

# HOW GENERATION „Y“ CHANGED THE MILITARY ENVIRONMENT

**Teodora P. Chalakova**

Ministry of Defence of the Republic of Bulgaria  
t.chalakova@mod.bg

***Abstract:** Known as Generation Y, they carry a unique set of expectations and attitudes to connect with the work that leads some experts to conclude that managing Y will be more likely than it was before previous generations. Effective communication is an available product for any successful organization, such as the military. Compared to Baby Boomers and many of Generation X, Generation Y is expressed with possible access to unlimited information from multiple media sources. Technically the main method of communication and source of information is the Internet and social media. This can create a gap in personal relationships and mentoring individually. As a result, this Generation Y often struggles with face-to-face interpersonal communication. Therefore, commanders need to change the means of interaction and training with this group of people. Importantly, this generation brings new perspectives and fighting skills and they are simply not used to the way Baby Boomers and even Generation X interact in the workplace.*

***Keywords:** Generation X, generation Y, generation Z, Foreign Language, Skill, Learning needs.*

## КАК ПОКОЛЕНИЕ „Y“ ПРОМЕНИ АРМЕЙСКАТА СРЕДА

**Теодора П. Чалъкова**

Министерство на отбраната на Република България  
t.chalakova@mod.bg

Разликите в идентичността и приоритета между поколенията не са ново явление, нито погрешните възприятия, които по-старите поколения имат за по-младото поколение [1. 2]. Представителите на поколенията имат проблеми с общуването помежду си и проблемите между поколенията съществуват като едно цяло поколението използва своята ценностна рамка, за да преценява нагласите и действията на друго. Тези различия между тях често са подбудители на съвременните дебати и дори спорове [3].

Взаимодействието на връстниците и връзките между поколенията показва интересни тенденции [4].

Поколение Y<sup>1</sup> поколението, родено от началото на 80-те до началото на 1993 г., сега представлява солидна част от състава на въоръжените сили на Република България. С нарастващото си присъствие във военския живот си струва да бъде зададен въпросът: Как то промени армейската среда?

Поколение Y или както са известни по света – Милениали или Хилядолетници навлезе с бързи темпове във военната сфера, с всяка изминала година броя на офицерите, сержантите и войниците представители на това поколение нараства с бързи темпове. Това е най-многобройното поколение в Българската армия и в същото време най-малобройното в Република България. Това се дължи най-вече на факта, че след 2001 година броя на мигриралите представители започна да нараства, най-вече заради благоприятните условия за работа и обучение в чужбина. „Y<sup>2</sup> са тези, които най-силно преживяват избора между оставане в страната и опит за по-уреден или по-добър живот в чужбина“<sup>3</sup>; отбелязва Нина Денисова, ръководител „Качествени изследвания“ в ИПСОС България (IPSOС)<sup>3</sup>.

Поколението<sup>4</sup> на Милениалите е сериозна „грижа“ за днешните работодатели. Те са най-ухажваните за работа, защото са перспективни, образовани, имат опит и с присъщия си перфекционизъм немалка част от тях се доближават до категорията служители, които днес наричаме „таланти“. Същевременно както бе споменато, това е най-малобройното поколение в България<sup>5</sup>, знаещо цената си и готово да напусне не само организацията, но и страната. Тези хора са силно чувствителни към „оценката и обратната връзка за техния принос“ и към възнаграждението, като поставят тези мотивационни фактори на първо място.

Поколение Y умее да работи в екип, държи на спокойната и конструктивна атмосфера и на колегиалните взаимоотношения. „Успоредно с поколенческите различия поведението на хората се определя и от фактори като историческата ситуация и етап от жизнения им цикъл. Започването на постоянна работа, създаването на семейство например променят по определен начин поведението на индивида, независимо от кое поколение е той“, казва Нина Денисова.

Дойде времето поколение Y да поемат властта. Те нарастват с всяка изминала и съответно за всяка организация е важно да знае, че това са хора мотивирани по начин различен от предишните поколения. За съжаление много лидери не разбират как да ценят по-младите членове на екипа и как да извлекат максимума от своите по-млади професионалисти. Това причинява високи нива на текучество, по-скъпи усилия за задържане на служители и по-малко организационно поведение. Някои възприемат честата смяна на работа на Y като ирационални или импулсивни, но много пъти просто им липсват лидери, които могат адекватно да ги мотивират и предизвикват. По ирония на съдбата една от най-строгите бюрократичните организации в света е армията. Военните лидери се стремят да разберат хората си, да научат какво ценят и да използват таланта си за изпълнение на мисии. Все още представителите на поколение X заемат висши военни длъжности, но след около 10 години ще започне поэтапна смяна и Y ще има първи висш офицер в Българската армия.

Военнослужещите могат да бъдат разглеждани като част от като социалната и работна сфера. Въпреки че споделят много общи качества със служителите от цивилната сфера, професията е отделена от гражданското общество отчасти поради спецификата на дейностите, които военносслужещите изпълняват по време на своето кадрово развитие. На пръв поглед влизането в армията

<sup>1</sup> How Millennials Are Changing the Workplace (lbmc.com)

<sup>2</sup> Милениълите са най-малобройното поколение в България (capital.bg)

<sup>3</sup> Семинар „Ролята на маркетинговите изследвания в управлението на един бранд. Качествени методи и семиотични подходи“ - Събития - Нов български университет (nbu.bg)

<sup>4</sup> Z, X, Y или T - кое е най-работното поколение на пазара на труда у нас | Мобилност на работната сила (jobmobility.info)

<sup>5</sup> Заключителен аналитичен доклад за изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България | Поколенчески профили | Анализи | Вдъхновени от опита (bia-bg.com)

и изпълнението на военна служба може да изглежда като труден преход за поколение Y, но реалността е такава, че армията за тях се явява сигурност и в същото време семейство.

Поколение Y носи разнообразни социални и културни преживявания в своята кариерата. С израстването си то наблюдава раждането и растежа на Интернет, появата на социалните медии, силните социално-политически и културни конфликти и голяма икономическа рецесия. Тези безброй влияния спомогнаха за формирането на поколение, което е устойчиво, оптимистично, целенасочено и гъвкаво. То донесе със себе си тези ценности на работното място, те спомогнаха за оформянето на начина, по който организациите (военната сфера също може да бъде разгледана като самостоятелна организация) предлагат предимства, планиране на работното време и заплащане на работната сила. Y промениха армията по няколко начина:

Акцент върху технологиите. Като най – технологично грамотно поколение, те намират за важно работодателят (в лицето на командира) да ги поддържа свързани с най -новите и най -добрите технологии, включително мобилни платформи. Всъщност много от западните армии вече предлагат онлайн въпросници преди интервюта и видео интервюта. Не само, че процесът на видео интервю е икономически ефективен и удобен начин за скрининг на кандидатите, той също така подчертава използването на технологиите на организацията и може да помогне за привличането на най-добрите кандидати за военнослужещи (било то за войници или курсанти). За тях смислената работа е ключов фактор при приемането на работа. Те искат да знаят, че работата им ще има положително въздействие върху техните колеги, командири и армията като цяло. В допълнение, особено им допада доброволчеството, като с желание приемат да изпълняват дейност, която за представителите на поколение X е неприемлива, а поколение Z изобщо няма и да се замисли да я изпълни.

Лидерство. За тях то трябва да бъде прозрачно и автентично. Прозрачността е едно от четирите най – добри качества, които Y търсят в лидерите, така че не е изненадващо, че когато станат лидери, това е нещо, за което те ще имат приоритет. Също така, това поколение е в състояние да „усети“ фалша и претенциозността на подчинените си. Писнало му е от лидери и командири, които не спазват обещания и са по-загрижени за собствената си изгода, отколкото за подчинените си. Те искат лидери с почтеност.

Очакват да бъдат наградени за постигнати успехи в ежедневната си дейност. Техните очаквания за награди и незабавно удовлетворение се дължат на акцента им върху свързаността и комуникацията. Технологиите са култивирали у тях очакване за бързи отговори и незабавна оценка за добре свършената работа. Те желаят идеите им да бъдат разгледани, оценени и приложени на практика.

Годишно атестирани за ефективност. Поколение Y желаят обратна връзка в реално време или поне да се случва регулярно. Те не желаят да чакат до годишен преглед, за да се подобрят. Освен това искат да знаят какво се очаква от тях от самото начало. Имат силно мнение за това как ще развият своите лидерски умения.

Кариерен коучинг, менторските програми и ротационните задачи са най –желаните от тях видове обучение за лидерство. По-малко важни са традиционните видове обучение, включително електронно обучение, университетски курсове и класове, ръководени от инструктори. Те желаят да се учат чрез опит, а не чрез традиционно обучение.

Едно<sup>6</sup> значително препятствие пред военните лидери днес е уникалното предизвикателство да управляват и командват представители на поколение Y. Те са много адаптивни към новите и нововъзникващи технологии и практики поради възхода на съвременните технологии и бума в интернет, настъпил през юношеските, им години.

Често срещано мнение сред по-възрастните поколения (X или Baby Boomers) е, че технологиите способстват изоставането в интелектуално отношение на по-младото поколение (Y или Z), което ги прави неспособни за критично мислене или дори за най -елементарния здрав разум. Това не е нова идея. В края на 400-те години пр. н. е. приетият начин за пренос на информация е казаната дума. Философите запомнят и цитират идеи и истории и смятат, че записването на нещата е

<sup>6</sup> [Leading Millennials in the Military | Small Wars Journal](#)

акт на мързел. Сократ говори против корупцията на съвременните технологии, на писаното слово. Конрад Геснер повтаря тази сентенция за „объркващото и вредно изобилие от книги.“ [5]. Разбира се, това са крайни примери, но подчертават факта, че технологиите непрекъснато се променят и е препоръчително да се използват тези, които са добре запознати с най-новите си средства за обмен. Технологията доведе поколенческите групи до неவிждано преди това ниво. Поколение Y е способно да използва технологиите, за да образуват сложна мрежа от приятели, познати и колеги, които предишните поколения не са били в състояние да постигнат. Те образуват сплотено поколение. Това може да бъде значителен актив за организация, която работи в и с технологии като най-технологично развитите армии в света. Това също може да бъде критична уязвимост, тъй като интернет по своята същност може да се използва за експлоатация на персонала и подкопаване на културата на организацията.

Y също са типично хора, които имат силно желание да направят промяна и които търсят удовлетворение в ежедневието си живот. [6] Те са отлични екипни играчи, които възприемат гъвкав стил на работа. По-скоро са ориентирани към групата, отколкото като индивидуалиста. Те могат да жертват собствената си идентичност, за да бъдат част от екипа. През юношеските си години много от тях участват в училищни дейности и спортове, които възхваляват усилията на групата и отдават еднакво признание на всички. Всеки получава трофей и никой не води резултат. Въпреки че този метод насърчава екипния манталитет, той носи със себе си някои непредвидени последици. За тях може да бъде травмиращо събитие, когато осъзнаят, че реалният живот поддържа резултати, но не всеки получава трофей и тяхното ниво на усилия е пряко сравнимо с това на връстниците им. Даването на трофей дори на посредствените изпълнители ще накара индивида да се почувства смутен и засрамен, защото индивидът дълбоко в себе си знае, че не е заслужил или спечелил това.

Този комплекс не им е дал причина да се стремят да се открояват сред своите връстници обаче, докато са ориентирани към групата в рамките на собствената си кохорта, те могат „учтиво“ да изключат други поколения. Те искат да бъдат част от групата. Те не харесват егоизма и са ориентирани към доброволчеството. Някои негативни аспекти на Y произтичат от това, което някои биха считали за неуспешно родителство. Те винаги са били третирани като специални или жизненоважни. Всеки етап от тяхното детство е отбелязван с тържества и похвали. Те могат да носят атмосфера на право за себе си и да очакват постоянно чести и положителни отзиви. Научени са, че са незаменими за обществото и света като цяло. Те изпитват задължение да решават световни проблеми, които според тях предишните поколения не са успели да решат. Общата им цел е изпълнението в живота им. Те искат да направят разлика, въпреки че дефинират какво означава да се направи промяна.

Ако им е поставена задача да изкачат връхът на една планина, то те ще желаят всеки ден да го изкачат. Житетският им опит ги е оставил без необходимите инструменти, за да започнат трудното пътуване от начинаещ до създател на различия. Тези инструменти са сила, решителност и търпение. Времето, необходимо на някой да изкачи собствената си планина, варира при всеки индивид и всеки връх, както го определят. Пътуването може да отнеме години или може да отнеме само месеци в зависимост от собствения капацитет на индивида за подобрене, но каквато и да е мярка за време, тя никога не е непосредствена. [7] Това е първото истинско препятствие пред водещите Y.

Начинът, по който лидерът влияе върху промяната на подчинените си, е чрез правилното разпределение на задачите и прилагането на власт. Y се различават от Baby Boomers и дори от поколение X в реакцията си на позиция и лична сила. Baby Boomers и поколение X реагират положително на твърдите тактики и силата на позицията, отколкото го правят Y. Твърдите тактики са ефективни за постигане на съответствие с последователите и са полезни като краткосрочно решение на поставената задача. [8] Може да бъде много трудно в такава забързана среда, като армейската, в която командирите често са напълно реагиращи на множеството внезапни задачи, които се налага да решават постоянно и незабавно.

Ако той (командирът) не превърне развитието на своите подчинени в приоритет, позиционната твърда сила ще се превърне в подразбиране и бързо ще изостри предаността на  $Y$  към организацията и нейните лидери. Личната власт често е по-ефективната тактика, когато се командваш  $Y$ , въпреки че смесица от лична и позиционна сила е идеална.  $Y$  се управляват с влиятелните техники като благодарност, вдъхновение, изграждане на взаимоотношения и консултации за сметка на използване на натиск или сила. Интеракцията може да бъде мощен инструмент в арсенала на командира, тъй като апелира към нуждата на  $Y$  от валидиране и положително укрепване. Най-добре е да бъде използвана умереност.

Като поколение, което вярва, че е тук, за да разреши неразрешими проблеми на своите предци, да промени света и да промени нещата, те често търсят вдъхновение и ще се придържат към всеки лидер, който им го предлага. Вдъхновяващите призиви трябва да се разглеждат като истински и в съответствие с личния етос на лидера. В противен случай обжалването ще се счита за оригинално и незабавно ще бъде отхвърлено от подчинения. За  $Y$  вдъхновението е синоним на активиране. Активирането се извършва чрез насърчаване на желание за инициатива у тяхна страна. Стивън Р. Кови разделя инициативата на 5 нива; [9]

Ниво 1. Изчакайте, докато бъде казано. Не правете нищо, докато не ви кажа.

Ниво 2. Попитайте. Виждате проблем, попитайте ме за него. Питай ме какво да правя.

Ниво 3. Препоръчайте. Представете ми проблем и препоръка за неговото решение

Ниво 4. Направете го и докладвайте незабавно. Така че, ако има грешка, те да могат да бъдат поправени незабавно.

Ниво 5. Направете го и докладвайте рутинно. В зависимост от задачата и лицето, на което е възложено, очакваното ниво на инициатива ще варира донякъде, но най-добре е да се избягват нива 1 и 2, ако изобщо е възможно. В диапазона от ниво 3 до 5 и е необходимо ясно да бъдат формулирани задачите към  $Y$ , за да бъдат постоянно активни и по този начин да изпълняват поставените задачи ежедневно и най-вече в срок.

Провалът не е специфичен за поколенията, но е важен аспект, който всички командири следва да приемат и разбират. В едно общество с нулеви дефекти, като военната среда, провалът не е толкова привлекателен. Способността да накараш подчинените, така да действат, че да бъде минимизиран рискът от провали е нещо на което командирите се учат през цялата си служба. Ако няма риск за живота, крайниците или зрението, няма потенциална финансова загуба за армията и няма риск от смущение за формирането, тогава неуспехът е абсолютно необходимо средство за обучение.

Това е особено вярно когато ръководиш  $Y$ , които не разделят личния от служебния си живот и в крайна сметка работят с чувство на удовлетворение. Провалът няма да бъде забравен бързо или лесно така или иначе. Д-р Джийн Клан предлага няколко възможности за въздействие и водене на организационно ниво. Изграждането на взаимоотношения е техника, която трябва да се развива с течение на времето, тъй като изисква взаимно доверие от всички участници чрез проявената им компетентност.

Изграждането на отношения понякога е тясно свързано с приветливостта, тъй като изисква положително подсилване чрез отправяне на похвали за добре свършената работа, за да се утвърди спечеленото доверие. Тази техника играе роля върху желанието на  $Y$  да бъде част от групата, да се разглежда като неразделна част от организацията като цяло и да бъде пряко отговорен за успеха или провала на групата. Консултациите са тясно свързани с изграждането на взаимоотношения и изискват от командира (лидера) символично или понякога буквално да се откаже от определени действия върху подчинените си, като потърси тяхното мнение за това какво да прави или как да го направи. Консултативната форма може да бъде проста манипулация, ако той вече знае какво ще прави, преди да потърси информация от тях. Това се използва най-ефективно, след като се изгради стабилна връзка и се създаде основа на доверие и експертният опит на подчинения наистина е необходим за вземане на информирано решение. Ако тези условия могат да бъдат постигнати, подчиненият ще бъде много емоционално удовлетворен в резултата и ще направи всичко

възможно, за да гарантира неговия успех. След като се формира здрава основа на доверие между лидера и подчинените чрез мнозинство лична власт или ангажираност и малцинство от власт или съответствие на позицията, тогава може да се постигне хармонична и продуктивна връзка, която да бъде уредена при рационално прилагане на сила чрез убеждаване, обмен, оценяване и/или сътрудничество [10].

От решаващо значение за здравословното използване на рационалните техники на влияние е да се избегне потенциалното размиване на линиите между това да бъдеш лидер и командир. Ясно определените граници са от решаващо значение при работа с Y. Те имат склонност да не правят разлика между професионалния и личния живот. Това, което правят, е синоним на това кои са те. В обобщение, въпреки че Y идват с интересен набор от предизвикателства, това в никакъв случай не е ново начинание. Ясните разделения на поколенията винаги са били проблем. Ясно има поведенчески тенденции за всяко поколение. Разбирането на тези стереотипи на поколенията позволява на един лидер да започне да определя как най-добре да повлияе на подчинените си и да ръководи формирането си. Тези стереотипи не се прилагат за всеки представител на поколението. Всеки лидер има отговорността да разбира индивидуално своите подчинени, да отделя време за разработване на ефективен менторски план и да прилага подходящите техники, за да ги води ежедневно.

На индивидуално ниво военните командири създадоха атмосфера на споделена отчетност, работа в екип и чувство за идентичност, което резонира добре с младите поколения. Командирите се опитват да изградят сплотеност и идентичност, като знаят какво мотивира хората си, чрез създаване на предизвикателни сценарии на ученията и тренировките като по този начин предизвикат конкуренция сред подчинените си.

## References

1. Deal, Jennifer J. "5 Truths About The Millennial Workforce." Center for Creative Leadership, <http://insights.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/how-to-keep-millennials-happy-without-ruining-your-business/>.
2. Deal, Jennifer J., David G. Altman, and Steven G. Rogelberg. "Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *The Journal of Business Psychology* 25, no. 2 (2010): 191-199.
3. Kowske, Brenda J., Rena Rasch, and Jack Wiley. "Millennials (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes." *The Journal of Business Psychology* 25, no. 2 (2010): 265-279.
4. Strauss, William, and Neil Howe. *Generations: The History of America's Future, 1584-2069*. New York, NY: Morrow, 1990.
5. Peter Nowak, "Boo! A Brief History of Technology Scares - Macleans.ca," *MACLEANS*, November 1, 2011, <http://www.macleans.ca/society/technology/boo-a-brief-history-of-technology-scars/>.
6. Simon Sinek, "Simon Sinek on Millennials in the Workplace-YouTube," October 29, 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>.
7. Stephen R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic* (New York: Simon and Schuster, 1989).
8. *The Application of Power and Influence in Organizational Leadership; Dr. Gene Klann; US Army Command and General Staff School*.
9. Stephen R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic* (New York: Simon and Schuster, 1989).
10. *The Application of Power and Influence in Organizational Leadership; Dr. Gene Klann; US Army Command and General Staff School*.