

Девід Стіллман

Покоління Z на роботі (частина 1)

**Зміст даного матеріалу захищений авторськими правами.
Будь-які дії, крім читання, щодо нього можуть бути здійснені
тільки за згодою правовласників.**

Цю книжку присвячено покійному Аллану Грошу.
Він би, безумовно, зрадів появі покоління Z на ринку праці.
І виступив би неперевершеним наставником...

ВСТУП

Зараз ринок праці поповнюється представниками нового покоління. Утім, про це мало хто говорить. Чи радше — говорили.

Покоління Z.

Покоління народжених у 1995–2012 роках.

Першою, зазвичай, виникає думка: «Так ось як вони називаються!» Ми поговоримо про назву пізніше. Власне, їй присвячено цілий розділ. Наразі просто послуговуватимемося нею.

Хтось уже стикався з представниками покоління Z як споживачами і точно знає, як продати їм пару джінсів чи ляльку Барбі. Утім, ми не розглядали їх як трудові ресурси і не замислювалися над тим, як наймати це покоління на роботу, утримувати в компанії, управляти ним чи мотивувати до праці.

Інша розповсюджена думка: «Стривайте! А хіба це не міленіали?»

Ні. Не міленіали. Власне, вони досить сильно відрізняються. Хочете вірте, хочете — ні, та міленіали вирости. Бейонсе вже давно не співачка-одиначка, а справжній магнат шоу-бізнесу. Брітні з Джастіном розбіглися, позагоювали рани і навіть стали батьками. Загалом, за даними журналу *Time*, 47 % міленіалів мають дітей. Вони мають нерухомість, завершили навчання та будують кар'єру. Щодня ми чуємо щось про міленіалів. Вони — найбільш обговорюване покоління в історії. Заковика в тому, що ми так багато говоримо про них, що навіть не можемо уявити життя *після* міленіалів.

Ми навіть не думали про те, що в офісах з'являться представники іншого покоління. Така можливість здавалася далеким майбутнім. Окрім міленіалів, у центрі нашої уваги все ще перебувають бебі-бумери, які сягають пенсійного віку. Ми повинні перейняти їхні досвід, мудрість і знання, доки не пізно. Керівники продовжують виховувати й випещувати своїх послідовників із представників покоління X (батьків покоління Z), яких, так уже історично склалося, вони тривалий час ігнорували чи навіть уникали.

Невже з'явилося ще одне покоління, з яким треба знайомитися? Так!

Представляємо покоління Z. Найстарші його представники вже перетнули двадцятирічний рубіж. Налічуючи понад 72 млн, це покоління все голосніше заявляє про себе на ринку праці, а організації та керівники більше не можуть дозволити собі ігнорувати його. Не познайомившись із поколінням Z ближче, ми ризикуємо поставитися до його представників, як до міленіалів. А це — велика помилка, якої ми вже припускалися раніше.

Коли на ринку праці з'явилися представники покоління X, ніхто не звернув на них уваги. Ба більше, ніхто про це навіть не замислився. Що-що? Життя після бекі-бумерів продовжується? У центрі уваги на ринку перебували бекі-бумери. У сфері трудових відносин купу часу витрачали на розробку та втілення правил і регламентів, процесів і процедур, які б допомогли 80 млн бумерів змагатися за місце під сонцем. Усе оберталось навколо них. Повсякчас. Коли ж з'явилися представники покоління X, керівники поставилися до них, як до бумерів, і — БАЦ! Виявилось, що покоління X аж ніяк не нагадувало бекі-бумерів: ні в найманні на роботу, ні в ставленні до кар'єри, ні в комунікативних звичках... Ринок праці зазнав чималих утрат. Навіть сьогодні деякі компанії не оговталися від того удару.

Появу нового покоління неможливо зупинити. Тож саме час познайомитися з поколінням Z.

Утім, коли я починаю розмову про появу покоління Z на ринку праці, більшість слухачів здаються шокованими, розлюченими, утомленими чи просто спантеличеними. Я рідко бачу ентузіазм в їхніх очах. І розпізнаю відчуття притаманної міленіалам утоми. Цього разу — від самих міленіалів. Як зазначалося вище, ми чуємо про них щодня. Люди просто втомилися говорити про покоління, і це, зрозуміло, зовсім не грає на користь поколінню Z. Однак варто мені розповісти про результати деяких американських досліджень щодо поведінки покоління Z на ринку праці, і я бачу, як замість люті, утоми та спантеличення в моїх співбесідників виникають полегшення, ентузіазм і зацікавленість.

А ось я дійсно зацікавився цим поколінням. Дозвольте відрекомендуватися: Девід Стілман. Близько двадцяти років я присвятив дослідженню теми поколінь. Я писав про це і доносив інформацію до представників різноманітних компаній. Саме такій діяльності я присвячував повний робочий день останні п'ятнадцять років. У середині 1990-х, разом із представницею покоління бекі-бумерів Лінн Ланкастер, я заснував компанію. Ми з Лінн познайомилися, працюючи над спільним проектом на попередніх

місцях роботи. І сварилися на чому світ стояв. Проте ми імпонували одне одному. Коли робота над проектом завершилася, ми вирішили відсвяткувати подію. За обідом говорили про відмінності наших поколінь і швидко усвідомили: з проблемами різниці поколінь стикалися не лише ми — такі питання непокоять й інших. І хоча на той час на цій проблематиці спеціалізувалося кілька експертів, вони зосереджувалися на якомусь одному поколінні. Ми ж побачили потребу розпочати дискусію про особливості взаємодії поколінь, особливо у сфері трудових відносин.

Невдовзі ми звільнилися зі своїх робіт і започаткували власну компанію, поставивши за мету допомогти традиціоналістам, бебі-бумерам, представникам покоління X і міленіалам подолати непорозуміння на роботі та на ринку праці. Наша компанія стрімко розвивалася. Тема виявилася популярною, оскільки саме тоді покоління X активно змінювало трудові відносини. Усі хотіли обговорювати це. Зібравши достатньо матеріалів первинного дослідження, ми видали дебютну книжку — «Коли стикаються покоління».¹ Ми завзято виступали, зазвичай перебиваючи одне одного.

Ми з Лінн не просто писали й говорили про покоління, а створили успішну компанію з місією подолати непорозуміння між ними, програму підготовки тренерів, навчальну онлайн-платформу та навіть розважальну програму для корпорацій. Коли в трудових колективах з'явилися міленіали, ми написали й опублікували другу книжку — «Фактор М: як покоління міленіалів змінює робоче середовище».²

Провівши в мандрах понад 10 років, я втопився. Якщо маєш трійко дітей і постійний страх підхопити якусь бактерію, про насолоду життям можна забути. Коли видалася нагода продати бізнес, ми скористалися нею.

Я вагався щодо того, чим займатимуся далі, коли на порозі з'явився Марч Кілбергер, мій хороший приятель і колега. Він із братом Крейгом, з яким я колись познайомився в літаку, заснували найбільший у світі глобальний молодіжний рух за розширення прав і можливостей під назвою WE. Моя родина підтримала одну з їхніх міжнародних програм у Кенії і була добре знайома з діяльністю організації. Ми багато разів їздили до Кенії будувати школи, а співпраця з Кілбергером неодмінно відкривала нові горизонти. Брати керували операціями WE у восьми країнах світу й збиралися започаткувати кілька програм у США. Марч знав, що я продав компанію, тож попросив мене стати третім у команді, на яку покладалося завдання розвитку організації в Сполучених Штатах.

Я одразу ж подумав, що не годжуся для роботи в неприбутковій організації. Мені властива самовпевненість, я не тримаю язика за зубами, а терпіння не можна зарахувати до моїх чеснот. Мені бракувало досвіду роботи з неприбутковими організаціями, а допомогу дітям у продажу обгорткового паперу на канікулах можна було вважати моїм єдиним досвідом збору коштів.

Тож, звісно, я пристав на пропозицію.

Та я й гадки не мав, що одразу ж із головою пірну назад у діалог поколінь. Організація *WE* надала мені першу змогу побачити покоління *Z* у дії та попрацювати з ним. Мене оточували неймовірні підлітки, які на локальному й глобальному рівнях змінювали світ на краще. Збирали гроші, мили машини, влаштовували розпродаж випічки, танцювальні марафони, поїздки на велосипедах, піші походи... створювали міні-бізнеси. Мене захопили їхня зрілість, відчуття власного «я», готовність тяжко працювати і відданість служінню. Водночас я вже міг спрогнозувати деякі суттєві розбіжності, яких не уникнути, коли незалежні за натурою представники покоління *Z* стикнуться з налаштованими на співпрацю міленіалами.

Поява представників покоління *Z* на ринку праці була цікавою й особисто для мене, оскільки до них належать мої діти, двоє з яких уже трудяться. Моя старша дочка, дев'ятнадцятирічна Еллі, проходить оплачуване стажування у відділі освіти штату Міннесота, а сімнадцятирічний син Йона — мій партнер по бізнесу. Я детальніше розповім про це далі. А от плани дев'ятирічної дочки Седі куди амбітніші: вона прагне стати новою сенсацією на *YouTube* як співачка й авторка пісень. Обіцяю, ви дізнаєтеся про це першими.

Під час численних зустрічей із корпораціями щодо підтримки програми *WE* в Сполучених Штатах я помітив, що молодь називають міленіалами. Навіть самі міленіали звертаються так до молоді. Утім, витративши чимало часу на вивчення міленіалів, я зробив висновок, що їхні характерні риси не такі, як у покоління *Z*. Інтуїція підказувала, що ці покоління дуже відрізняються. І я добре знав: якщо керівники не усвідомлять цього — біди не уникнути.

Я також знав, що керуватися лише інтуїцією — замало, тож пішов далі, розпочавши співпрацю з Інститутом корпоративної продуктивності (*i4cp*) з метою проведення двох національних досліджень, присвячених ставленню представників покоління *Z* до трудових відносин. Ми опитали представників цього покоління віком від 15 до 21 року по всій країні, зосередившись виключно на їхньому ставленні до трудових відносин. Окрім інституту *i4cp*, я співпрацював із програмою інтенсивного практичного навчання бізнес-

діяльності під назвою *VANTAGE* у школі, де навчається Йона. І ці неймовірні представники покоління *Z* допомагали *i4sr* визначити, як краще сформулювати запитання та як опитати представників свого покоління по всій країні. Не залишили вони осторонь й аналіз результатів.

Стосовно результатів. Інтуїція мене не обманула. Національні дослідження довели, що представники покоління *Z* зовсім не походили на міленіалів. Власне, вони цілком відрізнялися. Зрозуміло одне — покоління *Z* готове й прагне проявити себе на ринку праці. В їхніх головах панує кар'єра. Наші дослідження чітко довели, що представники покоління *Z* концентрують увагу на ній і готуються до цього з раннього віку. З одного боку я бачив, з яким ентузіазмом ці молоді люди занурювались у кар'єру, а з іншого — те, що роботодавці навіть не думали про них і не усвідомлювали, скільки робочих регламентів знову доведеться змінити.

Це спонукало мене до нового діалогу. І я почав постійно говорити про це вдома з дітьми, представниками покоління *Z*. І вони не цмокали язиком і не заковчували очі — навпаки, активно підтримували дискусію. Ну звісно ж! Адже нарешті я говорив про *їхнє* покоління!

А якось, уже лягаючи спати, син запитав:

— Тато, гадаєш, я міг би стати голосом свого покоління?

Чи траплялося з вами таке, що в голові, мов лампочка, спалахувала якась ідея, а десь глибоко в душі ви відчували, що ця ідея — хороша? У той момент у моїй голові спалахнула така лампочка.

Йона міг допомогти мені представити покоління *Z*. З його уст інформація звучала б правдоподібніше. Він би говорив про те, хто саме є поколінням *Z*, а я міг би скористатися багаторічним досвідом вивчення поколінь, щоб пояснити, що це все означає для решти людей. Пазл склався.

Ми з Йоною розпочали з кількох пробних виступів, і не встигли й оком кліпнути, як уже мали веб-сайт, логотип, мобільний застосунок, пропозиції від клієнтів та, зрештою, новий бізнес. Назвали ми його «Гуру покоління *Z*». Для зачину вирішили обговорити поведінку покоління *Z* у трудових відносинах. Ми мали значний обсяг даних і знали, що керівники ігнорують покоління *Z*. Ми навіть відвідали праймеріз президентських виборів, щоб поговорити про те, як голосує покоління *Z*.

Керуючи бізнесом разом із Йоною, я швидко усвідомив, як ми відрізняємося. «Дежавю», — подумав я, згадавши часи роботи з Лінн. Я почав

збирати історії про співпрацю, тематичні дослідження та результати проведених нами національних досліджень... і вже зовсім скоро прийшла ідея написати книжку.

Чому саме Йона? По-перше, хоча інші мої діти не так активно прагнули опинитися в ток-шоу «Доктор Філ»³, я однаково люблю їх усіх. Однак Еллі вже навчається в коледжі й почала будувати кар'єру у сфері освіти. А єдина річ, яка може змусити Седі відвідати презентацію з питань поколінь,— надана їй можливість заспівати національний гімн.

Йона — природний вибір. Покоління Z — його пристрасть. Просто вражає, як комфортно йому виходити на сцену й говорити перед величезною аудиторією. Йона — міцний горішок. Від самого народження він чув про покоління. Від самого початку роботи мене приголомшували його працездатність і цілеспрямованість у підготовці виступів і написанні цієї книжки. Син навіть відмовився від своєї одвічної пристрасті, про що він сам розкаже. Він — віддана справі дитина.

І найважливіше: Йона дійсно розуміє золоте правило поколінь. Він знає, що жодне покоління не є кращим або гіршим, не праве чи не помиляється... вони просто відрізняються. Я знаю, що його бажання ознайомити світ із поколінням Z не поступається його ентузіазму дізнатися більше про інші покоління.

Чудово й те, що в нас — дивовижні стосунки. Ми з Йоною добре ладимо. У нас багато спільного. Власне, це досить розповсюджена риса представників покоління Z та їхніх батьків — представників покоління X,— про що ми детальніше поговоримо в цій книжці. Уперше в історії батьки й діти діляться плейлистами, хобі й навіть одягом. Водночас не виникає сумнівів у тому, хто головний.

Я хочу висловити величезну подяку директору школи та вчителям Йони за їхню підтримку. А також подякувати тим прогресивним компаніям і людям, які завчасно підвели нас до початку діалогу про покоління Z.

Якщо ви взяли цю книжку в руки з надією отримати пораду щодо виховання дітей, не впевнений, що ви звернулися за адресою. Мої діти їдять глазуризовані пластівці, лягають спати, коли заманеться, і мені не вдалося навчити їх не ставити дурних запитань. Однак ви все одно багато зрозумієте про своїх дітей, представників покоління Z, та те, якими робітниками вони виявляться. Але це стосується лише представників покоління X. Адже шанси, що читачі-бумери

та читачі-міленіали стикаються у своєму житті з такою ж кількістю представників покоління Z,— мізерні.

Ця книжка присвячена поколінню Z на роботі. Її мета — розпочати обговорення того, як воно поводитиметься в трудових колективах. Ми хочемо розповісти про те, ким є представники покоління Z, чому вони є такими, а також про їхні сім характерних ознак.

1. **Фізично-цифровий світ.** Покоління Z — перше, народжене у світі, де кожному фізичному об'єкту (людям і місцям) відповідають цифрові еквіваленти. Для покоління Z реальний і віртуальний світи природно переплітаються. Віртуальність — просто частина їхньої реальності. Зазвичай робоче середовище повільно опановує цифрові рішення, тож у процесі завоювання свого місця у фізично-цифровому світі перед ним постають небачені досі виклики. 91 % представників покоління Z зазначає, що рівень технологічної оснащеності компанії впливає на їхнє рішення працювати чи не працювати в ній.
2. **Надвисока персоналізація.** Покоління Z наполегливо працює над ідентифікацією та персоналізацією власного іміджу. І прагне, щоб усі про це знали. Здатність персоналізувати все навколо створила в них очікування, що існує глибоке розуміння їхньої поведінки та бажань. Від назв посад до шляхів розвитку кар'єри ступінь персоналізації лише зростає. Така риса створить складності для робочого середовища, яке історично зосереджувалося на прагненні справедливості й однакового ставлення до всіх. 56 % представників покоління Z скоріше самі напишуть собі посадову інструкцію, ніж дотримуватимуться її стандартного варіанта.
3. **Реалістичність.** Покоління Z зросло на тлі подій 11 вересня, коли тероризм став частиною повсякденного життя, а в економіці спостерігався період глибокої рецесії. Це стало передумовою формування досить прагматичного світосприйняття, особливо коли йдеться про планування та підготовку до майбутнього. Спочатку з цим реалістичним ставленням стикнулися вищі навчальні заклади. На черзі — трудові колективи. Представниками покоління Z безпосередньо керуватимуть ідеалістичні міленіали, тож вірогідність виникнення непорозумінь — величезна. На думку покоління Z, якщо людина хоче вижити чи навіть

процвітати, їй слід реалістично уявляти, скільки зусиль і витрат це потребує.

4. **Страх пропустити (СП).** Представники покоління Z страждають від сильного страху пропустити будь-що, утратити певну вигоду. Позитивний аспект: вони завжди в курсі всіх новинок і змагаються за першість. Негативний аспект: ці люди повсякчас переживають, що просуються вперед недостатньо швидко чи рухаються не в тому напрямку. Представники покоління Z кидають виклик робочому середовищу, оскільки завжди прагнуть упевнитися, що максимально скористалися ситуацією. 75 % представників покоління Z зацікавлені виконувати кілька функцій на одному місці роботи.
5. **Микоекономіка (Ми + економіка).** Починаючи з *Uber* і закінчуючи *Airbnb*, покоління Z жило виключно у світі економіки спільного користування. Його представники підштовхуватимуть робоче середовище руйнувати внутрішні та зовнішні бар'єри, щоб використати колектив максимально зручно й економічно ефективно. Покоління Z сповна використовуватиме силу «ми» не тільки як співробітники, а й у ролі філантропів. Ці люди очікують на партнерські відносини з роботодавцями, щоб усунути негаразди навколишнього світу. 93 % представників покоління Z стверджують, що ставлення компанії до суспільства впливає на їхнє рішення працювати чи не працювати на неї.
6. **Зроби сам.** Покоління Z дотримується принципу «зроби сам». Вони виростили на відеороліках з *YouTube*, завдяки яким можна навчитися ледь не всього, тож вірять, що можуть зробити майже все самостійно. Навіть більше, їхні батьки, представники незалежного покоління X, спонукали їх не йти уторованими стежками. Покоління Z дуже незалежне, тож стикатиметься лобами з багатьма елементами культури співпраці, за яку боролися міленіали. 71 % представників покоління Z керується девізом «Хочеш зробити щось добре, зроби це сам!»
7. **Умотивованість.** Оскільки батьки вбили їм у голови, що сама собою участь не є достатньою нагородою, що існують переможці й переможені, через економічний спад, що похитнув позиції їхніх попередників, та надзвичайно високу частоту змін у суспільстві представники покоління Z дуже мотивовані. Ці люди не просто готові, а й прагнуть узятися до роботи, засукавши рукави якомога вище. Порівняно з попередниками представники покоління Z будуть більш схильними до конкуренції, але

менш відкритими. Компаніям доведеться докласти чимало зусиль, щоб переконати їх у тому, що вони — команда переможців. 72 % представників покоління Z заявили, що готові конкурувати з людьми, які виконують таку саму роботу.

Розуміючи ці сім ознак, ми можемо дізнатися про те, чого саме представники покоління Z прагнуть від своєї кар'єри. Щодо яких питань виникнуть суперечки? Стосовно чого ми порозуміємося?

На ринок праці вривається цілком нове покоління. Таке трапляється не кожного дня. Для багатьох із нас воно буде останнім, про трудові відносини з яким доведеться замислитися. Для інших стане першим досвідом знайомства з новим поколінням і (страшно подумати) не останнім. Ми оком не встигнемо кліпнути, як прийдуть діти міленіалів.

Тож, якщо ви ще не відклали книжку, почитайте ще трохи. Познайомтеся з поколінням Z. У вас не буде другого шансу справити на нього перше враження. Хоча... у них теж.

Жодного тиску, Йоно.

Привіт. Мене звати Йона Стілман, мені — сімнадцять. Якщо серед читачів є представники покоління Z, зрозуміло, що вони перегорнули ці сторінки. Характерний для нас восьмисекундний ліміт уваги, імовірно, змусив їх пропустити вступ і одразу ж пірнути в перший розділ. Але для читачів інших поколінь... Я — типовий представник покоління Z. Я люблю *Snapchat* і *Twitter* і вважаю, що електронна пошта призначена для покоління моїх батьків. Інструментом більшості моїх розваг є мобільний телефон чи ноутбук, а якщо відео триває понад тридцять секунд, найімовірніше, я його видалю. Мені здається, що я народився вже готовий ходити, бо мої хобі здебільшого зосереджені на русі. Моя найбільша пристрасть — катання на сноуборді. З шести років я брав участь у змаганнях на національному рівні, а яюсь навіть виборів третє місце.

Я ходжу до дуже великої школи, яка мені дійсно подобається. У моїй паралелі навчається близько 700 учнів, а в усій школі — понад 3000. Найулюбленіша частина навчання — участь у програмі *VANTAGE*. Це багатогранна бізнес-програма, суть якої полягає в тому, щоб не просто сидіти в класі й зубрити поглиблений курс економіки чи бізнес-курс за програмою міжнародного бакалаврату, а застосовувати знання на практиці, виконуючи реальні проекти для компаній. Півдня я проводжу з іншими учнями в обладнаному під офіс приміщенні, працюючи над проектами для таких компаній, як-от *General Mills*. У цій книжці написано про те, що подібні програми є ідеальними для мого покоління, оскільки ми дійсно зосереджені на розумінні того, як отримана в школі інформація безпосередньо стосується нашого майбутнього.

Завдяки батькам ще в ранньому віці я захопився волонтерством. Пам'ятаю, мені виповнилося дев'ять, коли батько поїхав на три тижні до Кенії будувати школи. Повернувшись додому, він розповідав, як діти грають у футбол на похилому полі з численними ямами й камінням. Я вирішив, що хочу яюсь розв'язати цю проблему. Разом із

двоюрідним братом Джейкобом ми зібрали достатньо грошей, щоб зробити нормальне футбольне поле. За чотири роки батько взяв мене із собою до Кенії, де я урочисто розрізав стрічку на футбольному полі. Мені також пощастило відвідати Еквадор у рамках літньої програми будівництва шкіл і забезпечення населення чистою водою. Як і в багатьох інших представників покоління Z, прагнення віддавати закладене до моєї ДНК.

Я виріс, слухаючи міркування батька про покоління. Щороку хтось із дітей їздив із ним на конференцію до якогось класного місця, як правило, Діснейленду. Хоча здебільшого ми їхали з ним, щоб поплавати в басейні або покататися на атракціонах, мені завжди подобалося слухати його пристрасні промови, особливо ті, що стосувалися його покоління. І мене завжди цікавило, коли ж настане час говорити про моє.

Коли батько заговорив про покоління Z, я зацікавився. У тата є така особливість: якщо в нього з'являється ідея, він нею просто горить... Аж світиться. Режим формування ідей у мого батька може видаватися частково захопливим, частково хаотичним і дещо... психотичним. Ми говорили про покоління Z у машині, у ліфті, за сніданком, обідом і вечерею. Однак, що більше тато говорив на цю тему, то більше вона мене манила. Коли отримані дані засвідчили, що ми відрізняємося від міленіалів, я зрозумів: хтось повинен представити світу покоління Z.

Тоді лампочка спалахнула вже в моїй голові, і я запитав батька: «Тато, гадаєш, я міг би стати голосом свого покоління?»

Упевнений, покоління Z досліджуватимуть безліч експертів й ораторів. І хоча хтось один не може говорити від імені всього покоління Z, але є щось привабливе в прагненні стати одним із перших, хто зверне на нього увагу. Від початку проведення базових досліджень до опанування мистецтва виголошувати промови й удосконалення навичок письма (я — король уривчастих речень без знаків пунктуації) я швидко усвідомив, що бути голосом свого покоління означає багато працювати. А ще були спорт, домашні завдання та підготовка до іспитів. Тож я швидко відчув, що тягну забагато. Та я дійсно мав потребу говорити про покоління Z і не міг покинути думати про це. Тому після десяти років змагань зі сноубордингу я вирішив відмовитися від спорту. Це рішення далось досить складно, хоча іноді мені й здавалося, що я втрачаю час на гірських схилах.

Кілька слів про співпрацю з батьком. Ми сперечаємося з багатьох питань. Безліч непорозумінь виникає саме через різницю поколінь. Так круто на власні очі бачити, як над прірвою між поколінням Z і поколінням X з'являється місток, і так боляче спостерігати, коли розрив, здається, тільки збільшується. Якщо такі суперечки можуть виникати між батьком і сином удома, я можу лише уявити, що відбуватиметься на роботі. Саме такими історіями ми намагаємося поділитися в книжці... І, звичайно, матеріалами досліджень.

Кілька слів про дослідження. Мене потішило, що після оприлюднення результатів мої однолітки побажали приєднатися до мене, аби пересвідчитися, що компанії та їхні керівники знають: ми — інші. Я відчував, що започаткував рух, хоча й зовсім незначний. Я знав — ми щось затіваємо.

Коли ми з батьком почали виступати й оприлюднювати дані досліджень компаніям, мені завжди найбільше подобалася та частина, де лунали запитання і відповіді. Я усвідомив, що ми дійсно розбурхуємо керівників, змушуючи їх знайомитися з новим поколінням. Мені приносило задоволення бачити стільки зацікавлених людей. Зважаючи на те що на час завершення виступу в залі лишалося ще чимало піднятих рук, я знав: керівники мають багато запитань. Це надихнуло мене на власне дослідження. Я хотів попросити директорів поставити одне запитання про покоління Z, на яке вони б хотіли отримати відповідь саме від його представників. Батько сказав, якщо я отримаю фінансування, то ми могли б

співпрацювати з Інститутом корпоративної продуктивності для проведення аналізу. Оскільки тато дав мені зелене світло, я залучив до цього кількох селебріті.

Я ставив за мету отримати 25 запитань, а зрештою отримав 44, зокрема від Марка Кубана, Аріанни Хаффінгтон та Опри! Далі в книжці ви побачите їхні запитання та результати дослідження. Хоча більшість із тих, до кого я звертався, відповіли мені, я все ж відчував певний опір. Як сказав батько, існує притаманна міленіалам втома, що не грає на користь моєму поколінню. Ми ще не встигли з'явитися на робочих місцях, а дехто вже завершив із нами взаємини? Це не просто несправедливо. Це ще й не дуже розумно. Нас — 72 мільйони. Ігнорувати покоління Z — усе одно, що вдавати, ніби не існує Німеччини з усім її населенням. За даними журналу *Fast Company*, до 2020 року представники покоління Z складатимуть 40 % населення.

Але — я розумію. Вам тільки-но здалося, що нарешті все з'ясувалося, аж раптом з'являється нове покоління. Виникає відчуття, що вам доведеться виконувати всю роботу. Сподіваюся, що познайомившись із поколінням Z завчасно, ви так не почуватиметеся. І якщо вам від цього стане трохи легше, можу сказати, що так само, як я прагну розповісти світу про покоління Z, я також прагну донести своєму поколінню, що ми багато чого можемо навчитися в інших поколінь.

І так, я не впевнений, що ви продовжите читати цю книжку, але сподіваюся, що це станеться.

А щоб отримати відповідь на перше запитання «Чому покоління називається Z?», перегорніть сторінку і читайте далі.

¹ *When Generations Collide*.— Тут і далі прим. ред.

² *M-Factor: How the Millennial Generation is Rocking the Work-place*.

³ Популярне шоу американського психолога та письменника Філіпа Кевіна Макгро, який перед тим, з 1998 по 2002 роки, був постійним експертом у шоу Опри Вінфрі.

ГРА ІМЕН

Традиціоналісти (народжені до 1946 року) 75 млн
Бєбі-бумєри (народжені в 1946–1964 роках) 80 млн
Покоління X (народжені в 1965–1979 роках) 60 млн
Міленіали (народжені в 1980–1994 роках) 82 млн
Покоління Z (народжені в 1995–2012 роках) 72 млн

— Тато, чому після кожного виступу одним із перших ставлять запитання про назву «покоління Z»?

— Йоно, скільки себе пам'ятаю, після виступів слухачі завжди запитували мене, як називатиметься наступне покоління.

— І що ти відповідав?

— Тоді ти тільки повзав, тож я говорив, що ще не знаю. Але нині, коли найстарші представники твого покоління завершують університети, ви всі потрапили під світло софітів, тож люди повинні знати, як вас називати.

— Здається, вони дивуються, коли дізнаються, що ми нормально ставимося до назви «покоління Z».

— Бо для попередніх поколінь назва ставала приводом для суперечок.

— Чому? Це ж лише назва.

Перш за все, як автори цієї книжки та речники/експерти із заданої тематики, ми ручаємося за назву «покоління Z», використання якої обґрунтуємо нижче. Оскільки понад 20 років мене запитували, як називатиметься покоління після міленіалів, ручатися за щось не надто легко. Під час національного опитування ми хвилювалися, чи схвалять таку назву самі представники покоління Z.

За результатами дослідження, 77 % представників покоління Z заявили, що їм все одно або що назва їм подобається. У кожній фокус-групі та під час усіх обговорень зі своїми однолітками я пропонував їм інші назви, та попри їхню кількість представники мого покоління погоджувалися з нашою аргументацією.

Та спершу...

Що в імені тобі моїм?

Коли йдеться про покоління, ім'я, тобто назва, значить дійсно багато. Особливо для маркетологів, які завжди надавали перевагу сегментації населення для визначення цільових груп споживачів. Краще розуміючи групу людей, можна створити більше привабливих повідомлень, які знаходитимуть відгук в їхніх серцях. Так само, як маркетологи успішно виділяють групи жінок, чоловіків, підлітків, меншин тощо, виявилось вигідно сегментувати цільові групи за поколіннями. Отже, якщо на меті — звернутися до певної групи людей, досить природно якось її назвати, а маркетологи люблять назви, які просто вимовляти.

Протягом багатьох років сегментацію поколінь використовують для аналізу трудових відносин. Так само, як уподобання поколінь сприяли маркетологам у збільшенні продажу, сегментація допомагала роботодавцям наймати персонал і керувати ним. Досить корисно використовувати загальноновживані назви, спілкуючись один з одним. Дійсно, покоління — один із найпростіших обговорюваних сегментів, оскільки нема потреби зважати на політичну коректність. Наприклад, більшість роботодавців добряче подумає, перш ніж сказати: «Треба найняти більше азіатів...», але не побачить жодних проблем у фразі: «Треба з'ясувати, як найняти більше міленіалів».

Знову ж таки, існування назви допомагає.

Еволюція назв

Тож коли саме виникла традиція найменування поколінь? Хтось може подумати, що ця історія розпочалася з найдавнішого серед живих поколінь. Насправді класифікація почалась із покоління бебі-бумерів чи просто бумерів. У 1946–1964 роки спостерігався сплеск народжуваності (у США — з приблизно 3 млн на рік до понад 4 млн), тож американське Бюро перепису населення назвало цей період роками «бебі-буму». Представники цього покоління зростали, а отже, ставали споживачами, і маркетологи успішно рекламували продукцію та послуги так званим бебі-бумерам. Здавалося, що бумерів ніколи не засмучувала така назва,— навпаки, вони пишалися нею. Коли покоління привертає увагу на кожному ринку, з яким має справу, його представникам подобається бути частиною чогось модного. Навіть сьогодні, за даними американського дослідницького центру *Pew Research*, 79 % бумерів ідентифікують себе з цією назвою, мало хто скаржиться на неї чи пропонує альтернативи.

У такий спосіб було доведено, що концепція давати назву поколінню є вартісною і досить прибутковою. Бебі-бумери стали першим і поки що останнім поколінням, яке отримало «офіційне» найменування від урядової організації.

Покоління, що передувало бумерам, також отримало назву. Заднім числом. Зрештою, його представники все ще виступали активними споживачами, а оскільки групування бумерів виявилось вигідним для маркетологів, така концепція, безсумнівно, виправдала б себе й для інших поколінь. Деякий час попередників бумерів називали «мовчазним поколінням», ураховуючи їхню низьку активність у комунікаціях. Бумери звинувачували їх у неспроможності висловлювати глибокі почуття, у замовчуванні проблемних питань на роботі, у невмінні ділитися особистим. Проблема полягала в тому, що епітет «мовчазний» асоціювався з «невидимим», а для покоління, яке пережило Велику депресію, дві світові війни, відправило людину на Місяць, така назва видавалася не надто доречною.

У 1990-х я, моя ділова партнерка Лінн і багато інших почали послуговуватися терміном «традиціоналісти». Уперше він з'явився в статті журналу *Time* в 1951 році, але майже сорок років його ніхто не помічав. Суть полягала в тому, що представники цього покоління — носії стількох традиційних цінностей, якими можна пишатися, тож назва видавалася більш влучною, та й вимовляти її куди легше. Коли ж ми запитували про назву самих традиціоналістів, вони, як правило, знизували плечима або, за іронією долі, просто мовчали.

1998 року відомий тележурналіст, представник покоління бебі-бумерів Том Брокау написав книжку про покоління, що передувало традиціоналістам, яка мала назву «*Найвизначніше покоління*»⁴. Слід зауважити, що часто найвизначніше покоління і традиціоналістів не відокремлюють, настільки незначною є різниця між ними. Ці дві назви, безумовно, усім сподобалися, і досі ще не запропоновано інших вартих уваги варіантів.

Найменування покоління на основі літературного твору — не новина. Історії відомий приклад ще до публікації роботи Брокау. Ідеться про книжку, яка подарувала назву поколінню, що прийшло за бумерами.

1991 року Дуглас Коупленд написав книжку «Покоління X»⁵. У творі описане наступне після бумерів покоління з позиції анонімності, яку автор і його сучасники відчували, зростаючи в тіні своїх попередників. Чому X? У

математиці x — це змінна, тож такий символізм здавався доцільним для покоління, що почувалося загубленим.

Проблема полягала в тому, що книжка змальовувала надто похмуру й сумну картину. Замість пишати належністю до нього, багато його представників сприймали назву як певний ярлик чи навіть образу. Спостерігалася негативна реакція. Але назву було легко вимовляти і це полегшувало роботу маркетологів. Хоча негативні асоціації і не подобалися представникам покоління X, ці люди все одно представляли покоління, що відкидало панівний уклад суспільства та схвалювало описувану Коуплендом культуру. За даними дослідницького центру *Pew Research*, сьогодні 58 % представників покоління X ідентифікують себе з цією назвою, що менше за відповідний показник у бумерів. Крім того, за оцінками маркетологів, назву не лише легко вимовляти — вона й звучить класно, і для неї ніколи не існувало гідної альтернативи.

Коли настав час якось назвати наступне покоління, зчинився галас. По-перше, йшлося про дітей бумерів. Вони не збиралися миритися з негативними конотаціями, як трапилося з поколінням X. По-друге, це покоління — численне, тож маркетологи особливо захвилювалися, відчуваючи появу нової дійної корови.

Спершу почали використовувати назву «покоління Y». Утім, чи то через брак маркетингового потенціалу, чи то обґрунтування, назва не прижилася. На допомогу знову прийшла книжка. 2000 року історики й автори Ніл Хоув і Вільям Штраус закріпили термін «міленіали» у своїй праці «Сходження покоління Міленіуму»⁶. Експерти з поколінь і маркетологи оцінили легкість вимови та внесли назву до анналів історії.

Проте не можна стверджувати, що назва «покоління Y» цілком зникла. Власне, нам часто доводиться пояснювати аудиторії, що покоління Y і міленіали — це те саме. Хоча назвою «міленіали» роками активно послуговуються маркетологи та роботодавці, самі представники покоління віднедавна бунтують проти неї. За даними дослідницького центру *Pew Research*, лише 40 % покоління ідентифікують себе з цією назвою. Останнім часом ЗМІ часто звинувачують міленіалів в егоцентризмі та зарозумілості. Тож не дивно, що вони прагнуть відхреститися від цієї назви. Однак, будьмо реалістами, вигадувати нову — запізно. Запитайте представників покоління X.

Тож про що ми дізналися?

Покоління Z — назва, а не ярлик

Можемо погодитися, що маркетологи й роботодавці виграли від сегментації поколінь та націленості на них і що кожному поколінню необхідна назва. Проте спроба підібрати відповідну назву для покоління спричиняє сварки й чвари.

Мовчазному поколінню не сподобалося, що його потенційно маркують невидимим. Представників покоління X ніколи не тішила думка про асоціацію із загубленою змінною. Міленіали, що прагнули до більш описової назви, тепер хочуть іншої.

Ми опинилися в знайомій ситуації: з'являється нове покоління, для якого пропонують безліч потенційних найменувань. Інтерес виявляють не лише маркетологи. Ми всі шукаємо спосіб обговорити різницю між поколіннями вдома й на роботі. Серед запропонованих варіантів: покоління 11 вересня, цифрове покоління, покоління селфі, центеніали чи інтернет-покоління.

Назвімо його «поколінням Z». І ось чому.

За результатами національного опитування, жодна інша назва не знайшла хоч якогось відгуку в серцях представників мого покоління. Чому? Бо ми не хочемо, щоб на нас вішали ярлик. 77 % опитаних заявили, що їм байдуже або що їм подобається назва «покоління Z», бо вона не викликає відчуття маркування. Натомість, це просто назва, яка символізує наше місце на часовому графіку поколінь. Нині живе п'ять поколінь. За умови послуговування надто значною кількістю назв ми ризикуємо перетворити дискусію стосовно поколінь на суцільну плутанину. Назва «покоління Z», власне, усе спрощує. До того ж, коли звучать інші запропоновані назви, то їх супроводжують поясненням, що йдеться про покоління Z. То чому одразу так нас не назвати? Усе просто. Існувало покоління X, потім покоління Y, тепер — покоління Z.

Глибша причина застосувати таку назву полягає в тому, що хто-хто, а наше покоління точно не погодиться вішати на себе ярлики. Покоління Z цінує індивідуальність більше за інших. Кожен його представник прагне створити індивідуальний імідж, що вирізнятиме його з-поміж інших. Ми — найрозмаїтіше покоління в історії. Ми ухиляємося від навішування ярликів за ознакою раси, статі, релігії тощо. Чому ставлення до ярлика поколінь повинно відрізнитися?

Утім, ми цілком розуміємо, що нам усе одно необхідна назва, адже маркетологам треба знати, як нам щось продати, а роботодавцям — як нас найняти на роботу й керувати нами. Як каже батько: «Спроба обійтися без імені аж ніяк не допомогла співаку Прінсу. І вашому поколінню не допоможе».

Якщо згодом з'явиться інша назва, що сподобається моєму поколінню... Чудово! Однак, ми в цьому сумніваємося, тож пристаємо на назву (не ярлик) «покоління Z». Її дійсно легко вимовляти, і, як і більшість назв, що виникли за бумерами, вона тепер навіки закріплена на сторінках книжки!

⁴ *The Greatest Generation.*

⁵ *Generation X: Tales for an Accelerated Culture.*

⁶ *Millennials Rising: The Next Great Generation.*

МАМА Й ТАТО

- Здоров був, хлопче! Ну як?
- Класно. Я зробив дабл, отримав страйк-аут, а потім заробив вок.
- Не погано.
- Ось, глянь.
- Що це?
- Ми отримали трофей.
- То ви перемогли?
- Ні. Тренер сказав, що це нагорода за участь.
- Йоно, розставимо крапки над «і». Якщо хтось і заслужив трофей, то це я, бо останні десять тижнів привозив тебе на гру вчасно.

На становлення покоління впливають чисельні й різноманітні події та умови. Виникаючи в житті кожного з поколінь, вони формують ставлення, цінності та стиль праці, які представники цих поколінь приносять у трудовий колектив. Багато роботодавців і робітників не помічають відмінностей, припускаючи, що, оскільки всі люди проходять однакові етапи розвитку, то й повинні сприймати їх однаково. Ми ж усі народжуємося, навчаємося, знаходимо роботу, партнерів, створюємо родину, старіємо, виходимо на пенсію та, зрештою, помираємо, чи не так? То хіба ці етапи не відбуваються подібно?

І так і ні. Так, ми всі проживаємо приблизно однакові етапи розвитку, але ні, різні покоління не ставляться до них однаково.

Розуміючи, що саме впливає на формування, ви зможете краще досягнути, через які окуляри те чи інше покоління дивиться на світ і як його представники ставляться до різних етапів життя, особливо до роботи та кар'єри.

Більшість подій та умов, що впливають на становлення, ми розглянемо в наступному розділі. Утім, нам би хотілося почати з притаманного всім поколінням і, безсумнівно, найвагомішого фактора... з батьків. Усі покоління формуються під впливом тих, хто їх виховав. Якщо вас цікавить, чи дійсно

представники покоління Z відрізняються від міленіалів, просто подивіться, як відрізняються їхні батьки! Здебільшого міленіалів виховували бумери, а покоління Z — представники покоління X.

Роками різниця між бебі-бумерами та поколінням X не лише інтригувала, а й з багатьох причин лякала робочі колективи. Усі без виключення погодяться, що, починаючи зі стилю спілкування й закінчуючи кар'єрними прагненнями, ці два покоління відрізняються, як небо і земля. Зважаючи на це, можна лише уявити, як різнитимуться їхні нащадки.

Батьківський маятник

Спостерігаючи за тим, як покоління виховують своїх дітей, можна помітити певні закономірності. Представники будь-якого з них реагують на те, як виховували їх самих чи їхніх попередників. Вони переймають певні «здобутки», але, безперечно, переконані, що можна й краще.

Почнемо з бумерів... Запитайте цих людей про їхній стиль виховання, і виявиться, що в більшості випадків він різко відрізняється від того, чого вчили їх самих. Батьки бумерів — це нація іммігрантів, які прагнули інтегруватися в суспільство й адаптуватися до нього. Якщо сьогодні вимову з акцентом вважають прикольною чи навіть екзотичною, то за часів батьків бумерів ситуація суттєво відрізнялася: ці люди всіляко намагалися виглядати й говорити як справжні американці. Бумери зростали в сім'ях строгих правил. Їхні батьки відрізнялися твердими переконаннями стосовно того, що добре, а що — погано, і часто цитували засновників країни, котрі вчили, як бути хорошими громадянами й вести американський спосіб життя.

Ролі були розподілені чітко й зрозуміло. Чоловіки здобували їжу, а жінки її готували. Загалом, родинне життя характеризувалося структурою чітких правил і незначною (а іноді й жодною) можливістю свободи дій. На думку батьків бебі-бумерів, дотримуючись правил життя в цивілізованому суспільстві, можна досягти чималого успіху. Необхідно працювати, слухатися та виявляти повагу. Правила — це правила. Батьки переконували бумерів, що ті здатні досягти вершин, і робили все можливе, аби для їхніх дітей втілилась у життя американська мрія. Бумери стали свідками розвитку американського середнього класу. А закон про права військовослужбовців надав їм можливість вступати до коледжів. На власному досвіді вони переконалися, що перед ними відкрито більше можливостей, ніж просто фізична праця.

Розправляючи крила, розширяючи світогляд, бумери бачили все більше речей, які вони хотіли б змінити у світі. Заковика полягала в тому, що вони не могли поділитися цими ідеями з батьками. Для дітей існували чіткі правила, що ґрунтувалися на приказці XV століття: «Дітей — видно, але не чути».

З дітьми-бумерами поводитися без жодної сентиментальності. Це радше нагадувало армію чи стройову підготовку. Існував цілий ряд заборонених тем. Бумери не могли відверто поговорити з батьками про гроші, секс, політику чи релігію. Увесь світ був чорно-білим.

Бумери почали шукати напівтони. Безліч відтінків сірого. А це зовсім не просто, коли ти живеш в атмосфері диктатури. Бумери відчували, що батьки навряд зрозуміють їхні думки чи почуття.

Вони слухали нову музику. І раптом виявилось, що цитувати варто не Томаса Джефферсона, а *The Beatles*, *Greatful Dead* чи Боба Ділана.

Бумери розширили межі свого сприйняття реальності завдяки розвитку культури вживання наркотиків, яка похитнула їхнє вузьке бачення світу.

Бумери зазнали впливу одного з найбільших винаходів усіх часів — телебачення. У 1952 році в американських будинках працювало *чотири* мільйони телевізорів, а в 1960 — уже *п'ятдесят* мільйонів! Бумери мали цілу когорту кумирів, як-от Мартін Лютер Кінг, Еббі Гоффман, Джон Ф. Кеннеді, Роза Паркс і Глорія Стайнем, які демонстрували нові можливості й способи функціонування світу. Раптом прірва між поколіннями збільшилась, оскільки бумери, котрі вирости в епоху телебачення, отримали абсолютно новий набір орієнтирів. І налаштовуючи телевізори, бумери водночас відточували особистісні характеристики свого покоління. Хоча вони й прагнули підтримати створені попередніми поколіннями інституції, їхнє життя сколихнуло випробування, що змусили цих людей поставити під сумнів уявлення про повагу до статус-кво. Бумерів назавжди змінили такі глибокі й суперечливі проблеми, як-от війна у В'єтнамі, Вотергейтський скандал, протести й рух за права людини, вільна любов, рух хіпі «Влада квітів» і рух темношкірих «Влада чорних», боротьба за права жінок, нафтове ембарго 1973 року, стагфляція та рецесія.

Вісімнадцять років — прекрасна пора. Адже тепер ти — «дорослий» і можеш залишити батьківський дім. Пам'ятаймо, батьки бумерів не тримали їх удома за руки, а часто самі відчиняли двері й виносили їхні валізи.

Це — покоління справжніх бунтарів. То була епоха боротьби за громадянські права, права людини, права виборців. А хто ж тоді повинен

приносити їжу в дім? Жінки покоління бумерів не збиралися миритися з чорно-білим укладом. Бунт бумерів проти середовища, у якому вони вирости, вплинув і на їхні погляди щодо того, якими батьками вони будуть.

Бумери: класні батьки

Коли бумери ставали татусями й матусями, їхній протест проти застосованого до них стилю виховання призвів до поблажливішого та менш суворого ставлення до власних дітей. Маятник хитнувся в інший бік. Бумери хотіли бути молодими, вільними і класними, а не перетворитися на старих диктаторів, якими їм видавалися власні батьки. Період, коли покоління бумерів стало батьками, збігся з розвитком поп-психології. Бумери не хотіли, щоб їхні діти-міленіали зростали в чорно-білому світі. Вони прагнули, щоб ті знайшли власну індивідуальність і не почувалися роботами. Адже у світі стільки відтінків сірого. Власне, навіть не сірого, а всіх кольорів! Кожна дитина вважалася унікальною сніжинкою. Бумерів відправляли до ліжка в чітко визначений час й дозволяли носити лише певний одяг — міленіалам же надали значно більшу свободу.

Налічуючи 80 млн осіб, бумери завжди намагалися виокремитися з натовпу. І коли прийшов час батьківства, конкуренція тільки посилилася. Зрештою, вони відчували, що їхні діти-міленіали — віддзеркалення їхнього власного успіху.

Бумери сподівалися, що ці «сніжинки» перевершать їх самих, і докладали для цього максимальних зусиль. Зрештою, завдяки такому стилю виховання нащадків ці люди отримали ярлик батьків-«гвинтокрильників», що просто нависали над дітьми. Заняття спортом і вивчення мов, опанування музичного інструмента й волонтерська діяльність, те й інше... якщо в дітей-міленіалів з'являлася вільна мить, батьки-бумери намагалися переконатися, що вона не згаяна даремно.

Мірялися бумери не лише успіхами дітей, а й власними досягненнями на роботі. Це вимагало чималих зусиль. Так почалася гонитва за першістю. У світі бумерів на роботу слід приходити на 10 хвилин раніше за шефа, а йти — на 10 хвилин пізніше. Особливо тяжко змагатися за місце за робочим столом довелося жінкам цього покоління — це виснажувало їх і позбавляло часу за столом родинним.

Бумери не могли бачитися з дітьми так часто, як хотіли, і почувалися винними, тож вони зосередилися на якості, а не на кількості проведеного разом часу. Якщо ви приходите додому о 18:30, а за кілька годин уже треба лягати спати, ви не намагатиметеся проводити цей час у сварках із власною дитиною. Увагу концентрували на похвалі, а не на покаранні. Замість кричати на дітей, доводячи власну правоту, як колись робили їхні батьки, бумери прищеплювали своїм дітям-міленіалам почуття самоповаги.

Бумери зробили своїм дітям величезний подарунок — спілкування в небаченому до цього обсязі. Поговоріть із будь-яким міленіалом про батьків-бумерів. Ви відчуєте, що їхні стосунки навіть віддалено не нагадували муштру. За сімейним столом не існувало заборонених тем.

Бумери вірили, що дітей — *і видно, і чутно*.

Для покоління бумерів робота дорівнювала самореалізації. Оскільки самі вони працювали дедалі більше, то й досягли запропонованої їм американської мрії. Ці люди побудували кар'єру, родину й обнесений білим парканом будинок у передмісті, але замість насолоджуватися досягнутим більшість озирнулась і здивувалась: «І все?» Вони пожертвували стількома речами, а тепер переймалися питанням, а чи варте все це докладених зусиль. Тож зі своїми дітьми вони говорили не лише про гроші, секс, політику чи релігію, а й про пошуки щастя в житті.

Батьки пояснювали дітям-міленіалам: якщо ті збираються працювати так само багато, необхідно впевнитися, що справа їм не байдужа. Не забуваймо, що до цього завжди додавалося виховання почуття самоповаги, і міленіалам постійно нагадували: який би шлях вони не обрали, на них чекає успіх. Хоча для багатьох міленіалів такий розвиток подій ще не став реальністю, важко дорікнути бумерам за виховання покоління, яке ніколи не здається.

Не дивно, що міленіали вирости такими товариськими, готовими до співпраці, оптимістичними та дещо ідеалістами. Зважаючи на те що бумери завжди спонукали дітей робити те, що приносить задоволення, міленіали природно стараються знайти сенс в усіх своїх починаннях.

Певно, найбільшою винагородою батьків-бумерів є близькість, яку їм удалося створити в стосунках із власними дітьми. Браво! Уперше в історії, коли дітей запитували про їхніх героїв, міленіали відповідали: «Мама й тато!» Також уперше, описуючи батьків, вони використали слово «друг».

Таке ставлення колосально відрізняється від ставлення до своїх батьків самих бумерів. Пам'ятаєте, для них прекрасною порою було

вісімнадцятиріччя — нагода вилетіти з батьківського гнізда. Їхні батьки самі відчиняли двері й туркали в спину на прощання. Тепер, коли батьками стали бумери, вони теж відчиняють двері, але для того, щоб запросити дітей-міленіалів повернутися додому. За даними дослідницького центру *Pew Research*, 26 % дорослих міленіалів живуть із батьками.

І не вірте після цього в коливання маятника!

Виховання покоління X

На противагу бумерам, представникам покоління X не довелося зростати з батьками, що керувалися жорсткими правилами виховання. Власне, представники покоління X мріяли хоч про якусь увагу батьків. Ці діти проводили з мамами й татами значно менше часу, ніж діти будь-яких інших поколінь. Покоління X стало першим поколінням дітей «із ключем у кишені». Вони поверталися зі школи в пусті оселі, самотужки планували власний день і готували собі їжу. Вони добре пам'ятають, як ганяли на велосипедах у вільний час, без шоломів, а батьки й гадки не мали, що роблять їхні діти.

Представникам цього покоління довелося пристосуватися не лише до того, що працюють обидва батьки, а й до життя у двох різних домівках. У 1990-х авторка Керен Рітчі з'ясувала, що в роки дитинства покоління X рівень розлучень у США збільшився втричі. Батьки-одинаки й змішані сім'ї навчили представників покоління X розуміти, що родини бувають дуже різними і що далеко не всі мешкають у досконалих приміських будинках із білим парканом.

У цих дітей з'явилася нянька нового типу. Навіть не людина. Їхнє дитинство припало на еру розвитку технологій. І більшість вільного часу можна було проводити за переглядом кабельного телебачення. Вибір телеканалів значно збільшився — з'явилися *MTV*, *CNN*, *ESPN* і безліч інших. А коли нічого не вабить у телевізорі, можна включити ігрову приставку *Pong*, *Atari* або *Intellivision* і грати до повернення батьків. Оскільки комп'ютери ще не стали звичним явищем, про електронні листи й соціальні мережі говорити рано. Тобто представники покоління X не грали в мережеві ігри разом із тисячами інших дітей. Ні. Вони грали наодинці із собою.

Одним словом, зростаючи, представники покоління X часто лишалися вдома самі, самі дбали про себе, а часто й про братів і сестер.

Керен Рітчі також з'ясувала, що пересічний двадцятирічний представник покоління X провів 23 тисячі годин за переглядом телевізора: у 1980-х

кількість телеканалів збільшилася, швидко розповсюджувалося кабельне телебачення, що пропонувало глядачам десятки каналів. Крім того, трансляції не закінчувались опівночі національним гімном, після якого з'являвся чорний екран. Вони йшли цілодобово. І така «нянька», зокрема, просто вдома познайомила представників покоління X із різними культурами, водночас показавши їм похмуру майбутнє. Ці люди бачили некомпетентність у сфері політики та управління. Функціонування всіх установ, за зміни яких так активно боролися бебі-бумери, ставилося під сумнів. Ніколи не забуду, як в одній із моїх перших фокус-груп представник покоління X сказав: «Назвіть установу, а я назву злочин».

У 1980-х, коли покоління X було в підлітковому віці, економіка опинилася в піке, і вперше в історії ми отримали покоління, якому говорили, що можна забути про таке ж яскраве майбутнє, як в їхніх батьків чи бумерів.

Раптом американська мрія змінилась. Уже йшлося не про «досягнення», а про «виживання».

Таке дитинство призвело до формування незалежного та націленого на виживання світогляду, приправленого скептицизмом. Покоління X стало свідком злетів і падінь надто багатьох особистостей та установ. Зростаючи, його представники зберегли цей світогляд у своєму ставленні до виховання власних дітей.

АРІАННА ХАФФІНГТОН

Авторка та співзасновниця веб-сайту *Huffington Post*

Як представники покоління Z визначають успіх?

Найпопулярніша відповідь: Любляча й дружна родина.

Чого представники покоління Z найбільше прагнуть на роботі?

Найпопулярніша відповідь: Поваги.

Покоління X: батьки з родинного гнізда

Ми багато дізналися про міленіалів, зрозумівши, як їх виховували. Так само аналіз батьківської поведінки покоління X проллє чимало світла на покоління Z.

Коли представники покоління X стали батьками, то прагнули створити домівки, яких їм самим бракувало в дитинстві. По-перше, вони вирішили

робити все можливе для уникнення розлучень. Вони створювали сім'ї в більш зрілому віці. Якщо 1950 року пересічний чоловік одружувався у 23 роки, а жінка виходила заміж у 20, то 2009-го цей вік відповідно змінився на 28 та 26 років. Це покоління прагнуло впевненості. І дійсно, нині показники розлучень найнижчі з 1970 року.

Представники покоління X також намагалися проводити якомога більше часу з родиною і не залишати дітей удома самих так часто, як це траплялося з ними. Почалася епоха родинного гнізда, коли з'явилися експерти на кшталт Марти Стюарт, які можуть надати рекомендації з будь-якого питання: від приготування гарбузового супу до нового застосування старих рукавичок. За даними Об'єданого центру вивчення домогосподарств при Гарвардському університеті, прагнення представників покоління X звити досконале родинне гніздо призвело до збільшення кількості житлових кредитів і витрат на облаштування осель на душу населення порівняно з попередніми поколіннями.

У ролі батьків представники покоління X позбавилися характерної для бумерів зосередженості на якості проведеного разом часу. Вони вважали таку позицію відмовкою, а кількість проведеного разом часу — не менш важливою. Ці люди не збиралися жертвувати сімейною вечерею заради підвищення на роботі. Та й не повинні були цього робити. Оскільки представників покоління X налічувалося менше, ніж бумерів, жили вони в середовищі з нижчим рівнем конкуренції. Звісно, це покоління також прагнуло досягти успіху, але йому не доводилося платити за це тією ж монетою, що й бумерам. Вони ініціювали дискусію щодо балансу робочого й особистого життя.

Бумери пам'ятають рекламу продукції компанії AT&T, яка дозволяла виконати більше роботи в офісі,— представники покоління X бачили, що ту саму продукцію рекламують із метою збереження зв'язку з родиною.

Упевнившись на власному досвіді в недоліках зайнятості обох батьків і підрахувавши, що витрати на няньку часто не виправдовують себе, багато сімей покоління X вирішили за краще, якщо хтось із батьків присвятить себе родині. Але, на відміну від попередніх поколінь, для них питання того, хто приносить у дім їжу, не є однозначним.

Для мого покоління звично бачити батька вдома чи просто з дітьми. Нині в кожній сьомій родині господарство веде чоловік, а в 1970 році — тільки в кожній сотій. Нам, поколінню Z, говорили, доки їжа є на столі, не важливо, хто її приніс.

Один із моїх перших спогадів про тата на телебаченні — присвячений Дню батька ефір програми *Today*. Говорили про те, як чоловіки покоління X міняли підгузки, готували вечерю й виховували дітей, поки жінки ходили на роботу. Мені видалося дивним, що ця тема заслуговувала уваги ЗМІ.

Жінки покоління бумерів пам'ятають, як боролися за повагу в офісі, а багато чоловіків покоління X згадують боротьбу за повагу до виконуваної вдома ролі. Пам'ятаю численні інтерв'ю з татами-домогосподарями, які скаржилися, що їх ігнорували під час розмов в очікуванні виходу дітей зі школи чи не обирали членами батьківського комітету. Часто їх обурювало, що в ЗМІ чоловіків зображали цілковитими дурнями, не здатними розігріти їжу в мікрохвильовці, не те щоб самотужки впоратися з пранням.

Моє покоління стало свідком зміни ролі статей. Крім того, ми спостерігаємо не лише за активно залученими в домашні справи татусями, а й за розвитком поняття повноцінної сім'ї. Подібно до батьків, які на власному досвіді дізналися, що родини можуть дуже відрізнятися, ми бачимо, що в сім'ї може бути дві мами або два тата. Хай такі родини не є більшістю, але вони точно не викликають здивування чи вважаються ненормальними.

Попри склад родини, попри ролі її членів, моєму поколінню зрозуміло одне: сім'я понад усе.

У школі проводять багато заходів, що мають на меті стимулювати нас обідати й вечеряти з родиною. Пам'ятаю, що в початкових класах нас всіляко заохочували влаштовувати вдома сімейні ігри. Я почуваюся щасливчиком, бо моя родина вечеряє за одним столом щонайменше чотири рази на тиждень. Для кожного з нас це важливий ритуал. Бувало, родина лишалася голодною аж до восьмої вечора, коли я повертався додому з тренувань зі сноубордингу. Зараз ми сприймаємо це як щось буденне й самоочевидне, але, дорослішаючи й розпочинаючи власну кар'єру, ми не лише цінуватимемо сімейний час, який виборювали наші батьки, а й прагнутимемо відстоювати його самі. Боротьба за баланс між роботою та особистим життям тільки посилиться, коли ми масово станемо учасниками трудових відносин.

РЕЙЧЕЛ ТОМАС,
Президент і співзасновниця *LeanIn.org*

Як ви вважаєте, ваше покоління ставиться до жінок і чоловіків не так, як ваші батьки?

Так: 90 %. **Ні:** 10 %.

Якщо ви відповіли «так», то що саме, на вашу думку, змінилося?

Три найпопулярніші відповіді:

Розвиток феміністичного руху.

Більше рівності у всіх сферах життя.

Гендерні ролі зникли.

Управління високотехнологічним гелікоптером

- Йоно, ти ж наче казав, що йдеш у кіно.
- Ну.
- То чому мій телефон показує, що твоя машина припаркована біля будинку Джозі?
- Бо ми там зібралися й поїхали всі разом на машині Майлза.
- Зрозумів.

Представники покоління X вивели бумерівський стиль батьків-«гелікоптерників» на новий рівень. Хоча важко зрозуміти, чи «нависають» вони над дітьми з власного бажання, чи просто їм це легше робити, чи цього більше очікує суспільство. Технології змінили правила батьківської гри. Нині існує значно більше засобів і способів простежити кожен крок і рух дитини, ніж будь-коли раніше.

Доступність технологій подарувала не тільки радість *GPS*, а й силу-силенну ресурсів і порад, завдяки чому ступінь безпеки дітей удалося вивести на інший рівень. Доступ до цілої когорти матусь-блогерів дозволив батькам із покоління X захистити своїх дітей із покоління Z від незнаних раніше небезпек (неправильно помиті пляшечки, іграшки зі шкідливими домішками) і розв'язати питання, які до того не вважали проблемами: ергономічні дитячі візочки та розвернуті назад дитячі автомобільні крісла! Знову коливання маятника. Стиль виховання представників покоління X дуже відрізняється від того, як виховували їх самих. Їм навіть не наснитися, що діти можуть увесь день ганяти десь на велосипедах (та ще й без шоломів), а вони й гадки не матимуть про їхнє місцеперебування.

Так само друзі й герої

Як бачимо, поколінню бумерів удалося налагодити хороші стосунки зі своїми дітьми-міленіалами, а представники покоління X хочуть створити міцні душевні зв'язки зі своїми дітьми. Ці люди так само можуть пишатися тим, що їхні діти бачать у них героїв і друзів. Власне, за результатами дослідження медіа-компанії *Nickelodeon*, 2/3 представників покоління X стверджують, що

ближчі зі своїми дітьми, ніж зі своїми батьками. 83 % представників цього покоління вважають власних дітей своїми найкращими друзями.

Знову ж таки, не обійшлося без технологій. Для бумерів і міленіалів технології радше стали причиною поділу. Другим довелося вчити перших не тільки завантажувати рингтони, а й користуватися месенджерами. Нові навички давалися не просто і створювали прірву між поколіннями. З іншого боку, представники покоління X, так само як і їхні діти, представники покоління Z, почувуються у світі технологій, мов риби у воді. Тож зрештою між батьками й дітьми існує більше подібностей, ніж будь-коли раніше, починаючи зі вподобань у музиці та одязі й закінчуючи дозволями. Утім, той факт, що представники покоління X знають, як залогінитися, ще не означає, що вони йдуть у ногу з часом. Як і всі діти, представники покоління Z швидко навчилися щось приховувати від батьків. Представникам покоління X треба докладати чимало зусиль, щоб не відставати від своїх дітей і знати, що ті роблять.

— Йіоно! Просто повірити не можу, що ти носиш мою вихідну сорочку!

— Тобі мама сказала?

— Ні... Я щойно побачив твій пост на *Snapchat*, і на світліні ти точно в моїй сорочці!

— Проколовся...

— Так і є! Я тобі мільйон разів казав не брати речі з моєї шафи без дозволу!

— От дідько!

Минули ті часи, коли ви сперечалися з батьками за право співати пісні *The Beatles* чи танцювати рок-н-рол.

Моє покоління слухає разом із батьками все — від Дрейка і Тейлор Свіфт до Майкла Джексона. Тато постійно запитує мене, що я слухаю. І не тому, що він хоче, щоб я це вимкнув, а тому, що хоче завантажити пісню у власний плейлист.

ДЖЕФФ ВАЙНЕР

Генеральний директор *LinkedIn*

Які б досягнення ви могли назвати, озираючись на свою кар'єру, за 20–30 років?

Найпопулярніша відповідь:

Мені вдалося добре забезпечити родину.

Друга за популярністю відповідь (з невеликим відривом):

Мені вдалося щось змінити у світі на краще.

Певно, ще більшим, ніж зв'язок покоління *X* із дітьми стосовно моди, музики й дозвілля, є вплив покоління *Z* на гаманець батьків. За даними *Nickelodeon*, діти впливають на сімейні покупки більше, ніж раніше. Наприклад, 71 % батьків радиться з дітьми і зважає на їхню думку, здійснюючи покупки, а 95 % цікавляться думкою дітей, купуючи щось для себе.



Ми не завжди обговорюємо, які чипси чи яку помаду купити. Результати іншого дослідження, проведеного центром *JWT Intelligence*, свідчать: 65 % мам зазначили, що покоління *Z* впливає на вибір турів відпочинку, 32 % — на купівлю домашніх меблів, 29 % — автомобіля. Це — великі покупки.

Як і у випадку з міленіалами, влаштовуючись на роботу, представники покоління *Z* очікуватимуть, що з ними радитимуться перед прийняттям важливих, професійних рішень. Якщо ти допомагаєш батькам планувати відпустку чи купувати будинок, природним видається, що твоя думка має значення й у процесі купівлі нової компанії чи офісного обладнання.

Зрозуміло, що менеджерів може непокоїти вплив тісного зв'язку між батьками й дітьми, поколінням *X* і поколінням *Z*. Зрештою, зближення з батьками стало проблемою з появою в трудових колективах міленіалів. Для них абсолютно нормально бачити боса в ролі потенційного друга. Вони часто змушували менеджерів ніяковіти, надсилаючи їм запити про дружбу на *Facebook* чи пропонуючи випити разом після роботи. Але з'ясування дружньо-робочих стосунків з міленіалами виявилось квіточками, ягідками стали контакти з батьками цих підлеглих. Менеджери точно не очікували, що батьки-бумери приходитимуть на робочі наради чи телефонуватимуть шефу, аби поскаржитися на несправедливу оцінку роботи дітей.

Утім, якими б тісними не були стосунки батьків з покоління X та їхніх дітей з покоління Z, менеджерам не треба так сильно перейматися.

По-перше, наші батьки завжди вчили нас вдумливо й обережно поводитися з технікою та комунікаціями. На противагу бумерам, представники покоління X точно знають усі «входи» й «виходи». Нам міцно втовкли в голови, що кожний запит у друзі, кожен пост треба обдумати. Батьки наводили численні приклади того, як у мережі з'являлась інформація, що повинна була лишатися поза її межами. Ми прагнемо налагодити стосунки з начальниками, але не поспішаємо перетинати межу в обміні інформацією та ставати друзями.

Чи зателефонують представники покоління X керівникам своїх дітей? Маловірогідно. Зважаючи на те, як виховували їх самих, ці люди стараються триматися більш відсторонено. Звісно, представники покоління X завжди прагнули підтримати дітей, але, коли йдеться про порятунок, їхній запал відчутно гасне. Батьки з покоління X пишаються тим, що завжди дозволяли дітям помилятися, оскільки вважають, що найкращий життєвий досвід здобувається на власних гулях. Якщо діти не справляються на роботі, вони повинні самотужки владнати це питання. Представники покоління Z можуть звернутися за порадою до батьків, але годі мріяти, що ті виконають брудну роботу за них. Крім того, представники покоління X надто часто кепкують зі звички бумерів телефонувати шефу своїх дітей, аби їм спало на думку зробити щось подібне.

Цей жорстокий світ навколо

- Йіно, я прочитав твою частину розділу «Фізично-цифровий світ».
- І що скажеш?
- Написано погано. Точно треба переробити. Ти повинен навчитися краще висловлювати власні думки.
- Ого! Навіть не скажеш «Непогана спроба, синку»?
- Ні. Ти що, думаєш, що так скажуть критики?
- Добре, перероблю.

У вихованні покоління Z покоління X дотримувалося стилю прямих і відкритих розмов. Ці батьки ніколи не ходили околясом, а відверто висловлювали дітям свою думку: і стосовно шкільної контрольної, і стосовно планів на майбутнє. Якщо представники покоління X уважали, що щось не гідне позитивної оцінки, то так і говорили, особливо не добираючи слів.

Бумери переконували дітей, що увесь світ біля їхніх ніг, представники ж покоління X нагадували дітям, що світ часто руйнується. Пам'ятаєте, їм говорили, що вони можуть забути про яскраве майбутнє попередніх поколінь. До того ж, вони вирости в часи економічного спаду 1980-х.

Зростаючи, ми не лише слухали розповіді батьків про минуле, а й бачили все на власні очі. Наше покоління сформувалось у роки чи не найбільшого економічного спаду за останні кілька десятиліть. Покоління Z бачило, як батьки втрачали роботу, як банкрутували компанії, як рушилися цілі галузі промисловості. Нас не треба переконувати, що світ навколо — жорстокий.

Покоління X відчувало, що краще підготувати дітей до реального світу. Усе почалося з найпростішого уроку: у житті є переможці й переможені. Представники покоління X не вірять у притаманну бумерам філософію виховання: якщо всі разом докладають зусиль, усі можуть перемогти. Вони прагнуть переконатися, що їхні діти знають не лише про перемогу, а й про поразку. Як і будь-які інші батьки, вони наголошують на важливості докладати максимальних зусиль, утім не вірять, що людей варто нагороджувати тільки за старання.

Чи не перегнуло покоління X палицю, спілкуючись так прямолінійно? Багато вчителів говорять, що, на їхню думку, представники покоління Z — дуже серйозні, іноді — занадто. Вони переймаються питаннями, про які більшість дітей раніше не задумувалася. Вони так зосереджені на дні завтрашньому, що, видається, не в змозі жити днем сьогоднішнім. Безліч дорослих сумують за часами, коли вони не турбувалися про житлові кредити, розвиток кар'єри, сплату комунальних послуг тощо. Вони з радістю згадують безтурботне дитинство. Прагнення покоління X підготувати дітей до реального світу ставить під загрозу здатність представників покоління Z просто насолоджуватися дитинством. А розпочавши трудову діяльність, чи нагадуватимуть представники покоління Z своїх батьків-скептиків, завжди готових до найгіршого? Така тенденція не зіграла на користь поколінню X, представників якого охрестили «вічними скигліями». Одна річ — бути готовим до майбутнього реалістом, інша — потенційний нав'язливий страх представників покоління Z перед майбутнім, відсутність уміння жити заради сьогодення й насолоджуватися ним.

Не шукати легких шляхів

Батьки з покоління X стали свідками того, як іншим поколінням не вдалося реалізувати своїх задумів. Тож вони скептично ставляться до більшості традиційних інституцій та прагнуть знайти власний незалежний шлях. Звісно, такі настрої вплинули і на їхню батьківську поведінку. Розгляньмо царину освіти. Замість співпрацювати з численними освітніми установами, представники покоління X просто взяли справу до своїх рук. Буквально. За даними Відділу освіти США, кількість американських дітей віком від 5 до 17 років, що навчаються вдома, зросла в період між 2003 і 2012 роками на 62 %. З 1999 до 2013 року частка незалежних шкіл зросла з 1,7 до 6,2 %.

Представники покоління X також спостерігали за проривом бумерів на кшталт Білла Гейтса і Стіва Джобса, які першими самотужки працювали в гаражі, аби започаткувати власні компанії. Вони дозволяли собі поводитися згідно з популярним у 1990-х слоганом компанії *Apple* «Думай по-іншому». Покоління X відчувало, що такої незалежності не варто уникати, радше — заохочувати, оскільки вона, власне, може дати хороші результати. Тож, замість учити дітей адаптуватися до наявної системи, покоління X радило поколінню Z створити власну.

Нам говорили, що ми не зобов'язані йти проторованими стежками навчання й кар'єри. Нас заохочували користуватись якомога більшою кількістю різноманітних можливостей і завжди робити власні висновки, навіть якщо їх не підтримували інші. Нам несли чітку й зрозумілу ідею: не варто зважати на те, що роблять інші; нормально, навіть класно шукати власний шлях.

У наступному розділі ми детально розглянемо події та умови, які вплинули на формування покоління Z. Утім, усвідомлення того, як виховували його представників,— прекрасний початок розуміння їхніх витоків, способів мислення та вчинків.

Ми можемо підготуватися до зустрічі з більш реалістичною, прямолінійною, конкурентною та незалежною групою. І цілком шаленою може здатися думка, що ми можемо поглянути на образ покоління, яке прийде після покоління Z! Дякувати Богу, його члени стануть учасниками трудових відносин ще не скоро, тож поки нам не треба з цим щось робити... але, якщо вам хочеться їх уявити, погляньте спочатку на батьків, що їх виховуватимуть.

Міленіали вже не діти... Діти є у них!

Точно! Міленіали стають батьками. За даними журналу *Time*, 47 % міленіалів мають дітей. Хоча тим, хто через це пройшов, завжди цікаво спостерігати, як чергове покоління гуляє з дитячими візочками, зі стратегічної точки зору варто попилити за цим наступним поколінням. А як воно називатиметься? Це — тема іншої книжки.

Якщо придивитися до батьків-міленіалів, помітна роль їх тісного зв'язку з власними батьками-бумерами. Нині, ставши мамами й татами, вони хочуть зберегти багато із застосованих до них методів виховання. Наприклад, ми всі знаємо про славнозвісне прагнення бумерів виховувати в дітях почуття самоповаги. Міленіали націлені розвивати й підтримувати цю тенденцію. Вони роблять усе можливе, щоб і їхні діти почувалися унікальними. Зрештою, вони визнають своїх дітей такими унікальними, що навіть не побояться назвати їх «Сніжинками». За даними журналу *Time*, 60 % батьків-міленіалів вважають унікальність імені дитини дещо або надзвичайно важливою.

Як і їхні батьки-бумери, міленіали створюють уже знайомі міні-демократії, де в кожного є право голосу. Середньовічна приказка «Дітей — видно, але не чути» пішла в забуття. Так само, як і їхні батьки-бумери, міленіали заохочують дітей висловлювати власну думку. Можна тільки уявити, якого рівня співпраці вони досягнуть.

І хоча міленіали переймають безліч методів виховання від своїх батьків, не забувають вони і про розвиток власних.

Бумери прислухалися до єдиного й неповторного гуру — лікаря Спока. Представники покоління X пішли далі: у них з'явилася ціла когорта блогерів зі всілякими порадами й рекомендаціями. Міленіали ж завжди характеризувалися відданістю колективу, тож у прийнятті рішень вони схильні дослухатися до колективної думки однолітків. Вони стали свідками переходу від обговорень з інтернет-експертами до консультацій з однодумцями. Міленіали радяться між собою з будь-якого приводу: який дитячий візочок найкомфортніший, який дитячий садочок найкращий, як ліпше організувати сімейну подорож до Діснейленду тощо. І навіть якщо порада не потрібна, міленіали вам її дадуть. Їхня схильність до співпраці в поєднанні із соцмережами призвела до цілодобової трансляції іншим власного життя.

Хто з батьків відмовиться похвалитися досягненнями дітей? Соціальні мережі стали своєрідним рупором для батьків-міленіалів. Безумовно, добре, що можна проконсультуватись, який складаний стільчик краще придбати, але існує і зворотний бік медалі: дивлячись на пости в стрічці новин, батьки неминуче починають порівнювати власні досягнення. Проблема в тому, що тема всіх постів одна — «вони жили довго й щасливо». Усі і кожен розміщують світлини щасливих дітей з улюбленими іграшками за сніданком. А хоч хтось запостить фото тієї самої дитини за 10 годин, коли вона вередує і відмовляється спати?

Ідеальні моменти демонструють привселюдно, а реальність — приховують. Такі тенденції викликають у міленіалів невпевненість і занепокоєння щодо власної здатності виконувати роль батьків. За результатами проведеного журналом *Time* опитування 2700 американських мам, 80 % матусь-міленіалів наголошують на важливості бути «ідеальною мамою». З цієї причини серед міленіалів більше батьків, які присвячують себе родині, ніж серед представників інших поколінь.

Змагання за звання найкращих батьків набирає обертів, і дедалі більше міленіалів обирають виховання дітей своєю повноцінною роботою. Чи може статися так, що працівники після покоління Z піднесуть перфекціонізм на інший щабель? Чи не стане занепокоєність їхньою характерною ознакою?

Суттєва різниця між стилями виховання бумерів і міленіалів стосується так званої «культури дитячих свят». Як згадувалося, бебі-бумери намагалися з користю використати кожную секунду, тож їхні діти з ранку до ночі були зайняті якимись справами. І хоча мета — благородна, міленіали, які з власного досвіду довідалися про такий підхід, хитнули маятник в інший бік. Вони розуміють потенційну небезпеку надмірної зайнятості дитини, оскільки бачать негативні наслідки на собі. Навіть зараз міленіали постійно чимось заклопотані. Безліч із них усвідомлюють цю тенденцію і прагнуть навчити дітей справлятися з «нудьгою». Міленіали намагаються змінити культуру дитячих свят на культуру вільного часу, коли діти можуть самостійно вигадати собі розваги.

Чи станеться так, що конкурентні й мотивовані менеджери з покоління Z стикнуться з труднощами, бо в майбутньому нарешті з'являться співробітники, які іноді вміють розслабитися? Чи, можливо, їх порадує поява підлеглих, які можуть самостійно структурувати власний робочий час, а не потребувати постійного нагляду?

Інше коливання маятника батьків-міленіалів пов'язане з тим, що вони спостерігали за вихованням покоління Z поколінням X. Бачачи на задніх сидіннях автомобілів дітей у навушниках з планшетом у руках, міленіали замислилися над кількістю часу, яку діти проводять за тим чи іншим екраном. І хоча вони зізнаються, що й у них самих «рильце в пушку», але докладають зусиль для впровадження «цифрової протиотрути». Якщо представники покоління X тішилися, даючи дітям іграшки, що могли ходити, говорити, блимати вогниками, то батьки-міленіали виймають батарейки та надають перевагу простішим і прозаїчнішим розвагам. Хто міг передбачити повернення примітивного конструктора? Можна тільки уявити, до яких наслідків на робочих місцях призведе ця тенденція одного дня.

ФРЕДЕРІК ГАНТСБЕРРІ

Колишній головний директор з операційних питань
компанії *Paramount Pictures*

Соцмережі дозволяють нам цілодобово перебувати на зв'язку, але технології також можуть виступати засобом ізоляції. Наскільки важливим є живе спілкування — спільні походи в кіно чи парки розваг з родиною, друзями тощо?

79 % представників покоління Z сказали, що це важливо або дуже важливо.

Тож, хай би як нас цікавило майбутнє дітей міленіалів, поки що вони ще в підгузках. Варто звернути увагу на представників покоління Z, які самі ще недавно ходили пішки під стіл, але вже з'являються в робочих колективах. Ми розглянули, як на їх формування вплинули методи виховання, а тепер подивимося на інші події та умови, що відіграли роль в їх становленні.

ПОДІЇ ТА УМОВИ

— Тато, а ти пам'ятаєш, де був, коли вибухнув шатл «Челленджер»?

— Звісно. Я навчався в одинадцятому класі. Ми сліdkували за кожним кроком підготовки вчительки Крісти Маколіфф до космічної подорожі. Пам'ятаю, був урок соціології. Ми дивилися пряму трансляцію по телевізору: у ковпаках для вечірок, з плакатами, навіть із тортом.

— І що сталося?

— Ну... шатл відірвався від землі. Ми всі радісно вищали. А потім раптово зображення на екрані затягло зволами диму. Ніхто не розумів, що відбувається. Абсолютно сюрреалістична картина. І досі стоїть перед очима, наче це сталося лише вчора. Пам'ятаю навіть, у що був одягнений того дня.

— А люди кричали?

— Ти знаєш, я пам'ятаю моторошну тишу. Навіть сьогодні в мене мороз іде поза шкірою від спогадів. Ця катастрофа навіки змінила моє покоління.

Запитайте будь-якого традиціоналіста, що він робив у день висадки союзників у Нормандії, і він згадає. Запитайте будь-кого бебі-бумера, де він перебував, коли застрелили Кеннеді, і він розповість, ніби це сталося вчора. Хто з міленіалів не пам'ятає деталей свого дня 11 вересня 2001 року? У кожної генерації є свої поворотні моменти. Вивчивши їх та їхній вплив, ми можемо краще зрозуміти процес становлення поколінь.

Дуже просто зосередитися на році народження аби визначити, хто до якого покоління належить, але дослідники, експерти й фахівці з цієї тематики використовують різні часові інтервали. Утім, не існує жодної магічної дати народження, яка робить з людини члена того чи іншого покоління. Не можна сказати, що всі народжені 1 січня 1965 року є представниками покоління X, а не бумерами. Роки народження — лише орієнтир, що допомагає людям усвідомити різницю поколінь, але глибоке вивчення виходить далеко за межі певних дат.

Мислення без урахування віку

Хоча експерти з питань поколінь можуть не погоджуватися щодо хронологічних меж, ми всі дотримуємося думки, що для правдивого розуміння необхідно забути про вік і розглянути спільну історію кожного покоління. Результати певних подій та умов окреслюють унікальну «особистість» певної генерації. Погляньте на бебі-бумера, який став свідком висадки першої людини на поверхню Місяця, і порівняйте його з представником покоління X, на очах якого вибухнув шатл «Челленджер», і ви побачите різницю не лише в ставленні до життя, а й у поведінці.

Події та умови можуть охоплювати найрізноманітніші елементи життя: наприклад, кумирів (героїв часу, спортивних зірок), слогани, улюблені товари чи пісні або ж фактичні події, як-от Вотергейтський скандал, боротьба за громадянські права чи права жінок, війни, теракт 11 вересня. Умови — це сили, що функціонують у суспільному середовищі під час формування того чи іншого покоління. Холодна війна стала умовою, що просочила юність багатьох бумерів, водночас народжені після 1989 року міленіали ніколи не знатимуть світу з двома Берлінами — Східним і Західним.

Надто часто, коли два покоління стикаються між собою, вони починають з'ясовувати, хто правий, а хто помиляється, хто кращий, а хто гірший. Такі розмови ні до чого не приводять, оскільки покоління просто різні. У кожного є своя виправдана й обґрунтована точка зору. І замість витратити зусилля на безглузде перетягування канату, варто зрозуміти, що стало підґрунтям поглядів іншого покоління і чому його представники дотримуються таких переконань.

Ми всі інтуїтивно розуміємо, що саме вплинуло на формування нашого покоління. Проте значно важче зняти власні окуляри й глянути на світ крізь призму іншого. Але тільки так ми зможемо досягнути відмінності й побудувати міст через прірву непорозумінь. Найкраще — подивитися на події та умови, що вплинули на формування покоління. У такий спосіб удалося подолати безліч відмінностей між традиціоналістами, бебі-бумерами, представниками покоління X і міленіалами.

Як сказав батько, необхідно зняти власні окуляри.

Одягнімо окуляри покоління Z.

Різнманіття

Як згадувалося в розділі «Гра імен», представники покоління Z не хочуть, щоб на них навішували ярлики. Основна причина полягає в тому, що ми — надто різноманітні, щоб хоч колись домовитися про одну назву, яка б влучно схарактеризувала нас усіх. Власне, покоління Z — це найрозмаїтіше покоління. За даними Бюро перепису населення США, з 2000 року кількість дітей, народжених у міжрасових стосунках, збільшилася на 50 %. Покоління Z — останнє покоління, у якому переважають представники білої європеїдної раси. У Сполучених Штатах найшвидше зростає кількість молоді латиноамериканського походження.

Проблема в тому, що термін «різноманіття» — не однозначний. Здається, що в кожного покоління є власне визначення. Іноді дивно навіть говорити про це. Представникам покоління Z може видатися, що як автори книжки ми звертаємо надмірну увагу на питання, яке зовсім їй не вартє, роблячи з мухи слона. Багато хто вважатиме надто очевидним твердження про необхідність з'ясувати, що саме робить нас усіх унікальними. Представники покоління Z також не хочуть почуватися так, ніби навішують ярлики на інших людей, коли це не має суттєвого значення. Можливо, так легко говорити білому хлопцю... але моє покоління знає тільки світ, де панує різноманіття.

Ми детальніше поговоримо про це в розділі «Надвисока персоналізація», але для представників покоління Z важливо знати, що різноманіття стосується не тільки раси й національної приналежності.

Економіка

Безсумнівно, економічний стан впливає на світогляд будь-якого покоління. У випадку покоління Z цей фактор є одним із найсуттєвіших. У старших класах більшість із нас знову й знову чула, яким поганим є стан економіки. Наше дитинство навіть порівнювали з часами Великої депресії. Під назвою Великої рецесії. Депресія чи рецесія — підліткам важко збагнути різницю. Утім, ми точно знали одне: справи кепські.

У школі ми вивчали Велику депресію. Пам'ятаю, на занятті із соціології нам дали завдання розпитати про ті часи людину, яка була їх очевидцем чи вихована такими очевидцями. А потім на уроці ми всі обговорювали зібраний матеріал. Прослідковувалася спільна думка: життя цих людей назавжди змінив страх залишитися без роботи чи без їжі на столі.

Потім ми поверталися додому, де за вечерею панували подібні розмови. Ми чули розповіді про те, які саме компанії закриваються та чиї батьки втратили роботу. А дослідження Рутгерського університету свідчить, що Велика рецесія безпосередньо вплинула на життя 73 % американців. І як згадувалось у розділі «Мама й тато», не можна сказати, що в процесі виховання батьки захищали нас від реальності.

Безсумнівно, розмови за кухонним столом міленіалів суттєво відрізнялися й характеризувалися більшим оптимізмом. Це покоління формувалось із середини 1980-х до середини 1990-х. Міленіали слухали про стабільність і можливості й стали свідками розквіту середнього класу. Їм наголошували, як важливо завжди знати власні інтереси. Згадаймо, що їхні батьки-бумери плекали в них почуття самоповаги, тож хто після цього не повірить у безмежні перспективи майбутнього! У багатьох аспектах міленіали могли відкласти вбік роздуми про майбутнє та просто насолоджуватися дитинством. Представники ж покоління Z спостерігали, як середній клас поступово зникає. Нас привчили думати, що вдалі можливості трапляються не так часто, тож, аби втриматися на плаву, необхідно докласти чималих зусиль, що вже й говорити про справжнє багатство. Хай би як нам хотілося бути безтурботними дітьми, нас звідусіль обступили тривоги.

Результати нашого дослідження показали, що на запитання про націленість на задоволення лише 26 % представників покоління Z відповіли ствердно. Щоб порівняти: у міленіалів такого ж віку цей показник становив 52 % (вдвічі більше). Нам не лишилося нічого іншого, окрім роздумів про майбутнє, тож якщо ми щось і відкладали вбік, так це здатність бути просто дітьми.

Мій покійний дядько Гові казав: «Не можна впасти з підлоги». Звісно, з часом життя налагоджується, але, якщо відправна точка — підлога, у вас оселяється страх впасти знову. Важко не боятися чи не наростити товстої шкіри, готуючись побудувати кар'єру та власне життя.

Війна з тероризмом

— Тато, а вас у старших класах навчали, як поводитися, якщо вас візьмуть у заручники?

— Ні.

— А як вас тоді готували?

— До чого?

— До стрілянини в школі.

— У цьому не було потреби. Стрілянини не було. Я пам'ятаю тільки тренування на випадок пожежі чи торнадо.

Загальна ситуація у світі підгодовує наші страхи куди більше, ніж стан економіки. Усі покоління стикалися з тією чи іншою формою збройних конфліктів. Традиціоналісти воювали в Другій світовій війні та війні в Кореї. Бумери — у В'єтнамі. Представники покоління X — у Перській затоці. Усі ці війни відрізнялись, утім характеризувалися спільною рисою — вони відбувалися десь далеко.

За часів міленіалів розпочалась інша війна, що триває і в мій час, — війна з тероризмом. І вона підбирається все ближче до нас. Масове вбивство в школі Колумбайн, теракт в Оклахома-Сіті, масове вбивство в університеті Вірджинії та, звісно, теракт 11 вересня дали ясно зрозуміти, що у світі не лишилося безпечних чи святих місць. Мені випала честь зустрітися з Томом Брокау, автором книжок про найвизначніше покоління (традиціоналістів). Я запитав, чи бачить він подібності між тим поколінням і поколінням Z. Він нагадав мені, що у вісімнадцятирічних хлопців-традиціоналістів не лишалося вибору як їхати десь далеко воювати за свою країну. Вони — найлояльніші та найпатріотичніші покоління з усіх.

Не так багато представників покоління Z одягають форму і воюють за свою батьківщину, та й загалом ми, можливо, не настільки патріотичні. Розмірковуючи над його зауваженнями, я дійшов висновку, що хотів би, аби моєму поколінню сказали, що ми могли б і повинні зробити для нашої країни та її безпеки.

Я не применшую вагомість учинків найвизначнішого покоління. Я навіть уявити не можу, як страшно залишати рідну домівку у вісімнадцятирічному віці й вирушати за кордон воювати за свою країну. Однак жити в країні, де, ідучи до школи, ти думаєш, а чи не розпочне там хто-небудь сьогодні стрілянину, теж страшно. Представники найвизначнішого покоління принаймні могли відчувати підтримку один одного в боротьбі. Нам же тільки говорять, що, побачивши щось підозріле, ми повинні повідомити куди слід. У таких ситуаціях важко уникнути почуття беззахисності та погіршення ситуації. Навіть

моторошні теракти на кшталт самопідривів смертників, які раніше відбувалися десь, тепер трапляються в наших аеропортах, торговельних центрах і на стадіонах.

ІІ ВЕЛИЧНІСТЬ КОРОЛЕВА НУР
Королева Йорданії та активістка

Чи вважаєте ви важливими ділові зв'язки з людьми й установами за межами своєї країни?

55 % відповіли, що вважають їх важливими або дуже важливими.

19 % сказали, що не вважають їх важливими.

А на додачу ще й те, що я називаю сучасним тероризмом,— атаки, які відбуваються в нашій іншій реальності, віртуальній. Щодня ми дізнаємося про компанії на кшталт *Sony* або *Target* (і безліч інших), комп'ютерні системи яких зламали, а інформація про їхніх клієнтів опинилася під загрозою. Ураховуючи, що все більше елементів нашого щоденного життя опиняється онлайн, цей тип тероризму тільки набирає обертів.

Наш ворог — не якась країна, а група екстремістів, котрі ненавидять нас за прагнення до життя, яке, на нашу думку, завжди становило частину американської мрії.

На протигагу Другій світовій війні чи війні в Кореї, у В'єтнамі або в Перській затоці, наша війна ніколи не скінчиться. Це реалії, з якими треба співіснувати. Ні, ми не збираємося ховатися чи відмовлятися від свого способу життя, але безпека — це пріоритет. І це — нормально.

Навколишнє середовище

Батько розповідав, що за його молодості існував потужний рух за очищення планети. Він показав мені телерекламу часів свого дитинства, де індіанець пливе на каное річкою й обурюється кількістю сміття. Класно, що навіть у 1970-х звертали увагу на навколишнє середовище, але вже тоді видавалося надто банальним просто сказати про те, що треба перестати смітити. Це ж очевидно. А чому не сказати про ризики, які виникнуть, якщо не зупинитися? Міленіали і представники мого покоління знають, що недостатньо просто тримати навколишнє середовище в чистоті й порядку — його треба захищати й берегти. З дитинства нам вбивали в голови, що використання аерозольних спреїв і фреону сприяє утворенню озонових дір. Навіть якщо ми не розуміли, чим загрожує дірка в озоні, саме формулювання лякало. А розкидати сміття — це не просто засмутити індіанця, це — злочин. Нас навчали компостувати сміття й бути свідомими споживачами. Часто ми пояснюємо батькам, який порошок чи мийний засіб купувати. У школі базовими стали не лише навички читання, письма й обчислення, а й уміння економного використання, повторного використання та утилізації. Представників покоління Z об'єднує з міленіалами прагнення зробити все можливе для захисту планети. Що нас відрізняє: у роки свого становлення ми стали свідками того, як мстилася матінка-природа. Так, природні лиха існували завжди, але в останні роки зросли і їхня кількість, і розмах. Цунамі, землетруси, супершторми, карстові вирви стали повсякденними явищами в стрічках новин.

Покоління Z виросло у світі, де наслідки зневажливого ставлення до навколишнього середовища постають просто за порогом. На нас тисне потреба не лише знайти способи

усунення негативного впливу на навколишнє середовище, а й з'ясувати, як жити з наслідками вже спричиненої шкоди.

Політика

— Тато, просто дивовижно, як дружно всі навколо звинувачують моє покоління в байдужості до права голосувати.

— Ну, якщо поглянути на статистику явки виборців, виявиться, що молоде покоління не користується цим правом належно.

— Але це не означає байдужості до нього!

— Що ще це може означати?

— Можливо, нам просто не подобаються кандидати чи ми не віримо, що наш голос щось змінить.

Один зі спогадів дитинства: я пропустив ранкові уроки в школі, щоб сходити з батьком на вибори 2008 року. Сенатор Барак Обама проти сенатора Джона Маккейна. Будьмо відвертими, у дев'ятирічному віці будь-який привід прогуляти уроки годився. Тато хотів, щоб я пішов із ним. Він сказав, що я завжди пам'ятатиму цей день. Так і сталося.

Батько взяв мене із собою в кабінку для голосування. Мене переповнювали емоції. Хоч ще й малий, я все ж розумів, що на моїх очах твориться історія, оскільки наша країна обирала першого президента-афроамериканця. І хоча після голосування мені довелося піти до школи, тато дозволив лягти спати пізніше, аби дочекатись оголошення результатів.

Я не пам'ятаю, що, вийшовши на сцену разом із родиною, говорив Президент Обама у своїй промові. Але я пам'ятаю сльози і радість усіх тих людей по всій країні, яких показали під час трансляції. Галас не стихав кілька тижнів поспіль, але потім розпочався футбольний сезон команди *Vickings*, тож я, як і більшість дев'ятирічних хлопчаків, перемкнув увагу на нього.

Наступна президентська кампанія, яку я добре пам'ятаю,— 2016 рік. Вибори Обама довели, що голоси молоді можуть вплинути на ситуацію, тому багато кандидатів говорили про те, як їхня платформа пов'язана з молодими виборцями. Ми з батьком поїхали на передвиборчі партійні обговорення в штаті Айова, щоб висвітлити голосування представників покоління Z.

Проблема полягала в тому, що жоден із кандидатів не звертався до мого покоління чи не говорив про нього. Молодими виборцями вважали міленіалів. А це означало, що в політиків попереду ще купа роботи з моїм поколінням. Беззаперечно, представники покоління Z (віком від 18 до 21 року) становили незначну частину виборців, однак їхніми голосами не можна було нехтувати, особливо зважаючи на те, що представники мого покоління голосували вперше.

Загальна кількість потенційних виборців з покоління Z віком (від 18 до 21 року) становила 14 млн. Ураховуючи, що іноді кандидати перемагають з дуже незначним відривом, ігнорувати ці голоси не можна. Окрім тих представників покоління Z, які вже отримали право голосу, є ще мільйони інших, як я, котрі могли б роздавати листівки чи телефонувати виборцям, допомагаючи в передвиборній кампанії. Проте ніхто не звертався до нас конкретно.

Поспілкувавшись із виборцями з-поміж представників покоління Z, ми з батьком зрозуміли, що їх хвилювали питання, про які кандидати навіть не збиралися говорити. Безсумнівно, кандидати зосереджують чимало уваги на питаннях вартості освіти й способах зробити її доступнішою. Водночас ми з батьком більше чули про вартість медичного обслуговування та стурбованість представників покоління Z проблемами здоров'я. Хто б міг подумати, що подібне цікавить молодий електорат? Зрештою, заведено вважати: що молодша людина, то безпечніше вона почувається. Однак покоління Z зростає у світі, де, за оцінками Центру з профілактики й контролю захворюваності, до 2050 року кожен третій американець страждатиме на цукровий діабет. Ми стурбовані майбутнім здоров'ям свого покоління.

Ми з батьком навіть почули про нові проблеми, які політики не обговорювали з жодним поколінням, наприклад, виплати фрілансерам. Утім, за даними журналу *Forbes*, до 2025 року 40 % робочої сили становитимуть фрілансери. Якщо політики нічого не знають про такі й подібні переживання, як вони дізнаються, що робить покоління Z унікальним? Як вони збираються налагоджувати з нами контакт? Як я казав, у них попереду ще купа роботи.

Оскільки моє покоління дорослішає й активніше долучається до політичного життя, мені хочеться, щоб емоції переповнювали нас більше, як мене того дня 2008 року під час голосування з татом. Політика ніколи не поставала у вигідному світлі для представників покоління Z. У роки формування міленіалів вона все ще передбачала співпрацю: їм пощастило бачити політиків, які наводили мости для реалізації цілей.

Навіть такі політики, як-от сенатори Тед Кеннеді та Оррін Гетч, котрих розділяла політична прірва, товаришували й часто співпрацювали. Вони об'єднували зусилля, щоб проштовхнути важливі закони. Моє ж покоління бачило тільки політичне протистояння. У моїй реальності демократи й республіканці не співпрацюють. Я спостерігав лише за тим, як дві партії докладають зусиль, щоб перешкодити прогресу іншої, а співпрацю сприймають негативно і часто вважають зрадою. Для покоління Z Конгрес не продуктивний орган, а радше — мстивий.

Тому дуже показово й зовсім не дивно, що, за даними дослідження Північно-Східного університету, лише 3 % представників покоління Z вважають політиків своїми рольовими моделями.

Під час розмов в усіх наших фокус-групах і на партійних обговореннях у штаті Айова йшлося не про те, чи цінуємо ми наше право голосувати, а про те, чи ми відчували, що наш голос щось змінить. Ми ставимо під сумнів здатність політики забезпечувати суспільний розвиток. Тож, перш ніж борці за виборчі права почнуть нас засуджувати, нехай поглянуть на речі нашими очима. Ми не вважаємо політичний процес цілком безкорисним і неспроможним дати результати. Не можна заперечувати, що в роки нашого формування відбулася легалізація одностатевих шлюбів і марихуани, і це вселяє надію на вірогідність досягнення прогресу. Що нам дійсно необхідно, так це побачити, що урядовці концентруються не на політиці, а на потребах людей, служити яким їх і обирали.

Ми змушені думати про те, що для досягнення мети краще обійти систему, ніж працювати в ній.

Знаменитості й ЗМІ

Перехід від політиків до відомих особистостей та ЗМІ може видатися дивним. Хоча враховуючи, що серед перших кандидатів, за яких могли голосувати представники покоління Z, значився Дональд Трамп, вірогідно, і ні.

У царині подій та умов, які формують покоління, є певні незмінні елементи. На покоління Z впливають сучасні відомі особистості зі світу кіно, телебачення, музики і спорту. Так само, як світи попередніх поколінь перевертали Елвіс, Майкл Джексон і Майкл Джордан, наш світ перевертають Джастін Бібер, Тейлор Свіфт, Кім Кардаш'ян і Леброн Джеймс. І хоча стіни наших кімнат не обклеєні постерами цих зірок, як було за часів бумерів і покоління X, їхніми світлинами рясніють наші телефонні заставки й чохли.

Щодо зірок покоління Z існує одна значна відмінність — поняття «відомий в інтернеті». На кожну кіно-, теле-чи музичну зірку сьогодення припадає зірка *YouTube*, що з'явилася просто з нікуди. Представники мого покоління доводитимуть, що ці знаменитості такі ж популярні й впливові. За даними дослідження журналу *Variety*, серед покоління Z зірки *YouTube* популярніші за загальноновизнаних. Сенсації на кшталт *Kid President*, *Dude Perfect* і *PewDiePie* не просто розважають моє покоління. Вони — живе втілення ідеї, що будь-хто може прокинутися зіркою, не виходячи з власної спальні.

Ще одна відмінність — ми можемо зблизитися з нашими кумирами.

* * *

— Тато! Я отримав запитання від Марка Кубана.

— Жартуєш?

— Ні, я серйозно.

— Як це тобі вдалося?

— У нього є власний застосунок *Cyber Dust*. Я його завантажив і написав Марку. Круто, що він відповів.

— Не стану брехати, я б, певно, зателефонував йому в офіс і поговорив із секретарем.

— Тому ти й не отримав запитання.

Колись бумери годинами чекали, аби побачити, як хтось із *The Beatles* спускається трапом літака, а в представників покоління Z є *Instagram* і *Twitter*, де про будні зірки можна дізнатися ледь не похвилинно. Замість слухати, що про життя знаменитостей говорять журналісти, ми можемо почути про це від самих зірок. Ще один крок — і ми спілкуємося в режимі реального часу. Це неймовірний відрив від бумерів: для них єдиний шанс бути почутими кимось із *The Beatles* залежав від гучності голосу й спроможності перекичати інших.

Безперечно, технології змінили правила гри в царині розваг мого покоління. Зростаючи у світі, де швидкість інтернету ніколи не ставала на заваді, ми буквально змогли взяти розваги у власні руки.

Мережеве й кабельне телебачення, на яких вирости бумери, представники покоління X і міленіали, для нас не просто відгонить старовиною, а й здається обмежувальним і нудним. Інші покоління поверталися додому, вмикали телевізор і дивилися те, що їм показували,— моє ж покоління приходить додому й дивиться те, що йому заманеться. Ми дійсно можемо підігнати розваги під свої індивідуальні потреби. Ми просто вмикаємо комп'ютери, телефони, планшети чи ноутбуки. За даними Центру з профілактики й контролю захворюваності, 41 % представників покоління Z проводить щодня за комп'ютером понад три години, не пов'язаних із виконанням домашнього завдання (порівняно з 22 % десять років тому).

Такі цифрові платформи, як-от *Netflix*, *Amazon*, *Hulu*, *Apple TV* і *YouTube*, дали нам у руки інший вид пульта дистанційного управління. ЗМІ мого покоління — цілком мобільні й пристосовані до наших вимог: отримувати, що хочемо, де хочемо й коли захочемо. *Piper Jaffray* стверджує, що підлітки більше дивляться *Netflix* і *YouTube*, ніж традиційне телебачення. Разом ці ресурси отримують 59 % нашого часу, а телебачення — 29 %. Результати дослідження *YouTube* свідчать, що 2/3 переглянутих міленіалами онлайн відео належать *YouTube*. Думаю, що серед мого покоління цей показник вищий і продовжуватиме зростати. Цю тенденцію добре пояснив *YouTube Brandcast*: «Ми живемо у світі багатьох екранів і багатьох платформ, де кожен третій споживач стверджує, що ніколи не користувався кабельним телебаченням або не користується зараз. Люди можуть менше дивитися телевізор... але це не означає, що вони менше люблять відео. Зменшується кількість часу за переглядом телебачення, збільшується — за переглядом відео онлайн». Шаленою видається думка, що до 2025 року половина глядачів віком до 32 років не передплатуватиме телебачення.

І навіть коли ми дивимося традиційне телебачення, то робимо це на своїх умовах. Подумайте про телерекламу. Я не пам'ятаю, коли бачив її востаннє, бо просто натискаю кнопку пропустити.

Покоління Z — типовий споживач того, що маркетологи називають «ЗМІ на перекус». Нам подобаються розваги «маленькими порціями». Будь-яке відео на *YouTube*, тривалістю понад дві хвилини, видається нам надто довгим.

Технології

Отже зрозуміло, що технології відкрили двері для розваг мого покоління. Утім, цим їхня роль не обмежилася.

Власне, з-поміж усіх впливів на моє покоління найбільше уваги приділяється саме технологіям. Я ріс в оточенні цілодобово ввімкнених екранів: починаючи з моніторів у спинці переднього сидіння в автобусі й закінчуючи планшетами, які нам з однолітками роздавали в школі, щоб покращити навчальний процес. Технології не є чимось відокремленим, а радше інтегровані в кожен наш рух. Вони — продовження нашого мозку. Вони — це ми.

Батько жартує, що моє покоління не знатиме, що робити, якщо вимкнуть електрику. Він не розуміє, що, найімовірніше, у нас є запасний акумулятор. Ми дійсно ставимося до технологій як до чогось належного. Не можливо назвати один винахід, який змінив моє покоління, адже їх так багато.

У попередніх поколінь технології покращували галузі промисловості та життя, а для характеристики технологічних інновацій використовується поняття «підривання». Знову й знову ми ставали свідками того, як технології підривають і перевертають з ніг на голову цілі галузі. У світі покоління Z найбільша служба таксі не має власних автівок (*Uber*). Найбільший на планеті провайдер житла не має нерухомості (*Airbnb*). Найбільші компанії зв'язку не мають телекомунікаційних мереж (*Skype*). Найпопулярніший засіб масової інформації не створює власного контенту (*Facebook*). Банки з найстрімкішими темпами розвитку не мають грошей (*SocietyOne*). Найбільший у світі кінотеатр не має власних приміщень прокату (*Netflix*).

Технології, зокрема, «підірвали» й ринок праці. Покоління Z спостерігає, як зникає типовий для підлітків підробіток. Безліч компаній на кшталт закладів швидкого харчування й парків розваг використовують машини для продажу їжі та квитків. З одного боку, представники покоління Z завжди боятимуться, що їх у будь-який момент замінять роботи.

З іншого, технології дозволяють нам створювати нові види зайнятості, як-от продаж товарів на *Craigslist*, *Etsy* чи *eBay*.

Технології спростили для нас більшість речей. Ми можемо отримати доступ до будь-якої інформації одним кліком. А ще в нас необмежений доступ один до одного. Як уже згадувалося, технології навіть спростили спілкування з нашими кумирами. Якби не технології, я б не зміг зв'язатися з найвідомішими зірками, котрі поставили запитання представникам покоління Z на сторінках цієї книжки.

ОПРА ВІНФРІ

Чи вважаєте ви себе духовними людьми у світі технологій?

61 % відповів ствердно, а 39 % сказали, що не вважають себе духовними людьми.

Для тих, хто вважає себе духовною людиною, як ви підтримуєте духовний зв'язок?

П'ять найпопулярніших відповідей:

За допомогою молитви.

Відвідуючи релігійні установи.

Читаючи Біблію.

За допомогою медитації та йоги.

Спілкуючись із родиною та друзями.

Ми говоритимемо про це детальніше пізніше, однак видається, що найбільшим результатом зростання в такому високотехнологічному світі стало те, що ми більше не розрізняємо межу між фізичним і цифровим. Для нас це одне ціле. Зрештою, представники покоління Z бачили цифровий відповідник до кожного фізичного елемента. І це змінило все навколо — від шопінгу до навчання. Та найбільше це змінило наші особисті й професійні стосунки. Ми не бачимо різниці між друзями віртуальними й тими, кого знаємо особисто. Нам не важливо, де вони перебувають чи як ми познайомилися. Друзі лишаються друзями.

«Особистість» покоління Z

Безсумнівно, що на формування покоління Z вплинули конкретні особливі події та умови. Саме тому воно має власну й відмінну «особистість». Подумайте про дитинство, характерними ознаками якого є Велика рецесія, війна з тероризмом, стрілянина в школі й кліматичні зміни. Подумайте про табу інших поколінь, наприклад, одностатеві шлюби, які є нормою для покоління Z. Додайте першого чорношкірого президента, винахід *iPhone*. Тож зрозуміло, що покоління Z дивиться на світ іншими очима.

Як зауважив Йона, світ, у якому виростало покоління Z, досить моторошний і насичений подіями. Утім, мені особисто подобається в цьому новому

покоління те, що вони не визнають себе переможеними,— навпаки, ці люди готові засукати рукави й не просто налагодити життя, а й залишити свій слід у ньому.

Саме тому ця книжка така важлива. Покоління Z сприймає своє робоче місце як один із головних інструментів і як партнера в процесі перетворення світу на краще. Якщо ми хочемо вивести на поверхню всі їхні найкращі риси в трудових відносинах, треба зрозуміти, що ці люди мають свою унікальну «особистість», яка проявиться в офісі.

Чи стикнемося ми з проблемами через ці відмінності? Ще б пак! Чи стануть ці відмінності в пригоді? Не сумнівайтеся! Але лише за умови, що ми пам'ятатимемо: річ не в тім, хто правий, а хто помиляється, хто кращий, а хто — гірший. Річ у тім, щоб прийняти ці відмінності й в ідеалі навчитися працювати з ними.

Покоління Z — абсолютно нове покоління, що відрізняється від міленіалів, покоління X, бумерів і традиціоналістів. І це добре!

МАРК КУБАН

Американський бізнесмен, власник баскетбольної команди *Dallas Mavericks*

Чим ви відрізняєтеся від міленіалів (покоління перед вами)?

Три найпопулярніші відповіді:

Більш просунуті технологічно.

Більш неупереджені.

Не так переймаємося «нормальністю».

Ми вже поговорили про фактори, які вплинули на формування покоління Z. Тепер розгляньмо їхні сім характерних ознак:

Фізично-цифровий світ

Надвисока персоналізація

Реалістичність

Страх пропустити

Микономіка

Зроби сам

Умотивованість

Читайте продолжение во 2 части книги.

ФІЗИЧНО-ЦИФРОВИЙ СВІТ

- ПРИВИ-І-І-ІТ!
- Тато, чого ти кричиш?
- ТИ МЕНЕ ЧУЄШ?
- Тебе в Європі чути! Що таке?
- Я ГОВОРЮ ПО ГОДИННИКУ *APPLE*! ТАК КРУТО!
- Тато, ти, мабуть, підніс руку до самого рота. Опустити її й поговоримо нормально.
- ЯК У ТЕБЕ СПРАВИ?
- Ти все одно кричиш. Опустити руку й говори нормально.

Я не міг повірити, що дзвоню по годиннику. Це ж фантастика! Звісно, інстинктивно я підніс годинник до рота. І з якого дива я б почувався природно, говорячи по телефону-годиннику з рукою, скажімо, у кишені? Для Йони ж така ситуація цілком нормальна, він взагалі вважає її дрібницею.

Покоління Z живе в новому світі, де завдяки швидкому розвитку технологій зникла межа між фізичним і цифровим. Ми називаємо цей світ фізично-цифровим. Нині можна купити щось у магазині або онлайн, можна написати й надіслати паперового листа або надрукувати й надіслати листа електронного, можна працювати в офісі, а можна віддалено тощо. Добре мати вибір, але він спричинив багато обговорень. Зазвичай мета таких дебатів — з'ясувати, яке ж рішення краще: фізичне чи цифрове?

Покоління Z відрізняється тим, що взагалі не бачить межі. Що тут обговорювати?

Знайдімо фізично-цифрове рішення

Моє покоління зростало в умовах, де нам не довелося пристосовуватися до технологій та зв'язків — вони є частиною нашого життя, його буденними й самоочевидними елементами.

У мене викликали усмішку розповіді батька про те, як у часи своєї молодості він вишукував так звані інтернет-кафе, якщо хотів отримати доступ до всесвітньої мережі. А те, що йому доводилося платити за користування чужим комп'ютером, взагалі дико. Для мого покоління «вихід в інтернет» означає дістати телефон з кишені або подивитися на

годинник. Не встигнемо й оком кліпнути, як для цього достатньо буде глянути в скельця окулярів.

За даними дослідницького центру *Pew Research*, 1995 року, коли народилися перші представники покоління Z, тільки 14 % дорослого населення США мали доступ до інтернету. 2014 року цей показник зріс до 87 %. Представники покоління Z завжди мали доступ до інтернету. Навіть більше, арсенал доступних їм цифрових інструментів просто вражає. Зауважте: інші покоління можуть згадати один, можливо, два значні технологічні винаходи в роки свого формування.

ЕШТОН КУТЧЕР

Актор, підприємець, громадський діяч

Покоління X виросло на телебаченні — технології, що значною мірою регулювалася. Міленіали виросли на телебаченні й інтернеті, і в ті часи обидві ці технології регулювалися. Покоління Z виросло зі смартфонами, застосунками й онлайн-середовищем, що часто створені самими користувачами й здебільшого не регулюються. Які навички, на вашу думку, ви розвинули під впливом власної цікавості в таких неконтрольованих екосистемах?

П'ять найпопулярніших відповідей:

Розуміємо, як вони працюють.
Можемо їх використовувати, тобто знаходити все необхідне.
Розв'язуємо проблеми.
Можемо адаптуватися.
Є незалежними.

Моє ж покоління вважає, що вони трапляються принаймні щороку. Погляньте на перелік:

- **1993 рік** — компанія *IBM* випустила перший смартфон під назвою *Simon*.
- **2000 рік** — дебют першого багатофункціонального пристрою під назвою смартфон.
- **2003 рік** — поява *Skype*.
- **2004 рік** — поява *Facebook*.
- **2005 рік** — поява першого відеоролика на *YouTube*.
- **2006 рік** — поява *Twitter* і популяризація обміну текстовими повідомленнями.
- **2007 рік** — компанія *Apple* представляє *iPhone*.
- **2008 рік** — відкривається *iPhone App Store* — інтернет-магазин застосунків до *iPhone*.
- **2010 рік** — поява *iPad*.
- **2012 рік** — використання *iPad* стає повсюдним. Пристрій починають застосовувати в школах.
- **2015 рік** — поява годинників *Apple*.

Моє покоління знає тільки світ, у якому для кожного фізичного елемента зазвичай існує цифровий відповідник. Тож для нас не стоїть питання вибору або/або. Для нас існує магічне

поєднання реального й віртуального.

Не можна перебільшити, як природно покоління *Z* живе у фізично-цифровому світі і яким іншим є цей світ. Розгляньмо орієнтацію на місцевості. Ми всі користуємося мапами. Утім, для попередніх поколінь мапи слугували інструментом з'ясування, якими саме дорогами можна дістатися до пункту призначення. А от вибір найкращого й найшвидшого маршруту вже залежав від власного бажання — їхати центральними чи бічними вулицями. Тривалість подорожі вираховували подумки.

У фізично-цифровому світі покоління *Z* існує тільки *GPS*. Ми все ще користуємося мапами, але вже на застосунках у режимі реального часу, де ми бачимо рівень заторів на тих чи інших дорогах. Нам не треба вираховувати, коли ми дістанемося пункту призначення, адже отримуємо розрахований до хвилини час прибуття. Оскільки я виріс із *GPS*-навігатором, мені й на думку не спаде послуговуватися паперовою картою, яку можна покласти в бардачок. Такою завжди користувався батько. Зважаючи на рівень його топографічної інвалідності, дивуюсь, як йому вдалося об'їхати світ у двадцятирічному віці.

Річ не в тім, що інші покоління не вміють жити у фізично-цифровому світі. Звісно, їм також подобається користуватися *GPS*. Річ у тім, що покоління *Z* не знає іншого світу.

Повторюся: ми не бачимо чіткої межі між фізичним і цифровим, оскільки такий підхід означає, що вони можуть вступити в конфлікт. Розгляньмо торгівлю. Інші покоління пам'ятають галас, спричинений тим, що традиційні магазини відкривали онлайн-аналоги. Довго не вщухали дебати щодо того, як торгівля онлайн вплине на обсяг традиційного продажу: збільшить чи зменшить його? Моє покоління не може уявити боротьбу між традиційною торгівлею та торгівлею онлайн, бо для нас це те саме. Власне, покоління *Z* спостерігає, як компанії, що почали торговельну діяльність в онлайн-просторі, зараз будують звичайні магазини. Багато хто вважає, що моє покоління прагне просто зайти в інтернет і купувати, утім, наше дослідження довело, що 44 % представників покоління *Z* надають перевагу шопінгу у звичайних магазинах. Нам подобається помацати продукцію, а для покоління з нестійкою увагою досить природно відмовитися від очікування товару, тож ми готові піти до крамниці, щоб отримати його миттєво. Проте для покоління *Z* не має різниці, у який кошик додавати товар — фізичний в гастрономі чи віртуальний на *Amazon.com*.

Компанія *Warby Parker* — прекрасний приклад фізично-цифрової реальності на ринку сьогодення. Фірма почала працювати як інтернет-магазин із продажу окулярів. Засновники змогли розпізнати, як підірвати галузь оптики та способи продажу окулярів. Вони знали, що на той момент

онлайн продавався лише 1 % окулярів, і змогли скористатися перевагами торгівлі в інтернеті, що дозволило економити на оплаті оренди й утриманні фізичних площ. Компанія зупинилася на моделі централізованої дистрибуції та програмі примірки вдома. Просто замовляєте п'ять пар, і їх вам надсилають поштою для примірки. Ви обираєте одну, замовляєте її, а решту надсилаєте назад.

«І ця модель спрацювала,— говорить співзасновник і один із генеральних директорів Дейв Гільбоа.— Про нас написали в журналі *GQ* і назвали *Netflix* у світі оптики. Але скільки б ми не дізналися про клієнтів завдяки аналітиці *Google*, це не можна порівняти з особистим спілкуванням. Коли ми відкрили невеликий магазин у нью-йоркському офісі, туди раптом почали приходити сотні людей щодня. Ми зрозуміли, що необхідно розширювати бізнес-модель».

Протягом 18 місяців компанія *Warby Parker* працювала зі стихійними магазинами, а потім відкрила першу постійну торговельну точку в районі Сохо на Мангеттені.

«Ми дізналися,— продовжує Гільбоа,— що клієнти лояльні саме до бренда, а не до конкретного каналу збуту. Шлях клієнтів до нас охоплює кілька зупинок. Наприклад, людина прочитала про нас онлайн. Згодом, у вільну хвилину, вона може знайти адресу магазину на смартфоні й зайти приміряти кілька пар окулярів, а потім піти додому й замовити одну з них онлайн. Більшість скаже, що це — покупка в інтернеті. Ми не розподіляємо продаж за цією ознакою, оскільки наші клієнти, особливо молодші покоління, не бачать різниці. Реальний і цифровий світ не тільки співпрацюють, а зрештою, якщо все правильно організовано, є одним цілим».

Проблема в тому, що більшість компаній не настільки прогресивні, як *Warby Parker*. Власне, безліч із них усе ще намагаються розрізнити світ фізичний і світ віртуальний.

Коли мешканці фізично-цифрового світу приходять на роботу

— Йоно! Де ти був?!

— Тобто?

— Чому тебе не було на зустрічі?

— Я там був!

- Зв'язок по *Skype* не вважають присутністю на зустрічі.
- Звісно, уважають. Клієнта це влаштовувало. Що тобі не подобається?

Спробую пояснити. Нам зрештою вдалося домовитися про зустріч із керівницею з персоналу, завдяки якій ми могли б отримати доступ до даних компанії для проведення досліджень про покоління Z, а в ідеалі — ще й отримати нагоду виступити перед співробітниками. Я пояснив Йоні перспективність цієї зустрічі як для нас, так і для нього особисто в плані налагоджування зв'язків. Я особливо тішився тим, що зустріч удалося призначити після обіду (після занять у школі), щоб Йона міг її відвідати.

Так. Батько дуже тішився. Я знайшов цю жінку на *LinkedIn* і переконався, що в неї широке коло контактів. Батько, певно, мільйон разів сказав мені, що ми повинні просто вразити її прогресивністю нашого дослідження й підходу, оскільки вона постійно ознайомлюється з новинками. Щодо призначення зустрічі після обіду, чим так пишався батько, не думаю, що це аж надто грандіозне досягнення, тож я просто йому посміхнувся й підняв угору великі пальці на знак схвалення.

Мушу визнати, що сказав Йоні тільки назву компанії. Я припустив, що син просто знайде в телефоні, де ми зустрінемося. Не встиг я зайти до офісу, як керівниця сказала: «Вау! Ваш син — сама чарівність. Не можу повірити, що йому лише шістнадцять. Розумію, чому ви хочете, щоб він став голосом свого покоління». Мене вразило, що Йона не лише з'явився на зустріч вчасно, а ще й випередив мене. Визнаю, що мене навіть дещо дратувала думка про всі нарікання з його боку через моє «запізнення».

Ми пройшли коридором до пустого конференц-залу, і тут я не витримав: «А де Йона?» Співрозмовниця відповіла: «Він приєднається до нас по *Skype*» і вказала на ноутбук на столі. Я не жартую — я дійсно роззявив рота. Потім повільно повернувся й побачив Йону на моніторі. Так. Я просто знавіснів.

Так-так. Він дійсно знавіснів, а я й досі не розумію, чому. Зрештою, зустріч пройшла чудово й пані навіть запросила нас виступити на весняній конференції компанії. Батько ніколи не говорив, що я повинен приїхати на зустріч особисто. Він сказав, що організував її по обіді, щоб я міг бути присутнім... а присутнім я був! І для протоколу: її вразило наше використання технологій, що задовольнило інший критерій батька — виділитися з-поміж інших. Я ні в чому не напартачив і, взагалі, доклав вражаючих зусиль, якщо не сказати — справив враження.

Ми геть по-різному бачимо цю ситуацію. Визнаю, що Йона має рацію. Зустріч пройшла добре, і ми отримали великий проект. Однак, з моєї точки зору, це був ризикований крок. Я витратив багато часу на організацію зустрічі, а зв'язок по *Skype* міг би зіграти з нами поганий жарт. У моїх очах Йона просто полінувався приїхати в центр міста на зустріч.

Зі своєї точки зору, я не бачив жодного ризику. Навпаки, у моїх очах ми поставали ефективними й прогресивними. Батьку варто віддати мені належне. Я зателефонував заздалегідь і перевінив якість зв'язку. Якби вона виявилася невідповідною, я б, звісно, приїхав особисто.

Якщо нам так важко провести просту зустріч у фізично-цифровому світі, як ми збираємося налагодити співпрацю?

Опанування новинок на робочому місці

Не можна сказати, що впровадження будь-яких цифрових технологій у робочому середовищі відбувається швидко й безболісно. Хто з представників покоління X не пам'ятає, скількох зусиль у 1990-х варті переконати керівників дозволити співробітникам користуватися інтернетом? Численні розмови про те, як сильно мережа відволікатиме працівників, що доступ уважатиметься регульованим бонусом. Минуло чимало часу, перш ніж керівники зрозуміли, що інтернет є бонусом для організації.

Історія повторилася з міленіалами. Однак вони вже виборювали право користуватися не інтернетом, а соціальними мережами. І стали учасниками безкінечних обговорень того, що *Facebook* відволікає від роботи. За даними компанії з наймання персоналу для галузі IT *Robert Half Technology*, 2009 року 54 % американських компаній забороняли своїм працівникам використовувати соціальні мережі на кшталт *Twitter*, *Facebook*, *LinkedIn* та *MySpace* на роботі. Компаніям знадобилося 6 років, щоб усвідомити можливі переваги, і 2015 року більшість із них виділяла ресурси для впровадження стратегій використання соціальних мереж із метою комунікації з навколишнім світом. Якщо колись уважалося, що *Facebook* відволікає від роботи, тепер існує думка, що він допомагає в робочому процесі, надаючи змогу компаніям створювати внутрішні соціальні мережі.

Моє покоління не може уявити і дня без *Facebook*, *Twitter*, *Snapchat*, *LinkedIn* і їм подібних. На нашу думку, дивно вважати проривом створення компанією внутрішньої соціальної мережі, що дозволяє обмінюватись інформацією, будувати стосунки з колегами й

співпрацювати на закритій соціальній платформі. Я це роблю з дванадцятирічного віку, коли відправив перше повідомлення в груповому чаті.

З одного боку, покоління Z може видатися надто прогресивним, щоб компанії могли його наздогнати. З іншого, ці люди могли б стати ідеальним розв'язанням проблеми й задати напрямок розвитку.

Автор Дон Тепскотт вважає, що варто говорити не про прірву між поколіннями, а про перетин поколінь, адже покоління Z перетинається зі своїми попередниками. Ось як він розмірковує: «Уперше в історії діти виступають авторитетами стосовно чогось дійсно важливого». Стирання межі між фізичною та цифровою реальністю має першочергове значення для успіху будь-якого бізнесу. І представники покоління Z уже стали «експертами» з таких нових систем. Ідеться не про першовідкривачів цифрового світу, а про народжених у ньому. Якщо міленіалів критикували за використання технологій, представників покоління Z, найімовірніше, нагороджуватимуть і навіть просуватимуть кар'єрними сходами. Для представників цього покоління перебування на найнижчих щаблях кар'єрної ієрархії не означатиме те саме, що для їхніх попередників. Рівень їхнього комфорту у фізично-цифровому світі зробить із них найпривабливіших кандидатів на деякі з найжаданіших спеціальностей сьогодення, що навіть не існували десятиок років тому: зокрема, менеджер спільноти соціальної мережі, розробник мобільних застосунків, дизайнер інтерфейсу користувача. Навіть більше. За даними дослідження Дюкського університету, 65 % нинішніх учнів працюватимуть на посадах, яких сьогодні просто не існує.

Знову ж таки, здається, що представники покоління Z стануть вартими переваги кандидатами на сходження кар'єрною драбиною, адже компанії намагаються балансувати між фізичним і цифровим світом. Головна проблема, однак, у тому, щоб самі представники покоління Z захотіли на цю драбину стати.

Наймання персоналу у фізично-цифровому світі

— Тато, я пошукав онлайн ту компанію з видобутку гравію, щоб підготуватися до виступу, але, здається, вони збанкрутували.

— Та ні! Не може бути. Її назву мені дав голова асоціації. Ти впевнений, що правильно написав назву?

— Абсолютно.

— А чому ти вирішив, що вони збанкрутували?

— Їхній веб-сайт не оновлювався вже понад п'ять років. Світлини мають вигляд наче з позаминулого століття. Якщо компанія не оновлювала сайт, вона точно збанкрутувала.

Перш ніж почати говорити про фізично-цифровий світ, поговорімо про світ цифровий. Я сподіваюся, вас не здивує, що компанія, яка нехтує власною присутністю онлайн або щонайменше регулярно не оновлює веб-сайт, у нашій реальності просто не існує. Нині ми з недовірою ставимося навіть до компаній, що не виявляють активності в соціальних мережах. Власне, результати нашого дослідження показали, що для 91 % представників покоління Z рівень технологічної оснащеності компанії впливає на їхнє рішення працювати на неї. Якщо нас зацікавила ваша компанія, ми «облазимо» її з ніг до голови: знайдемо всю можливу інформацію в *LinkedIn* та *Google* і побачимо, яких висновків можна дійти з її присутності онлайн. Нас цікавлять компанії, що лідирують у своїй галузі чи, принаймні, є її активними учасниками. Перше правило наймання на роботу представників покоління Z: якою б давньою не була ваша галузь, ваша компанія повинна бути активною онлайн.

Розгляньмо елементарну співбесіду. Колись ми починали з телефонного інтерв'ю, нині ж його часто проводять по *Skype* і зустрічаються лицем до лиця чи, радше, монітором до монітора. Окрім економії коштів на поїздки, співбесіда по *Skype* дозволяє почуватися прогресивною людиною. Хоча б тим, хто кричить у годинник *Apple*.

Моє покоління не вважає такі співбесіди чимось прогресивним. Пам'ятайте, ми користувалися застосунком відеодзвінків *FaceTime*, відколи подорослішали настільки, щоб отримати в подарунок смартфон. Ми навіть не подумали про економію коштів на проїзд, а більше перейматимемося впливом на навколишнє середовище. Моє покоління тільки й чує про те, як перельоти руйнують планету.

Вірогідно, у майбутньому представники покоління Z використовуватимуть технології в процесі наймання на роботу ще активніше. Розгляньмо класичне резюме. Хоча воно завжди лишатиметься важливим, багато представників покоління Z гадають, що резюме не показує їхньої сутності як людей. Хто не може прикрасити себе на папері? У фізично-цифровому світі ми зустрічаємо дедалі більше відеорезюме. Навіщо надсилати аркуш паперу, якщо можна відправити коротке відео, що допоможе роботодавцю отримати повніше уявлення про кандидата?

Для покоління Z процес наймання на роботу у фізично-цифровому світі дещо нагадує застосунки на кшталт *JobSnap*. Відкриваєте його і вивчаєте перелік вакансій. Гортаєте вправо чи вліво, щоб прийняти чи відмовитися від них. Якщо ви приймаєте вакансію, ваш профіль надсилається роботодавцю, який, своєю чергою, теж гортає вправо чи вліво, приймаючи кандидатів чи відмовляючи їм. Застосунок зіставляє тих, хто шукає роботу, з тими, хто її надає. Якщо параметри збігаються, ваш перший крок — зробити коротке відео й надіслати його просто з телефону. На *JobSnap* не потрібне резюме. Ваше відео і є вашим резюме. Це просто, легко й не потребує нічого, окрім смартфона.

Розробник застосунку Джефф Буді пояснює: «Ми створили його спеціально для покоління Z, представники якого просто живуть у своїх телефонах. Ми виявили, що в процесі відбору на першу роботу ці люди нервували через затягнутість розгляду кандидатур. Ми почали з ресторанів, магазинів і готелів у Південній Каліфорнії, які хотіли найняти на роботу представників покоління Z. Заговика в тому, що претенденти на ці вакансії повинні мати певну харизматичність, яку й шукали роботодавці. Представники покоління Z не напишуть резюме з переліком своїх якостей чи досвіду роботи. Відкинувши традиційні резюме й використовуючи відео, роботодавці можуть знайти харизматичність. Такий спосіб став не лише простим і легким для кандидатів, але й ефективним для роботодавців».

Компанії на кшталт *McDonald's*, *Panera Bread*, *Del Taco*, *Taco Bell*, *Sears*, *Forever 21* і *American Girl* швидко опанували цей фізично-цифровий підхід. За три перші місяці існування застосунку вакансії знайшла тисяча кандидатів.

Згідно зі щорічним опитуванням роботодавців виданням із працевлаштування *Vault*, 89 % із них стверджують, що переглянули б відеореюме, якби їм його надіслали.

Такий підхід зрозумілий поколінню Z, оскільки ми редагували й розміщували відео на YouTube, скільки себе пам'ятаємо. Чому б не зробити те саме, шукаючи першу роботу? Ми хочемо, щоб, обговорюючи потенційних кандидатів, казали: «Пам'ятаєте того хлопця з відео? Як щодо нього?»

Утім, мене непокоїть, що деякі люди й досі бояться відеореюме через страх дискримінації. З нашої точки зору, правила гри змінив *LinkedIn*. Сьогодні онлайн можна не лише прочитати про кандидатів, а й побачити їх. Відео наближають процедуру наймання персоналу до реального життя, чого й прагне покоління Z. Проблема може виникнути хіба через те, що представники покоління Z можуть подумати, що компанія — не достатньо прогресивна, якщо вона відмовляється від відеореюме. Пам'ятаймо, 91 % представників цього покоління зазначили, що рівень технологічної оснащеності компанії впливає на їхнє рішення працювати на неї.

Належність до фізично-цифрової культури впливає на стиль праці представників покоління Z значно більше, ніж на процедуру наймання на роботу.

Працювати віддалено? А що, можна по-іншому?

З появою цифрових інструментів на кшталт *VPN*, *Skype* і *Slack* поняття місця роботи по-справжньому розвинулось. Обговорення віддаленої праці перейшло на інший рівень. З усіх досліджених мною тем віддалена робота й праця за гнучким графіком виявилися чи не найболючішими для різних поколінь.

Батьки покоління Z (покоління X) першими розпочали боротьбу за віддалену працю. Пам'ятаю, як багато представників покоління X приходили в офіси й просили створити умови для віддаленої праці чи надати індивідуальний графік, що спричиняло величезні сутички з поколіннями бумерів і традиціоналістів. Звиклі до конкуренції бумери просто не могли зрозуміти такого ставлення, адже вони самі прагнули проводити в офісі якомога більше часу, щоб не прогавити критично важливу інформацію чи вдалу нагоду.

Незалежним представникам покоління X, натомість, не подобалося просиджувати день в офісі, де, на їхню думку, внутрішня політика тільки заважала й сповільнювала робочий процес. Вони завжди прагнули працювати у власному темпі й у власному просторі. Просто скажіть цим людям, що саме вам потрібно і на коли. Вони собі підуть, ви теж, а робота виконуватиметься. Коли представники покоління X поповнили ринок праці, завдяки появі телефонів вони, власне, *могли* вийти з офісів, залишаючись на зв'язку з робочим місцем. З часом технології розвинулися ще більше, створивши ще більше варіантів віддаленої праці. І хоча певні частини дискусії на цю тему вичерпають себе, інші переростуть у нові обговорення та суперечки.

Моє покоління відрізняється тим, що ми не уникаємо інші покоління, як наші батьки. Завдяки чималій кількості цифрових інструментів ми можемо перебувати на зв'язку більше, ніж будь-коли. Зрештою, ми хочемо підтримувати зв'язок. Оскільки нові інструменти продовжують з'являтися, напевно, ми на власному прикладі покажемо іншим, як найкраще їх опанувати й «бути присутнім» попри реальне фізичне місцеперебування.

Чудово, що покоління Z готове показати нам цифрові інструменти віддаленої праці, але, зрештою, справжня прірва, що розділяє одне покоління від іншого,— це різний світогляд. У своїй першій книжці «Коли стикаються покоління» 2002 року я писав, що, згідно з даними одного дослідження, співробітники, які працюють віддалено, користуються меншою повагою:

«1999 року корпорація Ceridian провела дослідження під назвою “Необмежена робоча сила”, за результатами якого виявилось, що працівники старше 50 років (традиціоналісти й бумери) схильні “менше поважати” робітників, які не обмежені рамками офісу. Ця інформація не лише підкреслює найглибші упередження стосовно інших поколінь, але й наголошує на чималих зусиллях, необхідних для подолання цих упереджень. Знову й знову ми спостерігаємо за характерною для старших поколінь тенденцією: уважається, що робітників, які не з’являються в офісі регулярно (чи досить регулярно) легше замінити. З дедалі більшим розповсюдженням віртуальних посад виникає питання: чи зможуть співробітники старшого віку по-справжньому оцінити віртуальну робочу силу?»

Оскільки в трудові колективи вливаються представники покоління Z, ми нарешті можемо поєднати фізичний та цифровий береги. Старші покоління починають краще сприймати цифрові варіанти праці, а організації удосконалюють власну здатність поєднувати те й інше, частково за допомогою покоління Z. Гарна новина для останніх — старші робітники нарешті можуть оцінити віртуальну робочу силу. Оскільки керівні посади в компаніях починають обіймати представники покоління X, світогляд змінюється. Я не кажу, що бумери відмовлялися від змін, просто представники покоління X виступили першими революціонерами в цій царині. Зі збільшенням управлінців покоління X збільшиться розуміння, прийняття та навіть повага до прагнення налаштованих на фізично-цифрову культуру представників покоління Z працювати без обмежень.

Я тішуся з того, що поколінню Z не доведеться боротися за право працювати віддалено чи брати участь у численних дебатах з цього приводу. Утім, нині всі обговорення віддаленої праці стосуються межі між присутністю в офісі або роботою вдома чи навіть у кав’ярні. Ідея полягає в тому, що офіс переміщується додому, але за умови періодичного звітування в офіс традиційний.

Якщо ж ви живете у фізично-цифровому світі покоління Z, ця межа зникає.

Де офіс?

Подумайте про те, що скупчення тисяч людей — чи то на площі Тахрір у Каїрі, чи на Таймс-сквер у Нью-Йорку — завжди вважали подією, про яку варто повідомити в новинах.

А тепер подумайте, як представники мого покоління щодня стають учасниками багатотисячного зібрання завдяки хештегу або якомусь онлайн-форуму. Ми вважаємо, що про це не лише не варто казати в новинах, а й взагалі нема чого згадувати. Для покоління Z віртуальний світ — частина реальності. Як уже зазначалося, для кожного фізичного об'єкта існує цифровий відповідник.

Що такий підхід означатиме для «офісу»?

Пригадайте, як більшість традиційних офісів визначає свою культуру. Зазвичай усе обертається навколо місця, охоплюючи офісні меблі, колір фарби на стінах і загалом атмосферу в цих чотирьох стінах. Звісно, фірма може зазначати спільну мету й бачення, але компанії з кількома локаціями першими вкажуть, як культура в одному офісі (строга й жорстка) відрізняється від культури в іншому (розслаблена й неспішна).

Протягом останніх п'ятнадцяти років, коли до трудових колективів спочатку краплями, а потім цілою рікою почали вливатися міленіали, компанії прагнули створити більш «класну» корпоративну культуру. Ми стали свідками переходу від розділеного на комірчини офісного простору, що нагадує стійла на фермі, до більш експериментальних середовищ праці. Розвивалося поняття відкритого офісного простору. Форпостними стали компанії на кшталт *Facebook* і *Google*, а багато представників старшого покоління збентежено чухали потилиці: це, взагалі, офіс чи парк розваг?

ПІТ КЕРРОЛЛ

Головний тренер команди *Seattle Seahawks*

Як покоління Z може об'єднати людей? Як ваші таланти та ідеї допоможуть змінити світ на краще?

Найпопулярніша відповідь: Завдяки турботі про інших і повазі одне до одного.

Фізичне офісне середовище лишатиметься важливим елементом створення корпоративної культури, але з появою представників покоління Z завдяки

їхньому фізично-цифровому світогляду на нас чекає новий рівень складності.

Для покоління Z корпоративна культура не пов'язана з місцем. Ми визначаємо культуру людьми, з якими налагоджуємо зв'язок не лише у межах одного офісу, але й завдяки екрану монітора. Хобі й інтереси визначають наше розташування так само, як і фізичний простір. Наш взірець — компанії на кшталт *Automattic* (розробник *WordPress*), яка наймає понад 430 людей у 40 різних країнах, але не має офісу. Власне, вона навіть електронною поштою не користується. Ця компанія розробляє низку продуктів і послуг, які сьогодні забезпечують функціонування 24 % веб-сайтів, а її вартість становить понад мільярд доларів.

Метт Мулленвіг, засновник і генеральний директор *Automattic*, пояснює: «Ключову ідею нашої філософії можна сформулювати так: “Спілкуватися якомога більше, бо це життєво необхідно для функціонування компанії, розкиданої по всьому світі”. Уся наша система побудована на принципі спілкування одне з одним завдяки внутрішньому блогу групи *WordPress.com* під назвою *p2's*, а також груповому чату *Slack*. Важливим є не лише текст повідомлення, ми з'ясували, що інтонація і вираз обличчя допомагають зрозуміти нюанси розмови, ділитися ідеями, погоджувати проблемні питання. Дуже розвинулися групові відеочати, як-от *Zoom* та *Google Hangouts*, за допомогою яких я щомісяця проводжу в режимі реального часу сесії запитань та відповідей для всього трудового колективу. Довіра будується на словах і діях: ми підтверджуємо, що заслуговуємо довіри, словами, які ми пишемо, заохоченнями та допомогою, які ми пропонуємо іншим, лідерством, яке ми демонструємо в нашій роботі й у наших відносинах. Не думаю, що в питаннях довіри компанія, розкидана по всьому світі, дуже відрізняється від компанії з єдиним географічним розташуванням. Ми будуємо довіру завдяки наполегливій праці та допомозі одне одному».

Чи могли би бумери або представники покоління X уявити подібну розмову з власними батьками після закінчення навчання?

РЕБЕККА МІНКОФФ

Співзасновниця та креативний директор бренда

Rebecca Minkoff

Чи вважаєте ви технології інструментом налагодження контактів з важливими для вас людьми, чи, радше, завадою цьому?

Інструментом: 84 %.

Завадою: 16 %.

- Мамо, тато, мене найняли на роботу!
- Прекрасно, синку. Хто?
- Компанія *Automattic*.
- А де вони розташовані?
- Скрізь. Власне, у понад сорока країнах!
- А офіс у них де?
- Та немає в них офісу.

Для налаштованого на фізично-цифрову культуру покоління Z така розмова видається абсолютно нормальною, насправді ми, певно, надамо перевагу компаніям на кшталт *Automattic*, де можна зосередитися на тому, що ми робимо, і на тих, з ким ми це робимо, а місце, власне, не має значення. Наш офіс завжди перебуватиме там, де лежать ноутбук (з бездоганною вебкамерою), планшет і смартфон.

Важливо, не що ти говориш, а як ти це говориш, пишеш чи повідомляєш

Окрім способу та місця праці покоління Z, фізично-цифровий світ також змінить і манеру спілкування на робочому місці.

— Йоно, будь ласка, надішли клієнту лист подяки. І я маю на увазі не електронний лист чи текстове повідомлення.

— Тато, ну хто шле звичайні листи в наш час?

— Отож-то. Саме тому це хороша ідея. Зроби мені послугу й постарайся написати розбірливо. У тебе почерк як у третьокласника.

— Гаразд, погоджусь, що почерк у мене не найкращий, та дозволь поставити тобі запитання: що б сказав про твій почерк Томас Джефферсон? Бо щось я не бачив, щоб ти витягував перо й чорнила і вправлявся в каліграфії.

1/0.

Чи йдеться про способи вираження, чи про конкретні слова й формулювання, спілкування споконвіку ставало причиною розбрату поколінь. Від «кайфу» і

«чувака» до «імхо» і «компа» — у кожного покоління свій лексикон. Ураховуючи, що покоління Z спілкується у фізично-цифровому світі, можна говорити про інші сили, котрі спричиняють появу як нових відмінностей у спілкуванні, так і його засобів.

Моє покоління звикло використовувати різноманітні екрани: на телефонах, ноутбуках чи планшетах. Батько кепкує з мого почерку, але не усвідомлює, що каліграфії в школі вже не навчають. Це не означає, що ми не цінуємо нотатки. Наприклад, за результатами дослідження компанії *Wakefield Research*, 93 % представників покоління Z вважають, що студенти, які роблять замітки на папері, краще навчаються. Однак мене дійсно дратує те, що всі довкола готові миттю звинуватити моє покоління в безграмотності чи неспроможності писати. Насправді ми «пишемо» більше, ніж будь-яке інше покоління. Представники покоління Z роблять більше постів, лишають більше коментарів і пишуть більше блогів, ніж будь-хто до нас. Хоч дехто й не вважає скорочення типу «LOL» або «OMG» фігурами письмового мовлення, у фізично-цифровому світі їх сприймають саме так.

Важливо не лише те, як ти говориш, а й те, як ти це бачиш

Якщо врахувати кількість моніторів, що безперервно транслюють відео і зображення, не дивно, що покоління Z звикло до значного обсягу візуальної стимуляції та комунікації. Ми вже спостерігали за прагненням молоді збільшити візуальну комунікацію в минулому. Згадайте 1980-ті, коли з'явилася газета *USA Today*. Одразу ж почалася конкуренція між нею і *New York Times*. Молоде покоління надавало перевагу новій газеті, адже ту саму новину, на яку *New York Times* витратила численні сторінки, *USA Today* подавала у формі кольорового графіка й тексту на один абзац. Ба більше, для зображень використовували аж чотири кольори. *USA Today* набирала популярності, дотримуючись власного слогана: «Краще менше слів, але влучних». Нині покоління Z продовжує боротьбу за перехід до «живих» комунікацій. Більшість компаній з'ясовують це, спілкуючись із клієнтами. Утім, спілкування всередині компанії ще не стало «живим».

Попередні покоління спостерігали за переходом від друкування матеріалів до їх розміщення в мережі. Утім, з точки зору покоління Z, змінилося тільки те, що зараз друкований матеріал тепер можна прочитати онлайн. Це ті самі слова. Нічого нового. Просто додали можливість прокручування. Оскільки моє покоління зростало як найбільший споживач відео, уже не говорячи про подкасти, інтерактивні застосунки тощо, для нас обмін текстовими повідомленнями завжди означав реальний час. Виявилося, що можна обмінюватися інформацією без слів. Навіть більше, цю інформацію не треба

прокручувати. Вона вміщається в один екран телефона. Ми ніколи не назвемо спілкуванням у реальному часі режим, коли доводиться збільшувати текст, читати його, прокручувати, знову читати, знову прокручувати. Нас швидко втомлює такий процес.

ТОНІ ШЕЙ

Генеральний директор компанії *Zappos*

Назвіть твердження, яке є абсолютно правильним з вашої точки зору, але з яким можуть не погодитися старші покоління.

Відповіді дуже відрізнялись. Однак, представники покоління Z зійшлися на думці, що всі люди мають право на самовираження в будь-який спосіб і що чоловіки й жінки заслуговують на однакове ставлення.

Нині, у часи мого покоління, хорошим слоганом міг би стати такий: «Без слів». Завдяки міленіалам текстові повідомлення стали нормою, а от завдяки поколінню Z почали використовувати зображення. Ми — покоління смайлів. У фізично-цифровому світі ми замінили слова на символи.

Та чи справді слова й символи одне й те саме? Як приклад, згадаймо «слово» року за версією *Oxford Dictionaries*. 2015 року «словом» став смайлик 😊 — «сльози радості», що навіть не є словом у традиційному розумінні. Компанія *Oxford Dictionaries* співпрацювала з фірмою *Swift-Key*, яка спеціалізується на мобільних технологіях, і виявила, що користувачі найчастіше використовували саме цей смайлик. Оголошення результатів спричинило чималий галас.

В інтерв'ю президент *Oxford Dictionaries* Каспер Гресвол розповів нам, що вони очікували не лише бурхливої реакції, а й передбачали, що покоління зреагують по-різному: «Не дивно, що представники покоління Z найбільше раділи такому вибору. Ми припускали, що представники покоління X, бумери й традиціоналісти відреагують негативно. І дійсно, вони нарікали найбільше. Представники цих поколінь справді прискіпувалися до нас на підставі того, що це не слово». Каспер також пояснив, що експерти вирішили обрати смайлик, бо він найбільше передавав дух, настроїв та занепокоєння 2015 року: «Ми хотіли розпочати дискусію про те, що сьогодні характер спілкування змінюється. І нам це вдалося!»

Компанія *Oxford Dictionaries* не помиляється — нинішнє спілкування змінюється, особливо в особистому житті. І генератором більшості трансформацій виступає покоління Z. Власне, його представники вчать членів своїх сімей і друзів правильно використовувати смайлики і не перевантажувати ними повідомлення. Не сумнівайтеся, представники покоління Z за простою закотять очі, отримавши від батьків повідомлення із шістьма смайлами «так тримати», чотирма «ковпаками для вечірок» і десятком сердець.

Виклик же полягає в тому, що представники покоління Z продовжуватимуть приносити зміни в робоче середовище. Одна справа — надіслати смайлик матері чи батькові, інша — спілкуватися в такий спосіб із колегами, керівниками чи навіть клієнтами. Подібний стиль може спричинити численні конфлікти й розширити прірву між іншими поколіннями й поколінням Z.

Зазвичай спілкування на роботі має формальний характер. Його мета завжди полягала у запобіганні двозначності. Що точніше людина виражається, то краще. Будь-який відхід від формального чи стандартного спілкування сприйматимуть як зневагу до такої точності, а в багатьох аспектах — як неповагу.

Беззаперечно одне — раніше не існувало особливих варіантів вираження емоцій. Єдиним способом їх передачі на письмі виступали ненависні ВЕЛИКІ ЛІТЕРИ. ЯКЩО ЛЮДИНА ПИСАЛА ВЕЛИКИМИ ЛІТЕРАМИ, ЦЕ ОЗНАЧАЛО, ЩО ВОНА АБО КРИЧИТЬ, АБО ЗЛИТЬСЯ. Звісно, ще можна застосувати *курсив* або *напівжирний* шрифт, але в такий спосіб просто виділяють слово, але аж ніяк не передають емоцію.

У компанії *Virgin Hotels* запустили внутрішній застосунок під назвою *VSocial*, щоб обмінюватися інформацією та створити платформу спілкування між членами команди. Віце-президент компанії з персоналу Кліо Ноулз пояснила: «З технічної точки зору застосунок виявився фантастичним й усім подобався. Утім, що більше члени команд, особливо представники покоління Z, спілкувалися між собою, то більше вони скаржилися на формальне спілкування. Я думала, що обміну текстовими повідомленнями вистачить, але виявилось, що ні. Для представників покоління Z цього було замало. Їм хотілося смайлів. Для них не достатньо повідомити колезі, що той добре виконує роботу, треба ще й застосувати смайл “так тримати”. Тож зрозуміло, що в другій версії застосунку з’явилися смайли».

З використанням смайлів і збільшенням обсягу візуальної комунікації не лише відкриваються можливості передавати емоції, а й розширюється простір для неоднозначного тлумачення. Уявіть таке просте повідомлення шефу: «Надіслав документ клієнту 😊». А якщо начальник не досить просунутий і не знає, що цей смайл означає «сльози радості»? Чи не може він припустити, що ви сумніваєтеся в тому, що саме надіслали клієнту? Що вас це засмутило? Що ви переживаєте, бо не отримали відповіді? Що ще щось пішло не так?

Я переймаюся, що покоління Z звинуватять у непрофесіоналізмі або незрілості, хоча насправді ми відчуваємо, що можемо покращити спілкування в діловому світі. Наприклад, повідомити клієнту «ми раді налагодити партнерські відносини з вашою компанією» можна значно емоційніше, додавши якийсь зі смайликів 👍😊🤝.

От тільки всі три одночасно вставляти не треба. А чому б не надіслати відео, на якому персонал радіє і дякує новому клієнту? Можливо, цей вид спілкування не такий формальний, як раніше, але, персоналізуючи спілкування за допомогою смайлів і візуальної стимуляції, покоління Z сприймає його реалістичніше.

Коли в офісах з'явилися міленіали, компаніям довелося розробити нові інструкції з використання соціальних мереж, те саме доведеться зробити зі спілкуванням у фізично-цифровому світі з появою покоління Z. Не можна бути впевненим, що представники покоління Z точно знатимуть, що клієнту треба писати «Ви», а не «ви», і не поспішати надсилати відео з радісними співробітниками. Їм також треба пояснити, що, висловивши думку не словами, а смайликом або графічним зображенням, вони можуть радше спантеличити інших, а не прояснити їм суть повідомлення. У деяких випадках, що більше слів, то влучніше висловлювання, а в інших — краще спілкуватися у стилі покоління Z 📱.

Віч-на-віч:

дещо завжди лишається незмінним

Ураховуючи отриману інформацію про діяльність покоління Z у фізично-цифровому світі, природно припустити: щоб налагодити з нами зв'язок, варто надіслати повідомлення, краще з більшою кількістю смайликів, ніж слів. Оскільки представникам покоління Z так зручно користуватися цифровими інструментами, то невже можна подумати інакше? Утім, робити таке припущення — небезпечно.

Одна з найулюбленіших знахідок нашого дослідження, що здивувала нас самих, полягає в тому, що в ділових відносинах представники покоління Z надають перевагу спілкуванню віч-на-віч. 84 % опитаних надають перевагу особистому спілкуванню з начальником, а 78 % — з колегами.

Не варто бути впевненим, що ваші підлеглі з покоління Z не відповідатимуть на ваші дзвінки, а натомість обмінюватимуться текстовими повідомленнями лише тому, що так роблять ваші діти. Моє покоління жадає живого спілкування з людьми. Якщо керівники припускають, що найкращий спосіб спілкування з нами — текстове повідомлення, вони не зможуть побудувати робочі відносини, яких ми прагнемо в трудовому колективі. Якщо ви сидите в іншому кабінеті, принаймні використовуйте *FaceTime* чи *Skype*.

СЕТ РОГЕН

Актор і комік

Що робить вас щасливими?

П'ять найпопулярніших відповідей:

Бути з іншими людьми.

Робити те, що подобається.

Усмішка.

Любов.

Фінансова стабільність.

Уникаючи особистого спілкування з поколінням Z, ми не зможемо допомогти їм розвинути навички справжнього й реального спілкування. Їх варто навчити спілкуватися в критичних ситуаціях, швидко й дотепно відповідати, розпочинати розмову. Якщо всі їхні висловлювання редагуватимуться й відшліфовуватимуться, вони ніколи не навчатимуться по-справжньому спілкуватися. Багато фахівців занепокоєні тим, що представники покоління Z не вчаться мистецтву комунікації, бо цифровий світ дозволяє заздалегідь прорахувати кожне слово. Вони не знатимуть, що існує мистецтво слухати й відповідати в реальному часі і що в реальному житті не завжди можна забрати слова назад чи відполірувати їх. Добре те, що представники покоління Z прагнуть цих справжніх розмов. Погано те, що інші покоління так не вважають і думають, що ці люди просто надішлють повідомлення.

Коли ми з'ясували, що покоління Z найбільш зацікавлене в особистому спілкуванні з однолітками, більшість його представників не здивувалася. Власне, це почуття одностайне. Вирішальними є два фактори. По-перше, ми проводимо багато часу за обміном цифровою інформацією, як у вигляді повідомлень, так і постів, цифрових оголошень чи онлайн-відео. Нам доводиться не лише «споживати» всю цю інформацію, а й навчатися розрізняти, чому можна довіряти, а чому — ні, яке повідомлення — автентичне, а яке — маркетингова приманка чи фальсифікація. Навіть більше — представники покоління Z розповіли нам під час дослідження, що зростання в умовах такої невпевненості призвело до нагальної

потреби будувати стосунки, яким можна довіряти. Ці два фактори змушують нас цінувати особисте спілкування. Ми хочемо, щоб керівники поглянули нам у вічі, а ще — поглянути у вічі їм. Двома словами: існують речі, для яких немає мобільного застосунку. І зв'язок між людьми — одна з них.

А ще існують інші речі. Колись ми й уявити не могли, що для них існуватимуть застосунки. Помилились...

— Йоно, я щойно отримав чарівного листа від організаторки заходу. Вона пише, що її дійсно вразило написане тобою від руки повідомлення.

— Клас!

— От бачиш! Такі речі мають значення й варті витраченого на них часу.

— Ти правий. Ніколи б не подумав, що отримаємо електронний лист подяки на написаний від руки лист подяки. Трохи дивно, але ж працює.

— Вона дійсно в захваті! А я вражений, що мені не довелося нагадувати тобі про це. Що ти написав? Бо зазвичай ти показуєш мені листи перед відправленням. Я навіть не знав, що ти вмієш підписувати конверти й клеїти марки.

— Дуже смішно, тато. Власне, я знайшов крутезний веб-сайт *bond.co*. Ти просто друкуєш, що треба надіслати й кому, і відправляєш їм електронкою. Лише за три долари вони переписують повідомлення від руки й надсилають його від твого імені. Компанії постійно користуються їхніми послугами, бо, як ти і казав, написані від руки листи цінують більше.

— Ти жартуєш, еге ж?

— Ні. Я прочитав, що їхніми послугами користуються фінансові консультанти й ріелтори, тож подумав, що й ми можемо спробувати. До речі, добре, що ти мені про це нагадав: з тебе три бакси.

Ласкаво прошу у фізично-цифровий світ.

ФІЗИЧНО-ЦИФРОВИЙ СВІТ У ТЕЗАХ

- Спостерігайте, як представники покоління Z поєднують фізичні елементи з цифровими в споживанні, житті та праці.
- Зважайте на інструменти наймання на роботу, що поєднують цифрові елементи з фізичними, наприклад, *Skype*, *JobSnap* тощо.
- Використовуйте цифрові інструменти віддаленої праці як спосіб залишатися на зв'язку, а не в ізоляції.
- Застосовуйте фізично-цифрові рішення в роботі, щоб розвивати й розповсюджувати корпоративну культуру.

- Не перешкоджайте появі нових елементів у спілкуванні. Вони можуть бути у візуальній формі, у формі відео чи навіть символів. Усе це покращить спілкування.
- Ніколи не применшуйте важливість спілкування віч-на-віч для покоління Z.

Читайте продолжение во 2 части книги.

БІБЛІОГРАФІЯ

- 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>.
- . "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>.
- . 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.”

———. 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.

———. *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-consumersendorse-healthy-foods-with-a-willingness-to-pay.html>.

Northeastern University. “4th Installment of the Innovation Imperative Polling Series: Portrait of Generation Z.”

http://www.northeastern.edu/innovationsurvey/pdfs/Innovation_Summit_GenZ_Topline_Report.pdf

———. “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/empirementire4051013finalforwebpdf.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/>.

———. Internet Project Surveys 2000–2014.

<http://www.pewinternet.org/2014/02/27/part-1-how-the-internet-has-woven-itself-into-american-life/>.

———. “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>.

———. “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-center-20130207#.V1ZXKvkrK02>.

Sparks & Honey. "Gen Z 2025: The Final Generation."

<http://www.slideshare.net/sparksandhoney/gen-z-2025-the-final-generation-preview>, slide 13.

———. "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.

———. Gen Z @ Work Survey. Fall 2015.

———. 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. "2010 Census Shows Multiple-Race Population Grew Faster Than Single-Race Population." September 27, 2012.

АЛФАВІТНИЙ ПОКАЖЧИК

A

Airbnb 15, 71, 172, 174, 236

Automattic 93, 95

B

Boeing 207–208

C

Calibre One 245

Crowdtap 245

D

Deloitte Academy 147

Deloitte LLP 147

E

Edward Jones 154

F

Facebook 46, 71, 77, 83–84, 92, 107, 109, 114, 143, 153–154, 186, 208–209, 219, 231, 244, 268

Fast Company 21

G

Gallup 237

Google 80, 86, 92, 146, 211, 230–231, 243, 244, 256

H

Habitat for Humanity 189

Harvard Business Review 236

I

Ice bucket challenge 194

Inc. 241

Intuit 208

iPad 77–78, 171

iPhone 73, 77

J

Jamie Oliver Food Foundation 263

JobSnap 87, 105

L

LinkedIn 45, 81, 83–88, 145, 212

M

Me to We 191

Millennial Branding 148, 236

MRY (раніше *Mr. Youth*) 244

MVP 217–219

N

Netflix 69–71, 80

New York Times 97

Nickelodeon 44–45

Nielsen 231, 260

Nxtbook Media 116

O

Old Navy 203

Oxford Dictionaries 98–99

P

Panera Bread 88, 121

Pew Research 24, 26–27, 37, 76, 199, 202,
219

PricewaterhouseCoopers (PwC) 121

S

Skype 71, 77, 81–82, 86, 89, 102, 105, 110, 191

SocietyOne 71

State Bags 192

Swift-Key 98

T

Time 5, 25, 51, 53

Truth Initiative 261

Twitter 17, 69, 77, 83–84, 107, 198–199, 212

u

Uber 15, 71, 172, 174, 236

UnCollege 157–159

Unilever Project Sunlight 185

UnitedHealth Group (UHG) 146

Upwork.com 238

USA Today 97

v

Variety 68, 199

Virgin Hotels 100, 114, 242

w

Warby Parker 79, 80, 191

Wells Fargo 187

WeWork 238

WE (глобальний молодіжний рух за розширення прав і можливостей)
9–10, 183–184, 191, 289

y

YouTube 10, 16, 68–70, 77, 88, 106, 124–127, 136, 210, 212, 225–226, 229

А

Абдул, Пола 137

Алпер, Кіт 272, 289

Аманпур, Крістіан 165

Андерсон, Кріс 142

Андерсон, Леслі 203

Аутсорсинг на противагу пошуку навичок і вмінь усередині організації 229

Б

Багатозадачність на противагу перемиканню між задачами 204

Баланс робочого та особистого життя

40, 42

Балмер, Стів 185

Батьки-«гелікоптерники» 43

Батьківський вплив 31, 142–143, 163–164, *див. також* Бебі-бумери як батьки; покоління X як батьки

відносини міленіалів з батьками 51, 130, 209, 252

міленіали як батьки 51–54, 209

на бумерів 32–33, 37, 209

на покоління Z 64–66, 82, 99, 119, 132–133, 150, 164, 185, 188, 215, 226, 237, 264

батьки-«гелікоптерники» 43

на міленіалів 34, 36–37

на покоління Z 41–42, 45–46

на покоління X 37, 38, 39

Бєбі-бумєри (1946–1964 рр.) 6–7, 13, 22, 55–56, 180, 186, 197, 240

боротьба за рівні права 41

відданість одному місцю роботи 166, 187

відмінність від інших поколінь 8, 69, 91

відмінність від покоління X 7, 31, 143

заповнення часу справами 53

і глобальні проблеми 33

і освіта 151

і телебачення 33

кар'єра 205

назва 24–26, 29

погляди на виховання 52

погляд на виховання 34–37, 40, 44, 47–48, 51, 59, 162, 252

робота 6, 31, 89, 112–113, 117, 129, 165, 240, 245, 264, 271

як батьки 52, 59, 162–164, 186, 209, 250–252 209, 273, 282

стиль виховання 31

стосунки з батьками 25, 32–34, 37, 209

толерантність 108, 161

Бекінгем, Маркус 209

Біггерстафф, Майкл 116

Бізнес

ділитися інформацією зі співробітниками 214, 223, 256, 270–271, 277

з продажу онлайн 79–80, 110, 236

можливість перемикатися між задачами 178, 204–207, 211

партнерство зі школами 10, 17–18, 144–149

приватність у межах організації 268–273, 277

розв'язувати соціальні проблеми 191–192

роздрібна торгівля 281

Бізнес з продажу 79–80, 191, 222, 238

Бонуси на роботі 83, 263, 277

Бріттон, Метт 245

Брокау, Том 25–26, 61

Буді, Джефф 87

Бюро перепису населення 24, 57

Бюро статистики праці 151, 239

В

Вайнер, Джефф 45

Велика депресія 25, 58–59

Велика рецесія 14, 34, 58–59, 73, 141, 164, 187

Веллс, Тіна 198

Вибух шатлу «Челленджер» 55–56

Виховання 47, 50, 162, 214, 265–267,
282

віра в те, що існує кращий підхід, ніж застосовували до вас 31–32, 34–
35, 41, 251

давати можливість поколінню Z вислуховувати різні точки зору 137

змагання міленіалів за звання найкращих батьків 52–54

стиль «батьків-гелікоптерників» 43

стосунки батьків і покоління Z 43–44, 48

традиціоналісти 25

Вища освіта 112, 150–151, 160

важливість 151, 156, 158

стажування 153

школи та бізнес-партнери 10, 17

Відділ роботи з персоналом і покоління Z 129

Відео 16, 17, 70, 77, 87–88, 97, 101–103,
110, 115, 126–127, 204, 210, 225, 229,
290

Війни, зокрема, війна з тероризмом

25, 33, 57, 60, 62, 73

Вілсон, Том 161

Вінклер, Генрі 148

Вінфрі, Опра 12, 72

Волонтерська діяльність 18, 35, 185, 189–190

Воткінс, Кеті 121, 128

Впливи, *див.* події та умови, що формують покоління Z

Г

Галузі та їх руйнування технологіями 48, 71, 79

Гантсберрі, Фредерік 54

Гетч, Джошуа 111

Гільбоа, Дейв 80

Годинник Apple 75, 78, 86

Голосування та права виборців 64–66

Гоун, Голді 193

Гресвол, Каспер 98

Грінблатт, Роберт 201

Грош, Ден 245

Групи односторонніх на робочому місці 109

Гуделл, Роджер 231

Гуру покоління Z 12, *див. також* національне дослідження щодо ставлення до робочого місця

д

Дейвіс, Річард 288

Демократизація інформації 226

Демони швидкості у процесі ухвалення рішень 255–259

Джонсон, Ірвін «Меджік» 156

Джордж, Білл 146

Ділитися інформацією зі співробітниками 94, 214, 223, 256, 270–277

Діти з ключем у кишені 37, 264

Діяльність «на стороні» 239–248, 280

Довіра 94, 103, 162–163, 231–234

Досвід учителів з поколінням Z 134, 219, 233–234, 281–282

Дослідження 8–12, 20, 23, 44, 46, 59–60, 67–70, 79–81, 85–86, 90, 96, 102–103, 117–122, 126–127, 135, 145, 148–153, 159–160, 163–169, 179, 187–188, 194, 198–199, 206, 211, 214–215, 220, 224, 228–234, 252, 256, 260, 262, 268–272, 284, 287

Sparks & Honey 197, 227

Wakefield Research 96

Агенції Джеймса Волтера Томпсона 143, 197, 268

Дюкського університету 85, 122

Північно-Східного університету 67, 111, 150, 153, 226, 237, 239

покоління *YouTube* 16, 68, 70, 124–127, 210, 225–226

Рутгерського університету 59

центру *JWT Intelligence* 46

Доступ до новин, його персоналізація 134–135, 138, 213, 216

Думки, виділити час на їх формулювання 256

Дункан, Арне 183

Е

Еванс, Брендон 245

Ейрон, Адам 199

Економіка, *див.* мікономічна ознака покоління *Z*

Економіка спільного користування, *див. також* мікономіка 15, 143, 172–173

загальний огляд 171

зручність та ефективність 172

походження 173–174

спільне використання навичок та вмінь 176–178

спільне користування коштами та обладнанням 174–175

суперечка про професіоналізм та можливість ділитися 270

Економіка фрілансерів 66, 235–239

Ефект *Amazon* 110–111

Ефект «ехо-камери» 136–139

є

Єго, Джуліус 225

з

Закарія, Фарід 156

Зарплата та бонуси 83, 188, 205, 263–264, 270, 277

Застосунки смартфонів 77–78, 85–86, 97, 104, 172, 217–218, 268, 285

Застосунок *VSocial* 100

Захист приватності 271–273, 277

Захоплення на противагу тенденції 213–214

Зворотний зв'язок, відгуки, коментарі та аналіз 129–131, 134–136, 220–221

Зворотний зв'язок та огляд праці 129–131, 134–136, 220–221

Здоров'я та здоровий спосіб життя 66, 146, 260–264, 277

Зірки та ЗМІ 67–70

Значущість та валюта 206

«Зроби сам» як ознака покоління Z 16, 118, 225, 255, 264, 267

використання ресурсів усередині компанії 229–230

відносини між співробітниками та начальством 230, 232, 238

діяльність «на стороні» 239–242, 245, 247

економіка фрілансерів 236

загальний огляд 225

міленіали та покоління Z 227–228

незалежні працівники 227, 231, 233–234

та демократизація інформації 226–227

тези 228, 248

I

Імідж, *див.* надвисока персоналізація як ознака покоління Z

Інновації 71, 146, 170, 218, 256, *див. також* креативність, роботодавці виділяють на це час

Інститут корпоративної продуктивності (*i4cp*) 10, 290,
див. також національне дослідження щодо ставлення до робочого місця

Інтернет

відомий в Інтернеті 68

дипломи онлайн 226–227

доступ до 52, 69, 76, 83, 197

і бізнес з продажу 79

інтернет-магазини та звичайні магазини 79–80

онлайн-групи 92–94, 198

оцінка якості інформації 234

оцінка якості онлайн-інформації 269

сайт для написаних від руки повідомлень 104

та бізнес з продажу 75, 110

уміння покоління Z шукати інформацію 85–86, 115, 125, 213, 230–231, 235

Інформаційні кампанії 261

к

Кампанія «Поклади край», щоб покінчити з палінням 262

Кар'єрний шлях 121, 147, 156, 167, 170, 207, 280

загальний огляд 205, 257

індивідуалізація 14, 120, 122–124

і покоління Z 122–123, 128, 159

і страх пропустити 206–208

та покоління Z 119

який був раніше 121, 141, 150

Карти на противагу *GPS* 78

Касселліус, Бренда 232, 288

Кент, Мухтар 108

Кібератаки 62

Кілбергер, Крейг 9, 183, 191

Кілбергер, Марч 9

Кількість проведеного разом часу 35, 40

Кінг, Мартін Лютер, III 33

Коваль, Робін 261–262

Коледжі, *див.* Вища освіта

Колективні зусилля, *див.* Микономічна ознака покоління Z

«Коли стикаються покоління» (Ланкастер і Стіллман) 8, 90, 303

Компакт-диски на противагу створеним самотужки плейлистам 106–107

Конгрес Сполучених Штатів, мстивість 67

Кондрік, Мелісса 232–233, 235, 281

Коупленд, Дуглас 26

Креативність, роботодавці виділяють на це час 242

Кубан, Марк 21, 68, 74

Культура дитячих свят 53

Культура покоління Z 89, 91–95, 242, 256

Курік, Кейті 208

Кутчер, Ештон 77

л

Ланкастер, Лінн 7, 288

Лексикон поколінь 96

Ліюто, Джиммі Джон 261

Ломбарді, Марк 154–155

м

Маїкоскі, Блейк 273

Маркетинг 27, 103, 116, 191, 206,
213, 221–222, 229, 238–239, 242, 257, 272

Маркетинг благородних справ 190

«Мати право» на противагу персоналізації як розповсюдженому явищу
114

Мекей, Гарві 168

Менша повага до робітників, що працюють віддалено 90

Метлін, Марлі 233

Микономіка як ознака покоління Z 15, 172, 173–174, 176, 181–182

загальний огляд 171

значущість і гроші 175, 186–188

соціальні підприємці 184–185, 190–192

тези 195

філантропи 183–184, 193

Міленіали (1980–1994 рр.) 5–7, 22, 27–28, 160

батьківський вплив 31, 34–35, 151, 162, 209, 251, 273

економіка спільного користування 173

зворотний зв'язок, відгуки та коментарі 130, 220

ідеалізм та оптимізм 15, 59–60, 141, 143, 275

кар'єрний шлях 120, 124, 141, 187, 258

культура на робочому місці 92, 98, 164, 166, 186, 227

культура робочого місця 176

культура співпраці 8, 10, 16, 46, 66, 113

«летуни» 167

начальник як потенційний друг 46, 131

порівняння з поколінням Z 10–11, 19, 63, 159, 252, 282

соціальна значущість праці 206

спогади про 11 вересня 55–56

ставлення до поразок 214

стосунки з батьками 36–37, 44, 164

схильність до співпраці 234, 266

та війна з тероризмом 60

та дизайн офісів 271–272

та захист навколишнього середовища 63

та Інтернет 52, 83, 101, 186, 268–269

та неприбуткові організації 190, 192

як батьки 51–54

як менеджери 267

Мінкофф, Ребекка 94

Мовчазне покоління, *див.* Традиціоналісти

Можливість працювати віддалено та за гнучким графіком 76, 89–91, 105, 242–243, 273

Моманд, Артур Р. 199

Мон, Корі 145

Мотивованість унаслідок схильності до конкуренції 252

Мулленвіг, Метт 93

н

Навички економного використання, повторного використання та утилізації 63

Навчання онлайн та особисте навчання 124–129

Навчання покоління Z на роботі 128–131, 135, 138–139, 207

Нагороди за участь 30, 49, 214, 253–254, 283

Надвисока персоналізація як ознака покоління Z 14

загальний огляд 113–115

компакт-диски проти персональних плейлистів 106–107

особистий імідж 109–110

спеціалізація в коледжах 111

тези 139

«На захист ліберальної освіти» (Закарія) 156

Найвизначніше покоління 26, 61

«Найвизначніше покоління» (Брокау) 25

Наймання представників покоління Z на роботу 85–89, 118, 159–160, 242–243, 245, *див. також* Центр прогресивних професійних досліджень (CAPS) шкільного округу *Blue Valley*

Наставники 129, 131, 134–139, 147–148, 157, 185, 207, 230, 266, 273–275,
288–290

Націленість на виживання покоління X 39

Національне дослідження щодо ставлення до робочого місця 11, 102, 119, 126, 132

готовність міленіалів сприймати критику 215

«Зроби сам» 228

про готовність працювати на одному місці 166

про залежність від Інтернету 220

про заробітну плату 188

про зарплати і бонуси 262

про кар'єрний шлях 159, 164

про конкуренцію 252

про контроль 135

про навички 150

про особисте спілкування 127

про поєднання функцій 206

про репутацію компанії 163

про робочий простір 272

про роль компанії в суспільному житті 187

про спілкування 160, 284

про страх зазнати невдачі 214

про страх пропустити 198

про учителів 234

Національний центр освітньої статистики 226

Незалежність, *див.* «Зроби сам» як ознака покоління Z

Нельсон, Мерилін 252

«Необмежена робоча сила» (корпорація *Ceridian*) 90–91

Нереалістичні очікування 162, 223

Нескінченний перелік бажань 201

Нікколь, Браян 127

Нортон, Ед 269

Ноулз, Кліо 100, 242

Нудьга 53, 209–211

Нур, королева Йорданії 62

о

«Обери власну пригоду» (дитячі книжки) 119

Об'єднаний центр вивчення домогосподарств при Гарвардському університеті 40

Обмін повідомленнями 77, 84, 94, 97–102

Ознаки, *див.* Ознаки покоління Z

Ознаки покоління Z, 14–17, 280, *див. також* «Зроби сам»; умотивованість; страх пропустити; надвисока персоналізація; фізично-цифровий світ; реалістичність; мікрономіка

Онлайн, *див.* Інтернет 62

Освіта вдома 226

Особистий імідж 107–109, 114, 139

Офіс 273

та покоління Z 6, 73, 76, 91–95, 116, 129, 147, 149, 155, 210, 237, 262–263, 271–272

п

Паркер, Марк 265

Переваги, *див.* Надвисока персоналізація як ознака покоління Z

Персоналізація доступу до новин 111, 133, 136, *див. також* Надвисока персоналізація як ознака покоління Z

Персоналізація робочого місця

і міленіали 215

контроль за продуктивністю, зворотний зв'язок та огляди 129, 131, 220

навчання покоління Z на роботі 207, 230

посадові інструкції 178

уникнути обмеженого світогляду 138

і бумери 112–113

і покоління Z 114

назви посад 115-117

план розвитку кар'єри 120–123

Перфекціонізм міленіалів 53

ПЗ з управління проектами 134

Підприємці 169, 192, 236, 238, 245

Підриг (технології перевертають галузі з ніг на голову) 71

Події та умови, що визначають... 55

Покоління

дізнатися про покоління Z 6–7, 12–16

лексикон 96

назва 5, 22–29

події та умови, що визначають 56

події та умови, що впливають 55

роки народження 22, 56–57

Покоління X (1965–1979 рр.) 6–7, 13, 22, 26–27, 130, 163, 172, 220, 257, 262

батьківський вплив 37–38

відданість сім'ї на противагу роботі 40–41

власний бізнес 237, 239

вчитися у бумерів 43–44, 50, 52, 282

доведення унікальності 107

Інтернет на робочому місці 83

кар'єрний шлях 89–91, 119–120, 122, 124, 205, 258

паранойя на робочому місці 163

структура робочого місця 265–266,
272

та страх пропустити 214

уникнення структури робочого місця 90, 113

як батьки 16, 31, 39–40, 45–49, 52, 89, 143, 151, 162, 172, 209, 220, 226,
251, 264, 268, 273, 282

«Покоління X» (Коупленд) 26

Покоління Z (1995-2012 рр.)

бажання спробувати 214

батьківський вплив 39, 41, 43, 50, 133, 267

вибори 2016 р. 65

використання зображень 98–101

відмінність від міленіалів 11, 31, 188, 252

війна з тероризмом 60–62

досвід учителів 49, 134, 219

економіка 58–60

економіка спільного користування 172–174

загальний огляд 6–7, 96–97

захоплення проти довготривалих тенденцій 213

знаменитості і ЗМІ 66–70

«Зроби сам» 225

і навколишнє середовище 62–63

і наставництво 274–275

кар'єрний шлях 119, 121, 152–153, 164, 167

ліміт уваги 128

мікономічний світогляд 182–183, 189, 191

назва 22–23, 27–28

наймання персонау 85–89

особисте спілкування 101–104

«особистість» 73–74

особливість 57

оцінювання роботи 135

очікування від прийняття рішень 143, 156

перемикання між задачами 178, 204

персоналізація 106, 113–114, 124

проблеми з вузьким світоглядом 137–138

робота віддалено 89–95

роль швидкості 255

сприйняття різноманітності 57–58

сприйняття різноманіття 108

ставлення до кар'єри 142, 150

ставлення до посад 116–118, 122

ставлення до робочого місця 10, 12, 20, 81–85, 177

стосунки з батьками 44–48

страх пропустити 196, 206

та приватність 132, 268

технології 70–73, 75–79, 83, 126, 129

унікальні здібності 125, 213

характерні ознаки 14–16, 74

щирість 162–163

Політика та діаметрально протилежні погляди 64–67

Полмен, Пол 163

Поразка 48, 214–217, 277

Почерк 95–96

Право власності на результати праці 244

Президентські вибори 2008 р. 64, 66

Президентські вибори 2016 р. 65

Приватність в організації 270–271

Привласнення знань 270

Призначений для співпраці робочий простір 272–273, 283

Призначені для благодійності кошти 187–189, 194

Прірва та відмінності

лексикон поколінь 96

менша повага до робітників, що працюють віддалено 90

між поколіннями 8, 30, 41, 57, 73–74, 143, 162, 167, 211, 228, 272

спілкування з зображеннями 97–98, 101

технології як джерело 90

Програма *RightStep* у *Deloitte LLP* 146–147

Програма *Thiel Fellowship* замість навчання в коледжі 157

Програма для учнів старших класів *VANTAGE* 10, 17, 144–146, 153, 286, 290

Програми ротації 138, 207–208

Продаж та страх пропустити 222

Проекти з відкритим кодом для студентів вишів 153–154

Професіоналізм на противагу можливості ділитися 195, 200, 223, 256, 277

Процес прийняття рішень і демони швидкості 255–256, 259

Р

Радіочастотний браслет для контролю місцеперебування 132

Реалістичність як ознака покоління Z

вища освіта 151, 156

вплив Великої рецесії 143

загальний огляд 140

коледжі як професійні училища 150–159

наймання на роботу 159–161

професійний досвід у старших класах 141, 144–146

ранній розвиток кар'єри 147–149, 153

тези 170

тривалість життя 167

Реальний світ, підготовка дітей до нього 48–49

«Революція сну» (Хаффінгтон) 260

Ресурси-мисурси 174–179

Ринок праці та технології 5, 7, 17, 71, 90, 236, 279–280

Рівень розлучень бумерів 37

Рівність на протигагу справеавливості 123

Різноманіття 57–58

Рітчі, Керен 37–38

Рішення стосовно покупок, на які впливають діти з покоління Z 45–46

Робоче місце

і бумери 122

і покоління Z 21, 54, 73, 176

і покоління X 264

контроль за поколінням Z 132

манера спілкування 95

обмін 138

організація 283

персоналізація 112–113, 115, 122–123

покоління Z 99

покоління X 205

покоління X, міленіали 83

простір для співробітництва 271–272

різноманіття на 108–109

та цифрові варіанти 14, 95

Роген, Сет 102

Розваги «маленькими порціями» 70

Ролі статей 41

Рух за самоповагу 35–36, 51, 59, 215, 251, 274

Рух на захист навколишнього середовища 62–63, 87, 173

с

Сімейні обіди 42, 282–284, 286

Сіммонс, Брейді 148

«Сіра стеля» 122–123

«Слово» року 98

Смайли 98–102

Смартфони 77, 80, 86–87, 95, 132, 134, 172, 185, 199, 215

Соціальні мережі 38, 47, 52, 83–86, 101, 113, 186, 192, 198, 210, 212, 221, 231, 268

та міленіали 52, 82, 113

Соціальні підприємці 191–192

Співпраця, *див.* Культура співпраці міленіалів

Спілкування

відверте, прямолінійне, реалістичне 219

зірки 72

із зображеннями 81–82, 86–88, 98–102

і страх пропустити 219

між поколіннями 31, 35, 96

особисте 80, 102–103, 127, 284

пов'язане з роботою цифрове 95, 97, 100–101

покоління Z 54, 99, 273

у компанії *Automattic* (яка не має офісів) 93–94

цифрове 97

віч-на-віч, особисто 80, 82, 101–105, 127, 139, 284

Спок, Бенджамін 52

Справедливість на противагу рівності 123

Стажування 10, 158, 237

Старші класи 144, 148, 150

програма *VANTAGE* 144–145, 153, 159

світ зі стріляниною у школах 60

Стереотипи щодо чоловіків, які ведуть домашнє господарство 41–42

Стівенс, Дейл 157–158

Стіллман, Девід 7, 287, 289

Стіллман, Еллі 10, 12, 152, 155, 168

Стіллман, Йона, 10–13, 17

Skype для важливих зустрічей 81–82

нагорода за участь 30

особиста історія 17–21

перший бейсбольний матч 249–251

про економічні впливи 58, 141, 143, 150

проект запитань від керівників і зірок 11

про захист навколишнього середовища 63

про ЗМІ і зірок 67–70

про музичні плейлисти 106–107

про назву покоління 22

про різноманітність 57–58

про розширення поняття «сім'я» 41

про роль чоловіків у сім'ї 41

про тероризм 60

як голос свого покоління 11

Стіллман, Седі 10, 12, 200

Страх програти чи помилитися 59–60, 205, 214

Страх пропустити, *див.* Страх пропустити як ознака покоління Z

Страх пропустити як ознака покоління Z

додані цінності на робочому місці 203

загальний огляд 15, 196–200

захоплення проти довготривалих тенденцій 213–214

кілька ролей на робочому місці 206–208

ліміт уваги покоління Z 202

нереалістичні очікування 223

нескінченний перелік бажань 201

перемикання між завданнями 211

прагнення спробувати 214–215, 217

стрічка новин 220

та нудьга 209–211

та перемикання між задачами 204

тези 224

Стюарт, Марта 40

Схильність до конкуренції 16, 253–254, 266, 275

«Сходження покоління Міленіуму» (Гоув та Штраус) 27

т

Тателмен, Скот 192

Татусі, що лишаються вдома 41

Тези

Зроби сам 248

микономіка 195

надвисока персоналізація 139

реалістичність 170

страх пропустити 224

умотивованість 277

фізично-цифровий світ 105

Телебачення, його вплив 33, 38, 77

Тепскотт, Дон 84

Тероризм 14, 60, 62, 73, 141

Терпіння 255, 275

Технології

і покоління X 38

покоління Z та їхні батьки 44

покоління X, міленіали 83

та «батьки-гелікоптерники» 43

та навчання 126, 232

та покоління Z 202

та ринок праці 87, 90, 182

технологічні поліпшення 69–72

цілодобове підключення покоління Z 196, 255

Тіль, Пітер 157

Томас, Рейчел 42

Томпсон, Джеймс Волтер 143, 197, 268

Традиційні та онлайн-магазини 79, 110

Традиціоналісти, або мовчазне покоління (до 1946 р.) 8, 22, 57, 60–61, 99, 197

відданість одному місцю роботи 166

загальний огляд 25–26

і зайнятість «на стороні» 240, 242

кар'єрний шлях 165, 176, 257

модель ефективності 175

на роботі 112, 120, 129, 245

поетапний вихід на пенсію 181–182

ставлення до працівників, що працюють віддалено 89–90

як батьки 288

Тренування для тих випадків, коли вас беруть заручником 60

Тривалість життя 122, 167

у

Уміння та навички 44, 63, 77, 103, 126, 138, 146, 154, 158, 178, 181–182, 195, 229–230, 259

Умови та події, що формують покоління 30–31, 56–57

Умови та події, що формують покоління Z, *див. також* Батьківський вплив; технології 50, 54, 57, 73

війна з тероризмом 60–62

економіка 58–60

навколишнє середовище 62–63

політика 64–66

Умотивованість як ознака покоління Z 16, 53, 233

загальний огляд 249, 252

незалежні працівники 264–265, 267

процес прийняття рішень та демони швидкості 255–257

схильність до конкуренції 252–254, 258

та здоровий образ життя 261–263

та кар’єрний шлях 259–60

та наставники 274–275

та приватність 267–272

тези 277

Університети, *див.* Вища освіта; конкретні університети

Університет Мерівілл, Сент-Луїс 154–155

Ф

«Фактор М: як покоління міленіалів змінює робоче середовище»
(Стілман і Ланкастер) 8, 231, 258

Фізичний/цифровий еквіваленти

загальний огляд 75–80

онлайн-освіта 226

та облаштування віддаленої роботи 89–95

традиційні магазини та торгівля онлайн 79–80

як магічне поєднання 78–79

Фізично-цифровий світ як ознака покоління Z 14, 85

загальний огляд 75–76

можливість працювати віддалено та за гнучким графіком 82, 89–91

наймання покоління Z на роботу 81, 85–87, 122

перевага надається спілкуванню віч-на-віч 101–103

пов'язане з роботою спілкування 81–82

робоче місце та цифрові варіанти 93

спілкування на основі зображень 98–101

тези 105

технологічні поліпшення 77–79

Фонтеччіо, Мередіт 147

Фостер, Девід 254

х

Хаффінгтон, Аріанна 21, 38, 260, 263

Хосровшахі, Дара 168

Хоув, Ніл 27

ц

Центр із профілактики й контролю захворюваності 66, 69, 202, 260

Центр прогресивних професійних досліджень (CAPS) шкільного округу *Blue Valley* 145, 148–149

Цифрова протиотрута 54

Цифровий та фізичний, *див.* Фізичний/цифровий еквіваленти

ш

Шин, Мартін 123

Школи 10, 13, 17–18, 42, 59, 61–64, 71, 73, 96, 129, 132–135, 143–149, 152, 181, 184–186, 197, 232–233

Штраус, Вільям 27

я

Якість проведеного разом часу 35, 40

«Як у Джонсів» (Моманд) 199

Ярлик на протипагу назві покоління 26–29, 57–58, 115

ПРО АВТОРІВ

Девід Стілман (представник покоління X). Співавтор бестселерів «Коли стикаються покоління» та «Фактор М: як покоління міленіалів змінює робоче середовище». Писав статті для *Time*, *the Washington Post*, *the New York Times* та *USA Today*, брав участь у телепрограмах на CNN, CNBC і в шоу *the Today* як експерт з питань поколінь. Належить до переліку 200 авторів, рекомендованих журналом *Business Journal*.

Йона Стілман (представник покоління Z). Сімнадцятирічний учень старших класів. Нині — наймолодший лектор із питань поколінь. Брав участь у національних змаганнях зі сноубордингу. Був послом міжнародної неприбуткової організації *WE*, з якою їздив до Кенії та Еквадору будувати школи. Йона пишається можливістю бути голосом свого покоління і пропонує компаніям та організаціям заздалегідь підготуватися до подолання наступної прірви між поколіннями.