

לדור מוכשר דרוש מנהל רגיש

קבלו את רואי החשבון של דור ה-Y - התוצר של עידן המידע המהיר והטכנולוגיה המתקדמת. בניגוד למה שמקובל לחשוב, זהו דור חרוץ, משכיל ושאפתן. אבל כדי להפיק ממנו את המירב והמיטב, הוא זקוק למנהלים מתאימים

איילה ראובן-ללונג

צילומים: יוסי זליגר

בשנים האחרונות אנו עדים להופעתו של דור חדש במקומות העבודה: דור ה-Y, הנקרא גם "דור המילניום". שם זה מגלם מושגים רבים הקשורים לעידן המידע - עידן טכנולוגי יותר, מהיר יותר ובו גם הציפיות גבוהות יותר.

ישנם מאפיינים מהותיים המבחינים בין בני דור ה-Y לבין קודמיהם, בני דור ה-X. מאפיינים אלו נעשים משמעותיים יותר ויותר, כאשר העובדים הצעירים המשתלבים בפירמות הגדולות שייכים לדור ה-Y. בכל סביבת עבודה, החותם הייחודי שלהם אינו גורם שניתן להתעלם ממנו. וכך גם במשרדי רואי החשבון.

בדומה להופעתה של טכנולוגיה חדשה, גם הופעתו של דור חדש בשוק העבודה מסמנת את תחילתם של שינויים ארגוניים, הכורכים יחדיו שינויים בתרבות הארגונית ובאסטרטגיה התחרותית שלו. במציאות של ימינו, הצלחה מול המתחרים מתחילה בהצלחה בתחרות על שוק העבודה. ארגונים אשר מתקשים להתאים

איילה ראובן-ללונג, מייסדת ומנכ"ל חברת EQ-EL (אינטליגנציה רגשית בישראל)

מיהם בני דור ה-Y?

כאשר אתם פוגשים את בני דור ה-Y - למה עליכם לצפות? האם הם אכן שונים מבני הדורות הקודמים - דור ה-X ודור ה"בייבי בומרס"? האם ההבחנות אשר עושים סוציולוגיים במדינות

יחד עם זאת, הם חוו תקופות של פיטורים וצמצומים, יחד עם שינויים בסטנדרטים של נאמנות ארגונית. כתוצאה מכך, הם מתפתחים ומשנים פוקוס במהלך חייהם ושואלים את עצמם שאלות כגון: האם העבודה הקשה השתלמה? בני דור זה בולטים בקרב אלו אשר חשים, כי הם עובדים יותר מדי.

בני דור ה-X נולדו בסוף שנות ה-60 ובשנות ה-70. כאשר הופיעו בשוק העבודה האמריקני, הם תוארו במילה "slackers" ("חפיפניקים"). הם דחו את מוסר העבודה של דור הבייבי בומרס, ציפו לתקשורת פתוחה בכל סוג משרה ומקום עבודה, העריכו תפוקה יותר מאשר תואר ורצו על הזמן שלהם. במידה רבה ניתן לומר, כי הם חרדים לעצמאותם, מתוך גישה של "אם אין אני לי, מי לי".

דור ה-X היה הראשון שציפה שחיי המשפחה והעבודה ישתלבו זה בזה - "לעבוד כדי לחיות" ולא "לחיות כדי לעבוד". אחד המאפיינים הבולטים של דור זה הוא הספקנות. הם פחות מתרשמים מהיררכיה, ומחפשים סביבה בה יוכלו לאהוב את מי שעובדים עבורו. הם מחפשים עבודה משמעותית ומספקת, יצירתיות והרפתקנות. חשוב להם לצמוח עם הארגון, הם רוצים אימון והכשרה - הרבה ועכשיו. פיתוח הקריירה חשוב להם והם מצפים לתיקון גבוה.

בני דור ה-Y נולדו בשנות ה-80 וה-90. למרות שניתן למצוא קווי דמיון ביניהם לבין בני דור ה-X, ולמרות שקו ההפרדה בין הדורות אינו נתון מדעי מדויק, קיימים מאפיינים ייחודיים לבני דור זה:

עצמאות - להבדיל מנטייתם העזה לעצמאות של בני דור ה-X ("סורו מדרכי"), בני דור ה-Y מסתמכים על עצמם. עצמאותם נינוחה יותר, בעיקר בעקבות רמות גבוהות יותר של הערכה עצמית וביטחון עצמי. הם בהחלט אינם

מבחינתו של דור ה-Y, תיגמול נכון אינו מסתכם בשכר והטבות כספיות, אלא בעיקר בקיומו של אופק מבטיח, מסלול קידום ברור שהופך את ההשקעה במקום העבודה לכדאית

מעוניינים במנהל שנוסף בעורפם. הם רוצים לעשות דברים בדרכם אך משתפים פעולה בצוות ברצון רב.

הדרכה והנחייה - בני דור ה-Y "נוהלו" באופן צמוד ע"י הורים, מורים ומדריכים. בנוסף לחינוך הפורמלי, הם קיבלו מנות גדושות של פעילויות וחוגים. מכאן בא הצורך שלהם לעשות דברים בדרכם שלהם. הם מעוניינים במשימות שמוגדרות להם בקצרה ובבהירות, אשר מאפשרות להם חופש תמרון בביצוען. מצד שני, הם מאוד מעריכים את דעתם של בעלי ניסיון ואף מצפים ממנהליהם שישמשו להם כמדריכים.

ערכים ויחס לחוקים - הם מעריכים רבגוניות, יצירתיות ומקוריות. את מקומן של הסקפטיות והציניות של דור ה-X, החליפו ריאליזם ובטחון עצמי. במקום לדחות את החוקים ולהיאבק בהם, בני דור ה-Y פשוט משכתבים אותם.

תקשורת בין-אישית - בני דור ה-Y פיתחו מודעות עצמית ויכולת הבעה רגשית. יש להם ציפייה לתקשורת פתוחה ומתמדת, נטולת מחסומים, מלווה בהערכה וחיוזקים. בני דור ה-Y מחפשים במקום העבודה גם חברות, ולעיתים קרובות מצטרפים לארגונים על בסיס חברות אישית.

עבודה בצוות - לבני דור ה-Y יש נטייה חזקה לפעולה בצוות. בנוסף לציפייה מן המנהל שיהא מכוון ומדריך, הם גם מצפים שיצוותו אותם כחלק מן הקבוצה המתאימה ביותר לביצוע המשימה. הם מעוניינים בשותפים לעשייה, החל מסייעור מוחות ועד לביצוע.

טכנולוגיה - בני דור ה-X מודעים לפוטנציאל של שימוש בטכנולוגיות חדשות, ומבחינתם הטכנולוגיה מכפילה עצמה כל שנתיים. אצל בני דור ה-Y הקצב מהיר יותר. הם גדלו לתוך עידן טכנולוגיות המידע, השתמשו במחשבים

אישיים ובאינטרנט בילדותם, והם רוצים הרבה טכנולוגיה עדכנית - ועכשיו. בניגוד לדורות הקודמים, בהם היה הקשב יותר תחום, הקשב של בני דור ה-Y נוטה להיות מתחלק: היכולת להקשיב ולעשות מספר דברים במקביל.

מימוש עצמי - בני דור ה-Y שואפים למעלה, יחד עם הצורך למצוא איזון בין החיים בעבודה לאלו שמחוץ לה. עבודתם צריכה להיות חכמה, מרגשת ומאתגרת, ומספקת מימוש עצמי כמו גם דרכים להקטנת מתחים. יש להם סקרנות אינטלקטואלית ורצון להמשיך ללמוד כל החיים, לצד נטייה טבעית ליוזמה וחדשנות ורצון לקבל אחריות. הישגים, הצלחה, קידום - הם רוצים את זה כמה שיותר מהר. לשם כך, הם מחפשים במקום עבודתם את האדם שיעזור להם להשיג את מטרתיהם.

לסיכום: עובדים צעירים אלה מאופיינים ברצון לקידום מהיר. אין להם סבלנות לחכות 20 שנה להגיע לרמת שותף; הם מצפים לעשות זאת תוך שנים מועטות. הם מצפים לסביבה גמישה, שעות עבודה גמישות וכבוד הדדי בינם לבין הדורות הקודמים. כמו כן, הם מצפים לעבודה בעלת עניין פנימי ולא חיצוני: משימות מהנות, מעניינות ומאתגרות ולא משימות שהן הכרח, רק משום ש"מישהו צריך לעשות את זה" וזו הדרך להתקדם. הם מצפים שהארגון ישקיע בהם וידאג לפיתוח היכולות והקריירה שלהם.

"דור המילניום" בקצב התקשורת הדיגיטלית

ייחודם של בני דור ה-Y נובע בעיקר מכך שהם גדלו אל תוך עולם של שינויים מהירים יותר, עולם שבו התקשורת הדיגיטלית מכתובה את הקצב. הטלפון הסלולרי, המחשב והאינטרנט המהיר, מהווים נורמה עבורם. השיח הבין-אישי שלהם מאופיין ברמה גבוהה של זמינות, מהירות ותמציתיות. הודעות טקסט (SMS), דואר אלקטרוני ותוכנות מסרים מיידיים, הפכו את התקשורת הטכסטואלית לאפקטיבית יותר מן המפגש האישי.

בזמן שהאינטרנט משתלט על החוויה

הבידורית, הוא משמש גם כפלטפורמת תקשורת בין־אישית וקבוצתית. יזמים חדשים יוצרים סביבות אינטרנט חדשות, אשר מאפשרות למשתמשים עצמם ליצור ולספק את התכנים. תחת הכותרת "Web 2.0", המשתמשים חולקים וידאו ומוסיקה, משתתפים ביצירת אנציקלופדיות ומילונים, מוסרים דיווחים חדשתיים, לומדים ומלמדים, מייצעים ומתייעצים.

לתופעה זו יש חשיבות בהבנת השינויים התרבותיים המחלחלים גם לתרבות הארגונית בעולם העיסקי. מי שאינם משתמשים בפלטפורמות התקשורת החדשות, עשויים למצוא את עצמם מנותקים ממקורות המידע העדכניים.

בני דור ה־Y מוצאים דרכים חדשות לעשות את אשר עשו אחרים לפניהם ומשנים את כללי התחרות. בכל מקום עבודה, נוכחותם במערכת קבלת ההחלטות חשובה - המוכשרים שבהם יוכלו לראות טוב יותר את השינויים המתהווים, לאן הם מובילים ומהן דרכי ההתמודדות עימם.

"דור האגואיזם האינטרסנטי"

דור הבייבי בומרס פורש בהדרגה לגמלאות, ואילו הרוב הגדול של הסטודנטים והעובדים הצעירים שייכים לדור ה־Y. מאחר ורוב הנפשות הפועלות בתוך ארגונים אינן מבינות את הפער בין הדור החדש ובין הדורות שקדמו לו, יש נטייה לבחון את דור ה־Y על פי התקשורת הפופולרית והסטטיסטיקות המאפיינות את הנוער והצעירים.

כתוצאה מכך, נוטים לומר עליו שהוא "דור האגואיזם האינטרסנטי" - יש לו פחות אידיאלים איכותיים, הוא שואף יותר לסיפוק ה"אני". סטטיסטית, הצעירים שותים כיום יותר אלכוהול, חשופים ויותר לסמים ואלימות, אלימים יותר. כמו דורות קודמים, משייכים להם תרבות רדודה: האם בגלל תוכניות כמו "כוכב נולד", הם חושבים שאפשר להיות מנכ"ל בגיל 30?

אבל אל תטעו: מדובר בדור מוכשר ומשכיל, יש אומרים - המשכיל ביותר. זהו הדור הראשון שגדל עם הורות מודעת ומכוונת (אל תתפלאו אם כמנהלים תקבלו טלפון מאמא או אבא של

כיצד ייתכן ששני סטודנטים שסיימו את לימודי האיית החשבון בממוצע של 95 נמצאים, אחרי חמש שנים, במקומות שונים באותה פירמה - אחד הוא שותף בכיר המוביל פרויקטים גדולים, והשני מדשדש כמנג'ר טרי?

העובד). הוא חדור בצורך להגיע להישגים כמה שיותר מהר ומוכן להשקיע לשם כך. מבחינתו, תיגמול נכון אינו מסתכם בשכר והטבות כספיות, אלא בעיקר בקיומו של אופק מבטיח, מסלול קידום ברור שהופך את ההשקעה במקום העבודה לכדאית.

חשוב להבין שלדור הזה יש דרך הסתכלות שונה לחלוטין, ולכן נדרש סוג חדש ויצירתי של תהליכים בארגון. אחד המומחים בתחום דור ה־Y, פיטר שיאן, טוען שדור זה בא לעבוד בשביל ארגונים, אבל כאשר הוא עוזב - הוא עוזב מנהלים. זהו דור שלא פוחד לקחת סיכון, לעזוב את מקום העבודה ולנוע למקום הבא. לדבריו, בני דור ה־Y עשויים לעבוד בממוצע ב־20 מקומות עבודה.

אסטרטגיות התמודדות

במצב בו שלושה דורות נמצאים יחד, מקום העבודה עלול להפוך לשדה מוקשים. פערי הדורות משפיעים כמעט על כל היבט בארגון: מיון, גיוס, בניית צוות, התמודדות עם שינויים, מוטיבציה, שימור עובדים, ניהול וצמיחה. בהקשר של תקשורת בין־אישית, פערי הדורות גורמים ליצירתן של אי־הבנות ומשפיעים על משיכת עובדים טובים, רכישת מחויבות העובדים לפירמה ותחלופת עובדים גבוהה.

מובן שהאתגר הוא להבין כיצד הדור הזה חושב ומה מניע אותו, על מנת לעצב תוכניות מיון, גיוס ושימור מתאימות, ולמשוך את המוכשרים ביותר. בנוסף, יש לחשוב אחרת על איזונים בחיים, אפשרויות לפיתוח קריירה, סיגנון ניהולי, הכרה ותיגמול.

לרוב, מנהלים נבחרים לתפקידיהם בשל "המיומנויות הקשות" שלהם, כלומר: היכולת המקצועית והקוגניטיבית שלהם (היותם רואי

כיצד ייתכן ששני סטודנטים שסיימו את לימודי האיית החשבון בממוצע של 95 נמצאים, אחרי חמש שנים, במקומות שונים באותה פירמה - אחד הוא שותף בכיר המוביל פרויקטים גדולים, והשני מדשדש כמנג'ר טרי?

חשבון טובים). אולם, הדרכים להתמודדות עם פערי הדורות בארגון היו ונותרו קשורות לעולם המושגים של "מיומנויות רכות", כלומר: אלו הקשורות בהתנהגות האדם. כתוצאה מכך, תוכניות אימון ופיתוח "מיומנויות רכות" עתידות להיות המפתח ליצירתו של צוות מנצח בפירמה.

ניהול באמצעות אינטליגנציה רגשית גבוהה

אינטליגנציה רגשית היא אוסף של יכולות רגשיות, אישיות וחברתיות, המשפיעות על היכולת של כל אחד מאיתנו להתמודד באופן אפקטיבי עם דרישות סביבתיות ולחצים - להגיב טוב יותר למשברים ולנצל טוב יותר הזדמנויות להתפתחות וצמיחה. מושג זה מוצג לעיתים קרובות בצמידות ל"מיומנויות רכות" וזוכה לתשומת לב רבה בקרב מנהלים ומנכ"לים, בארץ ובעולם. יתרונו העיקרי של מושג זה הוא היכולת להגדיר אותו, כך שניתן למדוד אותו ואף לפתח את מרכיביו השונים.

בין השאר, הונע המחקר בתחום מן הצורך להבין שאלות הנוגעות לקשר בין אינטליגנציה והצלחה. מדוע ישנם לא מעט אנשים בעלי מנת משכל (IQ) גבוהה מאוד שאינם מצליחים בחיים, לעומת בעלי IQ בינוני שמצליחים מאוד? ולענייננו: כיצד ייתכן ששני סטודנטים שסיימו את לימודי האיית החשבון בממוצע של 95 נמצאים, אחרי חמש שנים, במקומות שונים באותה פירמה - אחד הוא שותף בכיר המוביל פרויקטים גדולים, והשני מדשדש כמנג'ר טרי?

מחקרים רבים מלמדים על כדאיות ההשקעה בשיפור האינטליגנציה הרגשית בארגון. ברוב המקצועות, עובדים בעלי אינטליגנציה רגשית גבוהה תורמים לארגון עשרות אחוזים יותר מבעלי אינטליגנציה רגשית ממוצעת, ותוצאה

זו בולטת בעיקר במקצועות ניהוליים. בניתוח הסיבות לאיבוד לקוחות נמצא, ש־70% מהם נגרמים מליקויים באינטליגנציה הרגשית. בהקשר זה חשובה מאוד העובדה, שניתן לפתח אינטליגנציה רגשית באופן משמעותי. ארגונים שעשו זאת, העלו את האפקטיביות והרווחיות בצורה ניכרת.

מנהלים בעלי מודעות עצמית רגשית גבוהה (שהיא הבסיס של האינטליגנציה הרגשית), יודעים מהם הערכים המנחים אותם ולאן הם רוצים להגיע. הם מודעים לרגשות שלהם ומנהלים אותם בהצלחה. הם מקדישים זמן ראוי למחשבה ולקבלת החלטות ונמנעים ממצבים של "מחטף רגשי".

במהלך עבודתם עם עובדים צעירים בני דור ה־Y, הם יכולים גם להבין אם הללו מרגישים מאוימים על ידם ומדוע. היכולת שלהם להבין את עולמם הרגשי של עובדיהם, עוזרת להם לזהות ולהבין את עולמם הרגשי של אנשים העובדים עימם (אמפתיה), להיכנס לראש שלהם ולדעת כיצד להגיע אותם.

יכולת בין־אישית גבוהה קריטית בניהולם של בני דור ה־Y, בהיותה קשורה ליכולת להיות חלק מצוות ולתרום לו. אופטימיות וביטחון עצמי חשובים ליצירת האווירה שתעזור למנהל להניע את הצוות שלו להצלחה ולעורר בהם ביטחון בעתידם המשותף. בנוסף, שמחת חיים יוצרת סביבה חיובית אשר כה חשובה להם.

לכונשר ההסתגלות של מנהל, מרכיב נוסף של האינטליגנציה הרגשית, יש השפעה רבה על יכולתו להבין שהמציאות הארגונית השתנתה ולהיות מספיק גמיש, על מנת להתאים את עצמו. יכולת גבוהה לפעול באופן מתודולוגי, לחוש את המציאות באופן אובייקטיבי ולתפקד בסביבה של ריבוי משימות, יזכו את המנהל בהערכתם ואמונם של עובדיו הצעירים ויאפשרו לו להשיג מהם את המירב.

אז איך מגייסים אותם ושומרים עליהם?

הדבר החשוב ביותר הוא להכיר את בני דור ה־Y ולא לשפוט אותם. לכאורה, דור זה מלא

בכל מקום עבודה, נוכחותם במערכת קבלת ההחלטות חשובה - המוכשרים שבהם יוכלו לראות טוב יותר את השינויים המתהווים, לאן הם מובילים ומהן דרכי ההתמודדות עימם

סתירות, אך לא כך המצב. זהו לא דור עצלן, אלא דור שמונע מאוד ע"י הדחף להישגיות. הוא עצמאי, אך יחד עם זאת מצפה להכוונה ולהדמנויות לשיתוף פעולה בצוות.

זהו דור שהביטחון העצמי שלו גבוה יותר מגילו הכרונולוגי. הם מאמינים ביכולתם ובמיומנויות שלהם ואינם פוחדים לקחת סיכון. יחד עם זאת, הם מצפים בתפקידם לנוכחותו של "מבוגר משמעותי" - מישהו שיוכל להיות להם למדריך, שיעזור להם ללמוד, להתפתח ולרכוש את המיומנויות המקצועיות להן הם זקוקים כדי להצליח בקריירה שלהם.

מה זה אומר בפועל?

חשוב ליידע אותם לגבי אפשרויות הקידום בארגון ומסלולי הקריירה הפתוחים בפניהם. נדרשת רמת שקיפות גבוהה לגבי תיגמול ומעברים בין דרגות ניהוליות. הם צריכים להבין מה עליהם ללמוד ומה עליהם להשיג כדי להתקדם בארגון; הפירמה צריכה לבנות מסלולי קריירה ברורים.

חשוב להם שהמנהל שלהם יהיה מומחה בתחומו, גם אם לא בעל יכולות גבוהות בתחום הטכנולוגיה. על המנהלים לדבר אליהם בגובה העיניים, לכבד את העובדה שהם שונים ולתת להם משימות משמעותיות ומאתגרות.

חשוב להם להבין איך העבודה שלהם קשורה להשגת היעדים של המחלקה. על המנהלים ליצור מצב בו העובדים רואים את התמונה המלאה של התיקים. חשוב להבין שהם אינם מוכנים להסתפק בביצוע העבודה השחורה בשנים הראשונות שלהם בפירמה.

דור ה־Y מעוניין להשפיע באופן משמעותי בארגון בו הוא עובד. מנהלים צריכים לדעת כיצד להעצים אותם על מנת שיוכלו לחשוב

בכל מקום עבודה, נוכחותם במערכת קבלת ההחלטות חשובה - המוכשרים שבהם יוכלו לראות טוב יותר את השינויים המתהווים, לאן הם מובילים ומהן דרכי ההתמודדות עימם

בעצמם, לעבוד באופן אפקטיבי ויצירתי. < כסף מדורג רק במקום השישי אצל דור ה־Y. דור זה אינו חי בשביל לעבוד אלא עובד בשביל לחיות. יותר חשובים להם חברות ומימוש עצמי - ליהנות מהעבודה ולא להשתעמם. על כך, חשוב ליצור סביבת עבודה נעימה וחברתית המעודדת תקשורת פתוחה ומתן משוב אפקטיבי.

חשוב להם לעבוד עם קולגות שמחוייבים למשימות וזה לזה. מנהלים צריכים לבנות צוותים המחוייבים למשימות וליעדים, אנשים שמחוייבות לדין וחשבון (Accountability) היא חלק מתרבות העבודה שלהם כצוות.

דור זה מעוניין בעובדות ובכמה שפחות מילים. אם לך כמנהל לא ברור מה אתה בדיוק מבקש מהעובד לעשות, שב עם עצמך וחשוב. רק לאחר מכן, העבר את ההוראה בצורה ברורה. < "עשה זאת כי אני רוצה" אינו הסבר. על המנהל להסביר מדוע בקשה מסוימת חשובה לביצוע המשימה הכוללת. אחרת, מתקבלת התחושה של עבודה סזיפיית ובלתי חשובה.

ארגונים שרוצים לשרוד בפסגה, חייבים להפנים את העובדה שהמציאות הארגונית השתנתה באופן דרמטי ועתידה להשתנות עוד יותר. זוהי אבולוציה פשוטה: כדי לשרוד, עליהם להתאים את עצמם. כמו ברוב התחומים בעולם העיסקי, ניתן לראות כל מצב נתון כחיסרון או כיתרון. נסו להוציא את המירב מן הדור המוכשר הזה, אשר מונָע להישגים והצלחה.

דור ה־Y יהיה בעל השפעה מכרעת ביכולת של הארגון להגיע לפסגה ולהישאר בה. המפתח לשמור אותם בארגון ולהפוך את המוכשרים שבהם למחוייבים לארגון, נמצא בידיהם של השותפים והמנג'רים - אותם מנהלים שעובדים איתם על בסיס יומי. ●