

# Se veled, se nélküled!

... A GENERÁCIÓVÁLTÁS NEHÉZSÉGEI

Albert Erika



**Olyan sokat beszélünk róla, de valahogy sosem érünk a végére... Melyek a generációk köztudott, kimondott és kevésbé ismert problémái?**

## BOOMER, GEN X, GEN Y?

A céges generáció- és vezetőváltás kapcsán manapság három generációról szoktunk beszélni: a boomerek, az X generáció és az Y generáció (vagy milleniálisok). Bár tankönyv szerint meg van határozva, hogy melyik generáció melyik „évjáratba” tartozik (lásd az alábbi ábrát), a valóságban, főleg a generációk közötti határon született személyek között enyhén szubjektívebb lehet a hovatartozás. Ettől függetlenül alapvető különbségekről beszélhetünk úgy az élethez való hozzáállásban, mint a vezetői stílusokban. Ezek megértése és elfogadása már nagy szerepet játszhat a generációs konfliktusok oldásában. Nézzük is meg őket egyenként!

**Boomerek.** Optimisták és sok esetben idealisták. A háború utáni generáció tudja, mit jelent a nélkülözés, és ennek köszönhetően azt is,



**Boomer**  
'46-'64



**Gen X**  
'65-'80



**Gen Y**  
'81-'99

Optimista  
Idealista  
Munkamániás  
Stabilitás  
Szava parancs

Szkeptikus  
Önálló  
Munka-  
magánélet  
Legyen meg!

Teljesítmény-  
orientált  
Dolgozzunk-  
játsszunk!  
Együttműködő



hogy mit jelent a kemény munka. Számukra az eredmények nem magától értetődőek, és a sikereket hálával és alázattal közelítik meg. Nevezhetőek enyhén munkamániásoknak is, és igencsak lojálisak. Fő életcéljuk a munkában az, hogy valami maradandót alkossanak, hagyatékot építsenek. Így ne nézzünk rájuk rossz szemmel, ha azt látjuk, hogy esetleg nehezen engedik ki a kezükből azt, amit kemény munkával felépítettek. Kritikusak, és mindent megkérdőjeleznek, vezetői stílusban pedig hisznek abban, hogy „meg kell mondani a tutit”. A parancsok fentről lefele érkeznek, ugyanígy az elismerés is. Hogy letről ki néz fel rájuk és miért, kevésbé érdekli. A munka mindennél fontosabb, és a szakértelem az ipar egy szűk területére korlátozódik, hisz hogyan másképp lehetne valaki szakértő, mint hogy mélyre ássa magát egy adott területen.

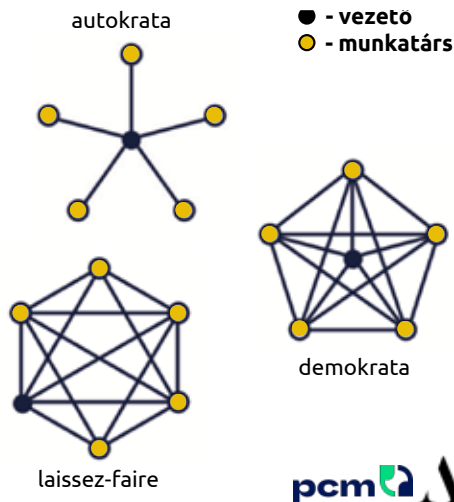
**Gen X.** Szeptikus és önálló. Mi más lehetne egy boomer gyerekeként? A „kulcsos generáció” egyénei önmagukat irányítják és önmagukra számítanak. Ők is tudják, mi a nélkülözés, de másképp, mint az előző generáció. Ezért fenntartásokkal kezelik az előző generáció értékrendjét, és a materiális javakkal szemben előnyben részesítik a személyes kapcsolatokat. Kitalálják a munka–magánélet egyensúly fogalmát, és ennek megfelelően már nem hajlandóak belehalni a munkába. Ha valaki ezt várná tőlük, akkor továbblépnek egy olyan helyre, ahol az autonómiát többre értékelik, mint a lojalitást. Jól viseli a tekintélyelvű vezetést, de végtelenül leleményes, ha bármilyen okból kifolyólag meg kell kerülni a kiadott parancsot. Számukra nem a maradandó érték alkotása a fontos, hanem a „hordozható” karrier, legyen szó munkakörök közti váltásról vagy földrajzi helyről. Mivel úgy nőttek fel, hogy maguknak kellett döntéseket hozni, vezetői hozzáállásuk a „legyen meg!”. Mivel a legtanultabb generáció, hisz abban, hogy mindenki tudja mi a dol-

ga és a munka annak megfelelően el is lesz végezve. Már szinte halljuk a háttérben: „Fiam! Ez így sosem lesz meg...”

**Gen Y.** Teljesítményorientált és együttműködő. Az első igazán digitális generáció. Nagy hangsúlyt fektet a korszerű technológiákra és a magas minőségű digitális munkakörnyezet az egyik legnagyobb motivátor. Már nem csak a munka–magánélet egyensúlyt keresik, hanem a munka egy „élhető” tevékenység kell legyen. „Dolgozzunk, de játsszunk is közben!” Nem az életet rendelik alá a munkának, hanem a munkát az életnek. Legyen bárholnnan elvégezhető, legalább részben. Kiemelt fontosságú számukra a rugalmas munkarend. Nem jellemző rájuk a szakma iránti teljes elköteleződés, inkább párhuzamos karriertervekben gondolkodnak. Hisz annyira rohamosan változik minden, hogy fontosabbá válik a változás lekövetése, mint a teljes odaadás. A mában hisznek, ezért sokszor úgy tűnhet, mintha csak magukkal foglalkoznának. Magabiztos, optimista, de nagymértékű realizmus is jellemző rá. Az Y generáció vezetői már nem térfelügyelőként követik a munkatársak munkáját, hanem ha lehet, akkor egy távoli vezérlőpult mögül nézik a mérőszámokat. A parancsban nem hisznek, a tisztelet nem adott, mert azt ki kell érdemelni, és ezt egy magas fokú együttműködéssel lehet csak elérni. Senki ne mondja meg nekik, mit hogyan kell csinálni. A közös tudást hasznosítva, majd együtt, csapatban döntésre jutnak.

## GENERÁCIÓK PREFERÁLT VEZETÉSI STÍLUSA

Azt, hogy ki milyen vezetői stílusban érzi jól magát, nem csak a generáció határozza meg. A vezetői stílusokat egyrészt ellessük saját jelenlegi és volt vezetőinktől, majd ahogy egyre több időt töltünk egy vezetői pozícióban, annál inkább személyiségtypusunk alapján vesszük fel azt a stílust, amelyben önzonosan, hitelesen mozgunk. Ahogy láttuk, minden generációnak megvan a maga túlélési stratégiája, amely az adott időben, az adott környezetben bevált. A boomerek hisznek az autokrata vezetésben. „A főnök megmondja, mi a dolgom, megcsinálom, és ha jól csinálom, akkor lépek előre a ranglétrán.” Minden információ a főnöktől ered és



hozzá jut vissza. Mivel a Gen X a tudás generációja, ők hisznek abban, hogy mindenki tudja mi a dolga. Rájuk inkább a *laissez-faire* (szabad fordításban: „majd magától megtörténik”) vezetői stílus jellemző. Kívülről már szinte úgy néz ki, mintha semmit sem csinálna. Ő megelőlegezi a bizalmat, hogy mindenki el tudja végezni a dolgát. Csak akkor lép közbe, ha kérik, ha valami nagyon nem mozdul, vagy ha sürgős/fontos döntést kell meghozni. Hisz abban, hogy minden döntést az azért felelős személy kell meghozzon, szorgalmazza a személyek közti kommunikációt, és nem szereti, ha a konfliktusok megoldatlanul maradnak. A Gen Y pedig egy abszolút *demokrata*. Mindig, mindenkinek törekednie kell a konszenzusos döntésre. Mivel célorientált, szeretne mindenkit arra ösztönözni, hogy a számára rendelkezésre álló információ alapján fejtsse ki a saját véleményét. Az együttműködés mindennél fontosabb, és ha nem tudnak döntésre jutni, az csak egy dolgot jelenthet: több információra van szükségük...

Még mielőtt bárki azt gondolná, hogy van egy helyes vezetői stílus, ami mindent visz, sajnos azt kell mondanom, nincs. A „megmondó” legjobb szándéka ellenére is azt az érzést fogja kelteni a másokban, hogy nincs bizalom, nem értékelem a véleményét vagy a szakértelmét. Aki csak a konszenzusos döntésben hisz, az tekintélyt fog veszíteni annak szemében, aki mentorként néz rá, aki pedig iránymutatást vár, az már rég tépi a haját, hogy miért nem történik semmi... Aki pedig az emberek legjobb tudására bízva a dön-

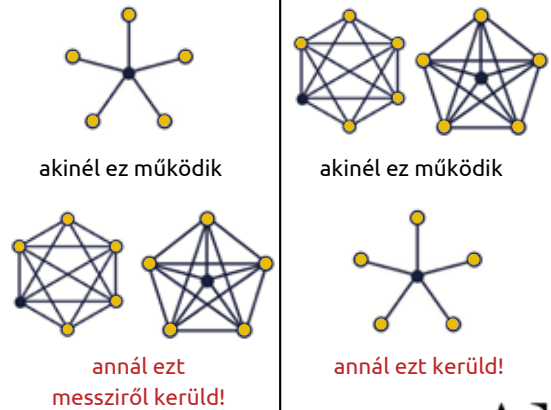
tést, az egész egyszerűen úgy néz ki, mintha soha nem csinálna semmit. Látszólag tanulni sem lehet tőle, irányt sem mutat, csak amikor már mindenki a másik torkán lóg, akkor jön békéltetni mindenkit. Szóval hiába akarunk jót vezetőként, csak akkor tudunk jót tenni másokkal, ha figyelembe vesszük azt, hogy kinek mire van szüksége.

## ÁTMENETI NEHÉZSÉGEK

Az eddigiek alapján már kezdjük látni, hogy hány ponton alakulhatnak ki konfliktusok a generációváltás kapcsán. Az első ilyen pont az, hogy a leköszönő vezető a régi, bevált vezetési stílust próbálja ráerőltetni a fiatalabb generációra. Ez viszont úgy van vele, mint a régi bőrkabáttal. „Értem én, hogy még jó, meg húsz éve drága volt, de nem illik a stílusomba.” Ha a vezetői stílust nem érzi magáénak valaki, egy ideig tudja erőltetni, színlelni, viszont hosszú távon saját hitelességét rombolja. Nem azért, mert nem jó szándékból cselekszik, hanem azért, mert a „szerepet” nem fogja tudni konzekvens módon fenntartani. Márpedig az egyik legfontosabb vezetői kompetencia a *következetesség*.

A másik nagy problémaforrás pedig az, hogy egy sok éven át fenntartott vezetői stílus köré általában olyan személyiségtípusok rendeződnek be, akik ezt jól viselik. Tehát ha harminc éven keresztül egy autokrata vezető mondta meg a tutit, akkor hiába jön helyére egy jó szándékú demokrata, mert az emberek nem fogják érteni. „Mi az, hogy mondjam el a véleményem? Hát az miért számít? Mondja meg, mit csináljak, és csinálom. Nem azért fizetnek, hogy gondolkodjak, hanem azért, hogy dolgozzak...” Bizonyára ismerős a helyzet. A fiatalabb generáció pedig szentül meg van győződve arról, hogy ez a jó út, és nem érti, hogy az emberek miért nem értékelik a hirtelen lelt szólásszabadságukat. Sokszor magunkból indulunk ki, és nem vesszük figyelembe azt, hogy a másoknak mi az igénye. Ha egy személy az autokratikus vezetési stílust preferálja, akkor vele kerüendő a *demokrata* és a „hagyd-rá” stílus. A *demokrata* stílust preferálókkal pedig messziről kerüendő az *autokrata* stílus, hisz ennek alkalmazása szinte biztos konfliktushoz vezet. Ezért biztosra mondható, hogy minden csoport a vezetője köré rendeződik be. Vagy így, vagy úgy... Nagy munka ez az új vezetőnek. Egyrészt megtalálni a saját vezetői identitását, másrészt megtanulni mások igényei szerint kommunikálni,

Személyiségtípusok által preferált és kerüendő vezetői stílusok



AE

harmadrészt pedig meghozni azokat a nehéz döntéseket, amelyek szükségesek a továbbhaladáshoz a „vérfrissítés” következtében. Egy szomorú, de valós tény az, hogy sok esetben a dolgok nem tudnak csak úgy menni tovább, ahogy eddig mentek.

## A PSZICHOLÓGIAI SZÜKSÉGLETEK MEGÉRTÉSE

Ha a fiatal vezetőnek sikerült felvennie a fonalat és kisebb-nagyobb bakikkal, de viszi a boltot, még mindig fennmarad a kérdés: mi legyen a leköszönő vezetővel? Itt fontos megállni egy pillanatra és elgondolkodni azon, hogy valójában mi történik. És ezt a helyzetet sokszor pont a szerető és jót akaró környezet nehezíti meg. Ilyenkor halljuk az olyan kérdéseket, hogy: „Miért nem tudja már elengedni? Ott a nyaraló a Balatonon. Ráfér a pihenés ennyi év munka után.” Ilyen mondat senkitől sem hangzott még el rossz szándékkal. Mégis miért olyan rossz ezt hallani? Azért, mert aki ennyi évet tudott egy célnak szolgálni, a keletkező úrt nem fogja tudni semmi könnyen betölteni. Főleg amíg meg nem értjük, hogy mi volt az a pszichológiai szükséglet, ami irányította a cselekvést. Ha valakit a munkájának eredménye motivált, vagy az, hogy egy jobb világot hagyjon hátra, valószínűleg egyszerűbb dolga lesz a visszavonulás után. Az ilyen személyiségtípus örömet fog lelteni a kertgondozásban is, abban is, hogy az unokákra vigyáz. Visszajárhat a tudást továbbadni egy tanácsadói szerepben,

vagy a fiatal kollégákat mentorálni. Ugyanaz érvényes azokra is, akiket a közösség motivált. Ők is könnyen találnak olyan környezetet, ahol másokkal együtt, akár közösségi szerepet vállalva, értelmesen ki tudják tölteni a mindennapjaikat. De mi legyen azokkal, akik ahhoz szoktak, hogy ők fújják a passzátszelet? Ő nem fogja örömet lenni abban, hogy tökéletesre formázta a sövényt. Aki ahhoz szokott, hogy egy cégben két kezével mozgat minden szálat, az ezt az úrt a környezet mozgatásával fogja kompenzálni. Sajnos a környezet ezt ritkán fogja jól megélni, ami tovább fokozza a konfliktust. A mozgó mozgatna, de mindenki megálljt parancsol neki. Meg kell érteni, hogy van olyan személy, akinek a megállás az azonos a halállal. Ismerek olyan cégvezetőt, aki

miután kiszállt az üzletből, versenymotort vásárolt. Természetesen mindenki azt hitte, megőrült. Nem őrült meg, csak szeretett volna mozgásban maradni és megtartani az irányítást. Csak másképp, mint eddig... Nincs sablonmegoldás, amivel mindenki boldog lenne. Az új vezetőket támogatni kell és a jó hír, hogy a vezetői kompetenciák tanulhatóak. A legnehezebb része a vezetővé válásnak talán a saját vezetői identitás felfedezése. Onnan a többi már csak munka. A leköszönő vezetővel pedig türelmesnek kell lenni. A gyász lépésein végig kell menni, hogy az elengedés megtörténjen. És itt is egy identitás újrafelfedezésén kell átmenni: „Hogyan lehetek úgy önmagam, hogy már nem az vagyok, ami az elmúlt harminc évben voltam?” Ez is kemény melő...

**PAUKER**<sup>®</sup>  
az én nyomdám



LUXUS MAGAZINOK  
MŰVÉSZETI KIADVÁNYOK  
IPARI KATALÓGUSOK  
ÚJSÁGOK  
PROFESSZIONÁLIS  
GRAFIKAI TERVEZÉS  
ÉS KIVITELEZÉS

színnel  lélekkel



PAUKER HOLDING KFT.

CÍMÜNK: 1047 BUDAPEST, BAROSS UTCA 11-15.

nyomda@pauker.hu