ДЕВІД СТІЛЛМАН
ЙОНА СТІЛЛМАН

ПОКОЛІННЯ Z *на* РОБОТІ

ЯК НАСТУПНЕ ПОКОЛІННЯ ЗМІНЮЄ СФЕРУ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

ВИДАВНИЦТВО
ФАБУЛА
#PRO

УДК 159.9:31
С80

ВИДАВНИЦТВО
ФАБУЛА
#PRO

Оригінальна назва твору: GEN Z @ WORK
Опубліковано за узгодженням з HarperBusiness,
підрозділом HarperCollins Licensees.

Усі права збережено.
Жодна частина цієї книжки не може бути відтворена
в будь-якій формі без письмового дозволу
власників авторських прав.

Стіллман Девід

С80 Покоління Z на роботі / Девід Стіллман, Йона Стіллман / пер. з англ. І. Гоял. — Х. : Вид-во «Ранок» : «Фабула», 2019. — 304 с.

ISBN 978-617-09-5580-7

Час невпинно рухається вперед. Здавалося б, лише вчора ми вперше почули про міленіалів, а сьогодні найстарші з них уже стоять на рубежі 40-річчя і на сцену виходить новий головний персонаж — покоління *Z*. За розрахунками демографів, у найближчі роки люди, що народилися в 1995–2012 рр., складатимуть третину населення. Тож безумовно настав час, щоб познайомитися з поколінням *Z* — першим поколінням, що народилося в цифрову еру.

УДК 159.9:31

Copyright © 2017 by DAS Creative LLC
© І. Гоял, переклад з англ., 2019
© «Фабула», макет, 2019
© Видавництво «Ранок», 2019

ISBN 978-617-09-5580-7

ЗМІСТ

Вступ 5

Гра імен 22

Мама й тато 30

Події та умови 55

Фізично-цифровий світ 75

Надвисока персоналізація 106

Реалістичність 140

Микономіка 171

Страх пропустити 196

Зроби сам 225

Умотивованість 249

Висновки 278

Подяки 286

Алфавітний покажчик 295

Про авторів 303

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 джинсів 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 виросли. 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* бебі-бумерів продовжується? У центрі уваги на ринку перебували бебі-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 оберталося навколо них. Повсякчас. Коли ж з'явилися представники поколін-

ня *X*, керівники поставилися до них, як до бумерів, і — БАЦ! Виявилося, що покоління *X* аж ніяк не нагадувало бебі-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 Стіллман. 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 бебі-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 втомився. Якщо маєш трійко дітей і постійний страх підхопити якусь бактерію, про насолоду життям можна забути. Коли видалася нагода продати бізнес, ми скористалися нею.

---

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

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

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 Кілбергерами 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 *i4cp* 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 закочували 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»[1], 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 на-

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

віть 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 глазуровані 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* зростало на тлі подій 11 вересня, коли тероризм став частиною повсякденного життя, а в економіці спостерігався період глибокої рецесії. Це стало передумовою формуван-

ня 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 просуваються 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. **Микономіка (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 виросли на відеороликах 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 утореними 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 Стіллман, 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 якось навіть виборов 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 якось 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 далося 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 стількох 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 утома, 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.

ГРА ІМЕН

Традиціоналісти (народжені до 1946 року)	75 млн
Бебі-бумери (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, виявилося 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 загальновживані 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 виявилося 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»*[1]. Слід зауважити, що часто

[1] *The Greatest Generation.*

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*»[1]. 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 пишатися 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 конотація-

[1] *Generation X: Tales for an Accelerated Culture.*

ми, 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»[1]. 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.

[1] *Millennials Rising: The Next Great Generation.*

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 інди-

відуальність 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 відрізнятися?

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!

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?