

Generacija in komunikacija - kaj potrebujemo na delovnem mestu?

Aleksandra Angelsky, Vilma Lampe in Maša Pupaher

Naziv institucije: Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani

E-mail naslov: aleksandra.angelsky@gmail.com

Mentorica: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Povzetek

Zaradi izboljšanja zdravstvenih in drugih storitev, se v zadnjih letih v delovnem okolju srečujejo kar štiri različne generacije. Takšna različnost lahko vodi do konfliktov med zaposlenimi, ki jih lahko razrešujejo tudi s prilagoditvijo stila komunikacije. Kakšno komunikacijo si zaposleni želijo, pa smo ugotavljale v naši raziskavi. V njej je sodelovalo 153 udeležencev, od tega 43 moških. Generacija Baby boom vključuje 29, generacija X 34, generacija Y 37, generacija Z pa 53 udeležencev. Povprečna starost vseh udeležencev je 37,48 let. Za pridobivanje podatkov smo oblikovale spletni vprašalnik. Postavke smo oblikovale s pomočjo leksikalne metode, udeleženci pa so nanje odgovarjali na 5-stopenjski lestvici. Spoštljivost in doslednost sta komunikacijski veščini, ki sta pomembni vsem štirim generacijam. Zaupnost in prilagodljivost sta najbolj pomembni Baby boom generaciji, sodelovanje pa generaciji Z. Ugotovljene pa so tudi komunikacijske veščine, ki jih udeleženci posameznih generacij zaznavajo kot nepomembne. Rezultati in zaključki tako nudijo grob vpogled v kompleksno dinamiko komunikacije med različnimi generacijami, ki bi jo bilo za boljše počutje zaposlenih na delovnem mestu vredno raziskovati še bolj poglobljeno.

Uvod

V zadnjih letih se večja število starejših zaposlenih, saj zaradi izboljšanja zdravstva in drugih storitev ostajajo dlje zaposleni. Danes se tako pogosto zgodi, da kar štiri različne generacije zaposlenih delajo skupaj v delovnem okolju (Gangai in Agrawal, 2017). Zaradi razlik med generacijami lahko pride do konfliktov med zaposlenimi (Becker idr., 2020). Eden izmed načinov, s katerim lahko zaposleni razrešijo medgeneracijske konflikte, je prilagoditev stila komunikacije in razumevanje potreb sodelavcev (Schroth, 2019). V članku bomo tako poskušale raziskati, kakšne komunikacije si želijo zaposleni različnih generacij v njihovem delovnem okolju.

Generacija je skupina podobno starih posameznikov, ki si delijo podobne osebnostne lastnosti in vrednote, saj so jih zaznamovale skupne zgodovinske, kulturne, ekonomske in družbene okoliščine, ki so se zgodile v specifičnem časovnem obdobju, v katerem so odraščali (Joshi idr., 2010, v Moore idr., 2015). Kljub temu, da so si generacije bolj podobne kot različne (Becker idr., 2020), pa je pomembno, da organizacije upoštevajo in poskušajo uskladiti različna pričakovanja in želje zaposlenih različnih generacij (Gangai in Agrawal, 2017). Raziskave namreč kažejo, da zaposleni verjamejo, da lahko sodelovanje z različnimi generacijami zaposlenih poveča njihovo delovno učinkovitost (Becker idr., 2020). Na delovnih mestih so trenutno zaposleni predvsem posamezniki štirih generacij; generacija Baby boom (1946 – 1964), sledi generacija X (1965 – 1980), ki ji sledi generacija Y (milenijci) (1981 – 1996) in trenutno najmlajša generacija potencialnih delavcev (1997 – 2010), ki se

imenuje generacija Z (Jha, 2020). Zaposleni in njihovi nadrejeni se morajo zavedati razlik med temi generacijami, saj naj bi bile generacijske razlike prav tako pomembne za zaznano delovno uspešnost kot rasne, etnične in spolne razlike (Lyons and Kuron, 2013, v Becker idr., 2020).

Raziskave kažejo, da naj bi bili zaposleni iz generacije Baby boom izredno delovni in usmerjeni v doseganje osebnih in kariernih ciljev, saj jim je delo pomembnejše od prostega časa (Kane, 2015, v Wiedmer, 2015). Radi sodelujejo s sodelavci in delajo v timu (Standifer in Lester, 2019), osredotočeni so na kakovost in osebnostno rast v okviru poklica (Edge, 2014, v Bulut in Maraba, 2021). Kljub temu, da radi delajo v timu, pa je za njih značilna tudi tekmovalnost, saj pogosto enačijo delo z osebno lastno vrednostjo (Kane, 2015, v Wiedmer, 2015), hkrati pa pričakujejo, da jih bodo drugi spoštovali in nagradili (Heathfield, 2015, v Wiedmer, 2015). V primerjavi z mlajšimi, kot sta generacija X in Y, bolj cenijo strokovnost sodelavcev, v manjši meri pa jim je pomembno zabavno sproščeno vzdušje na delovnem mestu (Standifer in Lester, 2019). Kljub temu, da je Baby boom generacija manj vešča v uporabi različnih komunikacijskih tehnologij (Mehra in Nickerson, 2019), pa raziskave kažejo, da so zaposleni te generacije bolj pripravljeni uporabljati socialna omrežja, e-pošto in drugih nove tehnologije, kot jim to pripisujejo mlajše generacije (Standifer in Lester, 2019).

Zaposleni generacije X so pri delu bolj pragmatični in previdni (Swanbrow, 2012, v Wiedmer, 2015), zelo pomembno pa jim je usklajevanje dela in družinskega okolja (Leibow, 2014 v Wiedmer, 2015). V primerjavi z generacijo Baby boom so bolj individualistično usmerjeni, raje delajo sami in so še bolj tekmovalni (Sirias idr., 2007, v Becker idr., 2020). Čutijo tudi manjšo pripadnost delovni organizaciji in od delodajalcev zahtevajo večjo fleksibilnost pri delu ter več povratnih informacij (tudi glede pričakovanj) (Wiedmer, 2015). V večji meri kot milenijci pa cenijo avtonomijo pri delu (Standifer in Lester, 2019) in spoštovanje ter upoštevanje pravil (Gangai in Agrawal, 2017). Zaposleni generacije X se počutijo varnejše v karieri in so pripravljeni nasprotovati vodstvu, hkrati pa so manj zadovoljni s splošno komunikacijo na delovnem mestu. V primerjavi z generacijo Y so pri komunikaciji bolj prilagodljivi, hkrati pa v manjši meri spodbujajo ustvarjalne ideje in odprto komunikacijo, kar se sklada s tem, da imajo mlajše generacije večje potrebe po odprtosti in transparentnosti v pogovoru s sodelavci (Mehra in Nickerson, 2019). Generacije se tako poleg različnih vrednot in osebnostnih lastnosti razlikujejo tudi v komunikaciji, ki je ena od pomembnejših veščin zaposlenih delavcev in zajema tako način govora kot tudi samo vsebino govora (Deming, 2017, v Schroth, 2019).

Generacija Y oz. milenijci so samozavestni in optimistični glede prihodnosti (Moore idr., 2015). Želijo si uspeha tako v karieri kot zasebnem življenju, zato pogosto menjajo delovna mesta (Gibson, 2015, v Wiedmer, 2015). V primerjavi s predhodnimi generacijami so še bolj osredotočeni na delovne dosežke in čutijo pritisk, da morajo uspeli (Moore idr., 2015), prav tako pa raje komunicirajo preko e-pošte, SMS sporočil, socialnih omrežij in spletnih seminarjev kot iz oči v oči na delovnem mestu (Kane, 2015, v Wiedmer, 2015). Na splošno mlajše generacije raje uporabljajo novejšje komunikacijske medije kot so npr. socialna omrežja, starejše generacije pa bolj tradicionalne kot je npr. e-pošta (Mehra in Nickerson, 2019). Želijo si povratne informacije, supervizije, sledenja dogajanju in cenijo pomoč mentorjev (Kane, 2015, v Wiedmer, 2015). Pomembna jim je ustvarjalnost. Kljub temu, da se lahko začnejo hitro dolgočasiti, uživajo v eksperimentiranju in odkrivanju novih inovativnih pristopov in rešitev, saj jih motivirata iskanje smisla in pripadnost pomembnim skupnostim (Gibson, 2015, v Wiedmer, 2015). V primerjavi z generacijo X so milenijci bolj družabni, samozavestni in razumevajoči (Gangai in Agrawal, 2017), obe generaciji, X in Y pa imata višje zahteve po podpori podjetja pri razvoju kariere (Moore idr., 2015) ter bolj cenita

sodobnejše oblike dela (npr. delo na daljavo) kot generacija Baby boom (Standifer in Lester, 2019).

Generacije Y imajo pogosto občutek, da zaposleni generacije X z njimi ne delijo pomembnih informacij, hkrati pa se jim zdi, da morajo biti pretirano vljudni v pogovoru s starejšimi generacijami. Potreba po vljudnosti naj bi se večala s starostjo, zaposleni mlajših generacij pa naj bi se čutili dolžne biti vljudni. Največ komunikacijskih težav pa se kaže pri podajanju negativne povratne informacije starejšim generacijam. Tako zaposleni generacije Y kot X se raje izognejo takemu pogovoru, kot da bi prišli v konflikt s starejšimi sodelavci, saj imajo težave z asertivno komunikacijo (Mehra in Nickerson, 2019).

Zaposleni generacije Z pa so odrasčali s tehnologijo, ki jim je omogočila neprestano spletno povezanost s celim svetom in so navajeni hitrega dostopa do informacij. Pričakujejo, da bodo lahko delali karkoli in kjerkoli bodo želeli ter prejeli takojšnjo in neprestano povratno informacijo. Pomembni so jim prilagodljivost, jasni cilji, kreativnost, inovativnost in izzivi (Renfro, 2015; Wiedmer, 2015). Od sodelavcev pa pričakujejo iskrenost (Lazannyi idr., 2017, v Bulut in Maraba, 2021). Ker so odrasčali v času krepko zaznamovanim s kapitalizmom, so bolj individualistični in v delu iščejo osebno korist, čeprav vseeno cenijo timsko delo (Jones idr., 2019, v Bulut in Maraba, 2021). Kljub temu, da so zelo ambiciozni in navajeni opravljati več opravil hkrati, je njihova kakovost dela pogosto slabša zaradi neprestane uporabe socialnih omrežij (Richardson, 2017, v Bulut in Maraba, 2021). Zaradi neprestane izpostavljenosti spletu raje delijo informacije kot jih zadržijo zase in tako navezujejo socialne odnose (McCrindle, 2009, v Bulut in Maraba 2021). V primerjavi s starejšimi generacijami so bolj družbeno in okoljsko ozaveščeni, zagovarjajo pa sprejetost različnih družbenih skupin na delovnem mestu (Renfro, 2015, v Wiedmer, 2015). Zaradi tega nočejo delati v podjetjih, ki zavračajo posameznike zaradi njihove spolne usmerjenosti, rase, etnične pripadnosti ali spola in ne upoštevajo sodobnih družbeno-ekonomskih razmer (Alter, 2020, v Bulut in Maraba, 2021).

Medgeneracijske raziskave se v večji meri nanašajo na proučevanje osebnostnih značilnosti generacij, njihovih splošnih vrednot in stališč, primanjkuje pa raziskav, ki bi se osredotočale na generacijske razlike v komunikaciji. Pomembno je vedeti, kakšne komunikacije si želijo delavci različnih generacij, saj zadovoljstvo z načinom komunikacije izboljša odnose med sodelavci, zviša zadovoljstvo z delom (Mehra in Nickerson, 2019) in zmanjša medgeneracijske konflikte (Becker idr., 2020). Poznavanje komunikacijskih preferenc zaposlenih je pomembno tudi, kadar želijo mlajše generacije pomagati starejšim, npr. pri uporabi IKT (Mehra in Nickerson, 2019), ali pa kadar želijo starejši zaposleni prenesti znanje in dolgoletne izkušnje na mlajše generacije (Becker idr., 2020). Poznavanje komunikacijskih potreb različnih generacij je torej ključno za izboljšanje načinov privabljanja in zadrževanja zaposlenih različnih starosti (Mehra in Nickerson, 2019).

Namen naše raziskave je odkriti, kakšne komunikacijske potrebe imajo omenjene štiri generacije v delovnem okolju in katere potrebe so najbolj in najmanj značilne za posamezne generacije. Glede na že izvedene raziskave, ki kažejo, da se generacije razlikujejo v določenih lastnostih, vrednotah, stališčih, vedenju in drugih značilnostih, sklepamo, da imajo posamezne generacije tudi različne želje glede komunikacije v delovnem okolju. Na podlagi tega smo oblikovale dve raziskovalni vprašanji:

1. Ali se komunikacijske potrebe v delovnem okolju med generacijami Baby boom, X, Y in Z razlikujejo?
2. Ali so razlike v komunikacijskih potrebah med omenjenimi štirimi generacijami skladne z značilnostmi generacij, ki jih opisujejo že izvedene raziskave?

Metoda

Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 153 udeležencev, od tega 43 moških in 110 žensk. Generacija Baby boom vključuje 29, generacija X 34, generacija Y 37, generacija Z pa 53 udeležencev. Povprečna starost vseh udeležencev je 37,48 ($SD = 18,04$) let. Povprečna starost udeležencev Baby boom generacije je 67,76 let ($SD = 4,49$), generacije X 46,62 ($SD = 4,55$), generacije Y 29,89 ($SD = 4,89$) in generacije Z 20,34 ($SD = 2,04$) let.

Pripomočki

Za namen zbiranja podatkov smo oblikovale vprašalnik z 31 postavkami. Postavke smo oblikovale s pomočjo leksikalne metode, lastnosti komunikacije pa smo črpale tudi iz dosedanjih dognanj o lastnostih in vidikih komunikacije.

Udeleženci so na postavke v obliki trditev odgovarjali na 5-stopenjski lestvici, pri čemer je 1 pomenilo, da udeležencem v delovnem okolju element komunikacije ni pomemben, 5 pa, da jim je zelo pomemben. Trditve so se nanašale na sodelovalnost, spoštljivost, uporabe IKT pri komunikaciji, prilagodljivost, inovativnost, odzivnost, nepokroviteljski odnos, prejemanje povratne informacije, prejemanje pohval, zaupnost, enakovreden odnos, itd.

Postopek

Vprašalnik smo najprej posredovale vsem znancem, ki so ustrezali zahtevam našega vzorca. Po tem smo v dogovorjenem časovnem okviru petih dni povezavo do vprašalnika objavile vsaka na svojem družabnem omrežju. Po enem tednu, pa smo povezavo s prošnjo po sodelovanju posredovale še različnim podjetjem. Vprašalnik je bil na spletu aktiven en mesec. Udeležence Baby boom generacije smo zajeli tako, da smo jih kontaktirale neposredno in skupaj z njimi izpolnile vprašalnik v fizični obliki, podatke pa nato vnesle v spletno obliko. Za zaposlitev Z generacije pa smo upoštevale študentsko delo. Pridobljene podatke smo analizirale s pomočjo programa R.

Rezultati

Spodaj (v Tabeli 1) si lahko ogledamo posamezne postavke, uporabljene v vprašalniku in njim pripisan koncept, katerega pomembnost smo preverjale s pomočjo 5-stopenjske ocenjevalne lestvice.

Tabela 1 Postavke vprašalnika in preverjani koncept.

Št. postavke	Postavka	Koncept
1	... je sogovorec pri pogovoru odkrit	Odkritost
2	... pogovor vključuje humor.	Humor
3	... je sogovorec hitro odziven.	Odzivnost
4	... je sogovorec sočuten.	Sočutje
5	... sogovorec izraža svoja čustva.	Izražanje čustev
6	... je sogovorec do mene spoštljiv.	Spoštljivost
7	... je sogovorec nepokroviteljski.	Nepokroviteljski odnos
8	... se vedemo odgovorno (ne zamujamo, ne dajemo obljub, za katere nismo prepričani, da bodo vzdržale, smo spoštljivi ipd.)	Odgovornost
9	... se sogovorec drži tega kar reče.	Doslednost
10	... je sogovorec pripravljen na sodelovanje.	Sodelovalnost
11	... sva lahko s sogovorcem kritična drug do drugega.	Kritičnost
12	... nemudoma dobim povratno informacijo.	Prejemanje povratne informacije
13	... me pohvalijo in priznavajo.	Prejemanje pohval
14	... sogovorec uporablja besede/izraze, ki so v skladu z in spoštujejo mojo versko/narodno/rasno/spolno/drugo pripadnost.	Upoštevanje osebnih okoliščin
15	... se drug drugemu prilagajamo.	Prilagodljivost
16	... imamo lahko tudi zelo intimne pogovore.	Intimnost
17	... se sporazumevamo preko informacijsko-komunikacijskih tehnologij (e-pošta, SMS, Facebook, Instagram, ...).	Uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT)
18	... so pogovori in sestanki za pogovore spontani.	Spontanost
19	... imam občutek, da lahko sogovorcem zaupam.	Zaupnost
20	... sva si s sogovorcem v pogovoru enakovredna.	Enakovreden odnos
21	... sogovorec razkriva svoja čustva, misli, zgodbe iz zasebnega življenja ipd.	Osebnostno razkrivanje
22	... je sogovorec z menoj takšen, kakršen je kot oseba tudi sicer.	Pristnost
23	... je pogovor zelo formalen.	Formalnost
24	... sem zares slišan.	Občutek slišnosti
25	... je pogovor umirjen.	Umirjenost
26	... v pogovoru vlada nenapadalno vzdušje.	Nenapadalnost
27	... pogovore opravlja na samem.	Pogovor na samem
28	... je pogovor neformalen.	Neformalnost
29	... je način govora sogovorca ustvarjaln (da uporablja barvit, pester jezik, pripoveduje zgodbe, se igra z besedami ipd.)	Ustvarjalnost pogovora

30	... so pogovori opravljeni v resnem tonu.	Resnost
31	... pogovore opravljamo skupinsko.	Pogovor v skupini

<u>Najpomembnejši elementi</u>											
Z	Zm	Zsd	Y	Ym	Ysd	X	Xm	Xsd	B	Bm	Bsd
Spoštljivost	4,85	0,46	Spoštljivost	4,81	0,46	Spoštljivost	4,82	0,52	Spoštljivost	4,97	0,19
Doslednost	4,68	0,58	Doslednost	4,78	0,42	Doslednost	4,91	0,29	Doslednost	5,00	0,00
Odkritost	4,72	0,50	Odkritost	4,81	0,40	Odkritost	4,76	0,55	Nenapadalnost	4,79	0,41
Odgovornost	4,58	0,66	Odgovornost	4,78	0,48	Odgovornost	4,74	0,51	Zaupnost	4,93	0,26
Sodelovalnost	4,45	0,61	Sočutnost	4,57	0,65	Nenapadalnost	4,76	0,50	Prilagodljivost	4,86	0,35
<u>Najmanj pomembni elementi</u>											
Z	Zm	Zsd	Y	Ym	Ysd	X	Xm	Xsd	B	Bm	Bsd
Pogovor v skupini	2,77	0,97	Pogovor v skupini	2,57	1,17	Pogovor v skupini	3,38	0,85	Pogovor v skupini	3,41	1,32
Resnost	2,47	1,05	Resnost	2,59	1,01	Resnost	3,12	0,91	Resnost	3,45	0,91
Intimnost	2,92	1,24	Intimnost	2,59	1,09	Intimnost	3,03	1,24	Ustvarjalnost	3,24	0,99
Formalnost	2,51	1,09	Formalnost	2,16	0,96	Ustvarjalnost	3,35	0,81	Kritičnost	3,45	1,21
Neformalnost	3,17	1,01	Pogovor na samem	2,84	1,12	Osebnostno razkrivanje	2,91	1,14	Uporaba IKT	2,38	0,94

Tabela 2 Prikaz najbolj in najmanj pomembnih elementov komunikacije po generacijah.

Opomba: kratice predstavljajo generacije Z (generacija Z), Y (generacija Y/milenijci), X (generacija X) in B (generacija Baby boom), pripis sd in m pa pomenita standardno deviacijo (sd) in povprečje (m) podanih ocen za posamezno lastnost komunikacije.

Na podlagi rezultatov (Tabela 2) lahko razberemo, da so se nekateri elementi komunikacije, preverjeni s postavkami, pojavljali pri vseh generacijah, drugi pa so bili lastni posameznim generacijam. Tako vidimo, da sta se kot ena od najpomembnejših elementov komunikacije pri vseh štirih generacijah kazala spoštljivost v komunikaciji in doslednost, pri treh mlajših generacijah sta bili skupni odkritost in odgovornost, pri dveh starejših pa nenapadalnost v komunikaciji. Generaciji Baby boom lastna elementa komunikacije, ki ju je označevala kot pomembna, sta zaupnost in prilagodljivost, generaciji Y je lasten element sočutnosti, generacijo Z pa zaznamuje sodelovalnost.

Kot najmanj pomembna elementa komunikacije preko vseh generacij sta se izkazala resnost v tonu pri komunikaciji ter pogovor v skupini. Prvim trem mlajšim generacijam je manj pomembna intimnost v komunikaciji, starejšima dvema generacijama pa je skupna manj pomembna ustvarjalnost. Mlajšima dvema je med najmanj pomembnimi tudi element formalnosti, generaciji Z pa je lasten najmanj pomemben element neformalnosti v komunikaciji. Generaciji Y je med najmanj pomembnimi elementi lasten pogovor na samem, generaciji X osebno razkrivanje, generaciji Baby boom pa uporaba IKT ter kritičnost v komunikaciji z drugimi.

Interpretacija in zaključek

Za namen raziskave smo se odločile pregledati pet najbolj in najmanj pomembnih elementov komunikacije na delovnem mestu po posameznih generacijah. Ugotovile smo, da se vse generacije ujemajo po tem, da med tiste elemente, ki so jim pri komunikaciji pomembni, uvrščajo spoštljivost in doslednost, med tiste, ki pa so jim najmanj pomembni, pa uvrščajo pogovor v skupini in resnost.

Presenetljivo je, da med generacijami ni prišlo do razlik v tem, kako pomemben jim je pogovor v skupini, saj zaposleni generacije Baby boom radi sodelujejo s sodelavci in delajo v timu (Standifer in Lester, 2019), milenijci pa so značilni po svoji družabnosti, tako da je bilo smotno pričakovati, da se bodo od generacije X in Z razlikovali, saj sta slednji usmerjeni individualistično (Sirias idr., 2007, v Becker idr., 2020; Jones idr., 2019, v Bulut in Maraba, 2021). Čutita pa tudi manjšo pripadnost delovni organizaciji (Wiedmer, 2015).

Čeravno ni prišlo do razlik v elementih komunikacije spoštljivosti in resnosti na delovnem mestu, smo se s tem izsledkom morda približale naravi resnosti in spoštljivosti v pogovoru. Občutek, da smo spoštovani, je intrinzičen posameznikovem občutju lastne vrednosti in predstavlja temeljno potrebo vseh človeških bitij (Baumeister in Leary, 1995). Tako lahko sklepamo, da je spoštovanje potreba (tudi pri komunikaciji), ki se razteza preko generacij. Enako je možno reči za kakršno koli družbeno, medosebno ali delovno aktivnost, ki jo zaznamuje sproščeno, zabavno in ugodno vzdušje, ki je pomemben dejavnik tudi znotraj organizacij in delovnih okolij in se kot potreba ali pa vsaj pozitiven vpliv na delovno okolje pojavlja v množstvu različnih populacij (Tews, Michel, Xu in Drost, 2015).

Da je vsem generacijam skupna doslednost je skladno s pričakovanji, saj vse generacije težijo po neki vrsti doslednosti na delovnem mestu, bodisi preko tega, da so generacije rade pragmatične in previdne pri delu (Swanbrow, 2012, v Wiedmer, 2015), ali pa, da so deležni konstantnih povratnih informacij (Renfro, 2015).

Generacijo Z je sodelovalnost zaznamovala kot najpomembnejši element komunikacije, neformalnost pa kot najmanj pomemben. Sodelovalnost je pri njih morda toliko bolj izražena kot pomemben element komunikacije ravno zaradi izpostavljenosti in odraščanja v tandemu z družbenimi omrežji, iz katerih sta se jim porodili tako navada kot potreba po stalni povezanosti z drugimi ljudmi ali globalnimi informacijami (Renfro, 2015), prav tako pa se

lahko odraža tudi skozi sodelovalnost in odprtost v komunikaciji z različnimi tradicionalno marginaliziranimi skupinami (Alter, 2020, v Bulut in Maraba, 2021).

Za generacijo Y je predstavljala sočutnost najpomembnejši element komunikacije, kar se lahko odraža skozi to, da jih kot generacijo zaznamujeta višje razumevanje za druge in družabnost (Gangai in Agrawal, 2017), kot najmanj pomembno pa so označili pogovor na samem, kar je morda odraz tega, da jim je ljubša komunikacija z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije in tako ne pripisujejo posebne vrednosti pogovorom, ki so opravljeni bodisi na samem bodisi v skupini (Kane, 2015, v Wiedmer, 2015).

Pri generaciji X in Baby boom opazimo, da jima je najpomembnejše, kadar je okolje nenapadalno, pri čemer je za Baby boom generacijo pomembna tudi zaupnost in prilagodljivost v komunikaciji. Potrebe po prilagodljivosti, zaupnosti in nenapadnosti komunikacije za Baby boom generacijo lahko pojasnimo s tem, da potrebujejo nekoliko več prilagodljivosti zaradi pohitrenega razvoja tehnologije in IKT. S tem pa lahko pojasnimo tudi njihov izbor uporabe IKT kot manj pomemben element komunikacije (Mehra in Nickerson, 2019), zaupnost in nenapadalnost pa se lahko odražata skozi vrednote osebnostne rasti in kakovosti delovnega okolja (Edge, 2014, v Bulut in Maraba, 2021). Da je generaciji X pomembna nenapadalnost, lahko pojasnimo preko vrednot spoštovanja, upoštevanja pravil na delovnem mestu in potrebe po boljši komunikaciji (Gangai in Agrawal, 2017; Mehra in Nickerson, 2019). Generaciji X je najmanj pomemben element komunikacije predstavljal razkrivanje osebnih podatkov, kar je smiselno glede na njihov subjektivni občutek nižje pripadnosti delovni organizaciji (Wiedmer, 2015). Generaciji Baby boom se poleg že omenjene nizke pomembnosti uporabe IKT pridružuje tudi nizka pomembnost kritičnosti v komunikaciji, kar je morda posledica tega, da imajo starejše generacije nižje potrebe po odprtosti in transparentnosti v komunikaciji (Mehra in Nickerson, 2019), kar se posledično tudi odraža v tem, da je generacijam Z, Y in X kot mlajšim generacijam skupna pomembnost odgovornosti in odkritosti v pogovoru.

Generacijam X, Y in Z je skupno tudi to, da jim je najmanj pomembna intimnost v komunikaciji z drugimi, kar je lahko ena od posledic vse večjega individualizma kot posledica globalnega razmaha kapitalizma, ki se je od 50-ih skozi 70-ta leta razmahnil preko držav »tretjega sveta« in tako tudi pomenil korenito spremembo splošne strukture globalnega kapitalizma (Robinson, W. I., 2012). To pa je verjetno pogojevalo tudi premik v samih vrednotah ljudi in njihovem odnosu do družbe. Mlajšima generacijama, Z in Y, je tudi skupna najmanjša pomembnost formalnosti na delovnem mestu, kar lahko pojasnimo preko tega, da največjo sproščenost in zabavno delovno okolje iščejo prav mlajše generacije (Tews, Michel in Bartlett, 2012).

Starejšima generacijama (X in Baby boom) je skupen najmanj pomemben element ustvarjalnost, saj sta ti dve generaciji prežeti z delovnimi vrednotami, ki se bolj nanašajo na formalne in strokovne vidike dela, v precej manjši meri (zlasti v primerjavi z mlajšima generacijama) pa spodbujajo ustvarjalnost in odprtost v pogovoru (Mehra in Nickerson, 2019).

Izpostavile bi nekaj pomanjkljivosti raziskave. Ena najbolj temeljnih pomanjkljivosti, ki ima morda moč razvrednotiti celotno raziskavo, je sam smisel generacijskih teorij. Naša uporabljena generacijska teorija (in mnoge druge izpeljanke) je namenjena razumevanju generacij zahodnega sveta, torej zahodne Amerike, zahodne Evrope in Avstralazije. Obstajajo izpeljanke, ki so jih države prilagodile lastni zgodovini, političnemu razvoju, pomembnim mejnikom itd., a nobene nimamo oblikovane za prostor bivše Jugoslavije, še manj pa za slovenski prostor, kar pomeni resno pomanjkljivost pri interpretaciji in razumevanju razlik ter podobnosti med generacijami in sploh značilnosti, v katerih jih primerjamo ter kako jih

razumemo (Hoover, 2009). Dodale bi tudi, da bi uporabljen vprašalnik lahko oblikovale po natančnejših in statistično bolj podprtih metodah, prav tako pa bi izsledke za namen kakšne druge raziskave lahko obravnavale s pomočjo testov statistične pomembnosti.

Kljub vsem dognanjem dotične raziskave vendarle opozarjamo na to, da so potrebe, zelo kompleksen pojem in prav vsako od njih bi bilo potrebno globinsko raziskati, saj se za vsako skriva zapletena dinamika, ki jo ni mogoče opazovati le s kvantitativnim pristopom. Nenazadnje menimo, da ima naša raziskava potencial, da služi kot grob vpogled v razlike med generacijami v komunikacijskih potrebah. Upamo, da bodo prihodnje raziskave usmerile svojo pozornost na za Slovenijo relevanten prostor, na podlagi katerih bodo raziskave, kakor je naša, dobile primeren okvir, znotraj katerega bi lažje in ustrezneje razumeli razlike med generacijami ter specifične komunikacijske potrebe v organizacijah, ki so prav tako občutljive na medkulturne razlike. Raziskava bi lahko predstavljala nekakšno odskočno desko za raziskovalce na področju psihologije dela, kadrov in organizacij, kot uvid v pomembnost načina komunikacije vsaj do te mere, da se zavedamo, da komunikacija ni zanemarljiv dejavnik – niti v delovnem okolju. Psihologi, nadrejeni in kadrovniki v različnih organizacijah pa bi lahko na podlagi pomembnih elementov in potreb komunikacije, ki so razvidne iz naše raziskave, lažje spodbujali komunikacijo med sodelavci, usklajevali delo med različnimi generacijami in pomagali pri razreševanju konfliktov med njimi. Poznavanje teh pomembnih potreb posamezne generacije pa bi jim lahko olajšala tudi komunikacijo pri privabljanju novih kandidatov in zadrževanju zaposlenih ter pomagala pri promoviranju podjetja in izboru novih kandidatov.

Viri

- Baumeister, R. F. in Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529. [doi:10.1037/0033-2909.117.3.497](https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497)
- Becker, K. L., Richards, M. B. in Stollings, J. (2020). Better together? Examining benefits and tensions of generational diversity and team performance. *Journal of Intergenerational Relationships*. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1080/15350770.2020.1837708>
- Bulut, S. in Maraba, D. (2021). Generation Z and its Perception of Work through Habits, Motivations, Expectations Preferences, and Work Ethics. *Psychology and Psychotherapy Research Studys*, 4(4). <https://crimsonpublishers.com/pprs/fulltext/PPRS.000593.php>
- Gangai, K. N. in Agrawal, S. (2017). Personality Trait and Organizational Commitment of Gen X and Gen Y Employees. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 6(1), 10-17.
- Hoover, E. (2009). The millennial muddle: How stereotyping students became a thriving industry and a bundle of contradictions. *The chronicle of higher education*, 56(8), A1.
- Jha, A. K. (2020). Understanding Generation Alpha. *OSFPreprint*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/d2e8g>
- Mehra, P. in Nickerson, C. (2019). Organizational communication and job satisfaction: What role do generational differences play? *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 524–547. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1108/IJOA-12-2017-1297>
- Moore, S., Grunberg, L. in Krause, A. J. (2015). Generational differences in workplace expectations: A comparison of production and professional workers. *Current*

- Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 34(2), 346–362. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1007/s12144-014-9261-2>
- Robinson, W. I. (2012). Global capitalism theory and the emergence of transnational elites. V *Global Elites* (str. 54–73). Palgrave Macmillan.
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), str. 5–18. <https://doi.org/10.1177%2F0008125619841006>
- Standifer, R. L. in Lester, S. W. (2019). Actual versus perceived generational differences in the preferred working context: An empirical study. *Journal of Intergenerational Relationships*. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1080/15350770.2019.1618778>
- Tews, M. J., Michel, J. W. in Bartlett, A. (2012). The Fundamental Role of Workplace Fun in Applicant Attraction. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(1), 105–114. <https://doi.org/10.1177/1548051811431828>
- Tews, M. J., Michel, J., Xu, S. in Drost, A. J. (2015). Workplace fun matters... but what else? *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0152>
- Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51–58.