?

— Вероятно, ты прав. Давай попросим читателей рассказать, что они теперь знают о поколении Z.

— Мне это нравится. Что еще?

— Ничего. Надо изложить это просто и во взаимосвязи с нашей миссией — начать диалог о поколении Z на работе. Наши читатели приложили усилия, чтобы прочитать книгу, и теперь мы попросим их поделиться тем, какую пользу они из нее вынесли.

Новое поколение приходит на рабочие места, но никто не счел нужным это обсудить. До нынешнего момента.

Нам нужна ваша помощь, чтобы начать диалог о поколении Z. Как мы уже говорили в предисловии, стоит только упомянуть о

появлении поколения Z на рабочих местах, как на лицах большинства присутствующих появляется шокированное, растерянное, потрясенное или утомленное выражение. И гораздо реже заинтересованное. Думаю, и вы сталкивались с подобной реакцией. Но надеюсь: если вы поделитесь с окружающими тем, что узнали о поколении Z, то выражение их лиц будет спокойным, взволнованным и определенно заинтригованным. Это моя любимая часть данного путешествия. Люди признают ваше лидерство, и если вы проявите некоторую заинтересованность в нашем приходе на рабочие места, то наверняка они последуют вашему примеру.

Ничто не может остановить приход нового поколения, так почему бы не занять проактивную позицию, а не дожидаться дорого обходящихся конфликтов и вынужденного принятия оборонительной позиции.

Очевидно, вы без предубеждений относитесь к новому поколению, иначе не дочитали бы эту книгу до послесловия. В идеале у вас уже должно сложиться хотя бы общее представление об особенностях поколения Z и вы наверняка испытываете к нему симпатию или по крайней мере интерес. Я действительно верю, что это поколение способно взорвать рынок труда — в хорошем смысле слова. Будут ли при этом возникать проблемы? Вне сомнения! И большие. Однако потенциал этого поколения оправдывает любые усилия, потраченные на их разрешение. Но, опять же, это возможно только при условии непредвзятого отношения и умения использовать этот потенциал.

Как этого добиться? Как говорит Иона... помогите нам начать диалог о перспективах поколения Z. Начнем разговор с...

Вашего отдела персонала. Настало время проанализировать изменения на рынке труда, связанные с появлением поколения Z. Может ли ваша компания предложить несколько вариантов построения карьеры новым сотрудникам? Как насчет того, чтобы разрешить им самим придумывать названия своих должностей? Что компания думает об их побочном бизнесе? Наша идея не в том, чтобы начать все с чистого листа, а, скорее, в том, чтобы заблаговременно предупредить о грядущих переменах, а также вероятных проблемах и перспективах.

Начинайте с бесед со специалистами по подбору персонала. Эти парни лучше всех представляют, какие перемены влечет за собой появление поколения Z на рынке труда. Я помню, как миллениалы,

появившись на рынке труда, говорили: «Вау. Я привык к тому, что только один задаю всяческие вопросы. Должно быть, что-то меняется». Они были правы. Рабочие места заняло весьма активное поколение. Зачастую именно специалисты по подбору персонала первыми улавливали новые тренды. Что они видят, посещая кампусы университетов и ярмарки вакансий?

Самое время поговорить о поколении Z с вашими покупателями и клиентами. Если вы начнете обсуждение, в котором ваши клиенты еще не участвовали, хотя и должны были бы, то неминуемо окажетесь в авангарде происходящих событий. Это неплохо. Более того, выслушав их реакцию на уникальные особенности поколения Z, вы поймете, в чем состоят их страхи и опасения и чем вы могли бы им помочь.

Если в вашем окружении есть люди, работающие в отельном бизнесе или розничной торговле, то наверняка они готовы обсуждать проблему поколения Z, так как им уже случалось их нанимать и с ними работать. Некоторые из них, вне сомнения, глубоко разбираются в этом вопросе и способны сообщить интересные вещи, о которых вы не знали. Другие находятся в затруднительном положении, поскольку считали, что, будучи миллениалами, им необязательно осмысливать особенности и стратегии, связанные с новым поколением. Вы можете им помочь.

Всегда полезно пообщаться с людьми, которые знакомы с предметом не понаслышке. Кто знает новое поколение лучше, чем преподаватели колледжей и университетов? Им приходилось все труднее по мере уменьшения количества абитуриентов, а поколение Z ставит под сомнение уже сложившееся положение вещей. Опять же, многие в университетах хорошо знали об этих проблемах, о чем мы не раз упоминали в книге. Каким же образом они справлялись с переменами? Чему у них можно научиться? В то же время есть и другие люди, которые пытаются понять, каким должно быть их предложение о работе для нового поколения. Да... мы будем очень рады, если вы посоветуете им почитать нашу книгу. Но еще больше мы порадуетесь, если вы поделитесь собственными соображениями.

Поговорите со школьными учителями! Найдите учителя среди своих знакомых или задержитесь на несколько минут после очередного родительского собрания и спросите, в чем особенности этого поколения. Какие проблемы, по их мнению, возникнут в

компаниях? Учителя держат руку на пульсе поколения Z куда в большей степени, чем специалисты по подбору персонала, занятые в розничном и отельном бизнесе, и даже преподаватели колледжей и университетов. Такие учителя, как Мелисса Кондрик, стали одним из наших самых ценных источников информации. Мы признательны им не только за отзывы о поколении Z, но и за ту роль, которую они сыграли в формировании личностей молодого поколения. Очень многие положительные черты их характера, которые пригодятся на рабочих местах, появились благодаря тем, кто уже успел побыть их боссами, — их учителям.

Обсудите это с коллегами, друзьями, контактами в профессиональных сетях, наконец, с семьей. Во время следующего обеда или ужина невзначай скажите нечто вроде: «Я многое узнал о поколении Z, но, может быть, вы знаете еще больше?» Бывает очень забавно послушать дальнейшую беседу или понаблюдать за процессом осознания того, что ваша бэбиситтер уже достаточно взрослая, чтобы официально нанять ее на эту работу. Еще забавнее наблюдать за представителями поколения X, которые постепенно начинают понимать, что мы говорим об их детях!

Для всех наших читателей из поколения X заметим, что первыми с такой ситуацией столкнулись бумеры, и они могли бы нас многому научить. Они быстро поняли, что прекрасно срабатывавшие беседы за обеденным столом с их детьми-миллениалами неэффективны на рабочем месте. Конечно, мы любим наших детей из поколения Z и считаем, что проделали отличную работу по их воспитанию. Но это отнюдь не значит, что только потому, что мы в совершенстве освоили роль родителей в домашних условиях, мы также знаем, каким образом нанимать их на работу и удерживать на рабочем месте.

Вместо того чтобы ждать возникновения конфликтов на рабочем месте, лучше заранее обсудите, как ваши дети и их друзья намерены работать с вами и под вашим руководством. Что-то подсказывает нам, что вы будете весьма красноречивы.

Мы считали необходимым поговорить о поколении Z с миллениалами. Многим из нас кажется вполне логичным предположение «О, вы еще достаточно молоды. Наверняка вам будет нетрудно понять поколение Z». Еще проще забыть, как мы себя чувствовали в этом возрасте в свое время. Бумеры имели

многочисленные проблемы при выходе на рынок труда поколения X. У поколения X появились проблемы с выходом миллениалов. Почему же у миллениалов не должно быть проблем с поколением Z? Как уже упоминалось, очень многие говорили, что устали постоянно слышать о проблемах миллениалов. В предисловии мы упоминали, что это отнюдь не способствует пробуждению интереса к обсуждению проблем поколения Z. Однако это не сулит ничего хорошего и миллениалам. Именно они будут непосредственными руководителями поколения Z. Во многом успех интеграции молодежи в коллектив будет зависеть именно от них. Их способность быстро установить контакт с поколением Z очень важна в целом для компании, а не только для них лично. Конечно, нам хочется рассмеяться и сказать что-то вроде «час расплаты настал!», когда к нам в кабинет врывается очередной миллениал, жалуясь на нового сотрудника из поколения Z. Но мы должны проявить сочувствие и помочь ему справиться с проблемой. Каждый может оказаться в подобной ситуации. Вместо того чтобы давать ценные советы взять себя в руки и смириться с этим, следует научить их взаимодействовать с поколением Z. Мы не можем позволить себе разочарования. Мы должны подготовить миллениалов к выполнению управленческих функций. Поговорите с ними так, как вы хотели бы, чтобы кто-то в свое время поговорил с вами.

Прочитав эту книгу, поговорите со знакомыми из старших поколений. Они явно нуждаются в вашей помощи, чтобы справиться с ситуацией. Поверьте, они отнюдь не склонны прыгать от радости, обнаружив, что в очередной раз придется многое менять — от планировки офисов и технологий коммуникации до методов подбора персонала и премирования. Они наверняка постараются обойтись без этого. Проблема в том, что мы знаем: им это не удастся, и велика вероятность того, что многие из них будут слишком долго выжидать. Мое поколение нуждается в каждом человеке, способном установить контакт со старшими поколениями. Все мы единодушны в том, что мир постоянно меняется. К тому времени, как беспилотные автомобили будут нормой, общество полностью откажется от использования бумаги, а космические путешествия станут обыденным делом. Можно надеяться на то, что человечество победит большинство болезней и найдет новые источники энергии. Мы продолжим борьбу за спасение планеты, избавление от

воинствующих радикалов и всеобщий мир. Изменения коснутся и способов ведения бизнеса. И кто способен лучше воспринять грядущие перемены, как не будущие поколения на рынке труда? Реальность такова, что у нашего поколения не будет иного выбора, кроме как бороться. Но мы не сможем делать это в одиночку. Если руководство не прилагает усилий, чтобы узнать о нас больше, то мы не сможем добиться успеха. Не только наше будущее окажется под угрозой, но и наследие предыдущих поколений.

Но я надеюсь, что не только мы сможем наладить диалог со старшими поколениями, но и они захотят с нами говорить. К этому моменту вы уже убедились, что мы не такие, как миллениалы. Беседуйте с нами и выясняйте, в чем наша уникальность. Для многих представителей поколения X это немного проще, поскольку все, что для этого требуется, — поговорить с собственными детьми или их друзьями. Но другие поколения нечасто сталкиваются с нами в повседневной жизни. Но все равно мы здесь, неподалеку. Больше всего мне нравится вывод, полученный в ходе наших исследований: мы предпочитаем общение лицом к лицу. Улучите минутку, чтобы поболтать с парнем, готовящим вам утренний латте или подстригающим ваш газон, а может быть, с интерном, которого вы долгое время считали миллениалом. Некоторые из наиболее удачных интервью, которые я проводил, случались за завтраком или обедом перед нашим семинаром. Топ-менеджеры очень любознательны и задают массу вопросов. Они хотят знать, что я люблю читать, какие телевизионные шоу смотрю, кто мой любимый артист, какие бренды я считаю крутыми, в какой университет собираюсь поступать, какие приложения использую и так далее, и тому подобное. Я вижу, как широко раскрываются их глаза и, что еще важнее, умы.

Наконец, я бы хотел обратиться к своему поколению: да, сейчас самое время, чтобы другие поколения узнали о нас. Но давайте договоримся, что для этого и мы должны приложить не меньше, а может, и больше усилий. Найдите время и поинтересуйтесь, чем живут традиционалисты, бумеры, миллениалы, поколение X. Мне очень нравится, когда топ-менеджеры проявляют интерес ко мне и моему поколению, но не меньше мне бы хотелось найти способ больше узнать о них. Вопросы, которые они мне задают, неплохо характеризуют и их самих — от книг, которые они читают, до

приложений, которым отдают предпочтение. Найдите для себя ответ, почему они мыслят именно так.

Все это касается не только нас.

Библиография

Ault, Susanne. "Survey: YouTube Stars More Popular Than Mainstream Celebs Among U.S. Teens." *Variety*, August 5, 2014. <http://variety.com/2014/digital/news/survey-youtube-stars-more-popular-than-mainstream-celebs-among-u-s-teens-1201275245/>.

Botsman, Rachel. *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York: HarperCollins, 2010.

Bulk, Beth Snyder. "The iGeneration: There's a Market for That — and It's a Big, Influential One, Too." *Advertising Age*, October 2011. <http://adage.com/article/news/igen-influential-peers-household-buying-decisions/230427/>.

Centers for Disease Control and Prevention. "Number of Americans with Diabetes Projected to Double or Triple by 2050." October 22, 2010. <https://www.cdc.gov/media/pressrel/2010/r101022.html>.

Centers for Disease Control and Prevention. "Trends in the Parent-Report of Health Care Provider — Diagnosed and Medicated ADHD: United States, 2003–2011." <http://www.cdc.gov/ncbddd/adhd/features/key-findings-adhd72013.html>.

Centers for Disease Control and Prevention. 2013 National Youth Risk Behavior Survey. <http://www.cdc.gov/features/yrbs/>

Davidson, Cathy N., *Now You See It: How Technology and Brain Science Will Transform Schools and Business for the 21st Century*. New York: Viking, 2011.

Elmore, Tim. "How Generation Z Differs from Generation Y." August 15, 2014. <http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>.

Finch, Jeremy. "What Is Generation Z, And What Does It Want?" May 4, 2015. <http://www.fastcoexist.com/3045317/what-is-generation-z-and-what-does-it-want>.

Gallup and Operation Hope. 2013 Gallup-Hope Index. <https://www.operationhope.org/images/uploads/Files/2013galluphopereport.pdf>.

"Help! My Parents Are Millennials." *Time*, October 26, 2015.

Huffington, Arianna. *The Sleep Revolution: Transforming Your Life, One Night at a Time*. New York: Harmony, 2016.

"The Innovative University: What College Presidents Think About Change in American High Education." Research report, *Chronicle of Higher Education*, 2014.

Johnson, Whitney. "Why Today's Teens Are More Entrepreneurial Than Their Parents." *Harvard Business Review*, May 25, 2015. <https://hbr.org/2015/05/why-todays-teens-are-more-entrepreneurial-than-their-parents>.

JWT Intelligence. "Forward-Looking, Worried About Their Future..." April 23, 2012. http://www.slideshare.net/jwtintelligence/f-external-genz041812-12653599/18-FORWARDLOOKING_WORRIED_ABOUT_THEIR_FUTUREFIGURE.

JWT Intelligence. "Gen Z: Digital in their DNA."

JWT Intelligence. Will Paley. "Student: For Gen Z, Digital Connections Trump Money, Music, More." April 27, 2012. <https://www.jwtintelligence.com/2012/04/data-point-for-gen-z-digital-connections-trump-money-music-more/>.

Kolodny, Lora. "Why a Nonprofit Backs Dropping Out of School." *Wall Street Journal*, December 2013. <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303330204579250142741126468>.

Lancaster, Lynne C., and David Stillman. *The M-Factor: How the Millennial Generation Is Rocking the Workplace*. New York: HarperBusiness, 2010.

Lancaster, Lynne C., and David Stillman. *When Generations Collide*. New York: HarperCollins, 2002.

Magid Generational Strategies, Frank N. Magid Associates. "The First Generation of the Twenty-First Century." <http://magid.com/sites/default/files/pdf/MagidPluralistGenerationWhitepaper.pdf>.

Millennial Branding. "Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study." 2014. <http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>.

Millennial Branding and Internships.com. "The High School Careers Study." February 3, 2014. <http://millennialbranding.com/2014/high-school-careers-study/>.

National Center for Education Statistics. "Table 206.10. Number and Percentage of Homeschooled Students Ages 5 through 17 with a Grade Equivalent of Kindergarten through 12th Grade, by Selected Child, Parent, and Household Characteristics: 2003, 2007, and 2012." Accessed June 5, 2016. [Nces.ed.gov/programs/digest/d13/tables/dt13_206.10.asp](http://nces.ed.gov/programs/digest/d13/tables/dt13_206.10.asp).

Nielsen. "Younger Consumers Endorse Healthy Foods with a Willingness to Pay a Premium." February 4, 2015.

<http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/younger-consumers-endorse-healthy-foods-with-a-willingness-to-pay.html>

Northeastern University. “Innovation Imperative: Meet Generation Z.” <http://www.northeastern.edu/news/2014/11/innovation-imperative-meet-generation-z/>

Oeppen, Jim, and James W. Vaupel. “Broken Limits to Life Expectancy.” <http://www.econ.ku.dk/okocg/VV/VV-Economic%20Growth/articles/artikler-2006/Broken-limits-to-life-expectancy.pdf>, as cited in “How Work Will Change When Most of Us Live to 100,” Lynda Gratton and Andrew Scott. *Harvard Business Review*, June 27, 2016. <https://hbr.org/2016/06/how-work-will-change-when-most-of-us-live-to-100>

Pew Charitable Trusts. “Retirement Security Across Generations.” May 2013. http://www.pewtrusts.org/~media/legacy/uploadedfiles/pcs_assets/2013/emprempretirem4051013finalforwebpdf.pdf, p. 4.

Pew Research Center. “The Impact of Digital Tools on Student Writing and How Writing Is Taught in Schools.” July 16, 2013. <http://www.pewinternet.org/2013/07/16/the-impact-of-digital-tools-on-student-writing-and-how-writing-is-taught-in-schools/>

Pew Research Center. Internet Project Surveys 2000–2014. <http://www.pewinternet.org/2014/02/27/part-1-how-the-internet-has-woven-itself-into-american-life/>

Pew Research Center. “More Millennials Living with Family Despite Improved Job Market.” 2015. <http://www.pewsocialtrends.org/2015/07/29/more-millennials-living-with-family-despite-improved-job-market/#fn-20796-2>

Pew Research Center. “Most Millennials Resist the ‘Millennial’ Label.” September 3, 2015. <http://www.people-press.org/2015/09/03/most-millennials-resist-the-millennial-label/>

Pew Research Center, Pew Internet, College Board, and National Writing Project. “How Teens Do Research in the Digital World.” November 1, 2012. <http://www.pewinternet.org/2012/11/01/how-teens-do-research-in-the-digital-world/>

Piper Jaffray. Taking Stock With Teens Survey. October 14, 2015. <http://www.piperjaffray.com/2col.aspx?id=287&releaseid=2097002&title=More+Denim%2C+Netflix+ana+YouTube%3B+Less+Handbags+and+Broadcast+Media%2C+According+to+Survey+of+9%2C400+Teens>

Ritchie, Karen. *Marketing to Generation X*. New York: Lexington Books, 2008.

Robert Half Technology. “Whistle — but Don’t Tweet — While You Work.” October 6, 2009. <http://rht.mediaroom.com/index.php?item=790&s=131>.

Rutgers University. “Rutgers’ Heldrich Center Study Finds Three in Four Americans Touched Personally by Great Recession.” Press release, February 7, 2013. <http://news.rutgers.edu/news-releases/2013/february-2013/rutgers-heldrich-cen-20130207#.V1ZXKvkrK02>.

Sparks & Honey. “Gen Z 2025: The Final Generation.” <http://www.slideshare.net/sparksandhoney/gen-z-2025-the-final-generation-preview>, slide 13.

Pew Research Center. “Meet Generation Z.” June 2014. <http://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17>, slide 31. Stillman, David, Jonah Stillman, and Institute for Corporate Productivity. *Gen Z @ Work Survey*. Spring 2015.

Pew Research Center. *Gen Z @ Work Survey*. Fall 2015.

Pew Research Center. *Gen Z @ Work Survey*. Spring 2016.

Unilever Project Sunlight. “How Children Inspire Sustainable Living.” August 2013. https://www.unilever.com/Images/unilever-project-sunlight-white-paper_tcm244-417250_en.pdf.

United States Bureau of Labor Statistics. “Self-employment in the United States.” March 2016. <http://www.bls.gov/spotlight/2016/self-employment-in-the-united-states/pdf/self-employment-in-the-united-states.pdf>.

United States Census Bureau. “201 °Census Shows Multiple-Race Population Grew Faster Than Single-Race Population.” September 27, 2012.

Благодарности

От Ионы

Мама. Спасибо за то, что всегда была рядом. Будь то поездка в горы, чтобы покататься на сноуборде, или помощь с домашними заданиями, ты всегда готова отложить собственные дела ради меня. Я люблю наши разговоры и то время, которое мы провели вместе. Ты лучшая мама на свете!

Элли и Сэди. Вы обе — потрясающие сестры. Я не устаю думать о том, как здорово, что вы оказались рядом. Такими сестрами, как вы, стоит хвастаться, и надеюсь, вы знаете, как сильно я вас люблю.

Преподавателям из программы VANTAGE. Мистер Херрелбринк, мистер Силл, мистер Венинга, мистер Брин, миссис Ольсен и миссис Лолих. Спасибо, что помогли мне стать тем, кто я есть, и поддержали во время этого увлекательного путешествия, которое я запланировал в начале учебного года. Я всегда буду вам благодарен.

Всем моим друзьям. Вы, парни, знаете, кем вы являетесь для меня и как много значите. Ваша увлеченность этим проектом очень важна для меня. Я ценю время, проведенное с вами, и с нетерпением жду, что наше поколение будет делать дальше.

Боба, Грампс, Нана и покойному Папа. От семейных отпусков до семейных обедов — я ценю каждую проведенную вместе секунду. Нана, хотя ты и живешь во Флориде и я не могу видеться с тобой так часто, как хотелось бы, все же надеюсь, что ты знаешь, как сильно я тебя люблю. И наконец, Папа, помню, как ты всегда умел рассмешить меня. Я сильно скучаю по тебе.

Всем СЕО и руководителям, участвовавшим в нашем общенациональном исследовании. Спасибо, что дали какому-то шестнадцатилетнему мальчишке шанс реализовать свою мечту. Ваши электронные письма были такими ободряющими и вдохновляющими. Мне очень нравилось проводить это исследование, и, думаю, ваши ответы помогут многим руководителям понять поколение Z. Надеюсь когда-нибудь стать столь же успешным, как вы, и хочу выразить благодарность за возможность сотрудничать с каждым из вас.

Отец. Ты мой лучший друг. Тебе я обязан всем, чего добился в жизни. Надеюсь, ты знаешь, как я ценю все, что ты делаешь для меня и вместе со мной. Когда я говорю, что ты мой лучший друг, то именно это имею в виду. Ты также мой лучший наставник во всем — от катания на сноуборде до презентации выступления, ради чего ты просиживал со мной в машине бесчисленные часы. Я так рад совершить с тобой это увлекательное путешествие и хочу посмотреть, чем оно закончится.

От Дэвида

Шэрон. Твое терпение и поддержка — все для меня. Когда мои собеседники на различных мероприятиях высказывают похвалу в адрес Ионы, я обычно подчеркиваю: «У него великолепная мама». Ты лучший спутник по жизни, о котором я мог мечтать. После двадцати двух лет совместной жизни я все еще чувствую себя так, будто женился вчера.

Элли и Сэди. Спасибо, что стали частью моих исследований поколения Z. То, что вы делаете и говорите каждый день, заставляет меня не только восхищаться вашим поколением, но и чувствовать себя счастливейшим отцом в мире. Я так люблю вас обеих.

Линн Ланкастер. Мой наставник, друг и коллега. Я очень ценю то, что ты продолжаешь работать со мной над наведением мостов с поколением Z. Твой вклад в этот проект сделал его более весомым и личностным. Мы просто созданы для совместной работы, и это никогда не изменится. К тому же так интересно узнать, что нас ждет впереди. Спасибо. Спасибо. Спасибо.

Мама и папа. Мне так повезло воспитываться в семье традиционалистов, которые всегда ставили ее на первое место. Как родитель из поколения X, я ничего не хотел бы менять в вашей системе воспитания, имея перед глазами образцы для подражания. Спасибо, что дали мне прекрасный пример воспитания, которое я применяю по отношению к собственным детям.

Марти и Эми. Мне повезло иметь лучшего брата и сводную сестру. Спасибо за вашу заботу. Вы всегда помогали мне видеть вещи четче. Также спасибо за двух отличных племянников и чудесную племянницу — Джейкоба, Закари и Руби.

Юнис, Дебс, Роланд, Рон и Роуз. Хотя нам нечасто удавалось видаться, я всегда чувствовал вашу любовь и поддержку.

Ким Лир и Inlay Insights. Королева вторичных исследований! Наши сессии стали легендой и именно тем, что я всегда искал. Еще больше, чем вашу роль в исследованиях, я всегда ценил ваш голос в защиту миллениалов. Ваше поколение может вами гордиться.

Моя авторитетная редколлегия. Джон Мик, Роб Рибник, Дин Филлипс, Эллен Лугер, Нат Гарвис, Дейл Энгквист, Дэвид Изрилов, Дэвид Гроссман, Дэвид Африкано, Дин Салита, Дэвид и Дженнифер Миллер, Рэнди Левинс, Дан Бюттнер, Сет Маттисон, Зои Стерн, Джефф Линзер, Чарлин Бринер, Энди Стилмен, Обри Марголис и Бет Леонард... От чтения и редактирования рукописи до неизменной готовности просто дать правильный совет — ваша поддержка и сотрудничество сделали меня тем, кто я есть. Как же мне повезло!

Нэнси и Кейт Алпер. Деловые встречи или совместный отдых — любое время, проведенное с вами, бесценно.

Ева Халлер. Вы стали для меня прекрасным наставником. Мне бесконечно повезло каждый день обращаться к вашим работам.

Команда Geniecast. Спасибо за терпение, проявленное во время написания книги. Я горжусь теми, что мы уже создали, и с нетерпением жду новых совместных работ.

WE. Если бы вы не участвовали в проекте, я не смог бы так глубоко увлечься им и погрузиться в проблемы поколения Z. Честно скажу, вы наиболее трудолюбивая и упорная команда из всех, с которыми мне приходилось работать. Хотя не все ваши сотрудники продолжают работать в организации, наша совместная деятельность не прекратится никогда. Марк и Крейг, вы стали для меня практически братьями.

Иона. О таком сыне можно только мечтать. Мы навсегда останемся друзьями и будем прекрасно проводить время вместе. Теперь мы готовы стать деловыми партнерами. Я люблю наблюдать, как ты контактируешь с представителями компаний. Это внушает мне надежды на будущее. Ты, несомненно, добьешься успеха в любом деле, которым займешься... и я думаю, что достигнешь потрясающих результатов, представляя поколение Z. Я очень горжусь тем, как упорно ты трудился над этой книгой. Я люблю тебя.

От Дэвида и Ионы

Холлис Хейнбах. Спасибо за веру в этот проект с самого начала. Вы собрали отличную команду. Огромная благодарность Джонатану Бернхему, Кэти Шнайдер, Тине Андриадис, Брайану Перину, Пенни Макрас, Синди Ачар, Рэйчел Элински и Нату Кнебелю. Для нас было честью работать с вами.

Стефани Хитчкок. Вы не только помогли нам найти сферу научных исследований, но и добились почти невозможного — постоянно поддерживали наш к ней интерес. Иначе эта книга никогда бы не вышла. Спасибо за помощь на каждом этапе процесса ее подготовки и умение сделать его таким увлекательным. Лучший. Редактор. Из всех.

Джей Джикстра. В течение 20 лет ты была прекрасным агентом! После трех изданных книг твоя интуиция по-прежнему безошибочна. Спасибо, что взяла Иону под свое крыло.

Джей Джемрог и команда i4sr. Мы можем строить теории и прогнозы хоть целыми днями, но без подтверждающих их данных эта книга никогда бы не появилась. Спасибо за то, что был великолепным партнером по исследованиям, наставником и другом.

Команда программы VANTAGE. Цель этой книги — предоставить слово поколению Z. Вы находились на передовой с самого первого дня. От опросов перед кокусами до инфографики, видео и многого другого — вы все были органичной частью команды.

Джефф Эриксон. Один из первых вопросов, который возник у нас в начале проекта, состоял в том, будет ли школа Ионы мириться с его пропусками занятий. Спасибо за веру в нас и оказанную поддержку.

Сюзан, Эрик, Марго, Элизабет и команда Evans Larson. Одно дело — предоставить слово поколению Z, и другое — знать, как сделать так, чтобы его услышали. Вы связующее звено с нашим сообществом представителей поколения Z и прекрасными членами команды. Спасибо за умение подтолкнуть в правильном направлении и готовность поделиться творческими идеями.

Брюс Бенидт. Видит бог, мы оба умеем общаться. Невозможно описать, насколько мы ценим вашу способность помочь найти правильные слова... пусть и немногие. Работа на кокусах в Айове всегда останется одним из наших самых дорогих воспоминаний.

Nitrous Effect. Ваша креативность неиссякаема. Ваша способность воспринять наше видение, идеи и цели, а затем создать на их основе бренд позволила нам открыть такие вещи, о которых мы даже не подозревали.

CrossFit SISU. Спасибо за возможность «выпустить пар» каждый вечер и способность стать таким важным сообществом в нашей жизни.

Об авторах

Дэвид Стиллман (поколение X) — соавтор бестселлеров *When Generations Collide* и *The M-Factor: How the Millennial Generation Is Rocking the Workplace*. Публиковал статьи в *Time*, *Washington Post*, *New York Times* и *USA Today*, выступал в качестве эксперта по проблемам поколений на CNN, CNBC и телевизионном шоу *Today*. Вошел в перечень 200 авторов, рекомендованных журналом *Business Journal*.

Иона Стиллман (поколение Z) — 17-летний ученик старших классов и на данный момент самый младший лектор по проблемам поколений. Входил в национальный рейтинг горных сноубордистов и выступал как представитель международной неприбыльной организации WE, ездивший в Кению и Эквадор в рамках программы строительства школ. Иона очень гордится возможностью выступить в качестве голоса своего поколения и предупредить компании и организации о грядущем разрыве между поколениями.

Максимально полезные книги

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, вы поможете нам исправить недочеты и стать лучше.

Наши электронные книги

Дарите электронные книги

Заходите в гости:

mann-ivanov-ferber.ru

blog.mann-ivanov-ferber.ru

facebook.com/mifbooks

vk.com/mifbooks

twitter.com/mifbooks

instagram.com/mifbooks

youtube.com/user/mifbookstv

Дерево знаний

Предложите нам книгу

Ищем правильных коллег

Для корпоративных клиентов:

Полезные книги в подарок

Корпоративная библиотека

Книги ищут поддержку

Над книгой работали

Издано при поддержке АО «АльфаСтрахование»

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Наталья Шульпина*

Литературный редактор *Татьяна Сковородникова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайнер *Александр Московский*

Верстка *Вадим Мартыновский*

Корректоры *Елена Попова, Юлия Молокова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги подготовлена компанией Webkniga.ru, 2018

Примечания

1

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

2

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

3

Кокус — собрание сторонников или членов политической партии или движения. *Прим. ред.*

4

Термин «фиджитал» еще не имеет широкого применения, даже многие специалисты пока с ним не знакомы. Его формула выглядит так: Physics + Digital = Phygital. Как следует из перевода слов physics (физическое) и digital (цифровое), речь идет об объединении двух реальностей — физической и виртуальной. *Прим. ред.*

5

Дословно это «иконка с эмоцией», то есть пиктограмма, изображающая эмоцию, которую мы обычно называем смайликом.
Прим. ред.

6

3 по российской системе оценивания. *Прим. пер.*

7

Универсальный тест в США для поступающих в колледжи. *Прим. пер.*

8

Издана на русском языке: Маккей Х. Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо. Минск: Попурри, 2008. *Прим. ред.*

9

От «я» к «мы». *Прим. пер.*

10

FOMO — Fear of Missing Out.

11

Известный товарный знак сухого завтрака. *Прим. пер.*

12

Издана на русском языке: Хаффингтон А. Революция сна. Как менять свою жизнь ночь за ночью. М.: Альпина Паблишер, 2017. *Прим. ред.*

13

Издана на русском языке: Каплан Л., Коваль Р. Железная хватка. Как развить в себе качества, необходимые для достижения успеха. М.: Альпина Паблишер, 2017. *Прим. ред.*