



# КОММУНИКАЦИИ В КОМПАНИИ

ПОЧЕМУ ЗНАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ РАЗНЫХ  
ПОКОЛЕНИЙ – ЭТО УНИВЕРСАЛЬНЫЙ  
ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ РАБОТЫ С СОТРУДНИКАМИ?



**ЕВГЕНИЙ НИКОНОВ,**  
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА  
«RUGENERATIONS –  
РОССИЙСКАЯ ШКОЛА  
ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ»

В РАМКАХ РУБРИКИ «ЗНАНИЯ.LIVE» МЫ НАЧИНАЕМ СЕРИЮ ПУБЛИКАЦИЙ, ПОСВЯЩЕННЫХ УПРАВЛЕНИЮ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ЛЮДЬМИ. ОТКРЫВАЕТ ЕЕ ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ, АДАПТИРОВАННАЯ ДЛЯ РОССИИ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИМ ЦЕНТРОМ «RUGENERATIONS – ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ В РОССИИ», КОТОРЫЙ УЖЕ БОЛЬШЕ 20 ЛЕТ ЗАНИМАЕТСЯ НЕ ТОЛЬКО РАЗРАБОТКОЙ САМОЙ ИДЕИ, НО И ПОСТОЯННО ПРОВЕРЯЕТ ЕЕ НА РАЗЛИЧНЫХ ЗАДАЧАХ В УПРАВЛЕНИИ, МАРКЕТИНГЕ И СТРАТЕГИИ.

# ЗНАНИЯ. Live

Как показали эти два десятилетия, Теория поколений – абсолютно прикладной инструмент, получивший популярность в бизнесе. Чем она отличается от других теорий про людей? Прежде всего областью применения – она в первую очередь используется для решений, ориентированных на большие группы людей.

Ценности поколений – часть жизненных приоритетов, на которые ориентируется человек. У отдельного человека ценностей, конечно, больше – это целый микс. Ценности, как я их определяю, это наши приоритеты, которые мы наделили силой. Однако люди их, как правило, не замечают и не подозревают, как сильно эти приоритеты, то есть ценности, могут влиять.

Ценности – это образ того, как должно быть правильно. Они имеют разное происхождение: какие-то из них формируются на уровне поколений, другие приходят из гендера, семьи, религии, нации, страны и так далее. Ценности служат своеобразным фильтром, через который люди пропускают то, что происходит вокруг: если происходящее нас не трогает – мы спокойно проходим мимо, а если наши ценности были задеты – мы испытываем сильные эмоции.

Именно поэтому суперсила эйчара – это работа с ценностями вне зависимости от их природы. И нужно помнить, что, несмотря на различное происхождение, проявляются ценности одинаково, и одно из наиболее ярких проявлений – это претензия.

Претензия – это заявление о несогласии с важным в вашем мире, это момент проявления ценностей. И здесь есть две новости – грустная и радостная. Первая: ваши претензии к другим людям не имеют к ним никакого отношения; вторая – их претензии тоже не о вас. Часто люди пытаются применить к человеку набор своих фильтров («Мы ожидали, что ты...») и очень удивляются, когда что-то не совпадает с их ожиданиями. Так рождается претензия. Речь, конечно, не о нарушении договоренностей, хотя в любом конфликте всегда есть конфликт ценностей. Поэтому важно претензии других людей исследовать: «А что не так?..»

Базовая гипотеза Теории поколений – это ответ на вопрос, как возникают поколенческие ценности. Таких источников несколько, основные из них – крупные мировые (или в масштабах страны) события, например запуск спутника и полет Гагарина в космос; коммуникационные сообщения (яркий пример здесь – плакаты с определенным визуальным и текстовым сообщением); еще один значительный источник возникновения поколенческих ценностей – это дефицит, запрос на что-либо.

**ЛЮДИ НЕ ПОНИМАЮТ, ЧТО УБРАТЬ ЧАСТЬ СВОИХ ФИЛЬТРОВ В ОТНОШЕНИИ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ ОЗНАЧАЕТ БЕРЕЧЬ СВОИ НЕРВЫ, НО НЕТ, ОНИ «БЕГАЮТ СО СВОЕЙ ЛИНЕЙКОЙ» И ПРОВЕРЯЮТ, КАК ДРУГИЕ В НИХ «ВПИСЫВАЮТСЯ», А ЕСЛИ НЕТ — ПРЕДЪЯВЛЯЮТ ПРЕТЕНЗИИ**



**МНОГИЕ ОШИБОЧНО ДУМАЮТ О НЫНЕШНИХ ПОКОЛЕНИЯХ КАК О ЦИФРОВЫХ, НО НА САМОМ ДЕЛЕ ЦИФРА ДЛЯ НИХ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ЦЕННОСТЬЮ — ЭТО ПРИВЫЧНАЯ СРЕДА, НЕ БОЛЕЕ**

Для чего нужно знать ценности, и свои в том числе? Осознанный выбор выстраивать отношения с человеком заключается в том числе в том, что вы принимаете решение не «давить на его мозоли». В голове нужно держать чек-лист: тут не давить, вот так не делать. На работе ровно то же самое.

Язык — одно из ярких проявлений ценностей. Люди привыкают выражаться определенным образом, не задумываясь о том, что другим может быть совершенно непонятно то, о чем они говорят, а потому стоит использовать некий поправочный коэффициент, ведь далеко не все имеют привычку и смелость переспрашивать. Кроме того, люди не замечают, что за одними и теми же словами могут подразумеваться совершенно разные вещи. Один из ярких примеров неоднозначного восприятия всем известного слова — это слово «сервис»: для кого-то оно является само собой разумеющимся, а кто-то в нем находит унижительные коннотации. Или часто мы говорим об ответственности, но ведь существует столько ее вариантов! Практически все люди являются таковыми, но в разной степени и с разными нюансами: кто-то очень трепетно относится к работе и таймингу, но плюет на здоровье, и наоборот.

Ценности выражаются в наших образах и представлениях. Сегодня работодателей волнует представление молодежи о том, что такое классная современная работа. Что сегодня модно или, иначе говоря, что продано? Это стартапы, предпринимательство, бизнес-инкубаторы и т. п. Даже если компания этим не обладает, необходимо продать свое, то есть суметь «завернуть» ваше предложение в нужный образ. И это целое мастерство.

Если ты правильно расшифровал образ человека, ты можешь правильно «упаковать» ему смысл. А «упаковывать» свои цели нужно всегда. К примеру, у компании есть прагматичная цель — в шесть раз увеличить грузоперевозки / продажи / объемы производства. Цель понятна, но теперь ее нужно подать так, чтобы люди увидели себя в этой цели. И это вызвало у них эмоции. Разным людям нужно сказать разное, показать по-разному и в разных местах это сделать: у лифта, на площади, в соцсетях.

Ценностные приоритеты влияют практически на все, в том числе на комплексные представления о том, что такое хорошая коммуникация и что такое хорошая команда, как нужно решать проблемы, на отношение к безопасности и на многое другое. Например, поколение X плюет на безопасность, потому что привыкло жить в небезопасном мире, вспомните шифер, карбид, гудрон и все остальное. Миллениалы к безопасности относятся более уважительно, а поколение Z вообще будет ее фанатами: в мультфильмах, на которых они выросли, очень четко прослеживается: «Так нельзя».

## ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ — ОСНОВАТЕЛИ НЕЙЛ ХОУВ И ВИЛЬЯМ ШТРАУС

Поколение <b>G</b> ПОБЕДИТЕЛИ	Поколение <b>P</b> МОЛЧАЛИВЫЕ	Поколение <b>B</b> БЕБИ-БУМЕРЫ	Поколение <b>X</b> НЕИЗВЕСТНЫЕ	Поколение <b>Y</b> МИЛЛЕНИАЛЫ	Поколение <b>Z</b> ДЕТИ ИНДИГО
1900–1923	1923–1943	1943–1963	1963–1983	1983–2003	2003–н.в.
<b>Ключевые события:</b> революции 1905 и 1917 годов, коллективизация, электрификация. <b>Ценности:</b> трудолюбие, вера в светлое будущее, ответственность, приверженность идеологии, доминантность, категоричность.	<b>Ключевые события:</b> сталинские репрессии, Вторая мировая война, восстановление разрушенной страны. <b>Ценности:</b> преданность, соблюдение правил, уважение к должности и статусу, жертвенность, подчинение, терпение, экономность.	<b>Ключевые события:</b> бум рождаемости, покорение космоса, СССР — мировая супердержава, холодная война, очереди и талоны. <b>Ценности:</b> идеализм, оптимизм, имидж, молодость, здоровье, работа, ориентация на команду, вознаграждение, статус, вовлеченность.	<b>Ключевые события:</b> продолжение холодной войны, перестройка, война в Афганистане. <b>Ценности:</b> выбор, глобальная информированность, индивидуализм, обучение в течение всей жизни, поиск эмоций, прагматизм, надежда на себя, баланс между работой и личной жизнью.	<b>Ключевые события:</b> распад СССР, теракты и военные конфликты, кризис 2008 года, интернет, бренды. <b>Ценности:</b> изменения, оптимизм, общительность, уверенность в себе, подчиненность, немедленное вознаграждение, мораль, достижение, наивность, профи в технике.	<b>Ключевые события:</b> все впереди. <b>Ценности:</b> закладываются в настоящий момент. Цифровые технологии, огромное количество информации, интернета, прямого эфира.

В управлении есть наследие поколенческих образов. В мире, в котором мы живем, вырабатываются адекватные сценарии реагирования: если ты живешь в мире войны, то адекватный сценарий взаимодействия в нем называется приказ, а неадекватный — его неисполнение. В мире выживания адекватное реагирование — жертвование.

Сегодня мы живем в мире условного благоденствия, в котором нужно уметь договариваться, а значит, правила долженствования, приказа и жертвования не очень уместны.

При этом во многих компаниях правила управления наследуются «из мира войны и выживания», но молодежь такое не воспринимает: не встретив адекватность окружающего мира, она просто уйдет.

**НЕ ТАК ДАВНО МЫ ОПУБЛИКОВАЛИ ИССЛЕДОВАНИЕ, В КОТОРОМ ВИДНО, ЧТО «ТИКТОК» — ЭТО НЕ ХАЙП, А ТРЕНД, ЗАКРЫВАЮЩИЙ ПОТРЕБНОСТИ ЦЕЛОГО ПОКОЛЕНИЯ: В НЕМ ЕСТЬ РАЗНООБРАЗИЕ, РАВЕНСТВО, БЫСТРАЯ РЕАКЦИЯ НА ПРОИСХОДЯЩЕЕ, НИЗКИЙ РИСК КРИТИКИ, ВОЗМОЖНОСТЬ КОМБИНИРОВАТЬ РАЗВИТИЕ И РАЗВЛЕЧЕНИЕ, ПРОСТОТА И ДОСТУПНОСТЬ**

