

Felix Beilharz

POKOLENIE



INSTRUKCJA OBSŁUGI



Cyfrowi Tubylcy jako kandydaci do pracy,
pracownicy i klienci – jak ich przyciągnąć,
zainspirować i zatrzymać

Przekład
Anna Wajcowicz

Wydawnictwo Analityka

Tytuł oryginału: *Manual Generation Z*

Copyright © 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Copyright for this edition © 2025 by Grupa Wydawnicza Axis Mundi

Copyright © for the Polish translation by Grupa Wydawnicza Axis Mundi,
2025

Projekt okładki i ilustracje na okładce: Izabela Surdykowska-Jurek

Redaktor prowadzący: Antonina Liedtke

Redakcja: Ewa Popielarz

Korekta: Dominika Kamyszek – OpiekunkaSlova.pl

Skład i przygotowanie do druku: Marcin Matlak

Wydanie I

ISBN: 978-83-8394-988-8

EAN: 9788383949888

ISBN ebook: 978-83-8394-989-5

Wszelkie prawa zastrzeżone. Powielanie w całości lub w częściach
wyłącznie za pisemną zgodą wydawcy.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbueche

Odsyłacze do zewnętrznych źródeł sprawdzono w momencie oddawania książki do druku. Wydawnictwo nie ma wpływu na zmiany dokonane w terminie późniejszym i nie ponosi odpowiedzialności za ewentualne różnice.

Uwaga na temat języka inkluzywnego: decyzja o tym, w jakiej formie zwracać się do przedstawicieli poszczególnych płci, należy do autorów poszczególnych tekstów.



Na zlecenie Woblink

woblink

woblink.com

plik przygotowała Katarzyna Błaszczuk

Przedmowa

Uświadomienie sobie, że z racji wieku plasuję się dokładnie między dwoma pokoleniami, zajęło mi trochę czasu. Mając 27 lat, stanowią pomost łączący mileniałsi i pokolenie Z. Ale to nie wszystko – jestem młodą przedsiębiorczynią i założycielką saint sass. Połowę naszego zespołu stanowią obecnie mileniałsi, a drugą połowę zetki.

Dzięki temu stanowisku mam możliwość spojrzenia na pokolenie Z – Gen Z – z wyjątkowej perspektywy. Świat biznesu zmienili już wcześniej mileniałsi, którzy zdążyli wyznaczyć nowe standardy. Razem z zetkami tworzą pierwsze dwa pokolenia, które funkcjonują na świecie jako *digital natives*, czyli cyfrowi tubylcy, i już tylko z tego powodu bardzo się różnią od poprzednich generacji. To, do którego pokolenia cyfrowego należy dana osoba, niekoniecznie wynika wyłącznie z jej roku urodzenia, ale przede wszystkim z jej procesu integracji społecznej. Ja widzę w sobie cechy obu tych pokoleń, podobnie jak wiele innych osób, które urodziły się u progu przemian.

To za moich czasów mileniałsi zeszli na dalszy plan. Są to dla mnie ludzie, których pokolenie ukształtowało wczesną kulturę internetową. To oni są niejako pionierami mediów społecznościowych. Przez długi czas skupiano się na tym, w jaki sposób wpłynęli na kształt internetu – dzisiaj z kolei nadszedł czas, by zrozumieć, że pokolenie Z stworzyło zupełnie nową kulturę internetową i nowe realia życia. To, jak bardzo odmienne jest Gen Z, stało się jasne, gdy na TikToku pojawiły się viralowe filmiki,

w których podekscytowane zetki porównywały się do milenialsów. Jeśli w wyszukiwarce TikToka wpisze po prostu „millenials”, algorytm natychmiast zasugeruje wam na pierwszym miejscu „millenials vs gen z”. Istnieją tysiące nagrań ukazujących w zabawny sposób różnice w kulturze i codziennych życiowych czynnościach między tymi dwoma pokoleniami: „guess the millennial”, „comparing our dance moves” czy „millennials being cringy”. Pod tymi nagraniami jest zwykle mnóstwo komentarzy na temat pokolenia Z, a same filmiki mają setki tysięcy wyświetleń.

Na platformie, która jest używana głównie przez zetki i milenialsów, istnieje faktyczny popyt na materiały, które „dekodują” Gen Z. Ale spójrzmy na to w ten sposób: skoro różnica między milenialsami a zetkami jest tak ogromna i skoro milenialsi już w porównaniu z zetkami czują się „zacofani”, to różnica w stosunku do starszych pokoleń będzie wydawać się wręcz niewyobrażalna. A jeśli w biznesie chcemy zagwarantować sobie zdecydowaną przewagę nad innymi firmami, to niezmiernie istotne jest, aby nie ignorować wygórowanych wymagań ani „nowomodnych bzdur”, lecz traktować je poważnie. Marki i firmy, które zdołają dostosować się już teraz, w przyszłości będą miały znacznie większe możliwości ekonomiczne. Przedstawiciele pokolenia Z są bowiem nie tylko naszymi przyszłymi klientami, ale także współpracownikami i menedżerami.

Aby odnieść sukces w szybko zmieniającym się świecie biznesu, firmy muszą zrozumieć mentalność, wartości i sposób komunikowania się Gen Z, czego nie potrafią nawet wszyscy milenialsi – czyli pierwsze pokolenie, które przyszło na świat jako generacja cyfrowa.

Można jednak sięgnąć po pomoc.

Niniejsza książka Felixa Beilharza to cenny przewodnik, który pomoże wam zrozumieć tę nową rzeczywistość. I to w taki sposób, że poradzicie

sobie bez względu na to, czy jesteście boomerami, czy tradycjonalistami (do tego Felix przejdzie później).

Autor pokazuje wam w tym poradniku, w jaki sposób możecie pozyskać klientów z pokolenia Z. Wyjaśnia, z jakich mediów korzystają, jakimi wartościami się kierują i jak dopasować do ich potrzeb konkretne produkty i usługi. Ale to nie wszystko. Książka ta daje również wskazówki odnośnie do tego, jak w dobie rosnących niedoborów personalnych zatrudniać zetki i motywować je jako pracowników.

To niezbędnik pełen strategii i praktycznych wskazówek dotyczących skutecznego budowania relacji z przedstawicielami pokolenia Z. To również przewodnik pozwalający zanurzyć się w świat zetek. Dzięki niemu poznacie i zrozumiecie ich język, pasje oraz dążenia.

Ta książka poszerzy wasz punkt widzenia, pomoże wam dostrzec w pokoleniu Z szansę i pokaże, jak wykorzystywać jej potencjał.

Miłej lektury!
Vivien Wysocki

Państwo pozwolą, pokolenie Z

Czym się wyróżnia ta książka

Czy należycie do pokolenia Z?

Możecie odpowiedzieć na to pytanie, kierując się waszym rokiem urodzenia – stanowiłoby to już całkiem poważne podejście do tematu. Możemy też przeprowadzić mały eksperyment myślowy. I to będzie zabawniejsza wersja.

Wyobraźcie sobie, że idziecie wzdłuż ruchliwej drogi. Cztery pasy, wieczorne zamieszanie, hałas samochodów, trąbiące klaksony. Po przeciwnej stronie drogi dostrzegacie nagle starego znajomego lub bliską przyjaciółkę. Wołacie, on lub ona zauważa was i zaczyna machać ręką. Niestety z powodu hałasu nie udaje wam się porozumieć. Próbujecie dać sobie znać, że później się zdzwonicie. Jaki gest wykonacie?

Jeśli intuicyjnie przyłożyliście właśnie dłoń do ust i ucha z odchylonymi kciukiem i małym palcem, to najprawdopodobniej nie należycie do pokolenia Z.

Ten gest nawiązuje do słuchawki telefonicznej, którą podnosicie z aparatu i zbliżacie do twarzy. Czynność, która dla osoby z pokolenia Z wydaje się nie mniej dziwaczna niż fakt, że telefon był kiedyś podłączony do przewodu biegnącego w ścianie, a wy – jeśli postaraliście się o wyjątkowo długi kabel – chodziliście po mieszkaniu z urządzeniem w jednej ręce i słuchawką w drugiej.

Ten drobny, nie do końca na poważnie przeprowadzony eksperyment dość dobrze pokazuje, o co nam chodzi w tej książce. Pokolenie Z żyje w innym świecie. Zetki wychowywały się w inny sposób i rozwijały się z technologią, której my, „starsi”, musieliśmy się najpierw nauczyć. Tak rozumiane dorastanie – z dostępną wszędzie i uznawaną za oczywistą technologią cyfrową – wywiera na człowieka określony wpływ. Rodzi inne oczekiwania, kształtuje pewne sposoby myślenia i zachowania oraz osobowość. Dzięki tej książce zagłębimy się w ten sposób myślenia i stylu życia, aby lepiej zrozumieć Gen Z. Ale jak to zrobić? Jak zrozumieć pokolenie, do którego sami nie należymy i które pod tak wieloma względami różni się od naszego światopoglądu i realiów życia? W następnym rozdziale przedstawię moje „przebudzenie”, którego doświadczyłem dzięki intensywnemu zaangażowaniu się w relacje z cyfrowymi tubylcami.

Dla osób, które chcą zrozumieć, jak myślą młodzi ludzie, a same nie mają z nimi kontaktu – czy to w przedszkolu, szkole, czy na uczelni – cennym źródłem informacji są serwisy społecznościowe i platformy cyfrowe. To tutaj młodzi ludzie formułują swoje życzenia i potrzeby. To właśnie tutaj można obserwować, w jaki sposób się komunikują, jakie treści lubią, a jakich nie. W tym ich „naturalnym środowisku” ze względów zawodowych spędzam czas codziennie już od ponad 20 lat. Doświadczenie zdobyte podczas tych nieomal mimowolnych badań stanowi główny filar tej książki.

W niniejszej publikacji wykorzystałem ponadto inne źródła informacji. Przeprowadziłem wywiady z decydentami i twórcami, którzy z powodzeniem komunikują się z młodymi ludźmi – pracują z nimi i nimi kierują. Swoje wnioski porównałem dokładnie z ustaleniami praktyków.

Rzecz jasna, przeczytałem też i przeanalizowałem prawie wszystkie dostępne na rynku opracowania, ankiety i analizy dotyczące pokolenia Z. Wiele moich spostrzeżeń można potwierdzić empirycznie, podczas gdy inne okazują się jedynie zwykłymi anegdotami lub wynikają z tkwienia w bańce informacyjnej. W każdym razie możecie być pewni, że wszędzie tam, gdzie przedstawiam faktyczne twierdzenia na temat Gen Z, są one oparte na danych naukowych, które oczywiście możecie znaleźć w wykazie materiałów źródłowych.

Jest jeszcze jedno źródło informacji, o którym w dobie cyfrowej komunikacji często zapominamy: bezpośrednia rozmowa z młodymi ludźmi. Takich możliwości też szukałem. Prowadziłem dyskusje, zadawałem pytania – i otrzymywałem odpowiedzi. Znajdziecie tu więc różne cytaty z tych rozmów.

Zacznijmy jednak od najważniejszego pytania: o kim właściwie piszę? Jeżeli tak jak ja pochodzicie z branży marketingu internetowego, z pewnością jesteście przyzwyczajeni do myślenia w kategoriach grup docelowych. Żadna firma nie może odnieść sukcesu na rynku, jeśli nie zna dokładnie swoich odbiorców. Kluczowe pytania to: dla kogo tworzymy nasze produkty i usługi? Do kogo się zwracamy? I w jaki sposób? Podczas spotkań marketingowców takie podejście daje możliwość zdobycia punktów w każdym *bullshit bingo*: „Klient musi być w centrum uwagi!”. Niemniej jest to zasada, którą wielu przedsiębiorców, marketerów, rekruterów i menedżerów HR notorycznie zaniedbuje w kontaktach z pokoleniem Z. I czyni to z powodu niewiedzy oraz niepewności – a być może także z wygody. W rezultacie ich starania związane z komunikacją i działaniami marketingowymi rozmiągają się z grupą docelową.

Grupa docelowa to możliwie jak najdokładniej zdefiniowany krąg osób, które wykazują względnie jednorodną reakcję na działania komunikacyjne

na tle rynku jako całości. Aby zmaksymalizować skuteczność podejmowanych działań, ważne jest jak najdokładniejsze opisanie grupy docelowej.

Zawsze gdy tworzycie – wy lub wasi menedżerowie ds. mediów społecznościowych – nową kampanię na jakiejkolwiek platformie, kluczową kwestią całego procesu jest zdefiniowanie grupy docelowej. A zaczyna się to od nadania jej nazwy. Aby odróżnić grupę docelową jednej kampanii od drugiej, musimy przecież od czegoś zacząć. Dla uproszczenia: grupę docelową, której dotyczy ta książka, nazwijmy po prostu „Z”. A ponieważ jest to grupa docelowa obejmująca całe pokolenie, niech to będzie „pokolenie Z”.

Kim są i czym się charakteryzują osoby, które określimy za pomocą haseł: „pokolenie Z”, „Gen Z” lub „zetki”? Co je inspiruje, co jest dla nich ważne i co ze sobą wnoszą? Komu ufają? Jak postrzegają świat i w jaki sposób się w nim poruszają? A przede wszystkim: co odróżnia je od poprzedników?

Odpowiedzi na te pytania będą niezmiernie istotne dla każdego, kto w swojej pracy styka się z przedstawicielami pokolenia Z. W biurze, hali produkcyjnej, punkcie sprzedaży czy podczas rozmowy kwalifikacyjnej – zarówno tej zdalnej, jak i przeprowadzanej osobiście.

We wszystkich rolach, w których spotykamy zetki – czy to jako kandydatów do pracy, klientów, czy pracowników – są one postrzegane przez przedstawicieli poprzednich pokoleń jako niezwykle wymagające. Niektórzy mówią wręcz: roszczeniowe. Ci młodzi ludzie nie wahają się komunikować swoich potrzeb w sposób jasny i jednoznaczny. A jedną z nich jest otrzymywanie odpowiedzi na pytania. I to jak najszybciej. W kolejnych rozdziałach zobaczycie, jak doszło do powstania tego typu postawy i co ona oznacza z perspektywy codziennych kontaktów, zwłaszcza

jeśli chodzi o profesjonalne podejście, dzięki któremu będziecie mogli pozyskać zetki jako klientów lub pracowników. Następnie nasuwa się kolejne pytanie: w jaki sposób zarządzać młodymi ludźmi? Czy nasze narzędzia nadal sprawdzają się w przypadku pracowników, którzy – jak wszyscy mówią – tak bardzo różnią się od swych poprzedników? A jeśli nie, to jakie metody będą odpowiednie?

W 2030 roku jedną trzecią wszystkich pracowników będą stanowić ludzie z pokolenia Z. Każda zetka odbędzie praktykę zawodową lub ukończy studia wyższe i będzie ubiegać się o posadę, której istnienia dziś nawet sobie nie wyobrażamy. Przedstawiciele Gen Z będą największą grupą konsumentów. A firmy i marki, które chcą wykorzystać tę szansę, muszą już teraz zrozumieć ich potrzeby i oczekiwania związane z technologiami cyfrowymi.

O to mi właśnie chodzi. Nie maluję empatycznego, literackiego portretu pokolenia rozdartego między sztuczną inteligencją a kryzysem klimatycznym, tylko oferuję wam zbiór praktycznych wskazówek. Mimo całego mojego trzeźwego spojrzenia na owe „rzesze uczestników rynku” nie udało mi się uniknąć fragmentów, w których książka ta stała się przewodnikiem po „świecie duszy” pokolenia Z.

Ale to dobrze. W końcu zrozumienie motywacji stojącej za określoną reakcją jest tak samo ważne jak możliwość jej przewidzenia. Uważam, że to jedyny sposób na opracowanie ukierunkowanych na konkretne cele środków, które wykraczają poza dający się zmanipulować i łatwo rozpoznawalny schemat reakcji na bodźce.

Tylko w ten sposób – pracując z prawdopodobnie najbardziej wymagającym i wkrótce najpotężniejszym ze wszystkich pokoleń obecnych na rynku – możemy wykorzystać jego ogromną siłę i złagodzić istniejące słabości komunikacyjne.

I tylko w ten sposób możemy sami uczyć się od przedstawicieli tego pokolenia, a przy tym zdemaskować niektóre z naszych własnych uprzedzeń jako to, czym one faktycznie są: uprzedzenia.

Moje „przebudzenie” – czyli dlaczego Julian radzi sobie ze smartwatchem

Po moich prezentacjach często jestem pytany o powody, które skłoniły mnie do tak intensywnego zajmowania się pokoleniem Z. Jak już wspomniałem, z racji pracy w mediach społecznościowych i prowadzenia zajęć dydaktycznych mam z Gen Z wiele wspólnego pod względem zawodowym. Jednak pierwszym bodźcem i momentem przełomowym było pewne bardzo konkretne wydarzenie.

Kilka lat temu wraz z moim współnikiem i bliskim znajomym zorganizowałem na Sylcie obóz dla przedsiębiorców. Po jego zakończeniu spędziłem na wyspie razem z jego rodziną jeszcze kilka dni. Był tam między innymi jego syn, a mój chrześniak – Julian. I to właśnie on stał się powodem, dla którego skupiłem się na pokoleniu Z.

Siedzieliśmy w naszym wakacyjnym apartamencie, kiedy trzyletni wówczas Julian i jego młodsza siostra Johanna, mająca około roku, odkryli mój smartwatch. To, co wydarzyło się później, tak mnie zafascynowało, że musiałem natychmiast nagrać tę sytuację telefonem komórkowym¹.

Oboje nie tylko entuzjastycznie podeszli do gadżetu, ale także intuicyjnie wiedzieli, jak z niego korzystać. Ta dwójka dzieci momentalnie zrozumiała, że wyświetlacz jest ekranem dotykowym – przykładła do niego palce, próbowała szczypać go i przesuwając. Ogromnie się cieszę,

że udało mi się uchwycić ten moment na wideo, ponieważ ta sytuacja nasunęła mi kilka pytań:

- Dlaczego od razu wiedzieli, że ta gładka powierzchnia jest ekranem dotykowym?
- W jaki sposób mała dziewczynka, zanim jeszcze zaczęła mówić, nauczyła się przesuwać palcem po ekranie, tak jak robimy to my, dorośli, gdy chcemy powiększyć lub pomniejszyć obraz?

Oczywiście żadne z nich nie miało w tym czasie telefonu komórkowego ani tabletu, a i w domu ich rodziców nie było żadnego urządzenia, na którym mogliby ćwiczyć. Wydaje się, że w jakiś sposób dzięki obserwacji rodziców (i obawiam się, że również mnie) stało się to ich drugą naturą: „Jeśli widzisz ciemną, odbijającą światło powierzchnię, sprawdź, czy nie jest to cyfrowy gadżet, którym możesz się pobawić...”.

W tamtym momencie zdałem sobie sprawę, że w przypadku przedstawicieli tego pokolenia (wówczas na pograniczu Z i Alfa) zaszła fundamentalna zmiana. Media cyfrowe są w ich świecie już od najmłodszych lat tak mocno zakorzenione, że wręcz niewiarygodne wydaje się, jak bardzo naturalnie z nich korzystają. Próżno szukać u nich oznak jasno zdefiniowanego procesu zapoznawania się i uczenia, jak miało to miejsce w naszym pokoleniu. Media cyfrowe od dzieciństwa wszędzie im towarzyszą, a zatem korzystanie z nich jest dla zetek czymś oczywistym.

Świat, w którym przeczesujemy karty katalogowe w niekończących się drewnianych szafkach bibliotecznych, aby ustalić, gdzie znajduje się konkretna książka (której często i tak nie ma na swoim miejscu), jest prawie niewyobrażalny dla kogoś, kto dorastał w czasach pełnej cyfryzacji. Kiedy taka osoba szuka informacji, to przez całe swoje życie nie robi nic innego, tylko otwiera Google i po kilku kliknięciach ma pod ręką praktycznie całą

dostępną na świecie wiedzę. Niełatwo uwierzyć, że kiedykolwiek mogło być inaczej. „Mamo, tato, jak właściwie googlowaliście rzeczy przed czasami internetu?” – to niezły żart, ale wcale nie taki nieprawdopodobny. Dla nastolatka świat bez internetu i smartfonów jest tak samo niewyobrażalny jak dla nas świat bez telefonów. A nawet i taki istniał nie tak dawno temu, przynajmniej poza dużymi miastami.

W każdym razie to doświadczenie z Julianem i Johanną było dla mnie bodźcem do skupienia się na pokoleniu Z jako na jednym z głównych punktów mojej pracy. Jestem zafascynowany wpływem cyfryzacji na to pokolenie – ogromnymi korzyściami, jakie przynosi, ale także niebezpieczeństwami i zagrożeniami, przed jakimi stoją *digital natives*.

OK Boomer – pokolenia w pigułce

OK Boomer! Najprawdopodobniej słyszeliście już tę odzywkę pokolenia Z lub o niej gdzieś czytaliście^{*}. Zwrot ten jest nieco protekcyjną ripostą, której często używa się w wyrazie niezgody na jakieś stwierdzenie lub postawę „pokolenia Baby Boomers” lub szerzej – przedstawicieli starszej generacji. Osoba, w stosunku do której używa się tego sformułowania, po prostu czegoś nie rozumie (lub już nie rozumie), ponieważ jest na to za stara. Jednocześnie wyrażenie to sugeruje, że dalsza dyskusja z owym boomerem w ogóle nie ma sensu.

Jednak riposta ta nie jest już tak świeża, jak mogłoby się wydawać tym, którzy jej używają. W zasadzie nie wiadomo dokładnie, skąd się wzięła. Od kwietnia 2018 roku wyrażenie to zaczęło być coraz częściej wykorzystywane w formie mema do odpowiadania na krótkie wpisy na Twitterze (dzisiejszy X). Jednakże początki jego stosowania sięgają

września 2015 roku, kiedy fraza ta po raz pierwszy ujrzała światło dzienne na budzącym kontrowersje forum 4chan. W niedługim czasie po publikacji tej książki ten popularny dzisiaj mem będzie zatem obchodzić swoje 10. urodziny (a z określeniem „mem” spotykamy się w niniejszej książce jeszcze wielokrotnie).

Ten mały przykład pokazuje pewne nieporozumienie, tak powszechne wśród młodych ludzi. Dziś osoby w wieku od 20 do 30 lat czują się nieśmiertelne. Mogą odnosić takie wrażenie, jeśli porównują się z poprzednią generacją. Zapominają jednak, że dla kogoś, kto w 2023 roku ma – powiedzmy – 13 lat, współczesny mu 22-latek jest już niebywale stary. To właśnie od pierwszych roczników pokolenia Z będzie zależeć, jak poradzą sobie z własnymi wymaganiami i potrzebami. Wszyscy możemy też obserwować, jak zetki potraktują następujące po nich pokolenie Alfa, które nie tylko dorasta wraz z nowymi technologiami, ale jest w nich w pełni zanurzone już od momentu narodzin. Te dzieci od najmłodszych lat porozumiewają się z asystentami głosowymi i przesuwają palcami po smartfonach, a nowe technologie postrzegają nie jako narzędzia pomagające im w realizacji zadań, tylko elementy codziennego życia, głęboko z nim zintegrowane.

Każdego tygodnia rodzi się 2,8 miliona przedstawicieli pokolenia Alfa, którzy ostatecznie zaczną utrudniać życie Gen Z. Do 2030 roku alfy będą stanowić ponad 10% ogółu pracowników.

Napoleon Bonaparte zauważył kiedyś: „Aby zrozumieć człowieka, trzeba wiedzieć, co działo się na świecie, gdy człowiek ten miał 20 lat”. Zatem, ściśle rzecz biorąc, to nie same roczniki są dla nas decydujące, ale okoliczności i wydarzenia, które je ukształtowały.

W marketingu do naszych grup docelowych docieramy, wykorzystując persony marketingowe. Wybieramy jednego lub więcej archetypowych

przedstawicieli danej grupy docelowej i możliwie jak najdokładniej ich sobie wizualizujemy. Mamy w głowie jakiś obraz, nadajemy tej osobie imię, określamy jej sytuację życiową i czynniki społeczno-ekonomiczne oraz psychograficzne, takie jak zainteresowania, wartości, postawy, obawy itp. Pozwala to na lepsze zrozumienie odbiorców, a tym samym na lepsze reagowanie na ich działania.

Dzięki koncepcji osoby możemy dotrzeć do poszczególnych pokoleń. Zamiast postrzegać każdą generację jako całość (co, jak widzieliśmy, nie jest możliwe), z każdego pokolenia wybieramy konkretną osobę. Daje nam to znacznie żywszy obraz rzeczywistości – przy jednoczesnej świadomości, że w każdym pokoleniu istnieje niezliczenie wiele innych person marketingowych.

Tradycjoniści

Dzisiejszy 100-latek, czyli osoba urodzona około 1923 roku, należy do pokolenia tradycjonalistów. Ta grupa wiekowa obejmuje osoby urodzone w latach 1923–1945. Większość z nich doświadczyła w dzieciństwie i młodości następstw I i/lub II wojny światowej, a także czasów bezpośrednio powojennych. W związku z tym inne nazwy tej grupy to „weterani” lub „pokolenie ciche”. Zdarza się również, że pojawia się termin *builders* – oznaczający budowniczych współczesnego świata, osoby należące do pokolenia, które coś odbudowywało. W niniejszej książce grupa ta nie odgrywa znaczącej roli i wspominam o niej głównie ze względu na nakreślenie pełniejszego obrazu sytuacji. Jej przedstawiciele niemal całkowicie zniknęli z życia zawodowego i w Niemczech stanowią obecnie około 2% populacji aktywnej zawodowo.

Ewald ma 83 lata i jest emerytowanym wysokim urzędnikiem państwowym. Z czwórki jego rodzeństwa żyje jeszcze dwójka. Mieszka z żoną we własnym szeregowcu na przedmieściach średniej wielkości miasta swojego rodzinnego regionu. Po ukończeniu praktyki w zawodzie sprzedawcy detalicznego zaciągnął się na kilka lat do młodziutkiej wówczas armii niemieckiej, a następnie rozpoczął karierę urzędnika państwowego. Odbył praktykę, ponieważ jego ojciec – rolnik i zdenazyfikowany członek partii – bezpośrednio po ukończeniu przez niego szkoły średniej znalazł dla syna pracę. Ewald był pierwszym członkiem rodziny, który nie musiał już utrzymywać się z rolnictwa. Jedynym przełomowym momentem w jego biografii jest fakt, że z wojska trafił do służby cywilnej. Udało mu się zgromadzić skromny majątek, który chciałby przekazać swoim dzieciom i jednemu wnukowi. Niezwykle ważne było dla niego wykształcenie dwóch synów, dlatego jest szczególnie dumny z faktu, że jego starszy syn uzyskał tytuł naukowy. Potajemnie natomiast podziwia odwagę młodszego, który wiezie życie wolnego strzelca. Ma jasne podejście do kwestii zasad zachowania, szanuje autorytety, jest pracowity i nigdy nie przyszłoby mu do głowy bycie roszczeniowym.

Ukształtował go trud powojennych lat. Ma smartfon, ale obsługuje go za niego żona. Korzysta z internetu na komputerze stacjonarnym: dokonuje transakcji finansowych i rezerwuje wycieczki. Najczęściej używanymi przez niego mediami są regionalny dziennik i telewizja linearna. W garażu stoi rzadko używany i odpowiednio serwisowany ford focus. Największą potrzebą Ewalda zawsze było poczucie bezpieczeństwa.

Nawet jeśli założymy, że w firmie wciąż pracuje jeden lub dwóch przedstawicieli tego pokolenia, to możemy przyjąć, że aktualnie nie zajmują się oni już działalnością operacyjną. Jednakże tam, gdzie tradycjoniści ciągle pozostają aktywni, nie należy lekceważyć ich wpływu na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Chociaż jest on zazwyczaj pośredni, to może stanowić wyzwanie, na przykład w sytuacji, kiedy w firmie rodzinnej zajmujecie wysokie stanowisko na szczeblu kierowniczym i musicie lawirować między wymaganiami pokolenia Z a poglądami tradycjonalistów.

Na pierwszy rzut oka rozsądnym rozwiązaniem wydaje się pominięcie w naszych rozważaniach uczestników rynku z tego najstarszego pokolenia. Chodzi nam przecież o przyszłość. Jednak takie podejście uniemożliwiłoby nam dostrzeżenie faktu, że Joe Biden – urodzony w 1942 roku – jest tak zwanym tradycjonalistycznym prezydentem Stanów Zjednoczonych, a jednocześnie pełni jedną z najważniejszych funkcji na świecie^{**}. Inny przykład można znaleźć w Niemczech, gdzie tradycjonalista Wolfgang Schäuble, również urodzony w 1942 roku, do 2021 roku piastował drugi najwyższy urząd w państwie. Tradycjoniści są znacznie częściej spotykani na szczytach władz, gdzie wyznacza się kierunki rozwoju, niż na stanowiskach kierowniczych w firmach.

Pokolenie Baby Boomers

Pokolenie to obejmuje osoby urodzone w latach 1946–1964 i było pierwszą generacją, która w ogóle doczekała się kategoryzacji. Tradycjoniści stanowią swego rodzaju produkt uboczny tej kategoryzacji, ponieważ niespodziewanie pojawiła się potrzeba nazwania poprzedniego pokolenia,

od którego można by odróżnić pokolenie BB, stanowiące efekt wyżu demograficznego. I to właśnie od określenia „Baby Boomers” wywodzi się wspomniana wyżej riposta „OK Boomer”. Nawet jeśli samo pokolenie Z dokonuje mniej złożonych rozróżnień – wszyscy powyżej 35. roku życia są według zetek starzy i dlatego są boomerami.

Karin ma 62 lata i jest wykwalifikowaną przedstawicielką branży wydawniczej. Po ukończeniu szkoły za namową matki studiowała germanistykę. Po rozwodzie z mężem pod koniec lat 90. XX wieku diametralnie zmieniła ścieżkę kariery zawodowej i jako konsultantka wydawnicza założyła własną firmę. Mieszka w mieszkaniu własnościowym, ma dwoje dorosłych dzieci, kota i duże grono przyjaciół – starych i nowych. Swoją najbliższą przyjaciółkę zna od czasów szkolnych. Po tym, jak po rozwodzie wróciła na długi czas do studenckiego stylu życia, obecnie jej firma świetnie sobie radzi. Teraz, gdy jej dwójka dzieci opuściła już dom rodzinny, kobieta regularnie funduje sobie wypady do różnych miast, by doświadczać różnych form kultury. Czternastogodzinne dni pracy trafiają się jej coraz rzadziej. Karin jest dumna z tego, co udało jej się zbudować. Wpływ na nią miały ruchy kobiece lat 70. ubiegłego stulecia, sytuacja życiowa jej matki oraz walka o wolność osobistą i niezależność ekonomiczną. Obawia się o swoją sytuację w starszym wieku.

Jej prywatne korzystanie z mediów ogranicza się do książek i ogólnokrajowych dzienników. Obecnie przestała prenumerować magazyn Stern, który od lat kupowała. Świadomie rezygnuje z telewizora. Ma smartfon i używa go do telefonowania i utrzymywania kontaktów z różnymi grupami na komunikatorach.

Obsługę swojej strony internetowej i laptopa pozostawia usługodawcy, którego nazywa „komputerowym freakiem”. Na podziemnym parkingu stoi często używany włoski roadster.

Czy coś zauważyliście? Przy tak szeroko zakreślonej kohorcie wiekowej staje się jasne, że zwykle kategoryzowanie grup docelowych według pokolenia nie gwarantuje, że dobrze je zrozumiemy. W obrębie jednego pokolenia mamy do czynienia z dużymi różnicami. I trzeba podkreślić, że są to rozbieżności wewnątrz generacji – w przeciwieństwie do różnic międzypokoleniowych, które mają na celu scharakteryzowanie istniejącej między nimi przepaści. Przecież doświadczenia kobiety z klasy robotniczej urodzonej w 1946 roku różnią się od doświadczeń urodzonego w tym samym roku syna nauczyciela akademickiego lub przedsiębiorcy, a nawet od doświadczeń Karin.

Prawdziwość tego twierdzenia pokażemy na przykładzie Niemiec. Często pomija się fakt, zwłaszcza w byłych Niemczech Zachodnich, że do 1990 roku istniały jeszcze „drugie Niemcy”, których obywatele mieli zupełnie inne doświadczenia i patrzyli na globalne wydarzenia z zupełnie innej perspektywy. Z tego powodu w ramach tego samego pokolenia możemy dokonać jedynie bardzo ogólnych przybliżeń.

Pokolenie wyżu demograficznego na Zachodzie zostało ukształtowane zarówno przez lata powojenne, jak i perspektywę dobrobytu wynikającą z ożywienia gospodarczego. Osoby należące do tej generacji mają za sobą jednak doświadczenie związane przede wszystkim z ich liczebnością. Baby boom był bowiem jedyną fazą od końca XIX wieku, w której wzrósł współczynnik dzietności. Statystycy w Niemczech określają osoby urodzone w latach 1955–1969 mianem pokolenia wyżu demograficznego^{***}. Niemieckie pokolenie BB przyszło na świat nieco

później niż w innych krajach Europy, co wynikało z faktu, że wielu potencjalnych ojców w latach powojennych nadal było jeszcze jeńcami wojennymi. Boomerom często zarzuca się brak zaangażowania w poważne kryzysy naszych czasów, na przykład skutki zmian klimatycznych. W latach 80. XX wieku osoby z późniejszych roczników tej generacji stanowiły jednak znaczną część ruchów pokojowych i ekologicznych, wykazując się zaangażowaniem politycznym i społecznym. I choć lata 80. – z obumieraniem lasów, AIDS, dziurą ozonową, zagrożeniami związanymi z zimną wojną i wreszcie z katastrofą w elektrowni jądrowej w Czarnobylu w kwietniu 1986 roku – przyniosły wystarczająco dużo tragicznych scenariuszy, o których dziś często zapominamy, to jednak osoby z wyżu demograficznego uważane są za „pokolenie szczęśliwe”, w którym obietnice nieustannego postępu i rozwoju wciąż były aktualne. Jest to jednak również generacja, na którą nikt nie czekał, szczególnie w odniesieniu do jej młodszych roczników. W procesie rekrutacji przedstawiciele tego pokolenia musieli rywalizować o stanowiska i mieli świadomość, że w razie potrzeby można ich łatwo zastąpić.

W życiu zawodowym pokolenie wyżu demograficznego oceniane jest – lub samo siebie tak postrzega – jako szczególnie zaangażowane i asertywne. Osoby te są zawsze zmotywowane do pracy i nie zapominają o obsłudze klienta. Czasami mogą zachowywać się agresywnie, ale doskonale pracują w zespole i zawsze dążą do osiągnięcia harmonii. OK Boomer!

Jednocześnie jednak przedstawiciele BB charakteryzują się również wysokim stopniem egocentryzmu i niską odpornością na krytykę. Kolejne pokolenia często zarzucają boomerom przestarzałe lub konserwatywne poglądy oraz niski poziom umiejętności uczenia się czy otwartości na nowe.

Stereotypowy boomer to często przywoływany „biały mężczyzna w średnim wieku”, oczywiście również w formie żeńskiej. W kulturze amerykańskiej jego kobiecą odpowiedniczką jest „Karen”^{****} – zawsze narzekająca, głośno denerwująca się na młodzież i słynąca z typowego żądania: „Chcę rozmawiać z kierownikiem!”.

Pokolenie X

Grupa wiekowa nazywana pokoleniem X stała się dobrze znana dzięki opublikowanej w 1992 roku powieści epizodycznej o takim właśnie tytule autorstwa Douglasa Couplanda. Najczęściej terminem tym określa się osoby urodzone między 1965 a 1980 rokiem.

***Mario ma 44 lata.** Kiedyś był punkiem z legendarną reputacją „skurwiela”. Pochodzi z rozbitej rodziny, co w małej społeczności, w której dorastał, nawet w latach 80. XX wieku wciąż było mocno stygmatyzujące. Po maturze i porzuceniu studiów ekonomicznych, które rozpoczął tylko dlatego, że „trzeba było coś studiować”, na przełomie tysiącleci znalazł się we właściwym miejscu i we właściwym czasie. Ukończył kurs dokształcający opłacony przez urząd pracy i obecnie z powodzeniem zarządza platformą internetową działającą na całym świecie tradycyjnej wytwórni pierników. Jest rozwiedziony i ma dwójkę dzieci, z którymi regularnie się widuje i z przyjemnością spędza czas. Mieszka w dużym bawarskim mieście niedaleko miejsca, z którego pochodzi, w sporym wynajmowanym mieszkaniu. Swoją pracę traktuje jako sposób na zarabianie pieniędzy. W głębi duszy gardzi produktem, klientami i „duszną” strukturą firmy, która umożliwiła mu*

karierę. Jednak symbole statusu, takie jak drogi samochód i wysokiej jakości odzież, którymi kiedyś również pogardzał, stają się ostatnio dla niego coraz ważniejsze, podobnie jak wszystkie inne wygody, którymi pomimo obowiązku płacenia alimentów może się cieszyć dzięki wysokiej pensji.

Kiedy myśli o przeszłości, nie przychodzi mu do głowy żadne wydarzenie, które miałyoby na niego szczególny wpływ lub chociażby zmotywowało go do działania, nie licząc nudy wiejskiego otoczenia, którą zwalczał piwem, jointami, odlotami i graniem na konsoli. Dyscyplinująco na jego styl życia wpłynęły dopiero narodziny dzieci.

Intensywnie i całkowicie naturalnie korzysta z mediów elektronicznych i serwisów streamingowych. Jednak jako osoba prywatna pożegnał się już z portalami społecznościowymi wyrosłymi po sukcesie Facebooka. Jednocześnie w jego życiu coraz częściej pojawia się potrzeba poszukiwania sensu – dlatego myśli o zrobieniu „czegoś zupełnie nowego”. Swoje bmw zamienił na teslę.

W Niemczech używa się również określenia „pokolenie Golfa”^{*****}. Pochodzi ono z opublikowanej w 2000 roku książki Floriana Illiesa, a powstało oczywiście od marki samochodu Volkswagen Golf. X to generacja ukształtowana przez popkulturę i hedonizm, czasy, w których na horyzoncie widać już było nadciągające poważne kryzysy gospodarcze i ekologiczne współczesności. Przede wszystkim jednak jest to ostatnie pokolenie sprzed ery „cyfrowego przełomu” i ostatnie pokolenie, które pamięta jeszcze życie bez internetu, ale zdążyło już przesiedzieć wiele godzin przed C64 lub konsolą. Uważa się je za dobrze się przystosowujące

i świetnie obeznane z nowoczesnymi technologiami. Nie daje się ponadto tak łatwo zastraszyć przełożonym. Inne cechy przypisywane pokoleniu X to kreatywność, niecierpliwość, sceptycyzm, ale także pewna wygoda, mała asertywność i dużo zrządzenia. Zasadniczo to pośrednie pokolenie jest „wersją beta” pokolenia Z. U jego przedstawicieli na pierwszy plan wybijają się takie wartości jak indywidualizm, poszukiwanie sensu i przywiązywanie wagi do zachowania odpowiednich proporcji między życiem zawodowym a prywatnym, co jednak dopiero u zetek odgrywa główną rolę. Generacji X zarzuca się przede wszystkim pewien pesymizm, a także ironiczne spojrzenie na świat, tak łatwo przechodzące w cynizm. W życiu zawodowym doświadczeni, dobrzy pracownicy są postrzegani jako technicznie zaawansowani, skupiający się na wynikach indywidualiści, u których dążenie do samorealizacji w życiu zawodowym jest często mniej wyraźne. Ponadto potrafią pracować w sektorach rynku, które są dla nich niezbyt interesujące, a nawet nudne, byleby tylko otrzymać odpowiednie wynagrodzenie.

Pokolenie Y / Milenialsi

Określenia „pokolenie Y” lub „milenialsi” odnoszą się do osób urodzonych między początkiem lat 80. a końcem lat 90. ubiegłego wieku. Generacja ta dorastała po rozpadzie Układu Warszawskiego i po upadku NRD, nie mając żadnej innej opcji ustrojowej.

***Estefania ma 30 lat.** Urodziła się w dużym wschodnioniemieckim mieście i dorastała w Dolnej Saksonii, gdzie jej ojciec znalazł pracę. Po ukończeniu studiów i odbyciu staży w różnych start-upach IT pracowała początkowo jako młodsza konsultantka*

i scrum masterka w firmie konsultingowej. Dzięki jednemu z projektów przeniosła się do międzynarodowego koncernu energetycznego i najpierw pracowała tam jako project managerka, a następnie została dyrektorką generalną jednego z jego spin-offów, gdzie dowodziła niezależnym start-upem. Obecnie mieszka ze swoim chłopakiem, chilijskim inżynierem, w dużym mieście w zachodnich Niemczech i w każdej chwili gotowa jest przenieść się do innej pracy. Ostatnio coraz częściej myśli też o posiadaniu dzieci. Jej chłopak twierdzi, że „nie czuje się jeszcze gotowy”, a Estefania to akceptuje.

Szczególny wpływ miała na nią niepewność społeczna i ekonomiczna okresu po zjednoczeniu Niemiec, czemu towarzyszyła niespotykana dotąd różnorodność możliwości. Trzeba było się przygotować na ich wykorzystanie. Czasy były sprzyjające pod względem rozwoju zawodowego i przed kobietą z doskonałym wykształceniem oraz dobrą siatką kontaktów wszystkie drzwi stały otworem. Równouprawnienie wyssała z mlekiem matki – szefowej oddziału przedsiębiorstwa państwowego w NRD.

Jest pewna siebie i asertywna, ale jednocześnie preferuje styl zarządzania opierający się na współpracy. Dbą o to, aby jej start-up był częścią transformacji energetycznej. Często zadaje sobie pytanie, czy gdyby nie ten fakt, to byłaby wciąż w stanie pracować dla macierzystej firmy. Chce mieć życie usłane różami i jak dotąd nie widzi powodu, dla którego miałoby się to nie spełnić.

Korzysta prawie wyłącznie z mediów online i serwisów streamingowych. Jej ulubionym portalem społecznościowym jest Instagram, a zawodowo bazuje wyłącznie na LinkedInie. Nie ma

własnego auta, ale często jeździ pociągiem, wynajmuje samochody i korzysta z car-sharingu. Nie kryje się za tym żadna ideologia – to czysty pragmatyzm. Po co płacić za coś, co przez większość czasu po prostu stoi?

Mówi się, że milenialsi chcą połączyć wartościową pracę i czas wolny z wysokim poziomem bezpieczeństwa socjalnego (co będzie jeszcze bardziej widoczne przy omawianiu kolejnego pokolenia).

Milenialsi może nie dorastali od najmłodszych lat w otoczeniu technologii cyfrowych, ale dość wcześnie zaczęli z nich korzystać, co oznacza, że media społecznościowe i smartfony stanowią ważną część ich życia. Odpowiednio wysoki jest u nich również poziom umiejętności cyfrowych. Nic więc dziwnego, że do tego pokolenia należy wielu znanych założycieli firm technologicznych i multimiliarderów: Mark Zuckerberg (Meta), Evan Spiegel (Snapchat), Zhan Yiming (ByteDance / TikTok) czy cała trójka twórców Airbnb.

A jednak pokolenie Y zna również świat bez smartfonów, a czasem nawet bez internetu. Osoby z tej generacji coraz częściej poszukują sensu życia i nie chcą już podporządkowywać się etyce pracy swoich rodziców. Są dobrze wykształcone, wiedzą, co potrafią, i dlatego domagają się stanowisk kierowniczych i odpowiedniego wynagrodzenia.

Pod wieloma względami osoby z pokolenia Y można opisać jako prekursorów zetek. Już teraz testują granice, które wcześniej uważano za nienaruszalne, i stawiają żądania, które u starszych generacji powodują jeżenie się włosów na karku. Z kolei pokolenie Z przesuwą te granice do ekstremum.

A tak przy okazji: gdybyście podczas lektury zastanawiali się, do którego pokolenia należę – urodziłem się w 1982 roku, a zatem

w zależności od przyjętej definicji jestem albo jednym z najstarszych milenialsów, albo jednym z ostatnich przedstawicieli pokolenia X.

Pokolenie Z

Pokolenie Z definiuje się głównie jako osoby urodzone między połową lat 90. XX wieku a rokiem 2012. Nie ma jeszcze jednoznacznej definicji określającej początkowe i końcowe lata przynależności zetek. W zależności od autora publikacji rozważa się również okresy od roku 1990 do 2000, a nawet do 2016 roku. W tej książce będziemy trzymać się prawdopodobnie najbardziej rozpowszechnionej cezury, czyli początku około roku 1995 i końca w roku 2012.

Dalsza część książki dostępna w wersji pełnej

* Polscy czytelnicy kojarzą ją zapewne z przebojem Fisz Emade Tworzywo o dokładnie takim tytule (przyp. tłum.).

** Gdy przygotowujemy polskie wydanie tej książki (listopad 2024), Joe Biden kończy swoją kadencję prezydenta Stanów Zjednoczonych. W styczniu 2025 urząd ten obejmie ponownie Donald Trump (przyp. tłum.).

*** W Polsce określa się tak osoby urodzone w latach 1946–1964 (przyp. tłum.).

**** W Polsce: „Grażyna” – przyp. tłum.

***** W Polsce: „pokolenie PRL-u” – przyp. tłum.

1 Film stanowi część moich prezentacji i można go obejrzeć na YouTube:
<https://Genzbu.ch/smartwatch>.

Rekrutacja: Jak pozyskać pokolenie Z jako pracowników

Dostępne w wersji pełnej

Kierowanie zespołem oraz współpraca: praca z pokoleniem Z

Dostępne w wersji pełnej

Marketing: iPhone, Instagram i influencerzy

Dostępne w wersji pełnej

Ostatni apel (lub dwa)

Dostępne w wersji pełnej

Pokolenie Z w 66 faktach

Dostępne w wersji pełnej

Słowniczek pokolenia Z

Dostępne w wersji pełnej

O autorze

Dostępne w wersji pełnej