



מנהלים חסרי מנוח

מאמציהם לחפש אלטרנטיבות כאשר הם נתקלים בסי רוב לבקשה או ככל בעיה אחרת במקום העבודה הנוכחי. פרייריז מתארת את עובדי דור ה־Y ככאלה שאינם נוקטים יוזמה, ומצפים ש"יאכילו אותם". יש להם יחס אמביוולנטי למבוגרים. הם מצפים שידאגו להם ויטפלו בהם, ובמקביל נוטים להביע ביקורת ואי שביעות רצון על טיב השירות. כבכל מפגש בין־דורי, נאלץ הדור המ־בוגר יותר ללמוד את השפה של הצעירים. מנהלים ומ־קומות עבודה החלו להתאים את עצמם למהות ולסגנון של דור ה־Y. האחריות להפוך את מקום העבודה "למקום שטוב לעבוד בו" היתה על המבוגרים, הבייבי־בומרס, תוך שהם אמורים ללמוד להתמודד עם ביקורת על האופן שבו הם עושים זאת.

במבוא לספרם "דור ה־Z: הולך לאוניברסיטה", הסביר רוקורי סי מילר ומגאן גרייס מאוניברסיטת אריזונה כי הבייבי־בומרס היו אלה שצפו בתמורות חברתיות גדולות בשנות ה־60 של המאה הקודמת, והצעירים ביניהם אף היו חלק מהן. עמדתם כלפי העולם היתה שיש להם אחריות להוביל שינויים פוליטיים וחברתיים. בשנים אלה ראינו כיצד אנשים צעירים השתתפו במחאות שהובילו לשינויים חברתיים. המחאה החברתית של 2011, שחלק מיוזמיה הם מהפלת המבוגר יותר של דור ה־Y, הפתיעה; אך יש רבים הטוענים כי בשונה ממחאות שנות ה־60, היא גוועה ולא השפיעה.

מה יקרה בארגונים כשהם יעברו בשלמותם לידי דור ה־Y? בהיעדרן של דמויות סמכות מהזן הישן, המאמינות בהיררכיה, בעבודה קשה ובחיסכון ליום סגריר – במי ניתן יהיה למרוד? האם מה שחשוב להם ימשיך להוביל אותם כמנהלים? המחקר של דלויט הראה כי גם כשבני דור ה־Y מטפסים במעלה הסולם הארגוני, הם אינם מש־נים את עמדותיהם בדבר החשיבות הארגונית של ערכים, אתיקה ומשמעות. כמי שאינם עושים הפרדה בין קריירה לבין העצמי והמשפחה, הם אינם שואפים לאיזון בין העולמות, אלא לכך שמקום העבודה ישקף את מי שהם ואת הדברים שהם מאמינים בהם. אם חלק מהרעיונות הללו ישרדו, ייתכן שבידי דור ה־Y ארגונים יהיו ערכיים יותר. וייתכן שכל זה ייגמר כמו בשיר "ילדי הירח" של שלמה יידוב, המספר על ילדי שנות ה־60 שהחלו את דרכם כחולמים, וסיימו עם דיכאון ומשכנתה.

הזמן עושה את שלו וילידי דור ה־Y, בני 27 עד 40, מתחילים לתפוס עמדות ניהוליות בארגונים. כבר עכשיו הם מהווים יותר ממחצית מכוח העבודה, כשליש מהם נמצאים בתפקידי ניהול. הוריהם, הצעירים ביניהם באמ־צע שנות ה־50, בני דור הבייבי־בום, יפנו עם הזמן את מקומם במשרות הבכירות, וייהפכו להיות סבים וסבתות. מובילי הארגונים שהתאמצו להפוך עבורם את מקומות העבודה לנחשקים, מגוונים, מקדמים ומותאמים אישית, ימסרו את השרביט לאלה אשר גידלו ברוח זו. הם עושים זאת בדאגה משולבת בשמחה לאיד. נראה אתכם עכשיו דואגים גם לרווחיות וגם לרווחה. גם לשירות 24/7 ללקוח, במקביל לשעות עבודה גמישות של העובדים. איזה כיף, אומרים המבוגרים, לראות אותם מתמודדים עם הדייסות שבישלנו עבורם.

הרבה נכתב על ההתנגשות התרבותית במקום העב־ר בין דור הבייבי־בום, למילניאל. הבומרס עובדים קשה ומאמינים בעבודה קשה. שני בני הזוג עובדים ודואגים לעצמם, רובם ללא תמיכת ההורים. בני דור ה־Y גדלו בתרבות יחסית של שפע. בשנות ה־20 שלהם הם למדו ופיתחו את עצמם. הם עובדים ומפרנסים את עצמם בכל הקשור לחיי היומיום ולבילויים, ונסמכים על הוריהם לעניין ההוצאות הגדולות.

ביחס להוריהם שחיפשו קביעות וביטחון הם נחשבים לעובדים שקשה לשמר. הם חסרי נאמנות, ונעים בקלות ממקום למקום. מנהליהם המבוגרים מספרים בציניות ובכאב על כך שאחרי שלושה חודשים בתפקיד הם מ־ד־ווחים על מיצוי, מבקשים שדרוג ומאיימים לעזוב למקום אחר אם לא יקבלו את מה שהם רוצים.

לפי מחקר של דלויט שנערך ב־2016 והקיף 7,700 עובדים ומנהלים בני דור ה־Y ב־29 מדינות, 44% מהנ־שאלים אינם רואים את עצמם נשאים במקום העבודה הנוכחי בעוד שנתיים. רק 13% רואים את עצמם נשאים בארגון יותר מחצי שנה. המבוגרים שבקרב בני דור ה־Y נאלצים להתמודד כמנהלים עם צעירי שכבת הדור הוו. אתגר השימור הוא שלהם.

גיאן פרייריז, מהחוקרות הבולטות של דור ה־Y במ־קום העבודה, פרסמה ב־2014 מחקר שעסק בשאלה אם המילניאלו שינו את האופן שבו מנהלים מנהלים. היא אפיינה את המילניאלו ככאלה שגדלו במערכות יחסים חבריות עם הוריהם ומוריהם, ומכאן שאין להם יראה מבעלי סמכות, והם נחווים כמתנגדים להיררכיה, וככאלה שאינם נותנים לה כבוד. לצד העובדה שהם מ־ד־פשים תדיר הזדמנויות לשפר את העניין או הסיפוק במה שהם עושים בארגון הם נוטים להגביר את

כאשר בני דור ה־Y מטפסים במעלה הסולם הארגוני הם אינם משנים את עמדותיהם. הם לא עושים הפרדה בין קריירה לבין העצמי והמשפחה, ואינם שואפים לאיזון בין העולמות, אלא לכך שמקום העבודה ישקף את מי שהם