

# „JÓ SZÓVAL OKTASD, JÁTSZANI IS ENGEDD.”

## AZ ÚJ GENERÁCIÓK JELENLÉTÉNEK KIHÍVÁSAI AZ OKTATÁSBAN ÉS A MUNKAERŐPIACON

MILASSIN ANDA NÓRA

Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet,  
Szervezeti Magatartás és Emberi Erőforrásfejlesztés Tanszék, Budapest

*Becérkezett: 2023. szeptember 25., elfogadva: 2023. november 16.*

A mindennapokban gyakori, hogy az eltérő életkorú személyek közötti félreértésekre azonnal a generációkkal kapcsolatos jogos vagy jogtalan sztereotípiákban keressük a választ. A születési évszámokhoz köthető társadalmi generációk jelenléte széles körűen elfogadott és elterjedt ismeret a munkaerőpiaci szereplők és a felsőoktatás szereplői számára is. A téma aktualitását az adja, hogy ahogy minden generáció, úgy a mai iskolások (Z és Alfa generáció) oktatási rendszerét is egy korábbi generáció alakította ki és alkalmazza. Azonban az X generáció értékrendje, tanítási módszerei merőben eltérnek a mostani digitális világban felnőtt generációkétól. A munkaerőpiaci szereplők hasonló kihívásokkal küzdenek. A mostani vezetők nagy része másik kor szülötte, más vezetési és motivációs eszközt alkalmaznak, más szervezeti struktúrákban gondolkodnak, mint amelyekkel a mostani pályakezdő munkatársak elkötelezettségét növelhetnék, amelyekkel megtarthatnák őket. Ebben a cikkben nem csupán az eltérő generációk oktatási és munkahelyi konfliktusait részletezem, de a szemléletformálás is kiemelt szerepet kap. Alapvetésem az volt, hogy a generációs különbségeket nem problémaként, hanem lehetőségként kell kezelni.

**Kulcsszavak:** generáció, generációs különbségek, generációs konfliktus, Z generáció az oktatásban

In everyday life, it is common to immediately look for the answer to misunderstandings between people of different ages in rightful or wrongful stereotypes related to generations. The presence of social generations linked to birth years is widely accepted and widespread knowledge for both labor market players and higher education players. The actuality of the topic is given by the fact that, like every generation, the education system of today's schoolchildren (Generation Z and Alfa) was developed and taught by a previous generation. However, the values and teaching methods of the X generation are entirely different from those of the generations that have grown up in the digital

---

Levelező szerző: Milassin Anda Nóra, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti Magatartás és Emberi Erőforrásfejlesztés Tanszék, 1093 Budapest, Fővám tér 8.  
E-mail: andanora.milassin@uni-corvinus.hu

world today. Labor market players face similar challenges. Most of today's managers are from different eras; they use different management and motivational tools and think about different organizational structures than those with which they could increase and retain current career employees' commitment. In this article, I not only detail the educational and workplace conflicts of the different generations, but the formation of attitudes also plays a prominent role. The article's author's principle is that generational differences should not be treated as a problem but as an opportunity.

**Keywords:** generation, generational differences, generational conflict in the organization, generation Z in education

## A tanulmány kiindulópontjai

A társadalomtudományok területén gyakran tapasztalható, hogy a jelenségek megismerhetőségéről való gondolkodás mennyire sokszínű, illetve a megismerésére irányuló kutatási problémafelvetések is változatosak. Ez nagyban nehezíti egy-egy konkrét téma szakirodalmi feldolgozását, hiszen az elméletek komplexitása között nehéz eldönteni, hogy melyik elméleti irányt, megközelítést vallja magáénak a kutató. A generációs szakirodalom bőséges forrásanyaggal bír, amely nagyon sokrétű képet mutat a kutatók földrajzi és kulturális háttere, érdeklődési területe, módszertanai alapján. Összeségében elmondhatjuk, hogy a generációs szakirodalom szerzőiben közös a szándék, hogy a generációs elméletek és a társadalom azok szerinti felosztása segíti a társadalmi tagozódás mibenlétének jobb megértését és az ebből fakadó következmények és jelenségek elemzését, amelyek feltételezhetően a generációk közötti kommunikációs vagy értékkülönbségekből fakadnak.

Egy munkaerőpiaci egyetemi kurzuson megtörtént esettel szeretném illusztrálni, milyen az, amikor a másik generáció gondolkodását befolyásoló értékpreferenciákat<sup>1</sup> nem önálló gondolkodási keretként, hanem a saját értékeink „szemüvegén” keresztül nézzük. Az egyetemi kurzuson vendéglelőadóm (egy Y és egy Z generációs munkaerő kiválasztással foglalkozó szakember) hasonló témában osztották meg tudásukat a hallgatókkal. Mindkettőjük előadásában említésre került az a jelenség, hogy a Z generáció tagjainak a többi generációhoz képest sokszor lényegesen nagyobb a kezdő fizetési igénye (Soós 2008). Z generációs előadóm adottságként tekintett erre, és eszközöket ajánlott, hogyan lehet minél jobban kommunikálni ezt az állásinterjún. Ezzel szemben az Y generációs előadó stratégiai hibaként jellemezte ezt a „falánkságot”, és azt tanácsolta a hallgatóságnak, hogy először dolgozzanak meg a szervezeti bizalomért és bizonyítsanak, utána várhatnak ma-

<sup>1</sup> Az értéket egy hosszú ideig fennálló, a cselekvést és a viselkedést konzisztens rendszerbe szervező irányelvnek tekintik, amely egy személyre vagy egy adott csoportra jellemző implicit vagy explicit elgondolás, amely a kívánt eredményre vezető cselekvésre ösztönöz. Schwartz az értékek körkörös modelljében azzal az előfeltevéssel él, hogy az emberek belső világának alapjait értékeik határozzák meg. Minden ember több értékkel rendelkezik, amelyek állandó, dinamikus kölcsönhatásban állnak egymással és lassan változó struktúrát alkotnak. Az élet mindennapos velejárói a több szempontú választások, amelyek több érték figyelembevételét és kölcsönhatását feltételezik (Milassin 2019b).

gasabb kompenzációt. Az ő „szemüvegén” keresztül a teljesítmény után járó elismerés kifejezése a bérezés, nem pedig egy megelőlegezett kompenzáció.

A tanulmány fókuszában a fenti példával is szemléltetett eltérő generációs gondolkodás helyett a megértésen alapuló generációs együttműködés áll. Igyekeztem feltárni a generációk között feszülő értékkülönbözőségeket alapját. Úgy gondolom, a téma azért kiemelkedően fontos, mert a modern korban olyan kihívásokkal kell közösen szembenéznünk, mint a klímaváltozás, társadalmi és jövedelmi egyenlőtlenségek, a technológia térhódítása (Nemes 2019), amelyek csak generációkon átívelő együttműködéssel oldhatók meg. Ehhez pedig elengedhetetlen egymás megértése és elfogadása. A generációk közötti különbségek mélyebb megértésével és az eltérések gyökereiknek feltárásával nem csupán a konkrét oktatási és szervezeti helyzetek kezelésére nyílik eredményesebb lehetőség, hanem a részt vevő felek (kollégák, vezetők, tanárok, diákok) jobb együttműködésére is. A helyzetek megoldása nyomán a szervezet és az egyének egyaránt fejlődhetnek, hiszen növekszik az adaptációs készségük a változásra és rugalmasabban kezelik majd az új perspektívát nyújtó lehetőségeket. A generációs különbségek vizsgálata tehát időszerű és nagyon hasznos a munkahelyi és oktatási rendszereinkben is, hogy hatékonyan kezeljük az intergenerációs dinamikákat és a jobb megértés révén kiaknázzuk a generációk sokszínűségét.

## A generációs szakirodalom elméleti keretei

A generációs téma kialakulásának okai, kérdésfelvetései, korszakolása nagyban eltér Amerikában, Európában és Magyarországon is.<sup>2</sup> Amerikában az 1960-as években lendült fel a téma kutatása, Európában a nemzetállamok szintjén változik a témához való kötődés. Főleg a német és az amerikai társadalmi kutatások alapozták meg a generációs elméleteket. A 20. századi generációs kutatások egyik alapköve Mannheim 1928-as munkája, amely azért kezdett új életet élni az 1960-as években, mert a diákmozgalmak kialakulásával a társadalomtudomány megpróbált válaszokat keresni olyan kérdésekre, hogy miért nem fogadják el a fiatalabbak az idősebbek által felkínált életmódot, a relatív jólétet, a hagyományos életstílust, hogy a nyugat-európai és amerikai fiatalok miért mondják fel a hallgatólagos társadalmi szerződést (Szabó–Kiss 2013).

Mannheim alapvetése az, hogy mindegyik nemzedék a saját belső idejében él, és a generációhoz tartozást a következő tényezők határozzák meg: a kronológiai egyidejűség, ugyanazon történelmi-társadalmi térhez és időhöz tartozás és az események ugyanazon tudatrétegből való érzékelése (Mannheim 2000). Fontos kiemelni, hogy ez a definíció adja az alapját annak a megállapításnak, hogy akik csak a születési dátumuk alapján alkotnak egy csoportot, azok csak egy korosztály tagjai, amely biológiai besorolás, nem szociológiai. A generációk közötti különbségek tehát azok, melyek nem csupán korosztályi sajátosságokat tükröznek, hanem a kultúra, az értékek és az élethez való hozzáállás összetett hálóját is (Töröcsik–Szűcs–Kehi 2014). Kiemelt jelentősége van tehát a szocializáció útján megszerzett értékeknek és viselkedésmintáknak.

Strauss és Neil (1991) szerint azokból áll egy társadalmi generáció, akik egy történelmi koron, illetve téren osztoznak, és életük azonos időszakában élnek meg bizonyos törté-

<sup>2</sup> A három földrajzi területet önkényesen a Szerző emelte ki a világ más részei közül, mert szakirodalmi forrásai erről a területről származnak.

nelmi szituációkat. Egyfajta kollektív személyiséggel rendelkeznek (Buda 2019). Közös viszonyrendszerük alapját közös hiedelmek, magatartásformáik közös tapasztalatuk adja, amelyet megosztanak egymással (Voglné Nagy–Lippai–Nagy 2014). A nemzedékek különböző kohorszélményekkel<sup>3</sup> rendelkeznek, attitűdjüket meghatározó karakterisztikákkal, valamint hasonló szükségletekkel. Minden nemzedék sajátos módon éli meg az élettörténeit, identitásába beépülnek az adott koresemények és -jellemzők hatásai (Howard 2000). A kiemelkedő kohorszélmények az egyes generációk világnézetét az egész további életükre vonatkozóan megalapozzák. Ezek lehetnek irodalmi művek, zenei darabok, egyedi politikai-történelmi események,<sup>4</sup> filmélmények (Töröcsik 2011). A globalizáció hatására ezek a nemzetspecifikus élmények felhíghulhatnak, újraértelmeződnek.

A szocializációs folyamatunk alapján kialakult világnézet és a társadalmi események olyan tényezők, amelyek kialakítják a generációk elkülönítését, benne értékeiket, emlékezetüket. De vajon e tényezők hatással vannak-e a nemzeti kultúra egészére is?<sup>5</sup> Továbbá az ösztönös emberi reakciók – melyeket újra és újra megismételt pszichológiai kísérletek eredményei<sup>6</sup> is igazolnak – egyaránt érvényesek életkortól függetlenül, hiszen az alapvető emberi mivoltunk nem változik. Az elmúlt generációk hozzáállása és tapasztalatai beépülnek a kultúra alapjaiba, ezáltal a jelen generációkra is hatnak, hiszen az előző generációk értékei és tanulságai egyfajta örökséget képeznek (Pais 2013). Ezért a különböző életkorú, de egy kultúrában<sup>7</sup> élő emberek mégsem különböznek annyira. Ezért fontos érteni és értékelni a különbségeket, mivel azok csak hozzájárulnak a társadalom gazdagságához és komplexitásához, ezáltal elősegítve a társadalmi fejlődést.

A generációs elméletek új korszakát nyitotta meg a technológiai fejlődés, amikor erőteljes, generációt meghatározó tényezővé vált (Csepeli 2006) a generációs korszakok kijelölésében. A generációk definícióját McCrindle és Wolfinger (2010) már úgy határozza meg, mint azon személyek csoportját, akik ugyanabban a korszakban születtek, azonos életkorban és életrészekben vannak, és ebből adódóan azonos technológia és tapasztalatok hatottak rájuk. Erre reflektál Nagy és Trencsényi (2012), akik szerint az új, negyedleges szocializációs közeget<sup>8</sup> az információs társadalom virtuális terei adják.

Összefoglalva tehát a generációk kutatásának alapvető meghatározó elemei közé tartoznak a történelmi kontextus, a kulturális hatások, a gazdasági faktorok, a technológiai fejlesztések, a társadalmi és politikai események és a személyes szocializációs tapasztala-

<sup>3</sup> A korcsoport (kohorsz) olyan homogén csoport, amelynek tagjai életének ugyanazon szakaszát hasonló tényezők befolyásolják, így valószínűsíthetően külső hatásokra is azonos módon fognak reagálni (Szabó–Kiss 2013). A szakirodalom megkülönböztet még kohorszgenerációt, családi generációt, jóléti generációt. A cikk társadalmi csoportokkal nem foglalkozik.

<sup>4</sup> Antall József halálakor megszakították a vasárnapi Disney-műsort. Erre az azt néző fiatalok meghatározó élményként tekintenek (Jekel 2010).

<sup>5</sup> A kultúra szintjei a nemzeti kultúra, szervezeti kultúra, szubkultúrák (Milassin 2019a).

<sup>6</sup> Blass (1999) az eredeti Milgram-kísérlet megismételt változatainak eredményeit összevetve azt találta, hogy időtől és helyszíntől függetlenül a kísérleti személyek engedelmessége nagyjából állandó.

<sup>7</sup> A kultúra tagjai nemzeti (kulturális) kategóriákhoz kötik az értelmezéseiket, és vannak olyan konzisztens mintázatok, amelyek rendszeresen előbukkannak, ha egy ország kultúrájáról beszélnek (Milassin 2019a).

<sup>8</sup> Az elsődleges szocializációs közeget a gyerekkorhoz kötik, a másodlagosat az iskoláskorhoz, míg a harmadlagosat a munkavállalás aktív éveire teszik.

tok. Ezek mind befolyásolják azt, hogy egy adott generáció tagjai milyen értékeket, konfliktuskezelési stílust választanak.<sup>9</sup>

## A nemzetközi és magyar generációk felosztása

A szakirodalomban jellemzően hat<sup>10</sup> generációt különböztetnek meg: Veteránok, Baby Boomerek, X generáció, Y generáció, Z generáció és Alfa generáció. A 1. táblázatban a generációk időbeli korszakolása látható földrajzi területenként.

1. táblázat: A generációk időrendi és területi korszakolása

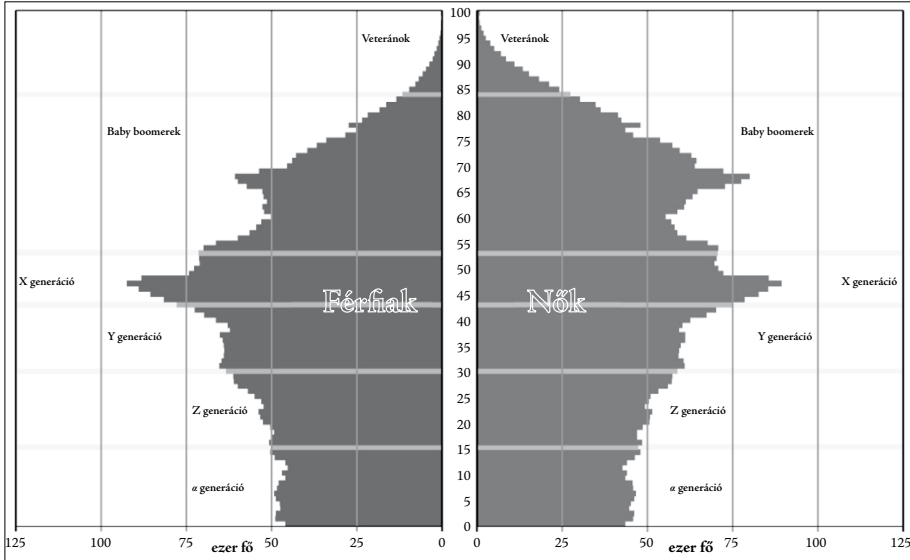
A generációk szakirodalmi megnevezései						
Földrajzilag időben is eltérő generációs korszakolás	Veteránok, Csöndes generáció, Értettek, Építők	Boom generáció, Baby Boomerek, Hippies and Yuppies	X generáció, 13. generáció, Gen-Xers, Latchkey Kids	Y generáció, Évezred generációja, Millenáriusok, Millennial Generation	Z generáció, Post Millenáriusok, Digitális Bennszülöttek	Alfa generáció, Google Kids
USA	1925–1942	1943–1960	1961–1981	1982–2004	2005–2009	2010–
Európa	1945 előtt	1946–1965	1966–1984	1985–2001	2002–2009	2010–
Magyarország	1938/1939 előtt	1940/41–1968/69	1970/71–1978/79	1980/81–1991/93	1994/95–2007	2008/10–

*Forrás:* saját szerkesztés Nemes 2019; Fekete-Nagy 2020; Strauss-Neil 2007; Tari 2011; Meretei 2017 alapján

Amerika és Európa esetében a korábban idézett kutatók besorolását vettem alapul. A magyar generációk besorolása a nemzetközi példát követve a születési évszámhoz kötődik, de szembevetve a generációk időbeli eltolódása a nemzetközi szakaszokhoz képest. A magyarországi Y generáció azért tekinthető mérföldkönek, mert tagjai a gyerekkorukat már a rendszerváltás után kialakuló kapitalista fogyasztói társadalomban érték meg, találkozva a nyugati világ értékeivel, eszközeivel, tulajdonképpen behozta időbeli lemaradását az európai generációs korszakoláshoz képest (Székely 2014). A magyarországi komplex történelmi kontextust használva nemcsak születési év alapján kategorizálhatóak a gene-

<sup>9</sup> A generációs elméleteket természetesen számos kritika érte. A legtöbb ellenvélemény szerint a generációk beosztása leegyszerűsíti a társadalmi és történelmi változásokat, és túlzott hangsúlyt fektetnek az életkor alapú csoportokra. Maguk a kategóriák meglete azok statikussága miatt determinisztikus (Buda 2019).

<sup>10</sup> A következő, a Béta generáció 2024-ben kezdődne az eddigi előrejelzések alapján.



1 ábra: Magyarország népességének száma nemek és életkor szerint (2023. január 1.)

Forrás: Központi Statisztikai Adatbázis adatai alapján, saját szerkesztés

rációk, *Róbert és Valuch (2013)* például a kohorszélmény alapján alkottak korszakokat.<sup>11</sup> A táblázat továbbá tartalmazza a generációk különböző szakirodalmi elnevezéseit is.

A magyarországi népesség generációs megoszlását az 1. ábrán található korfán<sup>12</sup> láthatjuk. A magyar népesség korszerkezetében látható a fiatalabb generációk térvesztése (Z és Alfa generáció) és az idősebb generációk (Baby Boomer) térnyerése.

## A generációk jellemzői a munkaerőpiacon

A magyar munkaerőpiacon jelenleg a Baby Boomer generáció legvége (a nyugdíj előtt álló, 1960 és 1969 között születettek), az X és Y generáció, illetve a Z generációból 1994–2004 között születettek vannak jelen.<sup>13</sup> A 2. táblázat összefoglalja a generációk munkahelyi jellemzőit. Bekerült a táblázatba a Veteránok generáció is, hiszen az általuk vallott értékek és az általuk kialakított szervezeti kultúra jegyei még megtalálhatóak a

<sup>11</sup> *Róbert és Valuch (2013)* a hazai generációkat nem a születés időszaka, hanem az egyes politikai események és történelmi korszakok megélése szerint tagolták. Tömegesen átélt traumatikus élményeket és tapasztalásokat vettek alapul kohorszélményeknek. A generációk besorolásuk szerint 1. Horthy-korszakban szocializálódtak (1945 előtt), 2. a háború időszaka (1939–1945), 3. „fényes szelek” nemzedéke (1945–1948), 4. a hosszú ’50-es évek (1949–1962), 5. a kádári konszolidáció ideje (1963–1979), 6. a Kádár-korszak válságának nemzedéke (1980–1989), 7. a transzformációs válság idején szocializálódott generáció (1990–1995), 8. pedig a poszt szocialista generáció (1996-tól napjainkig).

<sup>12</sup> A korfa egy adott népesség kor szerinti megoszlását oly módon mutatja be, hogy az egyes korévekhez (vagy korcsoportokhoz) tartozóan jobb oldalon a nők, bal oldalon a férfiak számát ábrázolja egymásra helyezett szalagdiagramok formájában (*KSH adatbázis*).

<sup>13</sup> A munkaerőpiacon a belépést 18 éves korra tettem, és feltételeztem, hogy a legtöbben nyugdíjba mennek 65 évesen. Lefeje és felfele is természetesen vannak egyedi eltérések, mint például diákmunka és nyugdíj mellett dolgozni.

2. táblázat: A generációk munkahelyi jellemzői

Generációs jellemzők	Generációk megnevezése				
	Veteránok	Baby Boomerek	X generáció	Y generáció	Z generáció
Kontextus	háborús emlékek, depresszió, gazdasági világválság	optimista és derűlátó a jövőre, szabadságérzés, születésszám emelkedése, nagycsaládok, MO: a szocializmus gondoskodása után a privatizáció okozta csalódás	lelkiismeret forradalma, fiatalként lázadók, pénzügyi (lét) bizonytalanság, hagyományos családmodellek változása (válások száma nő, egyke gyerekek)	optimista, posztmodern korszaka, kultúrák harca egymás között és kultúrák elfogadása, nagyszülők aktív részei a gyerekeknél	erős társadalmi tudat, klímaváltság, aktívan formálják a világot maguk körül, felerősödik az iskolán kívüli tudásszerzés
Munkaattitűd	hagyománytisztelet, kemény munka tisztelete	teljesítményelv, megfelelés-kényszer, hűség, munkamániá, önfejlesztés, munkahely iránti hűség és elkötelezettség	szabadságvágy, kockázatvállalás, képesség a megújulásra, munka-magánélet egyensúly fontossága, magas kvalifikáció (nyelvismeret és diplomák)	gyakorlatiasság, szakértelem értékelik, konkrét célok és pontos munkaleírás, rugalmasság és szabad időbeosztás	sokszínűség, innováció, időbeli és térbeli rugalmasság
Motiváció	kitűzött célok elérése, előrelépés a karrierlétrán	rang, fizetés, presztízs, bizonyítási kényszer	siker, visszacsatolás, változatos munka, hiteles kommunikáció	penz, karrier, figyelem, dicséret	önmegvalósítás, önfejlesztés, világmegváltó munka
Munkahelyváltás	élethossziglan tartó állás	tudatos karrierépítési döntés a munkahelyváltás, szenioritás elve miatt vált nehezebben	versenyképes önéletrajzhoz elengedhetetlen	tudatos karrierdöntések nyomán vált	gyorsan vált, ha szükséges, job-hopper
Vezetőkhöz való hozzáállás	természetes a hierarchia, igényli a szenioritáson alapuló, autoriter vezetést	tekintélytisztelet, a vezetők által adott szabályok betartása	részvételen alapuló, demokratikus vezetést igényli	motiváló és döntésbevonó vezetőre vágyik	szakértő és mentoráló vezetőre vágyik

2. táblázat: (folyt.)

Generációs jellemzők	Generációk megnevezése				
	Veteránok	Baby Boomerek	X generáció	Y generáció	Z generáció
Javadalmazás	hosszú távú megtérülést nézi	hosszú távú megtérülést nézi	azonnali jutalmazást vár, nem bízik a szervezeti biztonságban	versenyképes, teljesítmény-alapú bér	azonnali kompenzáció, magas fizetési elvárások
Csapatban dolgozni, munkatársak	türelmes kollégáival, barátságok	elismerik kollégákat, kapcsolati hálókat előnyt nyújtanak	érdekkapcsolatok, munkahelyi individualizmus híve	egyéni munka helyett a csoportban dolgozást preferálja	laza kapcsolódás a csoporttagokkal

Forrás: saját szerkesztés Patterson 2005; Bokor 2007; Tari 2010; McCrindle 2012; Szabó 2017 alapján

szervezetekben. Az Alfa generáció viszont nem szerepel a táblázatban, hiszen még nem érték el azt a kort. A munkaerőpiacon a generációs konfliktusok azok a feszültségek és nézeteltérések, amelyek különböző generációk között merülnek fel az értékek, az attitűdök, a kommunikáció és más társadalmi aspektusok miatt. A táblázat megmutatja, hogy mennyire különböznek az említett tényezők mentén a generációk.

Felvetődhet a kérdés, hogy a szervezetek kultúrája nem oldja-e fel ezeket a különbségeket? A szervezeti kultúra közös értékek és normák rendszere, amelyek befolyásolják a szervezeti tagok viselkedését, ahol az értékek absztrakt eszmények, a normák konkrét elvek, szabályok, melyek követését a csoport minden tagjától elvárják (O'Reilly–Chatman–Caldwell 1991, idézi Milassin 2019a). A szervezetbe belépő új tagok kultúrával való megismerkedésének folyamata a szervezeti orientáción keresztül történik. Bár a szervezet közösen vallott értékei valóban tudják enyhíteni az eltérő korosztályok akár teljesen eltérő gondolkodásmódjából adódó feszültségeket is, de – ahogyan Heidrich (2001) is írja – a szervezetbe belépő munkavállalók értékei is módosíthatják a szervezeti kultúra értékeit. A szervezetek kultúrájában tehát nemcsak az alapítók értékei, az adott nemzet kulturális jellegzetességei jelennek meg, de a munkavállalók által képviselt értékek is helyet kapnak. A szervezeti kultúra nem fogja eltüntetni a munkavállalók közötti konfliktusokat (akár generációs, akár egyéb ellentétről legyen szó), de irányelvek szintjén segíthet ezek feloldásában. A szervezeti kultúrával kapcsolatos stratégiai céloknak tehát az az elsődleges feladatuk, hogy támogassák az olyan szervezeti kultúra kialakítását, amely befogadó a sokszínűsége, és a kommunikáció és folyamatok szintjén jeleníti meg a felmerülő konfliktusok becsatornázásának és feloldásának lehetőségét.

A generációk közötti törésvonalak a javadalmazás, a vezetőképzés és a munka értelmének különböző felfogásai mellett a munka-magánélet egyensúlyának eltérő megélésében érhetők tetten leginkább.



## A Z és Alfa generáció az iskolarendszerben

A magyar iskolarendszerben a Z generáció (köz- és felsőoktatás) és az Alfa generáció (közoktatás) tagjai vannak jelen. E két generáció váltásakor (látszólag) nem történt olyan nagy változás, mint amekkorát az előző generációknál tapasztalhattuk. Felmerülhet akkor a kérdés, hogy létezik-e egyáltalán Alfa generáció? Az Alfa generációt 2010-től számoljuk, attól az évtől, amikor az iPad megjelent a techniacon, megszületett az Instagram, és az év szava az „App” volt. McCrindle használta először ezt a megnevezést, mert az Alfák már teljes mértékben a 21. században születtek, ezért ők valami újnak a kezdetét jelentik (McCrindle 2012). E generáció szülei még csak ismerkedtek a technológia kereteivel, ők viszont már digitális lábnyomot hagynak. Más igényeik vannak a világ megismerésére és máshogyan is tanulnak.

A diákok a tankönyvek helyett inkább az interaktív és élményalapú múzeumokban, illetve tanösvényeken szeretnék a tapasztalati tudást megszerezni, ami jobban alkalmazko-

3. táblázat: A tradicionális oktatási és a progresszív tanulási környezet összevetése

Jellemzők	Tradicionális oktatási környezet	Progresszív tanulási környezet
Résztvevők	tanár (mint vezető) és az egész osztály, homogén csoportként	tanár (mint mentor) és személyre szabott módon kisebb, változó csoportok
Tudás forrása	tananyag, tanár, iskola	változó szerepek, fordított osztályterem
Szabályok	a tanár instrukciója alapján alakulnak a szabályok, alkalmazkodás a szabályokhoz	belső szabályok közös kialakítása
Keretek (idő és tér)	fix osztályterem, lokalizált oktatási hely, kötött tanterv és órabeosztás	komplex, inspiráló környezet, mobilan alakítható osztályterem, változatos helyszínek (akár az iskolán kívül), projektalapú tanulás, szabad időkeret
Tudásanyag	tények, szabályok, zárt és kész megoldások	tények a rendezett fogalmi kerettel együtt
Cél	elhangzott és leírt tananyag visszaadása, szabálykövetés, megfelelés a tanárnak	készségek, kompetenciák, attitűdök kialakítása, egész életen át történő tanulás képességének megszerzése
Visszajelzés	szummatív értékelés, elhalasztott visszajelzés	szummatív és formatív értékelés, azonnali jutalmazás és visszajelzés
Módszertan	memorizálás, felidézés, ismétlés, elszigetelt tények elsajátítása, szinguláris feldolgozás	megértés, felfedezés, alkotás, kreativitás, különböző forrásokból, perspektívából szerzett tudáselemek integrációja, multitasking
Eszközök	standardizált szövegek és óraterv, szövegalapú tananyag	szövegalapú tananyag multimédiás forrásokkal kiegészítve (kép, hang, videó)

Forrás: saját szerkesztés Pintér 2016 alapján

dik a szocializációjuk révén megszokott módokhoz. A progresszív tanulási környezetben a cél a tanulók készségeinek, kompetenciáinak kialakítása a tartalom elsajátítása helyett. Ahogyan Csepeli (2016) is írja: az új generációk már a tudás új felépítésével találkozhatnak, mely a keresést, a navigálást, a megerősítést részesíti előnyben a lexikális tudáshoz képest. A tanulóközpontú oktatásban a tanárnak a támogató, ösztönző, bevonó szerepet kell képviselnie. Bevonja a tanulókat a döntéshozatalba, és teret enged, hogy felelősséget vállaljanak a saját tanulási folyamatukban. Feladata a tanulók egyéni különbségeihez és tanulási céljaihoz igazodó tanulási környezet kialakítása (Weimer 2002). A tradicionális és a progresszív tanulási környezet összevetését a 3. táblázatban foglaltam össze.

Egyetemi oktatóként magam is tapasztalom, hogy a Z és az Alfa generáció képviselői felé a korábban megszokott frontális oktatási modell kevésbé sikeresen alkalmazható. Ez azonban egyáltalán nem jelenti azt, hogy ők jobban vagy rosszabbul működnenek a felsőoktatási környezetben, pusztán csak azt, hogy oktatásmódszertani szemléletváltásra van szükség. Tapasztalatom szerint az Alfa generáció nagyon jól reagál, és együttműködően viselkedik, ha az oktatásban teret kapnak az általuk is használt technológiák: a digitális oktatás és értékelés eszközei (interaktív táblák, LMS technológia, online tananyag készítésére és tárolására alkalmas felületek, Moodle, Kahoot stb.), audiovizuális anyagok (videók [Youtube, Tiktok, TED]), hang- és képanyagok), online kollaborációra alkalmas eszközök (Zoom, Teams). Ezenkívül a közösen kialakított kurzuskeretek, továbbá a csoport- és az egyéni igények figyelembevétele szintén elkötelezetté teheti őket.

Nem szabad továbbá elfelejtenünk, hogy az Alfa és a Z generáció volt az első, amely – a 2020-as világjárvány következtében – megtapasztalhatta a teljesen online oktatást. Ez az időszak mind az oktatók, mind a diákok, hallgatók számára jelentős extraerőfeszítést és -stresszt is jelentett. Ezen időszak egyik következménye az lett, hogy az eltérő generációk összedolgoztak, és kialakították az online oktatás és értékelés rendszerét. Ez a felsőoktatásban jobb minőségű írott anyagok (előadásjegyzetek, elméleti összefoglalók, esettanulmányok) elkészültéhez vezetett, oktatók és hallgatók egyaránt megtanulták az online kollaborációs platformok és meeting megoldások használatát, illetve kialakult az online számonkérés módja. A számonkérésben pedig a hangsúly szükségszerűen az anyag mélyebb megértését igénylő, komplexebb kérdések irányába tolódott el, melyeket nem lehet egy egyszerű számítógépes kereséssel otthonról megválaszolni.

## Zárszó

A különböző generációk jelenléte kihívásokat és egyben lehetőségeket is teremt a társadalomban, különösképpen az oktatásban és a munkaerőpiacon. A generációk közötti különbségek mélyebb megértésével a szervezet és az egyének adaptációs készségei fejlődhetnek, összefogásukkal eredményesebb változáskezelés alakítható ki. A generációs különbségek megértése és tisztelete, valamint az új technológiák és oktatási módszerek bevezetése kulcsfontosságú a sikeres együttműködés és a fejlődés szempontjából. Ha az Alfa és a Z generáció technológiaközpontúságára mint adottságra, ezáltal lehetőségre tekintünk, és olyan környezetet teremtünk, ahol e generációk önazonosan és jól tudnak működni, meg fogjuk látni, hogy akarnak és tudnak is jól és hatékonyan tanulni: a világjárvány alatt láthattuk, hogy az online térben való jártasság a megfelelő körülmények között mennyire fontos kompetencia. Olyan kort élünk, ahol a generációk közötti eltérések nem lehetnek akadályai a közös jövőről való gondolkodásnak, ebben pedig kiemelt szere-

pet kell kapnia az oktatásnak. Ahogyan a kínai közmondás tartja: „Ha egy évre tervezel, ültess rizst; ha húsz évre tervezel, ültess fákat; ha a következő generációknak tervezel, tanítsd az embereket.”<sup>14</sup>

## IRODALOM

- BLASS, T. (1999) The Milgram Paradigm After 35 Years: Some Things We Now Know About Obedience to Authority. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 29. No. 5. pp. 955–978.
- BOKOR A. (2007) Létezik-e itthon Y generáció? *Vezetéstudomány*, Vol. XXXVIII. No. 2. pp. 2–21.
- BUDA A. (2019) Generációk, társadalmi csoportok a 21. században. *Magyar Tudomány*, Vol. 180. No. 1. pp. 120–129. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.1.12>
- CSEPELI GY. (2016) A Z nemzedék lehetséges életpályái. *Educatio*, Vol. 25. No. 4. pp. 509–515.
- FEKETE M. & NAGY Á. (2020) Megszólal-e az Új csendes generáció? Avagy mit várhatunk az Ifjúság 2020 adatfelvétel eredményeképp? *Szociológiai Szemle*, Vol. 30. No. 1. pp. 98–106. <https://doi.org/10.51624/SzocSzemle.2020.1.6>
- HEIDRICH B. (2001) *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest, Human Telex Consulting.
- HOWE, N. & STRAUSS, W. (2007) The Next 20 Years. How Customers and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, Vol. 85. Nos 7–8. pp. 41–55.
- MANNHEIM K. (2000) *A nemzedékek problémája*. (Tudásszociológiai tanulmányok.) Osiris Kiadó, Budapest. pp. 201–254.
- MCCRINDLE, M. & WOLFINGER, E. (2009) *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Sidney, University of New South Wales Press.
- MERETEI B. (2017) Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, Vol. XLVIII. No. 10. pp. 10–18.
- MILASSIN A. N. (2019a) A szervezetikultúra-kutatások összehasonlításának lehetséges dimenziói: szakirodalmi áttekintés és tipológia. *Vezetéstudomány*, Vol. L. No. 10. pp. 39–50.
- MILASSIN A. N. (2019b) *Az interkulturális interakciók során megtapasztalt kulturális eltérések értelmezése a dél-koreai kultúrában – magyar szemmel*. BCE Doktori Iskola, Disszertáció.
- NEMES O. (2019) *Generációs mítoszok: Hogyan készülünk fel a jövő kihívásaira?* Budapest, HVG Kiadó Zrt.
- O'REILLY, C. A., CHATMAN, J. & CALDWELL, D. A. (1991) People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person – organization fit. *Academy of Management Journal*, Vol. 34. No. 3. pp. 487–516.
- PAIS E. R. (2013) *Alapvetések a Z generáció tudománykommunikációjához – tanulmány*. Pécsi Tudományegyetem.
- PATTERSON, C. (2005) *Generation stereotypes*. APA. Org.
- RÓBERT P. & VALUCH T. (2013) Generációk a történelemben és társadalomban. *Politika-tudományi Szemle*, Vol. 22. No. 4. pp. 116–139.

<sup>14</sup> Eredetileg valószínűleg Guan Zhongtól származó mondás, amelyet már kínai közmondásként használnak.

- Soós J. K. (2008) Generációk találkozása: értékrendek ütközése vagy hatékony együttműködés? *Munkaügyi Szemle*, Vol. 52. No. 1. pp. 29–34.
- STRAUSS, W. & NEIL, H. (1991) *Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York, William Morrow & Company.
- SZABÓ A. & KISS B. (2013) Konfliktus és generáció; A generációs konfliktusok kutatásának fogalmi kiindulópontjai. *Politikatudományi Szemle*, Vol. 22. No. 4. pp. 97–115.
- SZABÓ K. (2017) Női generációk és helyzetük a hazai és uniós munkaerőpiacon. *Studia Mundi – Economica*, Vol. 4. No. 5. pp. 60–72.
- SZÉKELY L. (2014) Az új csendes generáció. In: Nagy Ádám – Székely Levente (eds) *Másodkézből – Magyar Ifjúság 2012*. Budapest, ISZT Alapítvány – Kutatópont. pp. 9–28.
- TARI A. (2010) *Y generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*. Budapest, Jaffa Kiadó.
- TARI A. (2011) *Z generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lelektani szempontok az információs korban*. Budapest, Tericum.
- TÖRŐCSIK M. (2011) *Fogyasztói magatartás – insigh, trendek, vásárlók*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- TÖRŐCSIK M., SZŰCS K. & KEHI D. (2014) Generációs gondolkodás – A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. *Marketing & Menedzsment*, 2014. II. Különszám.
- VOGLNÉ NAGY Zs., LIPPAI E. & NAGY V. (2014) Digitális bevándorlók és bennszülöttek – a digitális tudásmegosztás és interaktivitás lehetőségei. *Iskolakultúra*, Vol. 24. No. 1. pp. 57–63.

#### Online források

- JEKEL A. (2010) *Befejezetlen történet: Antall József halála és a Walt Disney megszakítása*. [https://epa.oszk.hu/03700/03787/00001/pdf/EPA03787\\_ex\\_symposion\\_2010\\_70\\_066-069.pdf](https://epa.oszk.hu/03700/03787/00001/pdf/EPA03787_ex_symposion_2010_70_066-069.pdf) [Letöltve: 2023. 09. 01.]
- KSH adatbázis. <https://www.ksh.hu/interaktiv/korfak/orszag.html> [Letöltve: 2023. 09. 01.]
- MCCRINDLE (2012) *Research. Generations Defined*. <https://mccrindle.com.au/app/uploads/2018/03/Generations-Defined-Sociologically.pdf> [Letöltve: 2023. 09. 01.]
- NAGY A., TRENCSENYI L. (2012) *Szocializációs közegek a változó társadalomban*. <https://mek.oszk.hu/18600/18690/18690.pdf> [Letöltve: 2023. 09. 01.]
- PINTÉR D. G. (2016) „Bezzeg az én időmben!": tudománykommunikáció a Z-generációnak. [https://www.researchgate.net/publication/324561909\\_Bezzeg\\_az\\_en\\_idomben\\_tudomanykommunikacio\\_a\\_Z-generacionak](https://www.researchgate.net/publication/324561909_Bezzeg_az_en_idomben_tudomanykommunikacio_a_Z-generacionak) [Letöltve: 2023. 09. 01.]