

ВЕЛОСИПЕД, ПРОИЗВЕДЕН ЗА ЧЕТИРИМА

Когато хората се научат да пазят равновесие и да карат колело, това става толкова лесно, че никога повече не мислят за него. Какво се случва обаче, когато четирима души карат това колело? Пазенето на равновесие изведнъж е много по-трудно.

Вероятно една от най-големите пречки в постигането на баланса на днешното работно място е, че имаме четири различни поколения, които не само искат баланс, но и вървят към него от четири посоки и се сблъскват. По темата за баланса работното място е изпълнено с възмущение.

Отново и отново лидерите – Традиционалисти ни питат: „Ако отстъпим пред всички тези изисквания за баланс, кой ще върши работата?“. Представителите на бейби-бума коментират: „Не мога да повярвам, че Поколението Х има дързостта да изиска нещо, за което не съм и мечтал да моля, когато бях на тяхната възраст“, а Поколението Х казва: „Ако те не могат да разберат, че аз искам да имам страхотна кариера и страхотен живот, тогава не желая да работя тук“.

Нагласата в традиционните компании е, че именно свръхзадоволените представители на Поколение Х и особено „техни-чарите“ са тези, които изискват подобни възмутителни нови трудови възможности. За мнозина неизказаната надежда е, че Поколение Х някак си ще израсте този етап на противопоставяне на Истаблишмънта⁶ и ще влезе в крачка, когато съзрее.

Нагласата на Поколение Х към баланса на работното място обаче – далеч от просто дразнеща, започва да се превръща в катализатор. В крайна сметка, ако позволите на своите представители на Поколение Х да си тръгват в пет, за да имат достатъчно време да се приберат у дома и да са със семействата си, на някакъв етап и вие ще пожелаете да се приберете у дома и да сте със своето семейство.

Както обяснява Нанси Бол – мениджър по човешки ресурси в компанията *Weyerhaeuser*: „Вече не само младите искат тези възможности. Традиционалистите и хората от бейби-бума са на етап от живота си, когато желаят повече гъвкавост и започват да разбират, че алтернативните договорености на работното място са ценни и за тях.“

Макар че всички поколения започват да виждат положителната страна на баланса, дискомфортът от такива договорености често е резултат от поколенчески различия. Те се превеждат директно в сблъсъци на работното място, докато организациите се борят да прилагат подобни алтернативни трудови договорености.

Класически пример е изследване, което беше проведено от корпорацията *Ceridian* през 1999 г., озаглавено „Безграничната работна сила“.

Проучването дефинира безграничната работа като „нови трудови договорености, които включват... телевръзки, виртуални екипи, гъвкави работни планове и временно използване на професионалисти“.

Изследването установи, че успехът в прилагането на различни инициативи за постигане на баланс е възпрепятстван от различия в нагласите, изразявани от поколенията. Например:

⁶ От английски – установения ред, Върхушката. – Б. пр.

Награди

„Безграничната работна сила“ установи, че „респондентите на възраст от 19 до 39 години (предимно от Поколението X) е вероятно да приемат безгранични трудови договорености като средство за награждаване на ценените служители от тези на и над 40-годишна възраст“. Ако по-възрастните служители не разглеждат гъвкавите трудови алтернативи като награда за управляваните от тях, какъв успех ще имат като шефове на такива програми?

Отчитане

Изследването установи, че мениджърите над 40-годишна възраст (представители на бейби-бума и Традиционалисти) е много по-вероятно да прогнозират проблеми с подчинените в резултат на безграничните договорености, отколкото хората под 40-годишна възраст. Ако поколенията не могат да обмислят как ще става отчитането, когато не са на работа, как мениджърите и служителите ще следят потока на работата и ще измерват изпълнението?

Уважение

Изследването на *Ceridian* установи, че респондентите, преминали 50-годишната възраст (Традиционалисти и по-възрастни представители на бейби-бума) е по-вероятно да разглеждат „безграничните“ работници като „по-малко уважавани от традиционните служители“. Този резултат не само подчертава най-силно вкоренения поколенчески сблъсък, който се изправя на пътя ни, но ще изисква и най-големи усилия за преодоляването му. Моделът на по-възрастните поколения е, че тези, които не са видими в завода или в офисите, са по-ненужни. След като виртуалните трудови възможности стават все по-често срещани, по-възрастните работници ще успеят ли наистина да ценят виртуалната работна сила? Още по-важното е: ще успеят ли да ценят служителя заради онова, което наистина има значение?

След като всяко поколение започва да разбира стойността на баланса, натискът върху организациите да приемат и да адаптират по-гъвкави трудови договорености се засилва. Работата, която трябва да се свърши, не е просто тези инициативи да се напи-

Представителят на Поколението Х Дилан от пет години е сътрудник в патентния отдел на голяма юридическа фирма. Спазва всички крайни срокове, работи до късно вечер и поддържа близък контакт с клиентите. Въпреки това при последната си атестация Дилан беше информиран, че кандидатурата му за партньор вече не се обсъжда. Шефът му Традиционалист сякаш не смяташе, че той „работи“ достатъчно усилено. Виждате ли, Дилан работи от дома си два дни от седмицата.

шат на лист хартия, а да се въздейства върху поколенческите ни пристрастия и наистина да се променят сърцата и умовете. Ако искаме инициативите да успеят, трябва да открием начини да качим на борда *всички* поколения. Онези, които добре се справят със задачата, ще имат отчетливо конкурентно предимство както в набирането, така и в задържането на най-добрите служители. Предизвикателството е, че поколенията разглеждат понятието за баланса по различен начин.

БАЛАНСИРАНЕ НА ПОКОЛЕНИЯТА



СБЛЪСЪК ОКОЛО „БАЛАНСА“

Традиционалисти...	<i>„Подкрепяйте ме в изместването на баланса.“</i>
Представители на бейби-бума...	<i>„Помогнете ми да балансирам всеки“.</i>
Поколението Х...	<i>„Дайте ми баланс сега, а не когато стана на 65 години.“</i>
Деца на хилядолетието...	<i>„Работата не е всичко; имам нужда от гъвкавост, така че да мога да балансирам всичките си дейности.“</i>

Традиционалистът може да каже:

„Има причина да поддържаме работно време: това е времето, през което работим!“ Традиционалистите са свикнали с военен модел на работното място и ходят там, когато са назначени на работа. Всичко друго разстройва естествения ред и отразява разпад на дисциплината. Много работници – Традиционалисти дори са получавали награди или почетни медали от работодателите си за редовно присъствие на работното място. Трябва ли да се изненадваме, че за 55-годишния, който е прекарал живота си в ходене на работа, е голямо предизвикателство да има отношения с по-младо поколение, което не вижда проблеми в пристигането на работа в 10 часа?

Същевременно Традиционалистите вече осъзнават факта, че докато те се съсипват от работа, по-младите поколения са надушили всевъзможни начини да си поискат и да постигнат по-балансиран живот. Ако това не се реши както трябва, може да породят междупоколенческо негодувание. В нашето проучване два пъти повече Традиционалисти смятаха, че балансът работа–живот не е разрешен справедливо, както мислят представителите на бейби-бума и на Поколението Х. Макар че ударението е върху творческото наемане и новаторските стимули за по-младите поколения, важно е да помним и онези, които са тук от по-дълго време.

След като наближават възрастта за пенсиониране, някои Традиционалисти все по-силно чувстват, че са стигнали етап на финансова и кариерна стабилност, на който могат да поискат по-голям баланс. В действителност директор по човешките ресурси на компания за медицински консумативи сподели, че напоследък е бил шокиран да открие, че когато предложиш задача на Традиционалисти, те все по-често питат: „Според теб за колко време това ще ме откъсне от семейството ми?“.

Какво трябва да прави притиснатата от недостига на работна ръка компания, когато едно поколение, на което винаги е разчитала, става все по-готово да използва бутона за изключване на будилника си?

Подкрепяйте ги в изместването на баланса. Компаниите не бива да изпадат в паника. Вярвайте, че отдадеността на Традиционалистите винаги ще надделява. Лоялността към компанията на това поколение е била толкова силна, че мнозина от тях не са готови за свободното време, след като се сдобият с него. Традиционалистите се притесняват за своята стойност след пенсионирането, защото са свикнали да се чувстват „нужни“ на работното си място. Следователно в действителност може да е опасно за хората да работят, да работят, да работят през целия си живот, а след това внезапно да спрат.

Компаниите могат да играят активна роля в избягването на внезапна жизнена промяна. За Традиционалистите балансът ще означава да получат известна помощ с прехода към пенсионирането. Какъв срам да влагаш толкова много часове и толкова много от себе си в продължение на дълги години, само за да откриеш накрая, че си загубен.

Много компании наваксват. Ако не друго, осигуряването на ресурси за балансиране на този жизнен преход има дълъг път пред себе си. Корпорацията *Ceridian* напоследък ясно формулира допълнения към своите „Продукти за трудовия живот“, насочени към подпомагане на служителите, които се доближават до пенсионирането. Директорът на „Продукти за трудовия живот“ Даян Пиктиалис обясни: „Справянето с пенсионирането означава нещо повече от притеснения за парите. Ние сме установили, че един от най-големите проблеми в съзнанието на пенсионерите е как ще прекарат още 20 до 30 години по смислен начин. Нашият продукт им помага да обмислят това.“ Друга тяхна програма помага при различни проблеми, за които се притесняват бъдещите пенсионери, но не знаят как да подхождат към тях, докато не им дойдат до главата. „Например – обяснява Даян, много от тях са работили с едни и същи хора толкова отдавна, че трябва да помислят как ще заменят личните си отношения и „общността“, която са имали на работното си място от дълги години. Тъй като семействата, в които и двамата работят, са нормата и много хора работят по-дълго от предишните поколения, пенсионерите не могат да разчитат, че съседите им ще са около тях, за да заменят общността, която са имали на работното си място. Можем да им

помогнем да разберат значението на развитието на нови социални връзки, преди да напуснат работното си място.“ С подобни ресурси компаниите наистина ще покажат, че не само уважават жизнената промяна, която ще преживеят много Традиционалисти, но в действителност могат да им помогнат да „изплуват“ от прехода.

Представителят на бейби-бума може да каже:

„Забравете за работното време: най-добрият момент да си тръгнете от офиса е десет минути, след като шефът си отиде.“ За тези хора „присъствието на място“ не е било по желание: това е стандартна процедура на действие. Съревнователно настроените, политически мъдри представители на бейби-бума са използвали възможностите лице в лице като ефективни начини да подпомагат кариерата си. Ръководството на срещи, провеждането на презентации и отбиването в кабинета на шефа са били приети начини за демонстриране на уменията. Това е трудно да се направи, когато работите от дневната си! *AccounTemps* се прочуха с рекламите си, в които работник си остава у дома, защото е болен, само за да бъде заменен от вездесъщия „Боб“, който вдъхновява шефа с ценната си трудова етика и ярките си счетоводни техники. Посланието чудесно се възползва от страха на представителите на бейби-бума от последствията при пропускането на един работен ден.

Колкото и усърдно работещи и амбициозни да са били хората от бейби-бума, те са навлезли в зоната на здрача – не на здрача на годините си, а на времето, което могат да отделят. На тях то не им стига. Колкото и трудно да им е било да търсят баланса, мнозина осъзнават, че просто нямат избор.

Помогнете ми да балансирам всеки друг и сам да откроя смисъл.

Със семействата само с един родител, растящите деца, оставящите родители, високите работни места и пенсионирането, задаващо се на хоризонта, хората от бейби-бума най-накрая се признават за победени и си казват, че не могат да свършат всичко без малко помощ. Те все повече насочват поглед към ра-

ботодателите си да им помогнат с по-лесното управление на „поддържането на всичко“. За тези хора обаче пъзелът на баланса има и друга страна. След като досега те винаги са били идеалистично поколение, днес достигат до етап на средната възраст, на който започват да поставят под съмнение къде са били и накъде отиват. Балансът за интроспективните, задаващи си въпроси представители на бейби-бума ще включва търсенето на смисъл.

През 1999 г. спечелилият „Оскар“ филм *American Beauty* („Американски прелести“) докосна точно този оголен нерв. Много хора от времето на бейби-бума могат да съчувстват на Лестър и Каролин – двойката, изиграна от Кевин Спейси и Анет Бенинг, която открива, че поставя под съмнение всичко от брака до кариерите си. Кой може да забрави момента, когато на Лестър му писва от затыпящата му работа да продава реклами и отива в местния драйв-ин ресторант, за да търси работа. „Ама господине – възразява интервюиращият тийнейджър, ние нямаме свободни управленски работни места.“

„Добре – отговаря изтощеният и лишен от илюзии Лестър. – Аз търся възможно най-малката отговорност.“ Независимо дали са харесали филма, хората могат да разберат търсенето на смисъл, който неговият „свършен“ живот не осигурява.

Какво би трябвало да прави мениджърът със служители от поколението на бума на бебетата, които поставят под съмнение целта на живота си и стойността на работата си? Това не присъства във формулярите за годишна атестация на изпълнението. За да помогнат на тези хора да балансират търсенето на смисъл обаче, на мениджърите вероятно ще се наложи да навлязат в тази щекотлива тема. Традиционно въпросът е бил табу за това ръководено от кариерата поколение. Въпреки това във фокус-групите интроспективните му представители споделят, че всички те се нуждаят да имат мениджър или наставник, който е готов да говори за смисъла на живота, а не само за печалбите и загубите. Колкото и неловко да изглежда, може би нямате избор. Балансирането на търсенето на смисъл и стойността на работата ще става все по-важно, след като представителите на бейби-бума отправят поглед към пенсионирането. Трябва да се запитате няма ли да

предпочетете да ги изслушате, вместо да установите, че провеждате интервю при напускане на работа?

Представителят на Поколението X може да каже:

„Какво значение има кога идвам и кога си отивам, след като си върша работата?“ Обичащите свободата представители на Поколението X се възмущават от корпоративното задължение да провеждат срещи за срещите за срещите. Те ненавиждат да бъдат микроуправлявани и се борят да разберат защо е толкова важно за някого да ги вижда лице в лице, ако задоволително си вършат работата. За представителите на бейби-бума присъственото време е стратегическо оръдие, но Поколението X го разглежда като загуба на време, или казано по-откровено, като опит за целуване на шефски задници без особена причина. Вместо да свиват вежди, мнозина избират да играят собствена игра на прикриване. Един от любимите ни примери е от международна юридическа фирма. Представителите на Поколението X, които си тръгват навреме, за да се приберат у дома за вечеря, всъщност оставят саката си на облегалките на столовете и оставят мониторите включени. По този начин, ако шефът намине, изглежда, че все още са на работа, но просто са излезли за момент.

Поколението X е извело баланса на преден план в днешното работно място. Когато в нашето проучване попитахме: „Кое поколение е най-доброто в откриването на баланса на работата и личния живот?“, и трите генерации избраха Поколението X за победител. Въпреки това много от неговите представители, които сме интервюирали, продължават да се оплакват от шефове, които непрекъснато следят часовника и отбелязват дали служителят е дошъл на работа няколко минути по-късно или си е тръгнал няколко минути по-рано. „Докато си върша добре работата, обясни един от тях, кой го е грижа?“ Това отчасти се дължи на факта, че много представители на това поколение (37 % в нашето проучване) все още не вярват, че са постигнали равнището на баланс на работата и личния живот, което търсят. След като толкова много от тях все още го търсят, ние сме убедени, че ще продължат да подлагат на натиск себе си и работодателите си, за да го открият.