UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

STEREOTIPI O MEDGENERACIJSKEM SODELOVANJU V PODJETJIH

Ljubljana, december 2012 ULA MEJAŠ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Ula Mejaš, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Stereotipi o medgeneracijskem sodelovanju v podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Miho Škerlavajem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorice:_____

KAZALO

UVOD **1**
1 STEREOTIPI NA DELOVNEM MESTU **3**
1.1 Raznolikost in management raznolikosti 5
1.2 Vrste stereotipov 8
1.3 Posledice stereotipne grožnje 10
1.4 Odziv na zaznano stereotipno grožnjo pri delu 12
1.5 Vpliv stereotipne grožnje na uspešnost 15
1.6 Coxov model managementa raznolikosti zaposlenih 18
2 STEREOTIPI O GENERACIJAH **22**
2.1 Generacija veteranov (rojeni med 1922 in 1943) 24
2.2 Generacija otrok blaginje (angl. *Baby boom generation*) (rojeni med 1943 in 1960) 25
2.3 Generacija X (rojeni med 1960 in 1980) 26
2.4 Generacija Y (rojeni med 1980 in 2000) 27
2.5 Medgeneracijske razlike pri delu 28
2.6 Raziskovalne hipoteze 33
3 RAZISKAVA STEREOTIPOV O MEDGENERACIJSKEM SODELOVANJU V PODJETJIH **37**
3.1 Namen raziskave 37
3.2 Metodologija raziskave 38
3.3 Glavne ugotovitve raziskave 41
3.3.1 Vodenje različnih generacij 41
3.3.2 Vodje različnih generacij 42
3.3.3 Vrednote generacij 42
3.3.4 Miti, zgodbice, trditve in stereotipi o generacijah 43
3.3.5 Vpliv stereotipov na delo oziroma podjetje 44
3.3.6 Timsko delo in sodelovanje pri generacijah 45
3.3.7 Odnos do dela glede na generacije 46
3.3.8 Spremembe glede na generacije 47
3.3.9 Komunikacija glede na generacije 48
3.3.10 Pripadnost glede na generacije 49
3.3.11 Nagrajevanje glede na generacije 50

3.3.12 Vpliv prisotnosti različnih generacij na delo in podjetje 51
3.3.13 Nesoglasja zaradi prisotnosti različnih generacij 52
3.4 Rezultati raziskave 53
4 DISKUSIJA 56
SKLEP 69
LITERATURA IN VIRI 72
PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Plasti raznolikosti 5
Slika 2: Razširjenost posameznih vrst diskriminacije v državah EU27 in Sloveniji (v %) 8
Slika 3: Odziv na zaznano stereotipno grožnjo pri delu 13
Slika 4: Integriran procesni model učinkov stereotipne grožnje na uspešnost 16
Slika 5: Coxov model managementa raznolikosti zaposlenih 19
Slika 6: Vzorec intervjuvancev glede na generacije (v %) 39

KAZALO TABEL

Tabela 1: Glavne diskriminatorne osnove 7
Tabela 2: Merila za določitev obstoječega stanja raznolikosti 21
Tabela 3: Medgeneracijske razlike pri delu 30
Tabela 4: Vzorec raziskave 40
Tabela 5: Najbolj pogosto izpostavljene vrednote za posamezno generacijo 43
Tabela 6: Postavljene hipoteze in njihov status 54
Tabela 7: Sistematični pregled rezultatov raziskave za področji vodenja in vodij 57
Tabela 8: Sistematični pregled rezultatov raziskave za področji vrednot in mitov 58
Tabela 9: Sistematični pregled rezultatov raziskave za področji timskega dela in odnosa do dela 59
Tabela 10: Sistematični pregled rezultatov raziskave za področji sprememb in komunikacije 60
Tabela 11: Sistematični pregled rezultatov raziskave za področji pripadnosti in nagrajevanja 61
Tabela 12: Sistematični pregled rezultatov raziskave za področji vpliva prisotnosti generacij na delo in nesoglasij zaradi prisotnosti generacij 62

UVOD

Na trgu dela so danes prisotne štiri različne generacije, ki so odraščale v zelo različnih okoliščinah in na njih so vplivali zelo različni dogodki. Te štiri generacije so generacija veteranov, generacija otrok blaginje, generacija X in generacija Y. Glede na to, da imajo generacije različna ozadja, imajo tudi različne vrednote in različen odnos do dela. Danes se v družbi pojavlja mnogo različnih stereotipov o generacijah, o njihovem odnosu do dela in o medgeneracijskem sodelovanju.

Generacija veteranov vidi delo kot privilegij. Njihova močna delovna etika, disciplina, stabilnost in izkušnje jih delajo neprecenljive (AARP, 2007, str. 8). Njim sledi generacija otrok blaginje (angl. *baby boom generation*), ki med delovno silo prevladuje in ima sedaj pomembno vlogo znotraj nje (Hart, 2008). Generacija X, ki sledi generaciji otrok blaginje, se nagiba k temu, da se zanaša nase. Uživajo pri doseganju merljivih rezultatov in racionalizaciji procesov in sistemov (AARP, 2007, str. 12). Generacija Y je zrasla v naročju informacijske tehnologije in že od malega doživlja eksplozijo informacij in dražljajev (Brečko, 2005, str. 49). Te »značilnosti» generacij so po mojem mnenju stereotipi o generacijah, ki se pogosto pojavljajo ne samo v osebnem življenju, ampak tudi v podjetjih. Zato je pomembno, da se zavedamo, da smo obkroženi s stereotipi in da se jim poskušamo izogniti, ko medgeneracijsko sodelujemo.

Steele in Aronson (1995, str. 797) sta prvič v svoji študiji uporabila izraz stereotipna grožnja. O stereotipni grožnji govorimo, kadar se posameznik počuti ogrožen, ko se izreče negativen stereotip o njegovi skupini. Stereotipna grožnja je glavni teoretični konstrukt, ki so ga uporabljali, da so pojasnili, kako je družbeni kontekst prispeval k ustvarjanju, ohranjanju ali odpravi neuspešnosti, ki je ovirala stigmatizirane skupine pri uresničevanju njihovega intelektualnega potenciala (Steele, 1997, str. 614).

Glede na to, da obstaja mnogo različnih stereotipov o generacijah, menim, da ima razumevanje medgeneracijskih razlik mnogo koristi. Z razumevanjem razlik je lahko komunikacija med generacijami bolj učinkovita in s tem pride pri komunikaciji do manj nesporazumov. Vodje lahko imajo bolj učinkovite motivacijske metode, če se zavedajo medgeneracijskih razlik in jih pri stilu vodenja upoštevajo. Zelo pomembno je tudi povečanje produktivnosti in timsko delo, ki je z razumevanjem medgeneracijskih razlik lažje izvedljivo in dosegljivo.

Po pregledu literature sem ugotovila, da niti v teoriji niti v praksi še ni bilo raziskano, kaj pomenijo stereotipi o generacijah za podjetje in kako na njih gledajo vodje in njegovi podrejeni v istem podjetju. Zato sem se odločila, da bom v svojem magistrskem delu z intervjuji preverila, kako dojemajo stereotipe o generacijah vodje in podrejeni iz različnih generacij, katere stereotipe o generacijah poznajo in kako to vpliva na delo in podjetje. Torej bo **namen** mojega magistrskega dela preučiti, ali obstajajo razlike v dojemanju stereotipov

različnih generacij s strani vodji kot tudi s strani podrejenih, katere stereotipe prepoznajo in kako to vpliva na podjetje na različnih področjih (timsko delo, nagrajevanje, spremembe, …).

Temeljni cilj mojega magistrskega dela je preučiti teoretična izhodišča stereotipov na delovnem mestu, vrste stereotipov, pojav stereotipne grožnje in njihovih posledic ter upravljanje raznolikosti pri vpeljavi sprememb. Poleg tega pa še podrobneje raziskati, katere generacije poznamo in katere značilnosti oziroma stereotipi prevladujejo o posamezni generaciji ter kakšen je njihov odnos do dela.

Temeljna hipoteza magistrskega dela:

H0: Stereotipi o generacijah presegajo dejanske razlike med generacijami.
V teoretičnem delu magistrskega dela sem predstavila mnogo stereotipov o različnih generacijah ter pojav stereotipne grožnje in njegove posledice na uspešnost pri delu, zato sem se odločila, da bom s temeljno hipotezo preverila, ali v podjetjih obstajajo razlike v dojemanju stereotipov med zaposlenimi iz različnih generacij, če razlike obstajajo, kakšne so, kako vplivajo na delo in zakaj do njih prihaja. S tem bom preverila tudi, ali stereotipi o generacijah presegajo dejanske razlike med generacijami. Pri odgovarjanju na vprašanje zakaj, mi bodo služile dodatne podporne hipoteze, s katerimi bom preverjala, na katerih področjih lahko prihaja do razlik in zakaj. Podporne hipoteze mi bodo služile pri potrjevanju ali zavračanju temeljne hipoteze.

Magistrsko delo je razdeljeno na **dva dela**, teoretični in empirični del. V **teoretičnem delu** sem opisala stereotipe na delovnem mestu, stereotipno grožnjo, odzive na stereotipno grožnjo in njene posledice ter raznolikost, management raznolikosti in Coxov model managementa raznolikosti (2001). Poleg tega sem opisala še stereotipe o vseh štirih generacijah, ki so danes še prisotne v podjetjih. V **empiričnem delu** magistrskega dela sem preučila ali obstajajo razlike v dojemanju različnih generacij s strani vodij in njihovih podrejenih. Opravila sem šestnajst intervjujev v osmih različnih podjetjih z zaposlenimi iz treh različnih generacij, generacije otrok blaginje, X in Y.

V sklepu sledijo ugotovitve, do katerih sem prišla na podlagi primerjave izsledkov intervjujev in teoretičnih dognanj ter stereotipov o generacijah.

1 STEREOTIPI NA DELOVNEM MESTU

Demografski trendi, ki nas spremljajo danes, kažejo na povečanje delovne sile iz različnih držav celotnega sveta, na staranje prebivalstva in na večanje deleža žensk v celotni delovni sili. Prav zaradi tega je raznolikost postala stalnica podjetij. Prva misel ob teh trendih je na povečanje kreativnost, saj zaposleni prihajajo iz različnih okolji, na večje možnosti za vstop na nove, tuje trge in za večjo konkurenčnost na trgu zaradi pestrosti delovne sile. A vendar ima raznolikost tudi slabo stran, in to so stereotipi povezani z raso, spoloma, starostjo, …. Prav zaradi tega se v podjetjih pojavljajo stereotipi in s tem povezana stereotipna grožnja.

Tema stereotipi na delovnem mestu je tema, ki ni pretirano raziskana, na kar kaže tudi to, da na spletni strani Web of Science najdemo 653 zadetkov, ko iščemo s ključnimi besedami stereotipi na delovnem mestu (angl. *stereotypes at work*). Za ključni besedi stereotipna grožnja (angl. *stereotype thretat*) na spletni strani Web of Science najdemo 1.300 zadetkov. V nadaljevanju bom predstavila stereotipe na delovnem mestu in stereotipno grožnjo ter razloge, zakaj do stereotipne grožnje sploh prihaja.

Walter Lippman je leta 1922 v svojem delu Javno mnenje (angl. *Public Opinion*) uvedel pojem stereotipa v socialno psihologijo. Stereotipe je označil kot selektivne, samo-izpolnjujoče in etnocentristčne sodbe, ki vodijo v zoženo, nepopolno in pristransko predstavo sveta. Postavil je tezo, da za realno gledanje na svet ni bližnjic in ni nadomestkov in tako je stereotip rezultat poenostavljanja, ki služi obvladovanju kompleksne stvarnosti in kot sredstvo za oblikovanje predsodkov (Lippmann, 1961, str. 81).

Pri stereotipih gre za proces pripisovanja lastnosti posameznikom na podlagi njihove skupinske pripadnosti, ne pa na osnovi individualnih značilnosti in posebnosti. Če zaznavamo in ocenjujemo ljudi na osnovi njihove skupinske pripadnosti, jih tipično obravnavamo tako, da so bolj podobni članom svoje skupine in bolj različni od članov drugih skupin, kot so v resnici. Zaznavanje skupin je nujno pristransko in diskriminatorno. Nagnjeni smo k prepričanju, da je skupina, ki ji pripadamo, boljša kot tista, ki ji ne pripadamo (Nastran-Ule, 1997).

O stereotipni grožnji govorimo, kadar se posameznik počuti ogrožen, ko se izreče negativen stereotip o njegovi skupini (Steele & Aronson, 1995, str. 797). Izraz grožnja stereotipa (angl. *stereotype threat*) sta prvič uporabila Steele in Aronson v svoji študiji, ki je pokazala, da so se bruci in študenti drugih letnikov črne rase odrezali slabše na standardiziranem testu kot študentje bele rase, kadar so poudarili njihovo črno raso. Kadar rasa ni bila izpostavljena, so se študentje črne rase odrezali bolje ali enako kot študentje bele rase. Rezultati študije so pokazali, da je lahko uspeh v akademskem okolju slabši zaradi zavesti, da je obnašanje nekoga lahko videno skozi prizmo rasnih stereotipov.

Stereotipna grožnja je glavni teoretični konstrukt, ki so ga uporabljali, da so pojasnili, kako je družbeni kontekst prispeval k ustvarjanju, ohranjanju ali odpravi neuspešnosti, ki je ovirala stigmatizirane skupine pri uresničevanju njihovega intelektualnega potenciala (Steele, 1997, str. 614). Stereotipna grožnja se pojavi, ko tarče stereotipov domnevajo svojo manjvrednost na ustreznem področju, in jih opomnijo, da obstaja možnost za potrditev teh stereotipov, ki izhajajo iz zmanjšane zmogljivosti (Ben-Zeev, Fein, & Inzlicht, 2005, str. 174), kot na primer študentje črne rase, ki so se odrezali slabo pri reševanju standardiziranih testov (Steele & Aronson, 1995, str. 797).

Po definiciji stereotipna grožnja opisuje zaskrbljenost, da bi nkdo nehote krepil nezaželeno prepričanje o neki skupini. Kot rezultat imajo tisti, ki izkušajo stereotipno grožnjo, motivacijo, da se izogibajo kakršnemukoli vedenju, ki bi lahko bilo obravnavano kot stereotipno (Inzlicht & Schmader, 2012, str. 2).

Grožnja stereotipa se pojavlja v vsakem podjetju, na vsakem delovnem mestu in pri vsakem posamezniku. Vsaka služba vključuje to, da drugi sodijo o nas in s tem se moramo na delovnem mestu spopadati vsak dan, še posebej če pripadamo določenim stereotipnim skupinam ali menimo, da za nas veljajo določeni stereotipi.

Grožnja stereotipa na delovnem mestu opisuje psihološko izkušnjo osebe, ki se, medtem ko je vključena v nalogo, zaveda stereotipa o skupini, s katero se identificira, in ta napeljuje na to, ali bo oseba nalogo izvršila dobro ali slabo. Vsak izmed nas lahko občuti strah ali zaskrbljenost med opravljanjem naloge s pomembnimi posledicami (npr.: opravljanje testa za sprejem v srednjo šolo ali predstavitev pomembni stranki), vendar grožnja stereotipa naloži dodatno breme članom stereotipne skupine (Roberson & Kulik, 2007, str. 26).

Bistveno je, da je grožnja stereotipa odgovor na ocene, ki so vseprisoten vidik organizacijskega življenja. Ne glede na to, ali nam letno oceno uspešnosti poda nadrejeni ali periodično prejmemo neformalno povratno informacijo od svojega mentorja, so organizacije okolje, v katerem nas intenzivno ocenjujejo. V organizaciji kot taki so posamezniki iz negativno stereotipnih skupin pogosto izpostavljeni situacijam, v katerih lahko negativna pričakovanja poslabšajo kvaliteto dela (Kray & Shirako, 2009, str. 3).

Ugotovili so, da do stereotipne grožnje pride, ko so izpolnjeni naslednji pogoji: a) naloga, ki jo opravlja posameznik, je pomembna za stereotip o posameznikovi skupini, b) naloga je izziv, c) posameznik opravlja nalogo na področju, s katerim se identificira in d) kontekst, v katerem se naloga izvaja, lahko okrepi stereotip. Precej verjetno, ženske in ljudje drugih ras v demografskih manjšinah pri delu izkusijo stereotipno grožnjo, saj ti pogoji praviloma prežemajo njihovo delovno okolje (Roberson & Kulik, 2007, str. 34).

Zakaj bi se organizacije posvečale grožnji stereotipa? Pojasnjevanje, kako verjetno je, da se grožnja stereotipa »priplazi« v običajne izkušnje na delovnem mestu, lahko priskrbi

organizacijam uspešne smernice za razširitve programov managementa raznolikosti, ki se večinoma osredotočajo na pristranskost z vidika opazovalca. Ker se grožnja stereotipa pojavi znotraj negativno stereotipnih skupin, ki so tarča posmehovanja, bo razumevanje, kako delovno mesto doživljajo tradicionalno zapostavljene skupine, omogočilo organizacijam management raznolikosti bolj celovito z vključevanjem nevarnosti, ki izhajajo iz različnih virov (Kray & Shirako, 2009, str. 3).

1.1 Raznolikost in management raznolikosti

Da bi lažje zaznali in razumeli koncept raznolikosti, si lahko pomagamo z grafičnim modelom, ki prikazuje dejavnike raznolikosti in njeno večplastnost na osebni in organizacijski ravni. Trenutni status elementov iz vseh štirih plasti vpliva na naš položaj v zaposlovanju in na trgu dela. Vsak posameznik je neponovljiva kombinacija teh dejavnikov (Greif, 2009, str. 9).

Slika 1: Plasti raznolikosti

Vir: L. Gardenswartz & A. Rowe, Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity,1995, str. 33.

Po Greifovi (2009, str. 10) je **osebnost** (središče grafa) izrecno individualna dimenzija, ki sestavlja jedro človekove osebne integritete, pokriva vse vidike osebe, posameznika ali posameznice, lahko jo označimo kot edinstveni osebni stil posameznika.

Notranji dejavniki (2. plast) so glavne kategorije, ki sestavljajo jedro raznolikosti. Za naštete dejavnike velja, da so nespremenljivi, ker so odvisni od genskega zapisa in jih pri posamezniku načeloma ni mogoče spreminjati ali pa zelo težko (pod določenimi pogoji). Vplivajo na samopodobo človeka. Zato jih je treba še posebej vestno upoštevati pri politiki enakih možnosti. Te glavne kategorije so odvisne od družbenega okolja, nanje delujejo različni vplivi, ki nastopajo v ostalih treh plasteh grafa (zunanji dejavniki, organizacijski dejavniki). Te dejavniki so: spol, starost, rasa/etničnost, spolna usmerjenost, fizične sposobnosti, psihične ali duševne sposobnosti in izgled.

Zunanji dejavniki (3. plast). Za te dejavnike je značilno, da se lahko spreminjajo. Te dejavniki so: prihodek (ekonomski status), izobrazba (formalno in neformalno znanje), delovne izkušnje (pridobljene preko dela), zakonski stan (samski, poročen, registriran, razvezan, vdovski), družinski status, veroizpoved, svetovni nazor, osebne navade in geografski položaj.

Organizacijski dejavniki (4. plast) Te dejavnike določajo delodajalci, sindikati in drugi. Sindikati lahko vplivajo na kakovost delovnih razmer in organizacijske dejavnike raznolikosti. Organizacijski dejavniki so: funkcija (položaj v hierarhiji), vrsta/vsebina dela, delovni pogoji, panoga zaposlitve (področje dela), lokacija zaposlitve, oblika zaposlitve (polni delovni čas, pogodbeno), trajanje zaposlitve in članstvo v sindikatu.

Management raznolikosti je vezni člen med zunanjimi in organizacijski dejavniki na eni strani ter notranjimi dejavniki raznolikosti na drugi strani. Je dosledno izvajanje načela enakih možnosti. Je del upravljanja s človeškimi viri v organizaciji; po merilih sodobnega poslovanja je najvišja vrednost v ljudeh samih – uspešni kadri so generatorji visoke dodane vrednosti (Greif, 2009, str. 11).

Na podlagi zgoraj predstavljenega grafičnega modela, ki prikazuje dejavnike raznolikosti, lahko vidimo, da so predvsem notranji dejavniki (2. plast) tisti dejavniki vpliva, ki povzročajo stereotipe in posledično diskriminacijo na delovnem mestu.

Diskriminacija pomeni kršitev načela enakega obravnavanja. Za diskriminacijo zato šteje, če je neka oseba obravnavana manj ugodno kakor neka druga oseba. To pomeni razlikovanje, izključevanje, omejevanje ali postavljanje v neenak položaj, s ciljem, namenom ali posledico ogroziti ali onemogočiti nekomu uveljavljanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin (Greif, 2006, str. 8).

Diskriminatorna osnova je osebna okoliščina, lastnost ali stanje posameznika oziroma manjšine, na podlagi katerega se lahko vzpostavlja negativno razlikovanje v razmerju do večinske norme. Glavne diskriminatorne osnove so predstavljene v Tabeli 1.

Tabela 1: Glavne diskriminatorne osnove

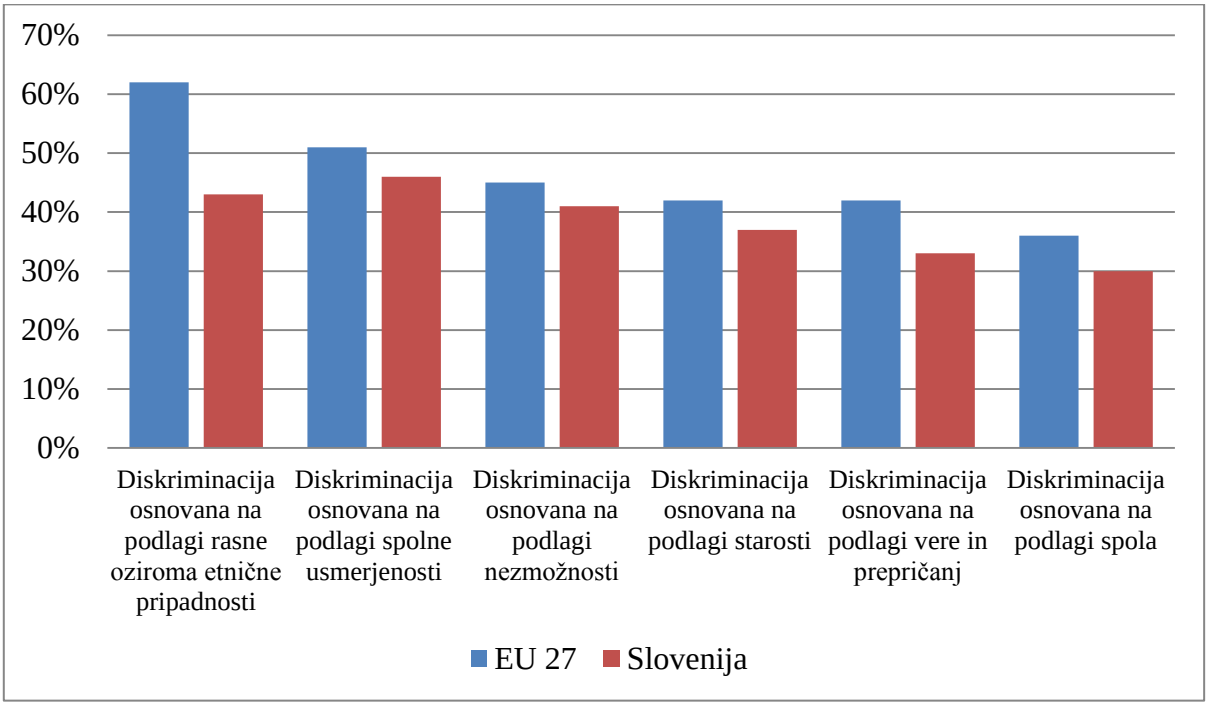
OSNOVA	RAZLAGA
Spol	Biološki spol: ženski, moški, trans-spolni, drugo
Starost	Individualna starost človeka
Zakonski stan	Samski, poročen, registriran, razvezan, vdovski
Družinski status	Jedrne družine, razširjene družine, enostarševske družine, istospolne družine
Seksualna usmerjenost	Heteroseksualna, biseksualna, homoseksualna
Spolna identiteta	Občutenje lastnega spola: moški, ženska, trans-spolna, drugo
Fizična oviranost	Delna ali popolna odsotnost ali obolelost določenih telesnih funkcij človeka
Mentalna oviranost	Delna ali popolna oviranost določenih mentalnih funkcij človeka
Rasa	Fizična rasa, barva kože ali druge fizične poteze človeka, nacionalnost, etnična pripadnost
Izgled	Fizični videz človeka, obrazne in telesne poteze
Kulturne razlike	Kulturni rasizem
Versko prepričanje	Versko poreklo ali izraz posameznika

Vir: T. Greif, Ukrepi proti diskriminaciji v zaposlovanju za delodajalce, 2006, str. 8-9.

Notranji dejavniki so tisti, ki jih ne moremo spremeniti, nas na delovnem mestu opredeljujejo in poleg tega nanje delujejo različni vplivi. Prav zaradi teh notranjih dejavnikov, ki nas opredeljujejo, prihaja do stereotipne grožnje na delovnem mestu.

Evropska komisija je leta 2008 izvedla raziskavo o zaznavanju in izkušnjah z različnimi vrstami diskriminacije v vseh 27 državah Evropske unije. Skupaj so v državah EU 27 anketirali 26.746 oseb, v Sloveniji pa 1.026 oseb. Na Sliki 2 je prikazan odstotek anketirancev, ki so menili, da je določena vrsta diskriminacije bolj ali manj razširjena (European Commission, str. 1).

Slika 2: Razširjenost posameznih vrst diskriminacije v državah EU27 in Sloveniji (v %)



Vir: European Commission, Discrimination in the European Union 2008. Results for Slovenia, 2008, str. 1.

Kot je razvidno iz Slike 2, manj prebivalcev Slovenije kot prebivalcev držav EU 27 meni, da je katerakoli izmed vrst diskriminacije bolj ali manj razširjena. Prebivalci EU 27 menijo, da je najbolj razširjena diskriminacija, ki je osnovana na podlagi rasne oziroma etnične pripadnosti, in najmanj razširjena je diskriminacija osnovana na podlagi spola. V Sloveniji prebivalci menijo, da je najbolj razširjena diskriminacija osnovana na podlagi spolne usmerjenosti in najmanj prav tako diskriminacija osnovana na podlagi spola.

1.2 Vrste stereotipov

V prejšnjem poglavju so navedene vrste diskriminacije, ki so najbolj razširjene v državah EU 27 in v Sloveniji. Različne vrste diskriminacije izhajajo iz diskriminatorne osnove, na podlagi katere se vzpostavlja negativno razlikovanje v razmerju do večinske norme. Na podlagi diskriminatornih osnov lahko stereotipe združimo v različna področja. Stereotipe po področjih ločimo glede na: spol (spolni stereotipi), starost (starostni stereotipi), izobrazbo oziroma poklic, kulturo oziroma subkulturo, raso oziroma narodnost (rasni stereotipi), zunanjo podobo, vero,…

Poleg delitve stereotipov glede na področja jih lahko ločimo tudi glede na valenco, in sicer pozitivni ali negativni stereotipi.

Spolni stereotipi so tako stereotipi, ki se nanašajo na socialno kategorijo spola. Spol pa ni le stvar spolnih razlik med moškimi in ženskami, je tudi stvar razlik med moškostjo in ženskostjo znotraj vsakega spola. Nekateri moški so bistveno bolj moški, kar pomeni, da bolj ustrezajo stereotipni predstavi moškega, drugi manj. Tako je spol stvar kulture, je družbena konstrukcija. Ni nekaj, kar »smo«, ampak je nekaj, kar »počnemo«. Psihologa Deauy in Major celo trdita, da moške in ženske vloge igramo glede na naše osebne koncepte spola in glede na pričakovanja drugih ljudi oziroma okolice (Lippa, 2002, str. 98).

Spolni stereotipi so zelo pogosti v današnji družbi in tudi v podjetjih, saj se pojavlja mnogo stereotipov tako o ženskah kot tudi o moških. Čeprav organizacije postajajo vedno bolj raznolike, stereotipi o ženskah še naprej ovirajo njihove sposobnosti oziroma zmožnosti za uspeh na področju, kjer prevladujejo moški (Roberson & Kulik, 2007, str. 36).

Starostni stereotipi so stereotipi, ki obstajajo med generacijami ali znotraj posamezne generacije. Zelo pogosto se pojavlja pojem starostna diskriminacija, ki se najpogosteje osredotoča samo na starejše generacije in ne na različne generacije, ki so lahko zaradi svoje starosti (stari ali mladi) stereotipizirane oziroma diskriminirane.

Pečjak (1998, str. 67) ponuja strokovni izraz za starostno diskriminacijo, sicer pri nas še malo manj znan. Če je rasizem diskriminacija rasnih skupin, seksizem spolnih skupin, Pečjak trdi, da gre pri diskriminaciji starostnih skupin za **ageizem**. Ageizem je neke vrste lustracija, ker izloča osebo iz družbenega življenja zaradi koledarske starosti, kot je npr. prisilno upokojevanje. Starejši so kljub velikim medsebojnim razlikam nasilno strpani v enotno skupino, ki jim je predpisana enaka družbena vloga (Pečjak, 1998, str. 67). Ageizem ne razjeda samo starejše generacije, ampak vse generacije, tako kot seksizem ne ogroža le žensk in rasizem prizadane vse druge rase. Pogosto gre za »mehanizem grešnega kozla«. Za vse napake in pomanjkljivosti v življenju mora biti nekdo kriv – najlažje pa je prenesti krivdo na neko nezaščiteno, diskriminirano skupino: tujce, homoseksualce ali starce (Pečjak, 2009).

O starostni diskriminaciji v podjetju oziroma pri zaposlovanju govorimo, ko se osebe ne sodi po tem, kakšne so njene sposobnosti za opravljanje določenega dela, ampak glede na njeno starost.

Rasni in etnični/nacionalni stereotipi so stereotipi, vezani na raso oziroma na narod. Etnični stereotipi so neutemeljene sodbe o narodih ali nacionalnih skupinah oziroma njihovih pripadnikih. V vsakodnevni komunikaciji lahko zasledimo mnogo takšnih stereotipov kot na primer črnogorska lenoba, italijanski temperament, švicarska natančnost, …. Poleg opisanih najbolj pogostih stereotipov, ki se pojavljajo tako v vsakdanjem življenju kot tudi v podjetjih, se na področjih vere, izobrazbe oziroma poklica, kulture oziroma subkulture, zunanje podobe posameznika in nezmožnosti prav tako pojavlja mnogo različnih stereotipov.

Če se izreče kakršen koli negativen stereotip o posameznikovi skupini, se pojavi stereotipna grožnja. Zato prav vsi stereotipi (negativni) ogrožajo posameznika, pripeljejo do stereotipne grožnje in posledično do posledic, ki jih le-ta povzroči. Posledice stereotipne grožnje so opisane v naslednjem poglavju.

1.3 Posledice stereotipne grožnje

Stereotipna grožnja ima mnogo posledic, ki so v večini negativne narave. O tem, da ima stereotipna grožnja negativne posledice sta prvič poročala Steele in Aronson (1995). Poročala sta, da članstvo v skupini, ki jo povezujemo s stereotipi, lahko škodi uspešnosti pri nalogah, kjer lahko slaba uspešnost potrdi stereotipe.

Zmanjšana uspešnost (angl. *decreased performance*) je bila prva identificirana posledica stereotipne grožnje, ki sta jo pri svoji študiji zaznala Steele in Aronson (1995, str. 797). Morda je najbolj znana posledica stereotipne grožnje prav zmanjšana uspešnost pri opravljanju testov v situacijah, kjer je stereotip pomemben. Steele in Aronson (1995, str. 798) sta v svoji študiji prosila študente bele in črne rase, da rešijo zelo težke teste. Eni izmed skupin sta test predstavila enostavno, kot nalogo iz reševanja problemov, drugi skupini kot »pravi test verbalnih zmožnosti in omejitev«. Pri prvem opisu je bil rasni stereotip nepomemben in študentje črne rase niso imeli razloga, da bi pričakovali, da bo njihova rasa vplivala na njihovo uspešnost pri nalogi. Pri drugem opisu je bil rasni stereotip izpostavljen (da imajo črnci manjše intelektualne sposobnosti) in raziskovalci so predvidevali, da se bodo študentje črne rase zavedali stereotipa in se mu bodo skušali ogniti. Ugotovila sta, da se študentje bele rase niso spremenili zaradi navodil in so bili približno enako uspešni v obeh primerih, medtem ko so bila pri študentih črne rase navodila pomembna in so vplivala na njihovo uspešnost. Mnogo slabše so se odrezali v drugem primeru, ko je bil test predstavljen kot pravi test verbalnih zmožnosti in sposobnosti.

Zmanjšano uspešnost kot posledico stereotipne grožnje so dokazali tudi pri drugačnih nalogah v drugačnih, neakademskih okoljih. Učinki stereotipne grožnje so bili prikazani pri nalogah, ki vključujejo skupine in področja kot neenake, kot na primer belci in ženske v atletiki (Stone, Lynch, Sjomeling, & Darley, 1999), ženske v pogajanjih (Kray, Galinsky & Thompson, 2002, str. 405), …. Kot je videti, lahko stereotipna grožnja škodi uspešnosti pri katerikoli nalogi, pri kateri je stereotip »priklican«, in kaže na to, da bodo člani določene skupine nalogo opravili slabše kot drugi.

Druga posledica stereotipne grožnje so **notranji pripisi za neuspeh** (angl. *internal attributions for failure*). Posamezniki pogosto poskušajo ugotoviti, kateri dejavniki so odgovorni, ko ne dosežejo želenega rezultata. Pri tem se je mogoče sklicevati na dejavnike, ki se nanašajo na posameznika (t.i. notranji dejavniki), ali dejavnike, ki se nanašajo na situacijo (t.i. zunanji dejavniki) (Stroessner & Good, 2009). Študija je pokazala, da so bile ženske, ki so bile bolj pod vplivom stereotipne grožnje kot moški, bolj nagnjene k pripisovanju neuspeha

pri računalniški nalogi notranjim dejavnikom (npr.: njihova lastna nezmožnost) kot moški. Moški so neuspeh pripisali bolj zunanjim dejavnikom (npr.: pomanjkljiva tehnična oprema) (Koch, Müller & Sieverding, 2008, str. 1797).

Tretja posledica stereotipne grožnje je **reaktanca** (angl. *reactance*) oziroma stanje frustiranosti, ko se zaznavamo omejene v svobodi izbora. Reaktanca je odziv ljudi takrat, ko je ogrožena svoboda njihovega delovanja. Kray, Reb, Galinsky in Thompson (2004, str. 401) definirajo stereotipni upor oziroma stereotipno rektanco kot težnjo k obnašanju, ki ni v skladu s stereotipom. To je čustvena reakcija na pritisk ali prepričanje, ki se konča s krepitvijo ali s prevzemom nasprotnega prepričanja. Stereotipna grožnja lahko v določenih okoliščinah povzroči nasproten učinek, ki se kaže v dejanski povečani uspešnosti (in ne v zmanjšani uspešnost, kot bi pričakovali) (Stroessner & Good, 2009). Do tega lahko pride, ko so stereotipi močni in jasno sproženi in še posebej verjetno je takrat, ko posamezniki že dosegajo veliko in so sposobni (Kray et al., 2004). Te ugotovitve in tudi nekatere druge kažejo na to, da slaba uspešnost zaradi stereotipne grožnje ni nujno neizogibna.

Četrta posledica stereotipne grožnje je **ironični učinek** (angl. *ironic effect*). Stereotipna grožnja lahko povzroči vedenjske posledice, ki so obratne od namena posameznika. Študija je pokazala, da je bila uspešnost belcev na določenih merilih za rasne asociacije slabša (kar kaže na močnejša prepričanja na osnovi rase), ko so jim povedali, da je test ocenjeval rasne predsodke (dvig spektra, ki potrjuje rasizem belcev) (Frantz, Cuddy, Burnett, Ray, & Hart, 2004, str. 1612).

Peta posledica stereotipne grožnje je **samooviranje** (angl. *self-handicapping*). To je obrambna strategija, s katero posamezniki postavijo ovire za uspešnost, da zagotovijo možnosti za neuspeh. Če ovire spodkopljejo uspešnost, posamezniki lahko kažejo na ovire namesto na pomanjkanje v sposobnosti ali trudu. Če so uspešni kljub prisotnosti ovir, lahko ocene uspešnosti zagovarjajo zato, ker je bil posameznik sposoben premagati ovire do uspešnosti. Raziskave kažejo, da stereotipna grožnja lahko vodi posameznike do vedno večjega samo-oviranja (Stroessner & Good, 2009). Na primer, študija je pokazala, da so beli študentje, ki so bili veljali za športnike, uspešno končali nalogo in so jih opisali kot »naravna atletska sposobnost«, vadili manj, ker zanje ni bilo nobene nevarnosti. Tudi v primerjavi s posamezniki, ki niso veljali za športnike (Stone, 2002). Steel in Aronson (1995, str. 809) sta prav tako pokazala, da se študentje črne rase, ki so pod vplivom stereotipne grožnje, tudi nagibajo k iskanju »a priori« izgovorov za možen neuspeh.

Šesta posledica stereotipne grožnje je **zmanjševanje pomembnosti naloge** (angl. *task discounting*). Eden izmed možnih načinov za samooviranje ali za odzivanje na slabšo uspešnost pod vplivom stereotipne grožnje je dvom v veljavnost naloge ali celo preizkušanje pomembnosti potez. Nekdo lahko vidi nalogo kot pristransko ali kot da ni diagnostična za posameznikove zmožnosti, če pričakuje, da se bo z nalogo mučil ali se je že mučil z njo v preteklosti. Takšen učinek se je pokazal v študiji, ki je pokazala, da ženske, ki so zelo

identificirane z matematiko in so delovale pod vplivom stereotipne grožnje, so se bolj strinjale s trditvijo »Ta test ni natančen za merjenje mojih matematičnih sposobnosti.« in »Imam občutek, da sem boljša pri matematiki zunaj te naloge.« (Lesko & Corpus, 2006). Čeprav lahko z zmanjševanjem pomembnosti naloge pomagamo zaščititi sebe pred posledicami slabe uspešnosti, lahko na drugi strani oslabi motivacijo in vodi osebo k razvrednotenju področja, če je bilo uporabljeno za pretiravanje. (Stroessner & Good, 2009).

Naslednja, sedma posledica stereotipne grožnje, je **oddaljevanje samega sebe od stereotipne skupine** (angl. *distancing the self from stereotyped group*). Stereotipna grožnja lahko vpliva na stopnjo, do katere ljudje užvajo in se identificirajo z aktivnostmi, ki so povezane z njihovo socialno skupino. Steel in Aronson (1995, str. 809) sta v študiji pokazala, da so bili študentje črne rase, ki so bili pod vplivom stereotipne grožnje, manj uspešni kot njihovi kolegi bele rase, hkrati so tudi izrazili šibkejšo naklonjenost za stereotipne črnske aktivnosti, kot so jazz, hip-hop in košarka. Steel in Aronson (1995, str. 809) sta to razložila tako, da identiteta oddaljevanja odraža željo po tem, da jih ne bi gledali skoz objektive rasnih stereotipov.

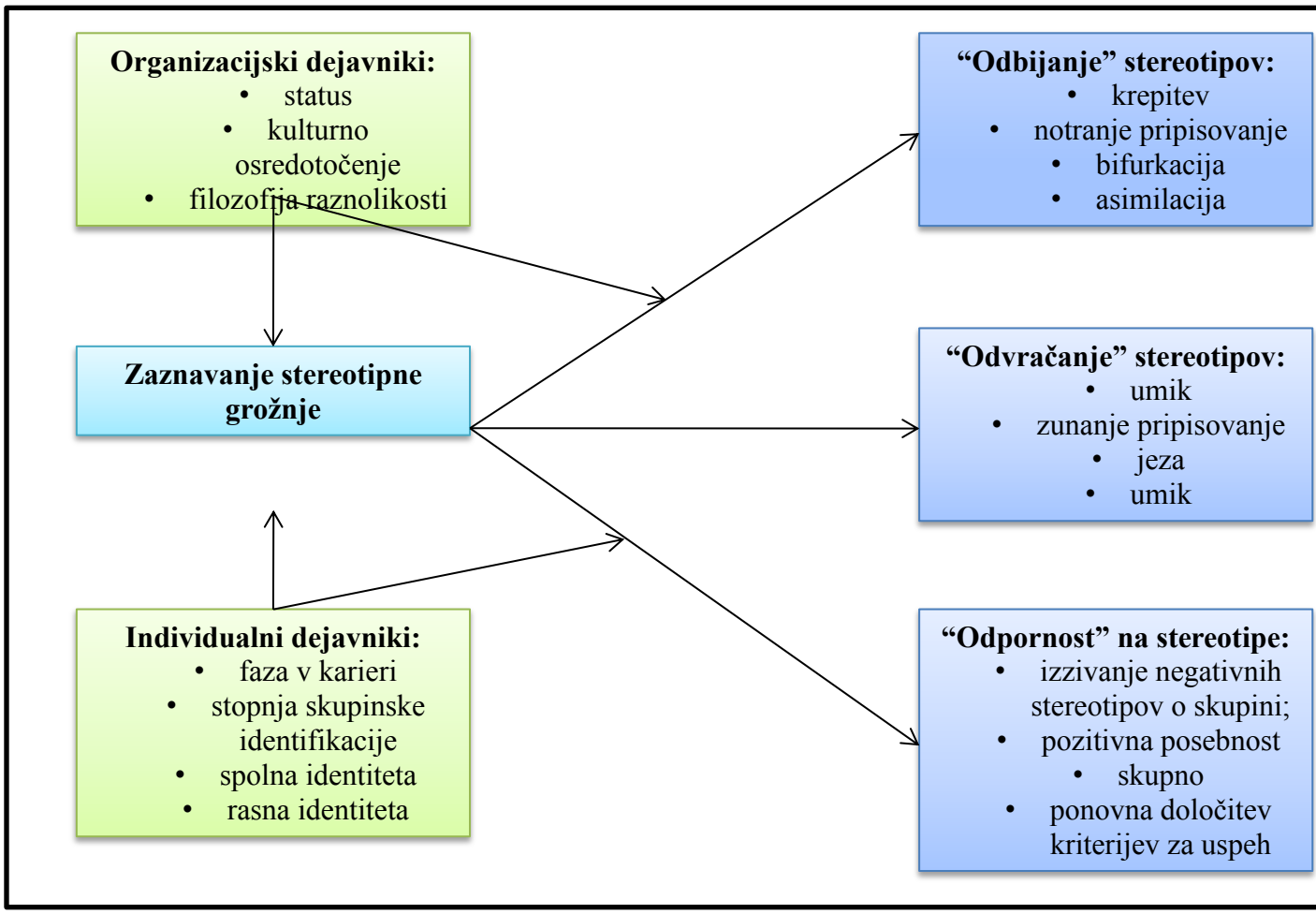
Poleg teh sedmih posledic stereotipne grožnje, ki sem jih opisala zgoraj, poznamo še naslednje posledice: **umik in anonimizacija** ter **spremenjena poslovna identiteta in želje**. Umik se pojavi, ko stereotipna grožnja vodi posameznike do tega, da se odmaknejo iz ogroženega področja, ali kaže na to, da uspešnost na tem področju ni povezana z njihovo lastno vrednostjo (Stroessner & Good, 2009). Vendar pa lahko umik povzroči anonimizacijo, če se posameznik sooča z dolgoročno grožnjo s tem, da se izogiba področju ali izloči svojo identiteto iz tega področja (Steele, James & Barnett, 2002b).

Študije so pokazale, da lahko stereotipna grožnja spremeni **stereotipno poslovno identitetno** študenta s preusmeritvijo svojih želja in poklicne poti. Študija je pokazala, da so ženske diplomantke v vedah, kjer prevladujejo moški, večkrat poročale o spolni diskriminaciji in stereotipni grožnji in tudi pogosteje so poročale o tem, da so razmišljale o spremembi poklica glede na ženske, ki delajo na področjih, kjer moški ne prevladujejo (Steele et al., 2002b).

1.4 Odziv na zaznano stereotipno grožnjo pri delu

Da bi razumeli odzive, ki jih lahko imajo ljudje v situacijah dolgoročne stereotipne grožnje, so se Block, Koch, Liberman, Merriweather in Roberson (2011, str. 574) osredotočili na Klingerjev (1977) model spodbuda - rešitev (angl. *incentive-disengagement model*), ki opiše krog odzivov, ki jih imajo posamezniki, ko je doseganje pomembnih ciljev preprečeno. Model je prikazan na naslednji strani na Sliki 3.

Slika 3: Odziv na zaznano stereotipno grožnjo pri delu



Vir:C. J. Block, S. M. Koch, B. E. Liberman, T. J. Merriweather & L. Roberson, Contending With Stereotype Threat at Work: A Model of Long-Term Responses, 2011, str. 574

Pri uporabi tega modela predpostavljajo, da imajo posamezniki impliciten cilj, ki ga zaznavajo in ocenjujejo na podlagi njihove lastne uspešnosti in možnosti in ne na osnovi stereotipov o njihovi socialni skupini, s katero se identificirajo. Tako torej doživljanje stereotipne grožnje prepreči, da bi cilj natančno zaznali in ga ocenili. Klingerjev model domneva reakcijo v več stopnjah, kadar je preprečen pomemben cilj, vključno s krepitvijo, agresijo, depresijo in okrevanjem. Block et al. (2011, str 574) so prilagodili ta model, da so postavili okvir možnih reakcij oziroma odzivov, ko se posamezniki srečajo s stereotipno grožnjo na delovnem mestu (glej Sliko 3). Čeprav je Klingerjev model sestavljen iz več stopenj, Block in ostali menijo, da bo posameznikov odziv na stereotipno grožnjo pod vplivom obeh dejavnikov, tako individualnega dejavnika kot tudi organizacijskega dejavnika, kot na primer izpostavljenost članstva v skupini v njihovi organizaciji ali poklicu. Njihov model postavlja okvir za razumevanje odzivov na stereotipno grožnjo, vključno z »odbijanjem« stereotipov (angl. *fending off the stereotype*), »odvračanjem« stereotipov (angl. *discouraged by the stereotype*) in »odpornostjo« na stereotipe (angl. *resilient to the*

stereotype). Znotraj vsakega sklopa odzivov obstajajo številne strategije, ki jih lahko posameznik uporabi, a imajo le-te različne koristi in posledice.

Prvi sklop odzivov je »odbijanje« stereotipov. Posamezniki v tej fazi delajo odločno, da pokažejo, da stereotip ne velja za njih. Posamezniki lahko uporabljajo delovne strategije, kot na primer prizadevanje za uspešnost na visoki ravni, da se zdijo popolni in da pokažejo neprebojno sliko (Bell & Nkomo, 2003). Block et al. (2011, str. 575) menijo, da lahko takšen odziv vodi do visoke stopnje produktivnosti, vendar z ustrezno visokimi psihičnimi stroški. Občutek, da bi morali ohraniti vidike o sebi skrite, jih bo vodilo do nestereotipnega obnašanja in jih oddaljilo od njihove identifikacijske socialne skupine. Značilni odzivi in strategije, ki jih posameznik lahko uporabi, ko »odbija« stereotipe, so:

- krepitev (angl. *invigoration*), ki se pojavi, ko se posameznik odzove na stereotipno grožnjo s trdim delom zato, da doseže svoje cilje;
- notranje pripisovanje (angl. *internat attributions*); »odbijanje« stereotipov pogosto spremlja notranje pripisovanje za nedoseganje posameznikovih ciljev;
- bifurkacija (razločitev) osebnosti je še ena kognitivna reakcija na »odbijanje« stereotipov, ki se pojavi, ko se posamezniki psihološko oddaljijo od svoje negativno stereotipne skupine;
- asimilacija, se nanaša na proces, ko posameznik poizkuša doseči čim bolj zaželeno socialno identiteto z oddaljitvijo od članov ene izmed negativno stereotipnih skupin in s sprejemanjem značilnosti bolj cenjene identifikacijske skupine (Block et al., 2011, str. 575 - 579).

Drugi sklop odzivov je »odvračanje« stereotipov. Posamezniki, ki se odzovejo na stereotipno grožnjo z odvračanjem, so ugotovili, da ne glede na to, kako produktivni so in koliko dosežejo, so še vedno opaženi v luči stereotipa, ne v vsaki situaciji, vendar nepredvidljivo. Jeza je značilen čustven odziv v tej fazi. Značilni odzivi in strategije, ki jih posameznik lahko uporabi, ko »ovira« stereotipe, so:

- umik;
- zunanje pripisovanje; pri negativnih dogodkih z zunanjim pripisovanjem posameznik zaščiti svojo samozavest, saj negativni rezultati ne štejejo za odsev osebne sposobnosti, ampak so odsev zunanjih vzrokov, ki niso pod nadzorom posameznika;
- jeza;
- odpoved oziroma umik, je pogosta reakcija zaradi nevarnosti stereotipne grožnje. Psihološki umik odraža negativen odnos do lastnega delovnega mesta ali organizacije in vključuje zmanjšano stopnjo vpletenosti, zavzetosti in zadovoljstva z delovnim mestom ali organizacijo. Vedenjski umik je niz vedenj, ki jih posameznik sprejme, da se izogne delovni situaciji; to so tista vedenja, ki so zasnovana tako, da se izogne sodelovanju v nezadovoljivih delovnih situacijah (Block et al., 2011, str. 579 - 583).

Zadnji, tretji sklop odzivov je »odpornost« na stereotipe. Posamezniki, ki se odzovejo na stereotipno grožnjo z »odpornostjo« na stereotipe, se zavedajo, da bo stereotipna grožnja prisotna in bo vplivala na to, kako jih bodo drugi ocenjevali. Zato preusmerijo svojo energijo k cilju spremembe konteksta njihovega delovnega okolja, s spodbudo, da bi bil bolj vključujoč za člane njihove identifikacijske skupine. Posamezniki, ki se na stereotipno grožnjo odzovejo z »odpornostjo«, bodo verjetno uporabili skupinske strategije, kot na primer izboljšati obravnavo njihove skupine (Branscombe & Ellemers, 1998). Značilni odzivi in strategije, ki jih posameznik lahko uporabi, ko je »odporen« na stereotipe, so:

- izzivanje negativnih stereotipov o skupini; ob prepoznavanju omejitve, kako negativni stereotipi označijo posameznikovo socialno identifikacijsko skupino, lahko vodi do izpodbijanja teh stereotipov z izobraževanjem ostalih (Roberts, 2005);
- pozitivna posebnost se nanaša na prizadevanje za premostitev negativnih slik o posameznikovi identifikacijski skupini. Pri uporabi te strategije posameznik dela za ustvarjanje pozitivne družbene vrednosti za identifikacijsko skupino tako, da poudarja pomembnost v razlikovanju med skupinami (Roberts, 2005);
- skupno ukrepanje je strategija, ki želi spremeniti ozadje, ki je tako bolj vključujoče za tiste, ki si delijo lastno identiteto skozi skupno ukrepanje (Roberts, 2005). Obstaja mnogo kontekstualnih dejavnikov, ki ustvarjajo pogoje za stereotipno grožnjo, kot na primer nesimetrična demografija in pritisk, da se prilagodijo prevladujoči kulturi ali prevzamejo norme na delovnem mestu (Steele et al., 2002b);
- ponovna določitev kriterijev za uspeh je strategija, kjer posameznik ponovno določi kriterije za uspeh. To vključuje določitev, kaj uspeh pomeni pod lastnimi pogoji in ne na osnovi standardov drugih za ocenjevanje in napredovanja navzgor (Steele, Spencer, & Aronson, 2002a).

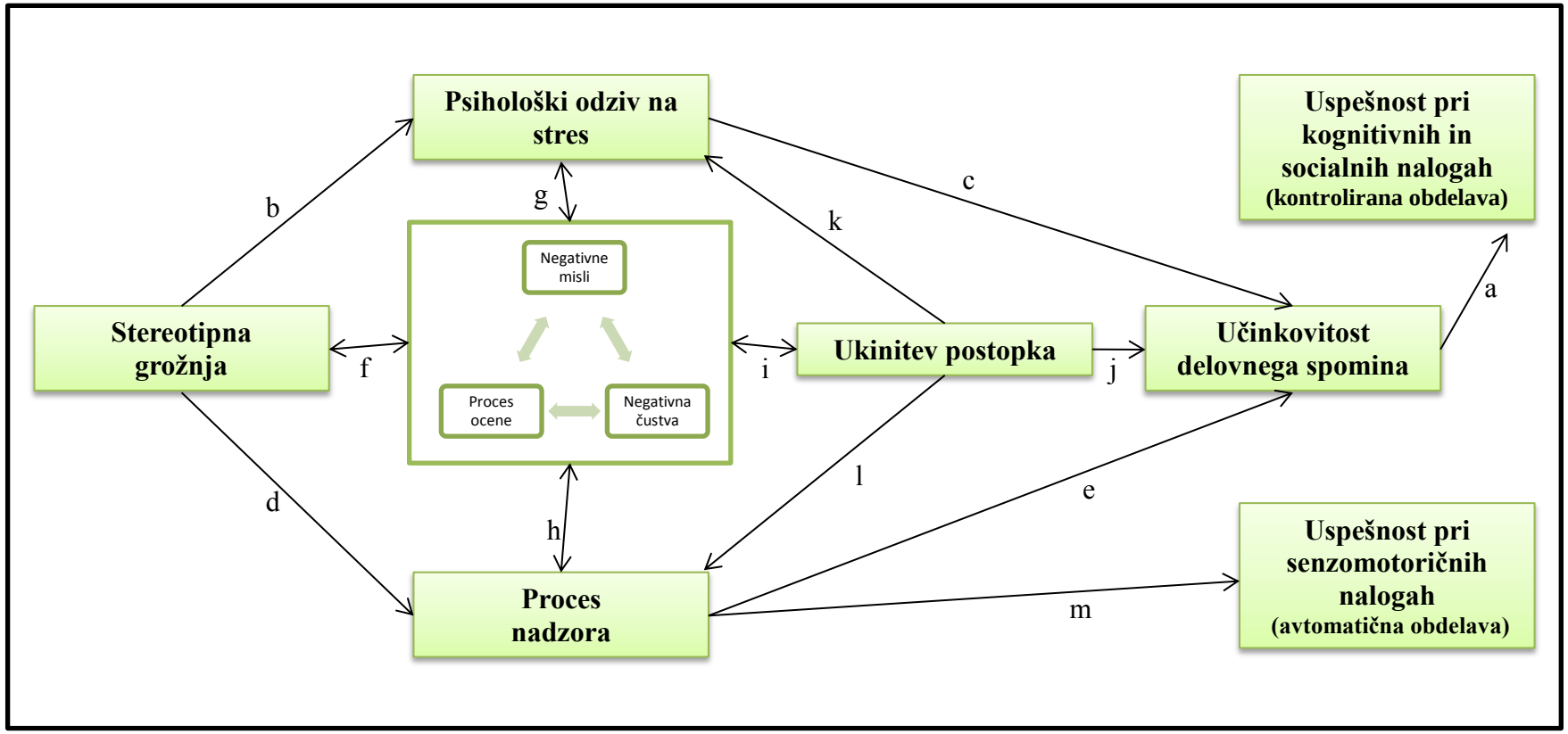
Block et al. (2011, str. 586) menijo, da na posameznikov odziv na stereotipno grožnjo vplivajo tako individualni dejavniki, kot tudi stopnja skupinske identifikacije in stopnja na karierni poti, kot tudi organizacijski dejavniki, ki zagotavljajo iztočnice o izpostavljenosti članstva v skupini, kot na primer demografska sestava in kulturna osredotočenost na delovnem mestu (Block et al., 2011, str. 586).

1.5 Vpliv stereotipne grožnje na uspešnost

Schmader, Johns in Forbes so leta 2008 objavili integriran procesni model učinkov stereotipne grožnje na uspešnost, ki se osredotoča na tri med seboj povezane dejavnike: Model je prikazan na Sliki 4.

1. »prebujenje« stresa,
2. spremljanje učinkovitosti, ki zoži pozornost in
3. prizadevanja na področju preprečevanja negativnih misli in čustev.

Slika 4: Integriran procesni model učinkov stereotipne grožnje na uspešnost



Vir: T. Schmader, M. Johns & C. Forbes, An Integrated Process Model of Stereotype Threat Effects on Performance, 2008

Schmader, Johns in Forbes (2008) menijo, da se stereotipna grožnja sproži v situacijah, ki predstavljajo veliko nevarnost lastni integriteti človeka, ki ima občutek o sebi, da je koherentna in cenjena oseba, ki se lahko prilagodi okolju (Steele, 1988). Grožnja lastni integriteti (angl. *self-integrity*) izhaja iz stanja kognitivnega neravnovesja, v katerem je koncept posameznikovega jaza in pričakovanja za uspeh v konfliktu z osnovnimi socialnimi stereotipi, ki napeljujejo na neuspešnost. To stanje neravnovesja igra vlogo akutnega povzročitelja stresa, ki sproži fiziološke znake stresa, kognitivno kontrolo in razlagalne procese, emocionalne odzive in prizadevanja za obvladovanje vseh teh sovražnih izkušenj. Splošni oris modela je predstavljen na Sliki 4.

Skratka, Schmader et al. (2008) trdijo, da nevarnost za stereotipno grožnjo lastni integriteti izvabijo med ali v pričakovanju izvedbenih iztočnic (angl. *cue*) kot zaporedje procesov, ki lahko ovirajo optimalno uspešnost pri različnih nalogah. Razvoj integriranega modela stereotipne grožnje zahteva pozornost tako narave napovedovalca (angl. *predictor*) (npr.: Kako situacije sprožajo stereotipno grožnjo?) in rezultat (npr: Katere zmogljivosti so zaradi tega oslabljene?). Tako so najprej orisali psihološki proces, za katerega verjamejo, da je osnova za izkušnjo stereotipne grožnje in kako situacijske iztočnice in osebne značilnosti skupaj sprožijo izkušnjo stereotipne grožnje. Nato so razmislili, kako stereotipna grožnja spodkopava uspešnost pri kognitivnih in socialnih nalogah, ki zahtevajo nadzorovano obravnavo. Identificirali so delovni spomin kot glavni področni izvršilni vir, povezan z učinkovitim delovanjem na širokem področju kognitivnih in socialnih nalog, ki zahteva usklajeno obdelavo informacij, hkrati pa zavira motnje motečih informacij. (Pot a na Sliki 4).

Po opredelitvi delovnega spomina kot glavne kognitivne zmožnosti, ki je vpletena v kognitivne in socialne učinke stereotipne grožnje, smatrajo, da so ločeni procesi vpleteni v ogrožajoče situacije, ki bi se zanašale na kognitivni vir in ga tudi uničile. Te procesi vključujejo tudi povečan fiziološki odziv na stres (Pot b na Sliki 4), ki je združen s povečanim spremljanjem iztočnic (angl. *cue*) (Pot d na Sliki 4), da bi odpravili dvom, kaj ta situacija pomeni o nekom in oziroma ali o njegovi skupini. Trdijo, da povečan nadzor skupaj s povečanimi fiziološkim prebujenjem (angl. *arousal*) in prvotno stanje kognitivnega neravnovesja zaradi stereotipne grožnje, lahko pripelje ljudi, da ocenijo njihovo izkušnjo na pristranski način, ki pripelje do negativnih misli in občutkov (Poti f, g in h na Sliki 4). Ker so tarče stereotipnih groženj motivirane, da se izogibajo potrditvi stereotipov tako, da delajo dobro, si dejavno prizadevajo, da zatrejo stereotipne in nestrpne misli, ki so v nasprotju z njihovimi cilji pri nalogi. (Pot i na Sliki 4). V okviru tega sklopa procesov obstajajo trije glavni razlogi, zakaj bi to lahko oviralo izvajanje nalog. Te vključujejo:

a) direktno fiziološko oslabitev pred-frontalne obdelave, ki jo povzroča aktivacija osi hipotalamus-hipofiza-nadledvična žleza (Pot c na Sliki 4 zgoraj),
b) povečana pazljivost na zunanje in notranje iztočnice za oceno samega sebe v situaciji (Pot e na Sliki 4), in

c) aktivno prizadevanje za zatiranje ali odstranjevanje stereotipnih misli in občutkov tesnobe iz naših misli (Pot j na Sliki 4).

Razumevanje tega povezanega niza mehanizmov zahteva pregled literature na področju delovnega spomina, stresa in poznavanja in samoregulacijskih procesov, ki so lahko vključeni v aktiven poizkus tarče, da bi razumela in se soočila z grožnjo potrditve negativnega stereotipa.

Po opisu posameznih delov modela, avtorji menijo, da raziskave kažejo učinek stereotipne grožnje, kjer se učinkovitost ne opira na nadzorovano delovanje, ampak ima koristi od uporabe avtomatskih procesov za usmerjanje vedenja zunaj izvršne pozornosti. Raziskave kažejo, da nedelovanje delovnega spomina ne more zlahka predstavljati učinka stereotipne grožnje na takšne naloge. Vendar zato, ker uspešnost pri avtomatiziranih nalogah trpi do stopnje, ko se izvršilni viri uporabljajo za spremljanje in nadzor posameznikovega obnašanja, verjamejo, da je model mogoče uporabiti za razlago teh ugotovitev. Na koncu ugotovijo, da lahko njihov model uporabimo tudi za razlago teh učinkov (Pot m na Sliki 4).

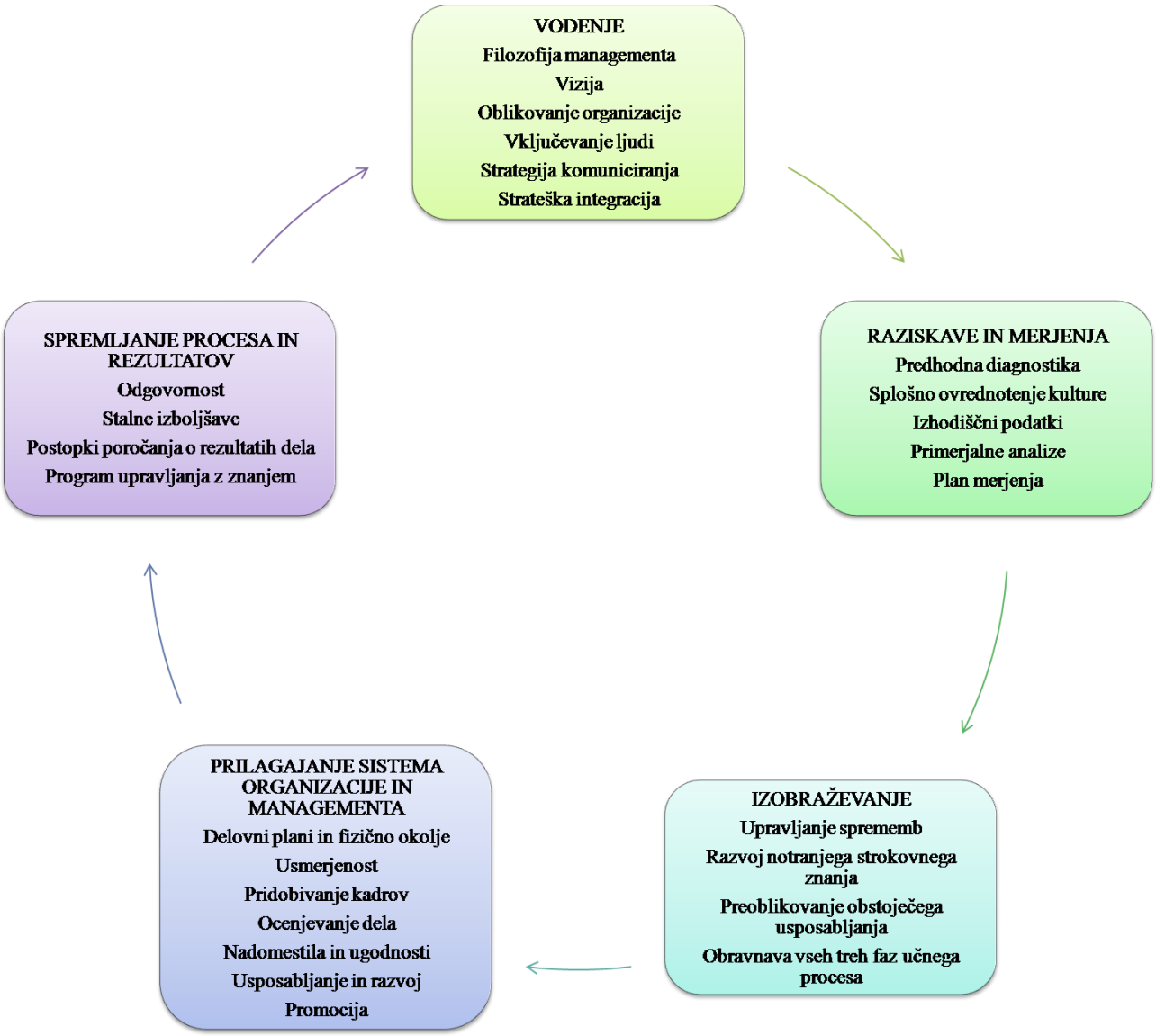
1.6 Coxov model managementa raznolikosti zaposlenih

Kot sem že omenila v poglavju o raznolikosti, je management raznolikosti vezni člen med zunanjim in organizacijskimi dejavniki na eni strani in notranjimi dejavniki raznolikosti na drugi strani. Kadar imajo v podjetju raznolike delovne skupine, se tam pojavi večja možnost za stereotipe in stereotipne grožnje, zato je pomembno, da imajo v podjetju dober program managementa raznolikosti zaposlenih. V nadaljevanju bom predstavila Coxov model managementa raznolikosti zaposleni (Cox, 2001, str. 19)., ki je celovit konceptualni model, ki opredeljuje glavne aktivnosti za učinkovite organizacijske spremembe.

Raznolikost kot značilnost delovnih skupin ustvarja izzive in priložnosti, ki se ne nahajajo v homogenih delovnih skupinah. Management raznolikosti je razumevanje njenih učinkov in uvajanje vedenja, delovne prakse in politike, ki se na raznolikost odzivajo na učinkovit način (Cox, 2001, str. 4).

Cox (2001, str. 19) je oblikoval sistematični petstopenjski model managementa raznolikosti za razvoj organizacij. Svoj model je predstavil kot zaporedje petih elementov učinkovite implementacije politike ravnanja z raznolikostjo v podjetjih. Kot je predstavljeno na Sliki 5 bi morale učinkovite organizacijske spremembe vključevati: (1) vodenje, (2) raziskave in merjenja, (3) izobraževanje, (4) prilagajanje sistema managementa ter (5) spremljanje procesa in rezultatov.

Slika 5: Coxov model managementa raznolikosti zaposlenih



Vir: T. Cox, Creating the Multicultural Organization:A Strategy for Capturing the Power of Diversity, 2001, str. 19.

Kot kažejo smeri puščic na Sliki 5, so potrebne spremembe na vseh petih področjih s kontinuiranim ovrednotenjem in nenehnim izboljševanjem procesa.

Kot vidimo na Sliki 5 zgoraj, ima Coxov model pet elementov. Prvi element je **vodenje**. V okviru organizacijskih sprememb, je vodenje tisto vedenje, ki določa usmeritve ali cilje za spremembo, zagotavlja občutek potrebnost in pomembnost vizije, pospešuje motivacijo ostalih in spodbuja potrebne pogoje za dosego vizije. Vodenje je najbolj bistven element za spremembe, brez katerega se ne spremeni nič (Cox, 2001, str. 18).

Element vodenja ima še šest podkomponent. Prva je filozofija managementa. To je občutek za smer, v katero želi vodja peljati organizacijo. Filozofija managementa se razlikuje od vizije. Druga podkomponenta je vizija organizacije, ki je sposobnost se odločiti, kaj moramo storiti in kako priti do tega. Vizija je prikaz, kaj se mora zgoditi in zagotavlja usmeritve za vodje. Poleg tega kaže, kaj moramo meriti za določitev uspeha po spremenjenem naporu. Oblikovanje organizacije je tretja podkomponenta in je formalno voden proces za uskladitev skupnih prizadevanj za izvedbo procesa sprememb (Cox, 2001).

Četrta podkomponenta je vključevanje ljudi, ki v raznolikosti kaže osebno zavezanost. Če bo prizadevanje za spremembo uspelo, se morajo norme obnašanja spremeniti in vodje morajo biti prvi, ki kažejo spremembo v vedenju. Naslednja, peta, podkomponenta je strategija komuniciranja. Razviti je potrebno strategijo komuniciranja z organizacijo o razvojnem delu na področju raznolikosti. Komunikacija je pomembna za ohranjanje zagona (Cox, 2001).

Zadnja podkomponenta je strateška integracija, ki ima štiri bistvene elemente. Prvi element je strategija raznolikosti za poslanstvo celotne organizacije. Drugi element je postavitev ciljev in korakov za management raznolikosti. Tretji element je umestitev strategije za vodenje ljudi znotraj strateškega okvirja. In zadnji, četrti element strateške integracije je, da zagotovi, da management raznolikosti postane sestavni del splošne strategije za vodenje ljudi v organizaciji (Cox, 2001).

Drugi element Coxovega modela za management raznolikosti zaposlenih so **raziskave in merjenja**. Cox (2001) meni, da morajo spremembe spremljati podatki oziroma moramo spremembe s podatki podkrepiti. Podatki so osnova za raziskave in merjenje, slednje so ključne za proces sprememb managementa raznolikosti zaposlenih. Raziskave so namensko zbiranje podatkov, s katerim bomo lahko dogovorili na določena vprašanja o okoljskih elementih ali fenomenih (Cox, 2001, str. 20).

Merjenje obstoječega stanja okolja raznolikosti je predvsem nujno za planiranje akcijskih ukrepov in za določitev osnov za potrebe vrednotenja procesa sprememb. V Tabeli 2 so prikazana merila za določitev obstoječega stanja raznolikosti na individualnem nivoju kot tudi na nivoju organizacije.

Izobraževanje je tretji element Coxovega modela. Cox (2001) meni, da če je cilj usposabljanja povečati ozaveščenost, je to omogočeno s strani udeležencev, ki so samo-refleksivni in s strani govoric o izkušnjah in interpretaciji ostalih. Če je cilj poglobljeno znanje, potem udeleženec dobi novo znanje v zvezi z raziskavo o določeni temi. Če je cilj spremeniti vedenje, potem mora trening pripraviti udeležence, da razmišljajo o akcijskih korakih za prenos novih spoznanj na druga področja, ko opravljajo svoje delo.

Tabela 2: Merila za določitev obstoječega stanja raznolikosti

MERILA NA INDIVIDUALNEM NIVOJU	OPREDELITEV
1. Prisotnost vnaprejšnjih sodb do določenih skupin ljudi v organizaciji	Dovzetnost za odpor ali negativni odnos do drugih.
2. Z raznolikostjo povezane osebnostne lastnosti	Primeri: Strpnost za različnost, avtoritarne osebnosti
3. Prisotnost stereotipov	Domneve zaposlenih, da imajo zaposleni posamezniki omejene sposobnosti ali negativne lastnosti, ki so povezane s članstvom v skupini.
4. Prisotnost etnocentrizma	Prednosti članov določenih skupin.
5. Nivo medskupinskih konfliktov	Konflikt, ki se eksplicitno nanaša na socialno-kulturne razlike med skupinami.
6. Obseg medskupinske komunikacije	Pogostost in učinkovitost komuniciranja med skupinami.
7. Moč pripadnosti k skupini	Obsežnost, s katero oseba čuti močno povezanost s svojo skupino.
8. Kulturne različnosti in podobnosti	Prisotnost kulturne zadržanosti proti sovpadanju med kulturami skupin.
9. Značilnostni profil delovne sile	Demografija ključnih razlik v določeni delovni skupini ali organizaciji.
10. Način akulturacije	Način ravnanja s kulturnimi razlikami.
11. Vsebina organizacijske kulture	Ključne norme, vrednote in prepričanja.
12. Razporeditev moči med skupinami	Obseg avtoritete in moč pripadnikov različnih skupin
13. Politika in praksa vodenja ljudi	Pridobivanje kadrov, fizično delovno okolje, planiranje dela idr.
14. Odprtost neformalnih omrežji	Obsežnost, s katero imajo pripadniki različnih skupin dostop do socialnih in komunikacijskih omrežji

Vir: T. Cox, Creating the Multicultural Organization:A Strategy for Capturing the Power of Diversity, 2001, str. 67.

Četrti element Coxovega modela je **prilagajanje sistema organizacije in managementa**. Sistem managementa vključuje organizacijsko politiko, prakso, pravilo in postopek. To zajema glavne dejavnosti na področju človeških virov, kot na primer zaposlovanje, napredovanje in razvoj, kot tudi druge pogoje, kot na primer delovne urnike ali fizična

zasnova delovnega okolja. Vsi te sistemi morajo biti skladni s ciljem vplivanja na raznolikost. Eno izmed glavnih načel Coxovega modela managementa raznolikosti zaposlenih je sistemski pristop. Organizacije so družbeni sistemi, ki zahtevajo pregled vseh delov sistema, ki morajo biti spremenjeni, da dosežemo prilagoditev.

Zadnji, peti element je **spremljanje procesa in rezultatov**. Ta element vključuje izvajanje akcij, določanje odgovornosti za rezultate in zajemanje ter recikliranje znanja, tako da akcijski koraki postanejo vedno bolj natančni. Ta element se križa z ostalimi štirimi elementi, vendar je še posebej povezana z raziskavami in merjenjem. Učinkovito prizadevanje za organizacijsko spremembo mora vsebovati vseh pet elementov.

Na področju vseh petih elementov Coxovega modela za management raznolikosti lahko pride oziroma prihaja do pojavljanja stereotipov. Na področju vodenja lahko pride do stereotipne grožnje, če je vodja bolj ali manj nagnjen k stereotipiziranju. Organizacijska kultura je tudi pomemben dejavnik pri pojavi stereotipne grožnje. Če norme in vrednote v podjetju niso definirane, prav tako hitreje pride do stereotipiziranja in tako do možnosti pojava stereotipne grožnje. V podjetju mnogo dejavnikov vpliva na to, kako se bodo zaposleni obnašali in ali se bodo občutili stereotipno grožnjo na delovnem mestu ali ne.

2 STEREOTIPI O GENERACIJAH

Zavedanje prisotnosti različnih generacij v našem življenju je izjemnega pomena. Različne generacije nas spremljajo tako v domačem kot tudi v poslovnem okolju. Ni dovolj samo to, da se zavedamo, da različne generacije so, vendar je pomembno poznavanje okolja, v katerem je posamezna generacija vzgojena in kakšne so njene posplošene oziroma stereotipne značilnosti. Na drugi strani je pomembno, da poznamo posameznike, s katerimi delamo in jim ne pripisujemo določenih lastnosti samo zato, ker pripadajo določeni generaciji, vendar se zavedamo, da so si posamezniki med seboj različni. Vendar za boljše opravljanje svojega dela, za boljše sodelovanje in komunikacijo, je vseeno pomembno poznavanje različnih generacij.

Vsaka generacija se oblikuje skozi dogodke, ki se dogajajo v času, ko se generacija oblikuje. Če si živel v času velike depresije, te je le-ta gotovo zaznamovala. Morda si zaradi tega bolj gospodaren. Če si odraščal v časi vietnamske vojne, je le ta vplivala na tvoj pogled na avtoriteto. Te različne zgodovinske izkušnje so oblikovale določene značilnosti, ki jih imajo ljudje skozi celo njihovo življenje (Fishman, 2008, str. 1).

Slovar slovenskega knjižnega jezika (Generacija, b.l.) opredeljuje generacijo kot »ljudje približno iste starosti, ki živijo v istem času in imajo podobne interese ali nazore; rod«.

Na delovnih mestih se danes pojavlja več različnih generacij. Trenutno so na trgu dela prisotne štiri različne generacije. Tri generacije so aktivne. Ena izmed generacij se iz trga dela

umika in ena (t.i. generacija Z) bo nanj vstopila v nekaj letih. V obširni literaturi se pojavlja več različnih delitev generacij. Glavna razlika med delitvami je časovna opredelitev posamezne generacije. Odločila sem se, da bom predstavila delitev generacij po Zemke, Raines in Filipczak (2000), saj se njegova delitev pogosto pojavlja v mnogih virih.
Generacije se med seboj prekrivajo in tako ni mogoče natančno definirati, kdaj se konča ena in prične druga, do razlik pa prihaja predvsem zaradi različnega razumevanja značilnosti generacij (Zemke et al., 2000, str. 3).

Generacije delimo na (Zemke et al., 2000, str 3):

- **generacijo veteranov**, rojeni med letoma 1922 in 1943. Tisti, ki so rojeni pred 2. svetovno vojno in tisti, katerih zgodnji spomini in vplivi so povezani s tem dogodkom.
- **generacijo otrok blaginje** (angl. *Baby Boom generation*), rojeni med letoma 1943 in 1960. Tisti, ki so rojeni med ali po 2. svetovni vojni in so vzgojeni v času drastičnega optimizma, priložnosti in napredka.
- **generacijo X**, rojeni med letoma 1960 in 1980. Tisti, ki so rojeni po izbruhu »baby boom« generacije ter so se postarali v senci »boomerjev« in ob vzponu azijskih tigrov.
- **generacijo Y**, rojeni med letoma 1980 in 2000. Tisti, ki imajo starše iz generacije otrok blaginje in zgodnje generacije X in so rojeni v sedanjih časih visoke tehnologije in časih modernega optimizma.

Mejniki slovenskih generacij so zelo podobni mejnikom, ki so opredeljeni zgoraj, in sicer: generacija otrok blaginje (t.i. bumerji) so rojeni med letoma 1943 in 1960, generacija X med letoma 1961 in 1980, generacija Y pa med letoma 1981 in 2000 (Erjavšek, 2005, str. 58-59). Sicer rojstne letnice, ki določajo generacije, niso nepremične. Pripadnost generaciji je bolj stanje duha kot bioloških let (Novak, 2007, str. 32).

Negativni stereotipi, ki naj bi veljali za generacijo veteranov, so, da se ne morejo naučiti tehnologije, ne spustijo vajeti in ne sodelujejo. Za generacijo otrok blaginje veljajo negativni stereotipi, da so materialistični, delajo trdo, a ne pametno, da so se odpovedali idealom, da so močno v dolgovih in da niso zvesti. Za generacijo X naj bi veljalo, da niso plačali svojih obvez, da so premladi za vodenje, da povedo, kar mislijo, da so lenuhi, da so agresivni, sitni in glasni. Za generacijo Y pa naj bi veljali naslednji negativni stereotipi, in sicer, da se ne zavedajo pomanjkanja spretnosti, da zahtevajo prekomerno potrditev in da so MTV generacija (Lancaster & Stillman, 2002).

Medgeneracijske razlike zaznavamo v komunikacijskih slogih, delovni etiki, odnosu do avtoritete, razumevanju timskega dela in osebne odgovornosti ter v odnosu do tehnologije. Mnogi konflikti, za katere menimo, da so osebne narave, so pravzaprav generacijski (Novak, 2007, str. 30). Naše podjetje lahko deluje bolje, če se s temi razlikami ukvarjamo načrtno. Pomeni, da je potrebno zaposlene motivirati za temeljito preobrazbo v mišljenju ter jim

ponuditi konkretna orodja za medgeneracijsko razumevanje, komuniciranje in sodelovanje (Novak, 2007, str. 30).

V nadaljevanju bom predstavila štiri generacije, in sicer generacijo veteranov, generacijo otrok blaginje, generacijo X in generacijo Y. Predstavila bom mejnike v njihovih življenjih, ki so jih zaznamovali, ter njihove vrednote. Potem bom predstavila še medgeneracijske razlike pri delu, in sicer, na katerih področjih in kako se generacije med seboj razlikujejo.

2.1 Generacija veteranov (rojeni med 1922 in 1943)

Pripadniki generacije veteranov so odrasli v času ekonomske krize, ki jih je pripeljala do discipline in požrtvovalnosti. Veterani postavljajo dolžnost pred užitek, verjamejo, da je vztrajnost njihova lastna nagrada, delo vidijo kot obveznost, kot delavci so zvesti, delavni in posvečeni delu. Najmlajši pripadniki generacije veteranov so še vedno del delovne sile (Hart, 2008).

Ko so bili posamezniki iz generacije veteranov še otroci, je bila močna nuklearna in velika družina zelo pomembna vrednota. Vzgojeni so bili v disciplini in strogosti. Prav tako tudi niso poznali razvajenosti. Trenutno zaposleni iz te generacije so odrasli v prebujanju ekonomske depresije. Druga svetovna vojna je bil glavni dogodek njihovega otroštva. Njihovo obdobje oblikovanja je bilo zaznamovano z močnim občutkom pripadnosti družini, vojski, državi in skupnosti (AARP, 2007, str. 9).

Gre za skupino ljudi, ki so jo zaznamovali druga svetovna vojna in leta pomanjkanja po njej. Odraščala je v obdobju intenzivne gradnje domovine, z veliko neplačanega volonterskega dela in delovnih akcij. To je generacija radia in intenzivnih osebnih stikov – še vedno z njo povezujemo princip VIP: zveze in poznanstva. Solidarnost je bila pogoj za preživetje, prav tako timsko delo (ki tedaj seveda ni imelo tako zvenečega imena) (Novak, 2007, str. 31).

Člani generacije veteranov so bolj usmerjeni h konservativnosti pri oblačenju in jezikih. Delo vidijo kot privilegij. Njihova močna delovna etika, disciplina, stabilnost in izkušnje jih delajo neprecenljive zaposlene. Generacija veteranov je še vedno prisotna na trgu dela. Leta 2006 je generacija veteranov v Združenih državah Amerike predstavljala 8 odstotkov delovne sile oziroma 12,5 milijona ljudi, po predvidevanjih za leto 2011 se bo delež zmanjšal le še na 5 odstotkov oziroma na sedem milijonov ljudi (AARP, 2007, str. 8).

Vrednote veteranov so trdo delo, dolžnost, posvečenost, žrtvovanje, varčnost, hitro delo, upoštevaj pravila, dolžnost pred užitkom in čast (Goldman & Schmalz, 2006, str. 160). Zemke et al. (2000, str. 30) opredelijo glavne vrednote veteranov kot: predanost in žrtvovanje, trdo delo, podrejenost, zakon in red, spoštovanje avtoritete, potrpežljivost, nagrada za delo na dolgi rok, služba pred zadovoljstvom, privrženost pravilom in čast. Poleg tega je tehnologija, ki je najbolj zaznamovala generacijo veteranov, radio. Prepričljiva sporočila, ki jih je

generacija veteranov dobivala v času svojega oblikovanja so: zadovolji ali stori brez, ostani v vrsti, žrtvuj, bodi junaški, ceni skupno dobro (AARP, 2007, str. 9).

2.2 Generacija otrok blaginje (angl. *Baby boom generation*) (rojeni med 1943 in 1960)

Prišli so na svet proti koncu in po koncu druge svetovne vojne in bili vzgojeni v času izjemnega optimizma, priložnosti in napredka (Erjavšek, 2005, str. 58). Otroci blaginje so člani generacije, ki je odraščala v ekonomskem razcvetu po drugi svetovni vojni v močnih, nuklearnih družinah z mamami, ki so ostale doma. Otroci blaginje so tekmovalni, optimistični in se osredotočajo na osebne dosežke. So deloholiki, ki »živijo, da delajo« in pogosto nosijo delo tudi domov. Njihova služba ali poklic jih definira in radi se počutijo cenjene in potrebne. Nimajo ravnotežja med delom in preostalim življenjem, mnogi so žrtvovali svoje domače življenje za kariero, a za tiste, ki so poizkusili oboje, je bil to le poizkus izigravanja. Ta generacija je prevladala med delovno silo za mnoga leta in ima sedaj pomembno vlogo znotraj nje (Hart, 2008).

Generacija otrok blaginje je generacija, ki je najbolj prisotna na trgu dela. Leta 2006 je generacija otrok blaginje v Združenih državah Amerike predstavljala 44 odstotkov delovne sile oziroma kar 66 milijonov ljudi, po predvidevanjih za leto 2011 se je delež zmanjšal na 38 odstotkov oziroma na 60 milijonov ljudi (AARP, 2007, str. 8).

Globalno gledano, so se otroci »povojne generacije« dvajset let rojevali skoraj vsako minuto. Takšno generacijsko obilje lahko pripišemo tudi razvoju medicine, saj je ta poskrbela za manjšo umrljivost otrok pri porodih. To je prva generacija, kjer je bila vzgoja otrok kot hobi in užitek in ne le kot biološka neizbežnost in bodoča delovna sila za potrebe gospodarstva (Zemke et al., 2000).

»Bumerji« so odraščali v obdobju sorazmerne ekonomske stabilnosti in blaginje. Življenjski standard se je zvišal in krediti so bili vsakomur dosegljivi. Vzgoja je bila takrat še vedno avtoritativna, čeprav iz desetletja v desetletje manj. To je bilo obdobje, ki so ga zaznamovali Woodstock, študentski upori, televizija, ameriški filmi in nadaljevanke. Če se osredotočimo le na domač teritorij, je bilo življenje zelo mirno in vse je bilo pod nadzorom, lahko bi rekli, da je socializem dajal vseskozi vtis nesmrtnosti. Prišla so osemdeseta leta in obdobje propadanja iluzije varnega in mirnega sveta sožitja. Na obzorju so se že kazali novi časi, nova država in nov kapitalistično naravnan sistem (Novak, 2007, str. 31).

Vrednote otrok blaginje so osebna izpolnitev, optimizem, timska naravnanost, vključenost, osebna zadovoljitev, kupi sedaj – plačaj kasneje in delaj učinkovito (Goldman & Schmalz, 2006, str. 160). Zemke in drugi (2000, str. 30) opredelijo glavne vrednote otrok blaginje kot: optimizem, timska orientiranost, osebno priznanje, zdravje in zdrav način življenja, osebna rast, delo in udeležba pri odločanju. Poleg tega je tehnologija, ki je najbolj zaznamovala

generacijo otrok blaginje, televizija. Prepričljiva sporočila, ki jih je generacija otrok blaginje dobivala v času svojega oblikovanja, so: bodi kar želiš, spremeni svet, delaj dobro z drugimi, izpolni pričakovanja, ukloni se in se zavaruj (angl. *duck and cover*) (AARP, 2007, str. 11).

2.3 Generacija X (rojeni med 1960 in 1980)

Generacija X je za razliko od generacije otrok blaginje odrasla v drugačnih razmerah. Za mnoge je bilo pravilo, da so imeli ločene starše in mame na delu. To je vodilo do njihove karakteristike prožnosti, neodvisnosti in prilagodljivosti. Na delu jemljejo zaposlitev resno in imajo strokoven pristop k delu. Oni »delajo, da živijo« in ne »živijo, da delajo« ter se odmaknejo kot delovna sila, da ugodijo svoji družini in otrokom (Hart, 2008).

V Sloveniji je bila za generacijo X zgodba nekoliko drugačna. Novak (2007, str. 31) jo strne v rojene med 1966 in 1985. Ta generacija je otroštvo preživela v socializmu, odraslost v kapitalizmu in bi ji lahko rekli »tranzicijska« generacija. Kot otroci, so člani generacije X, poslušali svoje starše in učitelje, ki so skrbeli zaradi recesije, inflacije in stagflacije. Razpoloženje v tem času je bilo previdno. Vloga žensk po svetu se je začenjala spreminjati in mnoge matere so delale izven svojega doma. Ti otroci so bili tisti, ki so se morali naučiti skrbeti zase. Praktično vsi v generaciji X so bili prizadeti zaradi ločitve – če se niso ločili njihovi starši, sta se ločila njihova teta in stric ali starši najboljšega prijatelja. Posledica tega je, da so morda zadržani pri dajanju obljub in pri obljubljanju zvestobe (AARP, 2007, str. 12).

»Otroštvo so preživeli v enem sistemu, v odraslost pa stopili v drugem,« bi bil povzetek te tranzicijske generacije. Poslovno okolje je »zamenjalo prestavo«, iz zaspanega socializma smo prišli v turbokapitalizem. Nastali in padli so novi ideali. Največja sprememba se je zgodila v tehnologiji: osebni računalnik je naravo dela spremenil za vedno. Internet je že kazal prva znamenja globalnega vpliva. Ločitev je vse več, tradicionalni družinski vzorci razpadajo. Propadajo tudi velika socialistična podjetja in zaposlitev nenadoma ni več zagotovljena (Novak, 2007, str. 31).

Na delovnem mestu se generacija X nagiba k temu, da se zanaša nase. Izmed tistih z ločenimi starši so mnogi živeli v dveh drugačnih okoliših svak teden in so se naučili rasti med kaosom in spremembami. Uživajo pri doseganju merljivih rezultatov in racionalizaciji sistemov in procesov. Trenutno je za generacijo X prvo, da išče in ostane s prilagodljivimi, k rezultatom usmerjenimi organizacijami, ki se prilagajajo njihovim preferencam (AARP, 2007, str. 12).

Generacija X po prisotnosti na trgu sledi generaciji otrok blaginje. Leta 2006 je generacija X v Združenih državah Amerike predstavljala 33 odstotkov delovne sile oziroma kar 50 milijonov ljudi, po predvidevanjih za leto 2011 se bo delež zmanjšal na 32 odstotkov oziroma na 51 milijonov ljudi (AARP, 2007, str. 8).

Vrednote X-ov so raznolikost, tehnična pismenost, zabava in neformalnost, zaupanje vase, vtikljivost oziroma mešanje v tuje zadeve, negotovost, osredotočenje nase, živi za danes, varčuj, varčuj, varčuj, eliminiraj nalogo (Goldman & Schmalz, 2006, str. 161). Zemke in drugi (2000, str. 30) opredelijo glavne vrednote X-ov kot: raznolikost, globalno razmišljanje, uravnoteženost, tehnološka izobraženost, zabava, neformalnost, zanašanje nase in pragmatizem. Poleg tega je tehnologija, ki je najbolj zaznamovala generacijo X, osebni računalnik. Prepričljiva sporočila, ki jih je generacija X dobivala v času svojega oblikovanja so: ne zanašaj se nanj, junaki ne obstajajo, bodi realen, skrbi zase, vedno vprašaj »Zakaj?« (AARP, 2007, str. 12).

2.4 Generacija Y (rojeni med 1980 in 2000)

Najmlajša generacija na delovnih mestih je generacija Y in največja generacija po generaciji otrok blaginje. Ypsilonovci so otroci generacije otrok blaginje, ki jim je popuščala in jim namenjala veliko pozornosti, kar se kaže v veliki stopnji samozavesti. Generacija Y je odrasla v dobrih časih in preživela več časa v izobraževanju kot katerakoli prejšnja generacija. Zato, ker poznajo samo ekonomsko rast, se ne bojijo brezposelnosti. Zaupajo vase in so zelo socialni. Prijatelji so jim izjemno pomembni in imajo velik krog poznanstev. Radi so mnogo opravilni, sprašujejo vsemogoče in zato jim rečemo tudi generacija Zakaj?. Na delovnem mestu se ne bojijo zahtevnih vodij in delo je za njih sredstvo za dosego cilja, je prostor in ne njihova identiteta. Generacija Y želi fleksibilen delovni čas, možnost dela od doma in prosti čas za potovanja. Pripadniki generacije Y prav radi zapustijo službo, če le ta ne dosega njihovih pričakovanj. Mislijo, da imajo lahko vse in niso v zadregi, če za to vprašajo. Radi menjajo službe, dokler ne najdejo tistega, kar želijo delati (Hart, 2008).

Generacija Y je vsem velika neznanka, saj se njene vrednote še vedno oblikujejo. Vsem pa je jasno, da je zrasla v naročju informacijske tehnologije, že od malega doživljala eksplozijo informacij in dražljajev. Od tod naj bi izvirala njihova potreba po večji zabavi. Kajpak tudi zabavi na delovnem mestu. Zabave seveda stanejo in nekateri to povezujejo z njihovimi nerealnimi pričakovanji glede plače, po čemer je generacija Y še posebej znana. Toda na drugi strani so na obzorju nove moralne vrednote. Ravno med generacijo Y je največ zagovornikov civilnih akcij, ima izostren občutek za iskrenost in nima »dlake na jeziku« (Brečko, 2005, str. 49).

Generacija Y je odraščala skupaj s tehnologijo. Otroci generacije Y so bili najbolj zaposleni otroci do sedaj. V času »mam nogometašev« in strogega nadzora so starši otroke postavili na prvo mesto in igrali njihove odvetnike. S praktično enakopravnim odnosom med starši in otroci se je generacija Y počutila udobno pri »odraslih« pogovorih, kot so nasilje v družini, AIDS, nezvestoba v zakonu. Generacija Y je odraščala z veliko večjo vsakodnevno izpostavljenostjo multikulturnosti kot katerakoli izmed prejšnjih generacij (AARP, 2007, str. 13).

Generaciji Y je moderna tehnologija zelo koristila – z dostopom do računalnikov že od osnovne šole naprej in učenjem, kako brskati po internetu za izdelavo raziskovalnih nalog (Glass, 2007, str. 99). Zaradi širine, ki jim jo je dala sodobna tehnologija, so v miselnosti marsikdaj fleksibilnejši od starejših generacij, ki so se kalile v bolj urejenih razmerah. V najboljših primerih jih zato označuje ustvarjalnost, učinkovitost, sposobnost početi več stvari naenkrat, prilagodljivost, radovednost, učljivost, odprtost do drugačnih. To, da so se navadili živeti v okolju s številnimi dražljaji ima tudi slabosti: neobčutljivost, nepotrpežljivost, nenehno potrebo po dogajanju in zabavi, zdolgočasenost, apatičnost, neobčutljivost za človeka in skupnost (Novak, 2007, str. 32).

Generacija Y pride na delo z višjimi pričakovanji kot katerakoli prejšnja generacija in samo z enim klikom na miški lahko obvestijo mnogo svojih prijateljev o tem katera podjetja se ujemajo in katera ne dosegajo njihovih idealov. Prisotnost generacije Y na trgu dela se iz leta v leto povečuje, saj je to najmlajša generacija, ki postopoma vstopa na trg dela. Leta 2006 je generacija Y v Združenih državah Amerike predstavljala 15 odstotkov delovne sile oziroma 22 milijonov ljudi, po predvidevanjih za leto 2011 se bo delež skokovito povečal na 25 odstotkov oziroma na 40 milijonov ljudi (AARP, 2007, str. 13).

Vrednote Y-ov so optimizem, občutek civilne dolžnosti, zaupanje, orientiranost k dosežkom, spoštovanje raznolikosti, »Kaj je naslednje?«, po mojih terminih, pokazati se, zasluži za trošenje, naredi točno tisti, kar zahtevajo (Goldman & Schmalz, 2006, str. 161). Zemke in drugi (2000, str. 30) opredelijo glavne vrednote Y-ov kot: optimizem, civilna dolžnost, samozavest, dosežki, družabnost, etika in raznolikost. Poleg tega je tehnologija, ki je najbolj zaznamovala generacijo Y, internet. Prepričljiva sporočila, ki jih je generacija Y dobivala v času svojega oblikovanja so: ti si poseben, ne pusti nobenega zadaj, povezan 24/7, doseči zdaj, služi svoji skupnosti (AARP, 2007, str. 13).

2.5 Medgeneracijske razlike pri delu

Glede na to, da obstajajo stereotipi oziroma značilnosti, ki jih pripisujemo posamezni generaciji, bom opredelila še stereotipe vezane na medgeneracijske razlike pri delu. Prva raziskava o generacijskih razlikah na delovnem mestu je v Sloveniji potekala leta 2005 opravilo je podjetje Planet GV. V tej raziskavi so izrecno ugotavljali generacijske vrednote zaposlenih (Brečko, 2005, str 49).

V raziskavi se je pokazalo, da veterani najbolj cenijo zahtevno in izzivno delo, potrpežljivost in vztrajnost pri delu, last in ugled na delovnem mestu ter osebnostni razvoj. Pri generaciji otrok blaginje so dobili drugačno sliko. Generacija otrok blaginje najbolj ceni zahtevno in izzivno delo, osebnostni razvoj na delovnem mestu, potrpežljivost in vztrajnost, urejenost, red in jasna pravila (Brečko, 2005, str. 50). Generacija X je najvišje razvrstila zahtevno in izzivno delo, pripadnost in lojalnost podjetju, potrpežljivost in vztrajnost pri delu ter delo pred zabavo. Daleč najbolj oblikovane so vrednote generacije Y, bi lahko sklepali po rezultatih

raziskave, ki pa so glede na splošno uveljavljene vzorce precej presenetljivi. Generacija Y najbolj ceni nagrado, ki naj sledi opravljenemu delu, urejenost, red in jasna pravila, lojalnost in pripadnost podjetju ter zahtevno in izzivno delo (Brečko, 2005, str. 50).

Delodajalci intenzivno iščejo načine motiviranja, pri čemer je gotovo vsak posameznik poseben in ga motivirajo druge stvari, toda kljub temu je mogoče ugotoviti med različnimi generacijami vzporednice (Brečko, 2005, str. 52). Za generacijo veteranov je na prvem mestu izzivnost vsebine dela, na drugem in tretjem mestu sta dobro delovno okolje in možnost izobraževanja. Najmanj oziroma prav nič pa je ne motivirajo možnost kariere, tekmovanje s sodelavci in zgolj višina denarne nagrade (Brečko, 2005, str. 53). Veterane motivira jasna predstava o povezanosti njihovega delovanja s splošnim dobrim celotnega podjetja, spoštovanje njihovih izkušenj ter da lahko podajo svoje mnenje na podlagi preteklih izkušenj z delom. Nagradimo jih s simboli pripadnosti in predanosti, kot so plakete in certifikati (AARP, 2007, str. 14).

Otroci blaginje na prvo mesto postavljajo možnost samostojnega dela in odločanja, nato pa izzivnost dela in možnost izobraževanja. Kaže, da jih najmanj motivira tekmovanje s sodelavci. Predstavniki generacije X so najbolj notranje motivirani za delo, če imajo možnost samostojnega dela in odločanja, če jih nadrejeni pohvalijo in če je njihovo delo dovolj izzivno. Prav tako kot generacijo otrok blaginje jih še najmanj motivira tekmovanje s sodelavci. Tudi generacijo Y najbolj notranje motivirajo možnost samostojnega dela in odločanja, možnost izobraževanja in izzivnost dela. Še najmanj pa jih, tako kot prejšnje generacije motivira tekmovanje s sodelavci (Brečko, 2005, str. 53). Generacijske razlike, ki so navedene spodaj, kažejo na precejšnje presenetljive vedenjske razlike pri mlajših generacijah. Ni več mogoče misliti, da imajo delavci enake pristope k življenju, delu ali učenju kot njihovi nadrejeni (Hart, 2008). V Tabeli 3 je prikazan povzetek medgeneracijskih razlik pri delu za vse štiri generacije.

Tabela 3: Medgeneracijske razlike pri delu

	VETERANI	OTROCI BLAGINJE	GENERACIJA X	GENERACIJA Y
Delovni stil	Veterani želijo pravičen in konsistenten pristop k delu z jasno smerjo, pričakovanji in dolgoročnimi cilji. Imajo močno delovno etiko in disciplino. Želijo biti cenjeni zaradi svoje starosti in izkušenj. Lahko imajo stabilizacijski vpliv, še posebej, ko so v timu z zaposlenimi iz generacije Y. Neodločni so pri nestrinjanjih in ne marajo konfliktov.	Otroci blaginje imajo močno delovno etiko, dobre komunikacijske sposobnosti in čustveno zrelost. So močni timski igralci, vztrajajo, da so vključeni v odločitve in vplivajo na usmeritve organizacije. Pri konfliktih jim je neprijetno in ne želijo biti proti svojim vrstnikom. Proces lahko postavljajo pred rezultate.	X-i raje delajo samostojno in po svojih najboljših močeh, ko jim zadajo cilj, a jim ne povedo, kako ga doseči. Namesto, da ostanejo zvesti podjetju, so bolj predani delu in ljudem, s katerimi delajo. So skeptični, prevzemajo tveganje in želijo zabavo na delovnem mestu. Iščejo ravnotežje med delom in življenjem.	Y-i so lahko večopravilni in pričakujejo, da bodo lahko mrežili na delovnem mestu. Raje delajo v timih, vendar morda potrebujejo nadzor in strukturo. Zavračajo koncept »plačevanja obveznosti« (angl. *paying dues*) in pričakujejo prispevek takoj. Želijo prilagodljivost pri tem, kdaj in kje delajo in kdaj bodo z delom začeli, da lahko sledijo svojim zunanjim interesom.
Delovne vrednote	• Trdo delo • Spoštovanje avtoritete • Dolžnosti pred zabavo • Spoštovanje pravil	• Delovna učinkovitost • Osebna izpolnitev • Kakovost dela	• Zmanjšanje števila nalog • Skeptičnost • Struktura in usmeritve	• Večopravilnost • Tolerantnost • Ciljna usmerjenost
Delo je	Obveznost	Pustolovščina	Zahteven izziv	Izpolnitev
Jaz potrebujem	Spoštovanje	Status	Povratno informacijo/ Avtonomijo	Strukturo Prispevati

se nadaljuje

nadaljevanje

	VETERANI	OTROCI BLAGINJE	GENERACIJA X	GENERACIJA Y
Stil vodenja	Ukazovalen	Iskanje konsenza	Vso so enaki, iskanje vzrokov	*
Stil komunikacije	Individualen, formalno, protokol	Timski, formalno, proces	Podjetniški, neformalno, strokovno	Participativen, vsakdanje, neposredno
Način komunikacije	Formalno, dopisi	Osebno	Neposredno, takojšnje	E-pošta
Tehnologija	Mnogi niso lagodni s tehnologijo, a večina se jih želi naučiti.	Skrbi jih, da tehnologija nadomešča sodelovanje ljudi in da jih bomo pustili zadaj.	So tehnološko pismeni, ampak jih skrbi, da bi jih mlajši kolegi prehiteli.	So tehnološko iznajdljivi in včasih so lahko nepotrpežljivi s starejšimi, ki pa to niso.
Nagrade	Zadovoljstvo, če je delo dobro opravljeno	Denar, nazivi	Svoboda	Izpolnjujoče delo
Nagrada/ Motivacija	• Priznanje • Strokovno znanje • Oprijemljivi simboli zvestobe • Predanost • Plakete in priznanja	• Simboli dosežkov /napredovanj • Osebno spoštovanje • Spodbujanje • Priznanje	• Profesionalen razvoj • Prilagodljivost • Prosti čas • Nadgradnja virov • Možnost za razvoj • Certifikati, ki jih lahko dodajo k svojemu življenjepisu	• Prilagodljivost • Rast • Nagrade • Potrdila • Oprijemljiv dokaz o njihovi verodostojnosti
Vodenje s/z	hierarhijo.	soglasnostjo.	kompetencami.	dosežki in sodelovanjem.
Vedenje/ Odnos do dela	»Opravimo delo.«	»Imejmo sestanek in govorimo o stvareh.«	»Jaz bom naredil svoj del, ti svojega – dobiva se kasneje.«	»Jaz zmorem, jaz bom - samo pusti me.«

se nadaljuje

nadaljevanje

	VETERANI	OTROCI BLAGINJE	GENERACIJA X	GENERACIJA Y
Raje delajo za vodje, ki	• so direktni in jasno opredelijo smer, • imajo logičen pristop, • določijo dolgoročne cilje, • so pošteni in dosledni, • pojasnijo pričakovanja delovnih mest jasno, • so spoštljivi.	• so sporazumni in jih obravnavajo kot enakovredne, • imajo demokratičen pristop, • skupaj s skupino opredelijo poslanstvo, • pokažejo toplino in skrb, • jim zagotovijo, da delajo razlike.	• so kompetentni, direktni in pošteni, • pristni, • jim postavljajo roke, • neformalni, • izkazujejo podporo za usposabljanje in razvoj, • so fleksibilni, • so usmerjeni na rezultate.	• so izobraževalni in poznajo njihove osebne cilje, • so pozitivni, • so udobni pri treniranju in jih podpirajo, • so sodelovalni, • so organizirani in ustvarijo primerno strukturo, • so motivacijski, • so motivacija.
Delovna etika	Žrtvovanje	Gnati se	Ravnotežje	Povezovanje
Odnos do avtoritete	Vzdržati Čast in spoštovanje	Zamenjaj jih, oporekati vodjem – nikoli ne zaupaj nikomur, ki je starejši od 30 let	Ne meni se za vodje	Vodje te morajo spoštovati Izberi si svojega šefa
Pripadnost	Organizaciji	Sami sebi	Posameznikom, ne organizaciji	Zvesti so blagovnim znamkam

Vir: AARP, Leading a Multigenerational Workforce, 2007, str. 7 - 17; G. Hammil, Mixing and Managing Four Generations of Employees, 2005; K. D Goldman. & K. J Schmalz, Builders, Boomers, Busters, bridgers: Vive la (Generational) Difference!, 2006, str. 160-161; A. Morgan & C. Lynch, Leading & Motivationg a Multi-Generational Workforce, 2008, str. 5;P. Rich,. Engaging the Multi-Generational Workforce, 2007; D. Scheef & D. Thielfoldt, Engaging Multiple generations among Your Workforce, 2003; SHRM, The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success., 2009, str. 2.

2.6 Raziskovalne hipoteze

Za potrebe empiričnega dela magistrskega dela sem si pred začetkom izvajanja intervjujev, na katerih bo temeljila moja raziskava, postavila temeljno hipotezo, ki sem jo osnovala na podlagi teoretičnega dela mojega magistrskega dela.

Temeljna hipoteza magistrskega dela:

H0: Stereotipi o generacijah presegajo dejanske razlike med generacijami.

V teoretičnem delu magistrskega dela sem predstavila mnogo različnih stereotipov o štirih generacijah ter pojav stereotipne grožnje in njegove posledice na uspešnost delo. Odločila sem se, da bom s temeljno hipotezo, ki sem si jo postavila, preverila, ali zaposleni v podjetjih (podrejeni in nadrejeni) zaznavajo razlike med generacijami in kakšne so dejanske razlike, ki jih zaposleni v podjetjih zaznavajo ter to primerjala s stereotipi, ki za posamezno generacijo veljajo. Tako bom preverila, ali stereotipi o generacijah, ki sem jih predstavila v drugem poglavju presegajo dejanske razlike med generacijami, ki jih zaznavajo intervjuvanci.

Za pomoč pri potrjevanju temeljne hipoteze sem si postavila podporne hipoteze, na podlagi katerih sem oblikovala vprašanja za intervju (v Prilogi 1). S podpornimi hipotezami si bom pomagala tudi pri odgovarjanju na vprašanje zakaj. Podporne hipoteze sem strukturirala na več področjih, ki se dotikajo medgeneracijskih razlik pri delu, ki so predstavljene zgoraj v Tabeli 3. Na podlagi oblikovanih podpornih hipotez sem se odločila, da bom za vsako področje, na katerem sem hipotezo postavila, zastavila eno vprašanje.

Kot sem navedla v Tabeli 3, je delo za generacijo veteranov obveznost, za generacijo otrok blaginje pustolovščina, za generacijo X zahteven izziv in za generacijo Y izpolnitev. Na podlagi te teoretične osnove sem se odločila, da postavim podporno hipotezo, ki se nanaša na vodenje posamezne generacije. Ko pogledamo, kaj je delo za posamezno generacijo, se na podlagi tega lahko odločimo, katero generacijo je stereotipno najlažje voditi. Zato, ker generacija X jemlje delo kot zahteven izziv, sem se odločila, da bom postavila hipotezo vezano na ta stereotip. Poleg tega sem pri postavljanju te podporne hipoteze upoštevala tudi vrednote posamezne generacije in njihov odnos do dela. Na osnovi tega sem postavila prvo podporno hipotezo.

H1a: Stereotipno velja, da je najlažje voditi generacijo X, saj delo jemlje kot zahteven izziv.

Pri drugi podporni hipotezi, ki se tiče vodij, sem se osredotočila na področje, kateri vodja je najbolj primeren za vodenje in iz katere generacije naj vodja prihaja. Prav zaradi drugačnega pogleda generacij na vrednote lahko prihaja do razlik pri dojemanju podrejenih, kdo je dober vodja in zakaj. Do tega lahko prihaja tudi zato, ker generacije različno gledajo na to, kaj delo je oziroma imajo drugačno predstavo o tem. Kot sem opredelila v teoretičnem delu, imajo

generacije različne poglede na to, kakšen naj bo njihov vodja, zato lahko prihaja do razlik tako pri vodenju kot pri vodji iz različnih generacij. Poleg tega je v teoriji opredeljeno, da je odnos do avtoritete med generacijami drugačen in tudi zaradi tega lahko prihaja do razlik pri dojemanju vodij iz posameznih generacij. Poleg tega se v vsakodnevnem življenju pojavljajo stereotipi tudi o tem, kdo je najbolj primeren vodja in zakaj. Eden izmed takšnih, mnogokrat slišanih stereotipov je, da je najbolj primeren vodja, vodja iz generacije otrok blaginje, in to zaradi izkušenj, ki jih ima. Hipotezo sem osnovala na osnovi teorije in na osnovi stereotipov, ki se pojavljajo v vsakodnevnem življenju.

H1b: Stereotipno velja, da je najbolj primeren vodja tisti, ki je iz generacije otrok blaginje.

Kot sem napisala že zgoraj, se v teoriji pojavljajo stereotipi o tem, da imajo generacije različne vrednote. Goldman in Schmalz (2006, str. 160-161) opredelita, da so vrednote veteranov trdo delo, dolžnost, posvečenost, žrtvovanje, varčnost, hitro delo, upoštevaj pravila, dolžnost pred užitkom in čast. Vrednote otrok blaginje so osebna izpolnitev, optimizem, timska naravnanost, vključenost, osebna zadovoljitev, kupi sedaj – plačaj kasneje in delaj učinkovito. Vrednote X-ov so raznolikost, tehnična pismenost, zabava in neformalnost, zaupanje vase, vtikljivost oziroma mešanje v tuje zadeve, negotovost, osredotočenje nase, živi za danes, varčuj, varčuj, varčuj, eliminiraj nalogo. Vrednote Y-ov so optimizem, občutek civilne dolžnosti, zaupanje, orientiranost k dosežkom, spoštovanje raznolikosti, »Kaj je naslednje?«, po mojih terminih, pokazati se, zasluži za trošenje, naredi točno tisto, kar zahtevajo. Prav zaradi tega, ker se v teoriji pojavlja veliko različnih opredelitev vrednot generacij, želim preveriti, katere so tiste vrednote za posamezno generacijo, ki so intervjuvancem pomembne in jih bodo izpostavili, zato sem postavila naslednjo hipotezo.

H2a: Stereotipno velja, da so vrednote generacije otrok blaginje optimizem, timska orientiranost, osebno priznanje, zdravje in zdrav način življenja, osebna rast, delo in udeležba pri odločanju.

H2b: Stereotipno velja, da so vrednote generacije X raznolikost, globalno razmišljanje, uravnoteženost, tehnološka izobraženost, zabava, neformalnost, zanašanje nase in pragmatizem.

H2c: Stereotipno velja, da so vrednote generacije Y optimizem, civilna dolžnost, samozavest, dosežki, družabnost, etika in raznolikost.

Ker v vsakodnevnem življenju večkrat slišim sodbe o tem, kakšna je moja generacija, generacija Y, in prav tako velikokrat sama rečem kaj čez starejše, včasih tudi brez podlage, sem se odločila, da bom pri intervjuvancih preverila, katere mite oziroma zgodbice in tudi stereotipe poznajo o različnih generacijah, saj menim, da se v podjetjih pojavljajo različne zgodbice o generacijah. V podporne hipoteze mita o generaciji X nisem vključila, saj menim,

da miti o generaciji X niso zelo pogosti in jih tudi v zasebnem življenju slišimo manjkrat kot mite o generaciji otrok blaginje in generaciji Y.

H3a: Stereotipno velja, da je generacija otrok blaginje tehnološko nepismena.

H3b: Stereotipno velja, da je generacija Y lena generacija.

Na osnovi stereotipov o tem, kako starejša generacija, generacija otrok blaginje, ni za timsko delo in sodelovanje in na drugi strani, da mlade, generacijo Y, že v šolah pripravljajo na boljše sodelovanje in delo v timih, saj je učni proces, v katerega so vključeni, zasnovan drugače kot včasih, želim preveriti, kako v podjetjih z vidika vodij in podrejenih gledajo na generacije in njihovo pripravljenost na timsko delo in kakšne izkušnje imajo s timskim delom in sodelovanjem različnih generacij v podjetjih.

H4a: Stereotipno velja, da generacija otrok blaginje na timsko delo in sodelovanje ni pripravljena.

H4b: Stereotipno velja, da je generacija X delno pripravljena na timsko delo in sodelovanje.

H4c: Stereotipno velja, da je generacija Y popolnoma pripravljena na timsko delo in sodelovanje.

Kot sem navedla v Tabeli 3, avtorji navajajo, da imajo različne generacije drugačen odnos do dela in tudi drugačen odnos do tega, kaj delo za njih predstavlja. Tudi delovna etika se med generacijami razlikuje. Veterani so se pripravljeni za delo žrtvovati, otroci blaginje so se pripravljeni gnati, X-i iščejo ravnotežje pri delu in Y-i se pri delu povezujejo. S spodnjimi podpornimi hipotezami bom preverila, kako intervjuvanci vidijo različne generacije in njihov odnos do dela.

H5a: Stereotipno velja, da se generacija otrok blaginje za delo žene in živi zato, da dela.

H5b: Stereotipno velja, da generacija X išče ravnotežje med delom in osebnim življenjem.

H5c: Stereotipno velja, da se generacija Y pri delu povezuje.

Glede na razvoj informacijske tehnologije v zadnjih tridesetih letih, vpliv le te na generacijo Y in na spremembe, ki so se dogajale v tem času, obstaja stereotip, da mladi živimo s spremembami in smo jim bolj naklonjeni ter jih zato lažje in hitreje sprejemamo. Na drugi strani je starejša generacija, ki naj bi se spremembam bolj upirala, kot jih sprejemala, a tudi to je le eden izmed stereotipov, ki se pojavlja o starejši generaciji. Glede na to, da se spremembe v podjetjih vedno bolj pogosto dogajajo, želim preveriti, kako v podjetjih gledajo na to, kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe in ali obstaja razlika pri sprejemanju le teh.

H6: Stereotipno velja, da generacija otrok blaginje na spremembe ni pripravljena, generacija Y živi s spremembami in je na njih pripravljena in generacija X je vmes med njima.

Stili komunikacije se med generacijami razlikujejo. Veterani imajo bolj formalen in individualen stil komunikacije. Vse naj bi potekalo po protokolu. Otroci blaginje tudi komunicirajo bolj formalno, a timsko ter so osredotočeni na proces komunikacije. Pri X-ih je komunikacija že neformalna, bolj v podjetniškem stilu in strokovna. Pri Y-ih je komunikacija vsakdanja in zelo neposredna ter sodelovalna. Ker avtorji v teoriji razlikujejo stile komunikacije med generacijami in ker tudi v vsakodnevnem življenju slišimo, da so mladi zaletavi pri komunikaciji in da ne premislijo preden govorijo in na drugi strani, da starejši govorijo samo, ko so vprašani in samo tisto, kar so vprašani, želim preveriti, kako intervjuvanci vidijo komunikacijo različnih generacij.

H7a: Stereotipno velja, da generacija otrok blaginje komunicira zelo formalno in osebno.

H7b: Stereotipno velja, da generacija X komunicira neformalno in strokovno.

H7c: Stereotipno velja, da generacija Y komunicira vsakdanje in neposredno.

V Tabeli 3 sem navedla, da generacija veteranov pripada organizaciji, generacija otrok blaginje sama sebi, generacija X posameznikom in ne organizaciji ter generacija Y je zvesta blagovnim znamkam. S spodnjo hipotezo želim preveriti, kako intervjuvanci vidijo pripadnost generacij, saj se poleg tega, kar piše v teoriji, pojavljajo stereotipi, da mladi ne pripadamo nikomur več oziroma smo zvesti sami sebi in da so bile starejše generacije veliko bolj pripadne organizaciji ali svojemu poklicu.

H8a: Stereotipno velja, da generacija otrok blaginje pripada sama sebi.

H8b: Stereotipno velja, da generacija X pripada posameznikom in ne organizacij.

H8c:Stereotipno velja, da je generacija Y zvesta blagovni znamki.

Avtorji (v Tabeli 3) opredeljujejo, da je za veterane nagrada že samo priznanje, za otroke blaginje je nagrada denar, za generacijo X je nagrada svoboda in za generacijo Y je nagrada izpolnjujoče delo. Ker se tudi na področju nagrajevanja pojavljajo v vsakodnevnem življenju različni stereotipi, kot na primer, da mladi želimo samo denarno nagrado in to takoj po dobro opravljenem delu, sem na podlagi tega postavila naslednje podporne hipoteze, s katerimi želim preveriti, kako intervjuvanci vidijo nagrajevanje različnih generacij, z vidika vodij in podrejenih, glede na to, da bom intervjuvala pare v podjetju (vodjo in podrejenega).

H9a: Stereotipno velja, da je nagrada za generacijo otrok blaginje osebno spoštovanje in priznanje.

H9b: Stereotipno velja, da je nagrada za generacijo X profesionalni razvoj in prosti čas.

H9c: Stereotipno velja, da je nagrada za generacijo Y oprijemljiv dokaz o njihovi verodostojnosti.

Glede na raziskano teoretično ozadje stereotipov o generacijah sem se odločila, da bom zadnji dve hipotezi osnovala na pridobljenem teoretičnem znanju. Glede na to, da je stereotipov o generacijah zelo veliko in da opredeljujejo generacije kot zelo različne, želim z zadnjima dvema podpornima hipotezama preveriti, kako prisotnost različnih generacij vpliva na delo v podjetju, in ali zaradi tega prihaja do nesoglasij v podjetju.

H10: Stereotipno velja, da prisotnost različnih generacij vpliva na delo v podjetju.

H11: Stereotipno velja, da zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju prihaja do nesoglasij.

Kot osnovo za empirični del magistrskega dela sem si torej postavila temeljno hipotezo in več sklopov podpornih hipotez, ki mi bodo služile pri potrjevanju temeljne hipoteze in odgovarjanju na vprašanje zakaj. V empiričnem delu, ki sledi, bom predstavila namen in metodologijo raziskave ter ugotovitve mojega raziskovanja. V nadaljevanju bom zgoraj predstavljene hipoteze tudi potrdila, delno potrdila ali ovrgla.

3 RAZISKAVA STEREOTIPOV O MEDGENERACIJSKEM SODELOVANJU V PODJETJIH

3.1 Namen raziskave

Namen empirične raziskave je na podlagi polstrukturiranih globinskih intervjujev ugotoviti, kako vodje iz različnih generacij in na drugi strani njihovi podrejeni, prav tako iz različnih generacij, vidijo vodenje različnih generacij zaposlenih, kateri stereotipi po njihovem mnenju veljajo za posamezno generacijo, kakšen je odnos do dela zaposlenih iz različnih generacij in kako različno se različne generacije odzovejo na spremembe v podjetju. Za svojo raziskavo sem izbrala vodje in podrejene, par iz istega podjetja. Izbirala sem tako, da so si bili intervjuvanci med seboj različni glede na generacijo, ki jih pripadajo. S svojo raziskavo želim ugotoviti, kako vodje in podrejeni vidijo generacije, kakšen odnos do različnih generacij imajo, kaj menijo, da so njihove vrednote pri delu in kako to vpliva na delo v samem podjetju. Za lažjo analizo in izvedbo intervjujev sem oblikovala vprašanja, pri katerih sem uporabila podatke iz teoretičnega dela diplomske naloge.

3.2 Metodologija raziskave

Pri zbiranju podatkov sem uporabila kvalitativno raziskovalno metodo, da sem pridobila poglobljene informacije, saj sem skušala odgovoriti na vprašanje zakaj. Malhotra (2002, str. 168) kot glavne značilnosti kvalitativnih raziskav navaja, da je njihov namen pridobiti kvalitativno razumevanje osnovnih razlogov in motivov, da je vzorec utemeljen na majhnem številu nereprezentativnih enot, da je zbiranje podatkov nestrukturirano, da analiza podatkov ne temelji na uporabi statističnih metod in da je rezultat analize pridobitev osnovnega razumevanja proučevanja problema.

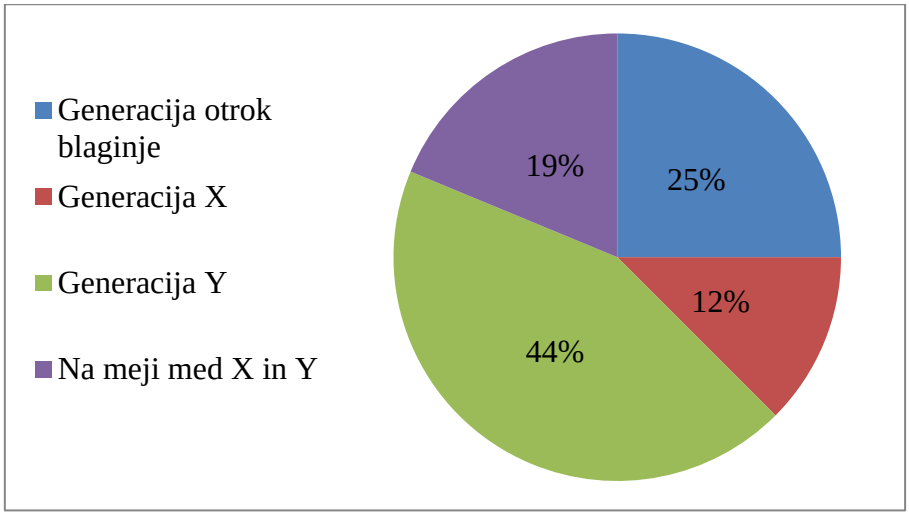
Uporabila sem kvalitativno raziskovalno metodo, ki temelji na informacijah izraženih z besedami – opisi, sodbe, mnenja, občutki (Walliman, 2006, str. 129), in sicer polstrukturiran globinski intervju. Za uporabo polstrukturiranega globinskega intervjuja sem se odločila zato, ker je le-ta metoda zelo primerna za izvedbo raziskave takšne vrste, ko moramo intervjuvanca izprašati o naravi določenega procesa in imamo še vedno možnost za postavljanje dodatnih vprašanj, ki se nam kot spraševalcu pojavijo med intervjujem. Walliman (2006, str. 131) definira kvalitativni intervju kot postavljanje vprašanj in spodbujanje pogovora z namenom, da bi pridobili informacije in razumeli družbene pojave in vedenje. Osnovna značilnost polstrukturiranih globinskih intervjujev je, da izpraševalec opredeli okvirne vsebine, nato intervju vodi skozi podteme, ki so potrebne za zaokrožitev celote. Pri polstrukturiranem intervjuju je večina vprašanj vnaprej določenih, a je pri vsakem vprašanju kljub temu prostor za podrobnejši odgovor (Wilkinson & Birmingham, 2003, str 45).

Odločila sem se, da bom intervjuje izvedla tam, kjer bo to najbolj ustrezalo intervjuvancem. Večino intervjujev sem izvedla v njihovih pisarnah, saj je bila tako izvedba intervjuja najlažja, ob upoštevanju časovne komponente in primanjkljaja časa intervjuvancev. Posamezen intervju je potekal približno trideset minut, kar je za polstrukturiran globinski intervju pravzaprav malo, še posebej za poglobitev v enajst vnaprej pripravljenih vprašanj. Dejstvo je, da sem intervjuje opravljala med delovnim časom intervjuvancem ter da sem intervjuvala tudi direktorje, ki so imeli omejen čas, ki so mi ga namenili za odgovarjanje na moja vprašanja, saj imajo na svojem urniku veliko pomembnih delovnih obveznosti. Intervjuje sem opravila v mesecu juniju in septembru, saj sem se tako najlažje uskladila z intervjuvanci za termin izvedbe intervjuja.

Izprašala sem šestnajst zaposlenih, od tega jih je polovica nadrejenih in polovica podrejenih, saj sem intervjuje opravljala v paru, podrejeni in nadrejeni iz istega podjetja. Za snemanje intervjujev sem uporabila diktafon, saj sem se tako lažje osredotočila na postavljanje podvprašanj glede na odgovore, ki sem jih dobila. Nato sem intervjuje prepisala. Transkripcije intervjujev prilagam v Prilogi 2. Transkripcije intervjujev so anonimne, zato sem jih označila z oznako Oseba X, pri čemer spremenljivka X predstavlja črko abecede od A do P.

Vzorec intervjuvancev predstavlja osem predstavnikov moškega spola in prav tako osem predstavnic ženskega spola različnih starosti. Vzorec intervjuvancev glede na generacije je prikazan na Sliki 6. Vključeni so bili štirje iz generacije otrok blaginje, dva iz generacije X, tri osebe, ki so na meji med generacijo X in generacijo Y ter sedem oseb iz generacije Y.

Slika 6: Vzorec intervjuvancev glede na generacije (v %)



Podjetja, v katerih so zaposleni intervjuvanci, se ukvarjajo z zelo različnimi dejavnostmi in so v večini družbe z omejeno odgovornostjo. V vzorec sem vključila tudi en javni zavod, in sicer vrtec Šentvid, in eno delniško družbo, in sicer Krko d.d.. Na naslednji strani so v Tabeli 4 predstavljeni vsi intervjuvanci in njihovi osnovni podatki, ki so mi jih dovolili objaviti. V Tabeli 4 sem navedla ime in priimek ter starost intervjuvanca; podjetje, v katerem je zaposlen, njegov položaj v podjetju, dejavnost podjetja in generacijo, v katero spada intervjuvanec.

Tabela 4: Vzorec raziskave

OSEBA	STAROST	PODJETJE	POLOŽAJ V PODJETJU	DEJAVNOST PODJETJA	GENERACIJA
Sandi Kofol	34 let	O.K. Consulting d.o.o.	Vodja projektov	Izobraževanje	X
Nikolaj Mejaš	53 let	O.K. Consulting d.o.o.	Direktor podjetja	Izobraževanje	Otroci blaginje
Emil Marinšek	43 let	Maremico d.o.o.	Direktor podjetja	Izdelki za zdravo spanje	Otroci blaginje
Monika Adrinek	26 let	Maremico d.o.o.	Vodja prodaje	Izdelki za zdravo spanje	Y
Sabina Devjak Novak	31 let	Krka d.d.	Vodja oddelka	Farmacija	Y/ X
Tjaša Milenkovič	26 let	Krka d.d.	Samostojni analitik	Farmacija	Y
Gašper Vilič	24 let	Repro MS 03 d.o.o.	Prodajalec	IT	Y
Ivo Rojec	51 let	Repro MS 03 d.o.o.	Direktor podjetja	IT	Otroci blaginje
Jožica Pantar	58 let	Vrtec Šentvid	Ravnateljica	Vrtec	Otroci blaginje
Mija Koderman	36 let	Vrtec Šentvid	Socialna delavka	Vrtec	X
Blaž Bezek	30 let	Pro plus d.o.o.	Vodja programa POP NON STOP	Mediji	Y
Luka Klemen	26 let	Pro plus d.o.o.	Odnosi z javnostmi	Medij	Y
Maja Fesel Kamenik	32 let	HRM d.o.o.	Direktorica in lastnica podjetja	Ravnanje s človeškimi viri	Y/ X
Urša Petrič	32 let	HRM d.o.o.	Vodja projektov	Ravnanje s človeškimi viri	Y/ X
Miha Ernstschneider	26 let	CMT d.o.o.	Vodja projektov	Organizacija potovanj	Y
Nataša Medved	24 let	CMT d.o.o.	Pomoč pri organizaciji potovanj	Organizacija potovanj	Y

3.3 Glavne ugotovitve raziskave

V podpoglavjih, ki sledijo, so predstavljene glavne ugotovitve moje raziskave, ki sem jo izvedla s pomočjo polstrukturiranih globinskih intervjujev. Glavne ugotovitve sem strukturirala glede na posamezno vprašanje, ki sem ga intervjuvancem zastavila. Razdelila sem jih na področja, na katera sem se v intervjujih osredotočila. Na podlagi glavnih ugotovitev raziskave bom potrdila oziroma ovrgla podporne hipoteze, s pomočjo katerih bom na koncu potrdila oziroma ovrgla svojo temeljno hipotezo, ki sem si jo postavila pred začetkom raziskovanja in izvajanja intervjujev.

3.3.1 Vodenje različnih generacij

Posamezni vodje so izpostavili razlike med vodenjem posameznih generacij. Nekateri od njih menijo, da je vodenje mlajših generacij (predvsem generacije Y) lažje, saj so lažje vodljivi, bolj prilagodljivi, bolj sproščeni in delo jemljejo resno.

»Zdi se mi, da je mlajša generacija (generacija Y) bolj vodljiva, ker je veliko manj samostojna zaradi novega načina življenja. Lahko jih držiš pod kontrolo.« (Oseba J)

»Zadnja generacija Y je lahka za voditi z vidika tega, ker se mi zdi bolj sproščena in resno jemlje delo, razvoj in svoj prispevek po mojih izkušnjah.« (Oseba C)

Nekaj jih je izpostavilo tudi, da je delitev na generacije umetna dilema. Niso se strinjali, da je vodenje povezano s samimi generacijami, ampak, da je to odvisno od posameznikov in ne od tega, kateri generaciji posameznik pripada.

»Nekateri so vodljivi, nekateri malo postanejo apatični po določenem času. Ne vem, če je to čisto povezano z generacijami.« (Oseba H)

»Vse to o generacijah drži, vendar mislim, da je ta dilema tudi malo umetna.« (Oseba C)

Na drugi strani so nekateri izmed intervjuvancev izpostavili, da je vodenje mlajše generacije težje v primerjavi s starejšimi generacijami. Menijo, da je lažje voditi generacijo X kot generacijo Y, saj z njimi lahko sprejemajo kompromise in imajo drugačne vrednote v primerjavi z mlajšimi generacijami.

»Generacijo X je po mojem mnenju najlažje voditi. Z njimi se da sprejemati kompromise za razliko od generacije Y, ki ima svoj prav.« (Oseba K)

Nihče izmed intervjuvancev ni posebej izpostavljal generacije otrok blaginje in kako je z vodenjem le-te, saj je večina njihovih podrejenih, s katerimi imajo izkušnje, iz generacije X in generacije Y.

3.3.2 Vodje različnih generacij

Na eni strani so podrejeni izpostavili, da so vodje iz starejše generacije (generacije otrok blaginje) bolj primerni za vodenje, saj imajo izkušnje, avtoriteto, pozicijo v organizaciji in so lahko vzor.

»Načeloma se mi zdi, da je lahko tudi mlajši človek vodja, ampak z vidika izkušenj, pozicije, avtoritete, je boljše, če je vodja starejši.« (Oseba D)

»Največ izkušenj imajo starejše generacije.« (Oseba I)

»Mlajši so bolj fleksibilni, v koraku s časom. Na drugi strani imajo starejši toliko več izkušenj in so lahko vzor.« (Oseba G)

Na drugi strani so nekateri izpostavili, da so za vodenje bolj primerni vodje iz generacije X kot tudi iz generacije Y, saj so bolj fleksibilni, napredni v razmišljanju, potrpežljivi in v koraku s časom.

»Generacija X ali Y. Predvsem zato, ker znajo razmišljati drugače in se prilagajati.« (Oseba M)

»Najraje bi imela vodjo iz generacije X. Bolj so napredni v razmišljanju, hitreje grejo v nekaj novega, poizkusijo, so za razne izboljšave, niso toliko zadržani in se ne držijo toliko starih, utečenih navad.« (Oseba B)

Izpostavili so tudi, da je to, kdo je primeren vodja, odvisno od vrste dela oziroma dejavnosti, ki jo podjetje opravlja, in predvsem to, da leta niso tisto, kar pri vodji šteje, ampak, da štejejo druge kvalitete, ki jih ima posameznik, ki opravlja delo vodje.

»Mislim, da je odvisno od človeka in ne od starosti, kakšne vrednote ima in kakšna osebnost je.« (Oseba O)

3.3.3 Vrednote generacij

V Tabeli 5 so predstavljene najbolj pogosto izpostavljene vrednote za posamezno generacijo tako pri delu kot tudi na splošno. Predstavljene so vrednote, ki so bile izpostavljene s strani vsaj dveh intervjuvancev.

Tabela 5: Najbolj pogosto izpostavljene vrednote za posamezno generacijo

GENERACIJA OTROK BLAGINJE	GENERACIJA X	GENERACIJA Y
Družina	Delo	Zabava
Varnost zaposlitve	Moč, vpliv	Individualizem
Poštenje	Zadovoljstvo pri delu/v službi	Svoboda
Delavnost	Družina	Fleksibilnost
Stalna služba	Uspeh	Prosti čas
Odgovornost	Usklajevanje privatnega in službenega življenja (angl. *work-life balance*)	Slava/Uspeh
Prosti čas		Znanje

Večina intervjuvancev je izpostavila, da je težko vrednote posploševati za celotno generacijo in da vseh ne moremo metati v isti koš. Vrednote so odvisne od posameznika in ne od tega, v katero generacijo spada. Gre za življenjski cikel oziroma obdobje, v katerem je trenutno posameznik, in kaj ga v življenju zaposluje.

»Nisem velik pristaš ločevanja na generacije zato, ker verjamem, da je od vrednostnega sistema posameznika odvisno, kakšne vrednote ima.« (Oseba O)

3.3.4 Miti, zgodbice, trditve in stereotipi o generacijah

Pri tretjem vprašanju sem se dotaknila mitov oziroma stereotipov o posameznih generacijah in stereotipov, ki jih intervjuvanci poznajo ali zaznavajo. Zanimivo je, da so izpostavili največ mitov o generaciji Y. Po številu mitov, ki so jih intervjuvanci povedali, sledi generacija otrok blaginje. Za generacijo X je vseh 16 intervjuvancev povedalo samo štiri mite oziroma stereotipe.

Glavi miti oziroma stereotipi, ki so jih izpostavili o generaciji Y so, da so leni, razvajeni, neodgovorni, niso pripravljeni delati, neprilagodljivi, da želijo samo uspeh in slavo, …

O generaciji Y kroži nekaj negativnih zgodbic. V smislu, da so razvajena generacija, nepripravljena delati. Radi bi imeli veliko denarja za malo vložka.« (Oseba H)

»Generacija Y je razvajena.« (Oseba P)

»Na mladih svet stoji. Od starejših velikokrat slišiš, kaj se je s tem rekom zgodilo, da mladi danes gledajo skozi lastno korist in interese in ni več družbene koherentnosti. In nekaj narediti za družbeno dobro.« (Oseba J)

»Ta stari imajo stereotip, da so mladi preveč ambiciozni in mislijo, da je to neke vrste instant generacija, saj vse želijo takoj, uspeh in slavo.« (Oseba E)

O generaciji otrok blaginje so poudarili, da imajo še vedno pridih socializma, so konservativni, nefleksibilni, se držijo pravil in so tehnološko nepismeni. Med intervjuvanci so se pojavljali zelo različni miti, zato sem jih izpostavila več.

»Generacija baby boom je tehnološko (informacijsko) nepismena.« (Oseba P)

»Starejše generacije so veliko bolj konservativne.« (Oseba J)

»Baby boom je bolj tiha generacija, ki ne izraža toliko svojih mnenj, ker so jih učili, da je boljše biti včasih tiho.« (Oseba E)

Večkrat so intervjuvanci tudi poudarili, da se z miti, ki so jih našteli, ne strinjajo in tudi, da bi morale generacije med seboj sodelovati in si izmenjevati izkušnje in znanje, ki ga imajo.

»Vsaka generacija drugo doživlja skozi svoje oči.« (Oseba P)

»Bistveno je premalo tega, da bi prihajalo do sožitja med generacijami. Da bi prišlo do prenosa veščin med generacijami.« (Oseba N)

3.3.5 Vpliv stereotipov na delo oziroma podjetje

Vsi razen enega intervjuvanca so se strinjali, da pojav stereotipov vpliva na delo oziroma na podjetje, v katerem delajo. Pri razlogih, zakaj pride do pojava stereotipov v podjetju, so mnenja zelo različna. Prvi razlog, ki so ga navedli, je, da lažje osmislimo svet okoli sebe, če ljudi »popredalčkamo«, in tako lažje delujemo.

»Do tega pride, da si lažje osmisliš svet okoli sebe. Da lažje »popredalčkaš«. Saj moramo uporabljati stereotipe, da lahko delujemo. Saj stereotipi so lahko tudi pozitivni.« (Oseba E)

Več jih je izpostavilo tudi, da so konflikti normalni, saj tako najlažje opravičimo to, da je kdo drug čuden in ne jaz.

»Po mojem mnenju so v vsakem kolektivu konflikti normalni, saj smo si ljudje med sabo različni. Takrat, ko prihaja do konflikta in če jih ljudje ne znamo reševati, potem iščemo razloge zakaj je nekdo čuden in imam jaz prav. Najlažje je opravičiti, da je on čuden in ne jaz.« (Oseba O)

Eden izmed razlogov je bil tudi, da stereotipi izhajajo iz določenih posameznikov v podjetju, ki naredijo določene stvari, in tako nastanejo zgodbe ali stereotipi o generaciji, v katero spadajo posamezniki.

»Ker so v podjetju vedno prisotne različne generacije in ne samo ena, pride do konflikta interesov med generacijami in potem poizkušajo prevaliti krivdo en na drugega.« (Oseba M)

Intervjuvanci se zavedajo, da so stereotipi v podjetju prisotni in da imajo vpliv na podjetje, vendar imajo na to različne poglede in menijo, da obstajajo različni vzroki za pojav stereotipov v podjetju.

»Ker so v podjetju vedno prisotne različne generacije in ne samo ena. Pride do konflikta interesov med generacijami in potem poizkušajo krivdo prevaliti en na drugega.« (Oseba M)

»Sigurno so stereotipi in socialna ogroženost, ko te nekdo izpodriva in ne priznavaš evolucije in tega, da se staraš.« (Oseba N)

3.3.6 Timsko delo in sodelovanje pri generacijah

Pri vprašanju o timskem delu in sodelovanju so se intervjuvanci večinoma osredotočili na mlajšo generacijo Y in starejšo generacijo otrok blaginje. Menim, da se na generacijo X niso zelo osredotočili, saj je vmesna generacija, ki pri timskem delu in sodelovanju posebej ne izstopa oziroma z njo intervjuvanci niso imeli posebnih pozitivnih ali negativnih izkušenj. Večina se je strinjala, da je mlajša generacija bolj pripravljena za timsko delo kot starejša.

Mlajši smo bolj navajeni delati v timu. Starejši želijo vedeti, kdo ima kakšno pozicijo in naloge morajo biti točno razporejene. Vsak mora vedeti, kaj bo delal.« (Oseba I)

Zdi se mi, da nas mlajše že na faksu dovolj pripravljajo na skupinsko delo. Da so projekti, kjer je treba sodelovati, čeprav se še vedno najdejo individualisti, ki ne morejo sodelovati in delajo vse po svoje.« (Oseba B)

Pomemben faktor, ki je bil tudi izpostavljen, je motivacija za timsko delo. Mlajšo generacijo je potrebno motivirati in potem z veseljem sodeluje in dela timsko.

»Timsko delo res zahteva, da se vsi angažirajo in da se jih pravilno motivira.» (Oseba E)

Zanimiv je tudi pogled enega izmed intervjuvancev na to, kaj posamezno generacijo motivira, da timsko dela in sodeluje in kakšen je njihov odnos do timskega dela.

»Generacija otrok blaginje sodeluje iz lojalnosti, so pripravljeni pomagati, iščejo avtoriteto ali poskušajo biti avtoriteta. Na pravo timsko delo niso pripravljeni, saj razmišljajo hierarhično.

Generacija X ob gradnji kariere in pridobivanja moči in materialnega nimajo časa za sodelovanje. Sodelujejo le, če je res nujno in drugače ne gre. Generaciji Y je timsko delo način življenja. Težko zdržijo v smeri delovnih ciljev, ker jih vleče navada.« (Oseba P)

To razmišljanje zelo dobro povzame to, kar je bilo najbolj pogosto izpostavljeno pri odgovorih na vprašanje o timskem delu in sodelovanju. Kot sem zgoraj že poudarila, se jih je večina strinjala s tem, da je mlajša generacija veliko bolj pripravljena na timsko delo in sodelovanje kot ostali dve generaciji in da ima generacija otrok blaginje zaradi načina dela iz preteklosti probleme pri vključevanju v timsko delo.

3.3.7 Odnos do dela glede na generacije

Mnenja intervjuvancev o odnosu do dela za posamezne generacije se zelo razlikujejo in je izjemno težko izpostaviti, kaj je tisto, v čemer se večina strinja. Odgovori in razmišljanja o posamezni generaciji so si med seboj zelo različna. Na eni strani se pojavlja mnenje, da generacija Y živi zato, da dela, na drugi strani, da dela zato, da živi. Tri osebe iz generacije Y menijo, da njihova generacija živi zato, da dela in da nam delo predstavlja večji del življenja. Oseba iz generacije otrok blaginje meni popolnoma nasprotno, in sicer, da generacija Y dela zato, da živi.

Skupna točka je le ta, da se večina strinja, da je generaciji Y predvsem pomembna zabava oziroma to, da jim je delo, ki ga opravljajo, v užitek in izziv.

»Če jim (generaciji Y) služba ni zabava, potem je to težko. 30, 40 in 50 letniki razumejo, da v službo pridejo delati.« (Oseba A)

Za generacijo otrok blaginje so izpostavili, da živijo zato, da delajo, in razumejo, da v službo pridejo delat in se ne zabavat kot generacija Y. Vendar se tudi pri generaciji otrok blaginje pojavlja nasprotno mnenje, in sicer, da delajo zato, da živijo. Intervjuvanci menijo tudi, da je odnos do dela povezan s situacijo, v kateri je odraščala in živela posamezna generacija. Da je to zgodovinsko pogojeno.

»Generacija pred menoj (generacija veteranov) se je borila zato, da je eksistenčno preživela, da je dobila hrano. Naša generacija je šla v neko vrsto pretiravanja, zlasti zaradi te potrošniške družbe.« (Oseba N)

Za generacijo X so nekateri izpostavili, da morajo usklajevati delo in privatno življenje, saj že imajo ustvarjeno družino in morajo svoj prosti čas usklajevati s službenimi obveznostmi.

»Generacija X je primorana od vseh najbolj usklajevati.« (Oseba E)

Pri odgovoru na podvprašanje, kaj je pomembnejše delo ali privatno življenje, so se praktično vsi strinjali s tem, da generacija otrok blaginje na prvo mesto postavlja družino in privatno življenje, generacija X je nekje vmes in le to usklajuje in generacija Y v ospredje postavlja delo.

»Generaciji Y je bolj pomembno delo. Baby boom generaciji (generaciji otrok blaginje) je bolj pomembna družina kot delo. Generacija X je nekje vmes. Odvisno od posameznika.« (Oseba L)

Pojavilo se je tudi mnenje, da to, kaj nam je bolj pomembno, ni odvisno od generacije oziroma se ne pojavljajo razlike med generacijami, ampak gre za obdobje v življenju, v katerem se posamezna generacija nahaja.

»Ne vem, če je kakšna razlika med generacijami. To je življenjski ciklus.« (Oseba E)

3.3.8 Spremembe glede na generacije

Skoraj vsi intervjuvanci so poudarili, da so mlajši (generacija Y) bolj dovzetni za spremembe kot starejši (generacija otrok blaginje). Trije intervjuvanci so mnenja, da je reakcija na spremembe odvisna od posameznika in ne od generacije.

»Mislim, da je to odvisno od posameznika in kako je navajen. Težko je govoriti na našem primeru, saj se konstantno nekaj spreminja. Da kdo ne bi bil pripravljen na spremembe, že skoraj ne bi mogel tukaj delati.«(Oseba F)

»Težko bi posplošil. Odvisno je od posameznika, kako odreagira na spremembe. Vseeno mislim, da se generacija Y najlažje prilagaja spremembam.« (Oseba M)

Eden izmed glavnih razlogov, zakaj intervjuvanci mislijo, da so mlajši bolj dovzetni za spremembe, je, da mlajši živijo v času hitrih sprememb in da so spremembe stalnica v njihovem življenju.

»Mladi se radi vključujejo v projektne skupine, ki uvajajo spremembe, tudi imajo jih radi, ker prinašajo novosti.« (Oseba C)

»Mlajši kot so bolj so dovzetni za spremembe, ker živijo celo življenje v svetu sprememb. Spremembe so tako ali tako edina stalnica. To je znano že desetletja. Ampak so zmeraj hitrejše.« (Oseba A)

»Mladi smo bolj fleksibilni in lažje sprejemamo spremembe. Starejši so navajeni delati po ustaljenih tirnicah in jim je fino, če tako delajo in se težje privadijo na novosti.« (Oseba L)

Mnenje intervjuvancev je, da generacija otrok blaginje težje sprejema spremembe, saj na njih ni navajena, so bolj rigidni in potrebujejo dalj časa, da spremembo sprejmejo in jo vključijo v svoje delo ali delovni proces. Poleg tega se tudi težje učijo novih stvari in za njih je stresno, ko se uvajajo spremembe v podjetju. Generacija otrok blaginje čaka na upokojitev in si ne želi, da bi se na delovnem mestu dogajale velike spremembe.

»Generacija otrok blaginje bolj ceni stabilnost. Se spreminjajo, ko je to nujno, drugače se upirajo.« (Oseba P)

»Starejši želijo čim bolj rutinsko in definirano delo.« (Oseba I)

Za generacijo X trdijo, da so nekje vmes med mlajšo in starejšo generacijo, vendar so bolj podobni generaciji otrok blaginje in sprememb ne sprejemajo tako dobro kot mlajša generacija.

»Pri generacij X velja, da je navada železna srajca.« (Oseba J)

»Generacija X rada spreminja druge, da bi bilo njim lažje. So gonilo sprememb v smeri lastne učinkovitosti. Poskušajo dominirati.« (Oseba P)

Nekateri intervjuvanci so odgovorili tudi na moje podvprašanje, za katero generacijo mislijo, da je gonilo sprememb. Tisti, ki so mi odgovorili, so imeli podobno mnenje, in sicer, da sta gonilo sprememb predvsem generacija Y, ker živi s spremembami in poleg nje tudi generacija X.

»Gonilo sprememb sta srednja in mlajša generacija. Srednja še malo bolj, ker imajo izkušnje in vedo, v katero smer bi lahko šli.« (Oseba I)

3.3.9 Komunikacija glede na generacije

Tako kot pri prejšnjem vprašanju o spremembah so tudi pri tem vprašanju odgovori zelo podobni. Večina intervjuvancev se strinja, da je generacija Y neposredna, direktna, bolj odprta, …. Izpostavili so, da mlajši ne premislijo, preden začnejo govoriti o določeni stvari, tudi, če o njej nimajo veliko znanja. Menijo, da je komunikacija mlajših bolj neformalna, bolj direktna, kar pomeni, da direktno izveš, kaj si mislijo. Včasih govorijo tudi, če niso prepričani in ne vedo, kaj želijo.

»Pri generaciji Y je komunikacija bolj sproščena. Generacije Y ne bremeni tudi, če udari mimo. Komunikacija je bolj odprta. » (Oseba C)

»Generacija Y vse tika in uporablja jezik računalniških iger (»angleština«).« (Oseba P)

»Med mladimi je komunikacija bolj neformalna.« (Oseba E)

»Mlajši bodo povedali več. Bolj direktno izveš.« (Oseba A)

»Pri generaciji Y pa je tako, da povejo svoje mnenje in so glasni tudi, če nimajo prav.« (Oseba G)

»Mlajši imajo včasih manj občutka, da so zelo hitro sproščeni v komunikaciji. Pozabijo na neko distanco, avtoriteto. Tako bolj po domače, kar pa v vseh situacijah ni na mestu.« (Oseba D)

Za razliko od generacije Y je generacije otrok blaginje tista, za katero intervjuvanci mislijo, da raje premisli, preden govori o določeni stvari. Starejši znajo presoditi, kdaj je potrebno biti formalen oziroma kdaj so lahko neformalni v komunikaciji. Raje so tiho, če o stvari niso prepričani. Intervjuvanci menijo, da je generacija otrok blaginje bolj vljudna, vika in je mirna v komunikaciji.

»Starejši bolj premislijo, mladi za vsako malenkost rečemo.« (Oseba L)

»Starejši imajo svoj način komuniciranja, ki ga težko spremenijo in podobno komunicirajo z vsemi. So bolj vljudni, vedno vikajo in njihova komunikacija je bolj mirna.« (Oseba I)

Dva intervjuvanca sta izrazila mnenje, da je komunikacija odvisna od izkušenj, ki jih ima posameznik in ne od generacije, ki ji pripada. Eden je podal mnenje, da je komunikacija odvisna od statusa v hierarhiji, ki ga oseba ima in ne od generacije.

»Izkušnje delajo svoje. Odvisno je od izkušenj, kako ljudje komunicirajo in ne od generacije, kateri pripadajo.« (Oseba M)

»Ker sem nov v podjetju, še bolj premislim preden kaj rečem, da ne naredim butca iz sebe.« (Oseba F)

3.3.10 Pripadnost glede na generacije

Nekaj intervjuvancev je pri odgovoru na vprašanje o pripadnosti izpostavilo to, da pripadnost iz generacije v generacijo pada in da se danes pojavlja problem s pripadnostjo predvsem generacije Y.

»Pripadnost je problem. Mogoče smo mlajši manj pripadni, ker vemo kaj nas še vse čaka. Mladi smo bolj pripadni sami sebi. Intenziteta pripadnosti pada.« (Oseba E)

Zanimiv razlog za zmanjšanje pripadnosti, ki ga je navedel en intervjuvanec, je padec socializma. Meni, da se je pripadnost službi zmanjšala po padcu socializma. Poleg tega je v enem izmed odgovorov omenjena bivša Jugoslavija, in sicer, da so bili ljudje, zaposleni, včasih ponosni, da so bili člani Iskre, Metalke,…ter da se takšna pripadnost danes zmanjšuje.

»Po mojem so baby boomer-ji, ker so živeli v Jugoslaviji in je bila druga logika, bili bolj pripadni oziroma ponosno, da so bili člani Iskre, metalke, …. To se zmanjšuje in da gre pri mlajši generaciji za to, da si pripaden nekemu svojemu poklicu. » (Oseba O)

Večina intervjuvancev je izpostavila, da mlajša generacija, generacija Y pripada sama sebi in ne organizaciji niti poklicu in da imajo mladi problem s pripadnostjo.

»Mlajši sploh ne pomislijo, da bi bili celo življenje v isti firmi.« (Oseba A)

»Danes pripadamo sami sebi (egoizem). Treba se je dokazati in izhajati je treba iz sebe.« (Oseba J)

Pri generacijah otrok blaginje in X so odgovori intervjuvancev mešani. V nekaj primerih ti dve generaciji enačijo in pravijo, da sta si podobni. Na eni strani se pojavljajo trditve, da pripadata organizaciji in na drugi strani, da pripadata poklicu. Razlog za večjo pripadnost ali poklicu ali organizacijo pripisujejo temu, da že dolgo delajo za isto firmo in da so pripadni zaradi tega.

»Mlajši pripadajo sami sebi bolj kot poklicu. Gre postopoma. Starejši, če so dalj časa v podjetju so bolj pripadni. Razen tistih, ki so apatični in do na prisilni psihološki pogodbi v podjetju.« (Oseba H)

Le dva intervjuvanca nista enačila generacije otrok blaginje in generacije X. Strinjata se, da generacija otrok blaginje pripada organizaciji in na drugi strani generacija X bolj poklicu. Razlogov za to v intervjuju nista navedla.

3.3.11 Nagrajevanje glede na generacije

Vsi intervjuvanci so podali podobne odgovore na vprašanje o nagrajevanju glede na različne generacije. Poudarili so, da je generaciji Y nagrada zelo pomembna, da mora biti le-ta denarna in da jo dobijo takoj oziroma čim prej po opravljeni nalogi, za katero jim je bila nagrada obljubljena. Izpostavili so tudi, da je generaciji Y tudi pohvala zelo pomembna, vendar je denar še vedno na prvem mestu.

»Mlajši pričakujejo večji variabilni del. Izplačilo hočejo takoj. Pohvala jim tudi veliko pomeni. Mlajšim je boljša nagrada denar.« (Oseba H)

Večkrat so poudarili tudi, da je nagrajevanje, denarno kot tudi nedenarno (pohvala), bolj pomembno za generacijo Y, saj so bili pri vzgoji večkrat deležni pohval kot ostali dve generaciji in so navajeni na to, da se jih pohvali. Razlog za to je tudi, da je generacija Y bolj orientirana sama nase in jim pohvala da dodatni zagon za delo.

»Navajeni (generacija Y) so bili na sistem pohvale in to sedaj tudi rabijo. Pri čemer je bila predhodna generacija v Sloveniji prikrajšana, kar se pohvale tiče.« (Oseba O)

O odnosu do nagrajevanja za generacijo X nisem dobila veliko odgovorov, saj so se intervjuvanci predvsem osredotočili na mlajšo in starejšo generacijo in ju primerjali. Tisti, ki so odgovorili, so poudarili, da je generacija X pripravljena dlje časa čakati na zasluženo nagrado kot generacija Y. Kot najboljši način nagrajevanja so izpostavili denar, poleg tega tudi pohvalo, ki jo generacija X naj ne bi pričakovala.

»Generacija X je pripravljena počakati in najbolj smiselna oblika je še vedno denar. Pohvala jim godi, da bo jo pričakovali pa ne.« (Oseba B)

Za generacijo otrok blaginje so intervjuvanci izpostavili, da jim je bolj kot denar pomembna pohvala in da so na nagrado, denarno ali nedenarno, pripravljeni čakati dlje kot generacija Y. Izpostavili so tudi, da jim je pomembna pravična nagrada in da jim nagrada zelo veliko pomeni, ni jim pomembno, kakšna je vsebina te nagrade.

»Baby boom generaciji je pomembna ustna pohvala. Bolj jim je pomembna pohvala kot denarna nagrada.« (Oseba L)

Večina intervjuvancev je izpostavila, da so razlike med generacijami glede nagrajevanja, glede pomembnosti, vsebine in časa nagrad, ki jih dobivajo posamezne generacije. Vendar so poudarili, da so nagrade pomembne vsem generacijam in da jih različno cenimo.

»Vsem so pomembne potrditve, da je njegovo delo vidni in priznano, sploh če se nekdo posebej potrudi.»(Oseba D)

3.3.12 Vpliv prisotnosti različnih generacij na delo in podjetje

Petnajst intervjuvancev od šestnajstih se je strinjalo, da ima prisotnost različnih generacij vpliv na delo in podjetje. En intervjuvanec se s tem ni strinjal, vendar razlogov, zakaj misli tako, ni podal. Med tistimi, ki so se strinjali, da vpliv je, so bili odgovori razdeljeni na pozitivne in negativne vplive na delo in podjetje. Razlog za to, da je dobro, da imamo v podjetju zaposlene iz različnih generacij, so različni. Spodaj so predstavljena mnenja intervjuvancev, ki menijo, da ima prisotnost različnih generacij pozitiven vpliv na delo in podjetje.

»Fino je, da so generacije različne, ker to pomeni neke druge izkušnje skozi druga obdobja. Različnost do neke mere da dodano vrednost.« (Oseba H)

»Starejši del generacije je poseben in sledijo spremembam in generaciji Y.« (Oseba J)

»V kontekstu managerja je prisotnost generacij nujna.« (Oseba N)

»Zagotovo prisotnost vseh generacij pomeni večje število konfliktov, vendar je to dobro, če znamo te konflikte reševati. Ker konflikti so možnost za razvoj in napredek.« (Oseba O)

»Zdi se mi prav, da imaš različne generacije v podjetju.« (Oseba M)

En intervjuvanec je izpostavil, da je pomembno, kako oblikujemo time, da je v timu prisotnih več generacij, saj se učijo drug od drugega.

»Zelo pozorno gledava na to, kako bova oblikovali posamezne time, da bo dobro funkcioniral kot par, da je starejša in mlajša oseba.« (Oseba C)

Dva intervjuvanca sta izpostavili tudi negativne vplive prisotnosti generacij na delo in podjetje. Prva oseba je izpostavila problem pri uvajanju sprememb, saj lahko pride do težav, ko je potrebno nekaj hitro narediti in pri starejših lahko to traja dlje časa kot pri mlajših. Poleg tega je izpostavila, da so lahko mladi nezadovoljni, saj imajo večje zahteve (npr. pametni telefoni, …) kot starejši, in če jim tega ne zagotovimo, niso motivirani za delo. Druga oseba je izpostavila, da lahko prihaja do težav z avtoriteto, v smislu, da starejši na mlajše gledajo zviška in si mislijo, da mlajši ne vedo, kaj počnejo in da jih je potrebno spoštovati, ker so starejši.

3.3.13 Nesoglasja zaradi prisotnosti različnih generacij

Vsi intervjuvanci so se strinjali, da do nesoglasij v podjetju prihaja, vendar jih je večina zatrdila, da to zagotovo ni samo zaradi generacij, ampak zaradi različnih osebnosti in osebnostnih lastnosti zaposlenih v podjetju.

»Prihaja do nesoglasij, vendar ne zaradi generacij, ampak osebnostno.« (Oseba C)

»Do nesoglasij včasih prihaja. Razlika ni zaradi generacij, ampak zaradi različnih karakterjev.« (Oseba J)

»Lahko prihaja do kakšnih konfliktov zaradi različnih generacij. Vendar ne vem, ali je to zaradi tega, ker so različne generacije, če ni bolj zaradi tega: »Jaz sem tukaj že petnajst let in vem kako stvari tečejo.« (Oseba E)

»Do nesoglasij toliko ne prihaja zaradi razlik v generacijah. Po moje je to bolj osebno. Po moje so bolj osebnostne lastnosti tiste kot medgeneracijske razlike.« (Oseba A)

»Do nesoglasij prihaja in zaradi generacije in zaradi osebnosti.« (Oseba K)

»Da, prihaja. To je bolj posledica razvojnega obdobja vsakega posameznika kot razlike med generacijami.« (Oseba O)

»Mislim, da zaradi generacij ne prihaja do konfliktov, Konflikti so bolj osebne narave.« (Oseba L)

En intervjuvanec je izpostavil, da je lahko problem zaradi različnih navad starejše in mlajše generacije. Sicer ni direktno odgovoril, da se strinja, da zaradi prisotnosti različnih generacij prihaja do nesoglasij, vendar je s svojim odgovorom potrdil to, da imajo generacije različne navade in da prihaja do nesoglasij zaradi različnih navad posameznih generacij.

»Generalno gledano je lahko problem, ker imajo starejše generacije drugačne navade kot mlajše generacije in so lahko zaradi tega nesoglasja.« (Oseba G)

Poleg zgornjega primera je še en intervjuvanec opisal situacijo, ki dokazuje, da lahko prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij. Izpostavil je, da je problem v miselnosti, na primer: »Jaz sem starejši.«. In sicer, da starejši težje sprejemajo kritiko od članov mlajše generacije.

»Ja, prihaja do nesoglasij. Ni vedno zaradi generacij. Problem je v miselnosti, na primer: »Jaz sem starejši.«. težje sprejemanje kritik od mlajših in prihaja do konfliktov zaradi tega.« (Oseba I)

3.4 Rezultati raziskave

Intervjuji, ki sem jih opravila, so pokazali, da dejanske razlike med zaposlenimi iz različnih generacij obstajajo in jih intervjuvanci tudi zaznavajo. Temu je tako predvsem zato, ker med generacijami pogosto prihaja do konfliktov zaradi različnih pogledov na delo samo, na to, kako in kdaj bi morale biti naloge opravljene in zaradi različnih izkušenj, ki jih imajo posamezniki. Tisti intervjuvanci, ki so izpostavili konflikte med generacijami, v večini menijo, da so konflikti dobra osnova za razvoj, saj le tako lahko podjetje napreduje. Pokazalo se je tudi, da so dejanske razlike, ki jih intervjuvanci opažajo, manjše kot so razlike, prikazane v stereotipih o posameznih generacijah. Velikokrat so poudarili, da je delitev na generacije umetna dilema in da nas to, kdaj smo se rodili in v katero generacijo spadamo, ne definira popolno, ampak je tudi odvisno, v katerem življenjskem obdobju smo in s tem povezujejo tudi to, kaj nam je ta trenutek pomembno. To pomeni, da je moja temeljna hipoteza magistrskega dela potrjena, in sicer, stereotipi o generacijah presegajo dejanske razlike med generacijami.

Vsa vprašanja, ki sem jih zastavila, so bila enaka za vse intervjuvance z izjemo prvega vprašanja, ki se je razlikovalo glede na to, ali sem intervjuvala vodjo ali podrejenega, zato sta pri prvem sklopu dve podporni hipotezi (H1a in H1b). V Tabeli 6 so predstavljene raziskovalne hipoteze, temeljna in podporne, ki sem jih postavila pred opravljanjem raziskave in sem jih tudi podrobno predstavila. Predstavljen je njihov status, in sicer, ali je hipoteza potrjena, delno potrjena ali ovržena.

Tabela 6: Postavljene hipoteze in njihov status

	HIPOTEZA	STATUS
H0	Stereotipi o generacijah presegajo dejanske razlike med generacijami.	**Hipoteza je potrjena.**
H1a	Stereotipno velja, da je najlažje voditi generacijo X, saj delo jemlje kot zahteven izziv.	**Hipoteza je ovržena.**
H1b	Stereotipno velja, da je najbolj primeren vodja tisti, ki je iz generacije otrok blaginje.	**Hipoteza je ovržena.**
H2a	Stereotipno velja, da so vrednote generacije otrok blaginje optimizem, timska orientiranost, osebno priznanje, zdravje in zdrav način življenja, osebna rast, delo in udeležba pri odločanju.	**Hipoteza je ovržena.**
H2b	Stereotipno velja, da so vrednote generacije X raznolikost, globalno razmišljanje, uravnoteženost, tehnološka izobraženost, zabava, neformalnost, zanašanje nase in pragmatizem.	**Hipoteza je ovržena.**
H2c	Stereotipno velja, da so vrednote generacije Y optimizem, civilna dolžnost, samozavest, dosežki, družabnost, etika in raznolikost.	**Hipoteza je ovržena.**
H3a	Stereotipno velja, da je generacija otrok blaginje tehnološko nepismena.	**Hipoteza je potrjena.**
H3b	Stereotipno velja, da je generacija Y lena generacija.	**Hipoteza je ovržena.**
H4a	Stereotipno velja, da generacija otrok blaginje na timsko delo in sodelovanje ni pripravljena.	**Hipoteza je potrjena.**
H4b	Stereotipno velja, da je generacija X delno pripravljena na timsko delo in sodelovanje.	**Hipoteza je potrjena.**
H4c	Stereotipno velja, da je generacija Y popolnoma pripravljena na timsko delo in sodelovanje.	**Hipoteza je potrjena.**
H5a	Stereotipno velja, da se generacija otrok blaginje za delo žene in živi zato, da dela.	**Hipoteza je ovržena.**

se nadaljuje

nadaljevanje

	HIPOTEZA	STATUS
H5b	Stereotipno velja, da generacija X išče ravnotežje med delom in osebnim življenjem.	**Hipoteza je potrjena.**
H5c	Stereotipno velja, da se generacija Y pri delu povezuje.	**Hipoteza je ovržena.**
H6	Stereotipno velja, da generacija otrok blaginje na spremembe ni pripravljena, generacija Y živi s spremembami in je na njih pripravljena in generacija X je vmes med njima.	**Hipoteza je potrjena.**
H7a	Stereotipno velja, da generacija otrok blaginje komunicira zelo formalno in osebno.	**Hipoteza je potrjena.**
H7b	Stereotipno velja, da generacija X komunicira neformalno in strokovno.	**Ne morem ne potrditi in ne ovreči hipoteze.**
H7c	Stereotipno velja, da generacija Y komunicira vsakdanje in neposredno.	**Hipoteza je potrjena.**
H8a	Stereotipno velja, da generacija otrok blaginje pripada sama sebi.	**Hipoteza je ovržena.**
H8b	Stereotipno velja, da generacija X pripada posameznikom in ne organizacij.	**Hipoteza je ovržena.**
H8c	Stereotipno velja, da je generacija Y zvesta blagovni znamki.	**Hipoteza je ovržena.**
H9a	Stereotipno velja, da je nagrada za generacijo otrok blaginje osebno spoštovanje in priznanje.	**Hipoteza je delno potrjena.**
H9b	Stereotipno velja, da je nagrada za generacijo X profesionalni razvoj in prosti čas.	**Hipoteza je ovržena.**
H9c	Stereotipno velja, da je nagrada za generacijo Y oprijemljiv dokaz o njihovi verodostojnosti.	**Hipoteza je ovržena.**
H10	Stereotipno velja, da prisotnost različnih generacij vpliva na delo v podjetju.	**Hipoteza je potrjena.**
H11	Stereotipno velja, da zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju prihaja do nesoglasij.	**Hipoteza je delno potrjena.**

Kot sem predstavila zgoraj v Tabeli 6 sem podporne hipoteze razdelila v sklope glede na različna področja. Ta področja so vodenje in vodje, vrednote, miti, timsko delo in sodelovanje, odnos do dela, spremembe, komunikacija, pripadnost, nagrajevanje, prisotnost generacij in vpliv na podjetje ter nesoglasja zaradi prisotnosti različnih generacij.

4 DISKUSIJA

Na podlagi intervjujev, s katerimi se raziskovala stereotipe o generacijah, in proučevala, ali stereotipi o generacijah presegajo dejanske razlike, sem temeljno hipotezo potrdila, saj sem ovrgla trinajst podpornih hipotez, devet sem jih potrdila, dve delno potrdila in ene hipoteze nisem mogla ne potrditi in ne ovreči, saj mi intervjuvanci o tem konkretno niso govorili. Vsi intervjuvanci opažajo razlike in streoetipe, ki veljajo za štiri preučevane generacije. Spodaj bom v tabelah predstavila sistematični pregled rezultatov raziskave, na podlagi katerih bom tudi predlagala možnosti za nadaljnje raziskovanje.

V Tabeli 7 so predstavljeni rezultati raziskave za področji vodenja in vodij.

Tabela 7: Sistematični pregled rezultatov raziskave za področji vodenja in vodij

KATEGORIJA	STATUS HIPOTEZ	REZULTATI	POJASNILA IN RAZLIKE
VODENJE	OVRŽENA (ena podporna hipoteza)	Odgovori na to vprašanje niso bili enoznačni in ne kažejo na to, da stereotip, da je najlažje voditi generacijo X, velja.	1. Vodenje mlajših generacij (generacije Y) je lažje. 2. Vodenje generacije X je lažje kot vodenje generacije Y. 3. Generacija otrok blaginje ni bila posebej izpostavljena. 4. Delitev na generacije je umetna dilema.
VODJE	OVRŽENA (ena podporna hipoteza)	Odgovori na to vprašanje niso bili enoznačni in ne kažejo na to, da stereotip, da je najbolj primeren vodja tisti, ki je iz generacije otrok blaginje, velja. Izpostavili so, da je vrednote težko posplošiti na generacije.	1. Vodje iz starejših generacij so bolj primerni za vodenje. 2. Bolj primerni za vodenje so vodje iz generacije X in tudi iz generacije Y. 3. Kdo je primeren vodja, je odvisno od vrste dela. 4. Pri vodji štejejo druge kvalitete in ne samo leta.

V Tabeli 8 so predstavljeni rezultati raziskave za področji vrednot in mitov.

Tabela 8: Sistematični pregled rezultatov raziskave za področji vrednot in mitov

KATEGORIJA	STATUS HIPOTEZ	REZULTATI	POJASNILA IN RAZLIKE
VREDNOTE	OVRŽENE (tri podporne hipoteze)	Odgovori na to vprašanje kažejo, da vrednote, ki naj bi jih stereotipno imela posamezna generacija, niso enake vrednotam, ki so jih navajali intervjuvanci.	**OTROCI BLAGINJE:** družina, varnost zaposlitve, poštenje, delavnost, stalna služba, odgovornost, prosti čas. **X:** delo, moč, vpliv, zadovoljstvo pri delu/v službi, družina, uspeh, usklajevanje privatnega in službenega življenja (angl. *work-life balance*). **Y:** zabava, individualizem, svoboda, fleksibilnost, prosti čas, slava/uspeh, znanje. Vrednote je težko posploševati za celotno generacijo. Ne moremo vseh metati v isti koš.
MITI	ENA POTRJENA IN DRUGA OVRŽENA (dve podporni hipotezi)	Odgovori na to vprašanje kažejo, da je mit, ki velja za generacijo otrok blaginje, potrjen, in mit, ki velja za generacijo Y, ovržen. Intervjuvanci so izpostavili, da se z miti ne strinjajo, ampak jih poznajo.	**OTROCI BLAGINJE:** še vedno pridih socializma, so konservativni, nefleksibilni, se držijo pravil in so tehnološko nepismeni. **Y:** leni, razvajeni, neodgovorni, niso pripravljeni delati, neprilagodljivi, želijo samo uspeh in slavo, … 1. Največ izpostavljenih mitov o generaciji Y. 2. Najmanj izpostavljenih mitov o generaciji X (samo štirje izpostavljeni miti).

V Tabeli 9 so predstavljeni rezultati raziskave za področji timskega dela in odnosa do dela.

Tabela 9: Sistematični pregled rezultatov raziskave za področji timskega dela in odnosa do dela

KATEGORIJA	STATUS HIPOTEZ	REZULTATI	POJASNILA IN RAZLIKE
TIMSKO DELO/ SODELOVANJE	POTRJENE (tri podporne hipoteze)	Odgovori na to vprašanje so bili enoznačni in kažejo na to, da stereotipi o timskem delu in sodelovanju posameznih generacij veljajo tudi v podjetjih in da intervjuvanci zaznavajo dejanske razlike med generacijami na tem področju.	1. Mlajša generacija je bolj pripravljena za timsko delo kot starejša generacija. 2. Za mlajšo generacijo je potrebna motivacija za timsko delo. 3. Generacija otrok blaginje ima zaradi načina dela v preteklosti probleme pri vključevanju v timsko delo. 4. Generacija X je nekje vmes med generacijo Y in generacijo otrok blaginje.
ODNOS DO DELA	DVE OVRŽENI IN ENA POTRJENA (tri podporne hipoteze)	Odgovori na to vprašanje niso bili enoznačni in kažejo na to, da se intervjuvanci s stereotipom, ki velja za generacijo X, strinjajo in ga zaznavajo tudi v podjetju. Odgovori o tem, kaj dejansko velja za generacijo otrok blaginje in generacijo Y niso bili enoznačni.	1. Izpostavljenih je bilo več različnih pogledov na to, kakšen odnos do dela ima posamezna generacija. 2. Za generacijo Y in generacijo otrok blaginje so na eni strani izpostavili, da živi zato, da dela, in na drugi strani dela zato, da živi. 3. Generacija X mora usklajevati delo in privatno življenje. 4. Generacija otrok blaginje na prvo mesto postavlja družino in privatno življenje, generacija Y delo in generacija X oboje usklajuje.

V Tabeli 10 so predstavljeni rezultati raziskave za področji sprememb in komunikacije.

Tabela 10: Sistematični pregled rezultatov raziskave za področji sprememb in komunikacije

KATEGORIJA	STATUS HIPOTEZ	REZULTATI	POJASNILA IN RAZLIKE
SPREMEMBE	POTRJENA (ena podporna hipoteza)	Odgovori na to vprašanje so bili enoznačni in kažejo na to, da stereotipi o reakcijah na spremembe za posamezno generacijo veljajo tudi v podjetjih in da intervjuvanci zaznavajo dejanske razlike med generacijami na tem področju.	1. Generacija Y je bolj dovzetna za spremembe kot generacija otrok blaginje. Generacija X je nekje vmes. 2. Generacija Y je gonilo sprememb. 3. Reakcija na spremembe je odvisna od posameznika (trije intervjuvanci).
KOMUNIKACIJA	DVE POTRJENI/ENA NITI POTRJENA NITI OVRŽENA (dve podporni hipotezi)	Odgovori na to vprašanje so bili za generacijo otrok blaginje in generacijo Y enoznačni in kažejo na to, da stereotipi o komunikaciji posamezne generacije veljajo tudi v podjetjih in da intervjuvanci zaznavajo dejanske razlike med generacijami na tem področju. Za generacijo X mi intervjuvanci niso podali odgovorov, zato hipoteze, ki se nanaša na stereotip o komunikaciji generacije Y nisem niti potrdila niti ovrgla.	1. Generacija Y je neposredna, direktna, bolj odprta, …. Komunikacija je bolj neformalna. 2. Generacija otrok blaginje premisli, preden govori o določeni stvari, in zna presoditi, kdaj je lahko komunikacija formalna ali neformalna.

V Tabeli 11 so predstavljeni rezultati raziskave za področji pripadnosti in nagrajevanja.

Tabela 11: Sistematični pregled rezultatov raziskave za področji pripadnosti in nagrajevanja

KATEGORIJA	STATUS HIPOTEZ	REZULTATI	POJASNILA IN RAZLIKE
PRIPADNOST	OVRŽENE (tri podporne hipoteze)	Odgovori na to vprašanje so bili enoznačni za generacijo Y in kažejo na to, da stereotipi o njej veljajo tudi v podjetjih. Za generacijo otrok blaginje in generacijo X odgovori niso bili enoznačni in hkrati so bile izpostavljene razlike med generacijami drugačne od stereotipov, ki naj bi veljali za posamezno generacijo.	1. Generacija Y pripada sama sebi. 2. Za generacijo X in generacijo otrok blaginje so odgovori mešani. Na eni strani je izpostavljena pripadnost organizaciji in na drugi strani pripadnost poklicu. 3. Pripadnost iz generacije v generacijo pada.
NAGRAJEVANJE	ENA DELNO POTRJENA IN DVE OVRŽENI (tri podporne hipoteze)	Odgovori na to vprašanje niso bili enoznačni in kažejo na to, da se intervjuvanci s stereotipom, ki velja za generacijo X in Y, ne strinjajo, saj so izpostavili druge vrste nagrad, ki so pomembne posamezni generaciji. Pri generaciji otrok blaginje so izpostavili, da stereotip velja, vendar so dodali še eno razliko.	1. Generaciji Y je nagrada zelo pomembna, le ta mora biti denarna in dobiti jo morajo čim prej po opravljeni nalogi. 2. Generaciji otrok blaginje je pohvala bolj pomembna kot denar, vendar jim je denar tudi pomemben in na nagrado so pripravljeni čakati dlje časa kot generacija Y. 3. Nagrade so pomembne vsem generacijam, a jih cenijo različno.

V Tabeli 12 so predstavljeni rezultati raziskave za področji vpliva prisotnosti generacij na delo in nesoglasij zaradi prisotnosti generacij.

Tabela 12: Sistematični pregled rezultatov raziskave za področji vpliva prisotnosti generacij na delo in nesoglasij zaradi prisotnosti generacij

KATEGORIJA	STATUS HIPOTEZ	REZULTATI	POJASNILA IN RAZLIKE
VPLIV PRISOTNOSTI GENERACIJ NA DELO	POTRJENA (ena podporna hipoteza)	Odgovori na to vprašanje so bili enoznačni in kažejo na to, da stereotipi o vplivu prisotnosti različnih generacij na delo v podjetju veljajo in da intervjuvanci zaznavajo dejanske vplive različnih generacij na delo v podjetju.	1. Vplivi na delo v podjetju so in so lahko negativni ali pozitivni.
NESOGLASJA ZARADI PRISOTNOSTI GENERACIJ	DELNO POTRJENA (ena podporna hipoteza)	Odgovori na to vprašanje so bili enoznačni in kažejo na to, da stereotipi o nesoglasjih zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju veljajo in da intervjuvanci zaznavajo dejanska nesoglasja zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju in hkrati izpostavljajo, da do nesoglasij prihaja tudi zaradi drugih vrzokov.	1. Do nesoglasij v podjetju prihaja, a zagotovo to ni samo zaradi generacij in generacijskih razlik, ampak tudi zaradi različnih osebnosti in osebnostnih lastnosti zaposlenih.

Na tej točki se mi postavljajo vprašanja: Zakaj prihaja do razlik med vodenjem različnih generacij? Zakaj prihaja do razlik med vodji iz različnih generacij? Zakaj se vrednote glede na generacije razlikujejo? Zakaj se pojavljajo miti o generacijah? Zakaj so generacije različno pripravljene na timsko delo in sodelovanje? Zakaj je odnos do dela med generacijami različen? Zakaj generacije različno odreagirajo na spremembe? Zakaj generacije različno komunicirajo? Zakaj se pripadnost med generacijami razlikuje? Zakaj se generacije razlikujejo pri nagrajevanju? Zakaj prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju? In zakaj prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij? V zvezi z vsemi področji, na katerih sem raziskovala dejanske razlike in stereotipe, se mi postavlja vprašanje, zakaj prihaja do tega, da stereotipi presegajo oziroma ne presegajo dejanskih razlik med generacijami. Na vsa ta vprašanja bom poskušala najti odgovore skozi pregled posameznih vprašanj iz intervjuja in na podlagi le tega skušala priti do odgovorov na zgoraj zastavljena vprašanja.

Posamezni vodje so izpostavili drugačne razlike med **vodenjem** posameznih generacij, kot naj bi stereotipno veljale, in tako ovrgli mojo prvo podporno hipotezo (H1a). Poleg tega so navajali tudi, da je delitev na generacije umetna dilema in da to ni odvisno od generacije, ampak štejejo tudi druge kvalitete. Pri odgovoru na vprašanje, katero generacijo je najlažje voditi in zakaj, sem dobila zelo različne poglede intervjuvancev. Nekateri menijo, da je vodenje generacije Y lažje, saj so bolj vodljivi, prilagodljivi, …. Na drugi strani so izpostavili, da je vodenje generacije Y težje kot vodenje generacije X, saj imajo drugačne vrednote kot generacija Y. Pri odgovoru na to vprašanje se intervjuvanci niso osredotočali na generacijo otrok blaginje. Menim, da imajo vodje v podjetjih večinoma zaposlene iz generacije X in generacije Y in se pri svojem delu in vodenju z generacijo otrok blaginje ne srečujejo.

Podrejeni so izpostavili dva različna pogleda na to, kdo je primeren **vodja** in zakaj. Na eni strani so izpostavili, da so bolj primerni vodje iz generacije otrok blaginje zaradi izkušenj, avtoritete, pozicije v organizaciji, …. Vendar se je na drugi strani pojavilo mnenje, da so bolj primerni vodje iz generacije X kot tudi iz generacije Y, saj so bolj fleksibilni, napredni v razmišljanju, …. Poleg tega, ko so se intervjuvanci opredelili o tem, iz katere generacije naj bi vodja prihajal, so poudarili tudi to, da niso samo leta tisto, kar šteje, ampak štejejo tudi na primer izkušnje, ki jih ima vodja. Tako sem svojo drugo podporno hipotezo (H1b) na podlagi teh odgovorov ovrgla.

Iz zgoraj podanih odgovorov lahko potrdim, da tako vodje kot njihovi podrejeni zaznavajo dejanske razlike pri vodenju različnih generacij, pa tudi pri vodjih iz različnih generacij, in da so te razlike manjše, kot stereotipno velja. Menim, da obstaja več različnih odgovorov na vprašanje, zakaj prihaja do zaznavanja razlik med vodenjem različnih generacij. Generacije so odrasle v različnih časovnih obdobjih, ki so jih zaznamovali različni zgodovinski dogodki, ki so imeli vpliv tudi na oblikovanje generacij in njihovih vrednot. Sporočila, ki so jih generacije prejemale v času svojega otroštva, se med generacijami zelo razlikujejo. Zato so se oblikovale vrednote, ki so predstavnikom posamezne generacije skupne. Lahko rečem tudi, da so to tudi stereotipi o generacijah. Ker imajo vodje predstavo oziroma izoblikovane stereotipe o

določeni generaciji, na primer, da je generacija Y lena in da se ji ne da delati, to posplošijo na celotno generacijo in se ne ukvarjajo z vodenjem posameznikov in s tem, kako bi njihovi zaposleni iz te generacije delali boljše. Menim, da ima vsaka generacija določene prednosti kot tudi določene slabosti v povezavi z delom in da je težko opredeliti, katera generacija je lažje vodljiva.

Razlike so zaznali tudi podrejeni ob odgovarjanju na vprašanje, kateri vodja je za njih najbolj primeren in zakaj. Menim, da so razlogi za razkorak zelo podobni kot pri vodenju različnih generacij. Če pogledamo s perspektive zaposlenega iz generacije Y, bi si verjetno želel za vodjo nekoga, ki komunicira bolj neformalno in je manj avtoritativen, saj ima sam takšen odnos do dela. Ko dobi vodjo iz generacije otrok blaginje, za katere stereotipno velja, da so formalni pri komunikaciji in avtoritativni, te lastnosti posploši na vodjo in mu mnogokrat ne da možnosti, da pokaže, kakšen vodja je in kakšne so njegove vrednote, pogled na delo, ….in seveda to deluje tudi obratno.

Kot sem zgoraj izpostavila, stereotipno velja, da imajo generacije različne **vrednote**. Intervjuvanci so za vsako generacijo zelo hitro po postavljenem vprašanju začeli naštevati, katere vrednote ima posamezna generacija. Menim, da intervjuvanci zaznavajo, da se vrednote med generacijami razlikujejo. Vendar se vrednote, ki naj bi stereotipno veljale za posamezno generacijo, razlikujejo od vrednot, ki so jih našteli intervjuvanci, zato sem tri podporne hipoteze, ki se nanašajo na vrednote generacij ovrgla (H2a, H2b in H2c). Vendar, ali je to res povezano samo z generacijami in časom našega rojstva ali je to povezano še s čim drugim. Kot sem napisala že prej, menim, da je časovno obdobje zaznamovalo tudi oblikovanje vrednot posamezne generacije. Poleg tega menim, da na to, katere vrednote imajo posamezne generacije vpliva tudi to, v katerem življenjskem oziroma razvojnem obdobju so. Člani generacije X imajo kot eno izmed pomembnih vrednot družino. Menim, da je to zato, ker so si v bližnji preteklosti ustvarili družino in jim le ta predstavlja pomemben del njihovega življenja. Pri generaciji Y je izpostavljeno delo, saj v večni družine še nimajo in se posvečajo iskanju dela, gradnji kariere ali čemu drugemu, povezanem z delom in kariero. Poleg tega menim, da na oblikovanje posameznikovih vrednot zelo vpliva vzgojni stil njegovih staršev in sporočila, ki jih je prejemal. Odgovor na vprašanje, kakšne so vrednote posamezne generacije in zakaj se le-te med generacijami razlikujejo, ni preprost, saj na oblikovanje vrednot tako generacije kot tudi posameznikov vpliva več različnih, a med seboj povezanih dejavnikov.

Miti, zgodbice in stereotipi o generacijah obstajajo. To so mi potrdili prav vsi intervjuvanci, saj so jih našteli zelo veliko. Potrdili so, da poznajo mit o generaciji otrok blaginje in da ta stereotipno velja, vendar na drugi strani mita o generaciji Y, ki sem ga vključila v podporno hipotezo, niso izpostavili, tako sem eno podporno hipotezo potrdila (*H3a*) in drugo ovrgla (H3b). Predvsem so se osredotočili na generacijo Y, ki so jo nekateri poimenovali opevana generacija. Če razmišljam, zakaj prihaja do pojava mitov zgodbic in stereotipov o generacijah v podjetju, je prvo razmišljanje to, da si posamezniki lažje osmislimo svet, če ljudi popredalčkamo in jim nalepimo etikete ter s tem ljudem pripišemo določene lastnosti, ki

stereotipno veljajo za posamezni generacijo. Če uporabljamo stereotipe, si z njimi olajšamo svoje delovanje in življenje in se ne ukvarjamo z lastnostmi vsakega posameznika in le te posplošimo. Menim tudi, da do pojava stereotipov v podjetju prihaja tudi zato, ker vemo, da imajo generacije različne vrednote, znanja in lastnosti, imamo o tem tudi svoje predstave in prepričanja, jih nato pripišemo posamezniku, za katerega se nam zdi, da spada v določeno generacijo. Če smo prepričani, da starejši ne znajo uporabljati računalnika in so pri uporabi računalnika bolj počasni kot mlajši, bomo ob prošnji za pomoč pri uporabi računalnika gotovo na starejše gledali drugače, četudi imajo znanje o uporabi računalnika. Ti stereotipi, miti in zgodbice krožijo med posamezniki v podjetju in menim, da lahko nastanejo zelo hitro. Še dodatno se okrepijo, če se naša izkušnja sklada s prepričanjem, ki ga imamo o posamezni generacijami.

S tem, da se v podjetju pojavljajo **stereotipi in vplivajo na delo** oziroma podjetje, so se intervjuvanci strinjali. Kot sem navedla že zgoraj, si s stereotipi lažje osmislimo svet okoli sebe, če ljudi »popredalčkamo« in tako lažje delujemo. Stereotipi vplivajo na podjetje tako, da v podjetju zaradi tega prihaja do konfliktov. Menim, da do konfliktov prihaja, saj imajo različne generacije različne poglede tako na delo kot tudi na mnoga druga področja in imajo v zvezi s tem nasprotujoče si želje. Zaradi tega prihaja do konfliktov, za katere menim, da so za podjetje koristni, saj lahko ob reševanji le teh prihaja do novih idej, možnosti za razvoj, spremembe poslovnih procesov, …, saj se zaposleni ukvarjajo ne samo s sabo, ampak tudi s svojimi sodelavci, s katerimi imajo nasprotujoče si želje. Druga stran vpliva stereotipov je negativna stran. Menim, da imajo lahko stereotipi tudi negativne vplive na podjetje, in sicer takrat, ko se zaposleni ukvarjajo samo s tem, kakšni so drugi, na primer starejši, in se ne ukvarjajo s tem, kako bi izkoristili situacijo in drugačnost za izboljšave in inovativnost.

Ko sem se v intervjuju dotaknila **timskega dela in sodelovanja,** so se intervjuvanci strinjali, da je generacija Y bolj pripravljena na timsko delo in sodelovanje kot generacija otrok blaginje in da je generacija X nekje vmes med njima. Tako sem potrdila vse tri podporne hipoteze, vezane na timsko delo in sodelovanje (H4a, H4b in H4c). Menim, da do tega prihaja zato, ker se včasih timsko delo ni zelo poudarjalo in mu nismo posvečali veliko pozornosti. Generacija otrok blaginje je v času socializma, ko so odraščali, veliko slišali o sodelovanju, a ne o timskem delu. Menim tudi, da vse generacije lahko delujejo timsko, a pri timskem delu sodelujejo iz različnih vzrokov. Mlajši so na timsko delo in sodelovanje navajeni že od osnovne šole naprej, kjer se to spodbuja in njihov učni proces je zasnovan tako, da je timsko delo sestavni del njihovega življenja. Generacija X je v kariernem obdobju, ko nabirajo moč in avtoriteto in se s timskim delom ne bi ukvarjali, če le-to ni potrebno. Sodelujejo takrat, ko je to edina možnost. Generacija otrok blaginje na pravo timsko delo ni pripravljena, a je pripravljena na sodelovanje, če le imajo avtoriteto ali so lahko oni avtoriteta. Do razlik prihaja tudi zato, ker pojem timsko delo včasih ni bil uveljavljen in, ker se pravo timsko delo pojavja šele v zadnjem desetletju in temelji na sploščenih organizacijskih strukturah, ki včasih niso obstajale.

Na področju **odnosa do dela** se odgovori intervjuvancev razlikujejo. Za generacijo X so podani odgovori zelo enoznačni in na podlagi le-teh sem potrdila podporno hipotezo (H5b), ki se veže na generacijo X in njihov odnos do dela. Za generacijo otrok blaginje in generacijo Y odgovori niso bili enoznačni, saj so bile razlage o odnosu do dela za ti dve generaciji zelo različne. Poleg tega so se odgovori razlikovali od tega, kar naj bi stereotipno veljajo in od mojih podpornih hipotez (H5a in H5c), zato sem jih ovrgla.

Po mojem mnenju generacija Y dela zato, da živi, generacija X skuša usklajevati delo in privatno življenje in generacija otrok blaginje živi zato, da dela. Menim, da do teh razlik prihaja zato, ker se je naša družba z razvojem spreminjala in tudi zato, ker so generacije v različnih življenjskih obdobjih. Če pogledam generacijo X, ki ima družino in delo, je nujno, da le-to skuša čim bolj usklajevati. Za generacijo otrok blaginje menim, da tudi zaradi preteklosti živijo zato, da delajo in svoje življenje posvečajo delu, ki je bilo včasih na prvem mestu in eksistencialnega pomena. Generaciji Y je poleg dela pomembna tudi zabava in zato delajo zato, da živijo in si poleg dela privoščijo tudi zabavo, potovanja, ….

Spremembe so stalnica v naših življenjih. Generacije na spremembe reagirajo različno. Intervjuvanci so se strinjali, da je generacija Y bolj dovzetna za spremembe kot generacija otrok blaginje in da je generacija X nekje vmes. Tako sem potrdila podporno hipotezo (H6), ki se veže na reakcije na spremembe za posamezno generacijo. Menim, da je razlog za to hiter razvoj informacijske tehnologije in družbe v zadnjih desetletjih. Prav hitre spremembe so se dogajale in se še vedno dogajajo prav v času odraščanja generacije Y, ki je na njih navajena in z njimi živi. Generacija otrok blaginje je te spremembe doživela in jih doživlja v drugem življenjskem obdobju in se na njih privaja z manjšo hitrostjo kot mlajši. Prav tako menim, da so bili starejši bolj navajeni stabilnosti in ne toliko na hitre spremembe in se zato spreminjajo, ko menijo, da je to nujno potrebno. Menim, da je možno, da bodo spremembe v naslednjih desetletjih še hitrejše in bolj intenzivne in ko bo generacija Y stara toliko, kot je generacija otrok blaginje danes, ne bo sprejemala sprememb s tako odprtimi rokami kot danes. Glede na odgovore intervjuvancev sem potrdila svojo sedmo podporno hipotezo (H6), saj so se intervjuvanci strinjali, da obstajajo razlike med reakcijami posameznih generacij na spremembe.

Pri vprašanju o **komunikaciji** so izpostavili razlike med komunikacijo generacije Y in generacijo otrok blaginje. Razlike, ki so jih izpostavili, se skladajo s tem, kar naj bi stereotipno veljalo za ti dve generaciji. Na podlagi tega sem potrdila podporni hipotezi (H7a in H7c), vezani na komunikacijo. O generaciji X in komunikaciji intervjuvanci niso govorili, tako da podporne hipoteze, vezane na komunikacijo generacije X, ne morem niti potrditi niti ovreči. Menim, da do razlik med generacijam prihaja, ker je danes komunikacija med posamezniki iz generacije Y zelo neformalna in v večini poteka preko socialnih omrežji, kjer ni nobenih strogih formalnih omejitev o komunikaciji. Včasih, v času odraščanja generacije otrok blaginje, je bila komunikacija med njimi tudi neformalna, a še vedno bolj formalna v primerjavi z današnjo komunikacijo generacije Y. Generacijo otrok blaginje so učili, da je

potrebno spoštovati avtoriteto in da je nujna formalna komunikacija. Tako še danes v podjetju komunicirajo formalno, ne glede na to, ali je neformalna komunikacija zaželena in dovoljena, saj imajo zakoreninjene vzorce iz preteklosti.

Pripadnost iz generacije v generacijo pada. Če je to tako, potem se lahko zgodi, da generacije, ki prihajajo, ne bodo pripadale nikomur več. Vse tri podporne hipoteze (H8a, H8b in H8c), vezane na pripadnost posamezne generacije, sem ovrgla, saj se to, komu pripada kakšna generacija stereotipno, in to, kar so izpostavili intervjuvanci, ne sklada. V odgovorih so intervjuvanci izpostavili dejanske razlike, ki jih med generacijami zaznavajo v podjetjih. Menim, da se pripadnost iz generacije v generacijo spreminja in ne pada. Spreminjanje pripadnosti je povezano tudi z reakcijami generacij na spremembe. Kot sem zapisala zgoraj, so starejši manj dovzetni za spremembe kot mlajši. Če pogledamo z vidika zaposlitve je bilo včasih zaželeno, da se zaposliš v podjetju in si mu pripaden do konca svoje kariere. Tako zaposleni niso bili dovzetni za menjanje služb, saj je vsaka menjava sprememba. Mlajša generacija živi s spremembami, kar pomeni, da si spremembe v življenju želijo, saj so le-te za njih stalnica, tako da menjava služb zanje ni problem, ampak je zaželena. Ker mlajši vedo, da bodo tekom svoje kariere menjali službe in delodajalce, težko pripadajo podjetju. Menim, da zato pripadajo sami sebi in sledijo svojim ciljem in ne pripadajo organizaciji. Menim tudi, da obstajajo določeni poklici, za katere velja, da so jim ljudje zelo pripadni, na primer zdravniki, odvetnik, … . To pripadnost poklicu jim vzgojijo že na fakulteti, ko od študentov pričakujejo, da se bodo s svojim poklicem poistovetili.

Pri odgovorih na vprašanja o **nagrajevanju** so izpostavili, da je mlajši generaciji zelo pomembna nagrada, da mora biti le ta denarna in da nanjo niso pripravljeni čakati dolgo, in na drugi strani, da je starejši generaciji dovolj le pohvala in jim je bolj pomembna kot denar in da so na nagrado pripravljeni čakati dlje. Za generacijo X so izpostavili, da je še vedno smiselna oblika nagrade denar. S temi odgovori sem delno potrdila podporno hipotezo (H9a), vezano na generacijo otrok blaginje, in ovrgla podporni hipotezi (H9b in H9c) o generaciji X in Y. Vendar menim, da je denarna nagrada pomembna vsem, ne glede na generacijo, in da se je zaposleni ne branijo. Menim tudi, da je generaciji Y zelo pomembna pohvala, saj so nanjo veliko bolj navajeni kot ostali dve generaciji, saj so je bili deležni pri vzgoji in jo zato tudi sedaj pri delu potrebujejo. Do razlike glede denarne nagrade po mojem mnenju prihaja zaradi tega, ker mladi veliko več govorijo o denarju, ki ga zaslužijo, a vseeno menim, da je denarna nagrada pomembna vsem in ne samo generaciji Y. Generacija otrok blaginje in generacija X o denarju nista govorili, saj so jih učili, da se o denarju ne sprašuje in o plači ne govori na glas, zato se jim sedaj zdi, da mladi govorimo samo o denarju, verjetno pa bi oni tudi, če bi imeli dovoljenje za to.

Podporna hipoteza (H10), da **prisotnost različnih generacij vpliva na delo in podjetje**, je potrjena s strani večine intervjuvancev, saj so se strinjali, da vpliv je, in izpostavljeni so bili pozitivni in negativni vplivi na podjetje. Menim, da prisotnost generacij gotovo vpliva na delo in podjetje, saj so medgeneracijski timi veliko bolj uspešni od timov, kjer ni prisotnih

različnih generacij. Vsaka izmed generacij ima določene kvalitete, ki lahko, če jih združimo in skupaj uporabimo, pripeljejo do inovativnosti in generiranja novih idej. Menim, da različnost doda vrednost tako proizvodom kot tudi procesom podjetja. Prav tako prisotnost različnih generacij pripelje do konfliktov in menim, kot sem zapisala že zgoraj, da so konflikti možnost za razvoj in napredovanje organizacije, saj se ljudje ne ukvarjajo več samo sami s sabo, ampak tudi z ostalimi.

Zadnjo podporno hipotezo (H11), ki se nanaša na **nesoglasja v podjetju** zaradi prisotnosti različnih generacije, sem potrdila le delno, saj so se intervjuvanci s tem, da do nesoglasij prihaja, strinjali, a so izpostavili, da do nesoglasij ne prihaja samo zaradi generacij, ampak tudi zaradi različnih osebnosti in osebnostnih lastnosti posameznikov. Menim, da je razlogov, zakaj prihaja do nesoglasij v podjetju definitivno več in ni edini razlog za nesoglasja ta, da je v podjetju prisotnih več generacij. Kot sem že omenila, so intervjuvanci izpostavili, da do nesoglasij prihaja tudi zaradi osebnosti in osebnostne lastnosti posameznikov. Posamezniki so si med seboj različni, imajo drugačne vrednote in drugačne poglede na delo kot tudi na življenje. Do nesoglasij lahko prihaja tudi zaradi tega, ker posamezniki določenim stvarem in situacijam pripisujejo različno pomembnost in se njihovi pogledi na to razlikujejo. Ker imajo različne poglede, pride do nesoglasij kot tudi do konfliktov, ki imajo po navadi negativen prizvok. Kot sem že omenila, so lahko konflikti za podjetje tudi pozitivni in ne samo negativni, kot si najprej predstavljamo ob omembi besede konflikt. Menim, da do razlik prihaja tudi, ker imajo generacije različne navade in navad drugih generacij ne sprejemajo, ker jim niso blizu in želijo, da ostali sprejmejo njihove navade, a to žal ni mogoče. Zaradi tega obstaja možnost, da prihaja do nesoglasij med generacijami v podjetju. Menim, da so nekatera nesoglasja, za katera mislimo, da so povezana s posameznikom, dostikrat bolj povezana z medgeneracijskimi razlikami. Če kdo iz generacije otrok blaginje misli, da ga morajo vsi spoštovati zaradi njegove starosti, saj je on vendarle starejši, a ga njegovi sodelavci samo zaradi njegove starosti ne spoštujejo, je to nesoglasje povezano tako s posameznikom kot tudi z generacijo.

Glede na dobljene rezultate raziskave, lahko svojo temeljno hipotezo potrdim in rečem, da stereotipi o generacijah presegajo dejanske razlike med generacijami. Kot sem razložila zgoraj, intervjuvanci razlike med generacijami zaznavajo in jih opažajo, a so te dejanske razlike manjše od stereotipov, ki se o generacijah pojavljajo. Velikokrat so intervjuvanci poudarili, da je delitev na generacije umetna dilema in da do razlik med posamezniki ne prihaja samo zaradi tega, ker pripadajo določeni generaciji, ampak tudi zaradi osebnosti in osebnostnih razlik. Menim, da do razlik pri posameznikih prihaja tudi zaradi različnih vzgojnih stilov, ki so jih imeli njihovi starši, ter zaradi sporočil, ki so jih v časi razvoja prejemali in, ker smo ljudje v različnih razvojnih obdobjih in so nam različne stvari pomembne. Na podlagi tega ima vsak posameznik izoblikovan svoj vrednostni sistem in svoje poglede na svet. Menim, da lahko pri vsaki posamezni generaciji najdemo skupne točke, na primer vrednote, ki so generaciji skupne, a vseeno ne smemo zanemariti posameznikov. Delitev na generacije in stereotipno pripisovanje lastnosti le-tem je po mojem mnenju preraslo

v konstantno prelaganje odgovornosti za različnost na medgeneracijske razlike in v to, da kar vsem povprek pripisujemo določene lastnosti, ki naj bi veljale za generacijo, a pred tem ne damo možnosti posamezniku, da bi ga bolje spoznali in da bi videli, kakšne so njegove vrednote in pogledi na svet in bi ga na podlagi tega »pospravili v svoj predalček«.

Odprtih možnosti za nadaljnje raziskovanje na področju stereotipov o medgeneracijskem sodelovanju v podjetjih je veliko. Kot metodološko nadgradnjo za nadaljnje raziskovanje predlagam preučevanje dejavnikov, ki vplivajo na zaznavanje medgeneracijskih razlik v podjetjih. Pomembno je, da se zavedamo, da medgeneracijske razlike obstajajo, vendar je hkrati pomembno tudi, da vemo, zakaj medgeneracijske razlike zaznavamo, kako vplivajo na nas in podjetje, in da preverimo, ali so naše zaznave realne, ali smo jih iz enega izkustva posplošili na celotno generacijo in si o njej ustvarili stereotipne predstave, za katere mislimo, da veljajo za vse pripadnike določene generacije.

SKLEP

Pomembno je, da se v podjetjih zavedajo, da so na trgu prisotne štiri različne generacije, za katere veljajo določeni stereotipi. Zavedati se moramo, da dejanske razlike med generacijami obstajajo in da niso vse razlike samo stereotipi. Generacije imajo različna ozadja, vrednote in različen odnos do dela. Pomembno je, da se medgeneracijskih razlik zavedamo in jih ne zanikamo, jih zaznavamo in jih skušamo upravljati in hkrati, da si ne ustvarimo stereotipov o generacijah, ki presegajo dejanske razlike med generacijami. Zato je potrebno, da ugotovimo, kakšne so dejanske razlike med generacijami, in ne upoštevamo že ustvarjenih stereotipov, ki so jih pripisali posamezni generaciji. Pomembno je, da se zavedamo, da smo obkroženi s stereotipi in se jim poskušamo izogniti, ko medgeneracijsko sodelujemo v podjetju.

Pri stereotipih gre za proces pripisovanja lastnosti posameznikom na podlagi njihove skupinske pripadnosti, ne pa na osnovi individualnih značilnosti in posebnosti. Če zaznavamo in ocenjujemo ljudi na osnovi njihove skupinske pripadnosti, jih tipično obravnavamo tako, da so bolj podobni članom svoje skupine in bolj različni od članov drugih skupin, kot so v resnici. Zaznavanje skupin je nujno pristransko in diskriminatorno. Nagnjeni smo k prepričanju, da je skupina, ki ji pripadamo, boljša kot tista, ki ji ne pripadamo (Nastran-Ule, 1997).

Steele in Aronson (1995, str. 797) sta prvič v svoji študiji uporabila izraz stereotipna grožnja. O stereotipni grožnji govorimo, kadar se posameznik počuti ogrožen, ko se izreče negativen stereotip o njegovi skupini. Če pride do pojava stereotipne grožnje v podjetju, kar na primeru generacij pomeni, da se izreče določen negativen stereotip o generaciji, potem bo to dokazano vplivalo na uspešnost generacije oziroma skupine.

Z raziskavo, ki sem jo opravila, sem potrdila svojo temeljno hipotezo, in sicer, da stereotipi o generacijah presegajo dejanske razlike med generacijami, zato je pomembno, da posvetimo

pozornost iskanju in določanju razlik med generacijami, a hkrati se moramo zavedati, da so si posamezniki med seboj različni in da pripisovanje vseh lastnosti posamezne generacije posamezniku lahko nanj vpliva in vpliva tudi na medgeneracijsko sodelovanje v podjetju. Če se zavedamo, da smo si med seboj različni in to pri medgeneracijskem sodelovanju upoštevamo, smo lahko zaradi tega tudi bolj uspešni. Če se medgeneracijskih razlik ne zavedamo in imamo v glavah samo stereotipe o generacijah, ki so večji od dejanskih razlik, ki jih konstantno pripisujemo sodelavcem, glede na to, v katero generacijo sodijo, je medgeneracijsko sodelovanje v podjetju oteženo.

V nadaljnjih raziskavah bi morali odpraviti eno omejitev, ki se je pojavila pri mojem magistrskem delu. Vzorec, ki sem ga obravnavala, ni reprezentativen, saj je v raziskavi sodelovalo le 16 oseb. Poleg tega sem osebe, ki so sodelovale v raziskavi, poiskala v krogu znancev in prijateljev, kar lahko tudi vpliva na rezultate raziskave. Nadaljnje raziskave bi si morali zastaviti tako, da bi polstrukturirane globinske intervjuje izvedli še na večjem vzorcu, da bi najprej dobili širšo sliko za razumevanje osnovnih razlogov in motivov in bi s tem dobili širši pogled na osnovno razumevanje proučevanja problema. Iz rezultatov takšne raziskave bi lahko sestavili vprašalnik in izvedli še kvantitativno raziskavo na področju medgeneracijskega sodelovanja v podjetjih. Nadaljnje raziskave bi nam omogočile boljši pogled v stereotipe in dejanske razlike med generacijami in v medgeneracijsko sodelovanje v podjetjih. Poleg tega bi nam dale odgovor na vprašanje zakaj na vseh področjih, ki sem jih raziskovala v svoji raziskavi.

Poleg nereprezentativnega vzorca, ki sem ga obravnavala, nisem upoštevala kulturološkega elementa generacij. Dejstvo je, da so si generacije v različnih kulturah že v osnovi različne in da je potek razvoja generacij v različnih kulturah drugačen. Če bi za primerjavo vzeli Slovenijo in Japonsko, bi verjetno že na začetku ugotovili, da imajo generacije določene podobnosti, a hkrati je med njimi tudi veliko razhajanj. Tako, da bi bilo za širšo sliko in nadaljnje raziskave o generacijah nujno potrebno vključiti in upoštevati kulturološke razlike pri določanju generacijskih značilnosti in stereotipov.

V nadaljnjih raziskavah bi lahko za področje stereotipov o medgeneracijskem sodelovanju ugotavljali, ali se v podjetjih sploh zavedajo medgeneracijskih razlik, in kakšno pomembnost imajo medgeneracijske razlike za podjetje, kako se z medgeneracijskimi razlikami soočajo in kakšne načrte za prihodnost imajo na področju managementa generacijskih oziroma starostnih razlik.

Poleg tega bi se lahko v vsako vprašanje mojega intervjuja poglobili in naredili bolj podrobno raziskavo vsakega področja posebej. Ugotavljali bi lahko razloge, zakaj prihaja do razlik pri vodjih iz različnih generacij in kakšne so, zakaj se vodenje različnih generacij razlikuje in kako, zakaj se miti in stereotipi o generacijah v podjetju pojavijo in kako jih upravljati, zakaj se pripravljenost na timsko delo in sodelovanje med generacijami razlikuje in kakšne razlike obstajajo, zakaj se odnos do dela po generacijah razlikuje in kakšne so razlike, zakaj je

reakcija na spremembe različna med generacijami in kako se razlikuje, zakaj se komunikacija med generacijami razlikuje in kako, zakaj se pripadnost med generacijami spreminja in komu generacije zares pripadajo, zakaj se nagrajevanje med generacijami razlikuje in kako ter zakaj prisotnost generacij vpliva na delo in ali do nesoglasij prihaja zgolj zaradi različnih generacij, osebnostnih razlik ali mogoče zaradi kakšnega drugega vzroka.

Podjetja se morajo zavedati, da je poznavanje stereotipov o generacijah in dejanskih razlik med generacijami pomembno in da imajo medgeneracijske razlike določen vpliv. Z managementom raznolikosti lahko podjetje deluje bolj uspešno in dosega boljše rezultate, saj zaposleni ne čutijo stereotipne grožnje in se ne ukvarjajo s tem, kateri stereotipi veljajo za njihovo generacijo, ampak se zavedajo, da razlike so, jih tudi poznajo in jih znajo pri svojem delu upoštevati.

LITERATURA IN VIRI

1. AARP. (2007). Leading a Multinational Workforce. Najdeno 17. aprila 2012 na spletnem naslovu http://assets.aarp.org/www.aarp.org_/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf
2. Bell, E. L. J., & Nkomo, S. M. (2003). *Our separate ways. Black and White women and the struggle for professional identity.* Cambridge: Harvard Business Press.
3. Ben-Zeev, T., Fein, S., & Inzlicht, M. (2005). Arousal and stereotype threat. *Journal of Experimental Social Psychology, 41*, 174-181.
4. Block, C. J., Koch, S. M., Liberman, B. E., Merriweather, T. J., & Roberson, L. (2011). Contending With Stereotype Threat at Work: A Model of Long-Term Responses. *The Counselling Psychologist, 39*, 570-600.
5. Branscombe, N. R., & Ellemers, N. (1998). Coping with group-based discrimination: individualistic versus group-level strategies. V J. K. Swim & C. Standor (Ur.), *Prejudice: The target's perspective*, str. 243-266. New York: Academic Press.
6. Brečko, D. (2005). Generacijske razlike na delovnem mestu. *HRM, 3*(10), 48-55.
7. Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity.* San Francisco: Jossey-Bass.
8. Erjavšek, B. (2005). Generacije pri delu - Vodenje Veteranov, Bumerjev, Xerjev in Yajev. *Revija Kadri, 14*(XI), 58-59.
9. European Commission. (2008). Discrimination in the European Union 2008. Results for Slovenia. Najdeno na 7. junija 2012 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_296_sheet_sl.pdf
10. Fishman, A. A. (2008). Candidates From Three Very Different Generations Will Produce Their Next President. PRWeb. Najdeno 9. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.prweb.com/pdfdownload/753104.pdf
11. Frantz, C. M., Cuddy, A. J. C., Burnett, M., Ray, H., & Hart, A. (2004). A threat in the computer: The race implicit association test as a stereotype threat experience. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30*, 1611-1624.
12. Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1995). *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity.* Chicago: Irwin Professional Pub.
13. Generacija. (b.l.). *V slovarju slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 8. maja 2012 na spletni strani http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=GENERACIJA&hs=1
14. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training, 39*(2), 98-103.
15. Goldman, K. D., & Schmalz, K. J. (2006). Builders, Boomers, Busters, Bridgers: Viva la (Generational) Difference!. *Health Promotion Practice, 7*, 159-161.
16. Greif, T. (2006). Ukrepi proti diskriminaciji v zaposlovanju za delodajalce. Najdeno 28. maja 2012 na spletnem naslovu

http://www.ljudmila.org/lesbo/EQUAL/pdf/Ukrepi_proti_diskriminaciji_DELODAJALCI.pdf

17. Greif, T. (2009). PROGRESS. Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju. Najdeno 28. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.raznolikost.org/publikacije/prirocnik-progress.pdf
18. Hammill, G. (2005). Mixing and Managing Four Generations of Employees. Najdeno 6. junija 2012 na spletnem naslovu http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm
19. Hart, J. (2008). Understanding Today's Learner. Najdeno 8. maja 2012 na spletnem naslovu http://c4lpt.co.uk/articles/images/understandinglearners.pdf
20. Inzlicht, M., & Schmader, T. (2012). An Integration of processes that Underlie Stereotype Threat. Najdeno 16. maja 2012 na spletnem naslovu http://hpl.uchicago.edu/Publications/An%20Integration%20of%20Processes%20that%20Underlie%20Stereotype%20Threat.pdf
21. Koch, S. C., Müller, S. M., & Sieverding, M. (2008). Women and computers. Effects of stereotype threat on attribution of failure. *Computers & Education, 51*, 1795-1803.
22. Kray, L. J., Galinsky, A. D., & Thompson, L. (2002). Reversing the gender gap in negotiations: An exploration of stereotype regeneration. *Organizational behaviour and Human decision Processes, 87*, 386-409.
23. Kray, L. J., Reb, J., Galinsky, A. D., & Thompson, L. (2004). Stereotype reactance at the bargaining table. The effect of stereotype activation and power on claiming and creating value. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30*, 399-411.
24. Kray, L. J., & Shirako, A. (2009). Stereotype Threat in Organizations: An Examination of its Scope, Triggers, and Possible Interventions. Najdeno 13. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.irle.berkeley.edu/workingpapers/195-09.pdf
25. Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How to Solve Generational Puzzle at Work.* New York: Harper Business.
26. Lesko, A. C., & Corpus, J. H. (2006). Discounting The difficult: How high math identified women respond to stereotype threat. *Sex Roles, 54*, 113-125.
27. Lippa, R. A. (2002). *Gender, Nature and Nurture*. London: Lawrence Elrbaum associates.
28. Lippman, W. (1961). *Public Opinion*. New York: The Macmillan.
29. Malhotra, N. K. (2002). *Basic Marketing research: Applications to Contemporary Issues.* New Jersey: Prentice Hall.
30. Morgan, A., & Lynch, C. (2008). Leading & Motivating a Multi-Generational Workforce. *Lead Star, LLC*. Najdeno 1. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.leadstar.us/pdfs/leading_motivating_a_multi.pdf
31. Nastran-Ule, M. (1997). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno publicistično središče.
32. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM, 5*(17), 30-34.
33. Pečjak, V. (1998). *Psihologija tretjega življenjskega obdobja*. Bled: samozaložba.

34. Pečjak, V. (2009). Starost je tabuizirana. Najdeno 30. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/objektiv/1042289606
35. Rich, P. (2007). Engaging the Multi-Generational Workforce. *HR Management, 6*. Najdeno 1. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.hrmreport.com/article/Engaging-the-Multi-generational-Workforce/
36. Roberson, L., & Kulik, C. T. (2007). Stereotype Threat at Work. *Academy of Management Perspectives, 21*(2), 24-40.
37. Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review, 30*, 685-711.
38. Schmader, T., Johns, M., & Forbes, C. (2008). An Integrated Process Model of Stereotype Threat Effects on Performance. *Psychological review, 115*(2), 336-356.
39. Scheef, D., & Thielfoldt, D. (2003). Engaging Multiple generations among Your Workforce. Najdeno 1. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.keepem.com/pdf/Engaging%20Multiple%20Generations%20among%20Your%20Workforce.pdf
40. SHRM (2009). The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success. Najdeno 1. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/09-0027_rq_march_2009_final_no%20ad.pdf
41. Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology, 21*, 261-302.
42. Steele, C. M. (1997). A threat in the Air. How stereotypes shape intellectual identity and performance. American Psychologist, 52, 613-629.
43. Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of personality and Social Psychology, 69*(5), 797-811.
44. Steele, C. M., Spencer, S. J., & Aronson, J. (2002a). Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat. *Advances in Experimental Social Psychology, 34*(4), 379-440.
45. Steele, J., James, J. B., & Barnett, R. (2002b). Learning in a man's world: examining the perceptions of undergraduate women in male-dominated areas. *Psychology of Women Quarterly, 26*, 46-50.
46. Stone, J. (2002). Battling doubt by avoiding practice: The effect of stereotype threat on self-handicapping in white athletes. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*, 1667-1678.
47. Stone, J., Lynch, C. I., Sjomeling, M., & Darley, J. M. (1999). Stereotype threat effects on black and white athletic performance. *Journal of personality and Social Psychology, 77*, 1213-1277.
48. Stroessner, S., & Good, C. (2009). What are the consequences of stereotype threat? Najdeno 22. maja 2012 na spletnem naslovu http://reducingstereotypethreat.org/consequences.html

49. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace.* New York: Amacom.
50. Walliman N. (2006). *Social research methods*. London: Sage.
51. Wilkinson, D., & Birmingham, P. (2003). *Using Research Instruments: A guide for researchers.* London and New York: RoutledgeFalmer.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju 1
Priloga 2: Transkripcije intervjujev 2
Priloga 3: Angleško slovenski slovarček ključnih uporabljenih terminov 34

Priloga 1: Intervju

1. **Vodje**: Koga je najlažje voditi (starost)? Katero skupino/generacijo ljudi je najlažje voditi? In zakaj? **Podrejeni**: Kateri vodja je najbolj primeren (glede na starost)? In zakaj?
    a) Generacijo veteranov (1922-1943)
    b) Generacijo otrok blaginje (1943-1960)
    c) Generacijo X (1960-1980)
    d) Generacijo Y (1980-2000)
2. Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?
3. Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?
    a) Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?
4. Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?
5. Kakšen je odnos do dela po generacijah?
    a) Delajo zato, da živijo
    b) Živijo zato, da delajo
    c) Življenje in delo usklajujejo
    d) Ostalo
        - Kaj je pomembnejše delo ali privatno življenje?
6. Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?
    a) Sprejemajo spremembe
    b) Spremembam se upirajo
    c) So gonilo oziroma iniciatorji sprememb
7. Kako posamezne generacije komunicirajo?
8. Komu pripadajo generacije?
    a) Organizaciji
    b) Poklicu
    c) Sebi
    d) Drugo
9. Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju? Glede na:
    a) Pomembnost nagrade
    b) Čas (Kdaj dobijo nagrado?)
    c) Vsebina nagrade
10. Kako prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju?
    a) Ali bi bilo bolje imeti homogen ali heterogen tim?
11. Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?

Priloga 2: Transkripcije intervjujev

INTERVJU Z OSEBO A

1. **Vodje: Koga je najlažje voditi (starost)? Katero skupino/generacijo ljudi je najlažje voditi? In zakaj?**

Večinoma delam z mlajšimi generacijami. Jaz vodim samo generacijo X in Y. Mislim, da vsako mlajšo generacijo, ki prihaja, je težje voditi. Že znotraj generacije Y bi lahko naredili razlike. To pa zato, ker so rojeni v coni udobja. Vrednot sedaj ni več, ali pa so čisto drugačne. Celo življenje so bili v coni udobja. To, da si ti delodajalec in da imajo oni službo, jim danes nekaj zelo ne pomeni.

2. **Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?**

a) Veterani

Imeli so zelo strogo vzgojo. Vikali so svoje starše. Poslušajo in ubogajo in so z vidika delodajalca bolj ukrotljivi. Imajo navade iz socializma. Vse je naše. Služba zelo pomembna.

b) Baby boom (bolj tradicionalne vrednote)

Služba je zelo pomembna. Družina – mesečni stroški. Stabilna služba je vrednota. Služba višje kot mlajšim generacijam.

c) Generacija X

Strožja vzgoja. Poslušajo starše. Delo je bolj pomembno kot generaciji Y.

d) Generacija Y

Ne poslušajo staršev. V modernih družinah so otroci glavni. Navajeni so, da so glavni. Čudno jim je, da imajo šefa in da niso glavni. Delali bitisto, kar jim paše in ne bi delali tistega, kar jim ne paše. Živijo v hotelu. Zadovoljstvo je pred delom. Užitek. Zabava.

Odvisno od posameznika, ne moreš metati generacij v en koš, večina paše v to.

3. **Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?**
   a) **Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?**

Vsi podjetniki se sprašujejo, kam bo to šlo. Noben več noče delati, vsi ki pridejo na razgovor vprašajo koliko bo plača in ne kaj bodo delali. Mlajšim je pomembna plača. Plača ne bi bila vezana na rezultate dela. To je mladim čudno. Mladi ne bi nič delali – mit. Starejši so bolj pripravljeni delati kot mlajši. Znajo postaviti svoje pogoje, zavedajo se, da jim z leti cena na trgu pada. Bolj so se pripravljeni prilagoditi kot mlajši.

Podvprašanje: Ali pojav stereotipov vpliva na delo oziroma podjetje?
Stereotipi ne vplivajo na izbor kandidatov (mogoče minimalno). Mislim si, da Američani so že pred nami in da so že vse to skozi dali. V službo prihajajo generacije, ki so ves čas živele v coni udobja, a delodajalci hitro najdejo načine, kako jih prisilijo v delo. Nimajo drugega kot da delajo, saj jih vežejo na variabilo. Enega bom vedno našel, ki ga rabim in bo delal. Bi me skrbelo, če bi moral zaposliti 100, 200, 300 ljudi. Skrbelo bi me, kje bi jih našel. Raje bi zaposloval mlajše, a tiste, ki imajo vrednote od malo starejših generacij. Niso vsi Y isti, da nobeden noče delati. Trenutno me pretirano ne skrbi. Če bi imel veliko podjetje, bi te stereotipi vplivali name, ker to niso samo stereotipi. Saj mlajši so pripravljeni delati, če so ustrezno motivirani. Mlajši bi delali tisto, kar jim je zabavno (npr. urejali Facebook.), kot pa da bi delali tisto, kar mi rabimo. Vsem bolj diši »free« delo, sproščeno delo. Nekaj v čemer uživajo in je zraven še nekaj zabave. Delo, ki ima vsaj malo vonja po zabavi.

4. Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?

Individualnost je v prodoru. Če jih vklopiš, se da vse generacije spraviti v timsko delo. Bolj je na osebnem nivoju. Jaz imam majhno ekipo in nimam izkušenj, da bi lahko širše gledal. Sigurno bo pri mlajših vedno več takih, ki bodo želeli biti zvezde. Oni so od majhnega gledali hollywoodske filme in tam vedno gledaš zvezdo. Vedno je en glavni junak in seveda potem sebe vidijo v tem. Mi smo gledali eno risanko na teden in še to je bil Tom in Jerry, kjer ni bili tako eksplicitno ene zvezde. Danes imaš pa vse te Winx-ice,…Vedno gledaš zvezde. V končni fazi tudi hollywoodski filmi v osnovi prodajajo »american dream«. Po moji oceni je Hollywood naredil največjo škodo planetu v zgodovini. Vsak kitajski otrok je že obremenjen z »american dreamom«. Takoj, ko ima otrok dostop do modernih medijev in začne to konzumirati, pa v končni fazi tudi Facebook, vedno se rojevajo neke zvezde. In tudi pri nas, če rečemo, mularija, vsak 18 letni mulc bi imel BMW-ja in Rey Banke za 150 evrov. Dosežki so jim pomembni in to, da so zvezde. S tem bi jih najlažje motiviral. S tem, da bi bili individualisti in da bi izstopali. V nekem majhnem kolektivu težko delaš zvezde. Jaz ne vem, kako bi iz toliko ljudi, iz vsakega posebej delal zvezdo, da ne bi ostali zagnali »foušije« in da ne prihaja do sporov in da se ne gledajo čudno. Čeprav vem, da bi se določenega s tem bolj motiviralo pa vprašanje, kako bi vplivalo na ostalo.

Podvprašanje: Kako bi odreagirali zaposleni iz generacije X, če bi to naredil, da bi bil nekdo zvezda?
Težko rečem za celo generacijo. Slovenci smo nagnjeni k »foušiji«. Pravzaprav kar cel planet, vendar to niha med generacijami. Ta »foušija« je problem. Slovenci smo prav tipični. Ko se nekdo dvigne iz povprečja, ga udarimo po glavi, da ne bi kaj preveč bil. V Sloveniji biti zvezda je tako. Na splošno prej dobiš polena pod noge, kot ne. V službi pri nas, bi prišlo do nekaj »foušije«, če bi iz nekoga delal preveliko zvezdo in bil nepazljiv, ne glede na to ali si zasluži ali ne, ali pa ga samo motiviram, tvegam pri ostalih »foušijo«. Manjša motivacija na stani ostalih zaposlenih. Motivacija za generacijo Y je definitivno to, da iz njega narediš

zvezdo, da je on glavni junak v tej zgodbi. Problem je, ker ima zgodba enega glavnega junaka. Delati enega glavnega junaka v firmi je tvegano, imeti vsak teden drugega je pa umetnost, ki je jaz ne obvladam in ne vem, če se to da. Jaz ne delam zvezd, je pa po mojem to metoda za motivacijo generacije Y.

5. Kakšen je odnos do dela po generacijah?

Bolj kot gremo po generacijah, manj jim je zabava pomembna. Starejši niso imeli zabave. Naši starši se v osnovi niso zelo zabavali v svoji mladosti. Takoj, ko so bili sposobni za delo, so ga dobili. Današnje generacije pa ne, saj se ves čas zabavajo. Potem čudno gledajo, ko pridejo v službo in je treba začeti delat. Če jim služba ni zabava, potem je to težko. 30, 40 in 50 letniki razumejo, da pride v službo delati.

- **Kaj je pomembnejše delo ali privatno življenje?**

Generaciji Y je privatno življenje bolj pomembno kot delo, generacija X usklajuje privatno življenje in delo, Baby boom generacija pa če je delo se dela in umaknejo privatno življenje na stran.

6. Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?

Mlajši kot so, bolj so dovzetni za spremembe, ker živijo celo življenje v svetu sprememb. Spremembe so tako ali tako edina stalnica. To je znano že desetletja, ampak so zmeraj hitrejše. Če bi gledal par 100 let nazaj, so bile spremembe počasne, se je v 50 letih nekaj zgodilo. Sedaj so spremembe veliko hitrejše. Vsaka nova generacija, ki pride, je bolj dovzetna za spremembe, ker so jih itak doživljali skoz. Spremembe so jim že malo prišle v kri. Čeprav v osnovi smo pa ljudje generalno proti spremembam, ampak če rečeva mlajši se manj upirajo in celo obratno, bi jih celo predlagali. So gonilo sprememb. Zato imam jaz vedno rajši mlajšo ekipo, ker dobiš bistveno več inovativnosti. Ker od starejših dobiš lojalnega delavca, ki dela 8 ur, če rečeš tudi 10. Število inovacije je pa manjše. Mlajši so bolj inovativni, ker so živeli celo življenje v svetu sprememb in jim je čisto normalno, da se bo še kaj spremeni. Generacija X in Baby boom se bolj upirata spremembam in potrebujeta dalj časa.

7. Kako posamezne generacije komunicirajo?

Z leti gre navzdol. Mlajši bodo več povedali. Bolj direktno izveš. Starejši kot so bolj bodo zadržali zase in opravljali za šankom. Mlajši bodo povedali bolj direktno.

8. Komu pripadajo generacije?

Mlajši (generacija Y) so pripadni sebi. Generacija X se bistveno bolj naveže na firmo. Starejši kot so bolj so pripadni firmi, saj so bili celo življenje v isti firmi. Mlajši sploh ne pomislijo, da bi bili celo življenje v isti firmi. Starejši nimajo tega: »Jaz bom v podjetju dokler…bo nekaj. Bom tukaj.«. Baby boom so bolj pripadni nečemu, ali poklicu ali formi, kot mlajši. Mlajši so pripadni sami sebi. Oni so zvezde, individualci. Mogoče seveda odvisno od poklica. Odvetniki, zdravniki, ki jim ustrezno že v času vzgoje že vcepijo, da so oni nekaj več, so mogoče celo pripadni poklicu. Odvisno je, v kakšni smeri se izobražujejo, saj obstajajo

poklici, ki jih ne moreš zamenjati. Ko si ti enkrat odvetnik, ne moreš iti zelo stran od tega. Po moje so lahko mlajši tudi pripadni svojemu poklicu. Čeprav bodo tudi znotraj tega gledali, da bodo poskušali biti zvezde.

9. Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?

Definitivno mladim pomeni veliko pohvala. Javna pohvala jim zelo paše, finančna pa tudi, saj jo pričakujejo, ker so zvezde. Baby boom in generacija X sta dalj časa pripravljena čakati na nagrado kot mlajša generacija. Mladi so že živčni, zakaj je ne bi dobili, saj so zvezde. Starejši so tam in so naši, ker se jim je vse bolj počasi dogajalo v življenju. Mladi morajo hitro narediti, a ne vidiš da sem dober, daj pohvalo, povišico. Mlajši prej želijo več. Starejši na nagrado tudi počakajo.

10. Kako prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju?

/

11. Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?

Do nesoglasij toliko ne prihaja zaradi razlik v generacijah. Po moje je to bolj osebno. Po moje so bolj osebnostne lastnosti tiste, kot medgeneracijske razlike. Imam premalo ljudi zaposlenih, da bi lahko ocenil, katera generacija kako. Premalo nas je. Po moje so vse bolj osebne lastnosti. Če bi gledal širše, a ne poznam dobro, bi tudi medgeneracijske razlike vplivale. Malo vplivajo, saj starejši razmišljajo drugače. Starejši so bistveno bolj pripravljeni, ko je potrebno nekaj narediti. Pa ni važno, tudi če so zelo bogati, pridejo in naredijo. Mladi bi pa najeli tajnico. In zaradi tega pride do konflikta. S starejšimi se zmeniš. In želijo delati. Mladi so bolj po svoje. Za spore imajo večji vpliv osebnostne lastnosti kot medgeneracijske razlike. Medgeneracijske razlike (vrednote, pogled na delo) sigurno imajo vpliv, a manjši kot osebnostne lastnosti.

INTERVJU Z OSEBO B

1. Podrejeni: Kateri vodja je najbolj primeren (glede na starost)? In zakaj?

Veteranov ne bi želela imeti za vodjo, ker so v razmišljanju čisto drugje kot mi in ker so starejši in so odraščali v drugih časih. Baby boom generacija (naši starši) - to tudi rajši ne bi imela. Najraje bi imela vodjo iz generacije X. Bolj so napredni v razmišljanju, hitreje grejo v nekaj novega, poizkusijo, za razne izboljšave, niso toliko zadržani in se ne držijo toliko starih, utečenih navad. Bolj so dovzetni za spremembe, navdušeni za spremembe. Niso toliko tradicionalni.

2. Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?

a) Veterani

Čast, spoštovanje jim je zelo pomembno. Formalna funkcija jim je zelo pomembna. Delo in služba sta jim pomembna, saj šteje, če si uspešen v službi. Če si mel v njihovih časih naziv, si bil pomemben. Formalna izobrazba jim je pomembna.

b) Baby boom

Njim je pomembno to, da so vsi na istem, da so kot ena skupina. Enakopravnost. In mogoče samo delo jim je še vedno dovolj pomembno, ampak malo razmišljajo, da bi lahko za sebe kaj naredili, da si privoščijo dopuste,…

c) Generacija X

Delo jim je zelo pomembno, uspeh, mogoče tudi napredek in da si najboljši.

d) Generacija Y –

Pričakuje se od njih, da določene stvari dosežejo. To pomeni, da če imaš dokončano samo osnovno ali srednjo šolo, že nimaš kaj početi. Izobrazba, delo samo po sebi izgublja na pomembnosti. Ni nujno, da imaš dobro službo, ker ti bo že nekako uspelo. Zabava je za večino bolj pomembna kot služba.

3. Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?

Vsi starejši mislijo, da vsi ta mladi samo »fušajo«. Nič jim ni toliko pomembno, da bi se zavzeli in kaj naredili do konca in kakovostno. Da oni pa vse uredijo. Za X in Y velja, da so načeloma otroci inovacij, računalnikov, interneta in vsega tega.

4. Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?

Zato, ker dejansko razlike obstajajo. Ker okolje se spreminja in se je treba prilagoditi. Normalno je, da bodo generacije za nami drugače dojemale delo, prosti čas in zabavo kot ga mi sedaj, ker se bo spremenilo. Takrat bo mogoče nekaj drugega bolj prevladovalo. Sedaj je vse okoli interneta , ….

Podvprašanje: Ali pojav stereotipov vpliva na delo oziroma podjetje?

Pojav stereotipov vpliva na delo. Tisti, ki spadajo v starejše generacije sigurno na mlade gledajo drugače, kot bi gledali 20 let nazaj in obratno. Si misliš »zaplankan« star stric, ki ne zna uporabljat računalnika.

5. Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?

Zdi se mi, da nas mlajše že na faksu dovolj pripravljajo na skupinsko delo. Da so projekti, kjer je treba sodelovati, čeprav se še vedno najdejo individualisti, ki ne morejo sodelovati z nobenim in delajo vse po svoje. Starejši (veterani) bi imeli problem delati v timu, tako, da bi morale informacije krožiti in da bi morali res sodelovati in da bi bili zelo odvisni drug od drugega. Še vseeno so mladi stalno v nekaj povezani (Facebook,..) in sodelujejo, so v komunikaciji in jim je lažje. Na sodelovanje vpliva okolje, razvoj in inovacije.

6. Kakšen je odnos do dela po generacijah?

- **Kaj je pomembnejše delo ali privatno življenje?**

Starejši bolj živijo zato, da delajo, ker drugače ne bi vedeli kaj narediti sami s sabo. Mislim, da je zaradi tega veliko starejših profesorjev, managerjev, …. Pomembno jim je delo, služba, ker to veliko šteje, če si uspešen v službi, si najboljši. Če si imel v njihovih časih naziv, da si diplomirani, je bilo to zelo pomembno. Formalna izobrazba je za njih pomembna. Baby boom so nekje vmes, saj delajo zato, da živijo, hkrati pa tudi ne bi mogli živeti brez tega, da delajo. Poskušajo usklajevati. Za njih je šok, če jim ni potrebno delati in ko se upokojijo doživijo ta šok. Pri generaciji X bi rekla, da je odvisno od posameznika. Nekaj jih je takih, ki živijo zato, da delajo, ker so obsedeni in so deloholiki Težko rečemo, da je to značilno za generacijo. Za generacijo Y bi rekla, da delajo prav toliko kolikor jim je treba, da živijo (ali preko študentskega servisa, ...). Mislim, da se menja več služb. Če ti ni všeč, boš pač šel in če ne, te bo pa država financirala. Delo jim ni prioriteta, bolj jim je pomembno privatno življenje. A vedno obstajajo izjeme. Odvisno je tudi od vzgoje in tega, kakšne vrednote so ti »vcepili«. Nekateri predstavniki Baby boom generacije so bili že malo bolj napredni in so rekli, da delaš zato, da lahko živiš in ne obratno.

7. Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?

Mlajša kot je generacija lažje se prilagaja spremembam in jih sprejema. Ker starejši ne morejo tako hitro sprejeti vsega in se vsega naučit, jim je zato neprijetno, ker jim ne uspe tako hitro kot mladim in zaradi tega se mogoče upirajo spremembam. Po moje se starejši upirajo spremembam. Mlajši kot so bolj so pripravljeni na spremembe. Gonilo in iniciatorji sprememb so po mojem mnenju generacija X. in počasi to postaja generacija Y.

8. Kako posamezne generacije komunicirajo?

Starejši, ker jim je delo in uspeh zelo pomembno, ne delijo toliko kot bi lahko. Baby boom so bili navajeni še iz socializma, da je vse skupno in da se deli. Seveda so povsod izjeme. Pri Y-ih so povzpetniki in bi najrajši vse obdržali samo zase in nobenemu nič povedali. To počnejo zato, da bi uspeli in dosegli svoje cilje, uspeh slava, pomembnost, kariera,….Zavedajo se, da če želijo uspeti, morajo veliko narediti sami.

9. Komu pripadajo generacije?

Generacija Y bolj pripada sebi, službi in poklicu sigurno ne. Za X je zelo podobno. Veterani pripadajo službi, ker jim je to vse, saj na tem gradi vse. Baby boom generacija pripada poklicu. Načeloma so ponosni na to, da lahko rečejo npr. »Jaz sem inženir.«.

10. Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju? Glede na:

Mlajšim je nagrada zelo pomembna. Časovno mora biti takoj, čim prej. Oblika – če dobijo denar je najboljše. Teh raznih daril je že cela poplava in jim je denar bolj pomemben. Pohvala načeloma šteje, saj so individualisti in si s tem » nafilajo« ego in jim to godi. Vsaka pohvala je v redu. In mladi jih znajo najbolj sprejemat, saj so navajeni, da jih skoz hvalijo. Generacija X je pripravljena počakati in najbolj smiselna oblika je še vedno denar. Pohvala jim godi, da

bi jo pa pričakovali pa ne. Baby boom generaciji nagrade veliko pomenijo, ni važno kaj je, ali denar ali tudi če da podjetje nek svoj izdelek, jim to veliko pomeni, saj jim s tem povejo, da so v redu delali in to je za njih še vedno pomembno. Starejšim je pohvala zelo pomembna, saj si s tem svojo strokovno izobrazbo potrdijo, da se je izplačalo in da so oni še vedno najboljši. Oblika jim ni pomembna, ali je denar ali je materialno, važno, da je pohvala, mogoče javna, da ostali slišijo. Časovno – je pomembno, da je ob primernem trenutku.

11. Kako prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju?
/

12. Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?
Obstaja podlaga za to, vendar je odvisno od samih oseb kako se v različnih situacija vedejo in kako odreagirajo.

INTERVJU Z OSEBO C

1. **Vodje: Koga je najlažje voditi (starost)? Katero skupino/generacijo ljudi je najlažje voditi? In zakaj?**

Vse generacije so malo zakomplicirane in vse so lahke za vodit. Vse to o generacijah drži, vendar mislim, da te ta dilema tudi malo umetna. Zadnja generacija Y je lahka z vidika tega, ker se mi zdi bolj sproščena in resno jemlje delo in razvoj in svoj prispevek po mojih izkušnjah. Baby boom generacija ima veliko izkušenj, vendar je problematična. Mogoče iz tega vidika, ker rabi veliko potrjevanja, pohval, spoštovanja in včasih malce zmanjka časa. Generacija X – mogoče je s to najtežje. Fino je, če imaš vseh generacij po malo in se usmeriš potem na motivacijo in na ustrezno vodenje in na poznavanje generacij. In potem kombiniraš ustrezne time, da se izmenjujejo izkušnje in znanja.

2. **Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?**

Baby boom je pripadna organizaciji. Delo jemlje resno. Je pomembno, da ga opravi pa tudi, če smo malo deloholiki. Znajo že voditi skupine. Ker so pripadni, jih lažje motiviraš, ni nujno, da je vezano čisto na njihove osebne cilje in denar, kar je X generaciji bolj pomembno. Da bo dobro plačan. Vrednote za generacijo X so odgovornost, počitek. Vrednote za Baby boom generacijo so odgovornost, spoštovanje, poštenost. Generacija Y so sproščeni, želijo delat, radi hitro opravijo naloge (je + in-). Težko to posplošim.

3. **Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?**

Y in X sta leni generaciji. Pa to ni res in ne drži. Baby boom generacija je super, a bi se težko strinjala. Zrasli smo gor v drugih časih in drugače pridobivali znanja. Vse bi radi hitro opravili – generacija Y, to ni mogoče tako hitro, pojma nimajo kako se dela.

4. **Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?**

Zagotovo vpliva na delo, če je to prevladujoča klima in če to vpliva na klimo v kolektivu ali v skupini. Če se to samo kdaj pove kot hec ali pa tudi, če nekdo to pove pa tudi če misli resno ali pa ne. Vodje imamo neke vzvode in moramo prepoznati nevarnosti, da ustrezno peljemo kolektiv in ustvarjamo take pogoje, da ne vpliva na slabo stran.

5. **Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?**

Za timsko delo starejša generacija zagotovo je. Za vzgojitelje, učitelje je znano, da so individualisti. Šele v moji generaciji se je začelo timsko delo. Zdaj se to dela skozi vse generacije. Starejši radi delajo v timih z mlajšimi, da pokažejo svoje znanje, ker so radi pohvaljeni. Mlajši jim prav pridejo s svojimi znanji in opravijo dela, ki jih starejši ne zmorejo. Hitro naredijo program na računalnik. Vse generacije rade sodelujejo v timih. Prispevki enih in drugih je pa različen.

6. **Kakšen je odnos do dela po generacijah?**

Baby boom živi zato, da dela. Generacija X dela zato, da služi denar in tudi usklajuje. Po izkušnjah mislim, da je to kar uravnoteženo tudi pri Baby boom generaciji. Mladi tudi znajo usklajevati, je pomembno delo, je pomembna družina in je pomemben prosti čas.

- **Kaj je pomembnejše delo ali privatno življenje?**
  Baby boom je bolj delo, pri ostalih pa privatno mogoče (za X).

Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?

Pri spremembah je vedno tako, da jih je dobro uvajati projektno. Da najprej vključimo tiste, ki so zelo motivirani, potem pa ta pomaga z implementacijo med ostale. Ko jih pritegne, ko nek projekt teče med zaposlenimi ki so motivirani, ostali pa sprašujejo in kasneje se to lahko razširi med ostale. Drugo je pa ko gre za pravila. Tudi, če je sprememba pravilo, ga morajo upoštevati. Mladi se radi vključujejo v projektne skupine, ki uvajajo spremembe, tudi jih imajo radi, ker prinašajo novosti. Mladi se veliko bolj vključujejo v vsa izobraževanja, ki jih ponujamo, ker želijo čim prej čim več znanj in potem se vključijo tudi v projekte za vpeljevanje sprememb. Starejši se tudi, a mladi bolj. Vendar odvisno od posameznika.

7. **Kako posamezne generacije komunicirajo?**

Pri Y generaciji je komunikacija bolj sproščena. Pri Baby boom generaciji pa bolj odgovorna. Odvisno od posameznika. Pri Baby bom je bolj premišljena, bolj se osredotoča na dejstva. Pri generaciji Y je ne bremeni tudi, če mimo udari. Komunikacija je bolj odprta. Pri starejših tudi na nek način. Lažje jim je na osnovi toliko izkušenj. Pri generaciji X so zelo komunikativni.

8. **Komu pripadajo generacije?**

Starejši pripadajo organizaciji, tudi poklicu. Gre malo navzdol. Mlajši pa bolj sebi. Tudi tisto v njem samem je vezano tudi na poklic.

9. Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?

Nagrad je pri nas malo, ker denarja ni več. Absolutno so razlike. Jaz ne delam razlik, vendar vem, koga moram večkrat pohvaliti. Se pravi starejše generacije. Pa ne kar tako, moram vedeti, kaj je ta človek naredil. Starejšim je bolj pomembna javna pohvala, mlajšim pa izobraževanje. Neke zadeve je smiselno čim prej, potem je smiselno pohvaliti na letnem pogovoru. In tudi takrat so veseli pohval, a so jih tudi mladi veseli, ker vedo da si jih spremljal pri delu, da se ti zdi njihovo delo pomembno. To je spodbuda za nadaljnje delo.

Kako prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju?

To vpliva na delo. Zelo pozorno gledava na to, kako bova oblikovali posamezne time, da bo dobro funkcioniral kot par, da je starejša in mlajša oseba. Neke kompatibilne osebe, da lahko vodijo skupino vse leto, da lahko komunicirajo, se učijo drug od drugega. Pomembna je ustrezna kombinacija za uspešno delo.

Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?

Prihaja do nesoglasij, vendar ne zaradi generacij, ampak osebnostno. Posamezniki se ne spremenijo ne glede na izobraževanja. To so osebnostne zgodbe.

INTERVJU Z OSEBO D

1. **Podrejeni**: Kateri vodja je najbolj primeren (glede na starost)? In zakaj?

Vedno sem imela starejše vodje. Načeloma se mi zdi, da je lahko tudi mlajši človek vodja, ampak z vidika izkušenj, pozicije, avtoritete je boljše, če je vodja starejši. Z vidika izkušenj je boljše, če je vodja starejši.

2. **Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?**

Zdi se mi, da je vse to odvisno od človeka do človeka. Starejše generacije, njim je bolj pomembna ustalitev, varnost z vidika službe, vidik odgovornosti. Generacija X – pri tej generaciji je bil prisoten problem pri iskanju dela. Mešanje vrednot – stalna zaposlitev. Najmlajši (tako stereotipno) bolj iščejo zabavo, osebno izpolnitev in mogoče odlagajo ta začetek vstopa v delo.

3. **Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?**

Pri mlajših je lahko težje, ker niso tako avtomatsko navajeni upoštevati avtoritete. In je delo potem z njimi drugačno.

4. **Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?**

Niti ne. Načeloma se mi zdi, da je bolj odvisno od posameznika, je lahko starejši ali mlajši, odvisno, koliko je odgovoren, ali koliko kakšni pretiravajo in izgorevajo pri delu. To je zelo odvisno od človeka do človeka. Tako, da ne bi tako rekla, da starejši tako delajo, mlajši pa drugače.

5. Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?

Pripravljenost za timsko delo je velika. Starejši se tudi vključujejo enako kot mladi. Ne bi rekla, da so razlike zaradi starosti.

6. Kakšen je odnos do dela po generacijah?

To je zelo odvisno od človeka do človeka. Mislim, da je po navadi manjšina ljudi, ki najde takšno delo, ki jim je tudi v osnovi tisto poslanstvo, da jim je to skoraj kot konjiček. V večini se pa to nekako meša in veselje do dela in ljudje hodijo v službo zato, ker je treba.

- **Kaj je pomembnejše delo ali privatno življenje?**

Ne bi rekla, da so razlike med generacijami. Ne bi rekla, da je različno po generacijah, odvisno je od človeka do človeka. Večini mladim je pomembno, da dobijo delo in da se uveljavijo, to jim je pomembno.

7. Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?

Mogoče je tako, da tisti starejši, ki so že navajeni, potem težje sprejmejo spremembe. Ampak ni nujno. So tudi pripravljeni na kakšne novosti in imajo polno idej. Tudi ne bi rekla, da je avtomatsko odvisno od generacije. Tudi kakšni mlajši so lahko hitro bolj togi. Odvisno je od posameznega človeka, od značaja, vrednot, ….

8. Kako posamezne generacije komunicirajo?

Mlajši imajo včasih manj občutka, da so zelo hitro sproščeni v komunikaciji. Pozabijo na neko distanco, avtoriteto. Tako bolj po domače, kar pa v vseh situacijah ni na mestu. Starejši so od prej drugače navajeni. Znajo presoditi, kdaj je situacija malo bolj formalna ali ne formalna in se temu prilagodijo.

9. Komu pripadajo generacije?

Zelo je težko ocenjevati to na splošno. Težko rečem. Se mi zdi odvisno od posameznika. Mislim, da sem jaz sama sebi pripadna. Rada delam in tudi rada dobro naredim, ampak ni mi pa služba na prvem mestu.

10. Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?

Vsem so pomembne potrditve. Da je njegovo delo tudi vidno in priznano, sploh če se nekdo posebej potrudi. Bolj kot čas nagrade se mi zdi pomembno, da vidimo en drugega, v tem smislu pozitivne stvari, ne toliko te formalne pohvale.

11. Kako prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju?

Kako kdo dela, se mi zdi bolj odvisno od človeka do človeka. Ne morem reči, da se vidi razlika pri tem kako kdo dela.

12. Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?
Mislim, da ne prihaja do nesoglasij zaradi različnih generacij.

INTERVJU Z OSEBO E

1. **Vodje: Koga je najlažje voditi (starost)? Katero skupino/generacijo ljudi je najlažje voditi? In zakaj?**

Najlažje je voditi tiste, ki niso zelo dolgo v podjetju. To pomeni, da nimajo nekih stalnih vzorcev dela že strukturiranih in vsaka nova stvar je lahko problem. Načeloma nimam težav pri vodenju, se da kar z vsemi. Mislim, da je zelo odvisno od osebnosti, da prepoznaš kakšna je druga oseba in potem veš približno, kako moraš pristopiti. Načeloma ja, je sigurno, da se z mlajšimi lažje ujameš. Težko bi rekel, da je razlika v generacijah. Sigurno se mlajši (X in Y) bolj skušajo dokazovati in zaradi tega mogoče kakšne stvari lažje dosežeš.

2. **Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?**

Baby boom – varnost, ustaljen ritem, družina. Nove generacije vejo, da varnosti ne bo oziroma je ni. Tudi več svobode si želimo, oni (Baby boom) že vejo, da je to utopija. Mlajši bolj hrepenijo po ugledu, slavi. Zabava je tudi vrednota mladih. Mogoče ne toliko zabava, ampak, da je tudi delovno okolje na nek način lahko dovolj in da ima možnosti za sproščujoče dogodke, team buildinge, da je mogoče več poudarka na tem. Generacija X - moč vpliv, udobje in uživanje, družina. Za Y – pomembno je ustvarjanje, da pri delu ustvarjaš. Z življenjskim ciklom se tudi te vrednote bolj intenzivne.

3. **Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?**

Baby boom je bolj tiha generacija, ki ne izraža toliko svojih mnenj, ker so jih učili, da je boljše biti včasih tiho. Veliko je odvisno od kulture podjetja. Ta mladi v petek pridejo k sebi, ta stari pa so v ponedeljek sveži. Ta stari imajo stereotip, da so mladi preveč ambiciozni in mislijo, da je to neke vrste »instant« generacija, saj vse želijo takoj, uspeh in slavo.

   a) **Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?**

Do tega pride, da si lažje osmisliš svet okoli sebe. Da lažje »popredalčkaš«. Saj moramo uporabljati stereotipe, da lahko delujemo. Saj stereotipi so lahko tudi pozitivni.

4. **Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?**

Mladi so mogoče bolj dovzetni za timsko delo. Pri starejših je že vsakršna sprememba lahko problem. Najbolj pogost izgovor je: »To pa ni moje delo!«. In to se mi zdi, da je pri X in Baby boom izraženo. Timsko delo pa zahteva, da greš izven svojega stalnega ritma in kroga dela. Včasih je treba iti čez svojo mejo in moramo bolj poprijeti za delo. Večje kot je podjetje, lažje se skriješ. Timsko delo res zahteva, da se vsi angažirajo in da se jih pravilno motivira. Da potem dobiš neke rezultate. Mogoče so res mladi bolj dovzetni do tega, da jim to ni problem.

5. Kakšen je odnos do dela po generacijah?

Starejši delajo zato, da živijo, mi pa živimo zato, da delamo. To bi rekel, da je stereotip. Vemo, da delati moramo. Vsak od mladih si danes išče delo, ki bi ga veselilo in tudi vemo, da se hitreje menjajo službe, ker se hitro naveličaš. Želiš nekaj delati in to delo ti je še vedno nek osrednji pomen življenja. Za starejše prav tako. Generacija X je primorana od vseh najbolj usklajevati.

- **Kaj je pomembnejše delo ali privatno življenje?**

Ne vem, če je kakšna razlika med generacijami. To gre z življenjskimi ciklusi.

6. Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?

Iniciatorji sprememb so sigurno mladi, ampak starejši so zato tukaj, da te zaradi svojih izkušenj včasih tudi znajo usmeriti pravilno. Lahko so pa tudi zaviralci. Svet stoji na mladih – to reklo ni iz trte izvito. Pomemben je »tajming«. Baby boom generacija pa samo čaka na upokojitev.

7. Kako posamezne generacije komunicirajo?

Med mladimi je komunikacija bolj neformalna. Sicer, čim prideš na vodstvene funkcije, kmalu vidiš, da zelo neformalno tudi ni v redu. Včasih je dobro, če imaš distanco. Da se vzpostavi neka potrebna distanca, da se ve kdo je odločevalec in kdo ima kaj za naredit in da je čim manj izgovorov.

8. Komu pripadajo generacije?

Pripadnost je problem. Mogoče smo mlajši manj pripadni, ker vemo kaj nas še vse čaka. Mladi smo bolj pripadni sebi. Intenziteta pripadnosti pada. Generacija X in baby boom bolj pripadata organizaciji, baby boom še toliko bolj, ker tudi nima toliko možnosti za spremembe.

9. Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?

Nagrade niso enako cenjene glede na generacije in mislim, da je tako tudi prav. Ne samo tvoj prispevek, vendar tudi lojalnost do podjetja (X in baby boom), da imajo nekaj dodatnega zaradi tega. Ne vem, če je razlika med generacijami. Mislim, da je pohvala dobrodošla. Tudi konstruktivna kritika je zelo dobra.

10. Kako prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju?

Pri nas je zelo malo Baby boom-ovcov. Težko bi rekel, da je kakšna bistvena razlika. Določeni, ki si tu že dalj časa, jim je težje prevzeti določene spremembe, saj po navadi

spremembe prinašajo še več dela in nihče ne želi imeti več dela. Mislim, da tukaj pa res ni generacijskih konfliktov, če primerjam od prej. Vse je ključno v argumentaciji.

11. Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?
Lahko prihaja do kakšnih konfliktov zaradi različnih generacij. Vendar ne vem, ali je to zaradi tega, ker so različne generacije, če ni bolj zaradi tega: »Jaz sem tukaj že petnajst let in vem kako stvari tečejo. Ne zaradi generacij, ampak zaradi izkušenj, ki jih imajo.

INTERVJU Z OSEBO F

1. **Podrejeni: Kateri vodja je najbolj primeren (glede na starost)? In zakaj?**

Načeloma ne bi rekel, da so leta tisto kar šteje. Pri nadrejenih veliko bolj cenim druge kvalitete. Recimo sposobnosti vodenja, znanja o samemu delu, ki ga opravlja, mentorske kvalitete so mi izredno pomembne, kako zna predajati znanje, kako zna predajati delo. Če zna tisto, kar od tebe pričakuje tudi ustrezno predati in da cel delovni proces teče nemoteno. To je tisto, kar mi je pomembno. Koliko je kdo star mi ni pomembno.

2. **Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?**

a) Baby boom
Njihove vrednote so poštenje, delavnost, iznajdljivost
b) Generacija X
Uspeh in priznanje v družbi, v svojem krogu.
c) Generacija Y
Multitasking. Da se v okolju dobro znajdeš. Da znaš poiskat informacije tudi, če jih nimaš v glavi. Kreativne sposobnosti.
Družina kot vrednota raste z leti. Sam sebe imam za generacijo X in ne za generacijo Y.

3. **Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?**

Stari pravijo, da smo mladi neodgovorni. Ne glede na to, katera generacija smo, mislim, da je naša generacija brez ene pametne smeri. Nobeden ne ve kam bi se obrnil, kaj je zdaj pametno, koga poslušati. Ni ene ideološke smernice. Kaj je prav in kaj je narobe je močno zabrisano. Nekako, kakor se vsak sam znajde, nobeden nobenemu ne pomaga. Izgubljena generacija.

   a. **Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?**

Če prihaja do konfliktov (medgeneracijskih), razlog za to ni generacija sama, ampak delo, ki je na prvem mestu. Do stereotipov prihaja zaradi dela in ne generacije, se potem »popredalčka« in reče on je star in ne zna z računalnikom.

4. **Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?**

Jaz še nisem imel slabih izkušenj, da kdo ne bi bil pripravljen delati ali da bi bilo s kom težje ali lažje. Bolj je od vsakega posameznika odvisno. Različne generacije so kvečjemu lahko plus, ker imamo različne poglede in izkušnje.

5. **Kakšen je odnos do dela po generacijah?**

Trenutno je vsak, ki dela lahko vesel. Zato mislim, da kar vsi cenimo delo. Vsi smo privzgojeni deloholiki. Mislim, da nas vse čaka to, da bomo živeli zato da bomo delali.

- **Kaj je pomembnejše delo ali privatno življenje?**

Mislim, da je bilo vsem, ko so bili mlajši, ne glede na to, katera generacija so, v mlajših letih bolj pomembno družabno življenje in šele potem delo. Oni so zdaj starejši in imajo delo višje na svoji lestvici prioritet kolikor ga imamo mlajši. Odvisno je, kaj delaš in če te delo veseli.

6. **Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?**

Mislim, da je to odvisno od posameznika in kako je navajen. Težko je govoriti na našem primeru, saj se konstantno nekaj spreminja. Da kdo ne bi bil pripravljen na spremembe, že skoraj ne bi mogel tukaj delati. Spremembe predlagajo tisti, ki pridejo na novo. To so po navadi mlajši. Prinesejo nove ideje. Če si na enem položaju dalj časa, se izpoješ. Če bi prišel en starejši iz drugega okolja, bi ravno tako lahko prinesel sveže ideje.

7. **Kako posamezne generacije komunicirajo?**

Ker sem nov v podjetju, še bolj premislim preden kaj rečem, da ne naredim butca iz sebe. Ni odvisno od generacije, bolj od statusa v hierarhiji.

8. **Komu pripadajo generacije?**

Mislim, da je generacija X bolj zvesta kot generacija Y. To je zaradi narave dela. Zato, ker je vedno več »outsourcinga«, vedno več s.p.-jev. Lahko delaš za veliko naročnikov na enkrat. Mislim, da gredo trendi tako, da bomo vedno manj predani. Danes smo bolj predani sebi kot organizaciji. Čeprav, ko delaš nekaj časa za določeno firmo ali produkt, to predanost vzgojiš. Moraš jo, če želiš delati dobro.

9. **Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?**

Otroci socializma nismo več, da bi bili veseli, da je za vse dovolj. Po moje imamo v mislih predvsem sebe. Mladi tudi cenimo pohvalo. Pohvala je pozitivna stimulacija brez katere dobro delo skoraj ne gre. Je to povod za dobro delo ne pa razlog. Odvisno je od posameznika, če pohvalo pričakuje in je razočaran, če je ne dobi. Načeloma sam veš, kdaj si naredil dobro ali slabo, tako da če pride pohvala ob priliki je dobrodošla.

10. **Kako prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju?**

Prisotnost generacij ne vpliva na delo.

11. Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?
Do nesoglasij ne prihaja zaradi različnih generacij.

INTERVJU Z OSEBO G

1. **Podrejeni: Kateri vodja je najbolj primeren (glede na starost)? In zakaj?**

Izhajala bom iz svoje vodje, ki je na meji med generacijo X in Y. S starejšimi nimam izkušenj. Mlajši so bolj fleksibilni, v koraku s časom. Na drugi strani imajo starejši toliko več izkušenj in so lahko vzor. Težko bi rekla, da kdo od vodij ni ustrezen (po generacijah). Po mojem je odvisno od osebe, ki je tvoj vodja. Ne mogoče toliko od starosti.

2. **Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?**

a) Baby boom

Delavnost, lojalnost, zvestoba podjetju.

b) Za mlajše (generacija Y)

Večja fleksibilnost, drugačnost, večja flegmatičnost in samozavest. Kar ni toliko v redu za druge, ki z njimi delajo.

c) Za generacijo X

Lojalnost, delavnost, zvestoba (bolj kot Y, ker so nekoliko samosvoji)

3. **Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?**

Zdaj jih je največ o generaciji Y. Se mi zdi, da je to že malo preveč opevana generacija.

   a. **Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?**

Stereotipi izhajajo iz določenih posameznikov, ki določene stvari v podjetju naredijo in iz tega nastanejo zgodbe oz. stereotipi o generacijah. Mislim, da to izhaja iz ljudi v podjetju.

4. **Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?**

Mislim, da generacija X, da so dovolj timsko naravnani, generacija Y tudi. Oni so navajeni že iz fakultete (razne seminarske naloge, timsko delo, …). Imajo te navade. Baby boom generacija pa mislim, da ne zaradi samih navad, ki jih imajo že iz šole.

5. **Kakšen je odnos do dela po generacijah?**

Mislim, da je bil odnos do dela na zelo visoki ravni pri Baby boom in X generaciji. Generaciji Y je bolj pomembno kako se prepleta njihov prosti čas in služba. Pri Baby boom generaciji je bilo to strogo ločeno. Generaciji Y zelo veliko pomeni, kako gre eno z drugim. Generaciji Y je pomembno oboje skupaj. Baby boom in X je bilo to strogo ločeno. Pomembno jim je bilo, da delajo, vendar so zelo cenili prosti čas. Delali so striktno po 8 ur.

6. Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?

Baby boom mislim, da težko sprejema spremembe. Generacija X se je temu že nekoliko bolj prilagodila. Generacija Y pa živi s spremembami. Zdi se mi, da se to stopnjuje. Generacija Y so pobudniki sprememb.

7. Kako posamezne generacije komunicirajo?

Pri starejši je bilo tako, da so jim starši govorili, da bodi raje tiho o nečem, če o tem o čemer govoriš nisi prepričan. Pri generaciji Y pa je tako, da povejo svoje mnenje in so glasni, tudi če nimajo prav.

8. Komu pripadajo generacije?

Generacija Y pripada sama sebi. Generacija Baby boom in X sta bili veliko bolj lojalni do podjetja in da sta pripadali organizaciji.

9. Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?

Je razlika med generacijami, kakšne oblike nagrad dobijo. Glede na situacijo je bolj aktualno, da niso samo denarne nagrade. Vsako podjetje si tega ne more privoščiti. Štejejo tudi druge stvari. Generacijo Y je smiselno motivirati, da dobijo zagon. Če dosežete cilje, dobite denarno nagrado, potovanje ali npr. darilne bone. Nedenarne nagrade so sedaj tudi aktualne. Motivirajo generacijo Y. Medtem, ko starejši (Baby boom) so imeli samo denarne nagrade. Danes pa so tudi druge oblike nagrad, v obliki mobilnih telefonov, pokojninskega zavarovanja, …. Vsak za neko narejeno delo, če je obljubljena nagrada, jo pričakuje takoj, ne na dolgi rok.

10. Kako prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju?

Vpliva, ko se uvajajo kakšne spremembe, ali če je nekaj potrebno nekaj hitro narediti, je pri posameznikih težava, da se hitro prilagodijo in speljejo stvari do konca, mogoče malo dlje traja kot pri mlajših. Mlajše generacije imajo večje zahteve (pametni telefoni, …), so veliko bolj zahtevni. To vpliva na delo v smislu, da se do določene mere nezadovoljni, nemotivirani. Zaradi tega je lahko nekoliko slabša klima v podjetju.

11. Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?

Iz mojih izkušenj mislim da ne. Generalno gledano je lahko problem, ker imajo starejše generacije drugačne navade kot mlajše generacije in so lahko zaradi tega nesoglasja.

INTERVJU Z OSEBO H

1. Vodje: Koga je najlažje voditi (starost)? Katero skupino/generacijo ljudi je najlažje voditi? In zakaj?

Po izkušnjah sodeč bi rekla da najmlajše. Kljub temu, da če bi me nekdo vprašal tako po občutku, bi rekla generacija X. Ljudi, ki jih dobim (zaposlim), so na začetku veliko bolj

motivirani za delo. Nekdo, ki ima pozitiven odnos do dela in ki mu delo ne predstavlja samo službe, …. Z generacijo X so malo mešani občutki. Nekateri so vodljivi, nekateri malo postanejo apatični po določenem času. Ne vem, če je to čisto povezano z generacijami.

2. Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?

a) Generacija Y

Ambicioznost, fleksibilnost. Želijo si visokega življenjskega standarda. Individualizem, tekmovalnost.

b) Generacija X

Nekaj vmes med Baby boom in Y.

c) Baby boom

Varnost zaposlitve. Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Prosti čas, rigidno strukturirano. Zelo jasna navodila.

3. Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?

O generaciji Y kroži nekaj negativnih zgodbic. V smislu, da so razvajena generacija, nepripravljena delat. Radi bi imeli veliko denarja za malo vložka. O starejših se mi zdi, da je še vedno pridih socializma. Da imajo to še vedno v glavah.

a. Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?

Ni najbolj fino. Skrhano je medsebojno spoštovanje med mlajšimi in starejšimi. Mlajši si morda mislijo, kako so starejši nefleksibilni in počasni, ker želijo imeti red in strukturo. Starejši mislijo, da so pobrali že vse znanje tega sveta in za mlajše mislijo, da nimajo pojma.

4. Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?

Mislim, da starejši težje sodelujejo med sabo (generacija Y in Baby boom). Mogoče zaradi stereotipov in je že »a priori« manj spoštovanja med njimi. Pri generaciji Y, če sodelujejo med seboj, je več tekmovalnosti. Pri njih pa zaradi individualizma.

5. Kakšen je odnos do dela po generacijah?

Starejšim je pomembno privatno življenje. Pri mlajših je diferenciacija precej večja. Prisotni so ekstremi. So eni, ki so pripravljeni res veliko delati in eni, ki bi imeli veliko denarja za malo dela.

6. Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?

Najmlajši so najbolj za spremembe. Pri starejših je malo bolj stresno, ko se uvajajo spremembe. Razlika je od človeka do človeka.

7. Kako posamezne generacije komunicirajo?
Ne opazim razlike pri komunikaciji.

8. Komu pripadajo generacije?
Mlajši pripadajo sami sebi kot poklicu. Gre postopoma. Starejši, če so dalj časa v podjetju, so bolj pripadni. Razen tistih, ki so apatični in so na prisilni psihološki pogodbi v podjetju. Zdi se jim normalno, da tam so. Ni to, tam sem, ker hočem biti, ampak tam sem, ker moram biti. Bolj so predani poklicu.

9. Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?
Mlajši pričakujejo večji variabilni del. Izplačilo hočejo takoj. Pohvala jim tudi veliko pomeni. Mlajšim je boljša nagrada denar.

10. Kako prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju?
Fino je, da so generacije različne, ker to pomeni neke druge izkušnje skozi druga obdobja. Različnost do neke mere da dodano vrednost.

11. Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?
Je treba voditi različne generacije, saj vsaka generacija drugače deluje.

INTERVJU Z OSEBO I

1. Podrejeni: Kateri vodja je najbolj primeren (glede na starost)? In zakaj?
To je odvisno od projekta. Odvisno, za katere vrsto dela gre. Največ izkušenj imajo starejše generacije. Mlajše generacije so za našo vrsto dela (potovalna agencija) bolj primerne, saj imajo izkušnje, vendar so še vedno potrpežljivi in fleksibilni.

2. Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?

a) Baby boom
Varnost, stabilnost. So dosledni in natančni. Slabše delajo pod pritiskom.

b) Generacija X
Bolj fleksibilni. Navajeni na nove načine dela. Izkušnje.

c) Generacija Y
Manj zvesta, manj pripadna. Boljše dela v dinamičnem okolju. Prilagodljivi, manj zahtevni glede pogojev. Dinamičnost.

3. Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?
Mladina ni pripadna. Smo skakajoči iz ene stvari na drugo. Smo bolj površni. Starejši so bolj detajlni. Starejši se bolj bojijo za svoje delo.

a. **Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?**

/

4. **Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?**

Mlajši so bolj navajeni delati v timu. Starejši želijo vedeti, kdo ima kakšno pozicijo in naloge morajo biti točno razporejene. Vsak mora vedeti, kaj bo delal. So slabši v timskem delu, saj so celo življenje navajeni delati rutinsko delo, ki je bolj individualno.

5. **Kakšen je odnos do dela po generacijah?**

Odvisno je od posameznika in od ekonomske situacije. Ni toliko odvisno od tvojih let, vendar od situacije. Starejše generacije (Baby boom) se trudijo obdržati službo do upokojitve. Želijo si varnost in ne sprememb. Starejši delajo zato, da bi preživeli. Mlajši živimo zato, da delamo. Delo nam predstavlja večji del življenja.

- **Kaj je pomembnejše delo ali privatno življenje?**

Baby boom generaciji več pomeni družina in delo je samo sredstvo za preživljanje. Generaciji X je podobno. So prisiljeni malo več delati. Generacija Y postavlja družino v ozadje.

6. **Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?**

Še vedno je odvisno od posameznika. Gonilo sprememb sta srednja in mlajša generacija. Srednja še malo bolj, ker imajo izkušnje in vedo, v katero smer bi lahko šli. Mladi nimamo avtoritete niti znanja, da bi vedeli za katere spremembe se odločiti. Starejši želijo čim bolj rutinsko in definirano delo.

7. **Kako posamezne generacije komunicirajo?**

Po eni strani smo mladi bolj zaletavi, po drugi strani pa nimamo toliko izkušenj v poslovnem svetu in zaradi tega bolj razmislimo, kako bomo kaj povedali. Starejši imajo svoj način komuniciranja, ki ga težko spremenijo in podobno komunicirajo z vsemi. So bolj vljudni, vedno vikajo in njihova komunikacija je bolj mirna.

8. **Komu pripadajo generacije?**

Starejši so bolj pripadni organizaciji, srednja generacija bolj poklicu, mlajši so bolj pripadni sebi. Delu se prilagajajo zato, ker jim to koristi.

9. **Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?**

Mladim je pomembna pohvala in denar. Starejši morajo čutiti, da so pohvaljeni, vendar je denar še vedno pomemben. Srednja in mlajša generacija sta si bolj podobni, da je denarna nagrada glavna. Danes smo navajeni, da pohvala manjkrat pride. Starejši so pripravljeni dalj časa čakati na obljubljeno nagrado kot mlajši.

10. Kako prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju?
Vsi se trudijo sodelovati. Vidi se velika razlika v generacijah. Včasih je problem z avtoriteto, npr.: »Kaj boš ti, ki si mlajši meni govoril?«. Večinoma smo obravnavani enakovredno.

11. Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?
Ja, prihaja do nesoglasij. Ni vedno zaradi generacij. Problem je v miselnosti, na primer: »Jaz sem starejši.«. težje sprejemanje kritik od mlajših in prihaja do konfliktov zaradi tega

INTERVJU Z OSEBO J

1. **Vodje: Koga je najlažje voditi (starost)? Katero skupino/generacijo ljudi je najlažje voditi? In zakaj?**

Zaenkrat sem vodil večinoma generacijo Y. Zdi se mi, da je mlajša generacija veliko bolj vodljiva, ker so veliko manj samostojni zaradi novega načina življenja. Lahko jih držiš pod kontrolo. Pri starejših bi bil lahko problem v različnih predstavah kaj je zanimivo. Mislim, da so starejši glede določenih stvari generalno še vedno bolj konservativni.

2. **Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?**

Starejše generacije imajo višji nivo vrednot v primerjavi z mlajšimi generacijami. Vložili so več truda, da so dobili delo in da so lahko poskrbeli zase. Današnja generacija je veliko bolj pasivna, niso aktivno usmerjeni v to, da bi nekaj ustvarili. Vmesna generacija je bolj podobna Baby boom generaciji, saj so med odraščanjem bolj sledili staremu sistemu (socializmu). Mlajši so bolj individualisti.

3. **Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?**

Na mladih svet stoji. Od starejših velikokrat slišiš, kaj se je s tem rekom zgodilo, da mladi danes gledajo skozi lastno korist in interese in ni več družbene koherentnosti in nekaj narediti za družbeno dobro. Starejše generacije so veliko bolj konservativne.

   a. **Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?**

/

4. **Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?**

Starejši so zaradi poteka odraščanja veliko bolj ozaveščeni glede timskega dela, saj so živeli v socialističnem sistemu in komunistični državi. Pri mlajši generaciji prevladuje kapitalizem. Dokazati želijo, da si lahko konkurirajo med sabo. Imajo egoistične vzore. Prepreči uspeh drugemu, da boš lahko sam uspel in se ne povezuj v time.

5. Kakšen je odnos do dela po generacijah?

Baby boom generacija dela zato, da živi. Njim se je zgodil miselni preskok s padcem socializma. Morali so se prilagoditi novemu sistemu. Zaradi nepoznavanja tehnologije so drugorazredni, ker niso uspeli ujeti hitrosti napredka. Generacija Y se dela otepa. Delajo, ker morajo, a se zanašajo na starše. Včasih so šli delati s 16im leti. Danes so mladi pasivni. Iščejo kratkoročne rešitve za kratkoročne cilje. Šele kasneje začnejo razmišljati, da bi iskali delo in izkušnje.

- **Kaj je pomembnejše delo ali privatno življenje?**

/

6. Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?

Generacija Y je najbolj dojemljiva za spremembe, saj so rojeni v času hitrih sprememb. Spustila se je raven konservativnosti in hitreje se asimilirajo. Pri generaciji X velja, da je navada železna srajca. Baby boom generacija se težje uči novih stvari, saj niso zrasli s spremembami. V mladosti so sprejemali spremembe, a to so bile drugačne spremembe. Danes imajo mlajši več možnosti, v katero smer se bodo razvijali.

7. Kako posamezne generacije komunicirajo?

Tempo življenja je danes hitrejši. Zaradi tehnologije je oblika komunikacije drugačna. Včasih so imeli več časa za razmislek. Odkloni včasih niso bili dobro sprejeti. Danes se to pričakuje – egoistični vzori, da si drugačen.

8. Komu pripadajo generacije?

Pripadnost z generacijami pada. Včasih so bili pripadni službi in sistemu. Po padcu socializma se je pripadnost službi zmanjšala. Danes pripadamo sami sebi (egoizem). Treba se je dokazati in izhajati je treba iz sebe.

9. Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?

Nagrajevanje je pomembnejše za modernejšo generacijo, saj so orientirani sami nase in jim da to dodaten zagon. Pomembna ni samo pohvala, ampak tudi denar. Denar je sveta vladar. Pozablja se na prioritete iz moralnih vidikov. Včasih ni bilo toliko denarja, bilo je več nagrad, diplom, odlikovanj. Danes je bolj pomemben denar.

10. Kako prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju?

V našem podjetju dobro funkcioniramo. Starejši del generacije je poseben in sledijo spremembam in generaciji Y. So podobni generaciji Y v smislu razmišljanja. Ohranili so vrednote generacije X.

11. Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?

Do nesoglasij včasih prihaja. Razlika ni zaradi generacij, ampak zaradi različnih karakterjev.

INTERVJU Z OSEBO K

1. **Vodje: Koga je najlažje voditi (starost)? Katero skupino/generacijo ljudi je najlažje voditi? In zakaj?**

Generacijo X je po mojem mnenju najlažje voditi. Z njimi se da sprejemati kompromise za razliko od generacije Y, ki imajo svoj prav. Zelo težko jih prepričaš, da mogoče obstaja še drugo mnenje, da nimajo vedno najbolj prav. Z generacijo X se da dogovorit in bolj sprejemati kompromise. Z Baby boom (2 sodelavki) generacijo nimam izkušenj.

2. **Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?**

a) Baby boom

b) Generacija X

Delo, zadovoljstvo pri delu v primerjavi s finančno platjo, medsebojni odnosi.

c) Generacija Y

Denar, zaslužek in koliko je plača. Grejo preko trupel za dosego svojega uspeha. Zabava.

3. **Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?**

Miti, ki jih poznam so, da bi mladi za malo dela radi dobili veliko, vendar jaz mislim, da to ne drži.

   a. **Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?**

Recimo, ko se pogovarjajo o plači lahko starejši rečejo, da mlade zanima samo plača.

4. **Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?**

Baby boom in generacija X se mi zdita zelo timski, Y se mi zdi manj. Veliko bolj individualno. Težje sodelujejo. Poudarjajo sebe in ne kolektiva.

5. **Kakšen je odnos do dela po generacijah?**

Generacija Y je zelo karierno usmerjena tudi za ceno življenja – določeni, določeni pa ne. Bolj je odvisno od posameznika.

   - **Kaj je pomembnejše delo ali privatno življenje?**

Težko bi posplošila.

6. **Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?**

Generacija X in Y se na začetku upirajo, ko jim razložiš za kaj gre, so zelo zainteresirani in sprejemajo spremembe. Vsi predlagajo spremembe.

7. Kako posamezne generacije komunicirajo?

Starejši bolj premislijo. Pride premišljeno in redkeje in ko pride ima argument. Generacija Y kar pride in govori, ni prepričan in ne ve kaj bi. Bolj direktno. Starejši imajo drugačen pristop.

8. Komu pripadajo generacije?

Starejše generacije bolj pripadajo podjetju, mlajši bolj sebi.

9. Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?

Pohvala in denar je pomembno. Radi slišijo pohvalo takoj. Finančna plat je zelo pomembna. Denar je bolj pomemben bolj generaciji Y. Generacija X in Baby boom bi bili pripravljeni dalj časa čakati na nagrado.

10. Kako prisotnost generacij vpliva na delo?

Baby boom generacija je bolj vodljiva in tudi generacija X. Pri Y je pomembno, kako pristopiš do človeka, zato so malo bolj občutljivi. Treba je bolj argumentirati, težje priznajo svojo napako, …. Na bolj nežen način je treba z njimi komunicirati.

11. Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?

Do nesoglasij prihaja in zaradi generacije in zaradi osebnosti.

INTERVJU Z OSEBO L

1. Podrejeni: Kateri vodja je najbolj primeren (glede na starost)? In zakaj?

Vodja mora biti človeški, da gleda na to, kako se zaposleni počutijo in da so zadovoljni, da upošteva želje. Med generacijo X in generacijo Y. Bolj generacija X. Starejši, odvisno kateri, so bolj konservativni in imajo drugačen način razmišljanja.

2. Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?

a) Baby boom

Zadovoljstvo, da delajo. Služba jim veliko pomeni. Služba/delo.

b) Generacija X

Zadovoljstvo v službi.

c) Generacija Y

Varna zaposlitev. Da je delo narejeno. Znanje, uspeh in slava – odvisno od posameznika. Uspešnost v svoji karieri.

3. Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?

Starejši so zategnjeni, mladi smo preveč razpuščeni. Srednja generacija pa trdo dela. Večini mladim je pomembno, da bi imel službo in da bi bili uspešni.

a. **Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?**

Zato, ker imamo že vnaprej predsodke o ljudeh glede na njihovo starost ali izobrazbo.

4. **Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?**

Starejši se težje vključujejo v timsko delo. Mladi smo drugačni. Starejši čakajo na upokojitev in bi delali tako kot do sedaj. Mladi smo bolj pripravljeni za timsko delo.

5. **Kakšen je odnos do dela po generacijah?**

Baby boom – živijo zato, da delajo, oni pridejo z veseljem v službo. Delajo z užitkom. Živijo zaslužno. Generacija Y dela zato, ker mora preživeti, da dobi denar. Generacija X je nekje vmes.

- **Kaj je pomembnejše delo ali privatno življenje?**

Generaciji Y je bolj pomembno delo. Baby boom generaciji je bolj pomembna družina kot delo. Generacija X je nekje vmes. Odvisno je od posameznika.

6. **Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?**

Mladi smo bolj fleksibilni in lažje sprejemamo spremembe. Starejši so navajeni delajo ustaljenih tirnicah in jim je fino, če vedno tako delajo in se težje privadijo na novosti. Predlaganje sprememb je odvisno od inovativnosti vsakega posameznika.

7. **Kako posamezne generacije komunicirajo?**

Starejši komunicirajo na lepši način in si povejo določene stvari. Mladi bi govorili en čez drugega. Ko je potrebno nekaj povedati, ne znamo govoriti z normalnim tonom. Starejši bolj premislijo, mladi za vsako malenkost rečemo.

8. **Komu pripadajo generacije?**

Generacija Y pripada sama sebi. Včasih so hodili na poklicne šole in so bolj pripadali svojemu poklicu. Generacija X pripada organizaciji, ker jih je večina že dolgo zaposlenih v istem podjetju. Vse to ni čisto odvisno od generacije.

9. **Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?**

Generacija Y glede nagrad želi ustno pohvalo in tudi denar. Želijo nagrado čim prej. Baby boom generaciji je pomembna ustna pohvala. Bolj jim je pomembna pohvala kot denarna nagrada. Generacija X – odvisno od posameznika.

10. **Kako prisotnost generacij vpliva na delo podjetju?**

Glede na to, da smo večina X in Y in same ženske se veliko opravlja. Ne vem, ali je to zaradi generacije ali zaradi posameznikov. Določeni pravijo, da so tam zato, da delajo in ne mislijo.

Mladi smo bolj angažirani. Mislim, da je to tudi povezano s stopnjo izobrazbe, saj imajo z višjo stopnjo izobrazbe več odgovornosti. Ni odvisno samo od generacije.

11. Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?
Mislim, da zaradi generacij ne prihaja do konfliktov. Konflikti so bolj osebne narave. Baby boom generacija so navajeni že na vse, na spremembe. Zaradi generacij ne prihaja do nesoglasij. Mlade motijo malenkosti in veliko jamrajo.

INTERVJU Z OSEBO M

1. **Podrejeni: Kateri vodja je najbolj primeren (glede na starost)? In zakaj?**

Generacija X ali Y. Predvsem zato, ker znajo razmišljati drugače in se prilagajati. Ker se mi zdi, da veterani in Baby boom generacija ne živijo v skladu z današnjim časom. Generacija X in Y se mi zdita bolj primerni za vodenje v času krize, ker se znajo bolj odzivati na trgu. Ker se mi zdi, da zanjo bolje povezovati, da imajo manj avtokratskega stila vodenja in bolj demokratični stil vodenja, ker bolj razumejo težave, se znajo boljše pogajat.

2. **Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?**

Baby boom in generacija X sta podobni. Njihove vrednote so družina, prosti čas, zaupanje. Generacija Y – delo, prosti čas, svoboda.

3. **Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?**

Generacija Y je neodgovorna, lena. Preveč ji pomeni prosti čas. Ne posveča se dovolj delu. Meni se zdi, da ravno obratno. Za generacijo X, da se zelo držijo pravil, da so nefleksibilni, da se preveč držijo starih norm oz. trendov. Podobno velja tudi za boomerje.

   a. **Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?**

Zato, ker se generacije mešajo v enem podjetju. Ker so v podjetju vedno prisotne različne generacije in ne samo ena. Pride do konflikta interesov med generacijami in potem poizkušajo krivdo prevaliti en na drugega.

4. **Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?**

Pri generaciji Y se mi zdi, da je pripravljenost največja, ker se timsko delo pojavlja v zadnjih nekaj letih in je generacija Y to najbolj sprejela, ker so odraščali s tem. Ostalim je težko spremeniti vzorce obnašanja in ne želijo biti odgovorni za vse, ki delajo v timu, ampak so raje sami zase.

5. **Kakšen je odnos do dela po generacijah?**

Mi zdaj veliko več moramo delat (želimo ali ne), da bi imeli isti standard kot smo ga imeli prej. Delo prej ni bil primarni cilj. Zdaj pa je (predvsem za generacijo Y).

- **Kaj je pomembnejše delo ali privatno življenje?**

Pri Y je bolj pomembno delo in se temu podrejaš. Pri X in Baby boom je ravno obratno. Zaradi tega, ker že imajo ustvarjeno družino.

6. Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?

Težko bi posplošil. Odvisno je od posameznika, kako odreagira na spremembe. Vseeno mislim, da se generacija Y najlažje prilagaja spremembam.

7. Kako posamezne generacije komunicirajo?

Izkušnje delajo svoje. Odvisno je od izkušenj, kako ljudje komunicirajo in ne od generacije, kateri pripadajo.

8. Komu pripadajo generacije?

Zdaj smo prisiljeni v ne-pripadnost (generacija Y). sploh zato, ker se stvari zelo hitro spreminjajo. Težko rečemo, da bomo imeli isto zaposlitev celo življenje. Delodajalci tudi ne pripadajo zaposlenim, ker v krizi težko poskrbijo za vse.

9. Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?

Mislim,da so velike razlike, ker se je management v zadnjih nekaj 10 letih spremenil. Spremenil se je tudi način vodenja in temu načinu vodenja, ki zdaj vlada (motivacija, kazen), je generacija Y veliko bolj občutljiva na prav način motiviranja. Motivirati nas je treba na prav način. Tukaj mislim, da je velika razlika med generacijami.

10. Kako prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju?

Želim si, da bi imel več sodelavcev iz generacije Y. Zdi se mi prav, da imaš različne generacije v podjetju.

11. Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?

Ja prihaja. Normalni konflikti zaradi osebnostnih razlik in zaradi generacij.

INTERVJU Z OSEBO N

1. Vodje: Koga je najlažje voditi (starost)? Katero skupino/generacijo ljudi je najlažje voditi? In zakaj?

Vedno je verjetno težje medgeneracijsko voditi, saj svojo generacijo poznaš. Mlajšo generacijo je izziv voditi. S starejšo generacijo imaš izkušnje (starši), znaš komunicirati, manipulirati, …. Z otroci se pa prvič srečuješ, če imaš družino. Če je nimaš, je še toliko težje.

2. **Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?**

Vrednote so zakoreninjene medgeneracijsko in ne vidim, da bi bile kakšne bistvene razlike. Razlika je v tem, koliko ima človek še svobodno glavo. Koliko se lahko še pogovarja sam s sabo in koliko realno še lahko prepozna vrednote. Kot edina vrednota se v zadnjem obdobju izpostavlja izključno denar, kapital. Koliko pa je to resnično vrednota za posameznike, je pa težko reči, ker vsak ima v kakšnem obdobju krize in takrat se sistem vrednot spremeni, ne glede na to na kakšno materialno blagostanje uživa. Generacija Y je oropana bolečin in s tem marsikatere izkušnje. Na prvo mesto daje svobodo. Večja svoboda pomeni večjo odgovornost.

3. **Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?**

Miti se vedno medgeneracijsko pojavljajo. Mlajši ne razumejo starejših in starejši ne mlajših. Mislim, da je v tem obdobju, ta problem še bolj izrazit. Bistveno je premalo tega, da bi prihajalo do sožitja med generacijami. Da bi prišlo do prenosa veščin med generacijami. Kmetje so včasih živeli skupaj (vseh 5 generacij) v isti hiši. Za mlade managerje ni bližnjice do izkušenj, a imajo druge kredite naboj, potencial, energija.

   a. **Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?**

Nekaj je kulturno pogojeno. V Sloveniji je sigurno drugače kot v Ameriki. Sigurno so stereotipi in socialna ogroženost, ko te nekdo izpodriva in ne priznavaš evolucije in tega, da se staraš.

4. **Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?**

Prepričan sem, da starejši smo bolj smo »zagovedani«, bolj retorični in manj elastični in manj pripravljeni za timsko sodelovanje. Mlada oseba je vedno za poživitev v kolektivu. Zato je treba mešati različne aspekte in dimenzije.

5. **Kakšen je odnos do dela po generacijah?**

To je zgodovinsko pogojeno. Generacija pred menoj se je borila zato, da je eksistenčno preživela, da je dobila hrano. Naša generacija je šla v neko vrsto pretiravanja, zlasti zaradi te potrošniške družbe. Vaši generaciji je bilo vse ponujeno in to prehitro. Opažam, da generacija Y zelo nestrpno dela in ni pripravljena vložiti napora.

   - **Kaj je pomembnejše delo ali privatno življenje?**

/

6. **Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?**

Mlajši bodo lažje sprejeli spremembe, ker mlajšim sprememba ni sprememba, ampak način življenja. Vsako leto težje sprejemamo spremembe – starejše generacije. Iniciator sprememb je kar potreba po spremembah. Bolj je okolje kot generacije.

7. Kako posamezne generacije komunicirajo?

V komunikaciji mladih vidim osvežitev, večja neposrednost, večja direktnost v vseh pogledih, zapletih, težavah. Starejši pa samo zaradi kilometrine ne premoremo več moči za asertivno izražanje.

8. Komu pripadajo generacije?

Jaz ne gledam na generacije tako, kot jih je nekdo narisal. To je zame samo hipoteza. Svet je postal drugačen, samo kapital vodi zgodbo in jo tudi usmerja. Amerika je tista, ki ima moč. Slovensko podjetje je drugačno od ameriškega zaradi drugačnega načina razmišljanja. Koliko je sploh še slovenskih podjetij? Gre za okolje. V Sloveniji smo rasli skupaj. V Ameriki je popolnoma drugače, ker nimajo skupnega imenovalca.

9. Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?

Mislim, da smo si tukaj vsi dovolj podobni. Pomembno je, kako je nagrada, pohvala »skomunicirana«. Če imate 40 let izkušenj, drugače sprejmete neke stvari. Odnos je tukaj na prvem mestu.

10. Kako prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju?

V kontekstu managerja, je prisotnost različnih generacij nujna. Sigurno to povzroča iskrice, ker imamo vsi probleme. Sprejemati drugačne in jih pustiti, da delajo po svoje.

11. Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?

Ne gledam, da je to zaradi različnih generacij. Logično je, da generacije ne morejo enako delovati in misliti. To so iskrice. Nekdo je poklican za to, da ta trenja spremlja. Ta trenja so nujno in morajo biti. Kot različnost. Če ni različnih mnenj, potem bomo ostali na istem nivoju ves čas.

INTERVJU Z OSEBO O

1. Podrejeni: Kateri vodja je najbolj primeren (glede na starost)? In zakaj?

Jaz sem imel dve vodji do sedaj. Na podlagi lastnih izkušenj mi je bil prvi vodja boljši, ker je »naštiman« na svobodo. Mislim, da je neznačilen primer. Mislim, da je odvisno od človeka in ne od starosti. Kakšne vrednote ima in kakšna osebnost je. Je pa seveda stereotipno v družbi, da naj bi bili Baby boom-erji tisti ta pravi vodje, ker imajo življenjske izkušnje.

2. Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?

Nisem velik pristaš ločevanja na generacije zato, ker verjamem, da je od vrednostnega sistema posameznika odvisno, kakšne vrednote ima. Obstajajo neke statistične razlike med generacijami. Zdi se mi, da je odvisno od posameznika. Verjamem pa, da je neko življenjsko obdobje,skozi zgodovino, politiko,… do neke mere to vpliva. Verjamem tudi, da sam razvoj

informatike in tehnike je povzročil, da prihaja do nekih razlik. Verjamem, da je generacija Y kaj manj rigidna.

3. Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?

Generacija Y je lena generacija. Vendar se s tem ne morem strinjati, saj svojo energijo vlagajo v tisto, kar je njim bolj pomembno. Za vrednostni sistem enega iz Baby boom, ki je bil navajen na delavnost, ubogljivost in poslušnost, deluje tisti iz generacije Y len. To še ne pomeni, da je dejansko len. Drugi mit je, da so Baby boomerji tisti, ki so in bodo v življenju najbolj nastradali (najprej po vojni, potem so morali skoz delat, zdaj pa jim podaljšujejo penzijo).

a. Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?

Po mojem mnenju so v vsakem kolektivu konflikti normalni, saj smo si ljudje med sabo različni. Takrat ko prihaja do konflikta in če jih ljudje ne zna,o reševati, potem iščemo razloge, zakaj je nekdo čuden in imam jaz prav. Najlažje za opravičiti, da je on čuden in ne jaz, je to, kar vidim in to je starost, izobrazba, spol, ….

4. Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?

Mislim, da tukaj so razlike. Verjamem, da starejše generacije so bile bolj pripravljene sodelovati (ne moremo reči, da je bilo to timsko delo). Mlajše generacije so tudi pripravljene sodelovati, a le če jih motiviraš.

5. Kakšen je odnos do dela po generacijah?

Jaz mislim, da bi to bilo povezano s situacijo, v kateri je živela posamezna generacija. Baby boom generacija je povojna generacija. Morali so preživet in se ukvarjati s tem, da nekaj gradijo. Medtem ko X, je bila že bolj v tistem obdobju, ko so se lahko začeli ukvarjati z drugimi stvarmi. Y generacija pa je bila podvržena tem zelo hitrim spremembam. Tehnologija se je prav v tem zadnjem času najbolj razvila. Baby boom imajo zakoreninjeno v glavi, da je bilo delo dostikrat za preživet. Y generacija se je bolj začenjala zavedati, da je potreben »work life balance«.

6. Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?

Po mojem so Baby boom bolj rigidni in težje sprejemajo spremembe. Generacija X je nekje vmes. Y je pa bolj pripravljena na spremembe.

7. Kako posamezne generacije komunicirajo?

To je odvisno od življenjskega obdobja in izkušenj.

8. Komu pripadajo generacije?

Po mojem so Baby boom-erji, ker so živeli v Jugoslaviji in je bila druga logika, bolj bili pripadni oz. ponosni, da so bili člani Iskre, Metalke,…To se zmanjšuje in da gre pri mlajši generaciji za to, da si pripaden nekemu svojemu poklicu.

9. Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?

Starejši so bolj pripravljeni čakat kot mlajši in sicer, ker so jih starši razvajali. Navajeni so bili na sistem pohvale in to sedaj tudi rabijo. Pri čemer je bila predhodna generacija v Sloveniji prikrajšana kar se pohvale tiče. Bilo je več kritike in je normalno, da ni toliko pohvale. Jaz to razlagam skozi spremembo vzgojnih stilov.

10. Kako prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju?

Zagotovo prisotnost vseh generacij pomeni večje število konfliktov, vendar je to dobro, če znamo te konflikte reševati. Ker konflikti so možnost za razvoj in napredek. Ko združimo življenjske izkušnje Baby boomerja, neko mladost, včasih tudi spontanost Y generacije in X lahko dobimo super produkte. Seveda ob predpostavki, da znamo to voditi.

11. Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?

Da, prihaja. To je bolj posledica razvojnega obdobja vsakega posameznika kot razlike med generacijami.

INTERVJU Z OSEBO P

1. Vodje: Koga je najlažje voditi (starost)? Katero skupino/generacijo ljudi je najlažje voditi? In zakaj?

Najlažje je voditi generacijo Y. Možno je voditi vse generacije, vendar na različne načine. Baby boom generacijo z močno avtoriteto in s spoštovanjem, X generacijo z močno individualno materialno in statusno stimulacijo, Y generacijo z navduševanjem in omogočanjem zabave. Zame je najboljše voditi generacijo Y, da se jih navduši za skupne cilje in najbolj so pripravljeni na timski način dela.

2. Katere so po vašem mnenju 3 glavne vrednote posamezne generacije pri delu ali splošno?

a) Veterani

Dominiranje, žrtvovanje.

b) Baby boom

Delo samo (stalna služba), sprejetost v družbi, pravična nagrada, solidarnost.

c) X

Moč, materialnost, WLB.

d) Y

Čim bolj zabavno delo, prosti čas. Najraje delajo samo to, kar jim je kar jim je zabavno. Y se želi nezanimivemu delu izogniti ali ga preložiti na drugega. Vrednota jim jr tudi ekologija in samostojnost pri delu.

3. **Kateri so miti oziroma zgodbice ter trditve o različnih generacijah? Katere stereotipe o generacijah poznate?**

Tako kot imamo stereotipe o navadah, avtomobilih,…jih imamo tudi o generacijah. Poskus kategoriziranja in klasificiranja pojavov so splošna človeška zmožnost za boljše obvladovanje okolja in delovanje v njem. Stereotipi: Y – so razvajeni, X so individualisti, Baby boom – so tehnološko (informacijsko) nepismeni. Vsaka generacija drugo doživlja skozi svoje oči (vrednote).

a. **Kaj mislite, da vpliva na pojav stereotipov v podjetju oziroma pri delu? Zakaj pride do stereotipiziranja?**

/

4. **Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?**

Baby boom – sodeluje iz lojalnosti, so pripravljeni pomagati, iščejo avtoriteto ali on poskušajo biti avtoriteta. Na pravo timsko delo niso pripravljeni – razmišljajo hierarhično. X – ob gradnji kariere in pridobivanja moči in materialnega nimajo časa za sodelovanje, sodelujejo le, le je res nujno in drugače ne gre. Y – timsko delo jim je način dela. Težko zdržijo v smeri delovnih ciljev, ker jih vleče navada.

5. **Kakšen je odnos do dela po generacijah?**

Y – delajo zato, da živijo; BB – Živijo zato, da delajo; X – življenje in delo usklajujejo

- **Kaj je pomembnejše delo ali privatno življenje?**

/

6. **Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?**

BB – bolj cenijo stabilnost, se spreminjajo, ko je to nujno, drugače se upirajo; X – radi spreminjajo druge, da bi bilo njim lažje. So gonilo sprememb v smeri lastne učinkovitosti. Poskušajo dominirati. Y – doživeli so največ sprememb v svojem življenju (inf., politične, gospodarske) Njim so spremembe sestavni del življenja.

7. **Kako posamezne generacije komunicirajo?**

BB – pripovedujejo stare zgodbe; X – zgražajo se nad neučinkovitostjo drugih; Y – vse tikajo in uporabljajo jezik računalniških iger – angleština

8. **Komu pripadajo generacije?**

Organizaciji – BB, Poklicu – X, Sebi – Y.

9. **Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?**

Baby boom – javna pohvala in pravična nagrada, X – materialnost in prosti čas, Y – omogočanje zabave, samostojnost, ker delajo zato, da živijo, hočejo plačilo takoj, včasih tudi že vnaprej.

10. Kako prisotnost generacij vpliva na delo?

/

11. Opažate, da prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?

/

Priloga 3: Angleško slovenski slovarček ključnih uporabljenih terminov

ANGLEŠKO	SLOVENSKO
Baby boom generation	Generacija otrok blaginje
Stereotype threat	Stereotipna grožnja
Public opinion	Javno mnenje
Decreased performance	Zmanjšana uspešnost
Internal attributions for failure	Notranji pripisi za neuspeh
Reactance	Reaktanca
Ironic effect	Ironični učinek
Self-handicapping	Samo-oviranje
Task discounting	Zmanjšanje pomembnosti naloge
Distancing the self from stereotyped group	Oddaljevanje samega sebe od stereotipne skupine
Incentive-disengagement model	Model spodbuda - rešitev
Fending off the stereotype	»odbijanje« stereotipov
Discouraged by the stereotype	»odvračanje« stereotipov
Resilient to the stereotype	»odpornost« na stereotipe
Invigoration	Krepitev
Internal attributions	Notranje pripisovanje
Self-integrity	Lastna integriteta
Cue	Iztočnica
Predictor	Napovedovalec
Arusal	Prebujenje
Duck and cover	Ukloni se in zavaruj
Paying dues	Plačevanje obveznosti
Work-life balance	Usklajevanje privatnega in službenega življenja