



Mélyítjük vagy áthidaljuk? avagy Léteznek-e generációs ellentétek a könyvtárosok között?

BAJNOK Tamara

*„Önmagát becsüli meg minden nemzedék azáltal, hogy tudomásul veszi:
a világ nem vele kezdődött”¹
(Sütő András)*

*A tanulmány a Kodolányi János Egyetem munkahelyi mentor
képzés zárásaként 2021-ben elfogadott szakdolgozat rövidített változata.*

Bevezetés

2019 novemberében elárasztotta a hírportálokat és a közösségi médiát egy videó,² amelyben az látható, hogy az új-zélandi parlament 25 éves képviselője a klímaválságról szóló felszólalása közben egy idősebb képviselő bekiabálására így válaszolt: „OK Boomer” – ami leginkább a „köszönöm a véleményt, de kit érdekel?” jelentéstartalomnak felel meg. A kifejezés mögött az a fiatalok egy része által képviselt nézet áll, hogy a II. világháború után született nemzedék önző hozzáállásával tönkretette a földet, és ezzel cserbenhagyta az utánuk következő generációkat, ráadásul tagjai elavult nézeteket vallanak, a velük való párbeszédnek nincs értelme.³ Maga a kifejezés már régebben is létezett, de ez a videó tett világszerte ismertté egy ijesztőnek tűnő jelenséget, miszerint a Z generáció tagjai sok esetben nyíltan ellenséges hangnemet használva, lenézően nyilatkoznak az idősebbekről.

Könyvtárosként munkatársaimmal együtt sokat foglalkoztam azzal, hogyan kell megszólítani a különböző célcsoportokat, hogyan kell a különböző generációk szá-

mára személyre szabni a könyvtári szolgáltatásokat. Ugyanakkor nem lenne szabad elfeledkeznünk arról a tényről sem, hogy a szolgáltatásokat fejlesztő és működtető könyvtárosok is különböző generációkhoz tartoznak. Az utóbbi évtizedben egyre gyakrabban tapasztalom, hogy valami megváltozott a munkaközösségekben, másképp viszonyulnak egymáshoz a kollégák, mint régebben. Gyakoribbá válnak a konfliktusok, egyre jobban elkülönülnek, „klikkesednek” a nemzedékek, mélyül a generációs szakadék.

A dolgozat célja, hogy megvizsgáljam, léteznek-e a magyar könyvtárosok között generációs ellentétek, valamint maguk az érdekeltek észlelnek-e korosztályokhoz köthető konfliktusokat, és el tudják-e különíteni azokat más, személyes jellegű konfliktusoktól.

Generációelmélet

Fogalommagyarázat

*A magyar nyelv értelmező szótára*⁴ szerint a generáció kifejezés „egy-egy nemzedék felnövekedésére számított idő (25–30 év); emberöltő”, míg ha a nemzedék szócikket vizsgáljuk, akkor az „ugyanazon időben, egy korban élő, nagyjából azonos korú emberek összessége” magyarázatot olvashatjuk. A szócikkekben megjelenik a kifejezés biológiai – „nemzés, szaporodás” –, illetve társadalmi – „az egymást felváltó utódok összessége egy családban vagy más közösségben”, „az egy törzsből, nemből származott, egy időben élő utódok, ivadékok összessége” – vetület is. Gyakran előfordul, hogy a korosztály kifejezést a generáció szinonimájaként használják a mindennapokban, azonban ennek jelentése „az ugyanazon évben születettek összessége”. Az egy adott korosztály tagjaiból létrejövő, konkrét célra összeállt társaságot pedig korcsoportnak nevezünk, gondoljunk csak például a sportversenyekre, ahol előre meghatározott születési intervallum alapján indulhatnak a résztvevők. Jól látszik, hogy a magyar nyelvben a fogalomnak igen összetett szókincsrendszere van, amelyet a köznyelv nem mindig használ következetesen, többnyire inkább rokon értelmüként alkalmazza az egyes kifejezéseket.

Generációkutatás

A generációkutatás, vagy még inkább a különböző generációk tulajdonságainak felismerése és vizsgálata történeti szempontból új keletű tevékenység. Az 1800-as évekig a generáció kifejezést nem az egy-

korú egyének csoportjára használták, hanem a fogalommagyarázatban már említett családi, társadalmi, nagyszülő–szülő–gyerek viszonylatban. A XIX. század előtt nem volt jellemző a gyermekek és fiatalok külön csoportokként való kezelése, nem különítették el őket markánsan a felnőttektől, nem léteztek külön a számukra létrehozott intézményrendszerek, sőt még a manapság egyértelműen gyermekműfajnak számító mesék sem ennek a korosztálynak szóltak.

A XVIII. század végén és a XIX. század elején azonban több tudományterületen belül is megjelentek a témakörrel foglalkozó elméletek és utalások. *Immanuel Kant* a königsbergi egyetemen tartott egyik pedagógiai tárgyú előadásában már a nemzedékek közötti tudás átadásról beszélt: „Egyik nemzés neveli a másikat.”⁵ *Charles Darwin A fajok eredete* című munkájának megjelenése után kezdett el elterjedni az a nézet, hogy a történelmi változásokat a generációk változása generálja. Az ipari forradalom előtt egy generációt átlagosan 30–35 évben, vagyis egy emberöltőben határozták meg – figyelembe véve a magas csecsemő- és gyermekhalálozást is. Így a már említett három egymást követő nemzedék (nagyszülő–szülő–gyerek) mintegy 100 évet ölelt fel, ahol a család tagjai ismerték egymást. Az egyéni lehetőségek nagyon szűk körben mozogtak, a családban egymást követő nemzedékek hasonló életet éltek, hasonló eszközöket használtak, és hasonló eredményeket értek el, nem volt különbség a nagyszülő és az unoka gondolkodásmódja között. Az ipari forradalom azonban jócskán felgyorsította az addig több száz éven keresztül lassú tempóban folyó társadalmi fejlődést. A gőzgép feltalálása után jelentősen megváltoztak a lehetőségek, elindult a városiasodás, az emberek tömegesen hagyták el a szülőföldjüket, és újfajta életmódot alakítottak ki, ami együtt járt a gondolkodás megváltozásával is.⁶ A XIX. században tovább gyorsult ez a folyamat, gyakorlatilag generációnként, körülbelül 30 évenként változott a világ. A soron következő nemzedékek folyamatosan olyan új kihívásokkal találkoztak, amelyekre az idősebbeknek nem volt megoldásuk, ezeket mindig a fiataloknak kellett kitalálniuk, megvalósítaniuk. A történelmi változások, a forradalmak, majd a „nagy háború” és annak következményei drasztikus változásokat hoztak a mindennapi életben. Az első világháború katonai behívói születési évek alapján érkeztek, és így a kor egy teljes nemzedéke gyakorlatilag megtizedelődött. A fiatalok szinte nem láttak maguk körül mást, csak veszteségeket és halált, ami természetesen kihatott a további életükre is. A jelenséget vizsgálva 1928-ban a magyar származású szo-

ciológus, *Karl Mannheim A nemzedéki probléma* (*Das Problem der Generationen*) című tanulmányában elsőként kezdett foglalkozni a generációtudat kérdéskörével. Mannheim szerint egy generáció tagjai, anélkül, hogy konkrét közösséget alkotnának egymással, mégis összekötvé érzik magukat. Ehhez a kapcsolathoz három alapfeltétel szükséges. Fontos, hogy az egyének közel azonos időszakban, azonos kulturális környezetben nőjenek fel, és ezáltal azonos társadalmi és történelmi eseményeket éljenek át. A tanulmány szerint minden későbbi élményt a fiatalokban átélt élményeken és tapasztalatokon átszűrve értelmezzük. Minden új információt, technológiát, jelenséget a már ismert környezethez viszonyítunk és ítélünk meg. Csupán tehát attól, hogy kronológiailag mikor születünk, egy speciális társadalmi és történelmi időszak lesz számunkra az alap, ami más, mint a szüleinké, így ebből következően más lehetőségeink is lesznek, mint a felmenőinknek voltak, vagy a gyermekeinknek lesznek. Ez a közös tudás sorsközösséggé kovácsolja az azonos korosztályokat, gondoljunk csak *Nagy Bandó András Mi, 47-esek* című szövegére,⁸ amely maga is *Szilágyi György Hanyas vagy? 28-as?* című művének feldolgozása.⁹

A jelenséget azonban meg kell vizsgálni egy másik aspektusból is, hiszen egy adott esemény bekövetkeztét több generáció is átéli egyszerre, mégsem egyformán élük meg azt. Legjellemzőbb példaként *Antall József*, a rendszerváltás után szabadon választott első miniszterelnök 1993. december 12-i halálát, illetve annak bejelentési körülményeit szokták említeni a témában mint vakuélményt. Az utóbbi kifejezés *Roger Brown* és *James Kulik*¹⁰ hipotézisén alapul, mely szerint a vakuélméleket olyan körülményekre vonatkozó emlékezet, amelyek közepette rögzítjük a nagyon meglepő, fontos vagy érzelmileg megrázó eseményeket.

Vasárnap délután a Magyar Televízió egyes csatornáján a *Walt Disney bemutatja* című gyermekműsorban a *Kacsamesék* rajzfilmsorozat futott. A műsor igen népszerű volt a felnőttek körében is, hiszen a kilencvenes évek elején még ritkaság volt, hogy a két létező magyar tévécsatorna valamelyikén „nyugati” rajzfilmeket lehessen nézni. 18 óra után a képernyő hirtelen elsötétült, majd gyászzené szólalt meg, és néhány perc múlva *Boross Péter* belügyminiszter bejelentette a miniszterelnök halálhírét. A felnőttek körében, akik a rendszerváltás előtt szocializálódtak, a döbbeneten túl rögtön felmerült a „Mi lesz most?” kérdése, és talán megjelent a félelem a lehetséges politikai visszarendeződéstől és az ezzel járó társa-

dalmi és egzisztenciális válságtól is. A gyermekek körében is mélyen elraktározódott ez az esemény, hiszen egy számukra kedves tevékenység – mesénzés – számukra furcsa körülmények között hirtelen megszakadt. Az *Ex Symposion* irodalmi és művészeti folyóirat gyermekekkel foglalkozó különszáma az eseményt generációs élményként¹¹ említi, amely „kohéziós erővel bír a nyolcvanas évek szülöttei számára”.¹²

Generációs jegyek

A kutatásoknak köszönhetően ma már elfogadott tény, hogy a különböző generációkat jól el tudjuk különíteni egymástól, a témával foglalkozó szakemberek véleménye azonban nem egységes a generációk elnevezésében, sőt, az adott generációt meghatározó időintervallum megállapításában sem. Ennek oka az egyénekben a földrajzi, történelmi, társadalmi, politikai és kulturális különbségek miatt kialakult attitűdök és viselkedésminták sokasága. Gondoljunk csak arra, hogy Európában milyen markánsan elkülöníthető a (volt) keleti blokk országaiban élők gondolkodás- és viselkedésmódja a nyugati országokban élőkhöz képest!

*Steigervald Krisztián*¹³ szerint mindenképpen különbséget kell tennünk az életkori sajátosságok és a generációs jegyek között is. Az életkori sajátosság nevéből adódóan azt mutatja meg, hogy mely életszakaszban járunk éppen, gyerekek vagyunk, fiatalok, vagy éppen nyugdíjasok. A generációs jegy ezzel szemben egy adott időszakban született egyének hasonló gondolkodását és viselkedését jellemzi. A generációs jegyek az esetek többségében az egyén teljes életét végigkísérik, míg az életkori sajátosságok az idő múlásával változnak. Feltétlenül meg kell említenünk azonban, hogy a generációs jegyek és az életkori sajátosságok csupán nagy általánosságban vonatkoznak az egyénekre, azokat a személyiségjegyek határozottan befolyásolhatják, felülírhatják. A XX. század előtt nem tartották nyilván a különböző generációkat, csoportokat, így elnevezésük sem volt. A témával foglalkozó szakirodalom szerint az első generáció, amely nevet kapott, az 1945 előtt születetteké, ők a veteránok. *Steigervald* a *Generációk harca* című művében a generációk születési intervallumának definiálásánál 14–18 éves periódusokat állapított meg, a tanulmány a továbbiakban ebből a skálából indul ki.

A generáció elnevezése	Mikor születtek a generáció tagjai?	Életkoruk 2021-ben
Veterán	1945 előtt	76 évesek és idősebbek
Baby boomer	1946–1964	57–75 évesek
X	1965–1979	42–56 évesek
Y	1980–1994	27–41 évesek
Z	1995–2009	12–26 évesek
Alfa	2010-től	maximum 11 évesek

1. táblázat

A generációk születési intervallumai Steigervald Krisztián skálája alapján¹⁴

A következőkben bemutatom az egyes generációk tagjainak a szakirodalomban szereplő általános jellemzőit, figyelembe véve a magyar sajátosságokat.

A Veteránok

Elnevezésüket a második világháború ihlette. A korosztály ma élő tagjainak többsége a szocializmus ideje alatt volt fiatal felnőtt, és erős nyomot hagyott bennük a világháborúkat átélte szüleik félelme és keserősége. Alapélményük a veszteség, a hiány és a bizonytalanság. Erre a generációra érvényes a félelemből történő bezárkózás, hiszen a kor, amelyben éltek, arra figyelmezteti őket, hogy senki másban nem lehet bízni, csak a családban és a barátokban. Néha még bennük sem. Mindig valami „rosszra” készülnek, ezért jellemzően sokat takarékoskodnak és gyűjtögetnek, hogy semmilyen „hiány” ne érhesse őket váratlanul. A tájékozódási pontjuk a világhoz a rádió és a nyomtatott sajtó.

A Baby boom-generáció

A második világháború után a részt vevő országokban drasztikusan megnőtt a születésszám. Ezt a jelenséget Magyarországon erősítette a *Ratkó Anna* népjóléti és egészségügyi miniszter regnálása alatt bevezetett tiltott terhességmegszakítás és a gyermektelenségi adó is. A Baby boomer generáció alapélménye a hidegháborús fenyegetettség. A poroszos neveltetésnek köszönhetően egyértelmű számukra az életkort figyelembe vevő, erősen hierarchizált felépítésű szervezetekbe történő beépülés, illetve ebből fakadóan a családban és a munkahelyen az idősebb, tapasztaltabb emberek tisztelete is. Ebben a nemzedékben alapvetés, hogy a tudás és tapasztalat az életkorral

párhuzamosan nő, ezért a munkahelyi előrehaladást vagy a magánéleti célokat is hosszú távra tervezik, akár évtizedekre is. Ennek a generációnak az életét áthatja a munka, az előző nemzedékhez képest a nők tömegei álltak munkába, és közben gyermekeik az állami intézményrendszerben – bölcsőde-óvoda-iskola – szocializálódtak. A rádió mellett egyre több családban jelent meg a televízió mint a szabadidő hasznos eltöltésének és a családi együttlétnek egyik alapeleme.

Az X generáció

Ez az első olyan nemzedék, melynek tagjai nagyon fiatalon, akár már egy-két éves koruk körül közösségbe kerültek. Ők azok a bizonyos „kulcsos gyerekek”, akik idejük nagy részét egymás társaságában töltötték, és várták, hogy szüleik hazaérjenek a munkából. A „magára hagyott nemzedék”¹⁵ alapélménye a bizonytalanság, hiszen az ő életük tele van olyan horderejű társadalmi és technológiai változásokkal, amelyeket az előző generáció nem ismert, és így megoldási mintákat sem kaptak. A Veteránokkal ellentétben – akik ugyancsak a bizonytalanság érzésével szembesültek –, nem a bezárkózás volt a válaszuk, hanem azoknak a lehetőségeknek a megkeresése, amelyek segítik az előrelépést, a fejlődést. Ez az attitűd, a szülői jelenlét hiányával együtt, hívta életre az erre a generációra jellemző mindent átható maximalizmust, amelyet nemcsak magukra nézve, hanem mindenki másra vonatkozóan is elvárnak. A csoport idősebb képviselői a szocializmusban töltötték gyerekkoruk nagy részét, amikor az egyéni érdekek helyett a közösségépítés állt a középpontban. Ez a generáció találkozott először a technikai fejlődés

ugrásszerű változásával, és azonnal befogadott minden újdonságot (pl. kvarcóra, kazettás magnó, Commodore 64 számítógép stb.). Ők a „digitális bevándorlók”, akiknek az életében megjelent a világháló is, így még viszonylag fiatalon, de már felnőttként kezdték el megismerni az internet és a digitális világ lehetőségeit. Ők a „rendszerátalakítók” is, hiszen a nyolcvanas évek vége felé váltak nagykorúvá, és ezzel egyidejűleg egy ismeretlen, új rendbe/rendszerbe kellett beilleszkedniük, új körülmények között kellett megtalálniuk a helyüket és helytállniuk.

Az Y generáció

Az Y generáció tagjai a közhiedelemmel ellentétben nem beleszülettek, hanem belenőttek a digitális világba, hiszen az első magyar *www* szerver¹⁶ csak 1993-ban indult Magyarországon. Az addig közösségi élményként megjelenő játék vagy zenehallgatás a walkmannek/discmannek, a videó- és online játékoknak köszönhetően egyre inkább magányos szórakozás lett, elindult egy befelé fordulási folyamat, aminek eredményeképp megszületett az első individualista nemzedék. Alapélményük az internet felfedezése és meghódítása. Ez a generáció építette ki a kapcsolat-tartás mai online formáit. A világháló segítségével ennek a nemzedéknek volt először lehetősége igazán kaput nyitni a világra, amit az egyre színvonalasabb nyelvtudás is elősegített. A digitális jelenlét szép lassan eltüntette az előző generációkra jellemző lineáris médiafogyasztást, ez a nemzedék ritkán olvas nyomtatott újságot, vagy néz televízióműsorokat. A tartalomfogyasztás átkerült az online térbe, és ezzel párhuzamosan megjelent a tartalomgyártás is. Mérhetetlen mennyiségű szelfi, fotó, blogbejegyzés és vicces mém keletkezik naponta, nem beszélve a közösségi médiában megjelenő posztokról és kommentekről. Naponta jelenik meg valamilyen új platform vagy eszköz is, amit feltétlenül ki kell próbálniuk, és ezáltal folyamatosan megkérdőjelezni a tegnapi még jól működő dolgokat. Ez a generáció alapvetően élményorientált, mindig szüksége van az újdonságokra, és gyorsan alkalmazkodik a változásokhoz. Ők az első generáció, ahol megjelent az ún. fordított szocializáció, amikor a fiatalabb nemzedék adja át a tudását – leginkább informatikai területen – az idősebbeknek. Talán ez a folyamat is elősegítette annak a jelenségnek a terjedését, hogy megszűnt az életkor és az azzal járó tudás és tapasztalat értéke, a kor önmagában nem érdemel tiszteletet e generáció tagjai számára. Erős önérvényesítő képességekkel rendelkeznek, aminek következtében önzőnek vélik őket. Véleményüket és

ötleteiket mindig számos érveléssel támasztják alá, és gyorsan találnak maguknak olyan partnereket, akik ebben szövetségként segítenek nekik.

A Z generáció

A Z generáció tagjai a valódi „digitális bennszülöttek”, ők már nem ismerik az internet előtti világot. Fiatalabb tagjaik számára akár a hagyományos analóg óra értelmezése is gondot okozhat, és valószínűleg soha nem látták szüleiket levelet írni és azt postán feladni. Ez az első olyan generáció, ahol sok esetben a szülők minden feladatot megpróbálnak átvállalni a gyerekektől, és megvédeni őket a lehetséges vélt vagy valós veszélyektől. A nemzedék tagjai – köszönhetően az okoseszközöknek is – folyamatos „megfigyelés alatt” vannak (pl. a szülő követi a gyerek mozgását a telefonján stb.), és alig tudnak hibázni, hiszen a szülő rögtön ott terem, és elhárítja az akadályt. Jó példa erre az a szülő, aki, ha észreveszi, hogy gyermeke nem vitte el a tornazsákját az iskolába, inkább elkésik a munkából, de utána viszi, hogy a gyerek ne kapjon beírást. Ez a generáció a szülők hozzáállásának eredményeképp a családban maximálisan a középpontban van, hétköznapi kívánságaik a legtöbbször megvalósulnak. Ők döntenek el, hogy mit szeretnének enni, ők határozzák meg, hogy az online játékok során milyen karaktert vesznek fel, annak milyen külső- és belső jegyei vannak; úgy érzik és gondolják, minden testre szabható, minden a saját igényeik szerint alakítható. Sokan elkényeztetett nemzedéknek tartják őket, pedig csak élnek a felkínált lehetőségekkel. Az állandó online jelenlét miatt az élet fontos kérdései a digitális valóságban jelennek meg, ezért a sikereket abban a térben tudják elérni, ahol minden képalapú. Készség szinten kezelik az informatikai eszközöket, és tisztában vannak vele, hogy a világ szinte összes tudásához hozzáférhetnek. Ők az első valódi globális nemzedék, hiszen mindannyian ugyanazokat a filmeket nézik, azonos zenét hallgatnak, és azonos divatirányzatokat követnek. Náluk a már említett fordított szocializáció, vagyis a tudásátadás irányának megfordulása erős magabiztosságot generál, aminek következtében gyakran előfordul, hogy akár tapasztalat vagy konkrét tudás hiányában is meghatározzák, mit is kéne tenniük az idősebb korosztályoknak.

Az Alfák

Az Alfák legidősebb képviselői 2021-ben 11 évesek, tehát az ő generációs jegyeikről még nagyon keveset tudunk. Egy biztos, ez az első olyan generáció, melynek már akkor van digitális lábnyoma, amikor még

meg sem született, hiszen szüleik már az ultrahang képeiket is felteszik a közösségi oldalakra. Abban is elsők, hogy egy-két éves koruk körül tudják kezelni az érintőképernyőt, és számukra fontos tartalmakat, például meséket el tudnak indítani. A többség, mire 6 évesen iskolába megy, saját okostelefonnal vagy okosórával rendelkezik. Az ő generációjuk jó néhány tagja a pandémia miatt online keretek között tanult meg írni, olvasni és számolni.

Generációk a munkaerőpiacon¹⁷

A munkaerőpiacon, így a könyvtárakban is, jelenleg négy generáció dolgozik együtt: a Baby boomer, az X, az Y és a Z generáció. Az előző fejezetekben bemutatott okok miatt az egyes generációk képviselői

különböző motivációkkal, munkamorállal, szakmai és személyes kompetenciákkal rendelkeznek. Más-más elvárásaik vannak az „ideális” munkahely felé, és együttműködési készségük is különböző. Minden munkáltató célja, hogy munkatársai a siker érdekében jól kooperáljanak egymással. Elkerülhetetlen, hogy többgenerációs csoportok alakuljanak ki a munkavégzés során, és létfontosságú, hogy a vezetők ki tudják használni a különböző generációk erősségeit, illetve kezelni tudják az esetlegesen felmerülő különbségeket. A négy aktív generáció számtalan megoldandó feladat elé állítja a vezetőket és a munkavállalókat egyaránt. A sikeres együttműködés alapja az eltérések és az eltérő kompetenciákból adódó erősségek ismerete.¹⁸

	<p>Baby bommer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fontos a stabil munkahely. • Erős elköteleződés. • Munkaalkoholizmus és csapatjáték. • Mentorok. • Célorientáltság.
	<p>X generáció</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fontos a munkahely és a magánélet egyensúlya. • A munkaerőpiacon a legkiválóbb munkaerőnek számítanak. • Erős lojalitás és versengés. • Eredményorientáltság.
	<p>Y generáció</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fontos a szabadság és a rugalmasság. • Szociális elkötelezettség. • Folyamatos tanulás. • Teljesítményorientáltság.
	<p>Z generáció</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fontos az állandó és folyamatos visszajelzés. • Értékelik a személyes interakciókat. • Technológiai szempontból a legkompetensebb generáció. • Multitasking munkavégzés.

1. ábra

A munkaerőpiacon jelen lévő generációk általános jellemzői. A szerző saját szerkesztése az Istockfoto alapján

A Baby boomer generáció a munkahelyen

Ennek a generációnak az aktív munkaerőpiacon lévő, 65 évnél fiatalabb tagjai 1956 után születtek. Fialtkorukat viszonylagos társadalmi és gazdasági jólét jellemezte. Koruknál fogva a vállalatoknál általában ők a rangidősek, végigélték szakmájuk változásait, értékes tudás és tapasztalat birtokában vannak. A szocializmus alatt megszokták a szigorú hierarchián alapuló szervezeti kultúrát, ugyanakkor a szakszervezeti mozgalom vívmányai miatt hozzászoktak az

egyenjogsághoz is. A rendszerváltást nehezen élték meg, mert a privát szektorba nem volt könnyű bekapcsolódniuk, folyamatos önfejlesztéssel és nagy energiabefektetést igénylő magas munkateljesítménytel tudtak talpon maradni. Szeretik a csapatmunkát, kollégáikkal jó viszonyt ápolnak, és nem szívesen bocsátkoznak konfliktusokba. Mivel jól alkalmazkodnak az erős hierarchiához, nem mondanak ellent a vezetőjüknek. Legjobban a magas pozíció és fizetés motiválja a generáció tagjait. Az informatikához és

az internethasználathoz lassabban alkalmazkodnak, de mivel erősen célorientáltak, mindent megtesznek, hogy elsajátítsák a szükséges programok használatát.

Az X generáció a munkahelyen

Ez a generáció a gyakori változások és az ebből adódó bizonytalanság miatt önálló, rugalmas, és képes a több lábón állásra. Mivel szüleik folyamatosan dolgoztak, számukra fontosabb a munka és a magánélet egyensúlya, mint a felmenőik számára volt. Nagyon erős bennük a versenyszellem, ezért a munkáltatók számára nagyon értékes munkaerőnek számítanak. Önállóságuk miatt kevésbé szeretik a csapatmunkát, gyakran sikeresebbek az egyéni munkavégzés terén. Vezetőikkel szemben szkeptikusak. Legfontosabb számukra az önálló feladat- és a rugalmas munkavégzés. Ők a digitális bevándorlók, e téren mindent felnőttkorukban tanultak meg, iskolai keretek között nem kaptak informatikai képzést, ezért tudásuk gyakran hiányos.

Az Y generáció a munkahelyen

Mivel szüleik és nagyszüleik a figyelem középpontjába állították őket, igen magas önbizalomszint alakult ki bennük. Nem aggódnak az esetleges hiányos tudásuk vagy képességeik miatt, optimista életszemlélettel rendelkeznek. A generációk közül ők utasítják el legjobban a hierarchikus szervezeti felépítést, a munkahelyi előrelépésben csak a teljesítményt és a tudást ismerik el. Az információt szeretik első kézből megszerezni, elutasítják és megkerülik a vezetőtől a hierarchia alsóbb szintjei felé irányuló lassú kommunikációt. A cél érdekében kollégáikkal széles körű és bizalmas viszonyt építenek ki, szeretnek csapatban dolgozni. Leginkább a karrier lehetősége és az ezzel járó anyagi juttatás motiválja őket, és ezért bármikor képesek munkahelyet váltani. Lojalitásuk nem olyan erős, mint az idősebb generációké. Szeretik a pontos munkaleírásokat, ugyanakkor elvárják a rugalmasságot és a szabadságot is. Kommunikációjukat a digitális világ alakította ki, többféle platformot is használnak párhuzamosan. Kérdéseikkel is azonnal az internethez fordulnak, ahonnan a munkájukhoz szükséges információkat beépítik a saját feladataikba.

A Z generáció a munkahelyen

Technikailag a legképzettebb generáció, ezért nagyon előnyös helyzetben vannak a munkaerőpiacon. A hatalmi kultúrát teljes mértékben elutasítják, motivációt

az önállóság és a munka fontossága jelent számukra. Munkatempójuk nagyon gyors, fontos számukra az információk akadálytalan áramlása, ha ez nem működik, könnyen türelmetlenek lesznek, és nem tudnak feladataikra koncentrálni. Szeretnek csapatban dolgozni, de csak akkor, ha a csapat összetétele megfelelő számukra. Fizetés terén nagyon magas elvárásaik vannak, ha ezt nem kapják meg, könnyen elhagyják a munkahelyüket.

Konfliktusok

A többgenerációs munkahelyek előnye, hogy minden generáció értékes tudással járul hozzá a szervezet sikerességéhez. Fontos, hogy a fiatal generációk technikai újításai egyszerre legyenek jelen az idősebb generációk szakmai tapasztalataival, ez azonban magában hordozza a munkahelyi konfliktusok lehetőségét. A téma fontosságát bizonyítja, hogy az Európai Bizottság támogatásával 2016-ban elkészült egy útmutató¹⁹ a vállalatok számára, amely segítséget nyújt az életkor-barát munkahelyek létrehozásában és a többgenerációs irányítási stratégiák alkalmazásában. Ha összevetjük a különböző generációk jellemzőit és munkahelyi viselkedését, konfliktustérképet állíthatunk fel, amelyet akár az adott cég, intézmény szervezettefejlesztéséhez is fel lehet használni. Mivel a különböző generációk különböző módon reagálnak a konfliktusokra, a vezetőség fel tud készülni a konfliktusokból adódó előnyök kihasználására vagy az ellentétek elsimitására.

A Baby boomerek számára komoly konfrontációra adhat okot az elismerésért folyó verseny, ami a fiatalabb értelmezésében nem számít konfliktusnak, csupán a munka természetes velejárójának. Problémaforrás lehet a kommunikáció vagy annak hiánya, illetve az információ mennyisége. Az Y és Z generáció számára elengedhetetlen, hogy folyamatosan és a munka elvégzéséhez szükségesnél több információ álljon a rendelkezésükre. Az X generáció híres az önállóságáról, ezért konfliktusforrás lehet számára, hogy a fiatalabb generációk erősen igénylik a folyamatos visszajelzést és a csapatmunkát, amit az X generáció tagjai kevésbé kedvelnek. Míg a fiatalok számára fontos a munkahelyen használt eszközök minősége – ha lehet, a legújabb gépeket és szoftveket szeretik használni –, addig az idősebb generáció megelégszik azzal, ami a rendelkezésére áll, és igyekszik alkalmazkodni a technikai lehetőségekhez. A fiatalabb generációt nem zavarja, ha egy munkahelyen fizetési különbségek vannak a munkatársak kö-

zött, amíg ez a különbség teljesítményarányos. Ezzel szemben a Baby boomer és az X generáció számára a munkahelyi hierarchia alapján járó differenciált bérezés teljesen elfogadható, és nehezen tolerálják, ha egy fiatalabb kolléga magasabb beosztásban van és/vagy többet keres, mint ők.

A kutatás módszertana

A fenti megállapításokból kiindulva három hipotézist állítottam fel:

- **Hipotézis 1.**

A könyvtárosok nem generációs ellentétként azonosítják a munkahelyi konfliktusokat.

- **Hipotézis 2.**

Az idősebb generációk számára a tisztelet hiánya és az alacsony munkamorál a konfliktusok fő forrása.

- **Hipotézis 3.**

A fiatal generációk szerint az idősebb generációk konzervatív szakmai hozzáállása, lassú munkatempója és informatikai tudásának hiánya miatt alakul ki a legtöbb konfliktus.

A szakirodalom áttekintése után a felmérést egy kérdőíves vizsgálattal folytattam, amelynek során a karrierkép, az ideális munkahely jellemzése, a munkahelyi viselkedés, munkamorál feltérképezése után a vizsgálatban részt vevőknek jellemezniük kellett a saját generációjukat és a náluk eggyel idősebb generációt is. Több kérdés is vonatkozott a munkahelyi generációs konfrontációkra, illetve arra, hogyan lehet rendezni az ilyen típusú ellentéteket, valamint hogy mit kellene tenni ezek megelőzése vagy legalább tompítása érdekében. A kérdőíves válaszok relevanciájának megerősítése érdekében négy miniinterjút készítettem a munkaerőpiacon szereplő négy aktív generáció egy-egy tagjával.

A kutatáshoz szükséges kérdőívet *Google* alkalmazás segítségével készítettem el. Az elektronikus felület 2021. október 11. és október 19. között állt a kitöltők rendelkezésére. Az űrlapot elektronikus formában a saját *Facebook*-oldalamon, valamint a *Könyvtárosok dolgozószobája* és a *Könyvtárosok* elnevezésű Facebook-csoportban osztottam meg. Összesen 119 érvényes válasz érkezett.

A kérdőív összeállítása során többféle kérdéstípust alkalmaztam. Zárt kérdések esetében előre meghatározott válaszlehetőségeket kínáltam fel, törekedve arra, hogy e lehetőségek lefedjék a szakirodalomban olvasott adottságokat. Fontosnak tartottam a válaszadók saját véleményének megjelenítését, ezért félig nyitott és nyitott kérdéseket is beiktattam. Ennek a kérdéstí-

pusnak az a hátránya, hogy nagyobb aktivitást igényel a kitöltőktől, így a kitöltési hajlandóság alacsonyabb, de a beérkezett válaszok tartalma és érzelmi töltete sok információt nyújt a kiértékelés során.

A kérdőív összesen 18 kérdést tartalmaz. A 3 általános kérdés – nem, iskolai végzettség, könyvtártípus – a kérdőív végén szerepel. A fő témát 2 kérdés vezeti be, így a központi kérdéskörrel 13 kérdés foglalkozik. A kitöltők generációs megoszlása nem arányos, ezért az összehasonlíthatóság érdekében a kérdések többségénél százalékos megjelenítést alkalmaztam az elemzés során. Figyelembe kell venni, hogy a legfiatalabb, azaz a Z generáció csupán 5%-kal képviselteti magát a felmérésben, ezért az alacsony minta nem tükrözi megfelelően a generációs jellegzetességeket, azonban jól jelzi a korosztály mérsékelt jelenlétét és némiképp eltérő gondolkodásmódját a szakmában.

A feldolgozás során nehézséget okozott, hogy néhány résztvevő nem követte a kérdésekhez kapcsolódó instrukciókat, hibásan válaszolt a kérdésekre, ezért több választ ki kellett zárnom az értékelésből. Ezt minden esetben az adott kérdés elemzésénél jelzem. A felmérést kiegészítő négy miniinterjú anonim volt; a Baby boomer és az X generációs interjúalany könyvtárvezetőként, az Y generációs vezetőhelyettesként, a Z generációs kolléga pedig beosztott könyvtárosként dolgozik. A résztvevők egységesen ugyanazokra a kérdésekre válaszoltak.

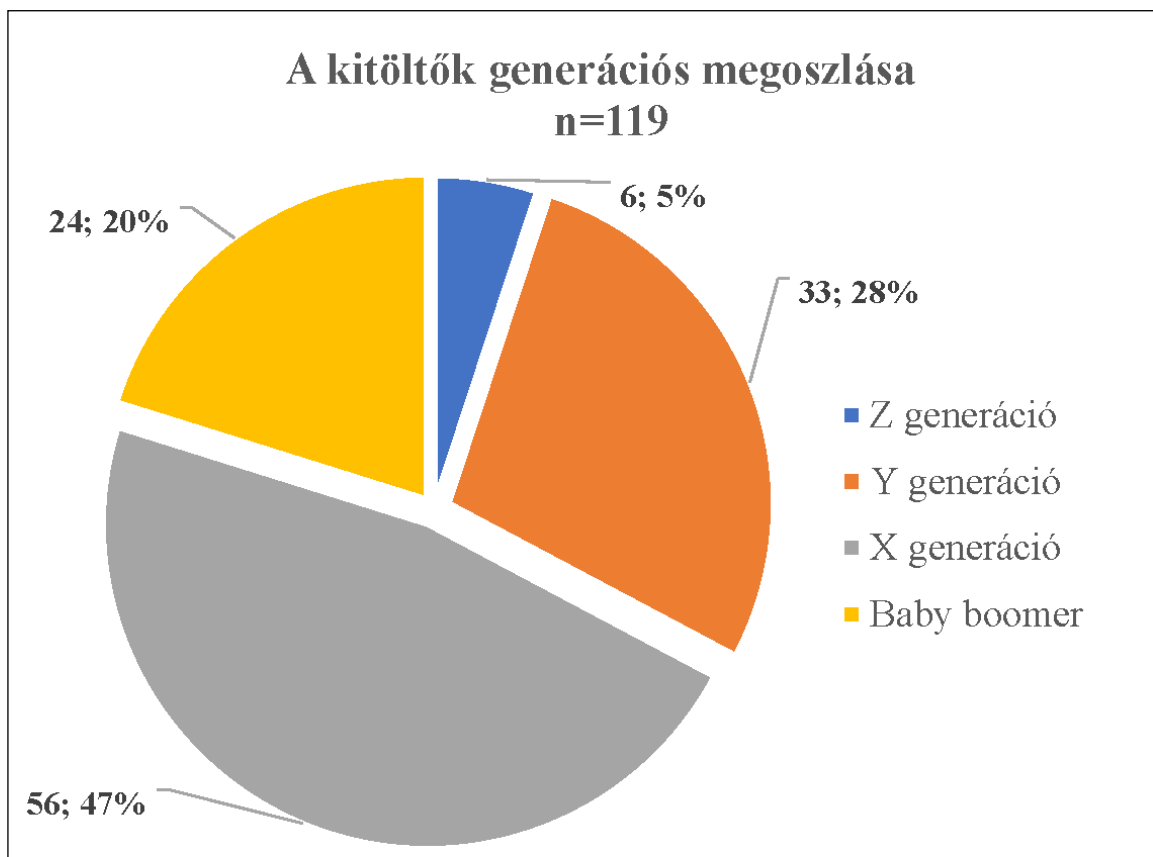
Az interjúk feldolgozásánál megtartottam a hétköznapi beszédstílust és az egyéni szófordulatokat, a kérdőívben szereplő szabad szöveges válaszokat pedig az eredeti írásmóddal közlöm.

A kérdőív elemzése

1. kérdés: *Hány éves Ön?*

A fő téma bevezetésére vonatkozó első kérdés a kitöltők generációjának meghatározására szolgál. A pontos értelmezés érdekében nem a kitöltők nevezték meg a saját generációjukat, hanem azt a beírt életkor alapján határoztam meg Steigervald Krisztián skáláját alkalmazva (ld. az 1. táblázatot).

A kérdőívet legnagyobb számban az X generáció tagjai (42–56 évesek) töltötték ki, őket követte az Y generáció (27–41 évesek), a Baby boomer (egyres esetekben BB rövidítéssel jelölve) generáció (57–75 évesek) és végül a Z generáció tagjai (12–26 évesek). A kutatás a felhívó szövegben megfogalmazottaknak megfelelően csak az aktív korú, jelenleg is könyvtárban dolgozó munkatársakra vonatkozott.



2. ábra

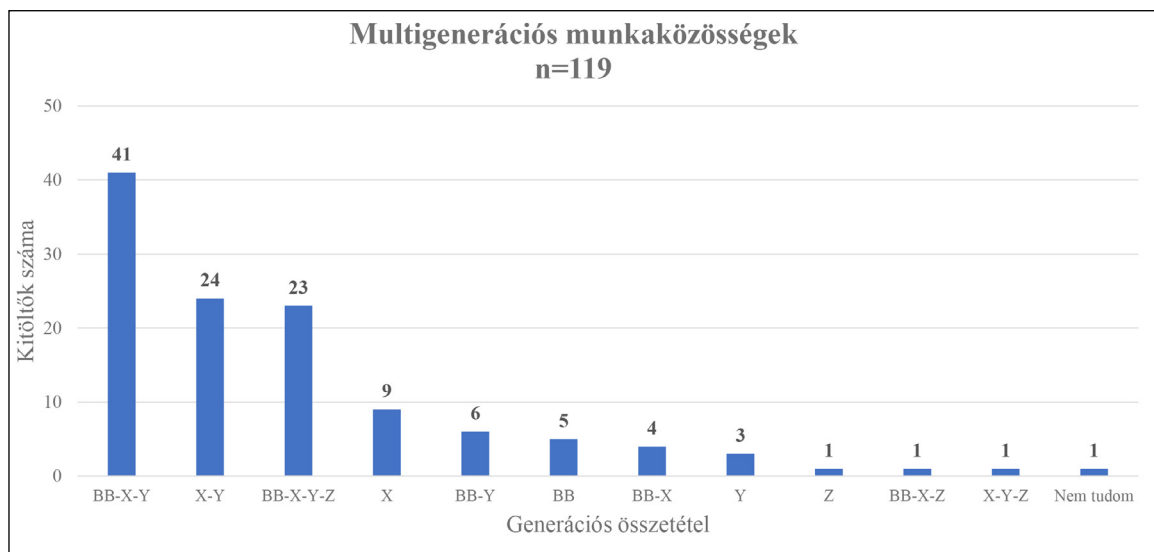
Generációs megoszlás: a kitöltők száma és az egyes csoportok százalékos aránya

2. kérdés: Van Önnek olyan kollégája, aki...

- 1946–1964 között született (57–75 éves);**
- 1965–1979 között született (41–56 éves);**
- 1980–1994 között született (26–41 éves);**
- 1995 után született (25 éves, vagy fiatalabb);**
- nem tudom, hogy hány évesek a kollégáim.**

A kérdés segítségével feltérképezhetjük, hogy a kitöltők milyen arányban dolgoznak többgenerációs munkaközösségekben. A kutatásban részt vevők több mint a fele, 66 fő (55,4%) olyan munkahelyen áll alkalmazásban, ahol három vagy négy nemzedék

dolgozik együtt. Ez főleg nagy munkatársi létszámot foglalkoztató városi, megyei hatókörű városi, felsőoktatási és szakkönyvtárakra igaz. A kitöltők csaknem harmada, 34 fő (28,6%) olyan könyvtárban dolgozik, ahol csak két nemzedék dolgozik együtt, ezek jellemzője, hogy a legfiatalabb nemzedék egyáltalán nem képviselteti magát. A kis létszámú községi vagy iskolai könyvtárakban nem ritka, hogy a munkatársak ugyanazon generációhoz tartoznak, illetve az egyszemélyes könyvtárakban dolgozók is értelemszerűen e kategóriába kerültek (18 fő, 15,1%). Egy fő nem tudta megadni az életkort.



3. ábra

A vizsgálatban szereplő munkahelyek generációs összetétele

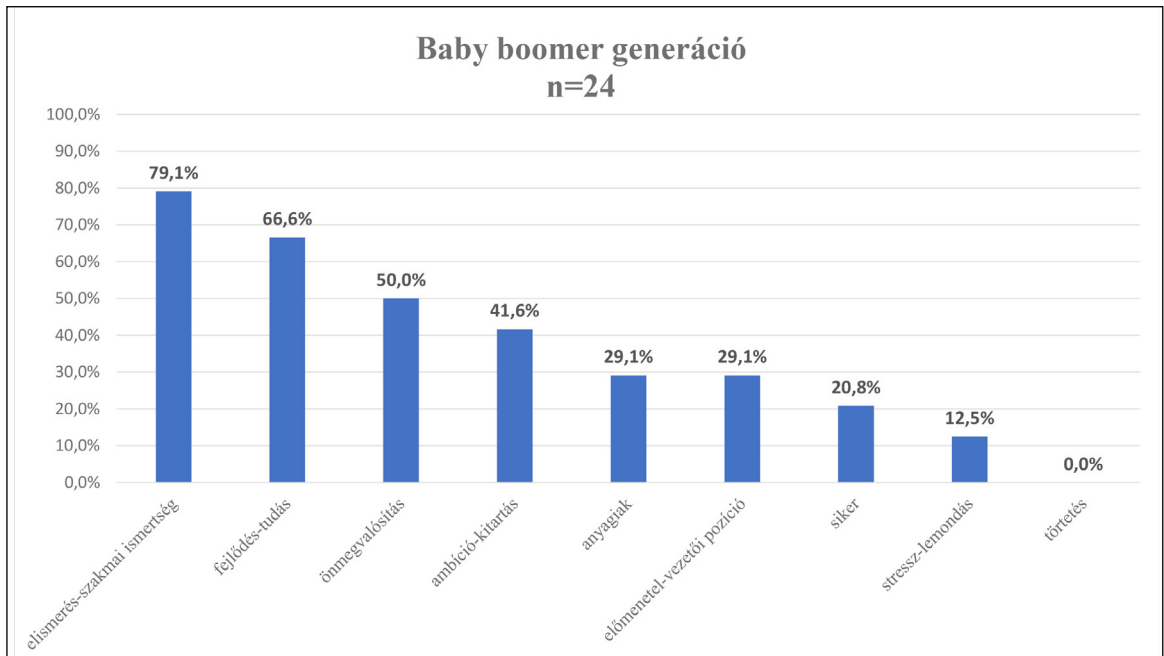
3. kérdés: Mit jelent az Ön számára a karrier?

A karrierkép jól tükrözi azokat az elvárásokat, amelyeket az egyén támaszt a munkahelyével kapcsolatban. A „karrier” kifejezés *A magyar nyelv értelmező szótára*²⁰ szerint valamely életpályára vonatkozó gyors érvényesülést jelent, de manapság megváltozóban van a szó jelentéstartalma. „A karriert úgy is definiálhatjuk, mint egy személy élete során elért munkatapasztalatokban és tevékenységekben mérhető fejlődése, előrelépése. Ezek általában összefüggő történések, melyek főképp a munkában történő előrehaladáshoz kapcsolhatók, de a szabadidőben végzett tevékenységeket is segítheti. A fejlődő karrier alakítja életünket, képessé tesz a kihívások megoldására, új célok elérésére.”²¹ – fogalmaz Püski Tamás a *Magyar pedagógia* című folyóiratban megjelent tanulmányában.

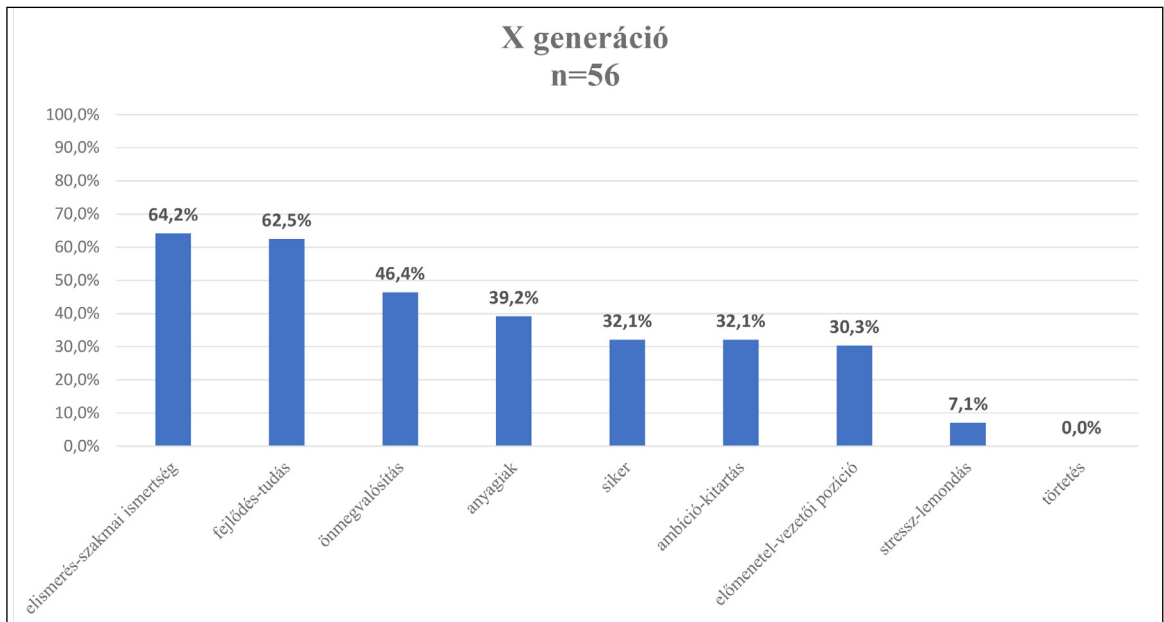
Ennél a kérdésnél a következő kilenc lehetőség közül kellett kiválasztani azt a három szót, ami a legjobban jellemzi a kitöltő számára a „karrier” kifejezést:

- anyagiak,
- siker,
- előmenetel – vezetői pozíció,
- fejlődés – tudás,
- önmegvalósítás,
- stressz – lemondás,
- elismerés – szakmai ismertség,
- ambíció – kitartás,
- törtetés.

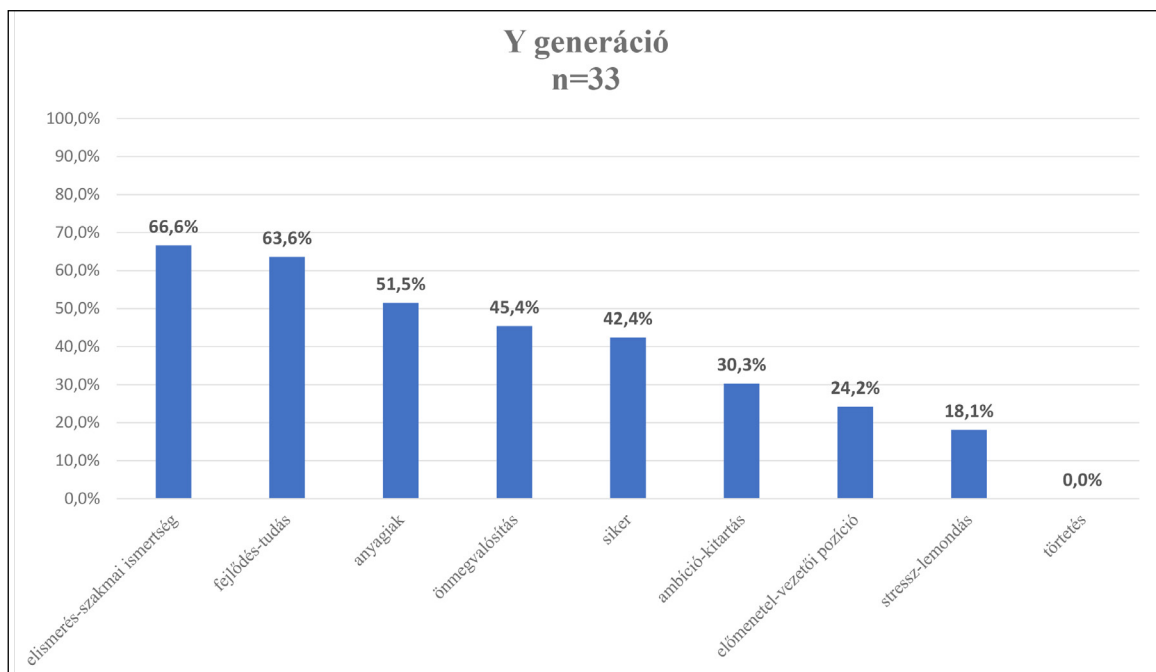
Ha összevetjük a bejegyzéseket, akkor azt látjuk, hogy a könyvtárosok körében általánosan az *elismerés – szakmai ismertség*, valamint a *fejlődés – tudás* a legfontosabb tényezők a karrierkép szempontjából. A sorrendben azonban már markáns eltérés mutatkozik: a két idősebb generáció számára harmadikként az *önmegvalósítás* szerepel a listában. Az Y generációnál harmadikként fontos szempontként jelenik meg az *anyagiak* kritériuma, azonban a legfiatalabb, Z generációnál az első, a legfontosabb szempont az *anyagiak*, és csak utána következik a *fejlődés* és az *elismerés* mint lényeges karriertényező.



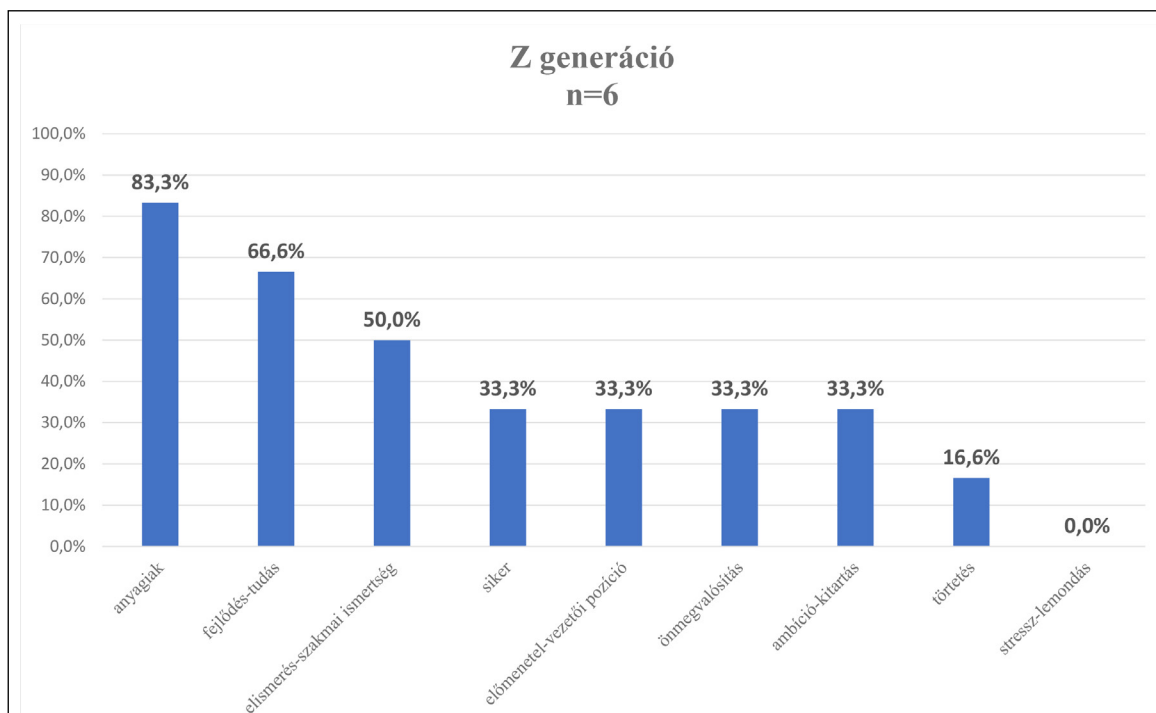
4. ábra
A Baby boomer generáció karrierképe



5. ábra
Az X generáció karrierképe



6. ábra
Az Y generáció karrierképe



7. ábra
A Z generáció karrierképe

👁 MÉLYÍTJÜK VAGY ÁTHIDALJUK? 👁

4. kérdés: Mely szempontokat tartja/tartaná fontosnak egy lehetséges új munkahely kiválasztásánál?

A válaszadóknak tizenhat lehetőséget kellett három szempont alapján (*elsődlegesen fontos, fontos, kevésbé fontos*) rangsorolniuk. Összességében a könyvtárosok számára a következő szempontok a legfontosabbak új munkahely választásakor:

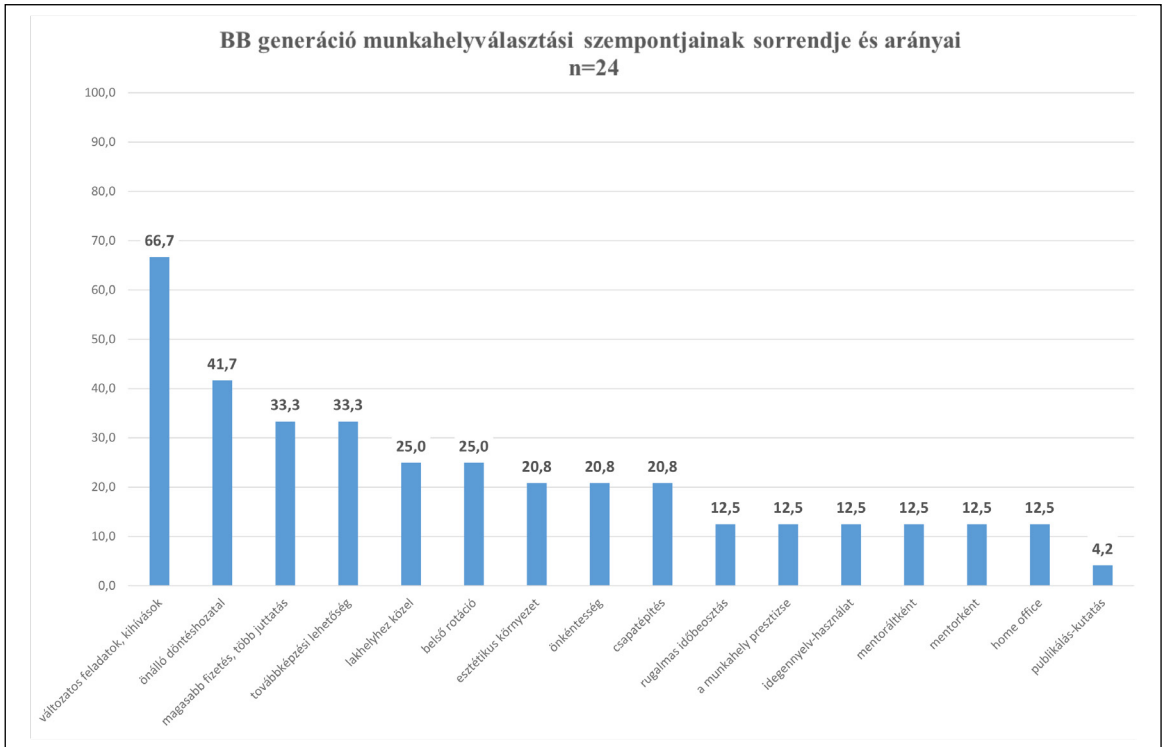
1. Magasabb fizetés, több juttatás.	51,1%	9. Publikálás-kutatás lehetősége.	15,8%
2. Változatos feladatok, kihívások.	45,3%	10. Esztétikus környezet.	15,8%
3. Rendszeres továbbképzési lehetőség.	37,1%	11. Részvétel mentorprogramban mentoráltként.	10,6%
4. Közel legyen a lakhelyemhez.	33,8%	12. Idegennyelv-használat lehetősége.	10,0%
5. Önálló döntéshozatal lehetősége.	32,8%	13. Belső rotáció egyes munkakörökben.	9,2%
6. Rugalmas időbeosztás.	24,3%	14. A munkahely presztízse.	8,5%
7. Home office-lehetőség.	23,0%	15. Önkéntesség a cégen belül (társadalmi felelősségvállalás).	8,5%
8. Rendszeres csapatépítő programok.	18,5%	16. Részvétel mentorprogramban mentorként.	6,4%

2. táblázat

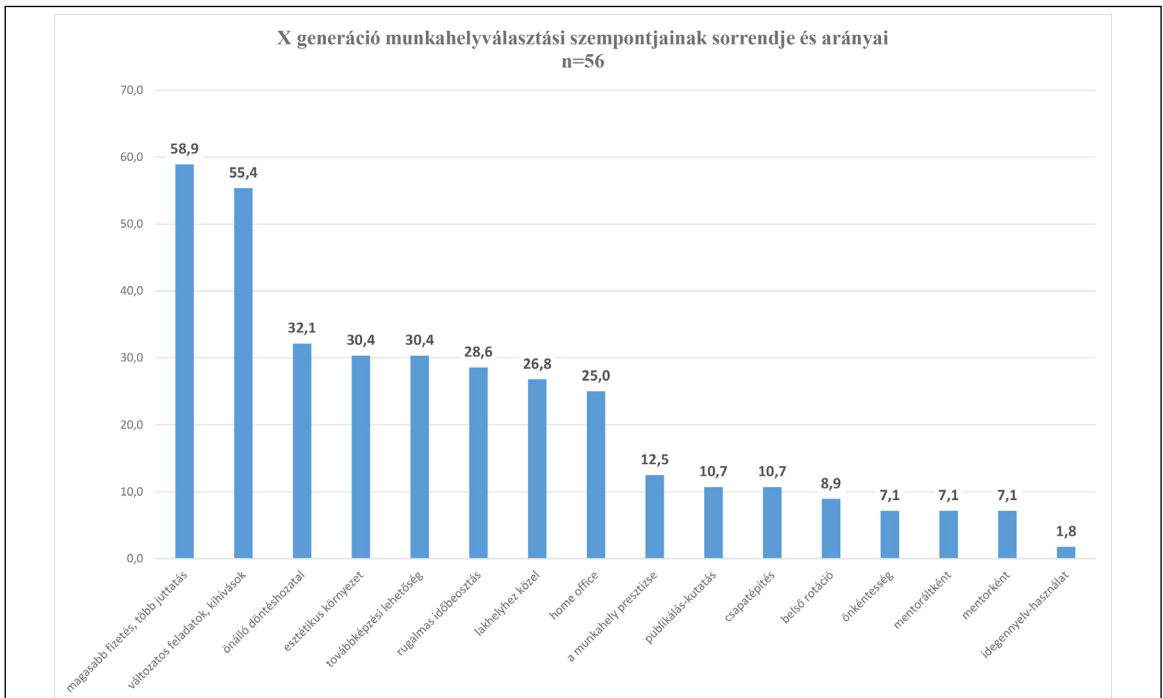
A munkahelyválasztás szempontjainak sorrendje

A különböző generációk azonban más-más szempontokat tartanak fontosnak új munkahely választásakor. A Baby boomer és az X generáció tagjainak fontos, hogy a munkahelyükön változatos feladatokat végezhesse, amelyekben önálló döntési jogkörük és magas fizetésük van. A két korcsoport között a legszembevetőbb különbség az, hogy az X generáció tagjai szerint a legfontosabb szempont a munkáért kapott magasabb fizetés, míg a legidősebb generáció ezt a kritériumot a harmadik helyre sorolta. Az Y ge-

neráció tagjainak, ugyanúgy, mint az eggyel idősebb korosztálynak is, a magasabb fizetés és a változatos feladatok a legfontosabbak, azonban harmadikként számukra a rugalmas időbeosztás is lényeges. A legfiatalabb korosztályt is a magasabb fizetés lehetősége motiválná leginkább munkahelyváltásra, ám náluk a továbbképzési lehetőségek és a lakóhelyhez közelebb található munkahely jelentik a következő fontos szempontokat.

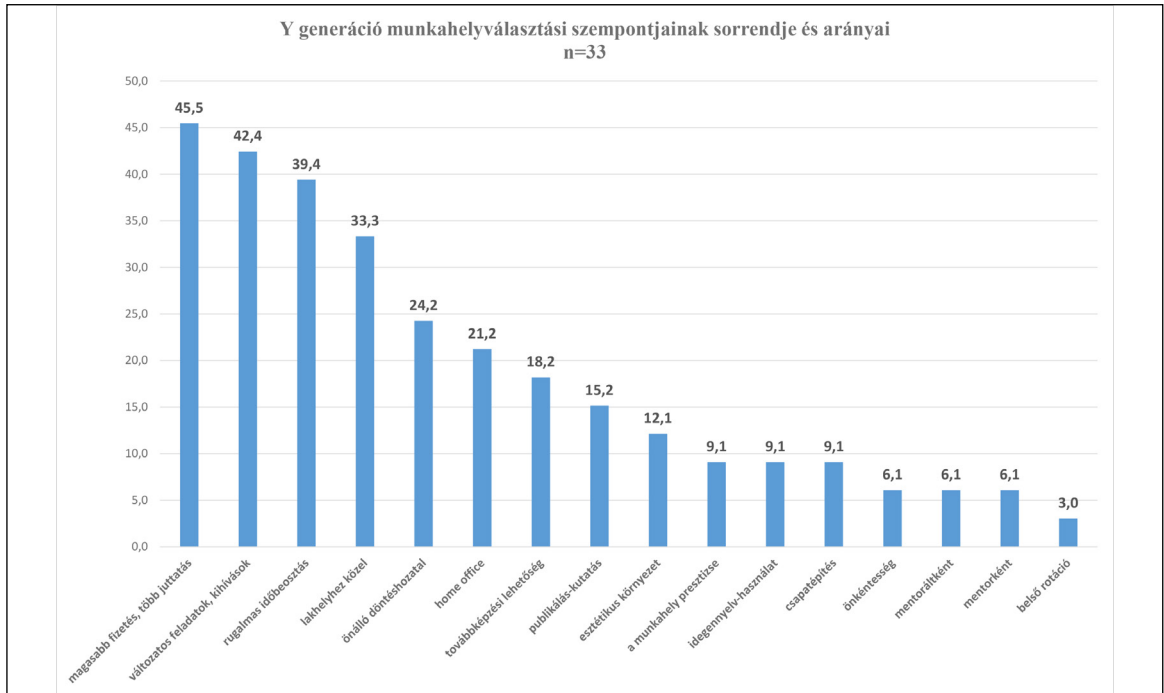


8. ábra
Baby boomer generáció – munkahelyválasztási szempontok



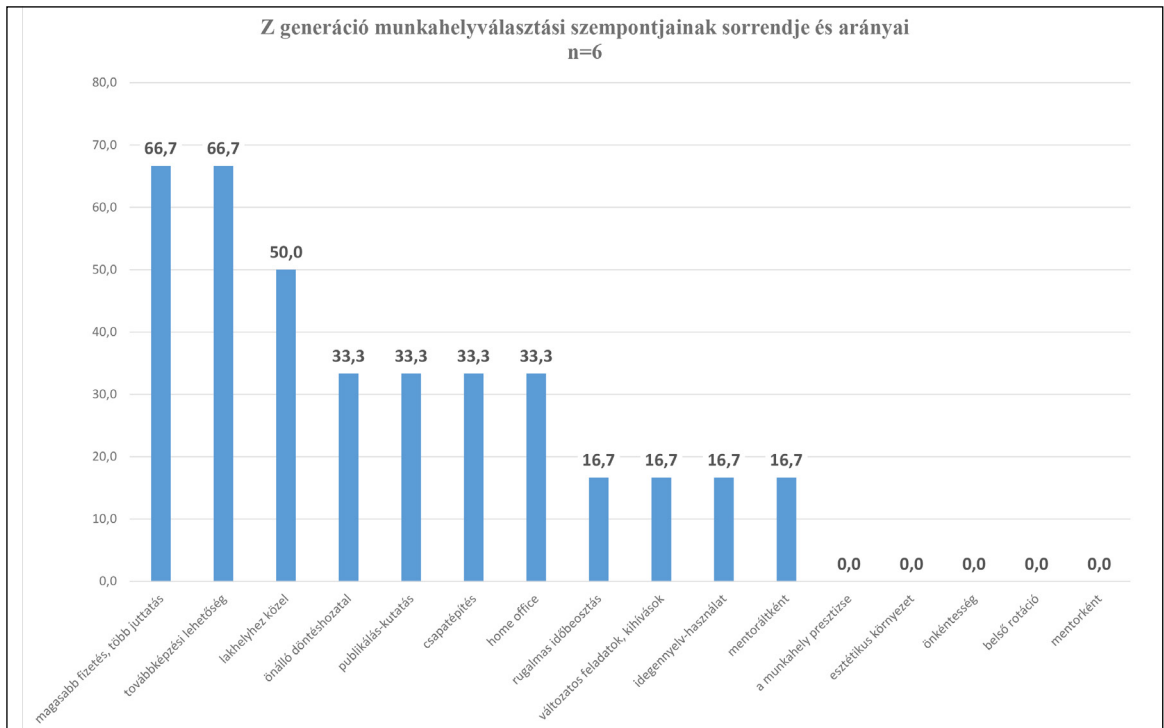
9. ábra
X generáció – munkahelyválasztási szempontok

👁 MÉLYÍTJÜK VAGY ÁTHIDALJUK? 👁



10. ábra

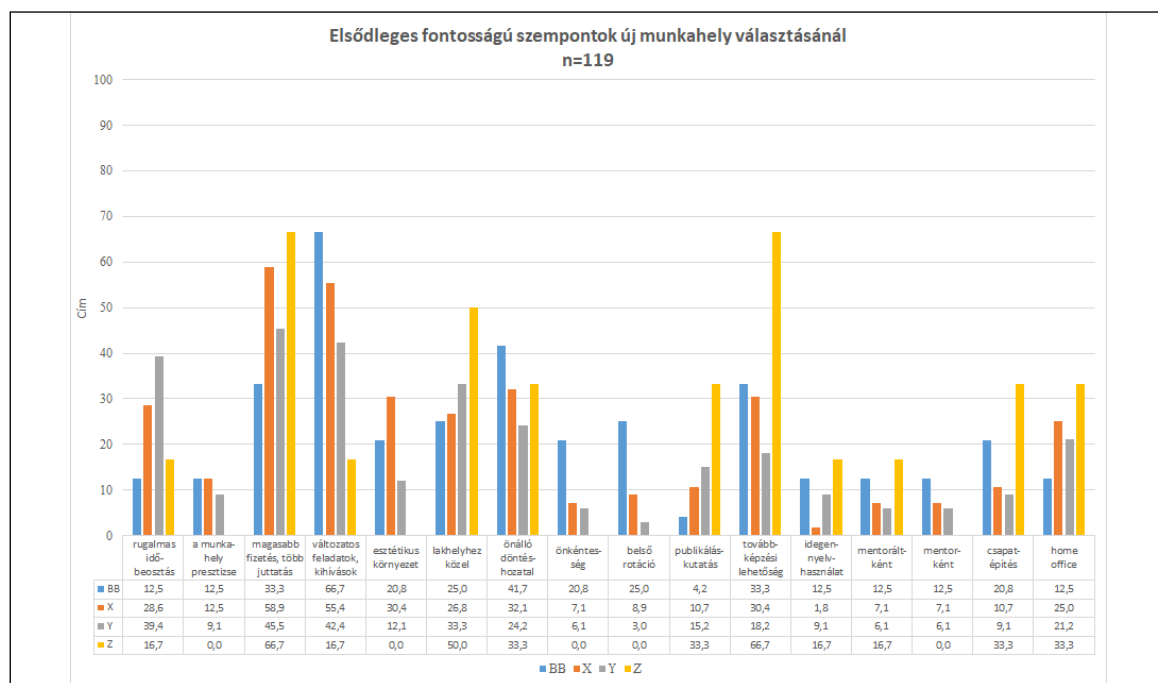
Y generáció – munkahelyválasztási szempontok



11. ábra

Z generáció – munkahelyválasztási szempontok

Az alábbi grafikon az elsődlegesen fontos szempontok arányát mutatja a különböző generációk szemszögéből.



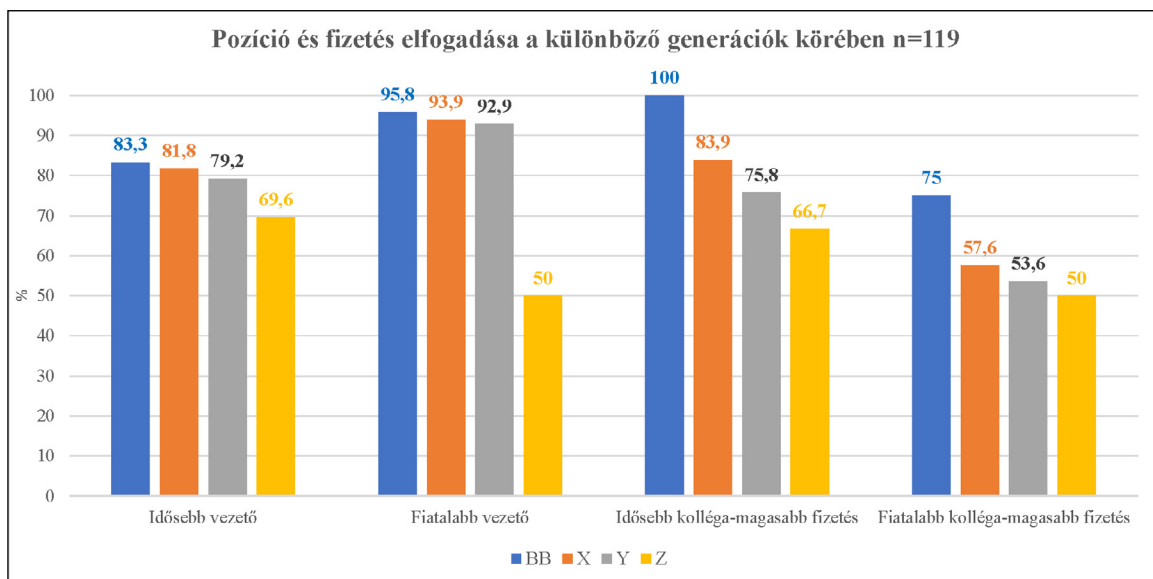
12. ábra

Új munkahely választásának elsődleges szempontjai a különböző generációk számára, százalékban kifejezve

5. kérdés: Ön szerint elfogadható...

- ...hogy egy munkahelyen az idősebb generáció tagjai töltik be a vezető pozíciókat;
- ...ha a munkahelyi vezetője fiatalabb önnél;
- ...ha az idősebb kollégájának magasabb a fizetése;
- ...ha a fiatalabb kollégájának magasabb a fizetése?

A témát megvizsgálva elmondhatjuk, hogy mind a négy kérdés tekintetében a legelfogadóbb a Baby boomer generáció, ahol a kitöltők 100%-a számára természetes, hogy egy idősebb kollégának magasabb a fizetése. A vezetők életkorával kapcsolatban a Z generáció kivételével minden korosztály jobban elfogadja a magánál fiatalabb vezetőt, mint az idősebbet. A kutatásban részt vevők a legkevésbé azt tudják tolerálni, ha egy fiatalabb kollégának magasabb a fizetése.



13. ábra

Vezető pozíció betöltése, illetve fizetéskülönbségek megítélése

6. kérdés: Mennyire jellemzők Önre az alábbi állítások?

A kitöltőknek tizenhárom állítást kellett rangsorolniuk egy négyfokozatú skála segítségével, abból a szempontból, hogy mennyire jellemzi őket az adott állítás (*nem jellemző rám, inkább nem jellemző rám, inkább jellemző rám, teljes mértékben jellemző rám*):

- A munkaidő végén azonnal felállok és hazamegyek.
- Nem érdekelnek az íratlan szabályok.
- Gyakran érzem azt, hogy a fiatalabb kollégáim lesöprik az ötleteimet, nem veszik figyelembe a véleményem.
- Nem szívesen veszek részt munkahelyi közösségi alkalmakon, mint például reggeli közös kávézás, születésnapok ünneplése, munkahelyi karácsony stb.
- Nem szeretem, ha a kollégák személyes tárgyaikkal veszik körül magukat.
- Zavar, ha egy kolléga még semmit nem tett le az asztalra, de igényei, elvárásai már vannak.
- Zavar, ha egy kollégámnak lassú a munkatempója.
- Zavar, ha a munkahelyemen lassan reagálnak a változásokra.

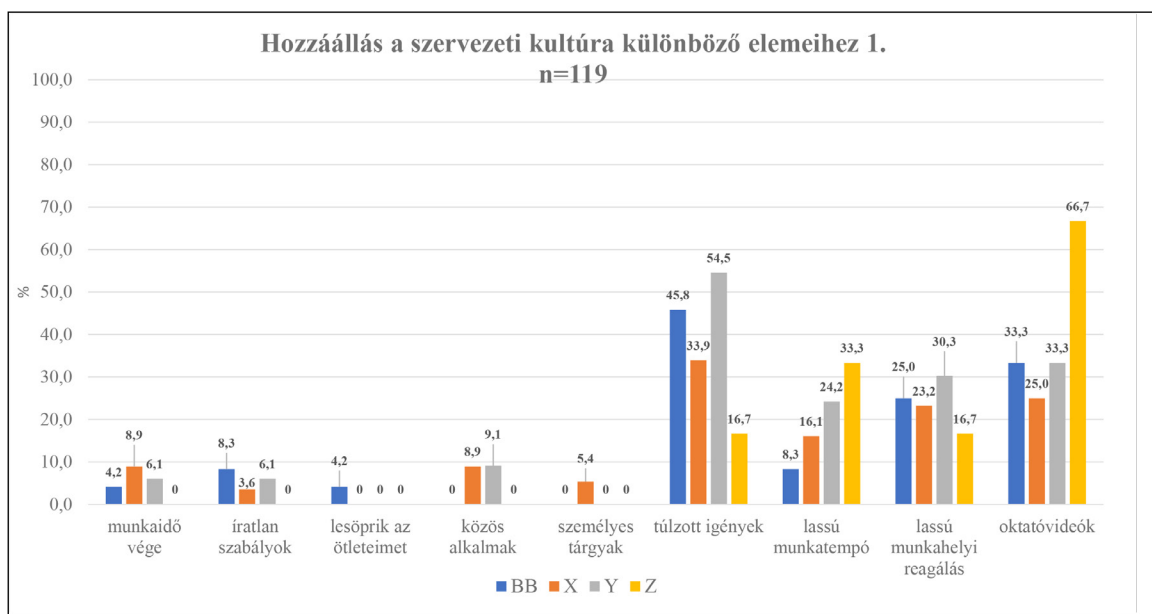
- Zavar, ha a kollégám azt mondja valamire, hogy nem tudja, ahelyett, hogy utánanézne a neten, vagy megnézne róla egy oktatóvideót.
- Szeretem, ha önálló feladatokat kapok, önálló döntési jogkörrel.
- Szeretem, ha a munkám során mindent elektronikusan intézhetek.
- Szeretem, ha a munkahelyi vezetőm rendszeresen értékeli és visszajelzést ad a munkámról.
- Szeretem, ha a munkahelyem folyamatosan változik, fejlődik.

Az eredmények alapján elmondhatjuk: összességében teljes mértékben jellemző a kutatásban részt vevőkre, hogy kedvelik az önálló döntési jogkörrel rendelkező feladatokat (47,1%), szeretik, ha a munkahelyük követi a trendeket, folyamatosan fejlődik és változik (33,6%), valamint ha a szakmai vezetőjük folyamatosan értékeli a munkájukat. Leginkább azt utasítják el, ha egy kollégának magas fizetési és egyéb elvárásai vannak a munkahelyével szemben, de szakmailag még nem tud felmutatni eredményeket (42%), illetve nagyon zavaró számukra, amikor a kollégák nem képesek az önálló információ- és ismeretszerzésre az internetről (31,1%).

1. Szeretem, ha önálló feladatokat kapok, önálló döntési jogkörrel.	47,1%
2. Zavar, ha egy kolléga még semmit nem tett le az asztalra, de igényei, elvárásai már vannak.	42,0%
3. Szeretem, ha a munkahelyem folyamatosan változik, fejlődik.	33,6%
4. Zavar, ha a kollégám azt mondja valamire, hogy nem tudja, ahelyett, hogy utánanézne a neten, vagy megnézne róla egy oktatóvideót.	31,1%
5. Szeretem, ha a munkahelyi vezetőm rendszeresen értékkel és visszajelzést ad a munkámról.	27,7%
6. Zavar, ha a munkahelyemen lassan reagálnak a változásokra.	26,1%
7. Zavar, ha egy kollégámnak lassú a munkatempója.	17,6%
8. Szeretem, ha a munkám során mindent elektronikusan intézhetek és nem papíralapon.	16,0%
9. Nem szívesen veszek részt munkahelyi közösségi alkalmakon mint pl.:reggeli közös kávézás, születésnapok ünneplése, munkahelyi karácsony stb.	7,6%
10. A munkaidő végén azonnal felállok és hazamegyek.	6,7%
11. Nem érdekelnek az íratlan szabályok.	5,0%
12. Nem szeretem, ha a kollégák személyes tárgyakkal veszik körül magukat.	2,5%
13. Gyakran érzem azt, hogy a fiatalabb kollégáim lesöprik az ötleteimet, nem veszik figyelembe a véleményem.	0,8%

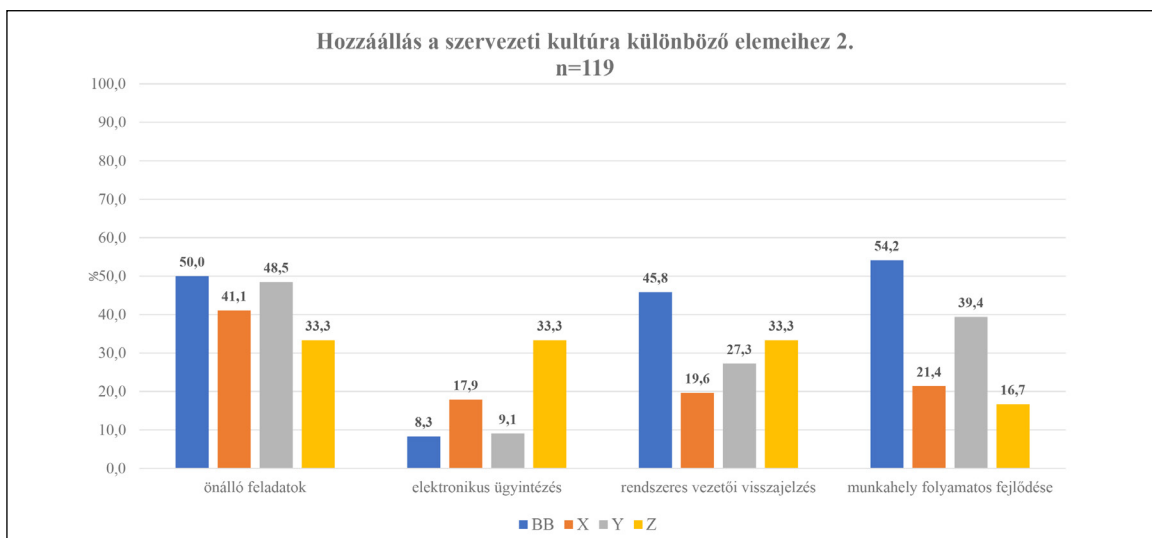
3. táblázat

A generációk összesített hozzáállása a szervezeti kultúra egyes elemeihez



14. ábra

Generációk és szervezeti kultúra – összesített kimutatás 1.

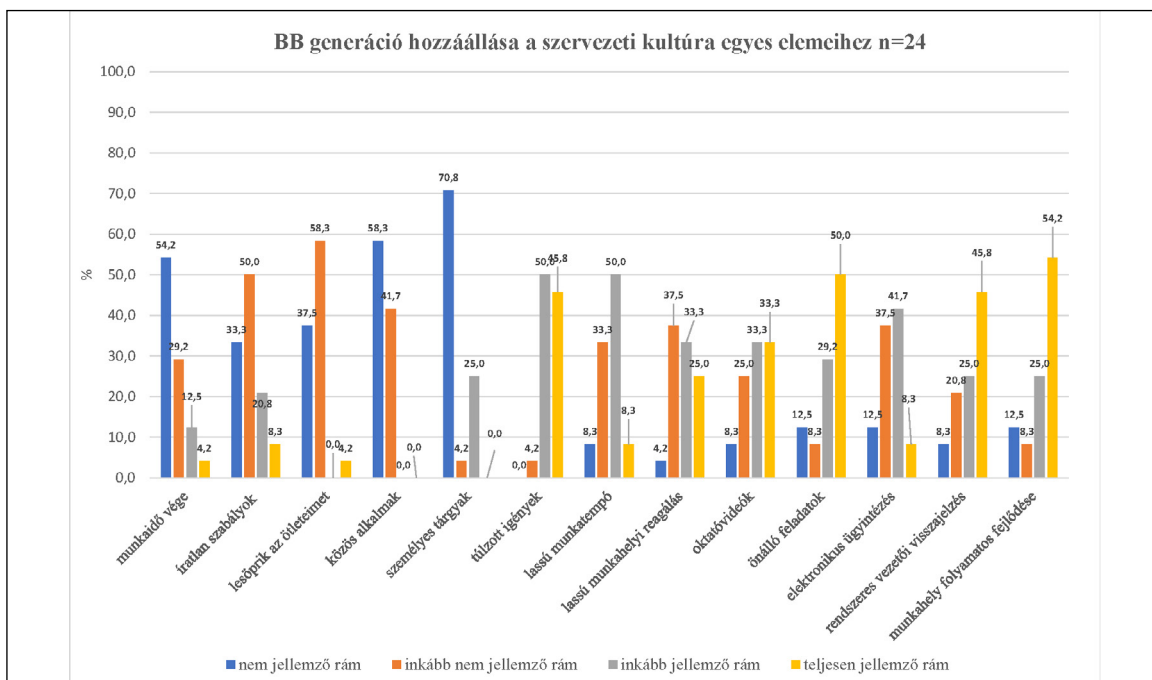


15. ábra

Generációk és szervezeti kultúra – összesített kimutatás 2.

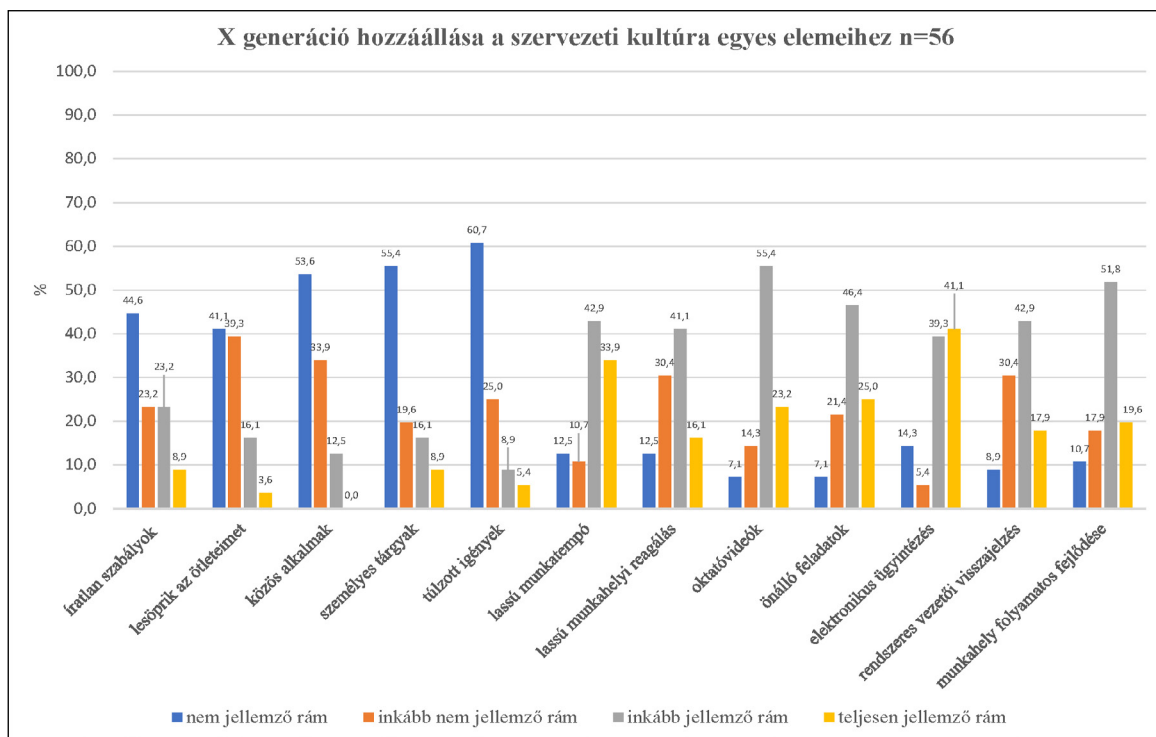
Generációs bontásban sem változnak jelentősen a fenti megállapítások, csupán az arányok módosulnak. A Baby boomer korosztály kivételével minden korcsoport számára elsődlegesen fontos az önálló feladat- és a hozzá tartozó döntési jogkör, ez a generáció azonban előbbre helyezi munkahelyének fejlődését (54,2%), mint a saját önállóságát (50%). A Z generáció tagjainál is fontos az önállóság

(33,3%) és a vezetői visszajelzés (33,3%), azonban új elemként megjelenik a papírtmentes elektronikus ügyintézés is (33,3%). A legfiatalabb nemzedék kivételével minden generáció a kollégák magas fizetési és egyéb elvárásait jelölte meg mint elsődlegesen elfogadhatatlan hozzáállást, amit az önálló információszerzés és a munkahely lassú reagálása követ zavaró tényezőként.



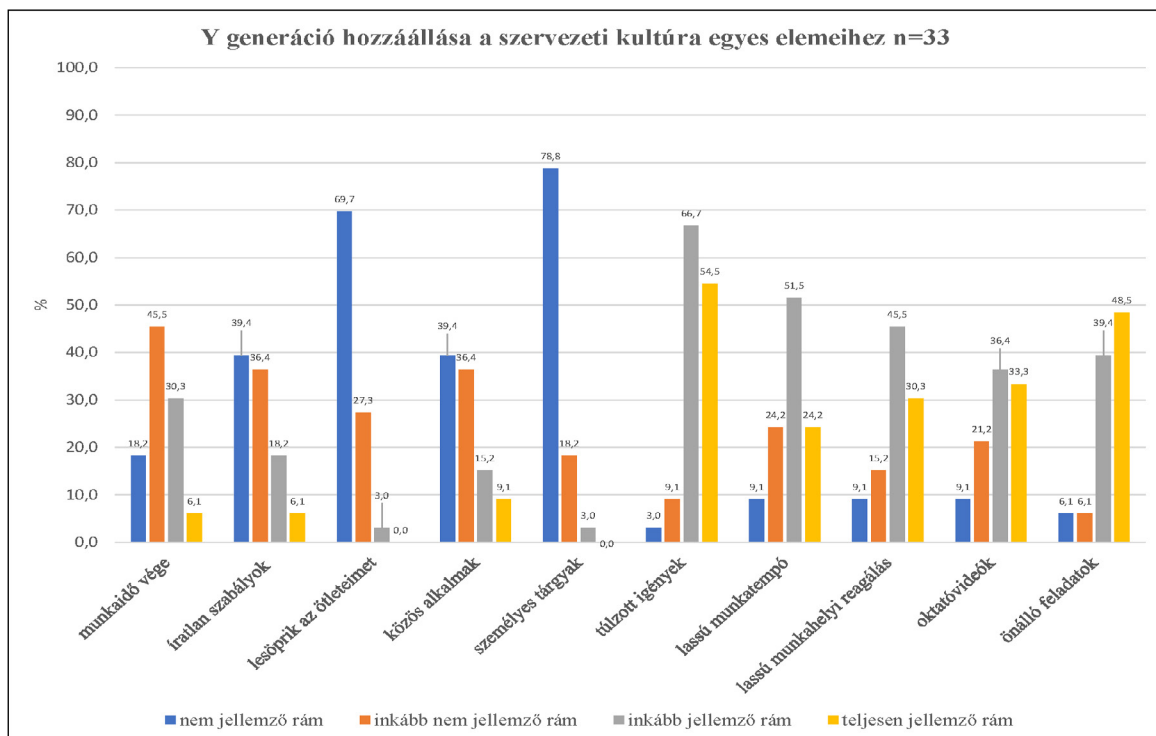
16. ábra

A Baby boomer generáció és a szervezeti kultúra



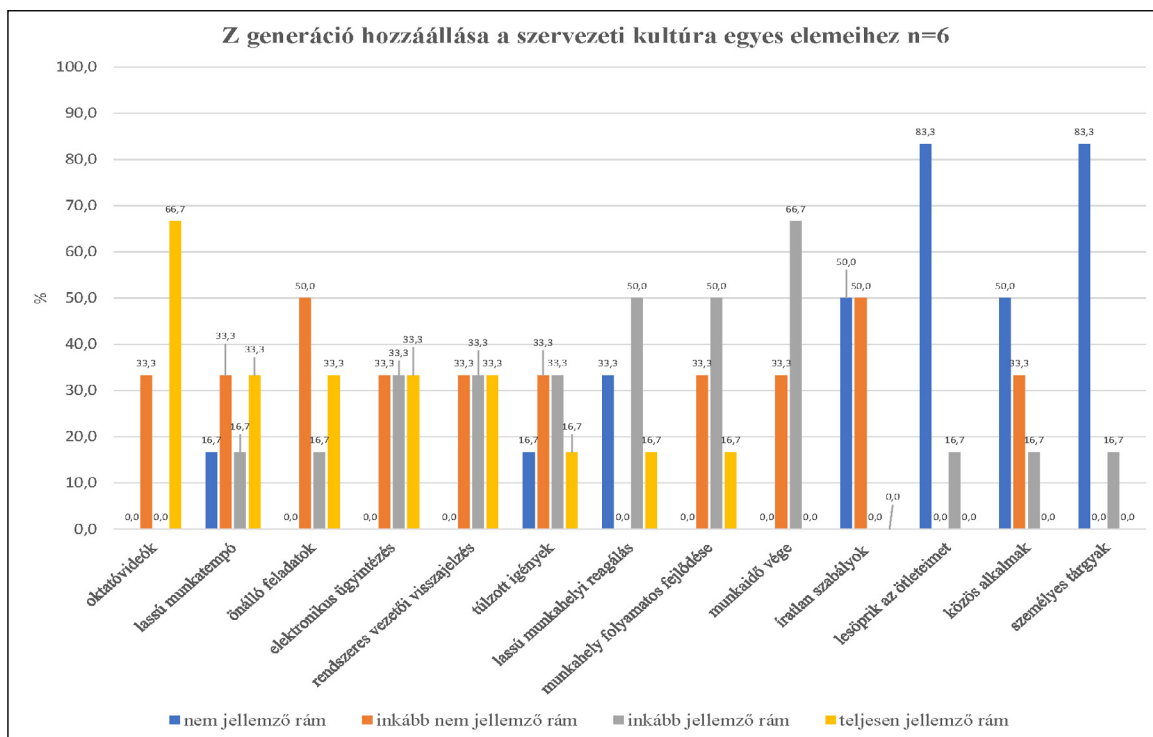
17. ábra

Az X generáció és a szervezeti kultúra



18. ábra

Az Y generáció és a szervezeti kultúra



19. ábra

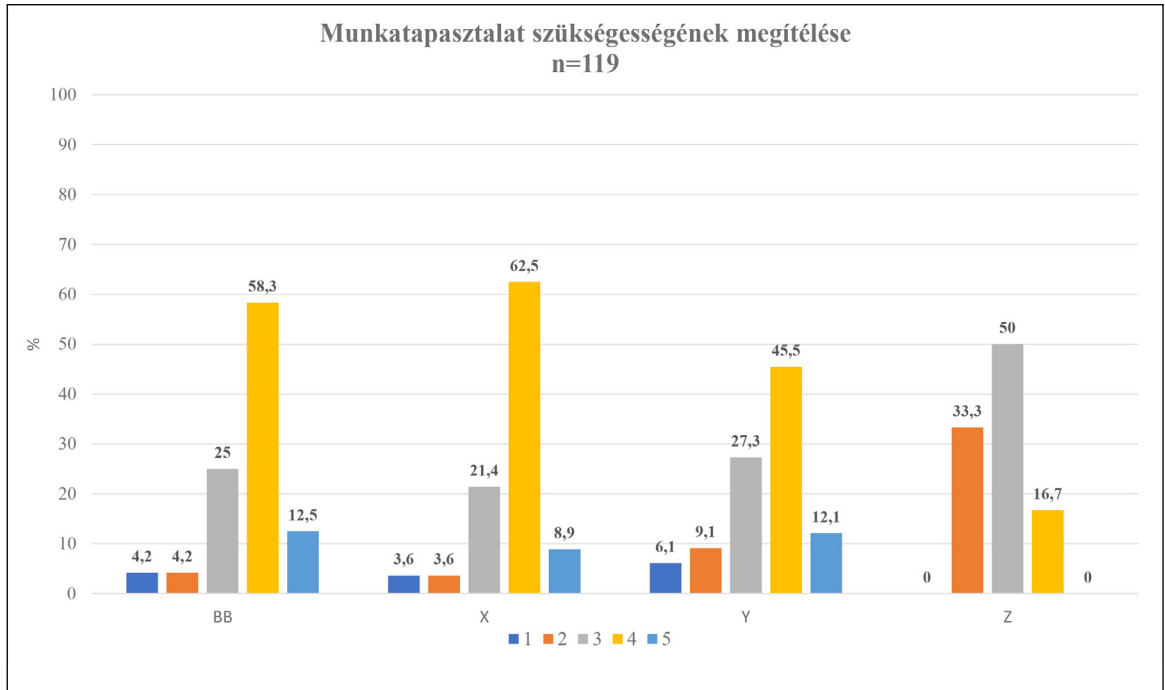
A Z generáció és a szervezeti kultúra

A kérdőív kitöltői a 7. és a 8. kérdéshez egy ötfokozatú skálán jelölték be véleményüket a munkatapasztalat és a tudás fontosságáról.

7. kérdés: *Kérem, hogy egy 1-től 5-ig tartó skálán jelölje be, hogy munkahelyén Ön szerint mennyire fontos a munkatapasztalat (1: egyáltalán nem fontos – 5: mindennél fontosabb)!*

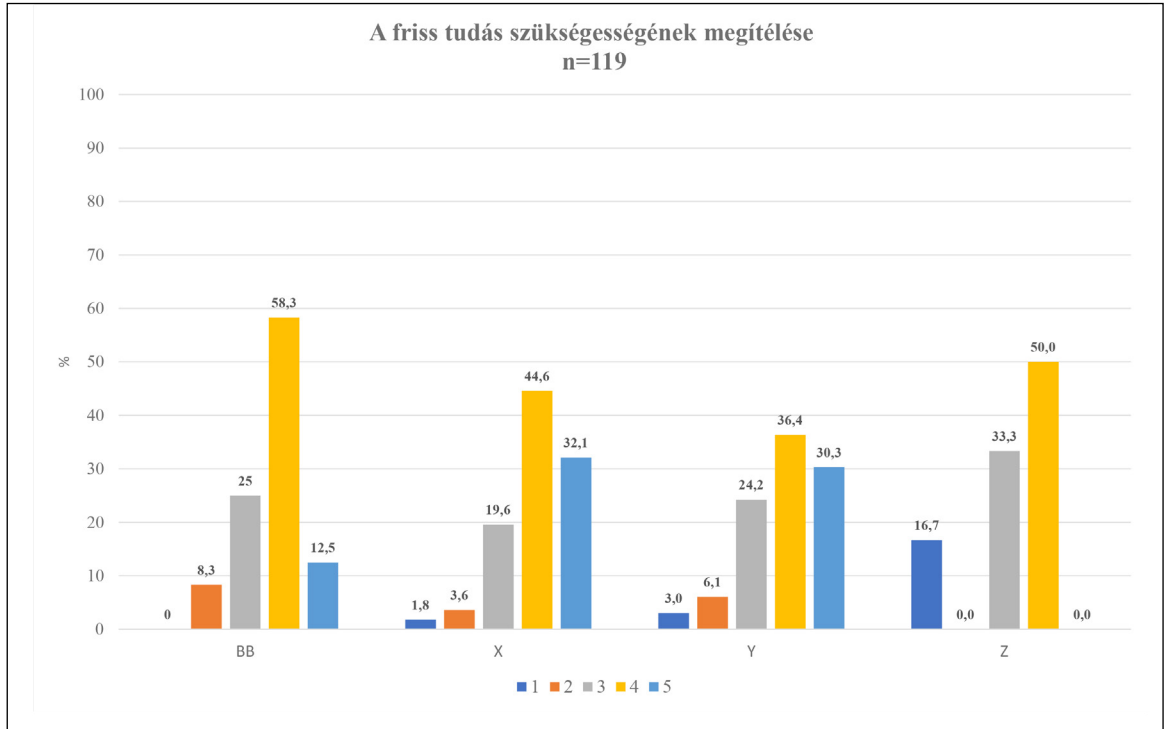
8. kérdés: *Kérem, hogy egy 1-től 5-ig tartó skálán jelölje be, hogy munkahelyén Ön szerint mennyire fontos a friss tudás (1: egyáltalán nem fontos – 5: mindennél fontosabb)!*

A sikeres munkavégzéshez szükség van a gyakorlatban megszerezhető ismeretekre, nem csak a tankönyvekből vagy a szakirodalomból származó elméleti tudásra. Ezzel párhuzamosan azonban ugyanilyen lényeges elem az adott terület újdonságainak és trendjeinek ismerete és beépítése is a már kialakult munkafolyamatokba. A kutatásban részt vevők osztályzatai alapján minél idősebb generációhoz tartozik valaki, annál fontosabbnak tartja munkája ellátásához az évek során megszerzett tapasztalatokat. A friss, naprakész tudás fontosságát a különböző generációk közel azonos szinten határozták meg.



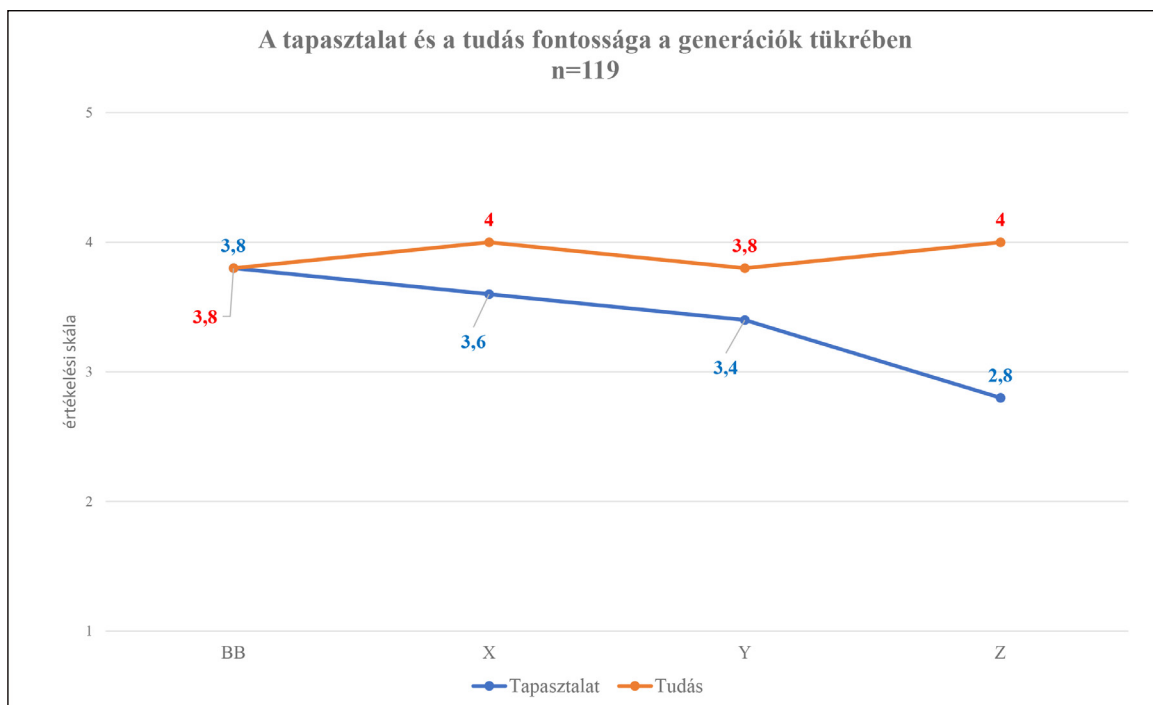
20. ábra

A munkatapasztalat megítélése



21. ábra

A friss tudás szükségességének megítélése



22. ábra

A tapasztalat és a tudás jelentősége a különböző generációk számára

A 9. és 10. kérdés esetében ugyanabból a (felhasznált szakirodalom alapján válogatott) 25 tulajdonságot felsoroló listából kellett a válaszadóknak 5 jellemzőt kiválasztaniuk:

- | | | |
|---------------------|--------------------|----------------------|
| ● nyitott, | ● családorientált, | ● szabálykövető, |
| ● óvatos, | ● elégedett, | ● elégedetlen, |
| ● anyagiás, | ● lassú, | ● tudatos, |
| ● nagyképű, | ● törtető, | ● befelé forduló, |
| ● lojális, | ● bizalmatlan, | ● hagyománytisztelő, |
| ● gyors, | ● önfeláldozó, | ● társaságkedvelő, |
| ● megbízható, | ● sokoldalú, | ● karrierista. |
| ● etikus, | ● kockázatkerülő, | |
| ● vállalkozó kedvű, | ● idealista, | |

9. kérdés: Jellemezze a saját generációját a felsorolt listából 5 jellemző tulajdonság kiválasztásával!

Bár a kérdésben konkrétan meghatározásra került a kiválasztandó tulajdonságok száma, sajnos a kitöltés során néhány válaszadó több jellemzőt adott meg, ezért összességében 20 választ (Baby boomer: 3 db, X generáció: 11 db, Y generáció: 4 db, Z generáció: 2 db) nem tudtam figyelembe venni.

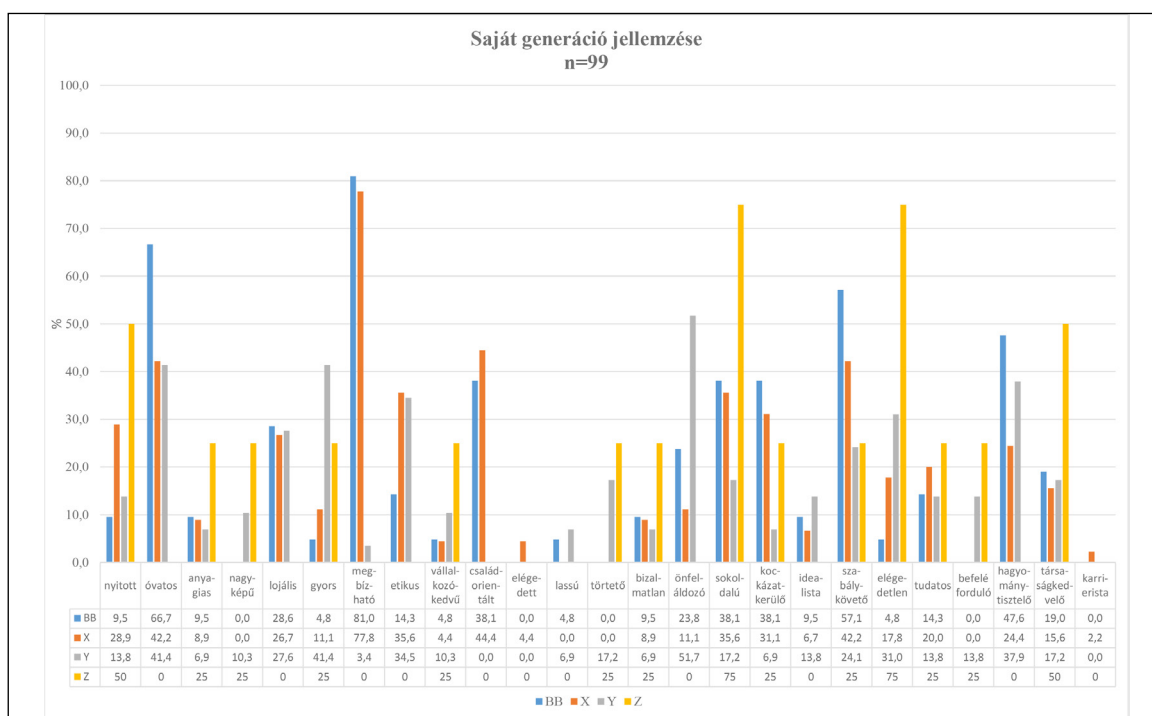
Generációs bontásban jól látszik, hogy a fiatalabb nemzedékek egyre több olyan jellemzőt említenek meg magukról, amelyek megkülönböztetik őket az idősebbektől. A Baby boomer és az X generáció

nagyon hasonlóan értékeli magát, legfontosabb tulajdonságukként a megbízhatóságot jelölték meg, új jellemzőként az etikus viselkedés került be a listába, emellett az X generáció kevésbé tartja magát hagyománytisztelőnek. Az Y generáció szerint őket a gyorsaságuk és az önfeláldozásuk különbözteti meg az idősebbektől, és kevésbé tartják magukat megbízhatónak és családorientálnak. A három idősebb generáció tagjai saját korosztályukat óvatosnak gondolják. A legfiatalabb generáció teljesen megkülönbözteti magát a többiektől, egyetlen olyan jellemzőt sem említett, ami hasonlítana az előtűnik járó nemzedékekre.

	Baby boomer generáció	X generáció	Y generáció	Z generáció
1.	megbízható	megbízható	önfeláldozó	sokoldalú
2.	óvatos	családorientált	óvatos	elégedetlen
3.	szabálykövető	óvatos	gyors	nyitott
4.	hagyománytisztelő	szabálykövető	hagyománytisztelő	társaságkedvelő
5.	családorientált	etikus	etikus	anyagias

4. táblázat

A válaszadók saját generációjának jellemzése



23. ábra

A válaszadók saját generációjának jellemzése – az előfordulási arányok összesítése

10. kérdés: *Jellemezze a saját generációjánál eggyel idősebb nemzedéket a felsorolt listából 5 jellemző tulajdonság kiválasztásával!*

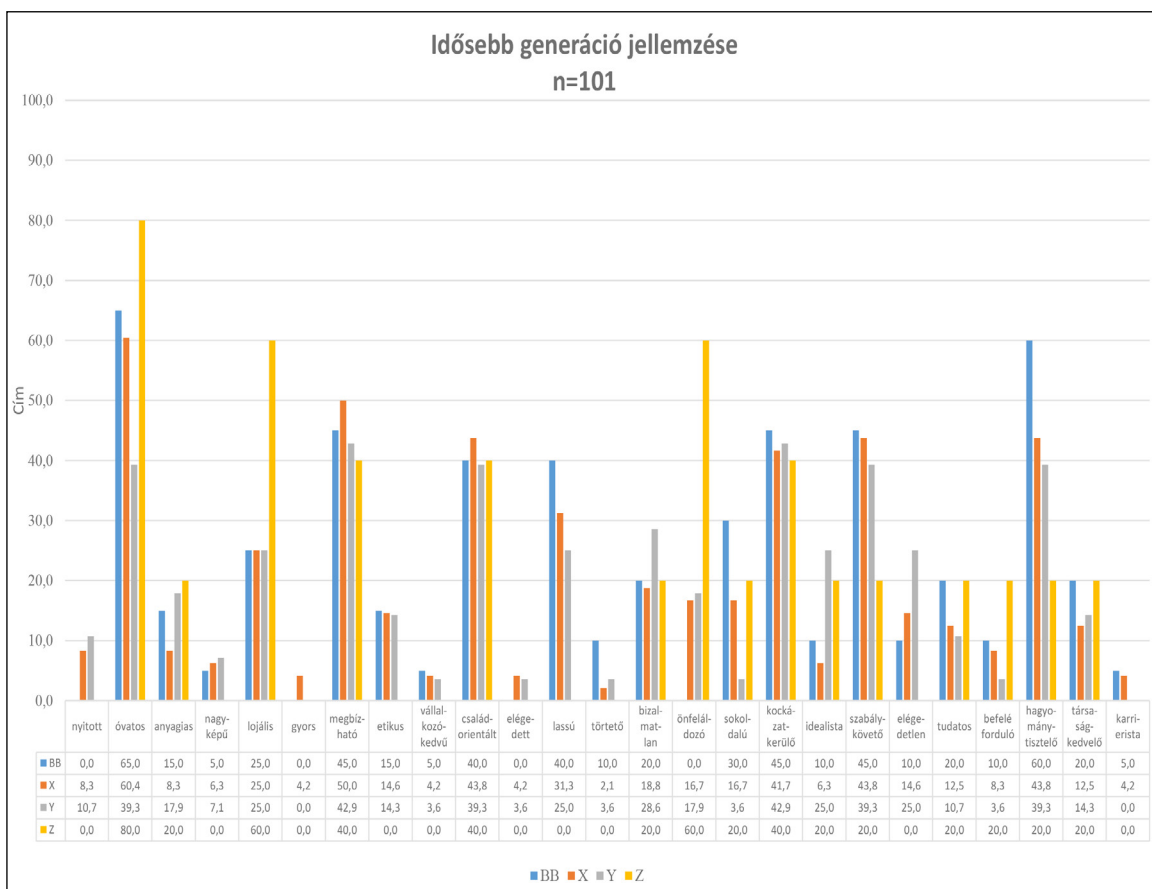
Ahogy az előző kérdésnél, a megadotthoz képest néhányan itt is több tulajdonságot jelöltek meg, ezért összességében 18 választ (Baby boomer: 4 db, X generáció: 8 db, Y generáció: 5 db, Z generáció: 1db) nem tudtam figyelembe venni.

👁 MÉLYÍTJÜK VAGY ÁTHIDALJUK? 👁

	BB Veteránok jellemzése	X BB generáció jellemzése	Y X generáció jellemzése	Z Y generáció jellemzése
1.	óvatos	óvatos	megbízható	óvatos
2.	hagyománytisztelő	megbízható	kockázatkerülő	lojális
3.	megbízható	családorientált	óvatos	önfeláldozó
4.	kockázatkerülő	szabálykövető	családorientált	megbízható
5.	szabálykövető	hagyománytisztelő	szabálykövető	családorientált

5. táblázat

Az eggyel idősebb generáció jellemzése



24. ábra

Az eggyel idősebb generáció jellemzése – az előfordulási arányok összesítése

A kitöltők ennél a kérdésnél a náluk egy generációval idősebb nemzedéket jellemezték. A Baby boomer korosztály a munkaerőpiacon már szereplő Veteránokat jellemezte, akikkel fiatalabb korukban dolgoztak együtt, vagy akikről a munkahelyi kollektív

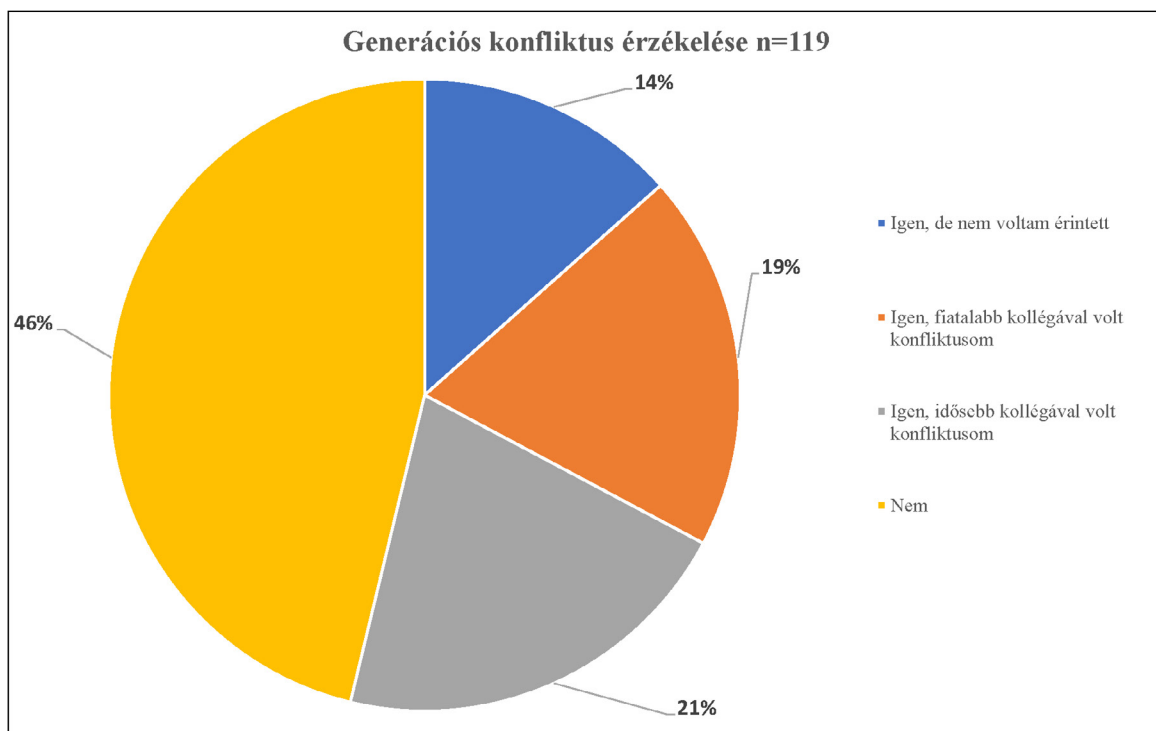
emlékezet történeteket őriz. Az X generáció tagjai pontosan ugyanazokkal a kritériumokkal jellemezték a náluk idősebb Baby boomer nemzedéket, mint ahogy ők saját magukat, csupán a sorrend más. Az Y generáció nagymértékben ugyanúgy jellemezte a

nála idősebb nemzedéket, mint azok saját magukat, azonban szerintük az X generáció inkább kockázatos, mint etikus. Ha összevetjük a jellemzéseket, akkor kitűnik, hogy az Y generáció szerint az X generáció pontosan azokkal a tulajdonságokkal rendelkezik, mint amelyekkel a legidősebb korosztály jellemzi önmagát. A Z generáció véleménye szerint az Y generáció óvatos és önfeláldozó, ahogy ezt saját magukról is állították, új jellemzőként megemlíti azonban a lojalitást, a megbízhatóságot és a családcentrikus gondolkodást. A kérdést elemezve jól lát-

szik, hogy a fiatalabb korosztályok a tőlük távolabb lévő nemzedékeket egyre inkább hasonlóknak látják, a jellemzők uniformizálódnak.

11. kérdés: Tapasztalt a könyvtárban a munkavégzéssel kapcsolatos generációs konfliktusokat?

A kutatásban részt vevők közel fele (46%) nem találkozott generációs konfliktussal a munkahelyén; valamivel többen (54%) nyilatkoztak úgy, hogy résztvevőként vagy jelenlévő félként tanúi voltak ilyen jellegű eseményeknek.



25. ábra
Generációs konfliktusok

12. kérdés: Ha az előző kérdésre igennel válaszolt, kérem, írja le néhány szóban a konfliktus lényegét.

A kérdésre 50 szöveges válasz érkezett (ld. mellékletben), melyeknek jellemzője, hogy egy részük nem generációs konfliktus, hanem általános, személyiségjegyekből adódó ellentét fiatalabb vagy idősebb generációhoz tartozó kollégával. Nehéz, majdhogynem lehetetlen megállapítani, hogy például a „tiszteletlenség” egy adott esetben generációs hozzáállás vagy a résztvevők saját beépült tulajdonsága, dekódolási hibája, egyéni érzékenysége.

Néhány általános konfliktusra utaló bejegyzés:

- „nem volt hajlandó elpakolni a visszahozott dokumentumokat a helyére”
- „Hazudott az illető, rendszeres lógását így próbálta leplezni. Mindkét vezetőt ügyefogyottnak nézte.”
- „Szabadság, szabadnap kivétele során csak a saját érdekét tartja szem előtt, nem működik vele hogy egyik nagy ünnep előtt én, a másik előtt ő vesz ki szabadnapot. Egyetlen ünnepre sem tudok igazán készülni, mert helyette is én ügyelek.”

A szövegek tartalmi elemzése során ennél a kérdésnél négy kategóriát állítottam fel. Az első csoportba (18%) olyan bejegyzések kerültek, ahol nagyon álta-

lános az ellentét megfogalmazása, vagy kommunikációs problémára utalnak a kitöltők, például:

- „*Véleménykülönbség van közöttünk bizonyos témákban, és az idősebb kolléga meg sem hallgatja az álláspontom. Ha meghallgat, akkor nem mérlegeli a javaslatot.*”
- „*Az idősebb generáció tagja nem is akarta megérteni a fiatalabb cselekedeteinek, véleményének mozgatórugóit, nem is érttem (sic!) meg, csak itélkezett.*”

A második csoportba (7%) kerültek az informatikával kapcsolatos bejegyzések, mint például:

- „*Nem hajlandó »haladni a korrall«, pl. számítógépes katalógus bevezetése*”
- „*Olyan számítógépes feladat elvégzésének kikerülése volt a téma, amiben az idősebb kolléga úgy érezte, az ő tudása ehhez nem elég jó, nagy, inkább szerette volna elkerülni, az idősebb generáció nagyon nehezen barátkozott/ik meg a számítógéppel, az internettel, és minden digitális technikával. Idegenkednek tőle, pedig ügyesen kivitelezik a dolgokat, ha kellőképpen nyitottak.*”

A harmadik kategóriába (27%) kerültek az „elavult nézetekkel” kapcsolatos szövegek, például:

- „*Munkavégzés (sic!) szükséges új alkalmazások bevezetésekor az idősebb korosztály nem akarta elfogadni az újítást, segítséget nem kért a használatához (mert ő tudja), de amikor tőle kért segítséget a fiatalabb kolléga akkor elküldte (mondvacsínált indokkal).*”
- „*Ez eddig így volt, és így is marad hozzáállás. Ha rajtuk múlik, még a lapos Föld a világegyetem központja. Ha fiatalabb vagy, nem tudhatsz semmit eléggé, ha dolgozol, akkor nem vagy normális. Ha még élvezed is, akkor mindenki komplett idiotának tart... Nem túlzok!*”

A negyedik csoport (48%) tartalmazza a tiszteletlenségre és munkamorálra utaló bejegyzéseket, például:

- „*A fiatalabb kolléga munkához való viszonya, teherbírása nem olyan, mint a nála idősebbeké. Így kevésbé veszi ki a részét a munkafolyamatok orozslánrészéből.*”
- „*Sajnos az elvégzett munkámat egy mozdulattal félresöpörte, egy kézmozdulattal! Akkor megfogadtam, hogy kevésbé leszek segítőkész legközelebb!*”

A bejegyzések elemzése során kitűnik, hogy a konkrét eseteket említő kollégák milyen hatalmas érzelmi töltettel elevenítik fel a történeteket. Az ilyen típusú események nemcsak a résztvevőkre, hanem a jelenlévőkre is nagy hatással lehetnek. Az eseti vagy

állandósult generációs konfliktusok ezért erősen befolyásolhatják a mindennapi munkavégzést, ennek következtében a könyvtár szakmai eredményei sérülhetnek.

13. kérdés: Mit gondol, elsődlegesen kinek a feladata elsimítani a konfliktusokat?

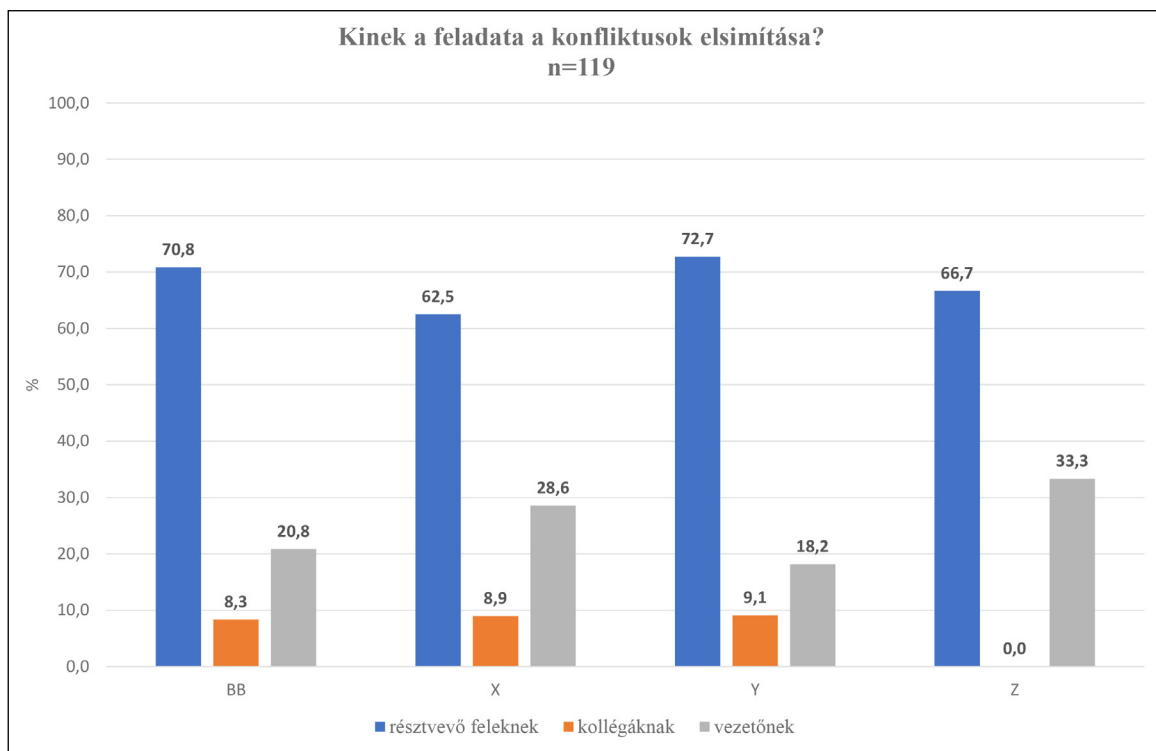
Lásd 26. ábra.

Minden generáció véleménye az, hogy az előforduló konfliktusok megoldása elsődlegesen nem a vezető, hanem a részt vevő felek feladata. Nekik kell egymás között megbeszélni és megoldani a problémákat. A kollégák beavatkozása-közvetítése került az utolsó helyre a kitöltők megítélése szerint. Ha azonban tovább vizsgáljuk a kérdést, és lehetőséget adunk a válaszadóknak, hogy előre meghatározott megoldási javaslatok közül válasszanak adott generációs konfliktus esetében, akkor árnyaltabb képet kapunk.

14. kérdés: Mit gondol, hogyan lehetne feloldani a munkahelyeken a generációk közötti konfliktusokat?

A válaszok között a „felek közötti megbeszélés” mellett több olyan megoldási javaslat is megjelent, melyet egy munkahelyen csak a vezető biztosíthat. Ezekhez a megoldási módokhoz ugyanis mindenképpen szükség van pénzügyi forrásra és természetesen időre, amit leginkább a munkaidő terhére lehet biztosítani. Ha a generációk válaszait átlagoljuk, akkor a lehetséges 9 válasz közül (lehetőség volt azt is választani, hogy „nem lehet feloldani”, valamint több választ is meg lehetett jelölni) az első három helyre a csapatépítő programok szervezése (62,7%), a felek közötti megbeszélés (56,6%) és a vegyes összetételű munkacsoportok kialakítása (56,3%) került. Ezt követi az asszertív kommunikációs tréning (34,1%), a mediátor vagy *coach* alkalmazása (21,7%), a vezetői beavatkozás (20,7%) és végül a mentorprogramban való részvétel (17,3%). A kérdésnél lehetőség volt egyéb megoldások javaslatára, illetve vélemények megfogalmazására is, ezzel a kitöltők közül öt válaszadó élt:

- „*Ez nagyban függ az adott kollégák személyiségétől.*”
- „*A vezető ne legyen konfliktus kerülő, ez nagyon fontos. Teremtse egy olyan légkört, ahol bántás nélkül lehetnek tisztelettel őszinték a kollégák egymással.*”
- „*Egy bizonyos kor és egy munkahelyen eltöltött idő (pl.25–30 év) fölött nem lehet feloldani, lehetetlen küldetés. Alatta valószínűleg igen.*”



26. ábra

A konfliktusok elsimítása

- „Amíg a teljesítmény rovására nem megy, addig nem érdekes a kérdés. A legfontosabb talán az, hogy ne tegyünk úgy, mintha ez érdekes lenne, felnőtt emberek, megoldják valahogy.”
- „Teret és lehetőséget kell biztosítani a fiatalabbaknak. Párbeszédet kell kialakítani velük. Be kell vonni őket a döntésekbe. Az idősebb korosztály tagjainak is lépést kell tartania a technikai és szemléletmódbeli változásokkal.”

Ha összevetjük a két kérdésre adott válaszokat, jól látszik, hogy a kitöltők a vezetői beavatkozást félreértelmezték, négy- vagy hatszemközti beszélgetésre gondoltak a problémaforrások feloldására és megoldására törekvő szervezeti kultúra kialakítása helyett. Lásd 27. ábra.

15. kérdés: Ön szerint van általános generációs probléma a munkahelyén?

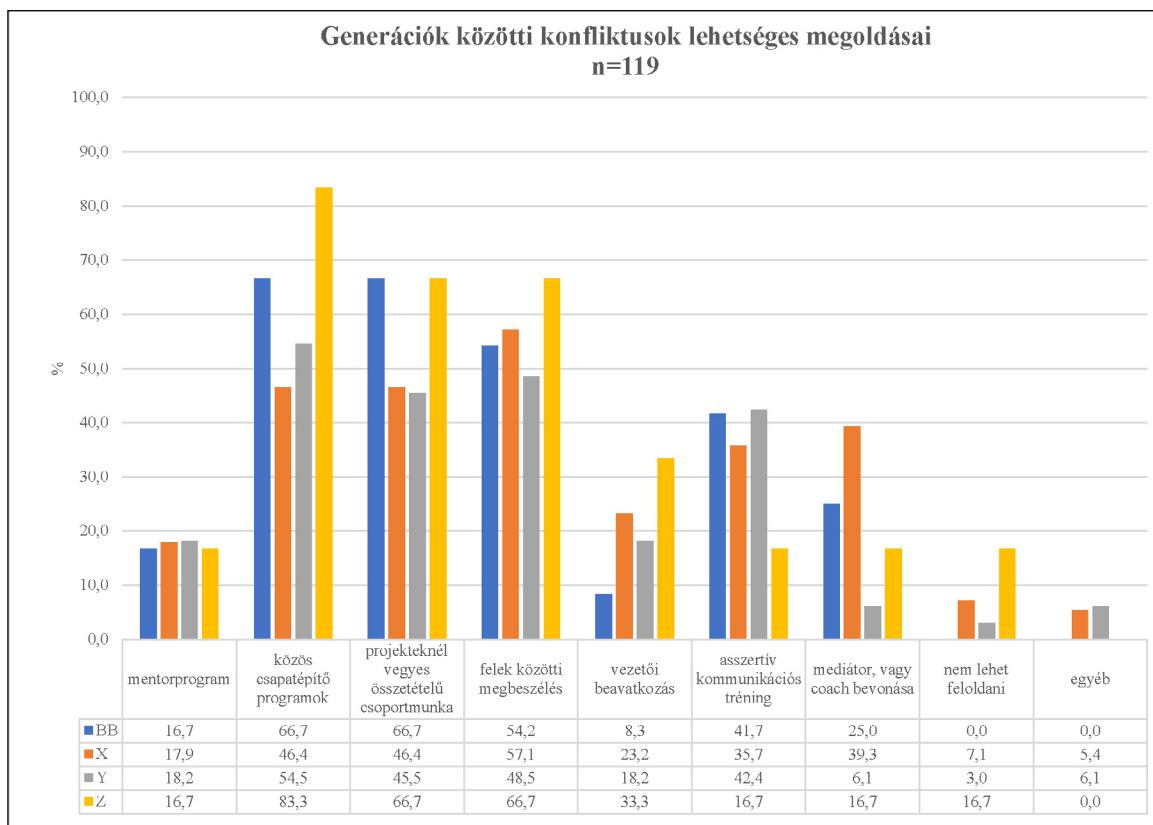
A kérdőív fő témát érintő utolsó kérdése alkalmat adott a kitöltők számára, hogy akár hosszabb szövegben megfogalmazhassák véleményüket (ld. mellékletben). A 119 válaszadó közül 68 kitöltő (57,1%) nyilatkozott úgy, hogy nincs generációs probléma a munkahelyeken.

- „Nincs. A konfliktusok tapasztalataim szerint munkatársak közötti »inkompatibilitásból«, egyegy, a munkaeletben problémás személyes tulajdonságból alakulnak ki. Ezek szerintem nem korosztályokhoz, hanem személyekhez kötődő attribútumok.”

48 könyvtáros (40,3%) szerint azonban léteznek ilyen jellegű konfliktusok. Három kitöltő (2,5%) nem válaszolt erre a kérdésre.

Ha a megadott létező generációs problémákat tovább vizsgáljuk, akkor 13 (27,1%) általános „igen”, vagy „szerintem van” típusú válasz mellett 28 (58,3%) olyan válasz érkezett, amely konkrét generációs problémára utal. A szövegelemzés után 9 témakört lehet elkülöníteni mint generációs konfliktusforrást. A legtöbb említést az idősebb generációk szakmai rugalmatlansága és passzivitása kapta, például:

- „Igen, a munkatársaim nagy része olyan konzervatív és sok esetben elmaradott nézeteket vall, amely kifejezetten gátolja a szervezet fejlődését. Illetve sokan vannak nyugdíj előtt, amikor már nem állnak ki a beosztottaikért vagy a véleményükért, csak szeretnének kényelmesen kintartani.”



27. ábra
A konfliktusok megoldási lehetőségei

A következő nagy konfliktusforrás az informatikai eszközök, szoftverek használatával kapcsolatos. Általános probléma, hogy a digitális bennszülötteknek és a digitális bevándorlóknak más a hozzáállásuk, affinitásuk és legfőképpen a tudásuk az informatika területén. Nem szabad megfélemlenünk arról a tényről, hogy a könyvtár mint intézmény feladata, hogy a könyvtárhasználókat segítse a digitális írástudás, az információs műveltség elsajátításában, és biztosítsa az oktatásban és tudományos kutatásban részt vevők információellátását és az adatbázisokból történő információkérés lehetőségét²² úgy, hogy ezeknek az adatbázisoknak egy részét a könyvtárak, könyvtárosok maguk alakítják, fejlesztik és működtetik. A könyvtári honlapok, közösségi oldalak kezelése is számos új tudást és kompetenciát kíván, amellyel az idősebb generáció tagjai nem feltétlenül rendelkeznek. A kérdéskör és az ezzel együtt járó lehetséges generációs konfliktusok komoly szakmai kérdések is egyben. A téma megítélése kétpólusú, amit kiválóan szemléltet az alábbi két szöveges bejegyzés:

- „Az idősebb generáció (baby boomer, X) nincsenek annyira otthon a számítógépes-internetes világban így sok munkát hárítanak a fiatalabb (Y, Z) generációra. A baj az, hogy nem is áll szándékukban megtanulni, mert az kényelmesebb ha más, ebben az esetben az Y vagy Z generáció tagjai dolgoznak helyettük.”
 - „Ha jobban belegondolok, vannak generációkhoz köthető problémák, csak nincs nevesítve, hogy ez »generációs« probléma. Nálunk előfordul, hogy az informatikában járatanabb idősebb kollégának csak szájhúzogató után segít a fiatalabb.”
- A fiatalabb generációk munkához való hozzáállása, munkamorálja is számos probléma kiváltója lehet csakúgy, mint a tiszteletlenség, amit az idősebb generáció érzelmileg igen nehezen visel el.
- „Munkamorál, feladatvállalás, plusz munka vállalása. Sajnos az Y generáció nagy része erre nem alkalmas. Az első kritika után továbbállnak.”

- „*A szakmához való viszony és elköteleződés, a szakma iránti szeretet hiánya.*”
- „*Gyakran tapasztalom, hogy fiatal kollégák tiszteletlenek, amin az idősebb generáció megsértődik. Nem tehetünk úgy, mintha nem léteznének ezek a problémák. Az aszertív kommunikációs technika elsajátítása és gyakorlása nagy segítség lehet mindkét fél részére.*”
- „*Igen. Az idősebb korosztályt semmibe veszik, menekülnek.*”

A bejegyzésekben egy kevésbé megszokott kifejezés, az „*elnyomás*” is megjelenik mint generációs probléma. A szó jelentésében némi erőszakosságra és talán tudatosságra is utal, de a szövegekben nem térnek ki elég konkrétan az esetekre, hogy ez elemezni lehessen. Mivel azonban két kolléga is megemlítette, mindenképpen rögzítenünk kell mint jelenséget, bár elképzelhető, hogy csupán lokális, egy-két intézményre jellemző esetről van szó.

- „*Igen. Az idősebb generáció el van nyomva, a fiatal generációt nem veszik komolyan.*”
- „*Elnyomják a fiatalabbakat*”

A munkatempó, egyes generációk gyors vagy akár lassúbb munkavégzése is megjelenik a szöveges bejegyzésekben, mint például:

- „*Más a munkamorál, a munkatempó a generációk között.*”
- „*Generációs probléma az infokommunikációs eszközök használata, a terhelhetőség, a gyorsaság (a gyorsaságból fakadó idő nyereség, de ezzel együtt a gyorsaságból fakadó pontatlanság és az ebből fakadó valós idővesztés).*”

A különböző korosztályok életük során eltérő mértékű megoldandó problémával találkoztak. Minél fiatalabb egy generáció, annál kevesebb tapasztala

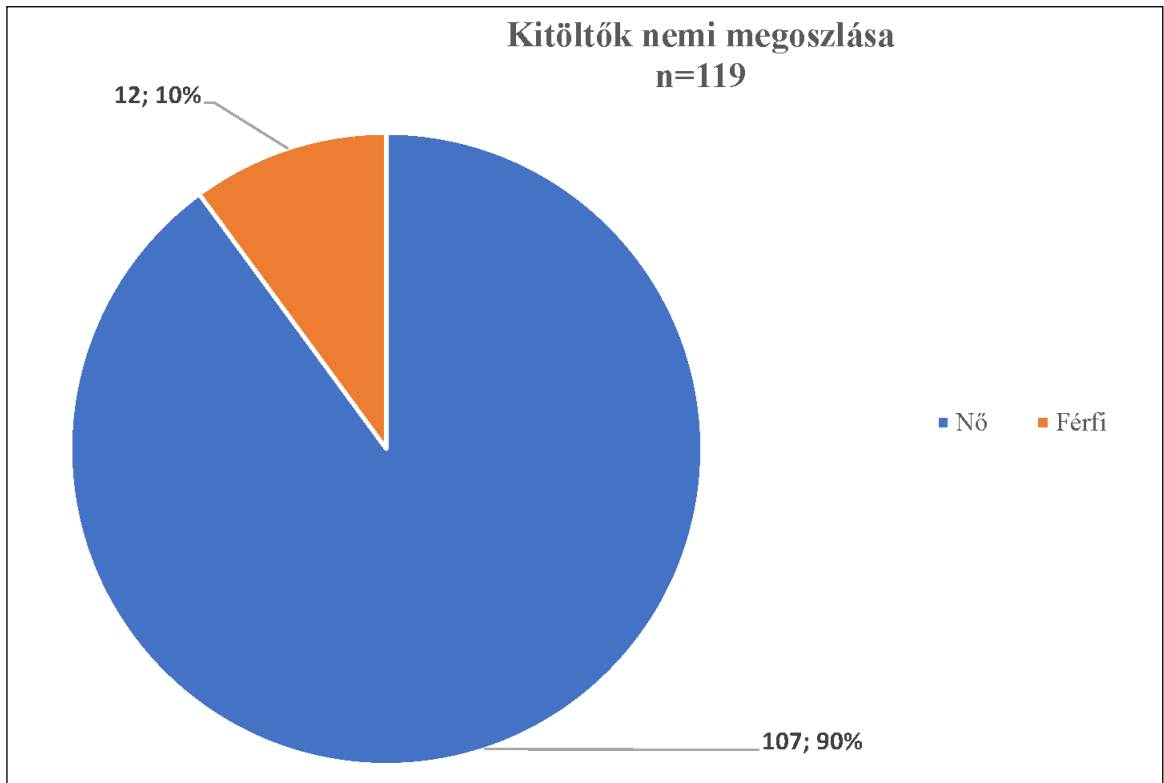
lata van a váratlan helyzetek megoldásában. Éppen ezért a munkavégzés során is eltérő problémakezelési megoldásokat alkalmazhatnak. Az idősebb generációk megtanulták, hogy a „*semmitől is lehet csinálni valamit,*” a fiatal Y és Z generáció tagjai, ha nehézségekkel találkoznak, nem biztos, hogy rögtön találnak megoldást.

- „*Igen. A fiatalok kevésbé kreatívak a problémamegoldásban. Az idősebbek pedig kevésbé aktívak ezen a területen.*”
- „*Igen, pl. amikor »elmegy az internet« minden tudomány megáll az y generációnál, néznek, mint a sült hal.*”

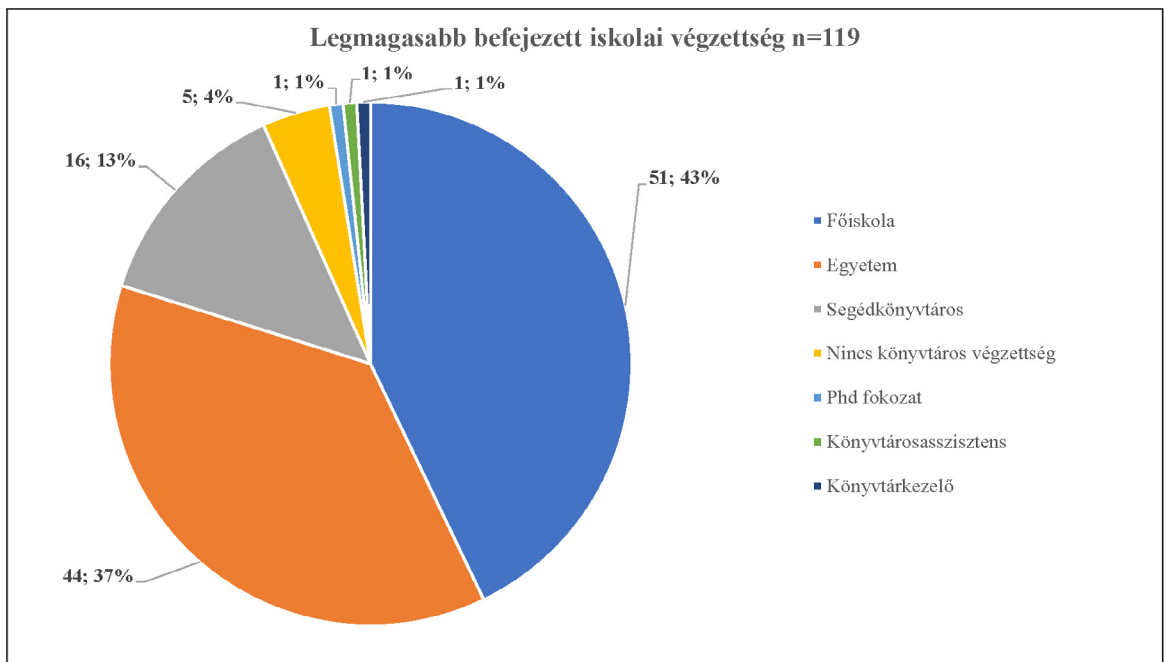
A tapasztalathiány és az anyagi elismerés vagy annak hiánya is lehet konfliktusforrás a könyvtárosok szerint, például:

- „*A munkahelyen eltöltött idők közötti nagy különbség azaz 30 év »tapasztalata« amit szerinte senki nem tud behozni.*”
- „*Talán fizetésből adódó*”
- „*Igen. Az idősebb kollégák túlságosan belekényelmesedtek a saját pozíciójukba és alacsony fizetésükbe, ezért nem hajlandóak még a mentori feladatot is magukra vállalni és időnként nem a segítő/tanító hozzáállással fordulnak a fiatal pályakezdők felé.*”

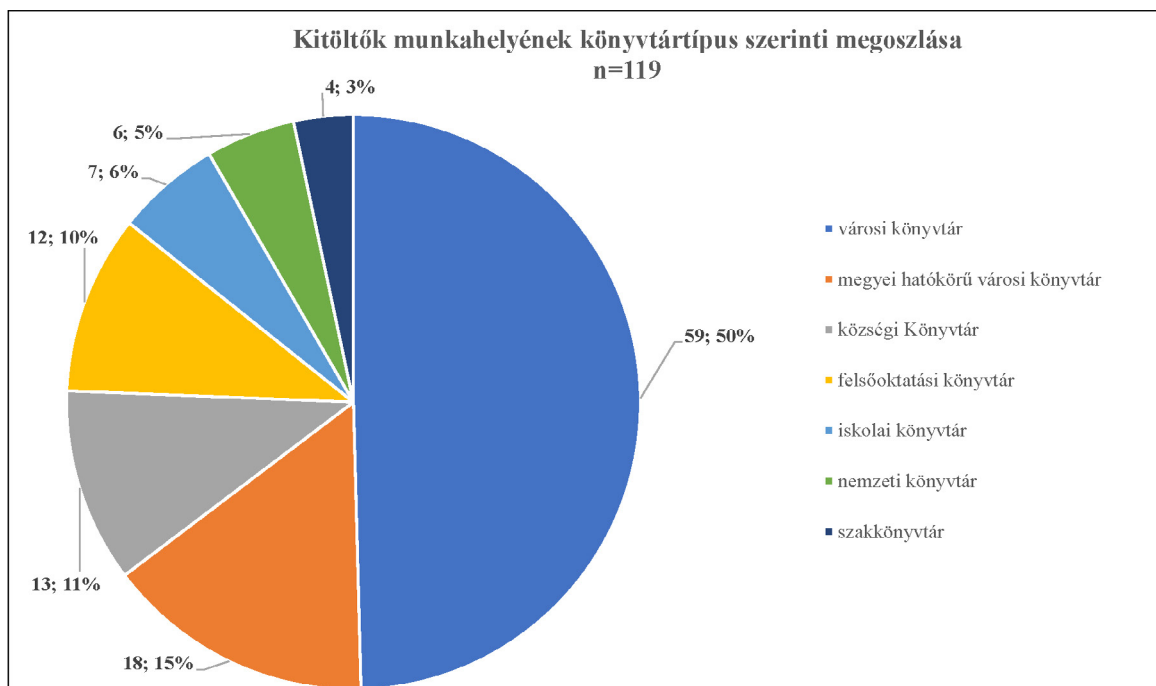
A kérdőív utolsó három (16., 17., 18.) kérdése a kitöltők nemére, befejezett szakirányú iskolai végzettségére, valamint munkahelyének könyvtártípusára kérdezett rá. Az eredmények alapján a kutatásban részt vevő átlagos válaszadó városi könyvtárban dolgozó, főiskolai végzettséggel rendelkező, 42 és 56 év közötti nő volt.



28. ábra
A kitöltők megoszlása nem szerint



29. ábra
A kitöltők megoszlása iskolai végzettség szerint



30. ábra

A kitöltők megoszlása könyvtártípus szerint

Az interjúk elemzése

Hallott az „OK Boomer” jelenségről?

Egyik interjúalany sem hallott a jelenségről, a Z generációs kolléga számára a „boomer” kifejezés ismerős volt mint az egyik generáció elnevezése. A téma felvezetéseként minden riport elején röviden ismerttettem az eseményt és a hozzá tartozó jelenséget is.

Bezzeg az én időmben... régen tényleg minden jobb volt? Milyen élményei vannak az első munkahelyéről?

A két idősebb korosztályhoz tartozó kolléga nosztalgikusan gondolt vissza az első munkahelyére, melyet olyan szellemi műhelyként emlegettek, ahol az idősebb kollégák nagy szakmai tudása és tapasztalata kezdetben számukra elérhetetlennek tűnt, és csak remélni merték, hogy hosszú évek múltán a nagy elődök nyomdokaiba léphetnek. A két fiatalabb nemzedék emlékei már kevésbé voltak pozitívak, mindketten megtapasztalták a koruk miatti kirekesztettséget. Az Y generációs kolléga úgy emlékezett, hogy munkahelyet is kellett váltania, hogy javuljon a helyzet. A Z generációs riportalanyban, aki fiatal

kora ellenére már több könyvtári területen is dolgozott, felmerült az a gondolat, hogy ha vannak is generációs ellentétek, az nem általános, hanem lokális probléma. Ezek szerint az adott könyvtár szervezeti kultúrája dönti el, hogy a munkatársak hogyan viszonyulnak egymáshoz.

- „Az első munkahelyemen egy nagyon komoly, de baráti közegbe kerültem. [...] Teljes bizalom volt és nyitottság. Első perctől befogadtak, sőt nagyon komolyan vettek, mert friss volt a tudásom és gyors voltam, gyorsan bekapcsolódtam a közös gondolkodásba és a tennivalókba. [...] Tudtam, hogy a tapasztalatot csak élethosszig tartó tanulással lehet megszerezni.” (Baby boomer generáció)
- „Azt éreztem, hogy előttem olyan emberek vannak, akikre fel tudok nézni, és akiket követni tudok. [...] Éreztették velem, hogy fiatal vagyok, de nem volt ez bántó, csupán éreztették velem, hogy van még mit tanulnom.” (X generáció)
- „21 évesen kezdtem könyvtárban dolgozni. A legelső helyemen nem fogadtak szeretettel, kívülálló voltam, a következő helyemen normálisabban kezeltek, de valószínűleg azért, mert a főnököm majdnem egykorú volt velem.” (Y generáció)

- „A legelső tapasztalatom az volt, hogy egyenrangú félként kezeltek, nagyon szimpatikus volt, hogy bevontak a megbeszélésekbe, meghallgatták a véleményemet, bár az elején nyilván mint hallgató ültem ott, mert nem volt tapasztalatom. [...] Az új munkahelyemen nem ennyire elfogadó a hangulat. Úgy érzem, hogy mikroközösségenként változik, hogy a fiatalokhoz hogyan állnak hozzá az idősebbek.” (Z generáció)

Érez-e különbséget a munkamorál tekintetében a különböző generációk között?

A szóbeli válaszok egyértelműen megerősítik a kutatás eredményeit. Minden generáció úgy érzi, hogy a korosztályok másképp állnak a munkához. A Baby boomer és az X generáció a fiatalabbak munkamorálszintjét lényegesen alacsonyabbnak érzi, mint a saját korosztályaikét. Felmerült az a gondolat is, hogy a fiataloknak nincs hivatástudatuk, „csupán” egy egyszerű munkahelynek tekintik a könyvtárat. Érdekesség, hogy az Y generációhoz tartozó kolléga is ugyanezt állította a Z generációról. A beszélgetések alapján a kollégák úgy érzik, hogy az utánuk jövő generáció szakmai elköteleződése kevésbé erős, mint az övék.

- „Úgy érzem, hogy változik a szakmához és munkához való hozzáállás. Hiányzik az a belső motiváció, hogy a könyvtárosnak személyes kapcsolata legyen az olvasóval. A fiatalabbakban nincs hivatástudat. Nekik munkahelyük van, nem hivatásuk.” (Baby boomer generáció)
- „Az én korosztályomnak a munkahelye, az egy második otthon, és mindent elkövet, hogy szakmailag és emberileg is egy jó hely legyen. [...] A fiatal generáció a könyvtárat munkahelynek tekinti, napi 8 órát dolgozik, nyolc óra után kiszik a toll a kezéből, és távozik.” (X generáció)
- „Igen, mindenképpen. Az idősebb generáció már kicsikét lassabb, és a hozzáállásuk is kevésbé lelkes. Nem akarnak kockázatot vállalni. A fiatalok lelkesebbek, könnyebben bevonhatók, ők nem félnek kockázatot vállalni, ők inkább kihívásnak tekintik az újdonságokat. A fiatalokkal kapcsolatban azt a problémát látom, hogy nem tesznek bele pluszt. Mindent megcsinálnak, ami feladatot kapnak, de nem kezdeményeznek semmit. Figyelik a munkaidő végét, nem fejezik be a feladatot, ráér az holnap is.” (Y generáció)
- „Az idősebb kollégáknak csak a saját munkájuk a fontos, és nem hajlandók máshová besegíteni. Nekem személy szerint nagyon tetszik, hogy ha

változatos a munkám, és egy kicsit ebbe is bevonnak, meg abba is. Azzal is bővítettem a látókörömet, ha tapasztalom, hogy milyen lehetőségek vannak még a szakmában. Az idősek jobban ragaszkodnak a megszokott dolgokhoz, kevésbé nyitottak az újra.” (Z generáció)

Volt-e, van-e valamilyen generációs ellentétből fakadó konfliktus a munkahelyén?

- „Nem érzékelek komoly problémát, [...] a fiatalok nem tartanak rendet a polcokon, nem veszik észre a munkát, csak azt végzik el, amire külön utasítást kapnak. Ebből lehet, hogy probléma lesz később.” (Baby boomer generáció)
- „Folyamatos konfliktus van az idősebbek úgymond lassú munkavégzésével kapcsolatban. Az én véleményem az, hogy nem biztos, hogy a fizikai lassúságról van szó, hanem arról, hogy egy idősebb kolléga megfontoltabban, átgondoltabban dolgozik, mint egy fiatal. A fiatal azt mondja, hogy itt van, kész a feladat, ha nem jó, akkor szólj. Az idősebb kolléga szeret olyan munkát letenni az asztalra, amire úgy gondolja, hogy nekem, mint vezetőnek biztos meg fog felelni.” (X generáció)
- „Nem érzékelek konkrét generációs problémát, az általános lassú munkavégzésen kívül.” (Y generáció)
- „Én nem gondolkodom sztereotípiákban, hogy ez vagy az a korcsoport hogyan viszonyul a dolgokhoz, mindegyikből megtapasztalok ilyet és olyat is. Nem akarok előítéletesen nézni valakire, megvárom, hogy ő egyénileg hogy áll hozzá, és hogy tudunk egymáshoz viszonyulni.” (Z generáció)

Mit kéne tenni, hogy minimalizáljuk a generációs ellentéteket?

- „Szerintem már a könyvtárosképzésben fel kéne hívni erre a figyelmet. [...] Az igazság az, hogy az utóbbi évtizedekben egyre inkább önzők lettünk, és ez kihat a munkánkra.” (Baby boomer generáció)
- „Nem tudom, nehéz a kérdés. Amíg régen úgy gondoltam, hogy a csapatépítés közelebb hozza a kollektívát, most úgy látom, hogy nem szívesen vesznek részt ilyen dolgokon. Számomra nagy kérdés, hogy akkor ezt érdemes-e erőltetni. [...] Régen a mi kollektívánkban erősen jelen volt a közös étkezések alkalmával történő beszélgetés, ami mostanában jelentősen megszűnően van,

egyre ritkulnak, egyre rövidebbek ezek az alkalmak. Úgy érzem, a kollégák elidegenednek egymástól. A fiatalabbak úgy gondolják, hogy erre nekik nincs szükségük. Végtelenül szomorú vagyok emiatt.” (X generáció)

- *„Ha nincs egy nagy kiemelkedő esemény, akkor nem kell nagy port kavarni, de mindenképpen foglalkozni kell vele. Vezetőként mind a két féllel el kell beszélgetni. [...] Nem rossz, ha minden generáció bent van egy teamben, mert más szemléletet tesznek bele a munkába, meg más tapasztalatot.” (Y generáció)*
- *„Olvastam arról, hogy a közösségi programok segíthetnek, de nekem ezzel kapcsolatban ellenérzésem van, mert sok esetben nemcsak generációs különbségek vannak, hanem olyan nézetbeli különbségek, ami miatt nem is szívesen beszélgetek velük. [...] Szerintem nem, meg kell húzni azokat a határokat, hogy mit engedhetünk meg magunknak, hogy ne élesedjenek ki ezek a konfliktusok. Tehát a megelőzés a fontos.” (Z generáció)*

A hipotézisek igazolása vagy cáfolata

Hipotézis 1. A könyvtárosok nem generációs ellentétként azonosítják a munkahelyi konfliktusokat.

A feltevés abból indult ki, hogy a könyvtárosok, bár észlelnek munkahelyi konfliktusokat, nem generációs ellentétként tekintenek rájuk. A felmérés során a kitöltőknek három alkalommal volt lehetőségük körüljárni ezt a kérdéskört. A kérdőív 11. kérdésénél a válaszadók 46%-a állította, hogy nem találkozott generációs ellentétként azonosítható eseménnyel, amit a következő, 12. kérdésnél módjuk volt szövegesen is megerősíteni. A kérdéshez csak azoknak kellett konkrét példákat csatolniuk, akik az előző kérdésnél igennel válaszoltak, vagyis úgy nyilatkoztak, hogy észleltek generációk közötti konfliktust. A kitöltők nagyobb része, 58%-a nem válaszolt erre a kérdésre, ezzel a nemleges választ erősítették meg. A kutatásban részt vevők 68%-a a 15. kérdésnél úgy fogalmazott, hogy a saját munkahelyén nincs általános generációs probléma. A munkahelyi konfliktusok generációs ellentétként történő azonosítása nagyon nehéz, amit jól tükröz a válaszok középérték körüli mozgása. Az összes kérdés átlagában a kitöltők közel fele nyilatkozott úgy, hogy nem tapasztal generációs konfliktusokat, ám a többi ellentétre vonatkozó kérdésnél mégis megjelennek a generációs különb-

ségekből adódó szakmai konfliktusok. A könyvtárosok érzékelnek a könyvtári munka során ellentéteket, azonban ezeket nem minden esetben tekintik generációs konfliktusnak.

- Összességében az eredmények *csak részben igazolták* az első hipotézist, mert a szakmai kérdések generációs ellentéte párhuzamosan és közel azonos arányban van jelen azzal a nézettel, hogy a konfliktusok az egyéni, személyes jellegű különbségek miatt alakulnak ki.

Hipotézis 2. Az idősebb generációk számára a tisztelet hiánya és az alacsony munkamorál a konfliktusok fő forrása.

A 3. kérdésre adott válaszok szerint a könyvtárosok karrierképében az elismerés és a szakmai fejlődés lehetősége a fő ösztönzőerő, melyet az Y és a Z generációnál kiegészít az anyagi elismerés lehetősége is. A megállapítást erősíti, hogy az új munkahely kiválasztásánál a 4. kérdés válasza szerint a jelenleginél jobb feltételeket biztosító lehetőségeket keresnek a könyvtárosok. Tekinthezünk úgy ezekre a vágyott kritériumokra, mint az ideális munkahely definíciójára. A Baby boomer generáció kivételével minden korosztály számára a magasabb fizetés az elsődleges szempont egy új munkahelyen. Ez az igény áll szemben a 6. kérdésnél megfogalmazott véleménnyel, miszerint a kitöltők 42%-át teljes mértékben zavarja, ha egy kollégának magas fizetési igényei vannak, annak ellenére, hogy még kevés munkatapasztalattal és ezzel együtt kevés szakmai eredménnyel rendelkezik. Ezt alátámasztja az idősebb generáció véleménye a munkatapasztalat fontosságáról a 7. kérdésnél, valamint az 5. kérdésnél megállapított tény, miszerint a legkevésbé az az elfogadott, hogy egy fiatal kollégának magasabb bére legyen, mint az idősebb munkatársainak. Ez a kérdés, bár érintőlegesen, de része a munkamorál megítélésének. A szöveges válaszok közel fele tartalmaz a fiatalabb generáció munkamoráljára és tiszteletlenségére utaló bejegyzéseket. Minden korosztály szerint – értelemszerűen a Z generáció kivételével – a fiatalabbakból hiányzik a hivatástudat. A tisztelet hiányának mint generációs konfliktusforrásnak a megállapítása nehéz feladat, mert a válaszok között személyes ellentétre utaló bejegyzések is szerepeltek. Ha azonban figyelembe vesszük, hogy az X generációt követően megszűnt az életkor és az ezzel együtt járó tudás és tapasztalat automatikus tisztelete, akkor az egyre gyakoribb személyes ellentéteket tekinthetjük generációs konfliktusnak. Ezekben az esetekben a fiatalabb generációhoz tartozó vitás

felek viselkedését és kommunikációját nem gátolják az idősebbekben rögzült és általuk másoktól is elvárt viselkedésminták, ezért a fiatalabb generáció felvállalja, sőt akár kezdeményezi is a konfliktusokat.

➤ A kutatás eredményei és az abból származó következtetések a második hipotézist *igazolták*.

Hipotézis 3. A fiatal generációk szerint az idősebb generációk konzervatív szakmai hozzáállása, a lassú munkatempó és az informatikai tudás hiánya miatt alakul ki a legtöbb konfliktus.

A felvetésben szereplő konzervatív szakmai hozzáállás igazolása leginkább a szöveges bejegyzésekben jelenik meg, ahol a négy kategóriában szereplő konfliktusforrások 27%-a, az általános generációs problémákra vonatkozó 15. kérdésre adott válaszok 20%-a utal „elavult szakmai nézetekre”. A kérdéskörhöz kapcsolódik az idősebb generáció magas kockázatkerülési hajlandósága és a nyitottság hiánya is. A két idősebb generáció a 25 jellemző sajátosságot összesítő skálán e tekintetben a 7. helyen, az Y generáció a 21. helyen jellemezte magát. Az idősebb nemzedék jellemzésekor az X generáció kockázatkerülését ítélték a legmagasabbnak, és ezt a vonást a generáció 2. legjellemzőbb tulajdonságának tartották az egyfel fiatalabbak. A könyvtárak világában manapság többségében az X generáció tölti be a vezetői pozíciókat. A kockázatkerülés hátterében a jelenlegi szakmai, szervezeti és jogi környezeti változásokból adódó leterheltség áll. A lassú munkatempó a szervezeti kultúra egyes elemeinek felmérésekor a 7. helyre került (17,6%). A generációs jellemzések során a korosztályok az Y generáció kivételével mind kevésbé lassúnak találták saját magukat, mint ahogy azt az utánuk következő korosztály gondolta. A magát legkevésbé lassúnak beállító (23. hely) X generáció az Y-osok szerint a 9. helyen áll. A legfiatalabb korosztály viszont úgy gondolta, hogy a náluk egyfel idősebb generáció tagjainak egyáltalán nem lassú a munkatempója, sőt, ők közel azonos gyorsasággal dolgoznak. Ennél a kérdéskörnél elég markánsan elkülönül a két idősebb és a két fiatalabb generáció véleménye. A szabad szöveges válaszok és a miniinterjúk szerint az eltérő munkatempó a mindennapi munkában a munkafolyamatok egymásra épülése miatt sok gondot okozhat, és ezzel konfliktust generálhat. Bár ezt az idősebb generáció is elismeri, vagyis magát lassabbnak tartja a fiataloknál, a vezető pozícióban lévő válaszadók véleménye egy kicsit más megvilágításba helyezi a témát. A fiatalabbak gyorsasága gyakran felületes munkavégzéshez vezet,

és az ebből adódó hiányosságok vagy hibák kezelése időbe kerül, míg az idősebb kollégák lassabban bár, de kevesebb hibával dolgoznak. A munkatempó mindkét megközelítése konfliktusforrásként jelenik meg a könyvtárakban.

A felvetés harmadik eleme, az informatikai tudás hiánya is konfliktusgeneráló tényező. Az idősebb generáció a kezdetektől, az informatika fejlődésével párhuzamosan, autodidakta módon sajátította el a számítástechnikai alapokat, a gyors változásokat azonban már nem tudja követni. A könyvtári munka minden elemét áthatja az informatika, a különböző IKT-eszközök és szoftverek használata. A mindennapi munka során az új feladatok új informatikai kompetenciákat igényelnek, melyeket a fiatalabb generációk szinte születésüktől fogva birtokolnak. A Baby boomer és az X generáció tagjai eltérő tudással rendelkeznek a témában, ezért egyes feladatok elvégzése nehézséget okoz számukra. A fiatalabb generációt ebben a témakörben leginkább az zavarja, hogy kollégáik digitális bevándorlókként informatikai hiányosságaikat nem tudják vagy nem akarják a világháló segítségével bepótolni, pedig „már mindenről található egy oktatóvideó a neten”. A feladatokat azonban el kell végezni, ezért gyakran előfordul, hogy az ilyen munka az Y és Z generációnál többteherként manifesztálódik. Annak ellenére, hogy az Y korosztálynál jelent meg a fordított szocializáció, vagyis ők az első generáció, akik az idősebbeket vezetik be az új területekre, elutasítják az idősebbek passzív hozzáállását az önálló ismeretszerzés és tanulás tekintetében. A szervezeti kultúra egyes elemeinek vizsgálatánál ez a terület a negyedik helyen szerepel 31,1%-os említéssel.

➤ A felvetés egyes elemeihez kapcsolható eredmények és következtetések a harmadik hipotézist *igazolták*.

Összefoglalás

„A fiatalság velejéig romlott. A fiatalok elvetemültek és semmirekellők. Sohasem lesznek olyanok, mint a régi idők fiatalsága. A mai fiatalok nem lesznek képesek megőrizni kultúránkat.”²³ Egy több mint 3000 éves babiloni égetett agyagcserép őrizte meg ezt a gondolatot az utókornak, bizonyítván, hogy a generációk közötti különbségek és az abból adódó konfliktusok mindig részét képezték az emberiség életének. A kutatás kiindulópontja az a kérdés volt, hogy a munkaerőpiacon jelen lévő négy generációhoz tartozó munkavállalók közötti ellentétek azonosíthatók-e

a magyarországi könyvtárak világában, a könyvtárosok felismerik-e a generációs ellentéteket. Három hipotézis felállításával kezdődött a vizsgálat, melynek 119 kitöltött online kérdőív volt az alapja, ezt négy miniinterjú egészítette ki a négy aktív generáció egy-egy tagjával. A kérdések arra vonatkoztak, hogy milyen a magyar könyvtárosok karrierképe, ez hogyan viszonyul az ideális munkahelyképhez, hogyan jellemzik magukat és idősebb kollégáikat generációs vonatkozásban, és milyen generációs ellentéteket, konfliktusforrásokat azonosítanak a saját munkahelyükön. A kutatás az első hipotézist részben, a második és harmadik hipotézist pedig teljesen igazolta. A könyvtárosok közel fele szerint a munkahelyi konfliktusok nem generációs ellentétekből fakadnak, ugyanakkor az érzékelt munkahelyi konfliktusok jelentős részét generációs konfliktusnak ítélik. Az idősebb kollégák szerint a fiatal generációkhoz tartozó munkatársak jellemzője az alacsony munkamorál és az idősebbek felé kinyilvánított tisztelet hiánya, illetve a fiatalabb generáció véleménye szerint az idősebb generáció elavult szakmai nézeteinek, lassú munkatempójának és az informatikai tudás hiányának nagy szerepe van a munkahelyi konfliktusok kialakulásában.

A Könyvtári Intézet adatai szerint 2020. december 31-én a magyarországi könyvtárak összesen 8773 alkalmazottat²⁴ foglalkoztattak. A kérdőívet a könyvtárosok 1,3%-a töltötte ki, tehát nem mondható el, hogy a felmérés eredménye általánosan jellemző a teljes könyvtári szférában, ám felhívja a figyelmet a könyvtárakban jelenlévő és mindenképpen kezelendő problémaegyüttesre. A felmérés után több könyvtárból is megkerestek, és elmondták, hogy komoly szakmai beszélgetések indultak el az intézményekben a témáról. A munkatársakat érdekli a jelenség, a

kérdőív több problémagócra is felhívta a figyelmet, ami arra ösztönözte az intézményeket, hogy átgondolják: tehetnek-e valamit a konfliktusok csökkentése érdekében.

A visszajelzések megerősítettek abban, hogy a problémafelvetés és -elemzés során körvonalazódott megállapításokat fel kell használni a könyvtári rendszer teljes területén, hiszen a generációs ellentétekből adódó konfliktusok jelentős mértékben csökkenthetik a könyvtári munkatársak együttműködési készségét/ teljesítményét, ami erősen befolyásolja az intézmény sikerességét, a könyvtárhasználók elégedettségét is. Megoldásnak a szervezeti kultúra fejlesztését, a könyvtárvezetők és a munkatársak érzékenyítését látom, amit a legkönnyebben szakmai napok vagy workshopok szervezésével lehet megvalósítani. Véleményem szerint a felsőfokú könyvtárosképzés és szakképzés minden területén is biztosítani kellene – ha nem is önálló tanegységként, inkább a meglévő tantárgyi hálón belül – a lehetőséget arra, hogy a résztvevők megismerjék a különböző generációk viselkedésének motivációit, kommunikációs sajátosságait, erősségeit, az együttműködéshez szükséges fejlesztendő területeit, valamint kapjanak lehetséges megoldási javaslatokat a generációk közötti konfliktusok tompítására.

Az idő sürget minket, hiszen körülbelül tíz év múlva, 2031 táján a Baby boomer generáció tagjai már nyugdíjasok lesznek, és megjelennek az Alfa generáció első képviselői a munkaerőpiacon. Lényeges szempont, hogy az összes érintett nemzedék azonos intenzitással és nyitottsággal vegyen részt a megismerési folyamatokban, hiszen mi dönthetjük el, hogy a generációs szakadékot tovább mélyítjük, vagy hidat építünk fölé.

Irodalmi hivatkozások

1. SÜTŐ András. Gond és jelkép. == Csipkerózsika ébresztése: Arcképvázlatok, esszék, úti-tűnődések II. Budapest: Digitális Irodalmi Akadémia, 2010. Hozzáférhető: https://reader.dia.hu/document/Suto_Andras-Csipkerozsika_ebresztese-1112 [Megtekintve: 2021.10.05.]
2. SWARBRICK, Cloe. „OK Boomer”. Részlet az új-zélandi parlamenti képviselő nő felszólalásából [YouTube-videó]. NBC News, 2019.11.07. Az idézett rész helye: 0:10 perc. Hozzáférhető: <https://www.youtube.com/watch?v=HNDRHsvtVSY> [Megtekintve: 2021.08.12.]
3. Lexig.hu online lexikon, 2006–. Hozzáférhető: <https://lexiq.hu/boomer> [Megtekintve: 2021.10.29.]
4. BÁRCZI Géza – ORSZÁGH László, szerk. A magyar nyelv értelmező szótára. I–VIII. kötet. Budapest: Akadémia Kiadó, 1959–1962. Hozzáférhető elektronikus formában is: <https://ertelmezo.oszk.hu/elolap.php> [Megtekintve: 2021.09.10.]
5. KANT, Immanuel. Kant Immánuel pedagógiája, vagy Nevelésről írott könyve, melyet Rink Fridrik Tódor németül kiadott. Pest: Heckenast, 1868. VIII, 112 p. Hozzáférhető elektronikus formában is: <https://digitalia.lib.pte.hu/hu/rink-fridrik-todor-kant-immanuel-pedagogiaja-heckenast-pest->

- 1868-4657#page/10/mode/1up/search/nemzed%C3%A9k [Megtekintve: 2021.10.08.]
6. NEMES Orsolya. Generációs mítoszok. Budapest: HVG Könyvek, 2019. 391 p. ISBN 978 963 3047 880. Az idézet helye: p. 29–40.
 7. MANNHEIM, Karl. A nemzedéki probléma. == HUSZÁR Tibor – SÜKÖSD Mihály, szerk. Ifjúságszociológia. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1969. p. 31–67.
 8. NAGY BANDÓ András. Mi, 47-esek [YouTube-videó]. 5:44 perc. Hozzáférhető: <https://www.youtube.com/watch?v=BXqFpf7Ngy4> [Megtekintve: 2021.08.29.]
 9. SZILÁGYI György. Hányas vagy? 28-as? Budapest: HÉPIT Kft., 2004. ISBN 9789632165554. A Magyar Rádiókabaréban elhangzott 1976 december 3-án, közreműködött Kálmán György.
 10. BROWN, Roger – KULIK, John. Flashbulb memory. == NEISSER, Ulric. Memory observed. San Francisco: W. H. Freeman, 1982. XIII, 433 p. ISBN 0716713713
 11. JEKEL András. Befejezetlen történet. == Ex Symposium, (2019) 109. ISSN 1215-7546. Hozzáférhető: http://exsymposion.hu/index.php?tbid=article_page__surfer&csa=load_article&rw_code=jkl-waltdisney_3021 [Megtekintve: 2021.09.19.]
 12. ERDÉSZ Ági. A Kacsamesék, mint kohéziós erő [online]. == A Liter@ honlapja. Tudósítás oldal. Feltöltve: 2010.06.05. Hozzáférhető: <https://litera.hu/magazin/tudositas/a-kacsamesek-mint-kohezios-ero.html> [Megtekintve: 2021.09.19.]
 13. STEIGERVALD Krisztián. Generációk harca. Budapest: Partvonal, 2020. 252 p. ISBN 978-615-6058-14-0. Az idézet helye: p. 33.
 14. Uo., p. 55.
 15. CSEPELI György – KÍGYÓS Éva – POPPER Péter. Magára hagyott generációk: Fiatalok és öregek a XXI. században. [Budapest]: Saxum, 2006. 160 p. ISBN 978-963-7168-51-2
 16. Az első magyar weboldal [blogbejegyzés]. == Első magyar blog. [S.l.]: [S.a.]. Hozzáférhető: <https://magyar.elso.xyz/elso-magyar-weboldal/> [Megtekintve: 2021.09.19.]
 17. A fejezet megállapításai a Felhasznált irodalomban szereplő szakirodalomra épülnek.
 18. KÁRPÁTI Tilla. Négy generáció munkahelyi viselkedése: Boomerek, X, Y, Z.: Generációk a munkahelyen 1. [blogbejegyzés]. == Jobgroup blog, 2020.09.14. Hozzáférhető: <https://jobgroup.hu/hu/blog/generaciok-a-munkahelyen-1> [Megtekintve: 2021.08.17.]
 19. Sparkling Grey: Kiskönyv: A jelenlegi helyzet, forgatókönyvek és iránymutatások az életkor-barát és többgenerációs irányítási stratégiák közös keretének kialakítása felé [elektronikus dok.]. == Az Európai Unió hivatalos honlapja. Erasmus+ oldal. Hozzáférhető: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/4eaa433d-0307-4b8a-b5c3-cbd6fa3d6ff1/SparklingGrey_booklet_final_HU.pdf [Megtekintve: 2021.10.02.] (A dokumentum a 2016. 09. 01. és 2019. 08. 31. között 5 ország részvételével lezajlott Stratégiai partnerség a felnőttképzésben/ért témájú projekt keretében készült.)
 20. BÁRCZI Géza – ORSZÁGH László, szerk. A magyar nyelv értelmező szótára, i. m.
 21. PÜSKI Tamás. Foglalkozási karrierkép a mezőberényi és békési gimnazisták körében. == Magyar Pedagógia, 108. (2008). 1., p. 53–69. ISSN 0025-0260. Hozzáférhető: http://magyarpedagogia.hu/document/Puski_MP1081.pdf [Megtekintve: 2021.10.29.] Az idézet helye: p. 53.
 22. 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről. == Hatályos jogszabályok gyűjteménye. 55. §. [online]. Budapest: Wolters Kluwer, [s.a.]. Hozzáférhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700140.TV> [Megtekintve: 2021.10.11.]
 23. PETITCLERC, Jean-Marie. Beszéljünk a gyermeknek Istenről. Budapest: Don Bosco, 1999. 123 p. ISBN 0809 0002 231 25. Az idézet helye: p. 55.
 24. Könyvtári alkalmazottak száma 2020. [online]. == A Könyvtári Intézet honlapja. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/munkaugykeresetek-szures> [Megtekintve: 2021.10.02.]

További felhasznált irodalom

- BUDA András. Generációk, társadalmi csoportok a 21. században [elektronikus dok.]. == Magyar Tudomány, 180. (2019). 1., p. 120–129. ISSN 1588-1245. Hozzáférhető: https://mersz.hu/mod/object.php?objazonosito=matud_f16546_i1 [Megtekintve: 2021.09.05.]
- CZIFRA Laura – MÉSZÁROS Aranka. A stafétabot átadása: Avagy az újabb generációk megjelenése a munkahelyeken. == Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek, 10. (2014) 2., p. 116–122. ISSN 1786-1594
- JUNKERT Andrea. Generációs motivációkülönbségek a munkavállalók között [online]. == Adó Online honlap. Munkaügyek oldal. Feltöltve: 2012.07.31. Hozzáférhető: <https://ado.hu/munkaugyek/generacios-motivaciokulonbsegek-a-munkavallalok-kozott/> [Megtekintve: 2021.08.17.]

- KÁRPÁTI Tilla. A generációs munkahelyi konfliktusok kezelése: Generációk a munkahelyen 4. [blogbejegyzés]. == Jobgroup blog, 2020.10.05. Hozzáférhető: <https://jobgroup.hu/hu/blog/generaciok-a-munkahelyen-4> [Megtekintve: 2021.08.17.]
- KÁRPÁTI Tilla. Mi okozza a konfliktusokat a munkahelyeken és hogyan reagáljunk rájuk? Generációk a munkahelyen 3. [blogbejegyzés]. == Jobgroup blog, 2020.09.28. Hozzáférhető: <https://jobgroup.hu/hu/blog/generaciok-a-munkahelyen-3> [Megtekintve: 2021.08.17.]
- KÁRPÁTI Tilla. A multigenerációs csapatok előnyei és hátrányai: Generációk a munkahelyen 2. [blogbejegyzés]. == Jobgroup blog, 2020.09.23. Hozzáférhető: <https://jobgroup.hu/hu/blog/generaciok-a-munkahelyen-2> [Megtekintve: 2021.08.17.]
- Ki a jobb? Generációk együttműködése a munkahelyen [online]. == Az Aegon Biztosító honlapja. Aegon podcast. Hozzáférhető: <https://www.aegon.hu/blog/ki-a-jobb-generaciok-egyuttmukodese-a-munkahelyen.html> [Megtekintve: 2021.09.19.]
- KLENOVITSNÉ ZÓKA Tünde. Digitális nemzedék megváltozott pedagóguskompetenciák [elektronikus dok.]. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar, 2011. Hozzáférhető: http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/digitalis_nemzedek/index.html [Megtekintve: 2021.08.12.]
- KOMÁR Zita. Generációelméletek. == Új köznevelés: Digitális jövőkép, 73. (2017) 8–9., p. 14–16. ISSN 2064-0625
- KOMÁR Zita. Re-, de- és intergeneráció: A commonikáció, innováció és cooltúra vizsgálata hagyományos és rendhagyó modorban. == Kortárs, 62. (2018) 4., p. 80–90. ISSN 0023-415X
- MCCRINDLE, Marc – WOLFINGER, Emily. Az xyz ábécéje: A nemzedékek meghatározása. == Korunk, 21. (2010) 11., p. 13–18. ISSN 1222-8338. Hozzáférhető: http://epa.oszk.hu/00400/00458/00562/pdf/EPA00458_korunk_2010-11_013-018.pdf [Megtekintve: 2021.08.12.]
- MEGYERI Mirtill. Túlhájpolt fogalom vagy tudományos megközelítés? A generációs bullshit és ami mögötte van [online]. == A Forbes honlapja. Feltöltve: 2018.09.09. Hozzáférhető: <https://forbes.hu/legyel-jobb/a-generacios-bullshit/> [Megtekintve: 2021.08.11.]
- MERETEI Barbara. Generációs különbségek a munkahelyen: szakirodalmi áttekintés. == Vezetéstudomány, 48. (2017) 10., p. 10–18. ISSN 0133-017
- NEMES Orsolya. Elmaszatolt generációk: A mítosz, amivel ideje lenne leszámolnunk [online]. == A Forbes honlapja. Feltöltve: 2018.02.16. Hozzáférhető: <https://forbes.hu/legyel-jobb/elmaszatolt-generaciok-a-mitosz-amivel-ideje-lenne-leszamolnunk/> [Megtekintve: 2021.08.11.]
- NEMES Orsolya. Generációs mítoszok: TEDx előadás [YouTube-videó]. TEDxDunapart, 2019.12.16. Hozzáférhető: <https://www.youtube.com/watch?v=ep2SEJqSYzY> [Megtekintve: 2021.09.19.]
- 6 generáció: Steigervald Krisztián blogja. Budapest: 6 generáció, cop. 2017. Hozzáférhető: <https://www.6generacio.com/csalad> [Megtekintve: 2021.08.12.]
- Steigervald Krisztián generációs oldala: 6 generáció [nyilvános Facebook-csoport]. Hozzáférhető: <https://www.facebook.com/6generacio.hu> [Megtekintve: 2021.08.12.]
- SZABÓ-SZENTGRÓTI Gábor – GELENCSÉR Martin – SZABÓ-SZENTGRÓTI Eszter – BERKE Szilárd. Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. == Vezetéstudomány, 50. (2019) 4., p. 77–88. ISSN 0133-017
- SZARKA Dóra. Minden generáció értékes, csak mindegyik máshogy [online]. == HRportál. Szervezetfejlesztés oldal. Megjelent 10 éve. Hozzáférhető: <https://www.hrportal.hu/hr/minden-generacio-ertekes-csak-mindegyik-mashogy-20120926.html> [Megtekintve: 2021.08.11.]
- TARI Annamária. Y generáció. Budapest: Jaffa Kiadó, 2010. 298 p. ISBN 978-963-991-20-2
- TARI Annamária. Z generáció: Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani szempontok az információs korban. Budapest: Tercium, 2011. 348 p. ISBN 9789639633926
- TARI Annamária. A „Z” generáció és az „Y” generáció [YouTube-videó]. Pécs: Tudásközpont, 2014.03.25. Hozzáférhető: <https://www.youtube.com/watch?v=F14AA2NVsko> [Megtekintve: 2021.09.19.]
- TWENGE, Jean M. iGeneráció: Akik közösségi médián és okostelefonon nevelkedtek. Budapest: Édesvíz, 2018. 414 p. ISBN 9789635298723

MELLÉKLET

Szöveges válaszok a 12. kérdéshez (Csak a nyilvánvaló gépelési hibákat, elírásokat javítottuk – a szerk.)

Igen, de nem voltam érintett

- Az idősebb generáció tagja nem is akarta megérteni a fiatalabb cselekedeteinek, véleményének mozgatórugóit, nem is értettem (sic!) meg, csak ítélkezett.
- Gyakori probléma, hogy a fiatalabb kollégáknak nem sikerül beérniük munkakezdsre. Érdekes módon ez az idősebbeknél nem szokott előfordulni, vagy csak nagyon indolult esetben.
- Az ilyen konfliktusnak általában valamilyen félreértés, félre ismerés a gyökere és legtöbbször tiszteletlenség formájában ölt testet.
- Tisztelet hiánya.
- Munkamorállal kapcsolatos problémák. A fiatalabbak rendszerint hanyagabbak voltak az idősebbeknél.
- Nem jól veszi ki magát, ha az új, fiatalabb munkatárs nem kérdezi meg idősebb kollégáját, mit hogyan szoktak azon a poszton csinálni, hanem rögtön újít.
- Idősebb kolléga lassabb munkavégzése, konzervatív felfogása elégedetlenséget váltott ki a vezetőből.
- Munkavégzés (sic!) szükséges új alkalmazások bevezetésekor az idősebb korosztály nem akarta elfogadni az újítást, segítséget nem kért a használatához (mert ő tudja), de amikor tőle kért segítséget a fiatalabb kolléga akkor elküldte (mondvacsinnált indokkal).
- A fiatal kolléga „okostojás” típus volt, úgy érezte ő mindenkinél mindent jobban tud. Nem megfelelő hangnemben oktatta ki az idősebb, tapasztaltabb, ámde alacsonyabb iskolai végzettségű kollégát.

Igen, egy fiatalabb generációhoz tartozó kollégával volt konfliktusom

- Szentelen hangnem.
- Nem volt hajlandó elpakolni a visszahozott dokumentumokat a helyére...
- Hazudott az illető, rendszeres lógását így próbálta leplezni. Mindkét vezetőt ügyefogyottnak nézte.
- Annyi ideig indokolta, hogy miért nem lehet elvégezni egy feladatot, hogy azalatt egy másik ember elvégezte azt.
- Nem kommunikálnak jól, fontos ügyekben sem.
- Fiatal generáció egymás közti konfliktusa.
- A tréhány munka végzése miatt, mert nekem kellett ki javítani (sic!) a rossz, és hanyag munkáját. De már azóta elküldték.

- Fiatalabbal is és idősebbel is volt. A fiatal rosszul végezte a munkáját ami az enyémre is ki- és visszahatott, de még neki állt feljebb miután szembesítettük. Plusz úgy állította be rendszeresen a dolgokat, hogy mindenki más hibás csak ő tökéletes. Az idősebbel inkább a lassúsága miatt vagyok türelmetlen, de tényleges konfliktus a merev múlt századiséga miatt van köztünk. Én e tekintetben a tőlem fiatalabb generációhoz hasonlítok, nehezen viselem a merevséget.
- Munkamorál.
- Nem volt hajlandó beszélni vele – munkavégzésével és viselkedésével – kapcsolatos kritikáról.
- A fiatalabb kolléga munkához való viszonya, teherbírása nem olyan, mint a nála idősebbeké. Így kevésbé veszi ki a részét a munkafolyamatok oroszlán részéből (sic!).
- Szakmai tapasztalat hiánya – az ő részéről.
- Nem találtuk meg a közös hangot, nehéz volt közös projekteknél együtt dolgoznunk.
- Szentelen és arrogáns volt.
- Szombatoként történő munkavégzés beosztása: 3 hetenként rendszeresen ismétlődjenek az emberek, áll szemben a ki mikor ér rá éppen (=kaotikus és igazságtalan) móddal.
- Szabadság, szabadnap kivétele során csak a saját érdekét tartja szem előtt, nem működik vele hogy egyik nagy ünnepe előtt én, a másik előtt ő vesz ki szabadnapot. Egyetlen ünnepre sem tudok igazán készülni, mert helyette is én ügyelek.
- Munkával töltött idő elcsalása.
- A fiatalabb kolléga kizárólag egy megoldást látott maga előtt, míg én próbáltam alternatívákban gondolkodni és keresni a helyzetben a legalkalmasabb megoldást.
- Könnyebben nemet mond egy fiatalabb kolléga egy-egy feladatra, mint az idősebbek.

Igen, egy idősebb generációhoz tartozó kollégával volt konfliktusom

- Nehezen tudja elfogadni az öregedést és szinte (a főnököt kivéve) minden nála fiatalabb nőben talál valami hibát.
- Jobban törekedtem az önállóságra, amit úgy értékeltek, hogy nem egyeztettem, és nem kértem ki a véleményüket.
- Nem hajlandó „haladni a korral”, pl. számítógépes katalógus bevezetése.
- A kolléga – noha szakmai kvalitásai kiválóak voltak – néhány olyan kérdésben, amelyek egy szolgáltatási területen működő munkahelyen fontosak (pontos nyitvatartás, időben tervezett szabadságok stb.) nem volt hajlandó együttműködni a munkahelyi vezetőjével. (Megjegyzem, fiatalabb kollégával

is volt már konfliktusaom [sic!], tehát kizárólagos választ várn erre a kérdésre nem biztos, hogy szerencsés.)

- Nem szerette az újdonságokat.
- Olyan számítógépes feladat elvégzésének kikerülése volt a téma, amiben az idősebb kolléga úgy érezte, az ő tudása ehhez nem elég jó, nagy, inkább szerette volna elkerülni, az idősebb generáció nagyon nehezen barátkozott/ik meg a számítógéppel, az internettel, és minden digitális technikával. Idegenkednek tőle, pedig ügyesen kivitelezik a dolgokat, ha kellőképpen nyitottak.
- Fél minden újtól, rugalmatlan, a megszokások rabja, csótlátású, nem lehet vele beszélgetni vagy vitázni csak veszekedni vagy ráhagyni dolgokat
- Véleménykülönbség van közöttünk bizonyos témákban, és az idősebb kolléga meg sem hallgatja az álláspontom. Ha meghallgat, akkor nem mérlegeli a javaslatot.
- 25 évesen lettem vezetőnek kinevezve. Minden kollégám idősebb volt nálam. Eltartott egy ideig, mire rájöttek, hogy nem akarok nekik rosszat...
- A hierarchia betartása ellehetetlenítette egy ügy megoldását, amit én ezért „megkerültem”. Az ügy ugyan megoldódott, mégis számon kérték rajtam a módszert. A fölösleges, bürokratikus ügyintéztést nem mindig vagyok képes tolerálni, főleg abban az esetben, ha megbénítja a munkát. Az idősebb generáció tagjai könnyebben beletörődnek a látszólagos tehetetlenségbe: „Nálunk ez így megy...” „Az nem olyan egyszerű...”
- A könyvtárban a háttér munka (könyvek bevételezése, rendszerezése, raktári rend fenntartása) egyáltalán nem fontos. Csak a programokra kell fektetni a hangsúlyt!
- Prioritásbeli különbségek, látásmód és szemlélet.
- Az idősebb generációhoz tartozó kollégával folyamatos konfliktus volt abból, hogy én gyorsabban és ügyesebben oldok meg bizonyos dolgokat, amik neki egyáltalán nem mentek, de segítséget soha nem kért.
- Vezetőként olyan döntést hoztam, ami idősebb kollégák szakmaiatlannak tartottak, mert szerintük tapasztalatlan vagyok.
- Nem fogadta el az átalakulást. Nem akart alkalmazkodni az új helyzethez, a nyújtott segítség ellenére sem.
- Sajnos az elvégzett munkámat egy mozdulattal félresöpörte, egy kézmozdulattal! Akkor megfogadtam, hogy kevésbé leszek segítőkész legközelebb!
- Türelmetlen.
- „Ez eddig így volt, és így is marad” hozzáállás. Ha rajtuk múlik, még a lapos Föld a világegyetem központja. Ha fiatalabb vagy, nem tudhatsz semmit eléggé, ha dolgozol, akkor nem

vagy normális. Ha még élvezed is, akkor mindenki komplett idiótának tart... Nem túlzok!

- Amikor az első munkahelyemre érkeztem, az egyik idős kollégám segítséget kért egy nagy feladatban, azt mondtam megpróbálom majd segíteni, de mivel nagyon leterhelt lettem, csak keveset sikerült. Utólag tudtam meg, hogy ezért ő megharagudott, mert velem ellentétben ő úgy értékelte, hogy én ígéretet tettem, hogy mindenképpen fogok segíteni.
- A home office után továbbra is otthonról szeretett volna dolgozni több idősebb kolléga annak ellenére, hogy a szolgáltatás működtetése elképzelhetetlen volt benttartózkodás nélkül. Az egészségi állapotokra hivatkoztak, de közben nem tettek eleget minden járványügyi előírásnak.
- „Az ő székére ültem le” – holott a könyvtáré.
- Egy-két kollégámmal többször is félreértelmezzük egymást.

Szöveges válaszok vélemény szerinti bontásban a 15. kérdéshez

IGEN

- Természetesen van. Mindig is volt, és lesz is, feloldhatatlannak tűnő ellentétek, amiket mégis kezelünk kell.
- Igen. Az előbb említett „csak az én véleményem lehet jó” – az idősebb részéről.
- Ha jobban belegondolok, vannak generációkhoz köthető problémák, csak nincs nevesítve, hogy ez „generációs” probléma. Nálunk előfordul, hogy az informatikában járatanabb idősebb kollégának csak szájhúzóztatás után segít a fiatalabb.
- Gyakran tapasztalom, hogy fiatal kollégák tiszteletlenek, amin az idősebb generáció megsértődik. Nem tehetünk úgy, mintha nem léteznének ezek a problémák. Az asszertív kommunikációs technika elsajátítása és gyakorlása nagy segítség lehet mindkét fél részére.
- Munkamorál, feladatvállalás, plusz munka vállalása. Sajnos az Y generáció nagy része erre nem alkalmas. Az első kritika után továbbállnak.
- Szerintem ez mindenhol jellemző, más elvárásokkal érkezőnk.
- Talán fizetésből adódó.
- Igen, különösen ott, ahol az idősebb generáció nem tudta megfelelő ütemben követni a technikai fejlődést, vagy a saját nézőpontjából közelíti meg a jelenlegi felhasználói igényeket.
- Van! A generációs problémák a munkahelyen a társadalmi különbségeknek a tükré.
- Elnyomják a fiatalabbakat.
- Igen. Az idősebb kollégák túlságosan beakadémizáltak a saját pozíciójukba és alacsony fizetésükbe, ezért nem

hajlandóak még a mentori feladatot is magukra vállalni és időnként nem a segítő/tanító hozzáállással fordulnak a fiatal pályakezdekők felé.

- Van, kétségkívül. Korábban ezt nem gondoltam volna: egy új (igencsak extrém módon viselkedő, akkor a legfiatalabb [39 éves]) kolléga nem volt hajlandó együttműködni a csapattal; mindenkire talált keresetlen kritikát. A legkirívóbb számomra az volt, hogy a többieknek „öregszaguk” van. Én még ilyent nem is hallottam!
- Igen. De nem biztos, hogy generációs inkább személyiség-jegyek közti különbségnek látom, ha vki például lassabban végzi a munkáját, vagy csendesebb, visszahúzódozóbb, nem kommunikál annyit... A tapasztalat és a ledolgozott évek tudata is sokat nyom a latba, sokan emiatt rutinból végzik a munkát, nem figyelve (vagy észre sem véve?) a változásokat.
- A munkahelyen eltöltött idők közötti nagy különbség az az 30 év „tapasztalata” amit szerinte senki nem tud behozni.
- Igen. A fiatalok kevésbé kreatívak a problémamegoldásban. Az idősebbek pedig kevésbé aktívak ezen a területen.
- csak annyi h eleve kevés a fiatal (alacsony fizetések miatt)
- Igen, pl. amikor „elmege az internet” minden tudomány megáll az y generációnál, néznek, mint a sült hal.
- Igen. Az idősebb generáció el van nyomva, a fiatal generációt nem veszik komolyan.
- Idősebb kollégákat zavarja, hogy a fiatalok máshogy állnak a munkavégzéshez és nem a régi (olykor feleslegesen túl bonyolított) módszereket alkalmazzák, hanem egyszerűsíteni akarják a folyamatokat.
- Más a munkamorál, a munkatempó a generációk között.
- Sok könyvtárban jellemző lehet, de csekély mértékben, hiszen kevés a fiatal.
- Az idősebb kollégák nehezen változtatnak, például a modern könyvtár funkciójával kapcsolatban.
- Az idősebb generáció (baby boomer, X) nincsenek annyira otthon a számítógépes-internetes világban így sok munkát hátrítanak a fiatalabb (Y, Z) generációra. A baj az, hogy nem is áll szándékukban megtanulni, mert az kényelmesebb ha más, ebben az esetben az Y vagy Z generáció tagjai dolgoznak helyettük.
- Igen, más a szemlélet, más a hozzáállás, mások az elképzelések.
- Van, hiszen a könyvtárhasználat folyamatosan változik ehhez próbálnának alkalmazkodni a fiatalabb kollégák, hiszen felismerik, hogy változik a trend. Azonban az idősebb kollégák, a hagyományosabb berögzült dolgokat szeretik hiszen „a könyvtárra mindig szükség lesz!” Nem értik, hogy ebben

a formájában a könyvtári rendszernek nem biztos, hogy van ilyen formán jövője, ha tetszik ha nem.

- Van, az idősebb generációhoz tartozó kollégáknak pl. a számítógép kezelése nehezebben, lassabban megy, de gyakran nem kének segítséget a fiatalabb kollégáktól.
- Igen van. Idősebb kollégák nem hajlandóak a berögzött dolgokon változtatni, vagy fiatalabb kollégánál okosabbnak hiszi magát, tiszteletlenül viselkedik az idősebbel.
- Igen. Az idősebb korosztályt semmibe veszik, menekülnek
- Általánosnak talán nem mondható, mert kb. fele-fele arányban tapasztaltam már észveszejtően nagyképű fiatal(abb) kollégát és tiszteletteljesen együttműködőt is.
- A szakmához való viszony és elköteleződés, a szakma iránti szeretet hiánya
- Van. Az idősebbek veszteségként élik meg a változásokat, ha nem folyamatos a szakmai képzésük és nem tudják alkalmazni az új megoldásokat.
- Valamilyen szinten igen, mert mások az elvárások a környezettel és saját magunkkal szemben is! Mindenki „másképp” gondolja a megoldást a felmerülő problémákra!
- Igen. Pl. a RÉGEN így csináltuk--MOST így fogjuk/akarjuk örök probléma, és idővel van hogy kiderül, hogy jobb volt ám a régi (is)
- Igen. Könyvtárunk sajnos a szakma alulfizetettsége miatt nem tud a megüresedő helyekre megfelelően felkészült kollégákat felvenni. A konfliktusokat sokszor az okozza, hogy az ifjú kolléga talán nincs is tisztában azzal, hogy szakirányú végzettség nélkül, szakmai gyakorlat nélkül nem biztos, hogy jól ítél meg szakmai kérdéseket.
- Igen. Kitalódott a nyugdíj korhatár. Egyre idősebbek vagyunk, de még mindig aktív korúak. Ugyanakkor a fiatal férfiak nem töltenek le két év katonaságot munkakezdés előtt. Azaz a fiatal „fiatalabbá” lett munkába álláskor, az idősebb pedig idősebb lett és még mindig dolgozik és nekik együtt kell dolgozniuk. Ez önmagában konfliktus forrás. Generációs probléma az infokommunikációs eszközök használata, a terhelhetőség, a gyorsaság (a gyorsaságból fakadó időnyereség, de ezzel együtt a gyorsaságból fakadó pontatlanság és az ebből fakadó valós idővesztés). Probléma a nyelvhasználat. Generációs probléma, hogy más zenét, előadót, olvasmányélményt ismer egy idős és egy fiatal. Mások a divat jellemzők, öltözködésben, ékszerben, testfestésben, pirszing használatban. Ami eszünkbe sem jutott a saját gyermekkorunkban (mondjuk egy nagy tetkó a hátamon), azt ma tolerálnom kell, mert másoknak ez természetes és nem mondhatom el, hogy ezt helytelennek tartom. A divat követezése nem jelentheti a teljes szabadosságot öltözködésben, beszédben, tombolásban. A határok határok, a határsértők

határsértők. De erről nem lehet beszélni. Úgyhogy „a bűnösök között cinkos vagyok, a magam némaságával”. Ez a probléma nem is generációs, hanem a saját generációmon belüli ügy! Némák vagyunk!

- Van. A fiatalabb generáció nem igazán fogadja el az idősebb generáció véleményét. Ez alól csak akkor van kivétel, ha az idősebb vezető beosztású. Ugyanakkor elvárják, hogy az új technikákat legalább ugyanúgy ismerje, használja az idősebb generáció, mint a fiatalabb.
- Igen: elmozdíthatatlan poros és giccses dekoráció. 0 pályázat, egész napos дума kávézással. Csak meg ne kelljen mozdulni hozzáállás a nyugdíj előtt álló és a huszoneves kollégáknál is... De van egy másik, ennél is nagyobb probléma: a valakinek a valakije kerül felvételre minden képzettség nélkül. Lusta, tuskó a kollégákkal, olvasókkal, de Ő a valaki. Így a többség diplomatikusan fogalmazva: nyal neki. Gyomorforgató!
- Igen, a munkatársaim nagy része olyan konzervatív és sok esetben elmaradott nézeteket vall, amely kifejezetten gátolja a szervezet fejlődését. Illetve sokan vannak nyugdíj előtt, amikor már nem állnak ki a beosztottaikért vagy a véleményükért, csak szeretnének kényelmesen kitartani.
- Kicsit igen, máshogy állnak hozzá a generációk a feladatokhoz.
- Annyira nem látom át a teljes intézményt, hogy általánosítani tudjak. De szerintem generációs probléma általában az informatikai képzettségben való különbség, a kommunikációs problémák, esetleg a nézetbeli különbségek.

NEM

- Szerintem nincsen. A felmerülő problémák/konfliktusok oka nem a generációs különbség, hanem az eltérő vérmérséklet. :)
- Nincs. Intelligens, empátikus emberekkel dolgozom.
- Ha van is, nem érzékeljük. Mivel vezető helyettes vagyok, elfogadják a kéréseimet.

- Nem tapasztaltam. A fiatalok, ha kell segítenek, ha kell segítséget kérnek.
- Nem általános jellegű, ez csak bizonyos dolgozókat érintett.
- A fiatalabb generáció lassan beleszűrki a mindennapokba, az idősebbek nem motiválják.
- Ketten vagyunk. Egykorúak. Nincs.
- Nincs. A konfliktusok tapasztalataim szerint munkatársak közötti „inkompatibilitásból”, egy-egy, a munkaéletben problémás személyes tulajdonságból alakulnak ki. Ezek szerintem nem korosztályokhoz, hanem személyekhez kötődő attribútumok.
- Nincs, mivel közel egyidősek vagyunk
- Nem jellemző. Inkább a munkatársak különböző hozzáállása a konfliktusforrás, de az nem generáció-függő.
- lehetséges, de én nem generációs problémaként tapasztaltam
- Kevesen vagyunk, és egy generációba tartozunk. Inkább személyiségből adódó, munkával kapcsolatos nézeteltérések vannak, de általában gyorsan megoldjuk, ill. elfogadjuk egymás különbözőségeit.
- Nem feltétlenül. A munkahelyi konfliktusok sztem elsősorban nem a generációs különbségekből adódnak. Fontos a multigeneráció jelenléte egy cégen belül.
- Alapvetően nem tapasztalok ilyet, inkább a különböző személyiség típusokból adódó problémákat látom.
- nincs, mert hasonló korúak a kollégák
- Tapasztalatom szerint vannak viselkedési különbségek, de nincs generációs probléma
- Általános generációs probléma nincs. Sokkal inkább személyfüggő a dolog. Fiatal is idősebb kolléga is van olyan aki úgymond „nehezebb eset”.

(Beérkezett: 2022. május 17.)