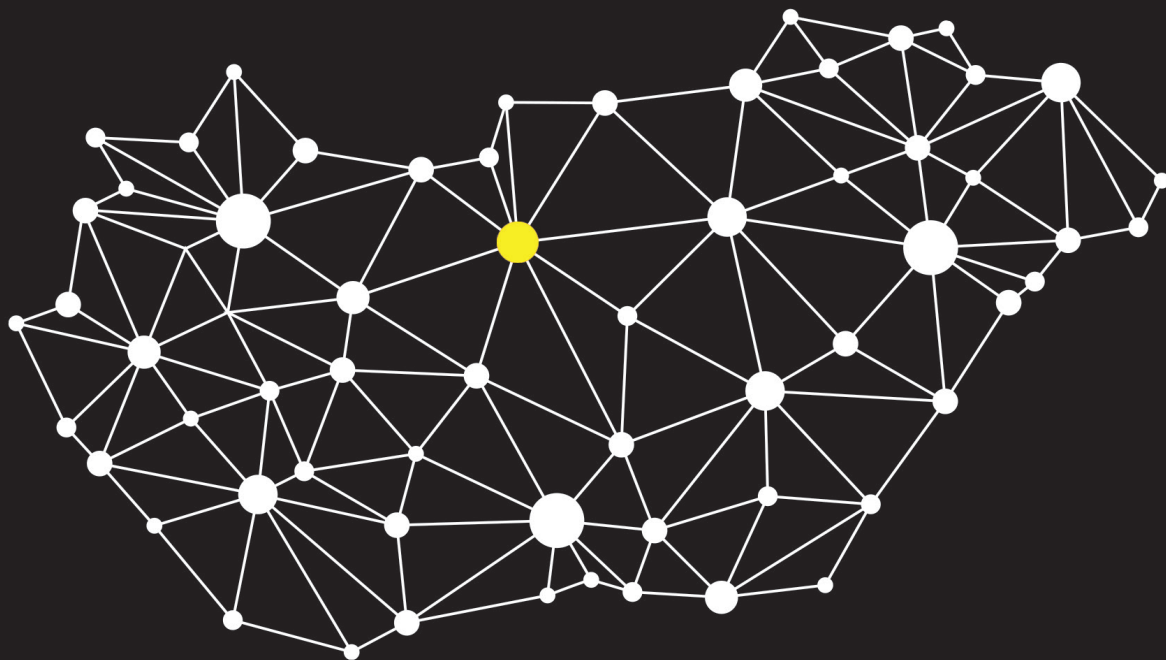


KORKÉP

XXI. SZÁZADI KIHÍVÁSOK



Szerkesztette: Fenyvesi Éva – Vágány Judit

Borítóterv: FLOW PR

A fejezetek illusztrációi: Fenyvesi Éva

Lektorok: Salamonné Huszty Anna, Török Hilda

ISBN: 978-615-5607-20-2

Kiadja: Budapesti Gazdasági Egyetem

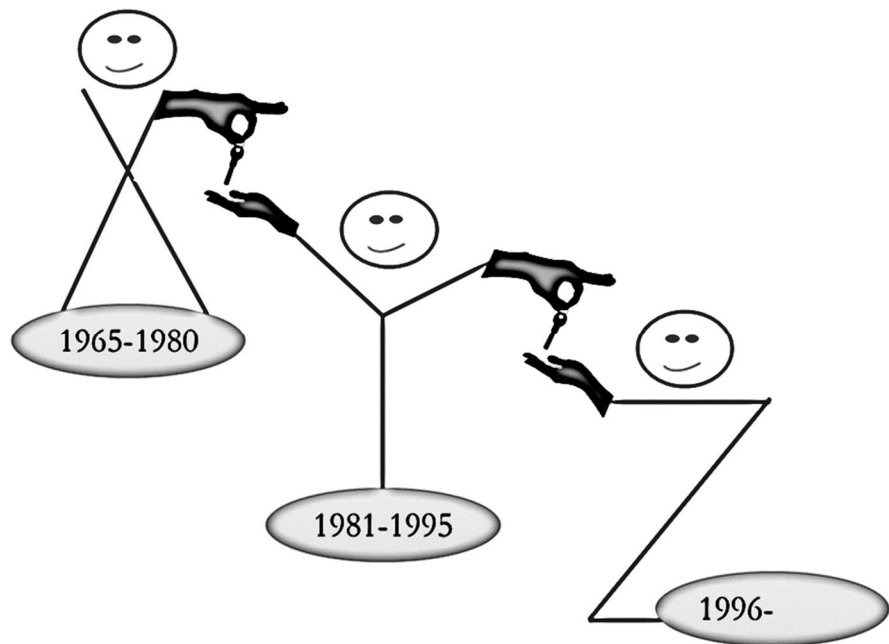


BGE

Budapest, 2016.

GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK A MUNKA ÉS AZ ISKOLA VILÁGÁBAN

THUMA Orsolya



A tanároktól azt hallani, hogy a mai iskolások (Z generáció vagy Digitális bennszülöttek) érdektelenek, motiválatlanok, hiányzik belőlük a tisztelet, egyre több a problémás (diszes, SNI-s, hiperaktív, figyelem és magatartászavaros) diák, egyre küzdelmesebb és fárasztóbb a tanítás. A munka világában is sokféle panasz éri a frissen munkába állókat (jelenleg 21-35 éves Y generáció tagjait). Akár másfél évente állást változtatnak, türelmetlenek, ha a munka az igényeiknek nem felel meg, azonnal váltanak, gyakran mire betanítják őket, már el is mennek a cégtől. Nem tisztelik az idősebbeket, nem elég elkötelezettek, kerülik az extra erőfeszítéseket, nem szívesen végeznek monoton feladatokat, a munkaidő végén az elvégzendő feladatoktól függetlenül egyszerűen haza akarnak menni. A másik oldalról viszont sok diák panaszodik arra, hogy unalmasak az órák és sok fölöslegeset kell tanulniuk. A fiatal munkavállalók pedig emberbarát és családbarát munkahelyre vágnak, ahol érdekes feladatokat végezhetnek, megvalósíthatják karrier terveiket anélkül, hogy a munka kizsigerelné őket.

Vajon tényleg mások a mai fiatalok, mint az idősebbek voltak fiatal korukban? Ha igen, mi állhat a változások hátterében? Mit tehetnek a tanárok és a munkaadók, hogy csökkenjen a generációk közötti távolság és közelítsenek az eltérő igények és elvárások? A tanulmányban a személyiség, az életcélok és a motivációk kérdésével foglalkozunk. Röviden kitérünk az idősek és a fiatalok eltérő motivációira, majd megvizsgáljuk, hogy milyen pszichológiai változások állhatnak a generációs különbségek hátterében, és a kutatások alapján milyen gyakorlati tanácsok fogalmazhatók meg.

Ezek a mai fiatalok ...

„Fiatalságunk [...] rosszul nevelt, fittyet hány a tekintélyre és semmiféle tiszteletet nem tanúsít az idősek iránt. Manapság fiaink [...] nem állnak fel, amikor a helyiségbe belép egy idős ember, feleselnek a szüleikkel és fecsegnek abehelyt, hogy dolgoznának. Egyszerűen kiállhatatlanok.”

Szókratész i.e. V. sz.

„A fiatalág velejéig romlott. A fiatalok elvetemültek és semmirekellők. Sohasem lesznek olyanok, mint a régi idők fiatalága. A mai fiatalok nem lesznek képesek megőrizni kultúránkat.”

Babilon romjai között talált 3000 éves agyagtábla

Úgy tűnik a fiatalokkal mindig baj volt. Mégis abszurd lenne valóban elhinni, hogy az ókor óta az emberiség csak romlott generációról generációra. Éppen ellenkezőleg a tudományos kutatások meglehetősen egyértelműen azt mutatják, hogy évszázadok-évezredek perspektívájából vizsgálva az emberiség tudása, absztrakt intelligenciája, racionalitása, moralitása folyamatosan és jelentős mértékben nőtt¹. A világban összességében (leglátványosabban a nyugati kultúrákban) nőtt a tudományosan megalapozott tudás, az anyagi jólét, a várható élettartam, visszaszorulóban vannak a tekintélyelvű zsarnoki rendszerek és egyre terjed a

demokrácia, nőtt a tolerancia, egymás szabadságjogainak az elismerése. Az élet szinte minden területén egyre nagyobb döntési szabadságot élvezünk. A demokráciákban megszűnt a rabszolgatartás (legalábbis legális formájában), visszaszorulóban a halálbüntetés, eltűnt a csonkolás és az elevenen elégetés, mint büntetési forma, és még a gyilkosságok aránya is drasztikus mértékben lecsökkent². A trend iránya egyértelműnek látszik, ugyanakkor évszázadok változását nem érzékeljük a saját emberi életünk perspektívájából. Érdekes kérdés, hogy mi magyarázhatja azt a kognitív illúziót, hogy minden korban az idősebbek a régi „aranykort” sírták vissza, és a fiatalokban a tiszteletlenséget, a romlást és az elfajulást látták?

Nyilvánvalóan a kérdés összetett és túlmutat ennek a dolgozatnak a keretein, így egyetlen pszichológiai szempontot szeretnék bemutatni, amely magyarázatot adhat az életkorunkból fakadó eltérésekre. Carstensen³ kutatásai azt mutatják, hogy az emberek szemléletmódjának és életcéljainak változását alapvetően az befolyásolja, hogy mennyi életidőt látnak maguk előtt. Mivel a fiatalok még végtelennek látják az előttük elterülő időt, elsősorban az információ szerzés, a tudásbővítés és az újdonságok keresése motiválja őket, figyelmük a jövőre összpontosul. Az idősebbek ezzel szemben azt érzik, hogy az idő egyre fogy, ezért a rövid távú célok kerülnek előtérbe, hogy a fennmaradó időt értelmesen, jó érzések között töltsék el, és a jövőről a jelenre irányul a figyelmük. Az időperspektíva megváltozása a motivációk és a viselkedés legjobb bejósolója. Például fiatal HIV fertőzöttek a lerövidült idői távlatok következtében az idősek létezését veszik fel, megtanulják élvezni a jelen pillanat és az emberi kapcsolatok szépségét.

Heidi G. Halvorson⁴ a Columbia Business School Motiváció Kutatási Központjának vezetőjének megfogalmazásában a fiatalokat az ún. promóciós motiváció (*promotion motivation*) jellemzi, azaz idealisták, keresik az újdonságot és az új tapasztalatokat, a kalandvágy hajtja őket. Ezzel szemben az idősebbek egy alkotó életet tudhatnak maguk mögött, pontosan számon tartják mennyi energiát jelentett elérni mindazt, amivel rendelkeznek, a halhatatlanság illúziója elmúlik, realitább a gondolkodás. Ezért órájuk az ún. prevenciósi motiváció (*prevention motivation*) a jellemző, vagyis szeretnék megőrizni mindazt, amit létre hoztak, kerülni a veszteségeket, és nyugalomban élni. A viselkedéstudomány kutatásai is azt mutatják, hogy az ember pszichés életében minden, amiért megdolgozott, felértékelődik a szemében és fokozott ragaszkodást ébreszt, valamint növeli a kockázatkerülést⁵. Ugyanakkor a kétfajta motivációs beállítódás mindenkiben együtt él, legfeljebb az aránya változik az életkor, a személyiség és az élethelyzetek függvényében. Például az első baba megszületését követően a fiatal anyákon is jellemzően eluralkodik a prevenciósi motiváció, és legfőbb céljukká az válik, hogy biztonságban tudhassák gyermeküket és megóvják minden kockázattól.

A kétféle motiváció a munkahelyen is megjelenik a generációk érdeklődésében és viselkedésében. Az idősebbeket inkább érdekli a munkahelyi biztonság és a tradíciók, míg a fiatalokat elsősorban az foglalkoztatja, hogy milyen fejlődési lehetőségeket látnak a munkahelyükön, min lehet változtatni, újítani.

Hozzáállásunkat a változásokhoz jól megragadja Douglas Adams: „Minden, ami létezett a világon, amikor megszülettünk, az normális és hétköznapi és a világ működésének természetes része. Minden, amit tizenöt és harmincöt éves korunk között találnak fel, az új és izgalmas, és forradalmi, és talán karriert lehet csinálni belőle. Minden, amit harmincöt éves korunk után fedeznek fel, az a dolgok természetes rendje ellen való”⁶.

Vajon az életkorral együtt járó szemléletváltás elegendő magyarázatot ad a generációs különbségekre? Folyamatosan változó világunkban vajon változik-e maga az ember?

Generációs kutatások

Az utóbbi évtizedekben a generációs kutatások jelentősége megnőtt a pszichológia, a társadalomtudományok és a marketing területén egyaránt. Új jelenség az emberiség történetében, hogy a világ gazdagabb és egészségesebb felén jelentősen megnőtt a várható élettartam, így akár hét generáció él együtt a társadalomban, míg régebben, illetve a világ legelmaradottabb társadalmában csak átlagosan három (gyerekek-szülők-nagyszülők). A társadalmat alkotó eltérő generációk együttműködése nyilvánvalóan elengedhetetlen a hatékony munkavégzés érdekében az iskolában és a munkahelyen egyaránt, de fokozott kihívást jelent. A McCrindle Research⁷ 12 országot felölelő globális felmérésében a munkahelyi konfliktusok okát csak kevesen (23%) látták a nemek eltérésében, és csak egy harmaduk (35%) okolta a kulturális különbségeket. Legtöbben (42%) a generációs különbségeket tartották a problémák fő okának.

A generációkutatók a születési évszám alapján állapítják meg (nagyreszt önkényesen) a generációs határokat, általában 15-20 éves intervallumokban. Bár a kutatók eltérnek a generációs határok meghúzásában és elnevezésében, három jellemző alapján jól meghatározhatók a generációk: tagjai egy csoportba sorolják magukat a többiekkel, közös hiedelmek és magatartásformák jellemzik őket, és azonos történelmi eseményeket élnek át⁸. Ebből következik, hogy egy generáció tagjai hasonló életkorban és életszakaszban vannak, hasonló tapasztalatok hatottak rájuk, és más generációktól eltérő értékrendszert alakítanak ki. A hazai szakirodalomban leggyakrabban használt generációs beosztás az első táblázatban látható.

1. táblázat. A ma élő generációk a születési idő alapján⁹

Generáció neve	Születési éve
Veterán	-1945
Baby boomer	1946-1964
X generáció	1965-1979
Y generáció	1980-1994
Z generáció	1995-2010
Alfa generáció	2011-

Az alábbiakban csak azokat a generációkat mutatom be röviden, amelyek aktívan érdekeltek az iskola és a munkaerő piac világában.

A *Baby boomer* korosztály a háború után jelentősen megnőtt születési számok miatt kapta az elnevezését. Az idősebbek most kezdik a nyugdíjas éveiket, másrészt ők alkotják a vezető réteg jelentős hányadát. Magyarországon az egész korosztály életét, életfelfogását jelentősen befolyásolta a szocializmus. A tekintélyelvűség a munkában és a gyermeknevelésben egyaránt megjelent. Sokan bevonódtak a privatizációba, sokan mások viszont elvesztették a munkahelyüket és csalódásokat éltek át. A munka tisztelete, szorgalom, a személyes kapcsolatok ápolása jellemzi őket¹⁰.

Az *X generáció* átélte a rendszerváltást, az információs technológia megjelenését és gyors fejlődését, a munkahelyek bizonytalanná válását. Felnőttként tapasztalták meg, hogy a régi közösségi élet és magatartásformák letűnőben vannak. Használják a számítógépet, de nehezebben fogadják be a technikai vívmányokat. Sokat dolgoznak, hisznek abban, hogy szorgalmas munkával érhetnek el sikereket. Képesek alkalmazkodni a felgyorsult élethez, de nagy kihívás számukra. Ragaszkodnak még a kézi íráshoz, és inkább telefonálnak e-mail helyett. Digitális bevándorlóknak is nevezik ezt a korosztályt¹¹.

Az *Y generáció* a szüleinél és a főnökeinél sokkal többet tud a digitális világról. Kiemelten fontos számukra a karrier, a siker és a pénz, valamint hogy jól érezhessék magukat. Szívesen dolgoznak külföldön, könnyen alkalmazkodnak a változásokhoz és gyakran váltanak munkahelyet. Az előző korosztályhoz képest öntörvényűbbek, kevésbé alázasak. Barátaikkal a közösségi oldalakon folyamatosan tartják a kapcsolatot¹².

A *Z generáció* gyakorlatilag a mai iskolás réteg. A legidősebbek most érkeztek meg a felsőoktatásba. Ők a világ első globális nemzedéke. Nagyjából ugyanazok a kulturális hatások érik őket a virtuális és globalizált világban. Meghatározóan a Google, Facebook, YouTube, Wikipedia felületein élnek az életüket¹³. Olyan családokban élnek, amelyekben az eddigi generációkhoz viszonyítva a legidősebbek a szülők, legkevesebb a testvér, és legnagyobb a válások száma. A digitális eszközök használata az élet természetes része számukra, inkább textelnek, mint telefonálnak, és szeretnek egyszerre több tevékenységet végezni (multitasking), valamint vizuálisan igényesek. Ők lesznek az eddigi legiskolázottabb generáció. Digitális bennszülötteknek is nevezik őket¹⁴, mivel szinte csecsemőkoruktól a digitális eszközökkel nőnek fel. A digitalizálódás globális és a magyar fiatalságra is jellemző.

Egy 2013-as magyar kutatás¹⁵ azt találta, hogy a felső tagozatos általános iskolások és középiskolások egy átlagos tanítási napon 98 percet néznek televíziót, hétvégén 149 percet, míg az internet előtt hétköznap 132 percet, hétvégén 189 percet töltenek. Egy másik kutatás¹⁶ szerint a magyar 9-16 évesek 76 %-a videókat (YouTube) nézeget az interneten, illetve közösségi oldalakat látogat, 60 %-a chatel és online játékokat játszik másokkal, közel 50 %-a filmeket és zenét tölt le, illetve fotókat, zenét, videókat oszt meg másokkal, és 5 %-a blogol, azaz minden huszadik magyar gyerek ír blogot. A megkérdezett tizenegyedikesek 49 %-a az órák alatt is szokta használni a telefonját.

Pszichológiai változások a generációs különbségek mögött

Az ember olyan faj, amely egyrészt meglehetősen tág határok között képes a környezetéhez alkalmazkodni, másrészt a maga tevékenységével folyamatosan alakítja a környezetét. Ezért minden újabb generáció egy többé-kevésbé megváltozott gazdasági, technológiai, kulturális és társadalmi környezethez alkalmazkodik. Az alábbiakban egy olyan kutatási irányt szeretnék bemutatni, amely betekintést enged ennek folyamatába, és feltárja a generációk eltérő viselkedése mögött álló pszichológiai változásokat.

Jean M. Twenge és Stacy M. Campbell, valamint kutatótársaik több, mint két évtizede folyó vizsgálataiban időben kiterjesztett meta-elemzést végeznek (*cross-temporal meta-analysis*) amerikai egyetemisták teszteredményein. Az Egyesült Államokban az 1930-as évektől kezdve az első éves egyetemistákkal egységesített személyiség és intelligencia tesztekkel töltetnek ki, így mára milliós nagyságrendű adatbázisban vizsgálhatják, hogy az egyes teszteken változtak-e idővel a mért átlagok. A minta viszonylag homogén, tehát jól összehasonlítható, ugyanis a tesztek hasonló korú, intelligenciájú, társadalmi-gazdasági helyzetű személyek adatait tartalmazza. Ezt a páratlan lehetőséget kihasználva kutatásaik összességében a személyiségjegyek folytonos és lineáris változását tárták fel az 1930-as évektől napjainkig. Ugyanakkor az eredmények értékelésénél azt figyelembe kell venni, hogy ezek a társadalom egy szűk rétegéből vett adatok (fiatal egyetemisták) és közvetlenül az amerikai kultúrán belüli változásokat mutatják, amelyet a legindividualistább társadalomnak tartanak ma a földön. Ezen megszorítások ellenére más országok adataival összevetve úgy tűnik, hogy a megfigyelt tendenciák általában érvényesek a nyugati világra és ránk, magyarokra is. A nemzetközi összehasonlítások szerint például a magyar társadalom szélsőségesen individualista és alacsony fokú a közösségi szellem¹⁷.

Individualizmus

Twenge és munkatársai¹⁸ meta-elemzései azt mutatják, hogy az elmúlt évtizedekben folyamatosan nőtt az individualizmus. Például már az 1960-as évektől fokozatosan felértékelődött az egyén és az egyéniség, megjelentek és gombamód elszaporodtak az önismeret fejlesztő csoportok és tréningek, gyökeret vert a köztudatban az önmegvalósítás korábban ismeretlen fogalma, a munka egyre inkább a látványos egyéni karriert jelenti. Ezzel összefüggésben megnőtt az emberek önbecsülése, a nárcisztikus személyiségjegyek gyakorisága, nőtték az emberek elvárásai, miközben csökkent a motiváció arra, hogy megfeleljünk a társadalmi elvárásoknak.

Megfelelési vágy

A meta-elemzések azt mutatják, hogy egyre kevésbé igyekeznek az emberek azon, hogy beálljanak a sorba, hogy megfeleljenek a hagyományos társadalmi elvárásoknak¹⁹. A Marlow és Crown féle Társadalmi Kívánatosság Skálán az 1950-es

és az 1970-es években jelentősen csökkentek az átlagok, és az 1980-as évek óta alacsony értéken stagnálnak. A skálán az ér el magas pontszámot, aki jó benyomást szeretne kelteni másokban, igyekszik beilleszkedni, követi az öltözködési és viselkedési szabályokat. Ahogy az „én” felértékelődik, csökken a kedv az önkorlátozásra, nő a lazaság, a szabadság, de egyben a tolerancia is²⁰. Például a Pew Research 2015-ös kutatása²¹ szerint összességében az amerikai lakosságban nőtt azoknak a száma, akik megengednék az azonos neműek házasságát, és csökkent az ezt ellenzők aránya. A tolerancia emelkedése minden generációban megfigyelhető, együtt azzal a tendenciával, hogy minden fiatalabb generáció elfogadóbb a nála idősebb korcsoporthoz képest. Meg kell jegyezni, hogy hazánkban is jellemzően a fiatalok toleránsabbak az idősebbekhez képest, de összességében jelentősen elmaradunk a nyugati gondolkodástól²².

Ahogy nőtt az individualizmus és csökkent a társadalmi elvárásoknak való megfelelés vágya, fellazultak az addigi szigorú formális társadalmi-viselkedési szabályok. A családban a nevelés egyre inkább gyermekközpontúvá vált, rengeteg a játék, egyre kevesebb a korlátozás, minden a gyerekek szórakoztatását szolgálja, és a nevelés alapelve, hogy hagyjuk kibontakozni a gyermek egyéniségét. Demokratizálódtak az emberi kapcsolatok. A magázásról lassan átváltottunk a tegezésre a családban és a munkahelyen, valamint a tömegkommunikációban és a reklámokban. A fesztelenség megjelent az öltözködésben is. Egyre kevésbé öltöznek ki a fiatalok például az egyetemi vizsgákra, az előadásokon strandpapucsban, rövidnadrágban és atlétatrikóban jelennek meg. A munkahelyekre is egyre inkább lezser, kényelmes ruhában szeretnek járni a dolgozók, ami bizonyos körülmények között akár a szakmai hitelességüket rongja. Ennélfogva idővel a cégek öltözködési kódexet voltak kénytelenek bevezetni, hogy a dolgozók a szakmától elvárt benyomást keltsék. A nagy ellenállás miatt azonban számos multinacionális cégnél bevezették a „lezser péntek” rendszert, amikor is a dolgozók úgy öltözhetnek fel, ahogy nekik tetszik.

A fiatalos, innovatív image érdekében sok cég még messzebb megy a fesztelenség iránti igény kielégítésében. A Google-nél például, amelyet rendszeresen a világ 10 legjobb munkahelye közé választanak, minden nap lezser öltözetben járhatnak a munkatársak, van pihenő szoba, bevihetik a házi kedvenceiket, játszhatnak, zenélhetnek, a munkát ott végzik, ahol kedvük van. Ezzel a trenddel és az új igényekkel összhangban már régebben sok vállalkozásnál bevezették a rugalmas munkaidőt, hogy növeljék a személyes szabadságot a munkavégzésben. Ennek az irányznak a továbbfejlesztése az eredmény-orientált munkakörnyezet (ROWE, results-only working environment), ahol az igazán kreatív, tehetséges, alkotó munkát végző emberek teljesen szabadon döntenek abban, hogy hol és mikor, illetve kikkel végzik el a munkát, csak az eredmény és a határidő számít. A tapasztalatok szerint az eredményorientált munkakörnyezet csökkenti a stresszt és növeli a produktivitást, bár nem minden munkavállalónál válik be²³.

Önbecsülés

Twenge és munkatársai meta-analízise ²⁴ azt mutatja, hogy jelentősen nőtt az emberek önbecsülése az elmúlt 50 évben. Amerikai mintájukban az 1990-es évek közepére a férfi hallgatók 86%-ának magasabb lett az önértékelése, mint 1968-ban a férfi hallgatók átlaga. Nőknél 71%-os volt az emelkedés ugyanebben az időszakban. Az önértékelést mérő tesztekben például sokkal többen értenek teljesen egyet olyan állításokkal, mint „*Összességében elégedett vagyok magammal.*” Így könnyen előállhat az a furcsa helyzet, hogy egy 18 évesnek magasabb az önbecsülése, mint a 30 évvel idősebb tanárának vagy főnökének. Magyarországon is megfigyelhető, hogy a fiatalok elégedettek magukkal.

Dr. Törőcsik Mária és kutatócsoportja a „Tudománykommunikáció a Z generációnak” elnevezésű kutatási projektjük²⁵ részeként megkérdeztek kétezer 15-24 éves fiataalt²⁶. A válaszokból az látszik, hogy 64 %-uk sikeresnek tartja magát abban, amit csinál, és 62 %-uk úgy gondolja, hogy amit igazán szeretne, azt mindig megkapja. A magas önbecsülésre utal az az eredmény, hogy 83 %-uk számára kiemelten fontos, hogy munkájáért magas bért kapjon. Ugyanakkor nem szeretnék, hogy a munka álljon az életük középpontjában, 80 %-uk számára az is nagyon fontos, hogy sok szabadidővel rendelkezzenek a munka/tanulás mellett. Fontos számukra a szabadság, mint életérzés, hogy önállóan dönthessenek (38 %), hogy jól érezzék magukat (46 %), és hogy örömeiket leljék abban, amit tesznek (57 %), valamint hogy biztonságos körülmények között tudjanak élni (55 %). Saját bevallásuk alapján 70 %-uk teljes mértékben tudatosan készül a jövőjére. Legtöbb problémát számukra a hatékony időbeosztás (57 %) és a karrier/tanulás/életpálya tervezés (48 %) okoz. Összességében elégedettek saját magukkal, 69 %-uk az akaraterejével is nagyon elégedett.

Nárcizmus

A nárcisztikus személyiség vonásokat az 1980-as évek óta mérik az Egyesült Államokban. A nárcizmus skálán mért átlagokban szintén erőteljes emelkedés figyelhető meg: 2006-ban az egyetemi hallgatók fele nárcisztikusabb volt, mint az 1980-as évek elején a hallgatók legnárcisztikusabb felső harmada²⁷. A tesztekben egyre többen értenek egyet olyan állításokkal, mint „*Azt gondolom, különleges ember vagyok*” és „*Úgy élném az életem, ahogy csak akarom.*” A nárcisztikus emberre az önimádat jellemző. Magát szebbnek, okosabbnak, értékesebbnek tartja a többiekénél, hiányzik belőle az együttérzés és a másokkal való törődés, arrogáns, nem tűri a kritikát, folyamatos csodálatot igényel, és másokat az önző érdekei szerint kihasznál. A nárcisztikus emberek nehezen jönnek ki másokkal, és komoly mértékben rombolják a közösséget az iskolában és a munkahelyen egyaránt. A vizsgálatok szerint a nárcizmussal együtt jár a rövid távú célok követése versenyhelyzetben (minden áron sikerre törekvés), nem törődve a hosszú távú következményekkel, a saját képességek túlértékelése, a kockázatos viselkedés és a függőségek kialakulása (alkohol, szerencsejáték, kényszeres vásárlás), valamint a saját sikerekkel kapcsolatos elvárások irreális megemelkedése²⁸.

A megnövekedett nárcisztikus igények olyan technológiai fejlesztéseket ösztönöztek, mint például a *selfie* készítés. Kutatásaik²⁹ ugyanakkor azt mutatják, hogy az önimádó vonások növekedése még a digitális technológiák és a közösségi oldalak széleskörű használata előtt megindult. A fokozódó nárcizmussal már az 1970-es években foglalkoztak a társadalomtudósok³⁰. Más vizsgálatokból az látható, hogy a közösségi média nem csak szabad teret enged az önsztárolásra, de egyben fel is erősíti a nárcisztikus hajlamokat³¹.

Magas elvárások

A megemelkedett önbecsülés és nárcizmus együtt jár azzal, hogy az elvárások is emelkednek. A fiatalok egyre jelentősebb fizetést várnak el, gyorsabb és magasabbra ívelő karriert, érdekes és változatos, élmény gazdag munkát. A munkamotiváció eltolódni látszik abba az irányba, hogy nem a munkavállaló fáradozik azon, hogy mindenképpen megfeleljen a munkaadó elvárásainak, hanem a munkaadótól várja, hogy igyekezzen mindent megtenni, hogy őt támogassa a saját vágyainak a megvalósításában. Ha ezt nem látja, akkor odébb áll. A ma 21-35 éves Y generáció tagjaira jellemző, hogy átlagosan másfél-két évet töltenek egy munkahelyen, a cég irányában mutatott hűség kevésbé jellemző. Ez a tendencia Magyarországon is jellemző³².

Az elvárások azonban nem csupán magasak, hanem sokszor irreálisak. Reynolds és társai³³ amerikai diákok karrierterveit elemezve azt figyelték meg, hogy a középiskolások az 1976 és 2000 közötti időszakot mérve egyre inkább túlbecsülik a jövőbeli előmenetelüket. Míg 1976-ban a középiskolás diákok 26 %-a tervezte, hogy egyetemi diplomát szerez, addig 2000-ben már a diákok fele. Ugyanakkor azoknak a száma, akik ténylegesen be is fejezték az egyetemi tanulmányaikat nem sokat változott. Emellett drasztikusan megemelkedtek a munkával kapcsolatos tervek is. 2000-ben a középiskolai diákok 75 %-a tervezte, hogy diplomásként, vezető beosztásban fog dolgozni, miközben a valóságban csak 20 %-uknak sikerül ezt elérni 30 éves korára. Twenge és Campbell kutatása³⁴ szintén azt mutatja, hogy nőtt a saját teljesítménnyel kapcsolatos magabiztosság és az optimizmus. Míg 1975-ben háromból egy diák jósolta azt, hogy „nagyon jó” házastárs és szülő lesz, addig 2006-ban már a középiskolások több, mint fele gondolta így. Ami a munkát illeti, 2006-ra a diákok kétharmada számított arra, hogy „nagyon jól” teljesít majd a felnőtt hivatásában, míg 1976-ban a diákoknak csak a fele vélekedett így. Úgy tűnik, hogy a vágyak a realitásoktól egyre jobban távolodnak.

A növekvő individualizmus, az önbecsülés, és a magas elvárások, együtt hozzájárulnak a „*kapunyitási pánik*” jelenségéhez. Ez leginkább a diplomás, nagyvárosi huszonévesekre jellemző krízisként megélt állapot, amikor egyszerre kellene pályát választaniuk a rengeteg lehetőség közül, látványos karriert építeni, anyagi biztonságot teremteni, társat találni és családot alapítani, újabb diplomákat, végzettségeket szerezni, nyelveket tanulni. Mindezt legkésőbb 30 éves korukra elérni.

Életcélok

Twenge és társai egy 2012-es tanulmányukban³⁵ az amerikai első éves egyetemisták teszteredmény adatbázisában azt vizsgálták, hogy változtak-e idővel az emberek életcéljai. Míg számos tétel esetében nem történt jelentős változás, néhány értékben komoly eltérést mutattak ki. Miközben az élet értelmének keresése leértékelődött, az anyagi jólét elsöprő jelentőségre tett szert a fiatalok szemében (lásd 2. táblázat). Az ifjabb generációk kevésbé tartják fontosnak a politikai aktivitást és a környezet megóvását célzó programokban való részvételt. Ez talán azzal magyarázható, hogy mivel csökkent a belső kontroll érzés, ezért kevesebben hiszik, hogy valóban befolyásolhatják a politikát és a globális környezetpusztítást ilyen módon. A belső értékek közül egyedül a család értékelődött fel a fiatalok szemében.

2. táblázat. Életcélok változása, a szám adatok azoknak a százalékát jelölik, akik alapvetőnek vagy nagyon fontosnak ítélték a tételt.

Fontosság %	X (1966-1978)	Y (1979-1999)	Z (2000-2009)
Gazdagnak lenni	45	71	75
Politikai események ismerete	50	39	35
Tenni a környezet védelméért	33	24	21
Értelme legyen az életnek	73	47	45
Családot alapítani	65	71	75

Külső kontrollosság

A külső-belső kontrollosság egy olyan személyiség dimenzió, amely azt fejezi ki, hogy az illető mennyire érzi, hogy a saját kezében van alapvetően a sorsának az irányítása (belső kontroll), vagy rajta kívülálló tényezők határozzák meg az életének alakulását (külső kontroll). Twenge és társai elemzése³⁶ azt mutatta, hogy a 2000-es években egy átlagos hallgató külső kontrollosabb, mint az 1960-as évek hallgatóinak 80%-a. Egyre többen értenek egyet a kérdőív olyan állításaival, mint „*A siker titka, hogy a megfelelő időben a megfelelő helyen legyünk*” vagy „*Gyakran úgy érzem, nincs befolyásom az életemre.*” Egy magyar kutatás eredményéből az látható, hogy hazánkban is nőtt a külső kontroll és a fatalizmus az 1990-es évektől napjainkig³⁷.

A személyes kontroll érzet tehát erőteljesen eltolódott a külső kontroll irányába, vagyis a fiatalabb nemzedék tagjai egyre inkább úgy érzik, hogy a saját befolyásukon kívül álló erők alakítják a sorsukat. A korábbi pszichológiai kutatások azt tárták fel, hogy a belső kontroll általában az életkorral nő, valamint a külső kontrollos emberek szorongóbbak, mivel kevésbé érzik, hogy az irányítás a kezükben lenne³⁸. A csökkenő kontroll érzet magyarázhatja részben azt a szintén újszerű jelenséget, hogy kitolódik a felnőtté válás ideje, sokan a harmincas éveik elején is még a

„mama-hotel” lakói, halogadják a sorsfordító döntések meghozatalát (lásd kapunyitási pánik).

A külső kontrollal rendelkező emberek általában passzívabbak, inkább a külső tényezőket okolják, mint saját magukat, több támogatást igényelnek a szervezet részéről, és visszajelzést a munkájukkal kapcsolatban, valamint jobban szeretnek csoportban dolgozni, mert az együttműködés növeli a siker lehetőségét és csökkenti az egyéni felelősséget³⁹. Az Y és majd a Z generáció számára fontos, hogy támogassák őket, érdeklődjenek irántuk, csapatban dolgozhassanak, és sok visszajelzést kapjanak a munkájukról.

Szorongás és depresszió (pszichiátria)

A klinikai adatok alapján a kezelt depressziósok aránya 1980-as évek óta megháromszorozódott. Míg az 1915 előtt születettek csupán 1-2 % éltek át major depressziós epizódot, addig Amerikában ez a szám 15-20 %-ra emelkedett, ami tízszeres növekedés⁴⁰. Kopp és Skrabski⁴¹ kutatásai azt mutatják, hogy ez a tendencia Magyarországon is megfigyelhető. Míg 1988-ban a Beck Depresszió Skálán mérve a kifejezetten súlyos (25 pont feletti) depressziósok aránya 2,7% volt, addig ez a szám 1995-ben 7,1%-ra emelkedett. Egy másik követő vizsgálatukban a súlyos (18 pont feletti) depressziósok aránya a 2002-ben mért 13%-ról 2006-ban 18%-ra változott. Úgy tűnik, hogy nem csak a depresszió, hanem több más pszichiátriai probléma aránya is emelkedett az elmúlt évtizedekben⁴².

A szorongás mértéke hasonló trendet mutat. Egy átlagos amerikai egyetemi hallgató már az 1990-es években szorongóbb volt, mint a diákok 85 %-a az 1950-es években⁴³. A krónikus stressz, a kiegészítés és a depresszió következtében óriási méretű a kiesett munkaórák száma, ami jelentős teher a vállalatok és a közegészségügy számára. A munkaerőpiacon ezzel párhuzamosan egyre többet foglalkoznak a negatív stressz csökkentésének módszereivel és a munkahelyi mentálhigiéné fejlesztésével. Sok cégnél kifejezetten keresik a sportoló múlttal rendelkező munkaerőt feltételezve, hogy jobb a küzdőképességük és a stressz tűrésük⁴⁴.

A fokozódó anyagiasság, amely az életcélok változásában látható, szintén hozzájárul a pszichikai és fizikai közérzet romlásához. Tim Kasser⁴⁵ (2005) óriási nemzetközi kutatási anyagot összegezve azt állítja, hogy minden kultúrában azok a személyek, akiket külsődleges célok vezérelnek elsősorban (mint például vagyon, pénz, siker, népszerűség), azok szignifikánsan nagyobb arányban küzdenek testi és lelki problémákkal, mint akiknek a belső motivációk irányítják az életét (például értelmes élet, jó kapcsolatok, személyes fejlődés). Amennyiben a változások iránya nem módosul, várhatóan egyre több ember szenved majd valamilyen pszichés zavartól.

Férfias és nőies vonások

Az amerikai tesztpanelben az 1970-es évek óta mérik a nemek közötti viselkedésbeli eltéréseket a Bem-féle Nemi Szerep Leltárral. A mért nőies vonások közé tartoznak

például a gondoskodás, melegség, együttérzés, míg a férfiasnak tekintett vonások többek között a határozottság, irányítás, önállóság. Twenge 1997-es meta-elemzése⁴⁶ azt mutatta, hogy miközben a nőies vonásokban nem történt komoly változás, addig az 1990-es évekre a férfias vonásokban eltűnt a nemi különbség a hallgatók között. Az egyetemi hallgató nők ma ugyanolyan önállóak, határozottak és önérvényesítők, mint a férfiak. Megfigyelhető, hogy a fejlett társadalmakban (Magyarországon is) ma már több nő szerez diplomát, mint férfi, és ezzel együtt egyre több nő törekszik magas szintű karrierre és vezető szerepre.

A fiatal női munkaerőt szintén a magas elvárások, a gyors előrelépés vágya jellemzi. Ugyanakkor fontos számukra a munka-család egyensúly kialakítása. Mivel továbbra is ők látják el a gyerekek és a háztartás körüli feladatokat, ezért új munkaformák jelentek meg számukra. Ilyen a részmunkaidő és az otthonról végezhető munkák (pl. ügyfélszolgálat).

Gyakorlati következtetések

Tekintély

A generációk közötti mentalitásbeli eltérések sok feszültséget és értetlenséget okoznak a munkahelyen, illetve a tanárok és a tanulók viszonyában. Az ifjú nemzedék a megengedőbb családi légkör, az internet, a közösségi oldalak, a web 2.0 demokratikus világában nőtt fel, ahol az információkhoz azonnal és korlátlanul hozzáfér, folyamatosan tartja a kapcsolatot az ismerőseivel, aktívan állít elő tartalmakat (pl. videók, fotók feltöltése, blog írás), kritizál és véleményt alkot, kommentel, tetszést nyilvánít. A fiatalok szemében a tanár, és általában az idősebb korosztály, már nem a tudás egyedüli és megkérdőjelezhetetlen forrása. Példaképet sokkal inkább a hírességek, a médiasztárok világban keresnek, akiket folyamatosan követhetnek a rajongói oldalakon, képes blogokon, Twitteren, Facebookon. A tanárok ezzel szemben túlságosan elérhetetlenek és személytelenek. Ahogy Tóth-Mózer Szilvia fogalmaz⁴⁷ „... a tanárok sokszor áthatolhatatlan falat vonnak maguk köré, és igyekeznek védeni magánéletüket. A távolságtartás, a gyengeségek elpálástolása, az információk letiltása azonban rendkívüli mértékben fokozza a tanár–diák kapcsolatban jellemző aszimmetriát, de valódi tekintély létrehozására vagy fenntartására aligha alkalmas”.

Egy másik jelenség, amely aláássa az idősebbek és a tanárok tekintélyét a „fordított szocializáció” jelensége. Eddig egyértelmű volt, hogy a fiatalabbak tanultak az idősebbektől. A digitális technológia gyors fejlődése viszont részben megfordította a szocializáció irányát. A digitális forradalom gyermekei, az Y és a Z generáció tagjai, hatékonyan és gyorsan alkalmazzák az új információs technológiákat szemben az idősebb digitális bevándorlókkal, akik számára az új eszközök elsajátítása gyakran inkább teher. Ahogy Csepeli⁴⁸ (2003) írja: „a technológiai újdonságokra jóval fogékonyabb fiatalok, idegrendszerük plaszticitása, felfedezőkedvük mérhetetlen nagysága okán lépéselőnybe kerülnek a náluk idősebbekhez képest. Az információs korszak adta lehetőségek kihasználását lehetővé tevő tudás birtokosai a fiatalok, akik a náluk idősebbek tanítói lesznek”. Az új virtuális és digitális világban szükséges ismereteket a fiatalok saját tapasztalataikból

és egymással megosztva sajátítják el, és ők tanítják meg ezek használatát az idősebbeknek.

A szülők sem a hagyományos értelemben vett tekintélyszemélyként néznek a tanárra. Sok szülő és diák egyre inkább szolgáltatásként értelmezi az iskolát és elvárja a magas színvonalú, kliens- azaz tanulóközpontú oktatást. A szülők és a diákok egyre kevésbé akarnak megfelelni az iskola követelményeinek, inkább azt igénylik, hogy a tanárok igazodjanak a szülők és a gyerekek egyéni igényeihez. Greenberger és társai⁴⁹ kutatási eredményei például azt mutatták, hogy a diákok harmada úgy vélte, hogy amennyiben a vakációs terveivel ütközik a vizsga időpontja, akkor az oktatónak mindenképpen fel kell ajánlania egy másik időpontot.

Pozitív légkör

Az unalom, a stressz, a szorongás, a neheztelés mind negatív érzelmek. Fredrickson kutatásai szerint negatív érzelmi állapotban az emberek „túlélő” üzemmódra kapcsolnak⁵⁰. Ilyenkor az ember szeretne menekülni a helyzetből, beszűkül a figyelme és a gondolkodó képessége, romlik az emlékezete. A valódi tanuláshoz és a hatékony munkához egyaránt az szükséges, hogy biztonságban, elfogadó, pozitív légkörben érezzük magunkat. Fredrickson ezt „viruló” üzemmódnak nevezi. Ilyenkor kinyílunk, érdeklődünk, kapcsolódni akarunk másokhoz. Kutatásai azt mutatják, hogy mind a párkapcsolatokban, mind a munkahelyi és iskolai csoportokban akkor viruló a közösség és hatékony a munka, az együttműködés, ha minden negatív, kritizáló megnyilvánulásra jut legalább 3-5 pozitív megnyilvánulás.

Az üres dicséret nem számít pozitív megnyilvánulásnak. Csak az hat pozitívan, amit valóban átélünk és őszintén gondolunk. A valódi teljesítmény elismerése, egy őszinte mosoly, a baráti gesztusok, a valódi érdeklődés egymás iránt, a törődés és a figyelem kimutatása mind olyan pozitív megnyilvánulás, amely nem csak a kapcsolatot javítja, hanem minden résztvevőt pozitívabb hangulatba hoz, ami „emelkedő spirált” hoz létre és tovább fokozza a kellemes érzéseket és azok nyílt kimutatását. Ehhez fontos, hogy a tanár vagy a főnök ne csak a problémákra összpontosítson, hanem amikor visszajelzést ad, irányítsa a figyelmet a pozitívumokra, mindarra, amit jól végeznek a tanulók vagy a munkatársak. Ezzel azt az érzést keltik a másik félben, hogy a hibák ellenére jól haladnak, ami sokkal motiválóbb, mint a pusztán kritizálás. Végül is a visszajelzések legnagyobb haszna az lenne, hogy megerősít, ha jó irányban haladunk, és rávilágít azokra a pontokra, amelyekben fejlődhetünk még.

McCrimble⁵¹ kutatásai is azt mutatják, hogy a fiatalok körében felértékelődik az emberséges munkalégkör. Az Y generációsok véleménye szerint az ideális főnök nyilvánosan elismer, emlékszik a beosztottak nevére, születésnapjára, érzelmileg biztonságos, barátságos, kollegiális légkört teremt, ahol a munkatársak nyugodtan kinyilváníthatják a gondolataikat.

Közösségi hálózatok

A Facebookozás munkaidő és tanórák alatt sok helyen tiltott. Ugyanakkor a Facebook, Twitter, blogok a cégek fő kapcsolattartó felületei is egyben. A közösségi hálózatok a kapcsolattartást forradalmasították. Mára gyakorlatilag mindenki fent van ezeken a felületeken és a közösségi élet legfőbb színtereivé váltak. A korral haladni vágyó cégek rákényszerültek, hogy Facebook oldalt tartsanak fenn, ahol megosztják a legfrissebb híreket, kapcsolatot tartanak, rajongó kört építenek. Ez új lehetőséget nyitott a munkaerő toborzásra. Jó magyar példa Bejczy Zsolt esete, akit a Telenor Hungary 2011-ben felvett az ügyfélszolgálati csapatba, miután a cég Facebook-oldalán rengeteg ügyfélnek önként segített megválaszolni a kérdéseiket. A munkakeresés is átalakulóban. Az önmarketing része lett a „személyes márka” építés⁵². Ennek része a személyes portfólió készítés, a gondosan megtervezett profil és jelenlét a közösségi médiában.

Ugyanakkor a web 2.0 világa szabad terepet kínál a tehetségek kibontakozásának és megtalálásának. A Microsoft legfiatalabb rendszermérnöke például Marko Calasan, egy kilencéves macedón kisfiú, aki igazi számítástechnikai zseni. Több nyelvet beszél, írt már könyvet a Windows 7-ről, és már 6 évesen rendszeradminisztrátori igazolást kapott a Microsofttól. Nem ő az egyetlen. Korábban egy kilencéves indiai lány, őt megelőzően pedig egy tízéves pakisztáni kislány tartotta a legfiatalabb rendszeradminisztrátor rekordját.

A digitális eszközök kínálta online világ és a közösségi oldalak az életünk szerves részét alkotják, az online és az offline élet integrálása az iskola és a munka világában egyaránt elengedhetetlen. A fiatalok igénylik a vállalatoktól az online jelenlétet, az információkhoz való azonnali hozzáférést, az online, interaktív közösségi életet. Az iskolák is lassan felzárkóznak ezekhez az igényekhez. Sokféle elérhető e-tananyagok és oktató videók, kutatják a mobil eszközöket alkalmazó oktatás mikéntjét (m-learning)⁵³, vagy a Facebook osztálytermi felhasználásának a lehetőségeit⁵⁴.

Az élvezet kultúrája

A fogyasztói jóléti társadalom, a reklámok, a média szórakoztatás-központúsága, az izgalmas videó játékok mind arra szocializálják a gyerekeket, hogy igényeljék és elvárják az ingergazdag szórakoztató tartalmakat. A tanártól is azt várják, hogy ne csak hasznos dolgokat tanuljanak, hanem legyen az óra szórakoztató, érdekes, változatos és aktivizáló. A fiatal generáció a munkahelyén is szeretné jól érezni magát. Ugyanakkor a hagyományos iskola meglehetősen ingerszegény, és a legtöbb munkafeladat szintén rutín jellegű. Berk⁵⁵ tanulmányában több kutatásra alapozva azt állítja, hogy a diákok 40+ %-a általában unja az órákat. Különösen az előadásokat, és azon belül is legunalmasabbnak a ppt diavetítéssel zajló előadásokat tartják, ahol a tanár kivetíti a szöveget, és gyakorlatilag ugyanazt elmondja. A diákok érdeklődésének felkeltése és a figyelmük lekötése extra erőfeszítést igényel a tanároktól, trénerektől, amelyet leginkább a fiatalok érdeklődéséhez kapcsolódó,

aktivizáló csoportos munkamódszerek és a digitális multimédiás eszközök alkalmazásával érhetnek el (lásd élménypedagógia, kooperatív oktatás, projekt módszer, gamifikáció).

Az ifjú generáció hozzászokott a változatos tevékenységformákhoz, a szükségletek azonnali kielégítéséhez és a gyakori visszacsatolásokhoz, dicséretre és ösztönzőkhöz. Ennek következtében nehezebben viselik a monotonitást, a jutalmak késleltetését és a frusztrációt⁵⁶. Ezért fontos, hogy a tanár vagy a főnök sokkal gyakrabban adjon építő jellegű, hasznos visszajelzést, megerősítést, tegye változatosabbá az órát, illetve a munkafeladatot. A generációk közötti kommunikációt segítik a valós példák, amelyek a fiatalok ismereteihez kötődnek, a megmozgató történetek, a humor és a vizuális segédeszközök. Az Y generációs munkavállalók igénylik, hogy a munkahelyi élet élvezetes legyen, érdekes feladatokat végezzenek, ne legyenek túl szigorú öltözködési szabályok, rendszeresen megünnepeljék a születésnapokat és az elért teljesítményeket, nem szeretik az élettelen, steril irodákat.

Motiváció

A jólét és az individualizmus növekedése együtt oda vezet, hogy a nyugati kultúrában a külső kényszer és ösztönzők (például jutalmak és büntetések, magas fizetés) kevésbé hatékonyan motiválnak, mint az érdekes, önmagában jutalmazó, szórakoztató feladatok (belső motiváció) és a szabadidő. Az emberi jóléttel foglalkozó pozitív pszichológia kutatásai elég egyértelműen kimutatták, hogy az egy főre jutó GDP és a boldogság csak egy szintig jár együtt. Körülbelül 10 000 dollár egy főre eső GDP felett a további GDP növekedés nem mutat összefüggést azzal, hogy az adott társadalomban mennyire elégedett, illetve boldog a lakosság⁵⁷. Az emberek a jólétben egyre inkább a személyes kiteljesedés és a növekedés lehetőségét keresik. Daniel Pink⁵⁸ amellett érvel, hogy a motiváció 3.0 világába léptünk, ahol a még több pénz már alig tud motiválni. Egyre inkább az önállóságot, az izgalmas kihívást jelentő tevékenységeket, munkaformákat keressük, akár ingyen is dolgozunk, ha felkelti az érdeklődésünket a feladat. Példának hozza fel a kizárólag önkéntesek által, ingyen, a szabadidejükben létrehozott Wikipédiát, a Firefox böngészőt, vagy a Linux operációs rendszert.

A hazai HR források is hasonló tendenciákról számolnak be. Kissné így fogalmaz: „A generációk azonosságainak és különbözőségeinek vizsgálata során azzal szembesültem, hogy a fiatalabb generáció számára ugyan nagyon fontos a bér, de nem elég ahhoz, hogy megtartsa a generáció tagjait egy-egy munkahelyen. Az Y generációnál nem motiváló és munkaerő megtartó hatású, hanem a sikeres motiváció gátja, ha nincs megfelelő bérezés. Fontos és egyre fontosabb számukra a munkáltatói márka és ezzel összefüggésben az, hogy mennyire büszkéek arra, hogy az adott cégnél dolgozzanak. Fontos a kellemes környezet és a fejlődés, a karrier lehetősége és az, hogy a munkájuk élményt okozzon számukra. Ha ezeket megkapják, akkor van esély arra, hogy hosszabb időt eltöltsenek egy munkahelyen”⁵⁹.

A szabadságvágy és az értelmes munka iránti igény a jólétben felerősödik. Megnőtt a mobilitás a munkahelyek, a szakmák és az országhatárok között. A technika fejlődése lehetővé teszi, hogy a munkát földrajzi helytől függetlenül végezhessük. Megjelent például a „hordozható karrier” (portable career) fogalma, ami olyan munkavégzési forma, amely az internet és a digitális technológiák segítségével a világ bármely részén végezhető (többek között nyelvoktatás, IT, újságírás, coaching és tanácsadás, kereskedelem, tervezés).

Az PwC 2011-es *Millennials at work – Reshaping the workplace* című kutatási beszámolója⁶⁰ azt találta, hogy az Y generációs munkavállalókat legnagyobb arányban a személyes fejlődés lehetősége (65 %) és a cég jó hírneve (36 %) motiválta a jelenlegi állásában, és leginkább a kezdő fizetés nagyságával (32 %) voltak elégedetlenek. Általánosságban leginkább a jó karrier lehetőségek (52 %) és a versenyképes fizetés (44 %), a szakmai és személyes fejlődés lehetősége (35 %), az egyéb juttatások (31 %) a rugalmas munkakörülmények (21 %) tesznek vonzóvá egy céget a fiatal munkavállalók szemében. A tanulmány a generációs jellegzetességek figyelembe vételével azt ajánlja a munkaadóknak, hogy egyrészt ismerjék és értsék meg jobban az új generációt, a munkával kapcsolatos elvárásokat és a lehetőségeket egyértelműen és reálisan határozzák meg. Az elvégzendő feladatokról, a munkahelyen töltendő időről és az előrejutási lehetőségekről a valóságnak megfelelő tájékoztatást kapják a munkavállalók. A munkaadók biztosítsák a fiatal dolgozók számára a fejlődés és az előrehaladás lehetőségét például rotációval, bátorítsák a tanulást, rendszeresen tartsanak képzéseket. Az Y generációs munkavállalók állandó és közvetlen, gyakorlatias és építő jellegű visszajelzést igényelnek a munkájukra vonatkozóan. Érdemes olyan munkaformát kialakítani, amely elég szabadidőt nyújt a magánéletre és/vagy lehetővé teszi a rugalmas munkaidő beosztást. Érdemes több szabadságot biztosítani abban is, hogy a munkát úgy végezzék el, ahogy ők jónak látják. Végül fel kell készülni arra, hogy a fiatalabbak hamarabb váltnak munkahelyet, és a trend szerint ez inkább nőni fog. Az idézett kutatás azt mutatta, hogy legtöbben (54 %) 2-5, illetve (16 %) 6-9 munkahellyel kalkulálnak életük során.

Ferincz⁶¹ (2013) hazai kutatásokra alapozott véleménye szerint a Z generációra Magyarországon is az jellemző, hogy hiányzik a kudarcok és akadályok leküzdéséhez szükséges kitartás, ugyanakkor túlzott magabiztosság és önbizalom jellemzi őket, amely gyorsan beteljesülő karrierelvárásokkal és alacsony fokú elköteleződéssel jár együtt. Saját kutatásában a Corvinus egyetem Z generációs hallgatóit kérdezte ki a munkahellyel szemben támasztott elvárásaikról. A 3. táblázatban látható, hogy eredményei szerint mit várnak a közgazdász hallgatók a jövőbeli munkahelyüktől.

A megkérdezett fiatalok válaszaiból azt a következtetést vonja le, hogy sokan igénylik a struktúrát, a fix munkahelyet és munkaidőt, de igénylik a rugalmasságot, hogy időnként maguk dönthessenek arról, hogy hol és mikor végzik el a munkát. A főnök legyen elérhető, de ne ellenőrizzen állandóan, és a közösségi média használata ne legyen teljesen letiltva. Érdemes átnézni Nemes Orsolya és Steffi Burkhart *Az Y generáció - Új munkakultúra születik* című e-könyvét⁶², amelyben első kézből, a két Y

generációs szerző megfogalmazásában olvashatjuk el, hogy mire vágnak leginkább a mai huszon-harminc évesek a munka világában.

3. táblázat. A Z generáció sajátosságainak megjelenése a munkahelyi elvárásokban

A Z generáció sajátossága	Elvárás a munkahelyen
Közösség	Kell a személyes kapcsolat, közösség része akar lenni Személyes kapcsolatok a munkahelyen Főnökkel közvetlen kapcsolat Legyen a munkatársakkal közös kávézás, pletyka Közös program a munkatársakkal
Azonnaliság	A főnököt gyorsan el lehessen érni, azonnal lehessen tőle kérdezni Azonnal elérhetőek legyenek azok, akik kellene a feladat elvégzéséhez, a problémák megoldásához
Tapasztalat, bevonódás	Pörögjön a munka Ne kelljen unatkozni, legyen történés, hagyják legalább Facebookozni Minél többet megtapasztalhasson a munkahelyen Része legyen a vállalati vérkeringésnek, ami ösztönzi és motiválja – ne maradjon ki
Kísérletezés	Kihívást jelentő munka, hagyják kibontakozni A főnök az eredményt ellenőrizze, ne mondja meg minden lépésben, hogy mit kell tenni
Struktúra igény	Legyenek korlátozó feltételek Legyen iroda Van, aki igényli a fix asztalt
Jókedv	Jó kapcsolat a munkatársakkal Munka-magánélet egyensúly Főnöknek legyen jó érzelmi intelligenciája „Szeretem a munkámat.”

Végezetül ...

A világ visszafordíthatatlanul megváltozott, a generációk közötti szakadék még nagyobbra nyílt a digitális forradalom következményeként. A generációs változásokat lehet optimistán és pesszimistán is értelmezni. Az idősebbekre inkább az utóbbi, a fiatalokra pedig az előbbi a jellemző. Tóth-Mózer Szilvia⁶³ szakirodalmak alapján összeállított 4. táblázata bemutatja e kétféle látásmódot.

4. táblázat. A Z generáció pozitív és negatív szempontú megítélése

Optimista látásmód	Pesszimista látásmód
asszertív	agresszív
éredkérvényesítő, öntudatos	nárcisztikus
önálló, kezdeményező	mozaikszerű érettséget mutat
toleráns	türelmetlen
kíváncsi	éredktelen, eltompuló
kritikus	kritikátlan
kreatív, önkifejező	fogyasztó, plagizáló
érzékeny	érzelmileg sekélyes
okosabb és intelligensebb az előző generációknál	csak „könnyű” tartalmakat fogyaszt
együttműködő, közösségi	elmagányosodó
sokcsatornás figyelem jellemzi	figyelemzavaros, képtelen koncentrálni
ingerfaló	felszínes
mindig online üzemmódban élő	függő
azonnali visszajelzésekre s jutalomra vágyik	mindennel az utolsó pillanatban készül el

Ahogy Nemes Orsolya TEDx Danubia előadásában érvel, az egyetlen értelmes és járható út, ha az eltérő generációk igyekeznek megérteni és elfogadni egymást, túllépnek az általánosításokon, és igyekeznek meglátni egymásban a pozitívumokat annak érdekében, hogy az iskolában és a munkahelyen hatékonyan együttműködhessenek, ami nélkül lehetetlen dolgozni és tanulni/tanítani.

Jegyzetek és hivatkozások

¹ SHERMER, M. (2015): The moral arc, Nenny Holt, N. Y.

² ibid

³ CARSTENSEN, L. L. (2006): The influence of a sense of time on human development, *Science*, Vol. 312, No. 5782, pp. 1913–1915., <http://dx.doi.org/10.1126/science.1127488>

⁴ HALVORSON, H. G. (2013): How happiness changes as we age (http://www.huffingtonpost.com/heidi-grant-halvorson-phd/how-to-age-gracefully-_b_3796343.html)

⁵ ARIELY, D. (2014): Zseniálisan irracionális, Az ésszerűtlenség nem várt előnyei, HVG könyvek, Budapest.

⁶ NEMES, O. – BURKHART, S. (2015): Az Y generáció - Új munkakultúra születik (www.slideshare.net/lific/generation-y-by-steffi-burkhart-and-orsolya-nemes).

- ⁷ MCCRINDLE, M. (2014): The ABC of XYZ, Understanding the global generations, McCrindle Research (www.theabcofxyz.com)
- ⁸ ibid.
- ⁹ PÁL, E. (2013): A „Z” generáció - Irodalmi áttekintő, összefoglaló (<http://www.zgeneracio.hu/tanulmanyok>)
- ¹⁰ TARI, A. (2010): Y generáció, Jaffa Kiadó, Budapest.
- ¹¹ ibid.
- ¹² ibid.
- ¹³ TARI A. (2011): Z generáció, Tercium, Bp.
- ¹⁴ PRENSKY, M. (2001): Digital Natives, Digital Immigrants. On the Horizon. MCB University Press, Vol. 9 No. 5., <http://dx.doi.org/10.1108/10748120110424816>
- ¹⁵ ANTALÓCZY, T. – SZABÓ, A. (2014): Médiapolisz lakói III., In: *A média hatása a gyermekekre és fiatalokra VII.* Kobak Könyvsorozat, Konferencia kiadvány.
- ¹⁶ http://ithaka.hu/wp-content/uploads/2012/07/ITHAKA_NMHH_EU_KIDS_PPT_v1.0.pdf
- ¹⁷ KELLER, T. (2009): Magyarország helye a világ értéktérképén, TÁRKI, Bp.
- ¹⁸ TWENGE, J. M. – CAMPBELL, S. M. (2008) Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No. 8, pp. 862-877., <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810904367>
- ¹⁹ ibid.
- ²⁰ SHERMER (2015)
- ²¹ Pew Research (2015) Changing attitudes on gay marriage (<http://www.pewforum.org/2015/07/29/graphics-slideshow-changing-attitudes-on-gay-marriage>).
- ²² KELLER (2009)
- ²³ PINK, D. H. (2010) Motiváció 3.0, HVG könyvek, Bp.
- ²⁴ TWENGE, J. M. et al. (2008): Egos inflating over time: a cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory, *Journal of Personality*, Vol. 76, No. 4, pp. 875-902. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00507.x>
- ²⁵ www.zgeneracio.hu
- ²⁶ BITTNER, Z. et al. (2013) Tudománykommunikáció a Z generációnak: az országos megkérdezés eredményei, (<http://www.zgeneracio.hu/tanulmanyok>).
- ²⁷ TWENGE – CAMPBELL (2008)
- ²⁸ TWENGE et al. (2008) Egos inflating over time: a cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory, *Journal of Personality*, Vol. 76, No. 4, pp. 875-902 <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00507.x>
- ²⁹ ibid.
- ³⁰ LASCH, C. (1996): Az önimádat társadalma, Európa Kiadó, Bp.
- ³¹ TARI, A. (2013): Ki a fontos: Én vagy Én? Tercium Kiadó, Bp.
- ³² KISSNÉ, A. K. (2014): Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században (<http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban>)
- ³³ REYNOLDS, J. et al. (2006): Have adolescents become too ambitious? High school seniors' educational and occupational plans, 1976 to 2000, *Social Problems*, Vol. 53, No. 2, pp.186-206. <http://dx.doi.org/10.1525/sp.2006.53.2.186>
- ³⁴ TWENGE, et al. (2008): Egos inflating over time: a cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory, *Journal of Personality*, Vol. 76, No. 4, pp. 875-902 <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00507.x>
- ³⁵ TWENGE, J. M. et al. (2012) Generational differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966-2009, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 102, No. 5, pp. 1045-1062., <http://dx.doi.org/10.1037/a0027408>

- ³⁶ TWENGE, J. M. et al. (2004): It's beyond my control: a cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control, 1960-2002, *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 8, No. 3, pp308-319., http://dx.doi.org/10.1207/s15327957pspr0803_5
- ³⁷ PAIS, E. R. (2013): Alapvetések a Z generáció tudomány-kommunikációjához, (<http://www.zgeneracio.hu/tanulmanyok>).
- ³⁸ CARVER, C. S. – SCHEIER, M. F. (2006) Személyiségpszichológia, Osiris, Bp.
- ³⁹ TWENGE, J. M. – CAMPBELL, S. M. (2008) Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No. 8, pp. 862-877., <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810904367>
- ⁴⁰ TWENGE – CAMPBELL (2008)
- ⁴¹ KOPP, M. - SKRABSKI, Á. (2007) Magyar lelkiállapot az ezredforduló után (www.tavlatok.hu/86/86kopp_skrabski.pdf)
- ⁴² TWENGE, J. M. et. al. (2010): Birth cohort increases in psychopathology, 1938-2007: a cross-temporal meta-analysis of the MMPI, *Clinical Psychology Review*, 30, pp. 145-154., <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpr.2009.10.005>
- ⁴³ TWENGE – CAMPBELL (2008)
- ⁴⁴ JUHÁSZ, Á. (2002) Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés (<http://www.jfk.szie.hu/files/docs/nevelestudomanyi/munkapszichologia/munkahelyistressz.pdf>)
- ⁴⁵ KASSER, T. (2005): Az anyagiasság súlyos ára, Ursus Libris, Bp.
- ⁴⁶ TWENGE, J. M. (1997): Changes in masculine and feminine traits over time: a meta-analysis, *Sex Roles*, Vol. 36, No. 5-6, pp305-325., <http://dx.doi.org/10.1007/bf02766650>
- ⁴⁷ TÓTH-MÓZER, SZ. (2013) A gyermekkép az információs társadalom hajnalán, In: Ollé, J. és társai (2013) Oktatásinformatikai módszerek, Tanítás és tanulás az információs társadalomban, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest (http://www.eltereader.hu/media/2013/11/Olle2_okt-inform_READER.pdf) p40.
- ⁴⁸ CSEPELI, GY. (2003): Digitális generáció. (<http://bit.ly/rGKUio>) p6.
- ⁴⁹ GREENBERGER, E. et. al. (2008): Self-entitled college students: contributions of personality, parenting, and motivational factors, *Journal of Youth and Adolescence*, 37, pp. 1193-1204., <http://dx.doi.org/10.1007/s10964-008-9284-9>
- ⁵⁰ FREDRICKSON, B. L. (2009): Positivity, Crown, N. Y.
- ⁵¹ MCCRINDLE, M. (2014): The ABC of XYZ, Understanding the global generations, McCrindle Research (www.theabcofxyz.com)
- ⁵² SCHWABEL, D. (2012): Én 2.0, Építsd online a személyes márkád, HVG könyvek, Budapest.
- ⁵³ KŐRÖSI, G. et. al. (2015): M-learning – a jelen vagy a jövő oktatási eszköze? *Új Pedagógiai Szemle*, Vol. 65, No. 1-2, pp. 102-109.
- ⁵⁴ KÁRPÁTI, A. et. al. (2012) Közösségi média az oktatásban – Facebook esettanulmányok, *Iskolakultúra*, 2012/10, pp. 11-42.
- ⁵⁵ BERK, R. A. (2009) Teaching strategies for the net generation, *Transformative Dialogues: Teaching & Learning Journal*, Volume 3 Issue 2, pp. 1-24.
- ⁵⁶ TÓTH-MÓZER (2013); TARI (2013)
- ⁵⁷ SZONDY, M. (2010): A boldogság tudománya, Jaffa Kiadó, Bp.
- ⁵⁸ PINK (2009)
- ⁵⁹ KISSNÉ (2014)
- ⁶⁰ PWC RESEARCH (2011) Millennials at work – Reshaping the workplace (<http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf>)
- ⁶¹ FERINCZ, A. (2013): Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben, (<http://docplayer.hu/1224353-Az-uj-generacio-elvarasai-a-munkahelyekkel-szemben.html>)

⁶²NEMES, O. – BURKHART, S. (2015) Az Y generáció - Új munkakultúra születik, (www.slideshare.net/lific/generation-y-by-steffi-burkhart-and-orsolya-nemes)

⁶³TÓTH-MÓZER, SZ. (2013) A gyermekkép az információs társadalom hajnalán, In: Ollé, J. és társai (2013) Oktatásinformatikai módszerek, Tanítás és tanulás az információs társadalomban, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest (http://www.eltereader.hu/media/2013/11/Olle2_okt-inform_READER.pdf).

ISBN: 978-615-5607-20-2