Автор: Lilit
21.11.2011 03:10 - Обновлено 21.11.2011 03:25

Индиго на рабочем месте
Гейтс МакКиббин

Гейтс опубликовала восемь статей, посвященных вопросам управления. Кроме того, ее перу принадлежит серия из семи книг по личностному развитию, в которых автор рассуждает о смелости, надежде, любви и вере. Она обучалась в Иллинойском университете, где получила степень бакалавра по гуманитарным наукам, степень магистра по библиотечному делу и теории информации, а также защитила диссертацию по теории организаций.

Это настоящая эпидемия. Вот уже несколько месяцев мне звонят клиенты, от которых я слышу почти одно и то же. И владельцы мелких компаний, и руководители огромных корпораций с многомиллиардным доходом высказывают совершенно одинаковые жалобы. Если говорить коротко, они шокированы поведением своих новых сотрудников, особенно тех, кому еще не исполнилось двадцати пяти лет. Эти молодые люди совершенно неподобающе ведут себя с руководством. Они:

- Непоколебимо уверены в своих способностях, и это при мизерном опыте работы либо его полном отсутствии.

- Проявляют огромную жажду знаний: по их словам, работа для них — это прежде всего способ развить свои умения и навыки, и только потом возможность принести пользу компании.

- Без зазрения совести уходят с работы в пять часов, забросив срочное и важное задание.

- Абсолютно уверены, что заслуживают продвижения по службе уже через несколько месяцев после начала работы.

- Ничуть не смущаясь, могут попросить прибавки к зарплате, только чтобы не отставать по доходам от своих сверстников.

- Если их ожидания не оправдываются, они готовы уволиться в любую минуту.

По словам большинства руководителей, новые сотрудники совершенно уверены в «неотъемлемости своих прав». Их отношение к работе можно выразить следующим высказыванием: «Я знаю, кто я такой, и не собираюсь менять себя в угоду требованиям начальства. Меня должны воспринимать даже с проколотыми ушами, татуировками на руках и в сандалиях на босу ногу.

Моя жизнь вне работы для меня важней всего, и вам не стоит рассчитывать, что я принесу свое свободное время в жертву Золотому тельцу. Я— ценный сотрудник и надеюсь, что мне обеспечат условия для роста и развития. Если вы будете поручать мне однообразные задания, я быстро потеряю интерес к работе и заскучаю. Я рассчитываю на быстрое продвижение по службе и хотел бы иметь возможность развивать свои способности и тем самым повышать свою ценность как работника».

Выслушав своих клиентов, я не могла не согласиться с тем, что эти молодые люди действительно слишком уверены в «неотъемлемости своих прав». Интуиция мне подсказывала, что это закономерное следствие массового появления на рынке труда повзрослевших *Индиго* со всей их независимостью, нетерпимостью, скептицизмом и углубленностью в свой внутренний мир. И, конечно же, рынок это сразу ощутил.

Корпоративная культура многих компаний основывалась на совершенно иных ценностях и принципах. В течение многих лет «беби-бумеры» и представители «Поколения X»[6] были счастливы иметь любую работу и ради карьерного роста с готовностью трудились с утра до вечера, приспосабливаясь к любым требованиям работодателей. Они научились смиряться с некоторыми проявлениями бюрократизма, и хоть считают управленческую иерархию несовершенной, воспринимают ее как необходимость. Они тратили время и силы на развитие своих лидерских качеств, повышение профессионального уровня и совершенствование рабочих процессов. Однако поколение, идущее им на смену, видимо, собирается не просто поставить под сомнение существующий порядок, но и подорвать самые его основы. Что же делать?

Я решила посмотреть, что пишут в Интернете о «Поколении Y», как стали называть новую демографическую группу. Я предположила, что между «Поколением Y» и *Индиго* существует некая связь. И действительно, мое исследование показало, что «Поколение Y» — это еще одно название
Индиго
, появившихся на свет между 1980 и 1994 годами.

Поколение икс (по названию одноимённого романа канадского писателя Дугласа Коупленда) — американцы, родившиеся в период демографического спада 1961-1981 годов, последовавшего за периодом «беби-бума» — послевоенного демографического взрыва; поколение, выросшее в условиях возрастающего комфорта, получившее хорошее образование, но не нашедшее себе применения в жизни. — Прим. перев.

Без сомнения, люди этого поколения — а только в США их 60 миллионов — радикально отличаются от своих предшественников:

- Каждый третий из них не является представителем белого населения Америки. - Половина воспитывалась в неполных семьях. - У 80 % работающие матери.

- У более чем 2 % один или оба родителя отбывали тюремное заключение. - Более половины молодых людей в возрасте от 20 до 24 лет бросают работу, не продержавшись на ней и года, то же самое касается 78 % юношей и девушек в возрасте от 16 до 19 лет[7].

Жизнь «Поколения Y» — *Индиго* — напоминала сущий ад. Они крайне остро ощущают несовершенство человеческой природы в самых разных проявлениях, будь то злоупотребление властью нечистоплотными политиками или безудержное насилие в низших слоях общества. Такое качество, как порядочность,
Индиго
считают скорее исключением из правил и уверены в продажности правосудия. Они скользят по тонкой грани между жестким реализмом и циничным разочарованием. Если беби-бумеры никогда не ставили под сомнение авторитет власти, то для
Индиго
это настолько бессмысленное понятие, что о нем не стоит и говорить.

«Поколение Y», которому вскоре предстоит решать проблемы огромного национального долга и массового выхода на пенсию «беби-бумеров», живет с ясным осознанием того, что перед ним открыты все дороги. Угроза СПИДа, доступная порнография, бесконечные низкопробные телешоу — такова атмосфера, в которой выросло это поколение. Великолепно ориентируясь в современных технологиях, они постоянно общаются по мобильным телефонам, сидят в интернет-чатах, обмениваются SMS-сообщениями и электронными письмами.

The Aliens Have Landed

Эрика Честера, www.generationwhy.com .

Так какую же пользу могут принести среднестатистической компании сотрудники, принадлежащие к «Поколению Y», и как руководители могут наиболее эффективно задействовать их потенциал: Вот некоторые соображения и советы, которые помогли моим клиентам:

Изучите их мир. Понаблюдайте за работой «Поколения Y», когда отправитесь в супермаркет за покупками. Смотрите их фильмы, читайте их журналы, время от времени включайте телеканал МТУ. Вы увидите обе стороны их мировосприятия — отчаянное стремление к независимости и вместе с тем глубокую потребность во вдохновляющих идеалах. Откровенно говорите с ними об их жизни, не забудьте оживить вашу беседу парой дерзких вопросов.

Почаще ставьте перед ними сложные проблемы. Если ваши сотрудники *Индиго* желают постоянно и много учиться, помогите им в этом. Определите, что у них получается лучше всего, и предоставьте им возможность еще больше усовершенствовать этот навык. Смелее расширяйте круг их обязанностей. Таким образом они будут расти как профессионалы и внесут более значительный вклад в общее дело.

Будьте их наставником. Чтобы полностью раскрыть их потенциал, обращайтесь к их уму, установите с ними хороший личный контакт. Обсуждайте с ними их поведение и

отношение к работе: честно говорите им, какими поступками они заслуживают ваше одобрение и когда вы ими недовольны. Помогите им разобраться в том, как поднять свой профессиональный уровень, не изменяя себе и своим убеждениям. Помогите им освоиться в коллективе, наладить отношения с коллегами и стать частью команды.

Ставьте под сомнение очевидные «истины». В любой компании есть свои «священные коровы». Не бойтесь признать их существование и открыто усомниться в их ценности. Откровенно обсуждайте проблемные ситуации и возможные варианты улучшения условий труда. Внимательно выслушивайте точку зрения *Индиго*, даже если их высказывания будут слишком откровенны и резки. Попытайтесь стать более гибкими и открытыми.

Уважайте их ценности. Их главная опора — собственная самодостаточность, а присущее им стремление к независимости не подлежит обсуждению. Признайте, что такие качества сотрудника могут оказаться полезными, поскольку позволяют новичкам проявить себя в полную силу. Выясните, каковы приоритеты и ценности *Индиго*, а затем создайте условия, позволяющие реализовать их в работе. Постарайтесь сделать так, чтобы их ценности не противоречили корпоративной культуре вашей компании.

Постоянно повышайте планку. Если вы поставили перед ними задачу, которая потребовала от них полного напряжения сил и способностей, а они успешно с ней справились — без колебаний давайте им новое задание. Не забывайте, что им нравится экспериментировать, а неудачи (даже в тех случаях, когда они весьма значимы) их ничуть не смущают и не уменьшают их карьерных амбиций.

Тщательно аргументируйте свою позицию. Не следует демонстрировать свою власть и показывать, кто здесь главный. *Индиго* перестанут вас уважать, а те доверительные отношения, которые у вас могли к этому времени сложиться, растают, как дым. Если же вам необходимо добиться выполнения какой-то задачи, объясните сотруднику, как это повлияет на успех компании — и его собственный.

Признавайте их заслуги. *Индиго*, как и любому человеку, необходимо чувствовать, что его уважают как личность и ценят как сотрудника. Используйте малейший повод, чтобы похвалить его и сказать ему доброе слово. Оказывается, что за маской самоуверенности и бахвальства скрывается желание услышать вашу оценку: им хочется быть уверенными в том, что вы придерживаетесь высокого мнения об их работе.

Раскрыть потенциал каждого сотрудника — вот основная задача руководителя. Во многих своих проявлениях *Индиго* ничем не отличаются от других людей. Только их потенциальные возможности обнаруживают себя иначе, чем мы привыкли. Признав, что компания может многому научиться у «Поколения Y» — даже если привнесенная им новизна переворачивает привычные устои, — руководители смогут получить от своих сотрудников наибольшую отдачу.

Гейтс МакКиббин — основатель и президент компании «МакКиббин инкорпорейтед». Она опытный консультант по стратегическому планированию, эффективным методам управления, подготовке руководящих кадров и управлению реорганизацией бизнеса. Обладает превосходными качествами лидера, навыками формирования команды, легко находит контакт с людьми.

С 1982 года Гейтс работает в сфере корпоративного консалтинга на должности научного консультанта в сан-францисском «Проекте эффективного управления» компании McKinsey & Company. Вскоре вышла ее книга «В поисках совершенства» (Search of Excellence), где были описаны многие приемы, предлагаемые McKinsey & Company. Книга завоевала популярность, и последующие шесть лет Гейтс занималась проведением новаторских исследований, готовила видеокурсы по менеджменту, выступала с лекциями, проводила семинары.

В последнее время Гейтс работала с председателями советов директоров, наблюдательными советами и высшим руководством компаний, оказывая им помощь в разработке успешных бизнес-стратегий. С 2001 она является членом совета директоров компании TrueBlue, Inc. Наряду с работой в комитетах по вознаграждениям и по управлению она помогала компании разработать план действий по повышению доходов в течение пяти лет с одного до двух миллиардов долларов.

Десять лет назад Гейтс перестала заниматься консалтингом и вернулась в корпоративный мир, чтобы «проверить теорию практикой». Она занимала пост вице-президента в частной некоммерческой организации «Health Research & EducationalTrust», являющейся подразделением Американской ассоциации больниц. Этот

опыт пригодился ей на должности *вице*-президента по реорганизации в Bank of America.

Гейтс опубликовала восемь статей, посвященных вопросам управления. Кроме того, ее перу принадлежит серия из семи книг по личностному развитию, в которых автор рассуждает о смелости, надежде, любви и вере. Она обучалась в Иллинойском университете, где получила степень бакалавра по гуманитарным наукам, степень магистра по библиотечному делу и теории информации, а также защитила диссертацию по теории организаций.

Источник: книга "Индиго 10 лет спустя"