

Tóth Balázs Szabolcs

SZTE Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

ORCID:0009-0002-1092-8796

Intergenerációs tanulás és tudásmegosztás közfeladatot ellátó szervezetekben

Absztrakt

Napjainkban az intergenerációs tanulás, a különböző generációk egymás közötti tudásátadása egyre inkább szükségessé válik a szervezetek eredményes működése érdekében. A nyugdíjkorhatár kitolódása, miatt egyre több generáció dolgozik együtt, jelenleg a Baby Boomer, az X, az Y és a Z generációk is jelen vannak a munkahelyeken. A különböző generációk kompetenciái azonban egyediek és értékesek, elsajátításuk erőforrásokat igényel. Kutatásom tehát arra irányul, hogy hogyan látják egymás kompetenciáit az egyes generációk a munkahelyeken, és hogyan valósul meg közöttük a tudásátadás, az intergenerációs tanulás. Megállapításaim szerint vannak olyan kompetenciák, amelyek egy adott generációra inkább jellemzőek, mint más generációkra, igazolódott, hogy a vizsgált szervezetekben nincs megfelelő hangsúly az intergenerációs tanulás szervezeti szintű ösztönzésén, a spontán megvalósuló tudásmegosztás jóval általánosabb.

Kulcsszavak: kompetencia, intergenerációs tanulás, munkahelyi mentorálás, generációk kollaborációja

Abstract

Intergenerational learning and knowledge sharing in public service organizations nowadays, where members of different generations share knowledge among themselves, has become an essential part of organizations to operate successfully. As a consequence of raising the age limit of retirement, more and more members of different generations are working together at companies and organizations such as baby boomers, X, Y and Z generations are all active parts of the working environment. However, the competences, are unique, but mastering it requires resources, hence there is a great emphasis on acquiring, maintaining and increasing the competences connected to different generations.

This research tries to explore how members of certain age groups judge competences of different generations at their workspace and how intergenerational learning is done. One of the core conclusions was that there are several competences, which are more distinctive to one generation than the other. It has been also proven, that there is little to no emphasis on intergenerational learning in these organizations, spontaneous acquisition of knowledge is more common.

Keywords: competence, intergenerational learning, workplace mentoring, collaboration of generations

Bevezetés

Tanulmányomban a generációk közötti tudásátadás, azaz az intergenerációs tanulás témakörét dolgoztam fel három, közfeladatot ellátó szervezet vizsgálatával. Témaválasztásomat az indokolja, hogy napjainkban az intergenerációs tanulás, a különböző generációk egymás közötti tudásátadása egyre inkább szükségessé válik a szervezetek eredményes működése érdekében.

A nyugdíjkorhatár kitolódása és az idősebb generációk aktivitása miatt egyre több generáció dolgozik együtt a szervezetekben. A különböző generációk tudása, ismeretei, képességei, attitűdjei, vagyis kompetenciái azonban egyediek és értékesek, elsajátításuk erőforrásokat igényel. Az intergenerációs tanulás során lehetőségük van a különböző generációknak elsajátítani egymástól olyan kompetenciákat, amelyek a munkavégzés során mind a szervezetnek, mind a munkavállalónak hasznára válhatnak. A fiatalabb generációk segíthetnek, hogy az egyre tovább dolgozni akaró/kényszerülő idősebbek naprakész tudással rendelkezzenek, az idősebbek pedig tapasztalataik, szakmai ismereteik és az ő generációjukra jellemző erősségek átadásával segíthetik a fiatal munkavállalókat. Az intergenerációs tudásátadás révén az idősek és a fiatalok tehát kiegészítik egymást az optimális munkavégzés érdekében.

A kutatásomhoz az alábbi hipotéziseket állítottam fel:

H1: Azonosíthatók olyan kompetenciák, amelyek egy adott generációra inkább jellemzők, mint más generációkra.

H2: A vizsgált, nem forprofit, közfeladatot ellátó intézményekben nincs megfelelő hangsúly az intergenerációs tanulás szervezeti szintű ösztönzésén.

H3: A vizsgált, nem forprofit, közfeladatot ellátó szervezetekben ugyanakkor spontán módon megvalósul a szervezet senior és junior tagjai között az egymástól való tanulás.

A generáció fogalma és jellemzői

Az intergenerációs tanulás témakörének vizsgálatához elengedhetetlen a generáció fogalmának tisztázása. Az alfejezet célja a generáció jelentésének, illetve az egyes generációk meghatározására használt modelleknek a bemutatása.

A generáció meghatározására számos definíció létezik, melyről kitűnő összegzést ad Csutorás (2021). Egy általános, a kutatásomban jól használható definíció, McCrindle és Wolfinger meghatározása szerint „a generáció olyan személyek tömbje, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, egyező társadalmi jellemzők voltak hatással rájuk, azaz egy azonos életszakasz, létfeltételek, technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport” (McCrindle, Wolfinger 2010, idézi Csehné Papp 2017: 125). Egy másik szerint pedig a generáció vagy nemzedék „arra a társadalmi csoportra utal, amelynek tagjai nagyjából egy korcsoporthoz tartoznak, és a gyermekkori szocializációs folyamatot követően a világnézetüket meghatározó legfontosabb társadalmi tapasztalataik valóságos kötődéseket, tematikus közösséget hoznak létre köztük” (Szabó 2017: 107).

Ugyanakkor, mivel a generáció több tudományterületen is megjelenik, például a menedzsmentben, a neveléstudományban vagy a szociológiában, a különböző tudományterületek más-más megközelítést alkalmaznak, eltérő elemeket tartanak fontosnak, területük számára értékesnek, így a generációnak több meghatározása is kialakult az idők folyamán. A XX. század második felétől beszélhetünk generációkutatásról, a nemzedékek és azok jellemzőinek csoportosításáról (Bácsi 2017).

Ha a generációkról van szó, akkor hiba lenne nem szót ejteni egy magyar szociológusról, Mannheim Károlyról, akinek 1928-ban megjelent *A nemzedékek problémája* című munkája nem csupán hazai, de világviszonylatban is iránymutatónak számít mind a mai napig (Szabó 2017). Mannheim mutatott rá, hogy a generációkra jellemző egyfajta nemzedéki öntudat vagy identitás, amely a közös tapasztalatokon, megélt élményeken alapul. Mannheim szerint „egy korcsoport akkor tekinthető generációnak, ha valamely közös immanens tulajdonság, nemzedéki tudat, közösségi jegy jellemzi őket, s ehhez három feltétel szükséges: a közös tapasztalat (élmény), a tényleges egymásra orientálódás és a közös helyzetértelmezés, attitűdök, cselekvési formák” (Szóke–Milinte 2019: 131). Ez persze nem azt jelenti, hogy egy adott generáció minden tagja azonos lenne jellemzőiben, csupán, hogy létezik egy mintázat, amelyet kisebb-nagyobb mértékben követnek az adott generáció tagjai.

Mások a kohorsz-elméletet¹, használják. Eszerint a generációk, akik egy időben hasonló történelmi eseményeket élnek át, sajátos világnézetet képviselnek. Más szóval, a kohorsz-elmélet azt állítja, hogy az emberek, akik egy időben nőnek fel, hasonló élettapasztalatokkal rendelkeznek. Ezen élettapasztalatok alakítják viselkedésüket, attitűdjüket, hozzáállásukat, értékeiket és véleményüket (Ropes 2013). Az élettapasztalatok általában valamilyen fontosabb történelmi eseményhez köthetők, mint például a Veterán generáció esetében a második világháború. Érdekes, hogy a történelmi generációk, amelyeket utólag határoztak meg, csupán az azokat megalakító korszak társadalmának kollektív termékei (Szabó 2017). Elvégre a „sötét középkor” emberei sem hivatkoztak magukra ezzel a megnevezéssel és a Veterán generáció sem hívta magát veteránnak. Figyelemre méltó Pilcher (2000), Riley (1998) és Miller (2000) megállapítása is, mely szerint egy kohorsz három részre osztható; első, második és harmadik generációra. Az, hogy az egyén melyik kategóriába kerül, attól függ, hogy a generációt befolyásoló társadalmi változás mely életszakaszában éri őt. Az első generációsok felnőttként, a második generációsok fiatal korban szembesülnek a változásokkal, míg a harmadik generációsok gyakorlatilag bele születnek egy új és megváltozott világba (Szabó 2017).

A fent idézett források tehát eltérően közelítik meg a generációk fogalmát, de közös alapot jelent, hogy a generációk kohorszok, közös élményekkel (Meretei 2017). Az egyes generációk elhatárolására többféle modell létezik. Tekintettel a generációk besorolásának sokféleségére, a kutatás további részében a McCrindle-féle 2014-es változatot alkalmazom, elsősorban az X és a Z generációra vonatkozóan.

1. táblázat: McCrindle generációk besorolása

McCrindle (2014)	Építők 1924-1945	Baby-boom 1946-1964	X generáció 1965-1979	Y generáció 1980-1994	Z generáció 1995-2010	α generáció 2010
---------------------	---------------------	------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

Forrás: saját szerkesztés (Kaposi, Szőke-Milinte 2019: 131) alapján

Az egyes generációk egyéni jellemzőkkel és sajátosságokkal rendelkeznek, de kutatásom szempontjából fontos számba venni azokat az általános ismérveket, amellyel a kutatók az egyes generációkat jellemzik.

Az X generáció jellemzői, kompetenciái

Általában a születési év alapján határozzák meg a különböző generációk határait, ugyanakkor a generációs eltérések nem csak a születés idejében, hanem a kompetenciákban is megmutatkoznak. A kompetenciák sokféleségének komoly hatása van a generációk közötti együttműködésre (Baran, Kłos 2014) és az intergenerációs tanulásra. Az X generáció ennek a kutatásnak az egyik vizsgált csoportja, ugyanis az empirikus kutatás az X és Z generáció összehasonlítására irányul. Napjainkban leginkább az 1965 és 1979 között születettek töltik be a vezetői pozíciókat (Berkup 2014). Az X generáció tagjai rendkívül lojálisak és felelősségteljesek, hisznek a céges hierarchiában, és törekednek az alapos munkavégzésre. Nagy mértékű eredményorientáltság jellemzi őket. A vezetői pozíciók ideálisak számukra, nem preferálják a csoportos munkavégzést, illetve azt sem, ha kontroll alatt tartják vagy irányítják őket (Brčić, Mihelič 2016). Azonban a Baby Boomerekkel ellentétben már nem csak a munka számít nekik, hanem felismerik a munka és a magánélet egyensúlyának fontosságát is. A Baby Boomerek „live to work”² mottóját lecserélik az új és számukra kedvezőbb „work to live”³ változatra, hiszen X generációs fiatalként szüleiken és családtagjaikon megtapasztalhatták a korábbi mottó sugallta életstílus negatív oldalát. A munkamániás szülők és a nők munkába állása, a televízió megjelenése ugyanis olyan családi modellhez vezetett, ahol a gyerekek kénytelenek voltak magukról gondoskodni, sokat voltak egyedül. Ugyanakkor kellő magabiztonsággal rendelkeznek, pont annyival, amennyi szükséges a boldoguláshoz, hiszen munkamániás szüleik hiányában rá voltak kényszerülve az önálló, kreatív és olykor rugalmasabb cselekvésre – melytől később ők már igyekeztek megkímélni utódaikat (Berkup 2014). Mégis, általában nem, vagy csak nehézkesen képesek csapatban dolgozni (Brčić, Mihelič 2016). Az előző generációkhoz képest önellátóbbak és

¹ Norman B. Ryder szerint a kohorsz „olyan emberek csoportja, akik valamilyen életeseményt ugyanabban az időintervallumban élnek át.” (1965: 845, idézi Szabó, Kiss 2013)

² Éljen a munkának!

³ Dolgozz, hogy élhess!

képzettebbek, mivel kevesebb szülői odafigyeléssel nőttek fel. A korcsoport legmeghatározóbb kompetenciája az önállóság. A kommunikációs soft skilljeik is sokkal fejlettebbek a későbbi Y és Z nemzedékénél (Berkup 2014). A rendszerváltás után a multinacionális vállalatok jelentették a fejlődési lehetőséget az X generáció számára. Megjelent az igény egy iskolázott, szellemi munkát végző, fiatal és könnyen tanuló generációra (Meretei 2017). Az X-ek az első globális nézőponttal rendelkező nemzedék az új, globalizálódó világban (Berkup 2014). Ebből arra következtethetünk, hogy élményeik alapján számítástechnikai képességeik fejlettebbek az előző generációénál – egyébként ez a jelenleg aktív összes generációnál hasonló tendenciát mutat –, alkalmazkodóbbak elődjeiknél és sokkal képzettebbek is, hála az új globális világ elvárásainak.

Alapvetően rugalmasabbak és alkalmazkodóbbak elődjeiknél, de utódaik felülmúlják őket ezen a téren (Brčić, Mihelič 2016). Az X generáció mégis megtanulta tolerálni a sokszínűséget, a változó világot, kreativitása sokkalta nagyobb, mint az utána következő generációknak. Képes elemezni az előtte álló helyzeteket, könnyen megtalálja, mit keres (Berkup 2014).

A Z generáció jellemzői, kompetenciái

Az utolsó generáció, amely a munka világában már aktív, az 1995 és 2010 között születettek, – a többi említett generációhoz képest jóval kisebb lélekszámmal rendelkező – digitális bennszülöttek, a Z generáció képviselői. Ez a nemzedék már nem élt olyan világban, ahol az internet ne létezett volna. A digitális nemzedék második generációjaként már születésétől kezdve használhatott – és gyakran nem sokkal ezután használt is – különféle IKT eszközöket (Szóke-Milinte 2019). Elterjedt megnevezése még a Média generáció, a .com generáció vagy éppen a Do-It-Yourself⁴ generáció (Berkup 2014). Dan Schawbel szerint (Institute for Emerging Issues 2012) a Z generáció tagjai egy technikailag kifinomult csoport, a webkettő⁵ élete létfontosságú részét képezi. Do-It-Yourself generáció néven sokkal vállalkozóbb szelleműek, mint az Y nemzedék, továbbá megbízhatóbbak és toleránsabbak az Y elődeiknél. Érdekesség lehet, hogy az 1995 és 2010 között születettek a leginkább változatos csoport etnikai szempontból” (Dan Schawbel 2014 idézi Singh, Dangmei 2016: 2). „A Z generáció ösztönösen olyan képességekre, készségekre tesz szert, mint a többfeladatos működés (multitasking), az együttműködő, hálózatban tanulás vagy az önszabályzó, önfejlesztő tanulás, az interaktivitás. Ez a generáció mindezekre a készségekre az iskolán kívül, szabadidejében tesz szert, önszabályozó módon, illetve hálózatban, korcsoportjától tanulva. Tagjait praktikus szemlélet jellemzi, az egyén szabadságát, a formalitásmentes, közvetlen, win-win⁶ szituációkat támogató környezetet, az autonóm munkacsoportokban való munkát nagyra értékeli. Szeretik a tömör, világos, játékos tartalmakkal színesített kommunikációt. Bátrak, kezdeményezők, kevésbé kételkedők saját képességeikben, korlátaikban, ugyanakkor nem egyénileg, hanem összefogva akarják ötleteiket megvalósítani” (Farkas 2018: 19). A Z generáció tagjai próbálnak alkalmazkodni egy új, globális és gyorsan változó világhoz, az internet segítségével bárkit és bármit pillanatok alatt elérnek, a közösségi média⁷ és az internet-alapú játékok azonban függővé tették őket. A leginkább connected⁸ emberek a világon. Emiatt, vagy éppen ennek ellenére őket tekintik a jövő generációjának (Berkup 2014). IT kompetenciájukat nem lehet nem megemlíteni, elvégre tudásuk és életük jelentős része a technológia vívmányaihoz köthető. Tudásuk rendkívül mélyreható a témában, ugyanakkor, mivel elsősorban szórakozásként tekintenek az internet nyújtotta lehetőségekre, kevésbé szakmai, mint a korábbi, Y generációé. A Z nemzedék tagjai ellenben sokkal gyorsabban elsajátítják a szükséges szakmai tevékenységeket, könnyebb számukra a folyamat, elvégre hálózatban gyorsabban átlátják és sematizálják az új felületeket, funkciókat. Ugyanakkor a Z generáció tagjai rémesen bánnak a saját idejükkel, nem, vagy csak nehezen

⁴ Csináld magad!

⁵ „A webkettő kifejezés olyan második generációs internetes szolgáltatásokra utal, amelyek elsősorban az online közösségek aktivitására, a felhasználók által előállított tartalmakra és azok megosztására épülnek. A webkettes alkalmazásoknál a tartalom válik fontossá a technológiával szemben.” (Szóke-Milinte, 2019:132)

⁶ Győztes-győztes.

⁷ Facebook, Instagram stb.

⁸ Csatlakozott, összeköttetésben lévő, kapcsolódott.

alkalmazkodnak a határidőkhöz, melynek alacsony koncentrációs képességük lehet az oka. Gyorsak, de nem hatékonyak, így állandó útmutatást igényelnek (Magano et al. 2020).

Fontos megjegyezni, hogy minden ember egy egyéniség, így nem feltétlenül igazak a generáció minden képviselőjére ugyanazok a jellemvonások, karakterjegyek. Továbbá egyetlen generáció sem rosszabb a másiknál, mindegyiknek megvan a saját erőssége és gyengesége, minden nemzedék aktuális a saját korában és elavul, mire megjelenik a következő domináns csoport.

Az intergenerációs tanulás

„Az intergenerációs tanulás az, amikor különböző életkorú emberek együtt és egymástól tanulhatnak, tipikusan a családon belül jellemző, ahol a tudást átadják a következő nemzedékeknek. Az utóbbi időben azonban a családon kívül, szélesebb társadalmi csoportokban is szorgalmazták” (Bajka 2021: n.a.). Mivel napjainkra az európai társadalomra jellemzővé vált az elöregedés, az egyre nagyobb számú idős, nyugdíjas eltartására egyre kevesebb fiatal munkavállaló jut, így szükségessé vált a munkavállalók magasabb életkorig történő foglalkoztatása. Megnövekedett a munkával töltött évek száma, kitolódott a nyugdíjkorhatár. Az, hogy a munkaerőpiacon töltött éveink száma egyre jobban növekszik, magával hozta azt a jelenséget, amit intergenerációs tanulásnak nevezünk. Egyre több generáció dolgozik ugyanazon időben egyazon vállalatnál, ami elkerülhetetlenné teszi a generációk együttműködését (Ropes 2013).

A tudásmegosztás általánosságban is, és a generációk között is központi tényezővé válik, hiszen a vállalatok a tudást értékes eszköznek látják, melynek használatával versenyelőnyre tehetnek szert. A szellemi tőke, az elődök felhalmozott tudása ugyanis, ha nem kerül átadásra az új nemzedékek számára, akkor sajnos idővel elvész. A generációk közötti tudásátadásnál azonban figyelembe kell venni, hogy minden generáció rendelkezik saját tudással, egyedi kompetenciákkal, egyedi tanulási jellemzőkkel, máshogy viszonyul a tanulásához, vagy éppen a tudásátadáshoz (Brčić, Mihelič 2015).

A kutatási módszer és az empirikus kutatás

Kutatásom témája a generációk egymástól való tanulása, az intergenerációs tanulás és tudásátadás közfeladatot ellátó szervezetekben. Fókuszcsoportos és páros interjúk keretében tártam fel, hogy az egyes szervezetekben hogyan tanulnak egymástól az X és a Z generáció tagjai. Az interjúkban résztvevő munkavállalók, a fókuszcsoportok és párosok résztvevői az X és Z generáció képviselői voltak. E két generáció vizsgálatát az indokolja, hogy mind a két korcsoport jelen van a munkaerőpiacon, ugyanakkor nem egymást közvetlenül követő generációk, tehát jelentősebb különbségeket feltételezhetünk közöttük, mint akár az X és Y vagy éppen az Y és Z generációk között. A négy fókuszcsoportos interjú során 5, 4, 4 és 3, a három páros interjú során összesen 6 alany vett részt az általam készített interjú-kérdéssor megválaszolásában, azaz három területen, öt szervezetben, hét interjú keretében összesen huszonkettő munkavállalót kérdeztem. Az alanyok a szervezetek mindennapjaiban tevékeny – tehát a témában tudással, tapasztalattal rendelkező – munkavállalók, iskolázottságuk, a szervezetnél töltött éveik száma eltérő, míg feladatköreik nagyjából azonosak az adott szervezeten belül.

Annak meghatározásában, hogy milyen típusú szervezetet válasszak, fontos szempont volt, hogy a szervezetek tevékenysége lehetővé tegye a munkatársak szoros együttműködését, ennek megfelelően vizsgálhatóvá váljon a köztük lévő tudásátadás. Két általános iskolában, egy közszolgálati szervezetben⁹, egy rendezvényközpontban, illetve egy múzeumban végeztem a kutatást.

A kutatási eredmények és az egyes generációk jellemző kompetenciái a vizsgált szervezetek munkavállalóinál

Minden generáció képviselői rendelkeznek bizonyos, az adott generációra jellemző kompetenciákkal. Tudással, képességekkel, attitűddel, melyeket születésük óta sajátítottak el, majd a későbbiekben a munkakörüknek megfelelően alkalmaznak, a külső hatások – lásd Bronfenbrenner (1994) modelljét – befolyása mellett. Az egyes generációk kompetenciái rendszerint

⁹ A harmadik típusú szervezet nem járult hozzá tevékenységi körének közléséhez.

eltérőek, ahogy a körülmények is, melyek befolyásolták őket, ennek megfelelően minden generáció esetében vannak olyan kompetenciák, amelyekben erősek, de olyanok is, amelyekkel kevésbé rendelkeznek.

„Hogyha szigorúan nézem a pedagógus-életpályamodellben kitűzött hetven- vagy nyolcvanvalahány kompetenciát, egyikünknek sincs meg mindegyik” (X3 oktatás)¹⁰.

Interjúim során feltártam a vizsgálat tárgyát képező generációk közötti kompetencia-eltéréseket. Az intergenerációs tanulás alapja ugyanis az, hogy az egyes generációk megosztják egymással azokat a tudás-, képesség- és attitűd-elemeket, amelyekkel a többi generáció tagjai nem, vagy csak kisebb mértékben rendelkeznek. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a két vizsgált generáció kompetenciái között a megkérdezett alanyok is jelentős eltéréseket érzékelnek. Az IKT, illetve a nyelvi kompetenciák terén – melyek egyébként a leggyakrabban említett kompetenciák voltak az interjúk folyamán – az X generáció komoly hátrányokkal rendelkezik a Z generációhoz képest.

„Az előző munkahelyemen az X-es korosztályú kollégák közül nagyon sokan nem boldogultak már a felhasználói szintű használatával sem, nemhogy egy IKT-s eszköz komolyabb használatával” (Z2 oktatás).

„Most annyira fontosak, hasznosak az IKT-s kompetenciák, de az X-esnek sokkal nagyobb meló megcsinálni. Az X-esek is nagyon vágnak arra, hogy jobbak legyenek ebben. Csak hát mások a skillek, meg az idő. Én eszemmentül küzdök ezzel, és mennyire jó volna nagyon jól tudni angolul, is” (X3 kultúra).

Az egyik X generációs alany éppen ezért tartja fontosnak az intergenerációs együttműködéseket.

„Ha satuhülye vagyok a telefonhoz meg a számítógéphez és egy Excel tábla feladja a leckét, akkor van, aki segít megoldani a problémát. Tehát nem mindig a gép a hibás” (X1 közszolgálat).

Azon felül, hogy az X generáció tagjainak fiatalkorában még az angol nyelv helyett az orosz volt a preferált idegennyelv, az informatika tanulás sem volt olyan mértékben jellemző, mint napjainkban. Arról nem is beszélve, hogy az informatika nyelve is elsődlegesen az angol (angol kifejezések, rövidítések stb.).

„A nyelv és az informatikai készség az, amibe a Z generáció beleszületett. Az X pedig próbálja felvenni a tempót és próbálja tanulni, kisebb-nagyobb sikerekkel” (Z2 közszolgálat).

„Ha sokat beszélsz angolul, akkor készségi szinten fogsz beszélni, először viszont szerintem lehetetlen megtanulni” (X1 közszolgálat).

„A nyelvtudásban nem érzek akkora különbséget, mint mondjuk az IKT-kompetenciában. Idős professzorok és idős tanáraink teljesen jól tudnak angolul. És látom a másik oldalt is, hogy mondjuk fiatalok vagy velem egyidősek, akik meg egyáltalán nem, és nincs is meg a hajlandóság” (Z1 kultúra).

„Én úgy születtem, hogy nekünk már volt számítógép otthon, én 99-es vagyok, apukám informatikus, tehát nekem egyáltalán nem idegenek ezek. Ez olyasvalaki számára, aki már leélt mondjuk 20-25 évet enélkül, és úgy nekiállni ezeket megtanulni, sokkal nehezebb” (Z3 kultúra).

Érdekes tapasztalat volt azonban, hogy az X generációs interjúalanyok maguk is különbözőképpen viszonyultak az említett kompetenciák fontosságához, vagy éppen az elsajátításba fektetett erőfeszítések mértékéhez. Az öt fős interjú során, melyet diplomás pedagógus csapattal

¹⁰ Alkalmazott rövidítés: az idézett alany generációjának betűjele, az idézett alany sorszáma, a szervezet működési területe.

végeztem, arra a következtetésre jutott a fókuszcsoport, hogy ez leginkább az ember személyiségétől függ.

„Személyiségfüggőnek tartom ezt. Hiába ugyanaz a generáció a feleségem, aki szintén pedagógus. Egyszerűen rosszul van, ha a gép közelébe kell mennie. Az okostelefont is hosszú éveken keresztül elkerülte és nem akarta látni se. Engem abban a pillanatban, amikor megjelent, érdekelt” (X1 oktatás).

Az interjúk során a generációk kompetenciáit befolyásoló tényezőként mind az öt szervezetben megjelent az életkor. A Z generáció megkérdezett tagjai többségében úgy vélik, hogy bizonyos kompetenciák megléte vagy hiánya köthető az életkorhoz.

„Szerintem van köze az életkorhoz a kompetenciának, bizonyos élethelyzetek hozzájárulnak ahhoz, hogy milyen készségekkel, kompetenciákkal rendelkezünk” (Z3 oktatás).

Az X generáció véleménye már változatosabb volt, érdekes módon mégis egy X generációs alany fogalmazta meg a fentieket a leghatározottabban.

„Nyugdíjasok nem értenek dolgokat. Nem azért nem értik, mert szegények buták lennének vagy tanulatlanok, hanem azért, mert az ő korukban minden teljesen más volt, mint most. Kimaradt a számítástechnika, kimaradt a mostani elektronikus eszközök használata, nagyon sok minden kimaradt. Ami idegen, azt nem utasítják el, de nem fogadják úgy be, mint aki szinte beleszületett” (X1 kultúra).

Három eltérő intézmény dolgozóinak egy-egy kiragadott gondolata mutatja – amit akár egyvalaki is mondhatott volna, hiszen annyira összhangban vannak a vélemények – hogy a pályakezdők legnagyobb és egyben legkönnyebben pótolható kompetencia-hiányossága a tapasztalat hiányából ered. Azért vannak az idősebbeknek bizonyos kompetenciái, mert több lehetőségük volt tapasztalatokat szerezni. A szakmai tudás hiányát a pályakezdő munkavállalók legkönnyebben a munka végzése során sajátíthatják el. Látványos és értékes eredmény, hogy más-más emberek más-más környezetből és még számos eltéréssel ugyanerre a következtetésre jutottak.

„A koordinátorommal közösen vezetünk csoportokat, és eleinte még csak néztem, hogy ő hogyan csinálja, majd fokozatosan bevont a csoportvezetésbe, és most már közösen szoktuk, és nagyon sokat tudtam tőle tanulni” (Z3 oktatás).

„Hogyha hosszabb ideig tartózkodsz egy munkahelyen, jobban átlátod, jobban értesz hozzá. Olyan, mint a nyelvtudás, ha sokat beszélsz angolul, akkor készségszinten fogsz beszélni, először viszont szerintem lehetetlen megtanulni. De ez minden munkára igaz, hogy minél jobban beleásod magad, annál jobban megy majd” (X1 közszolgálat).

„A kulcs dolog a tapasztalat. Bizonyos kompetenciáink a tapasztalattal nagyon fel tudnak erősödni, például az IKT kompetenciák, a problémamegoldó képesség, a csapatban való dolgozás, ezek mind-mind ilyenek” (Z2 kultúra).

Az egyes generációkra jellemző kompetenciákra vonatkozó kérdésre szinte felsorolásszerű válaszok születtek. Ugyanakkor itt is megjelent, hogy azért vannak az idősebbeknek bizonyos kompetenciái, mert több lehetőségük volt tapasztalatokat szerezni, míg a fiataloknak ez a folyamat még csak kibontakozóban van. Persze, az eltérő környezeti tényezők a továbbiakban is befolyással bírnak arra, hogy az egyes generációk milyen kompetenciákat tartanak fontosnak. A Z generáció tagjainál erősségként jelent meg az IKT kompetencia, a nyelvtudás, illetve a kreativitás, továbbá elhangzott még a gyorsaság, valamint a rendszerszintű gondolkodás. A gyengeségek között megjelent a felületesség, a szemtelenség, illetve a belső. motiváció, a kommunikáció és a kitartás hiánya. Ugyanakkor bizonyos esetekben például a gyorsaság, pontosabban a lassítani képtelenség hátránynak is tekinthető.

„Nekünk tudatosan kell azt mondani, hogy jó, akkor most lassan csinállok valamit, vagy nem csinállok valamit. Én néha sétálok és ha egyedül sétálok, rohanok. Pedig nem sietek sehova, csak bennem van” (Z3 kultúra).

Az X generáció esetében erősségként elhangzott a kommunikáció, az önállóság, a szakmai tudás, a kreativitás, a kitartás, az érdekérvényesítés vagy éppen az elfogadás. Hátrányként szerepelt a nyelv, illetve az IKT kompetencia. Az erősségek és gyengeségek megfogalmazása kapcsán nem volt vita, mindenki egyetértett. A generációk képviselői az interjúk során egyaránt beszéltek saját, illetve a másik generáció erősségeiről és gyengeségeiről is.

Érdekes megfigyelni, hogy az X generáció igyekezett saját magára vonatkozóan az erősségeit hangsúlyozni és a nyilvánvaló gyengeségeken kívül mást nem említettek, míg a Z generáció a saját erősségeiről és gyengeségeiről is beszélt. Nehézséget okozott e kérdés megválaszolása során, hogy alanyaim egy része érti ugyan a kompetencia fogalmát, azonban konkrét kompetenciák felsorolása terén már többször problémába ütköztek. Az erősségek és gyengeségek szoros kapcsolatban állnak azzal, hogy milyen kompetenciákkal érkeznek meg a pályakezdők, mi az, amit az iskolában nem sajátítottak el, sőt a másik oldalon az is idesorolható, hogy a seniorok mit tudnak, vagy éppen akarnak elsajátítani a junioroktól.

„Nincs belső motiváltság. Akinek van, annak hiába nincs meg minden kompetenciája, szépen föl fogjuk tudni fejleszteni működésképes szintre” (X3 oktatás).

A pályakezdők esetében viszonylag egységes válaszok érkeztek, ami nem meglepő, hiszen egy-azon oktatási rendszerből léptek át a munka világába. Az interjúk során hallottak alapján mindkét vizsgált generáció válaszaiból arra lehet következtetni, hogy az iskola elsősorban csak az elméleti tudás tekintetében készíti fel a fiatal pályakezdőket. Mind a gyakorlati tudás, mind pedig az életszerű helyzetek terén, mint például a kudarckezelés vagy éppen a kommunikációs helyzetek megoldása, hiányosságokkal érkeznek a Z generációs munkavállalók, melyeket aztán az intézményeknek, és főleg a senior munkavállalóknak kell pótolniuk.

„A kudarcokat is kezelni kell valahogy. Azt senki nem tanítja meg. Jelentkezni kell száz munkahelyre, nem vesznek fel, próbálkozni kell, de azért ez mentálisan meg tudja viselni az embert” (Z4 kultúra).

„Mindenki úgy állt hozzám, hogy tudja, milyen volt az iskola, mit kell pótolni” (Z2 közszolgálat).

„Végighallgatod a rutinos kollégát, hogy hogyan kommunikál az emberekkel telefonon vagy személyesen. Ez olyan, amit a későbbiekben megpróbálunk követni. Most a kommunikációs osztályon vagyok, és mindig a fejemben van, hogy ő mit csinálna, hogy kezelné a dolgokat” (Z4 kultúra).

Sokan érkeznek megfelelő gyakorlati tudás nélkül, illetve egy konkrét elképzeléssel az adott munkáról, amely gyakran torz, téves vagy több ponton eltér a valóságtól. Mind a három vizsgált területen voltak olyan fiatalok, akik, noha elméleti tudásuk alapján teljesen alkalmasak az adott munkaterületre, a gyakorlati munkavégzés során azonban problémába ütköznek. A seniorok szerint az is előfordul, hogy a bérezés, morális kérdések, vagy éppen a munkakörhöz tartozó feladatok ismeretének hiánya, az ezzel kapcsolatos téves elképzelések pályaelhagyást eredményeznek.

„Én azt nagy hiányosságnak tartom a mai napig is a felsőoktatásban, hogy nem adja meg a lehetőséget a fiataloknak, hogy kimehessenek intézményekbe, találkozhatnak gyerekekkel, ott tanító pedagógusokkal, tapasztalatot nyerjenek. És kiderüljön, hogy egyáltalán lesz-e ehhez kedve, ezt tényleg szeretné-e ezt hivatásként művelni” (X1 oktatás).

Intergenerációs tanulás a kutatásban résztvevő szervezeteknél

Az interjúk alapján változatos eredményeket tapasztalhatunk a generációk közötti tudásátadásra vonatkozóan. Eltérő mértékben észlelhető a generációk közötti tudásátadás ösztönzése is. A három vizsgált területen az intergenerációs tudásátadás támogatása megjelenőben van, sőt néhol kimondottan előrehaladott. Az oktatási intézményekben jó gyakorlatokról számoltak be a tudásmegosztás ösztönzésével kapcsolatban akár a generációk között is.

„Én látogattam az óráit, a megbeszélte időpontban, azokra előtte is, illetve utána is reflektáltunk. Bemutatta a teljes készletét, ami az iskolában elérhető volt, ezeket ugyanúgy használhattam, az én tanóráimat megnézte, és utána azokat megbeszélte, és segített abban, hogy hogyan tudnék hatékonyabb lenni, hogyan tudom az eszközöket jobban használni” (Z1 oktatás).

A kulturális intézményekben nem számoltak be hasonló kezdeményezésekről. Az erre vonatkozó kérdésre alapvetően negatív válasz érkezett. Sem program, sem bármiféle ösztönzés nem történik a vizsgált kulturális intézményekben a szervezet dolgozói között. A problémát vagy a szervezetenél zajló erőteljes fluktuációban látják – hiszen a munkavállalók egy kecsesetetőbb munkalehetőség, esetleg nagyobb fizetés vagy jobb életpálya reményében könnyedén hagyják el a kulturális területet – vagy pedig a tudásátadásra való hajlandóság hiányában.

„A tudományos világ eléggé magának való. Nekem, amikor én idekerültem, semmiféle betanítás nem volt, hanem elzárták előlem az információt, meg magát a gyűjteményt is, amit egyébként át kellett volna vennem” (X3 kultúra).

A közszolgálati szervezetenél nem elsődleges cél a generációk közötti tudásátadás ösztönzése, ugyanakkor jellemző a magasabb beosztású munkavállalók általi tudásmegosztás. Meg kell azonban jegyezni, hogy a magasabb beosztással rendelkező munkavállalók általában idősebbek, míg az alacsonyabb beosztásúak fiatalabbak. Végsősoron tehát fellelhető, még ha csak egyirányúan is, a generációk közötti tudásátadás.

„A szolgálatparancsnok tart órát mindenkinek. Gyakorlatilag ott a fiatalabbak és az idősebbek is együtt tanulnak, az idősebbek ismételnék, a fiatalok tanulnak” (X2 közszolgálat).

Mindezek mellett, spontán módon ugyan, de a szervezet alkalmazottjai is megosztják egymással a tudásukat. Történetek, gyakorlati tapasztalatok átadása révén igyekeznek segíteni egymást, a közös boldogulás és a sikeres munkavégzés érdekében.

„Sok érdekes dolgot hallunk. Nálunk úgy működik, hogy van egy anyag, és arról mondanak történeteket, amiket ők átéltek ezzel kapcsolatban, ezek érdekesek, és ezáltal talán jobban is érdekel az egész téma” (Z1 közszolgálat).

Céltzott programokkal, rendezvényekkel az intergenerációs tudásmegosztás ösztönzésére sajnos ennél a szervezetenél sem találkozhatunk.

A seniorok helyzete azért érdekes, mert az évezredek szokásrend, miszerint az idősek átadják tudásukat a fiataloknak teljesen felborult, de legalábbis átalakulóban van. Egyre inkább jellemző az a helyzet, hogy a fiatal tud valamit, ami elengedhetetlen a mai világban, és át kell adnia az idősebbnek. Ugyanakkor egy fiatalabbtól tanulni szokatlan lehet.

„Régebben volt egy tudás, amit megkaptunk az idősektől, de most, ha például hazamegyek a nagynénémhez, nem az van, hogy ő mond nekem újdonságot, hanem neki van egy csomó kérdése, mert egyszerűen nem igazodik el a világban” (Z4 kultúra).

„Szerintem a fiataloktól sok mindent lehetne tanulni, csak nem mindenkinek van rá befogadókészsége. Egy fiatalabbtól elfogadni a tanítást, azt nem mindenkinek az egoja képes bevenni” (X3 közszolgálat).

A vizsgált szervezetek között eltérésekkel találkoztam e téren: az oktatási intézményben természetes, míg a közszolgálati intézménynél szokatlan felvetésnek tűnt, hogy a fiataloktól bármit lehetne tanulni az informatikán kívül. Ha az egymástól való kölcsönös tanulás még nem is teljesen elfogadott, de az egymással való, akár generációk közötti közös munkavégzés már teljességgel meggyökerezni látszik. A közös munka ugyanis többségében elsimítja az ellentéteket.

„A közös élmények csökkentik a távolságot, mert ha volt is akár valamilyen nézetbeli különbség, azt egy közös élmény elsimíthatja” (X1 közszolgálat).

A közös munka ráadásul lehetőséget ad az erősségeink felkínálására és a gyengeségeink pótlására.

„Én nagyon szeretek csapatban dolgozni, nekem sokkal rosszabb lenne, ha egyedül dolgoznék egy irodában. Hárman vagyunk és pont azért jó ez, mert ha elakadok valamiben, csak odaszólok egy kolléganőmnek, hogy tudnál-e segíteni, és akkor már van egy közvetlen kapcsolat, és együtt gondolkodunk. Mind a hárman ugyanazon a területen dolgozunk” (Z2 kultúra).

A munkában az idősebbek rutinját és tudását kiegészíti a fiatalság ereje, energiája, fiatalos hevélete. Probléma olyankor adódik, ha a fiatalok lusták vagy érdektelenek, az idősebbek pedig türelmetlenek és elnyomják a fiatalokat.

„Ha nyitottan állnak a fiatalabb kollégákhoz, elfogadó légkört teremtenek, akkor nagyban lehet segíteni azt, hogy a fiatalok jól be tudjanak illeszkedni, hatékonyan lássák el a feladatukat, mert ha valaki nem érzi jól magát a munkahelyen, akkor nagyon nehéz jól funkcionálni” (Z3 oktatás).

Valójában ezek egymásból következő, egymást erősítő tényezők, vagyis a csoportmunka ellehetetlenül, ha nincs meg az igény a közös cél felé haladásra, az együttműködésre.

„Van olyan, aki először filológus akart lenni, meg andrológus, meg mindenféle szakot bejelölt, de mivel oda nem vették fel, úgy volt vele, hogy jó lesz ez is. És ez nagy mértékben befolyásolja a motiváltságot és azt, hogy mennyire ezt akarja csinálni. Lehet, hogy majd megváltozik a véleménye és nagyon jó tanár lehet belőle, de szerintem mindannyiunknak volt ilyen tapasztalata az utolsó éves főiskolai hallgatókkal kapcsolatban, hogy 'ugye nem akarsz majd tanítani?'” (X3 oktatás).

Optimális esetben a közös feladatmegoldás eredményezi – a kompetenciák megfelelő elosztásának köszönhetően – az ideális munkavégzést. Mindenki hozzáadja a legjobbat, a legtöbbet, amit nyújtani tud, és így a feladat is könnyebbé válik. Ez persze nem azt jelenti, hogy várjuk, hogy a csapat egy része elvégezze a feladat nehezét.

„Ha elakadok valamiben, csak odaszólok egy kolléganőmnek, hogy tudnál-e segíteni, és akkor már van egy közvetlen kapcsolat, együtt gondolkodunk.” (Z2 kultúra)

A mentorálás egy elterjedt és elfogadott forma, amely nem csak a szervezetek kezdeményezésére, de spontán is kialakulhat. Erre vonatkozóan a kutatási eredmények hasonlóak a fentebb tárgyalt témaképhez, ugyanis mentorálási program a kulturális intézmények kivételével – mindenhol zajlik. Az oktatási intézményben, illetve a közszolgálati terület esetében az életpálya-modell részét képezi a mentorprogram.

„A mentor melléd áll, mondja, mutatja, hogy hogyan kell. Biztos, hogyha van egy mentor kijelölve, akkor sokkal jobban működik a dolog, mert akkor tudja a fiatal, hogy a mentorhoz fordulhat, sőt, ahhoz kell fordulnia. Kérdeznie kell folyamatosan, a mentornak meg az a dolga, hogy válaszoljon” (X2 közszolgálat).

„Ilyen, hogy mentorprogram nincs, de bárki bármikor jött oda, amit én tudtam, abban segítettem” (X1 kultúra).

„Nálunk nem működik ez úgy, mint más szakterületeken. Például, mint a rendőrségnél, hogy az öreg nyomozó betanítja az újat, átadja a tudását. Sajnos itt nincs ilyen, mivel, ha egy fiatal kap egy kecsgetetőbb állást, akkor könnyen itt fogja hagyni ezt, mert itt tényleg nagyon alacsonyak a bérek.” (Z2 kultúra)

A generációk közötti tudásátadás fontosságát jelzi ugyanakkor, hogy a spontán mentoráció – azaz, hogy az idősebb, tapasztaltabb dolgozó segít beilleszkedni az új munkavállalóknak, minden vizsgált szervezetben jelen van. Van tehát a munkavállalókban egyfajta belső képzés, melynek célja a pályakezdők mihamarabbi és megfelelő felzárkóztatása és beillesztése.

„Akarva akaratlanul is segítettek. Nem volt az, hogy valaki mellém ült, és akkor együtt csináltuk végig a folyamatot, hanem én próbálkoztam, és amikor elakadtam, akkor jöttek és segítettek. Szerintem ez nem kimondottan mentoráció volt, de segítő viszony. Még most is van, hogy segítenek, ha szükséges” (Z2 kultúra).

„Van úgy, hogy a mentor mellé még egy pár ember csatlakozik segítőként, ha mondjuk a mentor másik városból kerül ki és ritkán tud találkozni a mentorálttal. Olyankor mi is segítünk. Van egy kijelölt mentor a mentorprogram keretein belül, és vannak a spontán módon az új munkavállalót segítő idősebbek” (X3 közszolgálat).

„Én egyáltalán nem zárkózom el attól, hogy bejöjjenek az óráimra. Én nyitott ajtónál tanítok, és bármikor bejöhet bárki, megkérdezhet, sőt, meg is kérdez” (X2 oktatás).

A seniorok elsődleges feladata a mentorálási folyamat során, hogy a pályakezdő junior munkavállalókat minden lehetséges módon segítsék a munkahelyi boldogulásukban: lemaradásukat minimalizálják, lehetőség szerint eltüntessék, biztos támpontot jelentsenek a pályakezdőnek az esetlegesen felmerülő kérdések megválaszolásával.

„Van, amikor szó szerint szakmai, módszertani konkrétumokat is tudunk nekik mondani, de elsősorban igazából az ösztönzés van az, hogy ez a jó irány, ezt próbáld erősíteni, ez a kevésbé jó irány nem biztos, hogy be fog jönni.” (X3 oktatás)

„Ez a mentorálási program jó dolog. Sokkal jobb, hogyha ki van jelölve egy személy, hogy az foglalkozzon a fiatallal. Mert ahogy a régiek mondták, a sok lúd között elveszik a csibe, hogyha sokan foglalkoznának valakivel, akkor az olyan, mintha nem foglalkozna vele senki.” (X2 közszolgálat)

A szakmájukat jól értő, tapasztalt és a megfelelő szakmai tudással rendelkező munkavállalók alkalmasak a mentori pozíció betöltésére. Mentori feladataik során mind a szokásokat, mind a szakmai tudást, tapasztalatot, a szükséges kompetenciákat átadják.

„A seniorokra lehetett számítani természetesen. X1-nek voltam a mentoráltja, ő meg a mentorom. Én látogattam az óráit, a megbeszélte időpontban, azokra előtte is, illetve utána is reflektáltunk. Bemutatta a teljes készletét, ami az iskolában a matematika oktatásához elérhető volt, ezeket elérhetővé tette számomra is, az én tanóráimat is megnézte, és utána azokat megbeszéltük. Segített abban, hogy hogyan tudnék hatékonyabb lenni, hogyan tudom az eszközöket jobban használni” (Z1 oktatás).

„Hogyha véletlenül valami rosszul sült el, akkor a munka végén megbeszéljük, hogy a fiatalabb mit rontott el, mit kéne máshogy csinálnia” (Z3 közszolgálat).

Ugyanakkor ahhoz, hogy a generációk közötti tanulásról reális képet alkossunk, fontos megemlíteni a tudásátadást akadályozó tényezőket, úgymint a munkaerő megfelelő utánpótlásának hiányát vagy az emberek ellenállását, hogy tanuljanak a kollegáiktól, különösen, ha azok fiatalabbak, illetve a fiatalok önbizalomhiányát arra vonatkozóan, hogy lenne átadható tudásuk.

„Nincs elég gyógypedagógus” (X2 oktatás).

„Kevés a pályakezdő nálunk” (Z2 kultúra).

„Egy fiatalabbtól elfogadni egy tanítást, azt nem mindenkinek az egoja képes bevenni” (X3 közszolgálat).

„20 évesen még nem igazán tudsz mit átadni” (X2 közszolgálat).

Ugyanakkor egyedi tényezőket is megfigyelhettem az interjúk során, például, hogy a kommunikációban megfigyelhető generációs eltérések is képezhetnek akadályt a generációk közötti tudásátadásban.

„Volt idő nálunk, mikor volt két új arc, és bizony meg lehetett figyelni, hogy amikor ők beszélgettek egymással, akkor nem értetted, hogy mit mondanak. Forgattuk a fejünket és nem értettük mit beszélnek. Például ez a „tesa” ...” (X1 közszolgálat).

Felmerült a generációk közötti tudásátadás egy másik akadályozó tényezője, a stabilitás hiánya is. Egy instabil munkahely ugyanis pályaelhagyáshoz, és így a generációs tabella összezáródásához vezethet, ami nem csupán feszültséget kelt a munkavállalók körében, hanem bizonytalanságot is. Nem véletlen tehát, hogy a kulturális szervezet esetében mind az X, mind pedig a Z generáció megfoghatkozott, szinte már el is tűnt.

„Nincs fölépítve egy szép, stabil előmeneteli rendszer” (X1 kultúra).

„Nagyon sokan döntenek úgy, hogy inkább elmennek pénztárosnak, mert ötször annyit keresnek, és akkor nálunk egy szakemberrel kevesebb van, és egyre kevesebb van” (Z2 kultúra).

„Van olyan, kolleganőm, akinek 25 éve ugyanaz a munkaköre és ugyanannyi a fizetése. Nem tud feljebb lépni, mert nálunk nincs meg ez a klasszikus előmeneteli rendszer (Z2 kultúra).

Összefoglalás

Kutatásomban a generációk közötti tudásátadás, azaz az intergenerációs tanulás témakörét dolgoztam fel, elsősorban egyes közfeladatot ellátó szervezetek vizsgálatával.

Témaválasztásomat az indokolta, hogy napjainkban az intergenerációs tanulás, a különböző generációk egymás közötti tudásátadása egyre inkább szükségessé válik a szervezetek eredményes működése érdekében. A nyugdíjkorhatár kitolódása és az idősebb generációk aktivitása miatt egyre több generáció dolgozik együtt a szervezetekben. A különböző generációk tudása, ismeretei, képességei, attitűdjei, vagyis kompetenciái azonban egyediek és értékesek, elsajátításuk erőforrásokat igényel. Az intergenerációs tanulás során lehetősége van a különböző generációknak elsajátítani egymástól olyan tudást, kompetenciákat, amelyek a munkavégzés során mind a szervezetnek, mind a munkavállalónak hasznára válhatnak. A fiatalabb generációk segíthetnek, hogy az egyre tovább dolgozni akaró/kényszerülő idősebbek naprakész tudással rendelkező munkaerőként tevékenykedjenek, az idősebbek pedig tapasztalataik, szakmai ismereteik és az ő generációjukra jellemző erősségek átadásával segíthetik a fiatal munkavállalókat. Az intergenerációs tudásátadás révén az idősek és a fiatalok tehát kiegészítik egymást az optimális munkavégzés érdekében.

Kutatásomban áttekintettem a téma elméleti szakirodalmát, ezen belül a generációk jellemzőit, a skillek fogalmát, modelleket és generációs sajátosságokat a kompetencia területén, végül az X és Z generáció tanulási jellemzőit. Az empirikus kutatás célja elsősorban az intergenerációs tanulás vizsgálata volt, nem profitorientált, közfeladatokat ellátó szervezetekben. Fontos célkitűzés volt az intergenerációs tanulás elterjedtségének megfigyelése a vizsgált szervezetekben, továbbá annak feltárása, hogy ösztönzik-e, – illetve, ha igen, akkor milyen módon – a vizsgált szervezetek a generációk közötti tudásátadást. További törekvés volt az egyes generációkra jellemző kompetenciák és az ezeket befolyásoló környezeti/szervezeti tényezők vizsgálata, melyek befolyásolhatják a generációk egymástól való tanulását is.

Kutatási eredményeim alapján a feltett hipotéziseim teljesülését az alábbiak szerint értékelem.

H1: Azonosíthatók olyan kompetenciák, amelyek egy adott generációra inkább jellemzők, mint más generációkra.

Ez a hipotézisem részben igazolódott. A saját kutatásom is visszaigazolta azt, hogy az egyéni fejlődést több fontos környezeti jellemző befolyásolja, és attól függően, hogy az adott generációt befolyásoló tényezők miként változtak az idők folyamán – úgy változott az a kompetencia-készlet, mely elengedhetetlen volt az adott nemzedék számára a megfelelő boldogulás érdekében. Az X generáció képviselői pont azért kerültek nehéz helyzetbe, mert korábban, az ő fiatal-korukban, még nem volt jelentős hangsúly sem a nyelvi, sem pedig az IKT kompetenciákon. Nem volt meg az a lehetőségük a nemzedék képviselőinek, hogy digitális bennszülöttként természetesnek érezzék az IKT kompetenciákat. Csupán mint digitális bevándorlók volt esélyük alkalmazkodni a digitalizáció okozta új viszonyokhoz. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy egy adott generáción belül is számos eltérés mutatkozhat és mutatkozik is a birtokolt vagy szerzett kompetenciák terén, és az interjú-alanyok azt is kiemelték, hogy sok esetben az egyéneken, nem pedig az életkoron múlik, hogy valaki hogyan viszonyul egy-egy új kihíváshoz. A szakirodalom szerint az X generációsokra jellemző az önállóság, mivel gyermekkorukban sokat voltak egyedül dolgozó szüleik miatt. Ugyanakkor leszögezhetjük, hogy nem minden X generációra jellemző, hogy kellő önállósággal rendelkezik. A Z generáció tagjaira jellemző az IKT és a nyelvi kompetencia, mivel egy olyan világban nőttek fel, ahol ez már természetesnek számított, mégsem tekinthető az egész nemzedék informatikai és nyelvi kompetenciák terén egységesnek.

Összességében tehát úgy vélem – és a kutatásom is ezt támasztja alá, hogy azonosíthatóak olyan kompetenciák, amelyek egy adott generációra inkább jellemzőek, mint más generációkra. Ugyanakkor nem törvénytörő, hogy a Z generáció tipikus kompetenciáit ne birtokolhatná az X generáció, vagy éppen fordítva.

H2: A vizsgált, nem forprofit intézményekben nincs megfelelő hangsúly az intergenerációs tanulás szervezeti szintű ösztönzésén.

Ez a hipotézis igazolódott, ugyanis alapvetően nem, vagy csak csekély szintű elköteleződést mutattak a szervezetek az intergenerációs tanulás ösztönzésében. A kutatás során a vizsgált közfeladatot ellátó nonprofit szervezetek zöme nem rendelkezett semmiféle generációk közötti tudásmegosztást ösztönző szervezeti programmal. Sőt, a megkérdezett munkavállalók nem is tudtak bármiféle, a jövőben megvalósítani kívánt kezdeményezésről. Egy esetben ki is jelentették, hogy náluk ez nem tud megvalósulni bizonyos körülmények miatt. Az oktatási intézmény volt az egyedüli, ahol megfigyelhető volt valamiféle kezdeményezés az intergenerációs tanulás témakörében. Noha ennél sem az intergenerációs tanulás volt a középpontban, mégis megfigyelhető, hogy a különböző generációkból összetevődő tanárok – akik szakmai tudásuknak köszönhetően valami újat alkottak – egymás között, egy programnak köszönhetően meg tudták osztani tudásukat. Sajnos ez sem rendszeres lehetőség.

Több szervezetnél beszélhetünk továbbá mentorálási programról, de ez inkább tekinthető a pályakezdő munkavállaló képességei hiánypótlásának, mintsem a generációk közötti tudásátadást ösztönző szervezeti programnak.

Összességében tehát igazolódott, hogy a vizsgált intézményekben nincs megfelelő hangsúly az intergenerációs tanulás szervezeti szintű ösztönzésén.

H3: A vizsgált, nem forprofit szervezetekben ugyanakkor spontán módon megvalósul a szervezet senior és junior tagjai között az egymástól való tanulás.

Ez a hipotézisem igazolódott, ugyanis az öt vizsgált, közfeladatot ellátó nonprofit szervezet mindegyikében megvalósult a senior és junior munkavállalók közötti spontán egymástól való tanulás. Az oktatással foglalkozó szervezet esetében az interjúalanyok alapvetően, – már csak szakmájukból adódóan is – nyitottabbak voltak a tudásátadásra, így nem okozott gondot, hogy spontán módon, kollégáikkal, a közösség érdekében is megosszák egymással rendelkezésre álló és hasznos tudásukat, ismereteiket, megszerzett kompetenciáikat. A közszolgálati szervezet esetében hasonlóképpen fellelhető a fiatalok és idősek, vagyis a senior és a junior munkavállalók közötti spontán megvalósuló tudásátadás, elvégre ezen a területen a szakmai tudás vagy a

megfelelő ismeretek, kompetenciák terén tapasztalt bármiféle hiányosság akár emberéleteket is követelhet, mind a segítségre szorulóknak, mind pedig a szervezet alkalmazottjai körében. A fiatalok tanulnak és az idősebbek ismételnék, a legbiztosabb tudás érdekében.

A kulturális intézményben tapasztalt magas fluktuáció miatt ugyanakkor nem nagyon van, aki átadja a tudását a másik generációnak; azon kevés kivétellel, ahol megtalálható mind a senior, mind pedig a junior munkavállalói réteg. Ezekben a kivételt képező kulturális intézményekben spontán módon ugyanis egy csapatmunka-orientált szakterületen rendkívül hatékony lehet mind a kommunikáció, mind pedig ennek következményeképpen a generációk közötti tudás-átadás.

Összességében tehát a kutatás eredményei alátámasztják, hogy a spontán módon megvalósuló tudásmegosztás jóval általánosabb, mint a szervezeti szintű programok. Az emberek felfedezték a folyamat gyakorlati hasznát és így még ha csak burkoltan is, de megjelent az igény a non-profit szervezetek dolgozói között is a generációk közötti tudásátadásra. Erre az igényre jelent megoldást a spontán módon megvalósuló, egymástól való tanulás. A folyamat gyakorlatilag költségmentes, hiszen nem a szervezet látja el az intergenerációs tanulás ösztönzését. Ugyanakkor a spontán megvalósuló változat kevésbé nyomon követhető vagy megbízható, mint a költségesebb, de szervezettebb formája, melyet a forprofit szervezetek alkalmaznak.

Irodalom

- Bajka Gy. (2021). *Nyitott oktatási segédanyag: Az intergenerációs tanulás szerepe a felnőttoktatásban*. <https://epale.ec.europa.eu/hu/blog/nyitott-oktatasi-segedanyag-az-intergene-racios-tanulas-szerepe-felnottoktatásban> Utolsó letöltés: 2022. 08. 02.
- Baran, M., Klos, M. (2014). Competency Models and the Generational Diversity of a Company Workforce. *Economics&Sociology*, 7(2), 209–217.
- Bácsi J. (2017). Szempontok a Z generáció hatékonyabb tanításához. In: Mészáros A., Lestyán K. (szerk.): *Generációso(k)k. Tanulmányok a generációk témakörében* (pp. 64–80.). Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft, Gödöllő.
- Berkup, S. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229.
- Brčić, Ž., Mihelič, K. (2016). Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* 28(1), 853–867.
- Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological Models of Human Development. In: *International Encyclopedia of Education*, Vol.3. Oxford, Elsevier, 37–43.
- Csehné Papp I. (2017). A Z generáció munkához való viszonya. In: Mészáros A., Lestyán K. (szerk.): *Generációso(k)k. Tanulmányok a generációk témakörében*. (pp. 124–139.). Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft, Gödöllő.
- Csutorás G. (2021). „Ratio Generationis” – Szempontok a felelős generációkutatáshoz. *Metszetek*, Vol. 10. No. 2. 104–126.
- Farkas J. (2018). „A legfontosabb szabály, ha győzni akarsz: ne verd meg önmagad.”. *Módszertani Közlemények*, 2018(2), 15–26.
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Nogueira, A., Dinis, M. (2020). Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies – A Mixed-Method Approach. *Education Sciences*, 10(187), 1–24.
- Meretei B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, XLVIII. 2017(10), 10–18. Budapest Management Review.
- Ropes, D. (2013). Intergenerational learning in organizations. *European Journal of Training and Development*, 37(8), 713–727.
- Singh, A., Dangmei, J. (2016). Understanding the Generation Z: The Future Workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies (SAJMS)*, 3(3), 1–5.
- Szabó K. (2017). Generációmenedzsment. In: Mészáros A., Lestyán K. (szerk.): *Generációso(k)k. Tanulmányok a generációk témakörében*. 106–123. Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft, Gödöllő.
- Szöke–Milinte E. (2019). A Z generáció megismerése – megismerés a Z generációban. In: Kaposi J., Szöke–Milinte E. (szerk.): *Pedagógiai változások – a változás pedagógiája* 130–144. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest.