



John W. „Buddy” Hobart și Herb Sendek

Generația Y

GENERAȚIA MILENIULUI 3
ȘI EVOLUȚIA LEADERSHIPULUI





Cuprins

PREFĂTĂ.....	xv
INTRODUCERE	xix
CAPITOLUL UNU	
Platforma e în flăcări.....	1
Înapoi în viitor	1
Acum e momentul.....	2
Leadership pentru o nouă generație	3
Schimbarea necesară	5
Concluzii.....	6
CAPITOLUL DOI	
Pentru prima dată în istorie	9
Generațiile	9
De ce acest accent pe Generația Y?	10
Importanța păstrării capitalului de cunoștințe	13
Concluzii	16
CAPITOLUL TREI	
De unde vin sentimentele negative față de cei din Generația Y?	18
Prejudecăți	18
Cele patru generații	21
Eliminarea clișeelor	25
Concluzii	27
CAPITOLUL PATRU	
Mituri despre Generația	29
Mitul nr. 1: Reprezentanții Generației Y sunt indolenți sau lenesi	29
<i>Două erori fundamentale de atribuire comune - și restul poveștii.....</i>	30
Mitul nr. 2: Cei din Generația Y vor răsplata imediat și așteaptă un premiu doar fiindcă s-au prezentat	33
<i>Cei din Generația Y își doresc mai mult feedback.....</i>	35
Mitul nr. 3: Reprezentanții Generației Y sunt neloiali și sar dintr-un post într-altul	38



Cum pot fi inspirați cei din Generația Y	39
Prezentările oamenilor imaginea de ansamblu.....	40
Mitul nr. 4: Reprezentanții generației Y sunt egocentrici și narcisiști.....	42
Mitul nr. 5: Membrii generației Y sunt răsfățați și cocoloși.....	44
Autoritate versus autenticitate.....	47
Mitul nr. 6: Reprezentanții Generației Y nu respectă autoritatea	50
Mitul nr. 7: Reprezentanții Generației Y se simt îndreptățiți să primească toate privilegiile.....	52
Cum trebuie să abordăm aceste mituri	55
Concluzii.....	56
Oferiți un exemplu	56
Nu renunțați la standardele înalte	56

CAPITOLUL CINCI

Generația recesiunii	59
Câteva cifre	59
Răspunsul Generației Y	61
Atitudinea post-recesiune a Generației Y	63
Ce credem noi	64
Concluzii.....	68

CAPITOLUL ȘASE

Abilitățile esențiale	70
Cele opt abilități esențiale ale Generației Y	70
Abilitatea esențială nr. 1: Generația Y are talent la tehnică.....	71
Abilitatea esențială nr. 2: Generația Y este diversă.....	72
Abilitatea esențială nr. 3: Generația Y înțelege bine piețele globale	72
Generația Y are o gândire globală	72
Abilitatea esențială nr. 4: Reprezentanții Generației Y au o foarte puternică stîmă de sine	73
Abilitatea esențială nr. 5: Membrii Generației Y sunt ambicioși și se simt în siguranță.....	74
Abilitatea esențială nr. 6: Reprezentanții Generației Y au o bună experiență pe piață	74
Generația Y înțelege bine perspectiva cumpărătorului	75
Abilitatea esențială nr. 7: Generația Y este înclinată spre cercetare.....	75
Abilitatea esențială nr. 8: Reprezentanții Generației Y sunt rezolvatori de probleme.....	76
Concluzii.....	77



CAPITOLUL ȘAPTE

Realități noi pentru lideri.....	79
Zece noi realități despre Generația Y.....	79
Va trebui să înțelegem noile realități.....	80
Realitatea schimbată nr. 1: Generația Y își amână planurile de căsătorie și întemeierea familiei.....	80
Realitatea schimbată nr. 2: Cei din Generația Y nu se consideră stigmatizați fiindcă revin la casa părintească.....	81
Realitatea schimbată nr. 3: Când cineva din Generația Y părăsește organizația, nu este vina nimănui	82
Realitatea schimbată nr. 4: Cei din Generația Y își iau în „leasing” locul de muncă, nu și-l „cumpără”.....	83
Realitatea schimbată nr. 5: Pentru cei din Generația Y, mai multe slujbe în paralel sunt motiv de laudă.....	84
Realitatea schimbată nr. 6: Ca lider sunteți evaluat în permanentă.....	85
Un „bottom-line” triplu	86
Realitatea schimbată nr. 7: Sunteți urmărit și de cercurile lor de influență.....	88
Realitatea schimbată nr. 8: Pentru Generația Y revine în actualitate familia extinsă.....	90
Realitatea schimbată nr. 9: Cei din Generația Y au o viziune asupra carierei lor.....	91
Identificați viziunea personală a celor din Generația Y	92
Formulați o viziune comună.....	92
Realitatea schimbată nr. 10: Ambițiile diferite ale femeilor și bărbaților Generației Y	93
Concluzii.....	95

CAPITOLUL OPT

Brandul propriu.....	98
Promisiunea brandului de leadership	99
Câteva exemple	100
În ce constă brandul de leadership?	101
Ce faceți pentru angajați.....	103
Un leadership mai bun dă rezultate pentru toți	104
Fundamentele comunicării.....	104
Alegeți-vă cuvintele	105
Conteză și comunicarea nonverbală	106
Comunicarea implică ascultare	107
Concluzii.....	107



CAPITOLUL NOUĂ

Performerii de clasă mondială.....	110
Abilitatea 1: Performerii și liderii de clasă mondială își folosesc din plin feedbackul primit referitor la performanța lor (sau „filmul jocului”)	112
Abilitatea 2: Performerii și liderii de clasă mondială transformă tendințele negative în alegeri conștiente, pozitive.....	113
Abilitatea 3: Performerii și liderii de clasă mondială recurg la managementul energiei	114
<i>Primul mod de irosire a energiei: de ce nu pot fi și ei la fel ca noi!</i>	115
<i>Al doilea mod de irosire a energiei: de ce să ne schimbăm noi?... de ce să nu se schimbe ei?.....</i>	115
<i>Al treilea mod de irosire a energiei: defensiva.....</i>	115
<i>Al patrulea mod de irosire a energiei: împușcarea mesagerului.....</i>	115
Abilitatea 4: Performerii și liderii de clasă mondială realizează că lucrurile de care depinde perfecționarea lor ar putea fi contraintuitivе.....	116
<i>Generația Y vrea să primească feedback</i>	117
Abilitatea 5: Performerii și liderii de clasă mondială își dezvoltă o viziune clară.....	118
Abilitatea 6: Performerii și liderii de clasă mondială își caută mentorii/coachi/antrenorii.....	122
Abilitatea 7: Performerii și liderii de clasă mondială își elaborează planuri de acțiune tactice și măsurabile.....	123
Abilitatea 8: Performerii și liderii de clasă mondială își revin rapid după eșecuri.....	124
Abilitatea 9: Performerii și liderii de clasă mondială poartă un dialog interior pozitiv.....	125
Concluzii.....	126

CAPITOLUL ZECE

Studiați filmul jocului	128
Cunoașterea tipurilor de personalitate	128
Lipsa autocunoașterii.....	129
<i>Totul este comunicare</i>	129
Oameni sunt diferenți!.....	130
Stilurile, profilul de personalitate și cele patru generații.....	130
Teoriile personalității	131
Profilul de personalitate DiSC™	132
<i>Acuratețea profilului DiSC</i>	137
Filmul jocului pentru lideri.....	137



Viziunea	141
Alinierea	142
Execuția	144
Crearea și menținerea impulsului	144
Furnizarea feedbackului în timp real	147
Autoevaluarea	151
<i>Angajarea de personal</i>	152
<i>Planificarea carierei</i>	152
<i>Construirea echipei</i>	153
<i>Stil de leadership flexibil</i>	153
<i>Prevenirea sau soluționarea conflictelor</i>	153
<i>Filmul jocului</i>	154
Concluzii	156

CAPITOLUL UNSPREZECE

Inteligența emoțională	158
Trei moduri de a defini EQ	160
Generația Y și EQ	161
Un bun manager trebuie să aibă un EQ înalt și foarte bune abilități sociale	162
Reprezentanții Generației Y au o orientare spre grup	162
Autocunoașterea	163
Autoanaliza	163
Autocontrolul	163
Gestionarea emoțiilor celorlalți	164
Concluzii	165

CAPITOLUL DOISPREZECE

Ce trebuie făcut când arde platforma	167
Îmbunătățirea organizației	168
Evaluarea organizației	168
Două sondaje legate de Generația Y	169
Eforturile de schimbare	170
Cinci pași pentru menținerea cursului schimbării	172
<i>Atenția la angajații din prima linie</i>	173
<i>Recompense și recunoaștere</i>	174
<i>Managementul performanței</i>	176
Implementarea schimbării	177
<i>Viziunea și strategia</i>	177
<i>Managementul performanței</i>	176

Alinierea organizațională.....	178
Capacitatea forței de muncă.....	179
Sustenabilitatea.....	181
Concluzii.....	182

CAPITOLUL TREISPREZECE

Atragerea și păstrarea angajaților talentați.....	185
Investiția umană.....	186
O poveste.....	186
Morala poveștii.....	188
Setările din fabrică.....	188
Pregătiți-i pe membrii organizației să lucreze cu noi colege din Generația Y.....	190
Lucruri de bază: recrutiți oamenii în funcție de brandul dumneavoastră.....	191
Elaborați profiliuri specifice de candidați.....	192
Concepți neapărat o fișă de post precisă.....	194
Instruiți-i pe cei care îi vor intervieva pe candidați.....	194
Întrebările referitoare la comportament furnizează mai multe informații relevante.....	196
Căutați informații situaționale reale	197
Nu există un bun substitut al realității.....	198
Integrarea noilor angajați - alcătuiri-vă un plan.....	198
Mentori din Generația Y	199
Comunicați-vă aşteptările.....	200
Extinderea orizontului temporal al celor din Generația Y.....	200
Ce urmează după angajare: promiteți-le și oferiți-le feedback	201
Informați-i pe angajații din Generația Y	201
Planificarea strategică pentru retinția de personal.....	202
Managementul individual al performanței.....	202
Concluzii.....	203

CAPITOLUL PAISPREZECE

Provocările leadershipului	206
Oportunitatea de coaching nr. 1: Generației Y i se poate distraje ușor atenția.....	206
Oportunitatea de coaching nr. 2: Generația Y are tendința să renunțe prematur.....	209
Oportunitatea de coaching nr. 3: Cei din Generația Y vor să avanzeze înainte de a fi pregătiți.....	212



Oportunitatea de coaching nr. 4: A ști ceva nu înseamnă automat a face ceva.....	216
Oportunitatea de coaching nr. 5: Generația Y nu este destul de „infometată”	218
Concluzii.....	220

CAPITOLUL CINCISPREZECE

Leadership: Un principiu atemporal.....	222
Principii și reguli.....	222
Leadershipul este un principiu durabil.....	224
Liderii trebuie să se privească mai întâi în oglindă.....	224
Performanță de clasă mondială.....	225
Atitudinile și abilitățile superioare ale celor din Generația Y.....	225
Noile realități.....	226
Transformarea cunoștințelor în acțiune.....	227
Platforma arde.....	227
BIBLIOGRAFIE	229
DESPRE AUTORI.....	235
INDEX.....	236



CAPITOLUL UNU

PLATFORMA E ÎN FLĂCĂRI

Sam a început să lucreze la Walter Manufacturing imediat după ce a absolvit liceul. Ar fi vrut să meargă la colegiu, dar nu avea destui bani pentru taxe, plus că trebuia să asigure existența noii sale familii. La scurt timp după ce s-a angajat în companie, s-a căsătorit cu iubita lui din liceu.

Ca toți noii angajați, Sam lucra în echipa de întreținere, unde i se dădeau cele mai murdare și mai dificile treburi din lume. Unitatea lucră în trei schimburi și timp de cel puțin trei ani de la angajare, fiecare nou membru al echipei de întreținere era repartizat pe rând în fiecare tură.

Dar deși munca era dificilă, Sam era dornic să învețe și-si asuma tot mai multe responsabilități. Mereu îl auzeai spunând „Acu' ce mai facem?”. Niciodată nu se ferea de lucrările complicate sau dificile. De multe ori rămânea peste program ca să se asigure că ceea ce lucrase el era continuat cum trebuie de cei din schimbul următor.

După ce și-a isprăvit „stagiul” la întreținere, dedicarea și eforturile lui Sam au fost recompensate: a primit prima sa promovare. După ani și ani, Sam lucrează și acum la Walter Manufacturing. A progresat constant, îndeplinind mai multe roluri, ajungând în prezent maistru principal. În plus, pe lângă evoluția lui constantă în întreprindere, a găsit timp și ca să revină la învățătură și să-și ia o diplomă universitară.

Înapoi în viitor

Dacă v-am spune că povestea lui Sam a început puțin după 1975, nu v-ați mira. Pe atunci existau o mulțime de Sami. Probabil însă că în ultima vreme n-ați văzut prea mulți ca el: un om cu puțin peste 35 de ani care să fi lucrat în aceeași întreprindere toată viața lui activă. Dar acest om există în viața reală; noi n-am făcut decât să schimbăm numele lui și pe al companiei.

Generația lui Sam – Generația Y – este viitorul muncii. Când l-am întrebat pe Sam de ce a rămas în același loc de muncă, de ce a fost de acord să lucreze în schimburi, de ce a acceptat cele mai murdare sarcini și de ce a făcut atâtea ore suplimentare neplătite, răspunsul lui a fost simplu. Așa a vrut el. A acceptat toate acele lucruri fiindcă managerii lui, ca și patronii companiei, erau niște lideri adevărați. Pur și simplu îi plăcea să lucreze cu ei. I-au câștigat deci loialitatea.

Când i-am cerut amănunte, ne-a povestit că liderii l-au forțat, l-au provocat, l-au corectat, i-au oferit coaching și, probabil cel mai important lucru, i-au arătat încredere.

I-au dat tot felul de sarcini și i-au recunoscut deschis rezultatele bune. S-a simțit încurajat de ei să se întoarcă la învățătură, deși o diplomă universitară l-ar fi putut îndemna să caute oportunități de muncă mai bune în afara companiei. În același timp, dacă vreodată rezultatele lui erau mai slabe, nu întârziau să-l „scuture”. Pe scurt, șefii lui erau niște lideri veritabili.

Până la urmă, această carte este despre leadership, adresându-se unei generații noi de angajați și unei generații noi de lideri. Cei peste opt milioane de membri ai Generației Y – numită și „generația mileniului” – au nevoie de un nou stil de leadership. Ceea ce trecea până acum drept leadership nu mai dă rezultate. Generația Y nu mai acceptă un leadership slab; pur și simplu, „votează cu picioarele”. Preferă să plece din companie decât să lucreze pentru un șef care nu e bun lider.

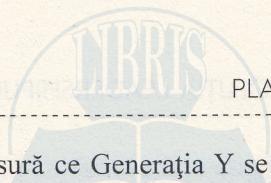
Acum e momentul

Pe când scriam prima ediție a acestei cărți, în 2009, firmele mai aveau încă în fața lor destul timp ca să-și formuleze planuri și strategii pentru atragerea și păstrarea tinerilor talentați din următoarea generație. În prezent, această fereastră s-a cam închis. *Acum* este momentul. Generația Y (oamenii născuți între anii 1977 și 1995) au ajuns pe deplin la vîrstă integrării în muncă. În 2013, cei mai tineri dintre ei au devenit majori. În 2009, cei mai tineri nu aveau decât paisprezece ani, deci impactul lor nu era așteptat să se producă decât cândva în viitor. Acum situația e alta. Toți membrii Generației Y sunt integrați în muncă, își caută de lucru sau învăță pentru a obține un grad academic înainte să-și caute de lucru. Ca să-l parafrazăm pe John Kotter, inventatorul Managementului Schimbării, „Platforma e în flăcări”.

De la prima ediție a cărții noastre, s-au schimbat multe lucruri – pe care le vom aborda în ediția de față. Marea Recesiune¹ a avut un impact major asupra Generației Y și a modului cum văd lumea membruii acesteia. La fel cum i-a afectat Marea Criză din anii '30 pe bunicii lor pe toată durata vieții acestora, Marea Recesiune le va afecta tuturor celor din Generația Y decizile, planurile de carieră și modul cum își cheltuiesc banii.

Membrii Generației Y nu numai că au intrat cu toții în câmpul muncii începând din 2009, sau s-au pregătit să-o facă, dar cei mai vîrstnici dintre ei au reușit să acumuleze deja mulți ani de experiență și o educație vastă. În afară de faptul că formează cea mai bine educată generație din toate timpurile, după 2013, în următorii 18 ani, la fiecare opt secunde, un membru al Generației Y va împlini 36 de ani. Evident că nu le mai putem spune „puștii ăștia”.

¹ După Wikipedia: „Marea Recesiune” este denumirea dată declinului economic global instalat începând cu decembrie 2007, cu o evoluție negativă abruptă în septembrie 2008. Recesiunea a fost declanșată de criza produselor bancare toxice din SUA și a afectat puternic economia globală, cu efecte negative mai pronunțate în unele țări decât în altele. În general, este considerată cea mai gravă recesiune globală de după al doilea război mondial. A produs diferențe dezechilibre sistemicice.



Pe măsură ce Generația Y se maturizează și câștigă experiență, Baby-Boomerii și membrii Generației X se îndreaptă unul către unul spre pensionare. Cei din Generația Y vor trebui să înlocuiască tot acest capital de cunoștințe ce se va pierde. Baby-Boomerii au început să împlinească 65 de ani prin 2010 și ajung pe rând la vîrstă de pensionare la fiecare 8,5 secunde, până în 2029.

Leadership pentru o nouă generație

În multe privințe, leadershipul este în afara timpului. Multe dintre lucrurile pe care le vom discuta în această carte nu sunt noi. Totuși, o serie de principii de leadership au evoluat în timp, încât au ajuns să nu mai semene deloc cu cele originale.

Această evoluție² face uneori ca unele aspecte nici să nu mai semene cu ceea ce numim noi leadership. De fapt, multe dintre practicile de leadership pe care afirmă organizațiile că le adoptă (și pe care poate chiar le adoptă ca parte a culturii lor) ajung să aibă un impact foarte negativ asupra Generației Y.

De-a lungul ultimilor cincizeci de ani, multe organizații au făcut afirmații de genul „Oamenii sunt cel mai mare tezaur al nostru”, „Avem o politică a ușilor deschise” sau „La noi nu există întrebare prostească”, ca să-i motiveze pe angajați și să comunice cu ei. În practică, însă, oamenii nu primesc niciun feedback, ba chiar sunt făcuți să se simtă stâneniți ori de câte ori pun întrebări, iar ușile șefilor, chiar dacă fizic stau deschise, ar putea fi la fel de bine bătute în cuie.

În primul și primul rând, această carte este despre leadership și despre alinierea dintre vorbe și fapte. Vă provocăm să vă evaluați capacitatea de leadership, să-i antrenați în această evaluare și pe colegii dumneavoastră și, până la urmă, să începeți să formați următoarea generație de lideri. Toate acestea pot fi incluse în cultura organizației dumneavoastră. Este pasul următor care trebuie făcut în evoluția leadershipului corporativ (v. figura 1.1). Opusul evoluției este extincția.

În calitate de consultanți și coachi, am avut oportunitatea să interacționăm cu mulți oameni, din diferite domenii ale vieții. Am avut totodată norocul să lucrăm cu câțiva dintre cei mai buni lideri și antrenori din lumea sportului și din cea a corporațiilor. Ei au cu toții un lucru în comun. Când vine momentul să schimbe ceva în organizațiile sau echipele lor, mai întâi se privesc pe ei însiși în oglindă. Bear Bryant, legendarul antrenor de fotbal american, obișnuia să spună așa: „Când învingem, înseamnă că echipa a jucat minunat. Când suntem învinși, înseamnă că nu i-am antrenat cum trebuie”. Și omul credea ce spune. Schimbarea și leadershipul încep din oglindă.

² ** <http://i.word.com/idictionary/evolution>

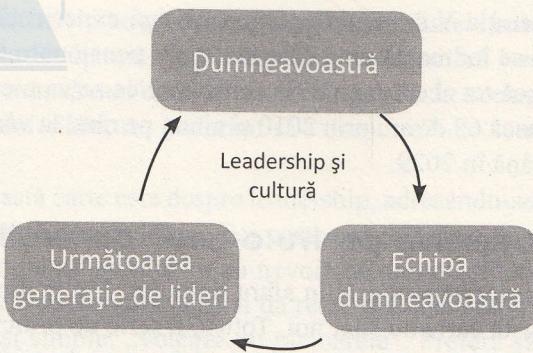
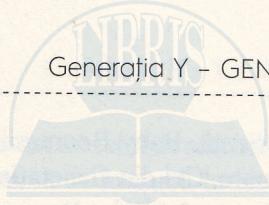


FIGURA 1.1. Leadershipul secolului XXI: un proces în desfășurare

„Managementul înseamnă învingerea complexității. Leadershipul înseamnă învingerea schimbării.”

John Kotter, Harvard University,
autorul cărții *Leading Change*

Colțul consultantului

După publicarea primei ediții a acestei cărți în 2009, am avut norocul să discutăm cu o mulțime de grupuri din întreaga lume pe tema leadershipului și a Generației Y. Una dintre metodele noastre este să le cerem interlocutorilor să scrie adjectivele care le vin în minte când se gândesc la membrii Generației Y de la locul lor de muncă. Le mai spunem să lase deoparte orice considerent de „corectitudine politică”.

Fără excepție, rezultatele sunt întotdeauna aceleași. Oamenii încep cu două-trei lucruri amabile despre Generația Y, cum ar fi „talent tehnic” sau „bună educație”. Dar după aceea, totul aduce cu o locomotivă scăpată de sub control: apar tot felul de termeni, precum răzgâiați, lenesi, slabii, cred că li se cuvine totul – ba chiar și unele lucruri care nici măcar pot fi tipărite! Le povestesc atunci cum am văzut eu lumina – ca pe drumul Damascului – în legătură cu Generația Y. Antrenorul Sendek mi-a deschis mintea și ochii, făcându-mă să mă privesc în oglindă.

Când am început inițial să discutăm despre această carte, aveam și eu astfel de prejudecăți despre Generația Y. Fiind cel mai Tânăr dintr-o familie cu șase copii, cu părinți născuți în timpul Marii Crize și locuind într-un cartier de muncitori, nu aveam o părere prea bună despre Generația Y. De fapt,



vedeam cartea de față ca pe o înșiruire de argumente pro și contra – Herb Iaudând virtuțile Generației Y, iar eu încercând la fiecare pas să le demolez.

Dar Herb m-a forțat să mă privesc în oglindă. După o viață întreagă de studiu al leadershipului, în care a avut de-a face zi de zi cu membrii Generației Y, Herb putea să-mi propună o idee: prin definiție, liderii sunt oameni care conduc alți oameni. Apoi m-a întrebat: „Dacă cineva nu este în stare să-și adapteze practicile de leadership la nevoile celor pe care îi conduce, ce crezi că se întâmplă?”

Asta m-a făcut să mă privesc în oglindă. Poate că nutriți și dumneavoastră acele opinii despre „tineretul din ziua de azi” și vă întrebați de ce oare n-ori putea ei să fie ca noi? Așa că vă pun și eu întrebarea lui Herb: „Dacă nu sunteți în stare să vă adaptați leadershipul la nevoile celor pe care îi conduceți, ce credeți că se va întâmpla?” Răspunsul este evident: foarte curând nu veți mai avea pe cine să conduceți, ceea ce înseamnă că nu veți mai fi lider!

Schimbarea necesară

Punct cheie

Generația Y va forța organizațiile să-și alinieze vorbele cu faptele.

Să vă spun din start ce NU va conține această carte. Această carte NU vă va spune să-i dădăciți pe acești angajați. NU vă va spune să faceți compromisuri în privința valorilor dumneavoastră. NU vă va sfătuī să renunțați la principii și să acceptați tot ce cere noua generație. Această carte este despre *leadership* și despre cum puteți conduce oamenii în realizarea schimbării necesare.

„Când nu mai suntem în stare să schimbăm o situație, trebuie să ne schimbăm pe noi însine.”

Victor Frankl, autorul cărții *Man's Search for Meaning*

Realizarea acestei schimbări va aduce mai multe beneficii considerabile. Un lucru important de știut este că orice schimbare ati introduce pentru a-i motiva pe membrii Generației Y va fi bine primită și de restul angajaților dumneavoastră. Generația Y a fost întotdeauna mai vocală și a pretins mai multe decât cele de dinainte. Generațiile anterioare erau dispuse să accepte un leadership slab, renunțând să mai arate interes pentru munca lor. Am numit acest fenomen „pensionare la locul de muncă”. Oamenii nu