

## VSE, KAR SO HOTELI, SO DOBILI

Vodenje mladih kadrov je za marsikaterega managerja trn v peti. Zakaj? Ker imajo predstavniki generacije Y precej drugačne vrednote in vzorce vedenja od starejših generacij. |

Robert Rolih

**M**arko je bil diplomant ekonomske fakultete. Zaposlil se je v večjem slovenskem podjetju in začel opravljati delo v marketingu. Na začetku je bil precej povprečen in je naredil tudi nekaj večjih napak, ki so povzročile kar nekaj zmede in izgubljenih živcev. Po enem mesecu pa je izpeljal tudi akcijo, ki je požela dober uspeh.

Takoj nato se je odpravil do vodje in vprašal za povišanje plače. Vodjo marketinga, Damijana, je seveda takšna zahteva popolnoma presenetila. Vprašal ga je, zakaj meni, da si zasluži povišanje plače, saj je bilo njegovo delo do tedaj vse prej kot dobro in je šele z zadnjo akcijo nekoliko izgladil napake v preteklem mesecu. Poleg tega je šele začel delati pri podjetju! Marko mu je odgovoril: »Saj ni pomembno, kako je bilo na začetku, pomembno je, da sem zdaj naredil dobro akcijo!«

Še bolj pa je Damijana presenetilo to, da so deset minut po pogovoru z Markom vsi v pisarni vedeli, da mu ni odobril povišanja plače, čeprav imajo v podjetju dogovorjeno, da so plače zaposlenih skrivnost.

### Marsovci so pristali!

Marsikateri manager se danes le še čudi in drži za glavo pri delu z mladimi kadri. Mlada generacija kadrov, ki jo imenujemo tudi generacija Y, je namreč za marsikoga po svojih vrednotah in načinu delovanja podobna marsovcem.

Mnogi nimajo običajnih delovnih navad, nenehno sprašujejo »zakaj?«, stranke obravnavajo kot svoje kolege, ne spoštujejo avtoritete in še in še bi lahko naštevati. Skratka, mladi kadri povzročajo marsikateremu vodji stres in preprosto ne dosegajo standardov, ki jih zahteva od njih.

Dejstvo pa je, da generacija Y prihaja na trg delovne sile. In podjetja imajo tukaj le dve možnosti:

1. da jih imajo za nesramno, nevzgojeno mladino, ki je podjetjem samo v breme,
2. da spoznajo njihov način razmišljanja in delovanja ter izkoristijo njihov potencial.



Foto: Dreamstime

*Od vsega se mladi v službi najbolj bojijo dolgčasa.*

Generacija Y v delovnem okolju so kadri, ki so rojeni od leta 1979 do 2000. Pri tem na mejnike med generacijami ne smemo gledati črno-belo, saj se precej prepletajo. Seveda je vsak človek zgodba zase, toda raziskovalci so ugotovili, da vsako generacijo označujejo specifične skupne vrednote, načini delovanja, pogledi na svet. Te vrednote so se oblikovale v otroštvu in seveda bistveno vplivajo na njihovo delovanje v delovnem okolju.

### Generacija, ki ne ve, kaj je pomanjkanje

Starši predstavnikov generacije Y so zelo veliko delali, precej so bili zdoma. Svoje občutke krivde, ker so bili toliko odsotni od otrok, pa so kompenzirali z materialnimi dobrinami. Ta generacija ni nikoli poznala pomanjkanja. Vse, kar so hoteli, so dobili.

Generacija Y je v mladosti veliko gledala televizijo, preigrala je ogromno računalniških igrin in že od mladih nog je bila na internetu. Na televiziji in na spletu so videli, da je vsakdo lahko zvezda. Poleg tega za to, da si zvezda, ni treba trdo delati, ampak je dovolj, če govoriš neumnosti in veliko preklinjaš. Vprašajte se, kdo je tisti, ki

ustvaril javni konflikt. Pri njih pogovor na štiri oči ne obstaja. Vse je javno.

V računalniških igrin in na internetu je vsakdo lahko junak ali ključni akter. V igrinah tudi ni treba osvojiti vsake stopnje, da prideš do konca. Greš na internet, vpišeš kodo in že si preskočil stopnjo! Zakaj bi drugače ravnal pri pisanju seminarske naloge? Zakaj bi se moral truditi, če imaš lahko vse na dosegu roke?

Pri vodenju predstavnikov generacije Y se je treba torej zavedati, da imajo precej drugačne vrednote in vzorce vedenja od starejših generacij.

### Razlika št. 1: Razumevanje vzročno-posledične zveze

Naši možgani delujejo kot predvajalnik videokaset, njihovi pa kot DVD-predvajalnik. Kaj to pomeni? Zagotovo ste kdaj gledali kakšen film na videokaseti. Navadno ste ga gledali od začetka do konca in niste nikoli skakali na konec ob začetku gledanja. Če pa ste želeli iti na sredino filma, ste morali nekaj minut čakati, da se je kasetna prevrtela na zeleni del.

## Generacije Y položaj v službi ne opredeli kot osebo. Zanje je delo le nekaj, kar morajo početi, da dobijo tisto, kar si želijo.

v resničnostnem šovu požanje največ uspeha. Je to tisti, ki je prijazen in trdo dela, da bi mu uspelo? Ne, to je tisti, ki je najbolj nesramen, ki nima dlake na jeziku in je brez spoštovanja do drugih.

Zaradi resničnostnih šovov in interneta ima generacija Y občutek, da je njeno mnenje najpomembnejše. Vedno jim je bilo rečeno, da morajo povedati, kaj si mislijo, naj se oglasijo, naj dajo pripombo, če jo imajo. S tega vidika vam bodo vselej povedali svoje mnenje, če vam je prav ali pa ne. Če njihov nadrejeni, podrejeni ali sodelavec naredi kakšno stvar, ki jim ne ustreza, bo pripadnik generacije Y

DVD-predvajalnik pa deluje drugače. Ni treba, da ga prevrtiš naprej ali nazaj. Takoj greš lahko na 5. ali na 16. poglavje. Vse to se dogaja v zelo hitrem tempu. Da pridete s 5. poglavja na 16., je potrebna samo sekunda ali dve. Če hočeš na začetku videti, kako se bo film končal, lahko to takoj storiš.

Podobna je razlika med razmišljanjem mladih kadrov in našim razmišljanjem. Naši vzorci so zaporedni, njihovi lahko delujejo zaporedno ali pa tudi popolnoma naključno. Tukaj ne gre za vprašanje kapacitete, gre za vprašanje načina – kako razmišljamo.

## MITI O GENERACIJI Y

**Bruce Tulgan, avtor knjige Vsi ne dobijo trofeje: kako voditi generacijo Y (Not everyone gets the trophy: How to manage generation Y), spodbija naslednjih 14 mitov, ki si jih je družba ustvarila o generaciji Y. | Polona Pibernik**

### Mit št. 1: Y ne pozna lojalnosti.

Generacija Y zase verjame, da je izjemno lojalna. Zanje velja predvsem »lojalnost ob pravem času«: če jih vprašamo, kje bodo čez eno leto, bodo odgovorili, da je to odvisno od najboljše ponudbe. Njihova lojalnost je torej kratkoročna in transakcijska – gre za lojalnost, ki jo lahko dobiš na prostem trgu. A ta princip je dokaj smiseln, saj živimo v svetu hitrih sprememb – kako drugače se lahko vedeš, če ne kratkoročno in transakcijsko?

### Mit št. 2: Y ne opravlja zoprnega, dolgočasnega dela.

To ne drži. Tulgan kot prvi dokaz navede mlade, ki še kako zavzeto opravljajo različna tovrstna dela. A v takšno delo bodo vložili energijo samo pod dvema ključnima pogojema: da jih bo dejansko nekam pripeljalo (do konkretno opredeljene nagrade, boljšega dela ali napredovanja), hkrati pa morajo dobivati sproten odziv, feedback. Če bodo dobili občutek, da tako delo opravljajo »kar tako«, zelo verjetno ne bodo vztrajali do konca.

### Mit št. 3: Y »nima pojma« in premore le malo dolgotrajne pozornosti.

Tulgan je prepričan, da gre pri tem mitu predvsem za nerazumevanje razmer, v katerih so odrasli. Znanje je bilo nekoč nekaj fiksnega, kar se je odkrivalo in pridobivalo postopno, in generacije so na določenih stopnjah približno enako znale. Danes tega ni več. Generacija Y je odrasla v času množičnega dotoka vedno novih informacij ter hitrega razvoja informacijske tehnologije. Torej, ni res, da premalo znajo, le naučili so se, kako misliti, se učiti in komunicirati v sinhronizaciji z današnjim IT-okoljem.

### Mit št. 4: Y hoče najboljše delovno mesto od prvega dne dalje.

Mnogi se prihoda Y v podjetje ustrašijo, češ, zdaj se bodo pa ti mladi takoj grebli za vodilne položaje. To sploh ne drži. Edino, kar drži, je, da pričakujejo napredovanje – a ko bo čas za to. Moramo jih razumeti: radi bi zgolj čim prej dobro zaslužili, naredili vtis, prispevali inovacije, sveže ideje ... in prav za to bodo delali tudi dolgočasna dela. A le, da jih to nekam vodi in da ima tisto, kar delajo, pomen, da vplivajo in da prispevajo k skupnemu rezultatu.

## GENERACIJE, KI JIH SREČAMO V DELOVNEM OKOLJU

1900 do 1945	tradicionalisti
1946 do 1964	baby boomerji
1965 do 1978	generacija X
1979 do 2000	generacija Y

Mi beremo knjigo od začetka proti koncu ter jemo solato pred posladkom. Zakaj? Ker razmišljamo analogno, linearno, od leve proti desni, od zgoraj navzdol. Delujemo kot predvajalnik videokaset. Poznamo zaporedja, kot so: nauči se, trdo delaj, zasluži, varčuj in porabi. Vse gre po naravnem zaporedju, po katerem najprej sadiš, nato neguješ in na koncu požanješ.

Za generacijo Y je stvar drugačna. Oni ne poznajo vzročno-posledične zveze. Zakaj bi moral čakati dve leti na napredovanje? Zakaj bi moral čakati mesece in mesece na povišanje plače? Zakaj bi moral trdo delati, da nekaj dosežem? Zakaj bi moral nekaj narediti, če je stranka nezadovoljna? Zakaj? Odgovorov na to ne poznajo, ker so zrastle v specifičnem okolju in so nanje vplivali specifični mediji. Zanje življenje ponuja neomejene možnosti in malo pravil. Zanje vzročno-posledična zveza ne obstaja. Žal so prevečkrat videli, da ne pripelje vedno do negativnih posledic, če narediš nekaj slabega (poglejte le naše medije in se vprašajte, koliko kriminalcev je ušlo roki pravice).

Vidijo tudi, da je mogoče napake enostavno izbrisati s tipko delete ali preprosto pritisniti ctrl + alt + delete. Npr. Britney Spears je imela težave z drogo, depresijo, vzeli so ji otroka itd. Kazalo je, da je propadla zvezda ter da je zanjo kariera končana. Pred kratkim pa je izdala nov album in postal je hit. Z njim so se ji izbrisali vsi grehi. Kaj se je iz tega naučila generacija Y? Da si dober toliko, kolikor je dober tvoj zadnji album. Če je ta dober, ti je vse odpuščeno.

Zato mladim v službi pokažite, da vzročno-posledična zveza še vedno deluje. Pokažite jim, kaj ste morali narediti, da je vaše podjetje zdaj uspešno, pokažite jim, kaj se zgodi, če so neprijazni do stranke. Skratka, pokažite jim, da v tem neurejenem svetu še obstajata urejenost in logika. Bodite njihov mentor, ki so ga vedno pogrešali.

**Razlika št. 2: Najbolj osovražena stvar na delovnem mestu**

Generacija Y preživi zelo veliko časa ob videoigrah. Vprašajmo se, kakšen moraš biti, da v njih zmagaš. Odgovor je preprost: agresiven, hiter, pogumen. V trgovini ne dobite igrice, v kateri moraš biti priden, ponižen, spoštljiv, natančen.

Heroji v njih so zvezde z velikim egom in visokim mnenjem o sebi. To so tudi ene od vrednot generacije Y. Pri igrah napredujejo le drzni, pogumni ter hitri. Enako se dogaja na spletnih forumih in v družbi. In to se kaže tudi pri njihovem dojemanju dela. V skoraj vseh raziskavah o zadovoljstvu pri delu mladih so ugotovili, da se v službi najbolj bojijo ... dolgčasa. Mladi preprosto ne morejo biti na delovnem mestu, ki je običajno in dolgočasno. Zato morate tudi sami premisliti, kako boste zastavili svoja delovna mesta, da ne bodo dolgočasna, sicer se lahko že takoj pripravite na izredno visok obrat zaposlenih.

**Razlika št. 3: Delovna etika**

Starejše generacije pravijo, da mladi nočejo delati, da so »leni«. Vendar ni res, da ne marajo dela. Mladi preprosto ne čutijo povezave med tem, kar počnejo, in tem, kar so. Kakovost njihovega dela in njihov položaj v službi jih ne »definirata« kot osebo. Zanje je delo le nekaj, kar morajo početi, da dobijo tisto, kar si želijo. Če lahko z minimalnim trudom dobijo to, kar želijo, potem je ves dodaten trud odveč. Ena od številnih pozitivnih lastnosti mlade generacije je, da so izredno iznajdljivi, ciljno usmerjeni ter hitri. Presenetilo vas

## MITI O GENERACIJI Y

**Mit št. 5: Y se želi pri delu čim bolj zabavati.**

Res je, da imajo radi udobno okolje, delo, ki je zanimivo, ki jim je v izziv, da radi delajo z ljudmi, od katerih se lahko veliko naučijo in na katere se lahko zanesejo, ter da jim je všeč, če lahko vplivajo na svoj delovni čas in razmere. Nikakor pa ne drži, da imajo radi »otroško igrišče« namesto delovnega mesta. Če hočete, da vas bodo jemali resno, še kako drži, da jih morate enako resno jemati tudi vi.

**Mit št. 6: Y hoče, da ga pri delu pustite pri miru.**

Ta mit je še posebno iz trte zviti, saj gre vendar za generacijo, ki je pravzaprav bolj nadzorovana in vodena kot katerakoli doslej. Če je predstavnikom generacije Y delo, ki ga opravljajo, pomembno, če spoštujejo svojega nadrejenega, jim je še kako pomembno tudi, da nadrejeni ve, kaj delajo, kako delajo, da jim pomaga in da se skratka zanima zanje. Navajeni so namreč prav tega, da jih drugi vodijo in podpirajo. Tisti, ki »hočejo imeti mir«, se kvečjemu skrivajo, razlogi za to pa torej niso v karakterju generacije.

**Mit št. 7: Y hoče, da nadrejeni naredijo nekatere naloge namesto njega.**

Generacija Y morda včasih daje vtis, da naloge delegira nazaj in pričakuje, da jih bodo namesto nje naredili nadrejeni. A ni res – Y se v resnici želi naučiti, kako nekaj opraviti optimalno, brez nepotrebnih

napak, brez nepotrebnega zapravljanja časa, želi si, da ji kdo pokaže učinkovite bližnjice. Skratka, nikakor ne pričakuje, da bo njeno delo opravil nadrejeni, ampak da jih ta nauči, kako se da nekaj narediti še bolje, hitreje, učinkoviteje, uspešneje.

**Mit št. 8: Y ne zanima vzpon po karierni lestvici.**

Spet ne bo držalo. Ne zanima jih klasična, »starošolska« lestvica vzpenjanja, a to ne pomeni, da nimajo takšnih ambicij. Res, da je njihova lestvica morda bolj eklektična, a razvoj in vzpon sta še vedno progresivna. Bistvo uspeha Y je, da mu uspe ustvariti tako kariero, kot si želi, okoli svojega življenjskega stila. Napreduje, dokler se lahko izpopolnjuje v vsakršnih okoliščinah. Ni pomembno, koliko časa to traja – če na koncu iz njih odnese novo znanje, bo to štel kot napredovanje.

**Mit št. 9: Y ne zanima denar.**

Ta mit so posredno zakuhal raziskovalci, ki so ugotovili, da denar za generacijo Y ni ključen motivator. Resnica je, da se zagotovo ne bodo več prikazali, če jim ne boste plačevali. Denar je zanje nekaj samoumevnega. A to je zgolj osnova. Pri delu jim je res pomembno predvsem, da imajo vpliv na svoj urnik, da so jim všeč sodelavci, da imajo izbiro, dovolj proste roke, možnost učenja ipd. Zagotovo pa bodo najprej preverili, ali so dovolj plačani za to, kar delajo – že zato, da lahko plačajo položnice.

# €konomija spet oživi v ponedeljek.



Svet financ je v Delu.

**DELO**



Foto: Dreamstime

*Pokažite generaciji Y, da v neurejenem svetu še obstajata urejenost in logika. Bodite njihov mentor, ki so ga vedno pogrešali.*

bo, da so sposobni narediti veliko nalog bistveno hitreje kot starejši kadri in do ciljev priti izjemno hitro. Uporabite torej ciljno vodenje. Postavite jim visoke cilje, povejte jim jasna pravila igre in opazujte,

*Mag. Robert Rolih je ustanovitelj in direktor podjetja Uspeh, d. o. o., ki je razvilo blagovno znamko Akademija Panta Rei.*

kako učinkoviti so. Mladi kadri vas bodo marsikdaj presenetili, saj so sposobni narediti bistveno več, kot sami pričakujete od njih.

Generacija Y je rasla v drugačnem okolju, z drugimi vrednotami, z drugačno vzgojo, zato ni ne boljša ne slabša od nas. Gre preprosto za to, da je drugačna. S pravimi pristopi pri vodenju lahko iz mladih ustvarite kadre, ki se bodo brez težav vklopili v vaš tim in vam prinašali veliko dodano vrednost. ■

## MITI O GENERACIJI Y

### **Mit št. 10: Y zanima samo denar.**

Razlog za ta mit se skriva v dejstvu, da ta generacija brez zadržkov govori o denarju in plačilu, a to je predvsem posledica odraščanja v družbi, ki je danes preprosto bolj odprta, že samo informacijska tehnologija pa omogoča tudi neprimerno več informacij, kolikor jih je bilo na voljo nekoč. To vključuje tudi informacije o vrednosti različnih vrst dela, plač ipd. Zaveda se torej, koliko je njeno delo vredno, in ko bo plačana, kolikor je treba, denar nikakor ne bo več glavna stvar debate.

### **Mit št. 11: Y ne spoštuje starejših.**

Predstavniki Y so odraščali v pretirano podpornem okolju odraslih, učiteljev, staršev – vodeni, usmerjeni in podprti pri skoraj vsakem koraku so bili od prvega dne. Radi imajo starejše, res pa je, da so navajeni, da tudi odrasli spoštujejo njih, in da se zavedajo, da je vlaganje v odnos obojestransko. Prav zato spoštovanja ne izkazujejo na klasičen način, ni pa res, da ga nimajo.

### **Mit št. 12: Y se hoče učiti samo od računalnikov.**

Radi se učijo od računalnikov, o tem ni dvoma, a se učijo tisto, kar se je tako lažje in hitreje naučiti. Če se v delovnem procesu soočijo z oviro ali primanjkljajem informacij, si pač najraje pomagajo z orodjem, ki jim je blizu – s katerim od sistemov informacijske tehnologije. Strašno jih jezi, če v službi nimajo enako zmogljivega orodja kot

doma, od ljudi pa se kljub temu še kako radi učijo stvari, ki jih IT ne omogoča – sem pa sodi vse, kar ponuja osebna izmenjava v odnosu.

### **Mit št. 13: Y je nemogoče spremeniti v dolgoročne zaposlene.**

Tudi to ne drži. Vsekakor drži, da bo generacija Y zamenjala več poklicev kot katerakoli doslej, a za to obstaja veliko razlogov. Da bi Y postali dolgoročno zaposleni, je predvsem treba oklestiti razloge, zaradi katerih bi sicer prostovoljno zapustili določeno delovno mesto, in okrepiti razloge, zaradi katerih bodo želeli ostati. V prvi vrsti so to jasno izražena pričakovanja ter predstavljene vse dobre in slabe strani delovnega mesta, zagotovljeno vodenje in usmerjanje, dokler to potrebujejo, ter izražena podpora pri doseganju tega, kar si najbolj želijo.

### **Mit št. 14: Y so preveč usmerjeni sami nase, da bi bili lahko dobri vodje.**

Spet gre za predsodek. Običajno postavljamo za vodje ljudi, ki so dobri pri tem, kar delajo. To pa seveda še ne pomeni, da bodo avtomatično tudi dobri pri usmerjanju ljudi. Poleg tega je precej pogosto, da se nove vodje učijo predvsem ravnati s še več »papirji« – bolj kot to, kako delati z ljudmi. In če mlad, malo izkušen človek začne voditi druge ljudi – brez ustreznega znanja, je veliko bolj verjetno, da ne bo doživel ustreznega odziva, posledično pa bo razvil tudi temu primerno vedenje. Gre torej za splošen, in ne generacijski problem. ■