

Raport

Czerwiec 2025

MAPA ASPIRACJI MŁODYCH

Co motywuje pokolenie Z



Autorzy:

Finansowanie:

Partner merytoryczny:

SPIIS TREŚCI

4

6
6
10
11

12

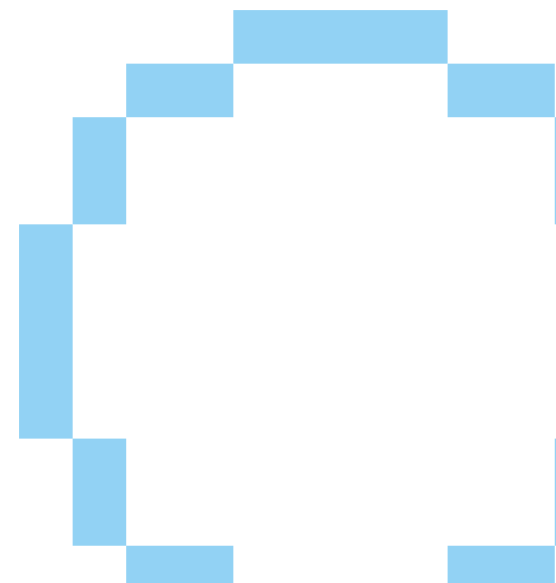
13
16
20
23
26
29
32
35
38

41

44

45
46
47
48
49

51



Co napędza pokolenie Z?

To pytanie zyskuje dziś szczególną wagę – zarówno dla młodych dorosłych, jak i dla tych, którzy z nimi pracują, tworzą zespoły, budują firmy i wspólnie kształtują przyszłość.

W świecie szybkich decyzji, nieustannej presji wyników i ciągłych zmian, pokolenie Z zatrzymuje się, by zadać fundamentalne pytania: **Kim jestem? Co mnie naprawdę motywuje? Gdzie mogę być sobą i się rozwijać?**

W RMP Polska jesteśmy przekonani, że odpowiedzi na te pytania nie znajdziemy w pokoleniowych stereotypach ani w social mediowych trendach. Znajdziemy je tylko wtedy, gdy spojrzymy głębiej – na człowieka i jego indywidualne potrzeby. Bez uproszczeń. Bez etykiet.

Tak powstał ten Raport.

Nie po to, by zaszkladkować pokolenie Z, ale by zaprosić do rozmowy – o tym, co nas autentycznie napędza. O sensie, różnorodności i potrzebie bycia sobą.

Dla pokolenia Z to zwierciadło, w którym mogą zobaczyć siebie – nie jako kolejne ogniwo w generacyjnej

układance, ale jako unikalne osoby z własną drogą, wartościami i wewnętrznym kompasem.

Dla liderów i menedżerów to drogowskaz – pomoc w zrozumieniu, co dziś naprawdę porusza młodych ludzi, jak podejmują decyzje, co ich inspiruje i dlaczego klasyczne modele motywacji mogą być niewystarczające.

Nasze doświadczenia – setki indywidualnych analiz opartych na Reiss Motivation Profile® – pokazują jasno: **nie ma jednego „typowego Zetki”**. Są za to konkretni ludzie, których napędzają zupełnie różne rzeczy.

I właśnie ta różnorodność jest kluczem.

Bo skuteczne przywództwo dziś to nie narzucanie gotowych schematów, lecz uważne dostrajanie się do tego, kim naprawdę są ludzie, z którymi pracujemy.

Pokolenie Z już teraz staje się liderami, przedsiębiorcami, twórcami zmian. Nie buntują się dla zasady – chcą po prostu działać w zgodzie ze sobą.

A my – jako organizacje, jako liderzy, jako współpracow-

nicy – możemy ich wspierać, jeśli najpierw zrozumiemy, co ich naprawdę motywuje.

Ten raport nie daje prostych odpowiedzi. Ale daje coś znacznie ważniejszego: **punkt wyjścia do rozmowy**.

Bo każda prawdziwa zmiana – osobista, zespołowa, pokoleniowa – zaczyna się od jednego, najważniejszego pytania: **Kim jestem?**



Ewa Materna
Prezes Zarządu
RMP Polska Instytut Durkalskiego Sp. z o.o.



Katarzyna Janas
Wiceprezes Zarządu
RMP Polska Instytut Durkalskiego Sp. z o.o.

JANAS & MATERNA
LEADERSHIP.EVOLVED.EXPERTS.



Często słyszę, że praca z Zetkami to wyzwanie

„Mapa aspiracji młodych. Co motywuje pokolenie Z” to potrzebny i pomocny raport – dla nas, pracodawców, i dla wszystkich osób, które zawodowo stykają się z Zetkami. Dziś ci młodzi ludzie stanowią trzon naszych zespołów i wpływają na to, jak w jakim kierunku zmieniają się nasze organizacje.

Z perspektywy wieloletniej pracy menedżerskiej wiem, że praca z ludźmi to nieustające wyzwania. Wymaga ciągłej elastyczności, ciekawości drugiego człowieka i otwartości na jego widzenie świata. Jeśli tak spojrzymy na pokolenie wchodzące dziś na rynek pracy, okaże się, że praca z Zetką to... fantastyczna przygoda!

W Citi Solutions Center w Polsce ponad połowa zatrudnionych reprezentuje pokolenie Zet. Urzekło mnie, że Zetki to pokolenie wiecznie głodne. Nie tylko dosłownie, ale też głodne... doświadczeń. Dla mnie oznacza to potrzebę tworzenia dynamicznego miejsca pracy, które pozwala na ciągłe poznawanie nowych zagadnień. Oznacza to także, że planując z Zetką karierę, nie będę na jej/jego rozwój patrzeć linearnie. Pokażę raczej możliwości, które czekają w różnych częściach naszej firmy. Tym bardziej, że Zetki nie są głodne władzy. Jak

pokazują badania, póki co trudno znaleźć pośród nich liderki i liderów. Mają w sobie natomiast mnóstwo kreatywności i inspirują, wychodząc poza utarte ramy działania. Mądrze wspierane mogą wiele nas nauczyć – chociażby adaptowania się do zmian, przełamywania schematów i nieszablonowego myślenia.

A czego potrzebują, żeby uwolnić swój potencjał? Zachęcam do zapoznania się z raportem. Supermocne młodego pokolenia mogą być inne niż nasze i warto je poznać. Ten bardzo inspirujący materiał stworzyliśmy we współpracy z Fundacją Think!, której program finansujemy ze środków Citi Foundation.



Iwona Dudzińska
stojąca na czele polskiego oddziału
Citi Solutions Center

Spotykamy się z różnymi opiniami na temat pokolenia Z.

Mówi się, że Zetki są zbyt uzależnione od technologii, mniej towarzyskie, niezdecydowane, skupione bardzo na sobie. My jednak lubimy weryfikować popularne opinie i opierać się na danych. Dlatego postanowiliśmy przyjrzeć się młodym dorosłym przez pryzmat wyników badania Reiss Motivation Profile® (RMP), czyli poznać ich potrzeby, motywacje oraz podejście do ważnych obszarów życia.

Celem naszego Raportu jest uchwycenie różnic między Zetkami a innymi generacjami oraz zebranie wskazówek, jak skutecznie komunikować się z młodymi, aby wzmocnić ich potencjał, otwartość oraz chęć zmiany świata na lepszy. Ważne jest, aby przyglądać się tym różnicom z ciekawością, bo to właśnie na ich styku często powstają innowacje. Jednocześnie chcemy poszukiwać synergii w międzypokoleniowych działaniach, które oparte są na podobieństwach sprzyjających efektywnej współpracy i zrozumieniu.

W naszej analizie wyodrębniliśmy również grupę młodych przedsiębiorców reprezentujących pokolenie Z. Okazuje się, że wykazują się oni podwyższoną potrzebą *Ciekawości* oraz obniżoną potrzebą *Porządku*. Ta

pierwsza jest katalizatorem w rozwijaniu i wdrażaniu pomysłów, co umożliwia eksplorację innowacyjnych rozwiązań i podejmowanie ryzyka. Z kolei obniżona potrzeba *Porządku* sprzyja kreatywności i elastyczności w podejściu do wyzwań. Te cechy stają się supermocami młodych przedsiębiorców, które bardzo przydają się na każdym etapie prowadzenia własnego biznesu.

W obliczu dynamicznie zmieniającego się świata nasza publikacja stanowi nie tylko analizę potrzeb młodych ludzi. Zachęcamy, by potraktować raport jako drogowskaz do głębszego poznania i zrozumienia młodego pokolenia – a tym samym do budowania dobrych relacji oraz środowiska sprzyjającego ich rozwojowi. Współpraca oparta na uważności wobec ich motywacji może przynieść korzyści zarówno młodym ludziom, jak i całym organizacjom, wspierając innowacyjność i skuteczne działanie.



Anna Bichta
Prezesa Fundacji Think!

KOGO I JAK BADALIŚMY ORAZ CO Z TEGO WYNIKA

Też masz wrażenie, że z młodymi dorosłymi jakoś trudno dojść do porozumienia? Mówią, że przyjdą, a nie przychodzą. Mówią, że zrobią, a nie robią. Mają czas na dbanie o swój dobrostan i poznawanie świata, ale na pracę? Niekoniecznie. Mają w sobie energię i czegoś chcą, ale nie zawsze wiadomo czego. Gdy mówisz im co myślisz albo próbujesz zagrzewać do działania krytyką, robi się niezręcznie. Komunikacja z nimi wygląda zupełnie inaczej niż z osobami z poprzednich pokoleń. Czy coś jest z nimi nie tak?

Wręcz przeciwnie, wszystko z nimi w porządku. Ale musisz wiedzieć, że to pierwsze pokolenie, które pod względem potrzeb psychologicznych wyraźnie różni się od wszystkich poprzednich!

Dlatego przyjrzelśmy się 1625 młodym dorosłym z Polski, by pokazać, że mają zarówno potrzeby, jak i aspiracje, choć są ulokowane w innym miejscu niż u wcześniejszych pokoleń. I właśnie dlatego czasami tak trudno się z nimi dogadać.



Kogo badaliśmy



- **generacja Z** (gen Z) – wiek 18–30 lat
- **1625 osób** (922 kobiet i 702 mężczyzn)
- **średnia wieku** kobiet 26,4, mężczyzn 26,6

Co i w jaki sposób diagnozowaliśmy



- **badanie ilościowe** – natężenie 16 potrzeb psychologicznych (tzw. motywatorów wewnętrznych) – z wykorzystaniem kwestionariusza psychometrycznego Reiss Motivation Profile®.
- **badanie jakościowe** – pogłębione badanie motywacji w świecie młodych przeprowadzone w odniesieniu do wyników badania ilościowego w dwóch minigrupach fokusowych.

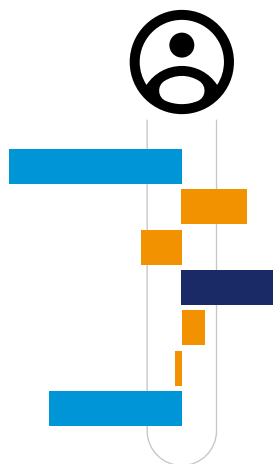
Kilka słów o narzędziu

Reiss Motivation Profile®

Reiss Motivation Profile® (RMP) to narzędzie psychometryczne służące do badania wewnętrznej motywacji – czyli tego, co naprawdę napędza człowieka do działania.

W odróżnieniu od testów osobowości czy kompetencji, RMP skupia się na potrzebach psychologicznych, które są względnie stałe i kształtują nasze decyzje, zachowania oraz sposób myślenia.

RMP identyfikuje **16 uniwersalnych motywatorów wewnętrznych**, takich jak potrzeba *władzy, niezależności, ciekawości, porządku, uznania, gromadzenia, honoru, idealizmu, statusu, rodziny, kontaktów społecznych, rewanżu, aktywności fizycznej, jedzenia, piękna, spokoju*. Każdy człowiek posiada wszystkie te potrzeby, ale w różnym nasileniu – to właśnie ich indywidualna konfiguracja tworzy unikalny „profil motywacyjny”.



Duża i mała potrzeba – co to znaczy?

Wyniki w Reiss Motivation Profile® są przedstawione w postaci **wskaźników liczbowych**, mieszczących się na skali w zakresie od -2 do 2.

W RMP nie ma lepszych ani gorszych wyników. Zarówno **duża potrzeba (wartości dodatnie np. 0,8)** jak i **mała potrzeba (wartości ujemne np. -1,32)** to **silny sygnał**, że dany obszar ma dla tej osoby znaczenie – tylko **w innym wymiarze**.

- **Duża potrzeba** to silna motywacja do realizowania wartości, które ten motywator reprezentuje (np. osoba z dużą potrzebą *Władzy* chce przewodzić, wywierać wpływ i podejmować decyzje).
- **Mała potrzeba** to równie silna motywacja, ale **w przeciwnym kierunku** (np. osoba z małą potrzebą *Władzy* **nie chce dominować**, woli natomiast wykonywać zadania i mieć jasne ramy działania).

Duże i małe potrzeby nie są „plusami” ani „minusami” w sensie wartościowania – nie świadczą o tym, że ktoś ma czegoś „za dużo” lub „za mało”. **To neutralny opis indywidualnych preferencji.**

Narzędzie zostało opracowane na podstawie badań prof. Stevena Reissa (Ohio State University) i ma solidne podstawy naukowe – było wielokrotnie weryfikowane i znajduje zastosowanie na całym świecie, zarówno w biznesie, edukacji, jak i psychologii.

RMP pozwala lepiej zrozumieć, **co ludzi motywuje, a co ich demotywuje**, co daje im poczucie sensu oraz w jakim środowisku funkcjonują najlepiej. Dzięki temu może być wykorzystywane m.in. w rozwoju kariery, budowaniu zespołów, komunikacji czy procesach edukacyjnych.

 Więcej o narzędziu na www.reissprofile.pl

Lista motywatorów:

1. WŁADZA

Potrzeba przywództwa i wywierania wpływu

- Duża potrzeba – wywieranie wpływu
- Mała potrzeba – zadaniowość

2. NIEZALEŻNOŚĆ

Potrzeba autonomii

- Duża potrzeba – samodzielność
- Mała potrzeba – zespołowość i więź

3. CIEKAWOŚĆ

Potrzeba zrozumienia

- Duża potrzeba – zrozumienie i dociekanie prawdy
- Mała potrzeba – wiedza praktyczna

4. UZNANIE

Potrzeba akceptacji

- Duża potrzeba – wrażliwość na krytykę
- Mała potrzeba – pewność siebie i asertywność

5. PORZĄDEK

Potrzeba planowania i struktury w działaniu

- Duża potrzeba – planowanie i struktura
- Mała potrzeba – spontaniczność i elastyczność

6. GROMADZENIE

Potrzeba zbierania i przechowywania rzeczy

- Duża potrzeba – zbieranie i przechowywanie
- Mała potrzeba – hojność

7. HONOR/PRYNCPIALNOŚĆ

Potrzeba lojalności wobec zasad

- Duża potrzeba – lojalność wobec zasad
- Mała potrzeba – elastyczność wobec zasad

8. IDEALIZM

Potrzeba angażowania się w sprawy społeczne

- Duża potrzeba – altruizm
- Mała potrzeba – pragmatyczne podejście do życia

9. KONTAKTY SPOŁECZNE

Potrzeba częstych kontaktów z ludźmi

- Duża potrzeba – częste kontakty z ludźmi
- Mała potrzeba – sporadyczne kontakty z ludźmi

10. RODZINA

Potrzeba wychowywania dzieci i troska o najbliższych

- Duża potrzeba – troska o dzieci i najbliższych
- Mała potrzeba – partnerskie nastawienie do najbliższych

11. STATUS

Potrzeba przynależności do elitarnej grupy

- Duża potrzeba – elitarność
- Mała potrzeba – egalitarność

12. REWANŻ

Potrzeba konkurowania i współzawodnictwa

- Duża potrzeba – konkurowanie i współzawodnictwo
- Mała potrzeba – mediacje i polubowne załatwianie spraw

13. PIĘKNO

Potrzeba doznań estetycznych

- Duża potrzeba – dążenie do częstych doznań estetycznych
- Mała potrzeba – niskie zainteresowanie doznaniem estetycznymi

14. JEDZENIE

Potrzeba delektowania się posiłkami

- Duża potrzeba – delektowanie się posiłkami
- Mała potrzeba – brak zainteresowania jedzeniem

15. AKTYWNOŚĆ FIZYCZNA

Potrzeba wysiłku fizycznego

- Duża potrzeba – wysiłek fizyczny
- Mała potrzeba – wygoda

16. SPOKÓJ

Potrzeba stabilności emocjonalnej i bezpieczeństwa

- Duża potrzeba – stabilność emocjonalna i bezpieczeństwo
- Mała potrzeba – ryzyko i wyzwania



Kilka słów o badaniu jakościowym

W ramach pogłębienia wyników badania ilościowego przeprowadziliśmy badanie jakościowe w formie dwóch wydłużonych minigrup fokusowych (FGI). Każda grupa liczyła 4–5 uczestników, jedna sesja trwała do 2,5 godziny. Spotkania odbyły się w dwóch lokalizacjach – Warszawie i Piotrkowie Trybunalskim. Dobór uczestników uwzględniał zróżnicowanie pod względem wieku, płci (z zachowaniem równowagi) oraz etapu życia zawodowego i edukacyjnego. W grupie znalazły się osoby studiujące (18–25 lat) oraz osoby po studiach, prowadzące samodzielnie gospodarstwo domowe (26–30 lat). Kluczowym kryterium była otwartość na zmiany zawodowe – uczestnicy planowali założyć własną firmę lub nie wykluczali takiej możliwości w przyszłości.

W badaniu wzięły udział osoby o określonym profilu psychograficznym – ciekawe świata, kreatywne, otwarte na rozwój osobisty i inspiracje, chcące lepiej poznać siebie. Swobodnie dzieliły się refleksjami, dyskutowały i wychodziły poza utarte schematy. Rozmowy w grupach pozwoliły lepiej zrozumieć, jak młodzi ludzie postrzegają własne motywacje wewnętrzne, jakie potrzeby kierują ich decyzjami oraz jak interpretują wyniki badania Reiss Motivation Profile® w kontekście własnych doświadczeń i aspiracji.

JAK ROZUMIEĆ OTRZYMANE WYNIKI



- W raporcie opisujemy, czym wyróżnia się pokolenie Z na tle wcześniejszych pokoleń (w 2022 roku w ramach badań renormalizacyjnych narzędzia Reiss Motivation Profile® prowadzonych przez IDS Publishing z USA między wcześniejszymi pokoleniami nie ma istotnych różnic, a pokolenie Z jest pierwszym, które istotnie różni się od poprzednich);
- powołujemy się na średnie wyniki dla każdej z potrzeb psychologicznych kobiet i mężczyzn, którymi się wyróżniają;
- w trosce o czytelność raportu nie umieszczamy parametrów statystycznych w jego treści – wszystkie liczby znajdziesz w załączniku A na końcu publikacji;
- raport przedstawia uśrednione wyniki dla generacji Z. Oznacza to, że przedstawia ogólną charakterystykę, a nie cechy pojedynczych osób – np. gdy piszemy, że młodzi mają mniejszą potrzebę Rodziny w porównaniu do wcześniejszych pokoleń, to wskazujemy na różnicę istotną statystycznie. Nie musi ona jednak dotyczyć każdej młodej osoby.

Opisując potrzeby psychologiczne, nie wartościujemy ich. Przykładowo – nie oceniamy, czy mniejsza potrzeba Rodziny jest nacechowana negatywnie bądź pozytywnie – wyłącznie stwierdzamy psychometryczny i statystyczny fakt oraz podpowiadamy, co zrobić, aby lepiej się zrozumieć i znaleźć wspólny język.

RAPORT W PIGUŁCE

Zbadaliśmy 1625 młodych dorosłych z Polski – osób z generacji Z (urodzonych po 1995 r.), aby odkryć ich najsilniejsze motywatory. Wykorzystaliśmy do tego narzędzie psychometryczne Reiss Motivation Profile® diagnozujące potrzeby psychologiczne w 16 obszarach.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że młodzi ludzie na tle poprzednich pokoleń wyróżniają się pod względem aż 9 potrzeb psychologicznych. Siedem z nich dotyczy obu płci, jedna tylko kobiet i jedna mężczyzn.

Najważniejsze wnioski z raportu przedstawia tabela:

Nazwa potrzeby psychologicznej (wg narzędzia RMP)	Natężenie potrzeby psychologicznej	Interpretacja
Jedzenie	Podwyższona potrzeba	Lubią delektować się jedzeniem. Mają w sobie też silniejszy „głód doświadczeń”.
Honor/Pryncypialność	Obniżona potrzeba	Bardziej elastycznie podchodzą do zasad i danego słowa. Cechuje ich większa kreatywność i niższa samodyscyplina.
Kontakty społeczne	Obniżona potrzeba	Są bardziej introwertywni i społecznie wycofani.
Idealizm	Obniżona potrzeba	Preferują skupiać się na sobie i ludziach, którzy są dla nich ważni, niż idealistycznie działać dla ogólnego dobra ludzkości.
Rodzina	Obniżona potrzeba	Założenie rodziny i posiadanie, wychowywanie dzieci nie jest dla nich priorytetem.
Uznanie	Podwyższona potrzeba	Bardziej poszukują akceptacji i mają większą wrażliwość na krytykę, odrzucenie i negatywne opinie o sobie.
Władza	Obniżona potrzeba	Ich ambicje rzadziej koncentrują się na karierze i przywództwie – częściej natomiast na skutecznym działaniu i realizacji zadań.
Spokój	Podwyższona potrzeba (tylko kobiety)	Bardziej cenią bezpieczeństwo i przewidywalność.
Niezależność	Podwyższona potrzeba (tylko mężczyźni)	Preferują autonomię i niezależność.

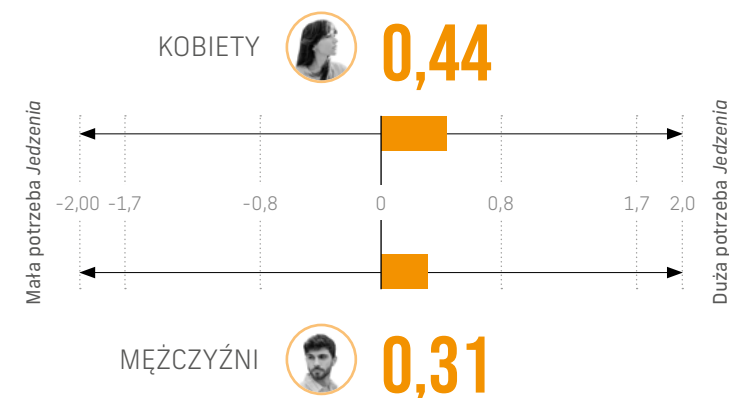
JACY SĄ MŁODZI DOROŚLI?



1. GŁODNI

(podwyższona potrzeba *Jedzenia*)

U generacji Z zdiagnozowaliśmy podwyższoną psychologiczną potrzebę *Jedzenia*. Średnia u kobiet wynosi 0,44, u mężczyzn 0,31.

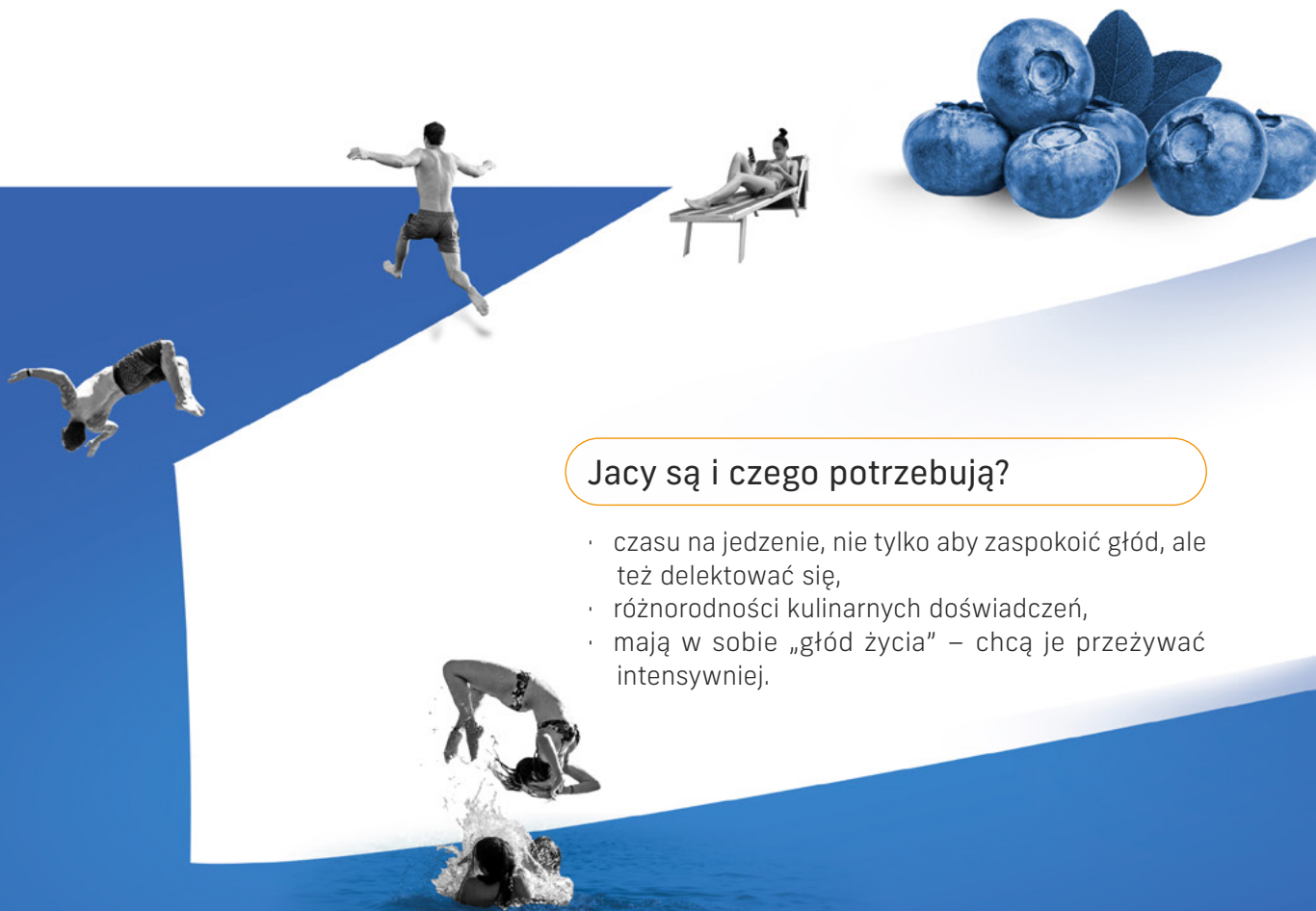


Co to oznacza?



W porównaniu do poprzednich pokoleń jedzenie dla generacji Z ma psychologicznie dużo większe znaczenie. Po pierwsze, Zetki z jedzenia czerpią większą przyjemność, chcą smakować, delectować się, jest to ważny aspekt ich życia. Po drugie, osoby z podwyższoną potrzebą *Jedzenia* możemy określić jako „głodne” w szerszym znaczeniu tego słowa. Są bardziej głodne życia, pragną sięgać po więcej – przeżyć, doznać.

Możesz postrzegać Zetki jako przesadnie skupione na posiłkach i spożywanych produktach. Możesz też dostrzegać w nich więcej hedonizmu czy przesadnego zainteresowania tak prozaiczną czynnością jak jedzenie. One natomiast mogą widzieć ciebie jako osobę, która nie potrafi cieszyć się życiem i nie dostrzega przyjemności w małych, codziennych czynnościach.



Jacy są i czego potrzebują?

- czasu na jedzenie, nie tylko aby zaspokoić głód, ale też delectować się,
- różnorodności kulinarnych doświadczeń,
- mają w sobie „głód życia” – chcą je przeżywać intensywniej.

1. GŁODNI

(podwyższona potrzeba *Jedzenia*)

Perspektywa i głos młodych

Kiedy mówimy o „głodnych” przedstawicielach i przedstawicielkach pokolenia Z, w rzeczywistości odnosimy się do ich złożonego podejścia do jedzenia, które wykracza daleko poza sam akt zaspokajania głodu. Warto zauważyć, że dla tej generacji jedzenie nie jest tylko biologiczną koniecznością, ale także źródłem przyjemności, doświadczeń i radości. Wyniki raportu wskazują na wyraźną różnicę w postrzeganiu jedzenia pomiędzy kobietami a mężczyznami, gdzie kobiety wykazują wyższą potrzebę delektowania się posiłkami. To zjawisko może być interpretowane jako oznaka większego zaangażowania w życie oraz chęci poszukiwania przyjemności w codziennych czynnościach.

Młodzi ludzie z pokolenia Z prowadzą często intensywny tryb życia, zwłaszcza w większych miastach. Dlatego, z psychologicznego punktu widzenia, posiłki mogą traktować jako momenty relaksu i celebrowania. Jeden z respondentów czynność jedzenia postrzega jako sposób traktowania siebie samego, zaznaczając:

Mam wrażenie, że tu wchodzimy na jakby wyższy poziom i świadomie po prostu coś konsumujemy, chcemy wyciągnąć z tego coś więcej niż tylko po prostu napełnienie żołądka.

Delektowanie się jedzeniem staje się dla nich formą wyrażania siebie, ale też potrzebą społeczną, która związana jest z dzieleniem się doświadczeniami z innymi.

Z kolei w mniejszych miejscowościach, gdzie tempo życia jest nieco wolniejsze, jedzenie często postrzegane jest bardziej jako sposób na zaspokojenie fizycznych potrzeb niż jako forma przyjemności.

Jednakże ten „głód” nie dotyczy wyłącznie jedzenia. Młodzi ludzie mają silną potrzebę zdobywania nowych doświadczeń, które są kluczowe dla ich osobistego i zawodowego rozwoju. Generacja Z pragnie eksplorować, uczyć się i podejmować ryzyko, co często prowadzi do większej otwartości na nowe wyzwania. To zjawisko może być szczególnie widoczne w kontekście zakładania własnych firm, gdzie innowacyjne podejście i chęć ciągłego rozwoju są niezbędne.

Wypowiedzi młodych jasno pokazują, że ich podejście do jedzenia różni się w zależności od okoliczności. Posiłki spożywane przy okazji wykonywania codziennych obowiązków często stają się jedynie sposobem na zaspokojenie głodu. Jednak w sytuacjach celebra-

cyjnych, takich jak wspólne wyjścia, jedzenie nabiera zupełnie innego – wyjątkowego – znaczenia. Dlatego też, dla pokolenia Z, delektowanie się jedzeniem nie sprowadza się do wrażeń smakowych, ale jest także doświadczeniem, które wzbogaca ich życie i pozwala na tworzenie emocjonalnych więzi z innymi.

1. GŁODNI

(podwyższona potrzeba *Jedzenia*)

Przejawy podwyższonej
potrzeby *Jedzenia*



SUPERMOCE:

- zwracanie uwagi na jedzenie, jakość spożywanych posiłków – możliwość kształtowania korzystnych nawyków żywieniowych;
- zmysłowość i uważność – celebrowanie smaków;
- kreatywność w kuchni – eksperymentowanie i łączenie smaków.

ZAGROŻENIA:

- duża ilość zasobów (czas i pieniądze) poświęcanych na jedzenie;
- frustracja, gdy nie mogą zaspokoić wysokich oczekiwań dotyczących jedzenia;
- zajądanie stresu/negatywnych emocji.

Komunikacja



MÓW WIĘCEJ:

- *pysznie, smacznie, znakomicie, ale uczta!* (nie tylko w odniesieniu do jedzenia, ale i innych zdarzeń)
- *co dobrego/nowego jadłeś w weekend, co polecasz?*

MÓW MNIEJ:

- *ile można rozmawiać o dietach i jedzeniu?*
- *jedzenie to jedzenie, trzeba jeść, żeby przeżyć*

Wskazówki do współpracy
miedzypokoleniowej



- **kulinarne benefity** – Zetki bardziej doceniają benefity związane z jedzeniem (uwaga – nie muszą być to benefity tzw. statusowe – ekskluzywne restauracje i drogie dania – ponieważ ich potrzeba *Statusu* nie wyróżnia się na tle poprzednich pokoleń) – bardziej chodzi o nowe doświadczenia, ciekawe doznania;
- **catering, przestrzeń na jedzenie** – traktuj to poważnie, dla nich to dużo istotniejsze niż dla poprzednich pokoleń;
- **jedzenie na wyjazdach służbowych** – upewnij się, że mają to, czego potrzebują – zjedzenie byle czego w biegu jest coraz mniej akceptowalne.



2. ELASTYCZNOŚĆ

zamiast przywiązania do zasad i samokontroli
(obniżona potrzeba *Honoru/Pryncypialności*)

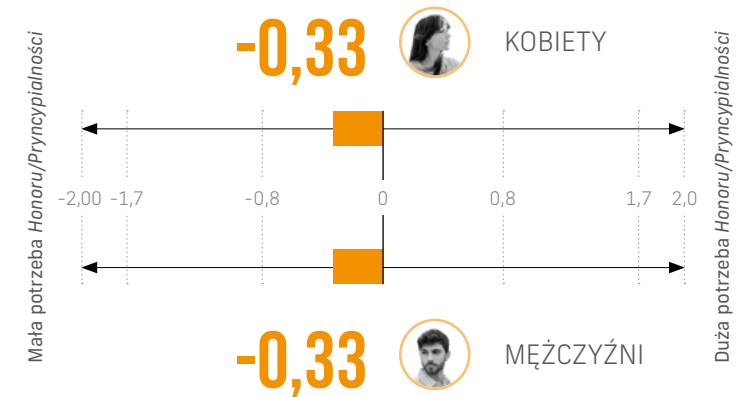
U generacji Z zdiagnozowaliśmy obniżoną psychologiczną potrzebę *Honoru/Pryncypialności* – trzymania się zasad. Średnia u kobiet i mężczyzn wynosi -0,33.

Co to oznacza?



Na tle poprzednich pokoleń młodzi ludzie są mniej przywiązani do zasad, za to cechują się większą kreatywnością i otwartością na zmianę.

Możesz postrzegać Zetki jako osoby mniej skłonne do trzymania się reguł, w pewnych sytuacjach gotowe do ich kwestionowania lub naginania. One z kolei mogą uznać cię za osobę sztywną i przywiązaną do wytycznych, które nie zawsze mają dla nich sens. Ich zdaniem możesz z tego powodu tracić okazje do działania w sposób bardziej adekwatny do kontekstu.



Jacy są i czego potrzebują?

- bardziej elastycznie podchodzą do zasad i danego słowa,
- są mniej przywiązani do wartości wyniesionych ze swojego domu rodzinnego, środowiska czy miejscowości,
- oceniają, co im się opłaca i swobodniej po to sięgają.

2. ELASTYCZNOŚĆ

zamiast przywiązania do zasad i samokontroli
(obniżona potrzeba *Honoru/Pryncypialności*)

Perspektywa i głos młodych

Elastyczność jest dla Zetek kluczowym elementem podejścia do życia, w czym znacząco różni się od wcześniejszych pokoleń. Zdiagnozowana obniżona potrzeba *Honoru/Pryncypialności* – z wynikiem średnim -0,33 – wskazuje, że młodsze pokolenie jest mniej związane ze sztywnymi zasadami i znacząco bardziej otwarte na zmiany oraz kreatywność. To elastyczność pozwala im dostosowywać się do dynamicznie zmieniającego się świata, co jest szczególnie istotne w kontekście pracy i relacji międzyludzkich.

Młodzi ludzie z pokolenia Z wykazują silną potrzebę swobody w podejściu do reguł, co podkreśla ich chęć do eksperymentowania i poszukiwania innowacyjnych rozwiązań. Elastyczne traktowanie zasad często umożliwia lepszą adaptację do złożonych sytuacji życiowych i zawodowych. Z perspektywy młodych ludzi przestrzeganie zasad powinno być dostosowane do kontekstu, co może wpływać pozytywnie na relacje międzyludzkie i atmosferę w pracy. Sztywność regulacji postrzegają często jako nieadekwatne do codziennych doświadczeń. Jak ujął to jeden z uczestników badania:

Myszę, że w każdym miejscu pracy sporo jest jakichś zasad, reguł, które po prostu nie mają sensu. Czasem się wydaje, że może tworzy je ktoś, kto w ogóle nie pracował na tym stanowisku, więc nie wie, że one nie mają sensu. Dlatego reguł przestrzegam zdecydowanie wybiórczo. Nie lubię, jak ktoś mi mówi, co mam robić.

Warto zauważyć, że w sytuacjach codziennych, takich jak ustępowanie miejsca starszym, ich elastyczność nie prowadzi do całkowitego zaniku reguł, ale raczej do ich reinterpretacji w sposób, który sprzyja harmonii społecznej. Innymi słowy – stosowanie tego rodzaju zasad nie wynika ze sztywnego przywiązania do nich, lecz z autentycznego ich uznania i dostrzegania w nich wartości.

Elastycznej postawie towarzyszy jednak uznanie przez młodych zasad w obszarze bezpieczeństwa i prawa oraz poczucie odpowiedzialności. Młodzi ludzie potrafią zrozumieć, że w wielu sytuacjach, szczególnie tych związanych z bezpieczeństwem, przestrzeganie zasad jest kluczowe dla ich własnego dobra oraz dobra innych, przy czym bardziej skłonne do ich respektowania są osoby z mniejszych miejscowości.

2. ELASTYCZNOŚĆ

zamiast przywiązania do zasad i samokontroli
(obniżona potrzeba *Honoru/Pryncypialności*)

Przejawy obniżonej potrzeby *Honoru/Pryncypialności*



SUPERMOCE:

- otwartość na przełamywanie schematów;
- kreatywność i nieszablonowość;
- łatwość adaptacji, gdy zasady, standardy czy reguły się zmieniają.

ZAGROŻENIA:

- niedotrzymywanie słowa;
- odstępowanie od ustaleń bez podania przyczyny.

Komunikacja



MÓW WIĘCEJ:

- *jakie masz nieszablonowe pomysły?*
- *minimum zasad, maksimum osiągnięć*
- *to naprawdę ci się opłaca, zobacz co zyskujesz...*

MÓW MNIEJ:

- *postępuj honorowo bądź lojalny, odpowiedzialny*
- *zasady i honor są najważniejsze.*

Wskazówki do współpracy miedzypokoleniowej



- **swoboda działania** – tam, gdzie to możliwe, dawaj im większą swobodę działania. Będą dusić się w środowisku sztywnych standardów, reguł i procedur.
- **indywidualne korzyści** – sprawdzaj, jakie mają warunki i czy oceniają je jako opłacalne. Lojalność jest dla nich mniejszą wartością, dlatego mów do nich językiem indywidualnych korzyści.
- **elastyczne podejście do ustaleń** przychodzi im z większą łatwością niż przedstawicielom starszych pokoleń. Dostosowywanie się do zmieniających się warunków czy redefiniowanie wcześniej podjętych decyzji nie jest dla nich oznaką braku konsekwencji, lecz przejawem umiejętności adaptacyjnych. To, co potocznie bywa określane jako „słabsza wola” lub mniejsza stanowczość, może w ich przypadku wynikać z innego rozumienia efektywności i chęci działania w zgodzie z potrzebami czy wartościami. Zamiast wytykać młodym brak konsekwencji, warto pokazywać, że wytrwałość może przynosić konkretne korzyści – zwłaszcza w istotnych dla nich obszarach.
- **zasady** – wskazuj, co jest absolutnie nie do ruszenia. Dotrzymywanie umów nie jest w ich oczach kwestią honoru, a dokonywane ustalenia mogą traktować elastycznie. Jeśli na czymś szczególnie ci zależy, zaznacz to wyraźnie.

2. ELASTYCZNOŚĆ

zamiast przywiązania do zasad i samokontroli
(obniżona potrzeba *Honoru/Pryncypialności*)



Chcesz, żeby młodzi przestrzegali zasad, dotrzymywali ustaleń i wykazywali się lojalnością?

Muszą widzieć w tym sens – nie oparty na autorytecie czy tradycji, ale na osobistej wartości, logice sytuacji lub wspólnym celu. Dla przedstawicieli i przedstawicielek pokolenia Z zasady mają znaczenie wtedy, gdy są zrozumiałe, spójne z ich wartościami i dają realne poczucie wpływu, a nie tylko obowiązku.

3. INTROWERSJA I WYCOFANIE SPOŁECZNE

(obniżona potrzeba *Kontaktów społecznych*)

U generacji Z zdiagnozowaliśmy obniżoną psychologiczną potrzebę *Kontaktów społecznych*. Średnia u kobiet wynosi $-0,29$, u mężczyzn $-0,35$.

Co to oznacza?

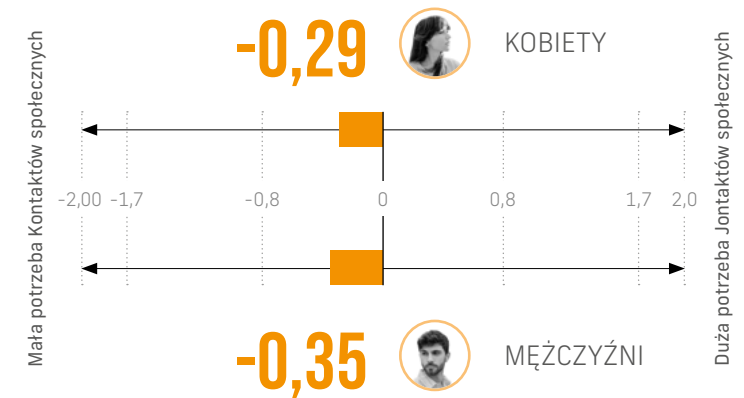


Na tle poprzednich pokoleń młodzi ludzie są mniej towarzyscy i rzadziej dążą do kontaktów na żywo.

Możesz postrzegać ich jako zdystansowanych i mniej rozmownych. Oni mogą widzieć ciebie jako osobę powierzchowną i zajmującą czas bezproduktywnymi small-talkami.

Jacy są i czego potrzebują?

- cenią prywatność i dystans, szczególnie w kontakcie z nowymi ludźmi,
- mniej chętnie poznają nowych ludzi, wolą spędzać czas z tymi, z którymi już czują się związani,
- wolą komunikatory zamiast bezpośrednich rozmów.



3. INTROWERSJA I WYCOFANIE SPOŁECZNE

(obniżona potrzeba *Kontaktów społecznych*)

Perspektywa i głos młodych

Obniżona potrzeba Kontaktów społecznych wśród przedstawicieli pokolenia Z, z wynikami średnimi -0,29 dla kobiet i -0,35 dla mężczyzn, wskazuje na znaczną zmianę w podejściu młodych ludzi do relacji interpersonalnych w porównaniu do wcześniejszych pokoleń. Chociaż mogą być postrzegani jako zdystansowani i mniej otwarci na kontakty, w rzeczywistości ich postawa jest bardziej złożona.

Młodzi chcą poznawać nowych ludzi na studiach i prowadzić aktywne życie towarzyskie. Warto również zauważyć, że mimo obniżonej potrzeby kontaktów społecznych, pokoleniu Z zależy na jakościowych relacjach – takich, które będą sprzyjały ich osobistemu rozwojowi. To świadomy wybór, który ma na celu zapewnienie większej satysfakcji z interakcji oraz ochronę własnej przestrzeni emocjonalnej. Jak podkreślił jeden z respondentów:

Ja bardzo cenię sobie poznawanie nowych ludzi. Nowe znajomości są bardzo rozwijające. Ale w obecnych czasach wyczuwam też dużą potrzebę prywatności.

Obserwowane jest to zwłaszcza w środowisku zawodowym, gdzie Zetki wolą zachować dystans i chronić swoją prywatność. Wiele osób obawia się, że otwieranie się przed innymi może skutkować rozprzestrzenianiem się plotek czy ujawnieniem przez kogoś osobistych informacji na ich temat w mediach społecznościowych. Poza tym praca to miejsce charakteryzujące się zmiennością, co zostało wspomniane podczas badania:

Ja głównie nowych ludzi poznaje przez pracę... często tam ludzie się zmieniają, bo co i rusz ktoś przychodzi, zagada o jakiś rabacik.

Respondenci podkreślają, że wiele nowych znajomości nawiązują dziś online – na platformach społecznościowych czy w grach. Są to relacje liczne, ale powierzchowne. Młodzi ludzie chcą je ograniczać i nie otwierają się przed nieznanymi osobami.

Wyniki można wytłumaczyć tym, że chociaż współcześnie powszechne jest relacjonowanie swojego życia online, to równocześnie wzrasta potrzeba ochrony prywatności oraz dystansu wobec nowych znajomości. Dla wielu młodych ludzi relacje pozostają istotne,

lecz coraz częściej są one wybierane i ograniczane do tych, które mają dla nich realne znaczenie i przynoszą wartość.

3. INTROWERSJA I WYCOFANIE SPOŁECZNE

(obniżona potrzeba *Kontaktów społecznych*)

Przejawy obniżonej potrzeby
Kontaktów społecznych



SUPERMOCE:

- szukanie głębszych więzi zamiast powierzchownych znajomości;
- rozmowy „o czymś” zamiast small-talków.

ZAGROŻENIA:

- mniejsza chęć poznawania innych ludzi prowadzi do nieumiejętności nawiązywania nowych relacji;
- niechęć do integracji, socjalizowania się.

Komunikacja



MÓW WIĘCEJ:

- *masz tyle przestrzeni, ile potrzebujesz, szanujemy prywatność*
- *wpadaj na spotkanie, możesz wyjść, kiedy chcesz, nikt cię nie będzie zatrzymywał*
- *jak najbardziej lubisz się komunikować? wolisz krótką rozmowę czy jakiś komunikator?*

MÓW MNIEJ:

- *dołącz do grupy, nawiążesz nowe kontakty, bycie towarzyskim to podstawa*
- *z tej imprezy nie wyjdiesz przed świtem*
- *musisz wszystkich poznać, nie ma innej opcji*

Wskazówki do współpracy
miedzypokoleniowej



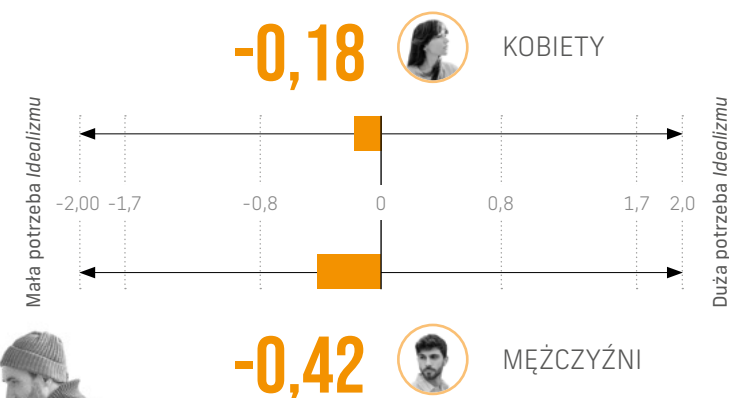
- **rozmowy i spotkania** – krótkie i merytoryczne, a jeśli to możliwe, zamiast spotkań na żywo kontaktuj się za pomocą komunikatora;
- **rozpoczynanie rozmów** – będzie to często twoja rola. Miej w pamięci kilka tematów, dzięki którym unikniesz niezręcznej ciszy;
- **budowanie relacji** – może potrwać dłużej. Twoja cierpliwość ma szansę przynieść pozytywne skutki – jeśli z czasem uda Wam się zbudować relację, będzie ona głębsza;
- **integracja** – z jednej strony są mniej chętni do nawiązywania nowych kontaktów. Dlatego nie forsuj swoich pomysłów na integrację, aby ich nie zniechęcić. Z drugiej strony, gdy już nawiążą relację, będzie ona mocniejsza. Dlatego integracja trafiająca w ich potrzeby może przełożyć się na zbudowanie naprawdę zgranej ekipy. Ważne, by opierać się na tym, co wszystkich łączy.



4. PRAGMATYZM

(obniżona potrzeba *Idealizmu*)

U generacji Z zdiagnozowaliśmy obniżoną psychologiczną potrzebę *Idealizmu*. Średnia u kobiet wynosi -0,18, u mężczyzn -0,42 (obie różnice są istotne w porównaniu do poprzednich pokoleń, natomiast w przypadku mężczyzn ta potrzeba jest wyraźnie niższa niż u kobiet).



Co to oznacza?



Na tle poprzednich pokoleń młodzi ludzie patrzą na rzeczywistość bardziej pragmatycznie i akceptują niesprawiedliwości społeczne jako integralną część życia. Możesz postrzegać ich jako egoistycznych czy niewrażliwych na społeczne problemy. Oni mogą uznać cię jako ulegającego emocjom idealistę, którego społeczne zaangażowanie nie przynosi realnych skutków.

Jacy są i czego potrzebują?

- skupiają się na sobie i swoich osiągnięciach,
- jeśli pomagają, to osobom bliskim,
- chcą widzieć rezultaty swoich działań zamiast dokładania się do ogólnego, nieokreślonego dobra społecznego.



4. PRAGMATYZM

(obniżona potrzeba *Idealizmu*)

Perspektywa i głos młodych

Obniżona potrzeba *Idealizmu* wśród przedstawicieli pokolenia Z – z wynikami średnimi -0,18 dla kobiet i -0,42 dla mężczyzn – wskazuje na ich pragmatyczne podejście do rzeczywistości. Młodsze pokolenie wydaje się bardziej akceptować niesprawiedliwości społeczne jako nieodłączny element życia, co może być postrzegane jako brak wrażliwości. Jednak dla nich jest to również forma adaptacji do złożonego i pełnego problemów świata.

Młodzi ludzie zauważają niesprawiedliwości, które dotyczą ich samych oraz ich bliskich, co wskazuje na ich świadomość i empatię w kontekście uwarunkowań społecznych. Choć wiele osób przyznaje, że z wiekiem stają się bardziej pragmatyczne, to podkreślają, że akceptacja rzeczywistości nie równa się rezygnacji ze zmian warunków na lepsze. Dla niektórych brak sprawiedliwości może być motywacją do działania, co manifestuje się poprzez zakładanie własnych firm, które wypełniają luki na rynku.

Warto również zaznaczyć, że młodzi ludzie, mimo pragmatycznego podejścia, nie są całkowicie obojętni na problemy społeczne. Ich doświadczenia pokazują, że mają w sobie chęć do działania na rzecz dobra innych. Jak mówi jedna z badanych:

Gdy widzę jakieś cierpiące zwierzę, to nie potrafię przejść obojętnie. Miałam takie sytuacje, gdzie chciałam zrobić coś dobrego, ale zostałam jeszcze za to skarcona albo były mi jakieś kłody rzucane pod nogi i tak dalej. Ja to przytłaciłam później zdrowiem ze względu na to, jaką mam osobowość. Wszystko bardzo przeżywam.

Młodzi podkreślają, że silne przejmowanie się niesprawiedliwością może prowadzić do stresu i poczucia niemocy, a to sprawia, że pragmatyzm staje się formą ochrony psychicznej.

4. PRAGMATYZM

(obniżona potrzeba *Idealizmu*)

Przejawy obniżonej
potrzeby *Idealizmu*



SUPERMOCE:

- pragmatyczne podejście zamiast emocjonalnego roztrząsania niesprawiedliwości społecznych;
- koncentracja na realizowaniu zadań, zamiast doszukiwania się społecznego sensu tego, co robią.

ZAGROŻENIA:

- mniejsze okazywanie wsparcia osobom w trudniejszej sytuacji;
- mniejsze zaangażowanie w działania obywatelskie, społeczne;
- podejmowanie działań bez uwzględnienia kontekstu społecznego.

Komunikacja



MÓW WIĘCEJ:

- *cenię twój pragmatyzm*
- *bądźmy realistami, wszystkim nie pomożemy*
- *najważniejsze są nasze cele*

MÓW MNIEJ:

- *robiąc to, sprawiasz, że wielu ludziom będzie lepiej*
- *dzięki tobie świat jest lepszym miejscem*
- *to wspaniałe, że angażujesz się w tyle akcji społecznych*



Wskazówki do współpracy
miedzypokoleniowej



- **akcje społeczne i wolontariaty** – z umiarem, najlepiej, gdy dasz wolną rękę;
- **motywowanie idealistycznymi hasłami** – np. „dzięki naszej firmie świat staje się lepszy” – działa dziś słabiej niż na wcześniejsze pokolenia. Zamiast tego lepiej sprawdzają się komunikaty na temat korzyści – takie, które bezpośrednio dotyczą młodych albo osób dla nich ważnych;
- jeśli chcesz zaangażować ich w działania społeczne lub używać idealistycznych argumentów, **nie mów ogólnie, ale podawaj szczegóły** np. owszem, istnieją akcje-wydmuszki, ale nasza inicjatywa stawia na konkret np. redukując zużycie X, przyczyniamy się do poprawy Y, na czym ty też korzystasz.

Chcesz żeby z chęcią angażowali się w sprawy społeczne? Wyjaśnij, jakie mogą widzieć w tym korzyści.

5. MNIEJSZA RODZINNOŚĆ

(obniżona potrzeba Rodziny)

U generacji Z zdiagnozowaliśmy obniżoną psychologiczną potrzebę Rodziny. Średnia u kobiet wynosi $-0,18$, u mężczyzn $-0,38$ (obie różnice są istotne w porównaniu do poprzednich pokoleń, natomiast w przypadku mężczyzn ta potrzeba jest wyraźnie niższa niż u kobiet).

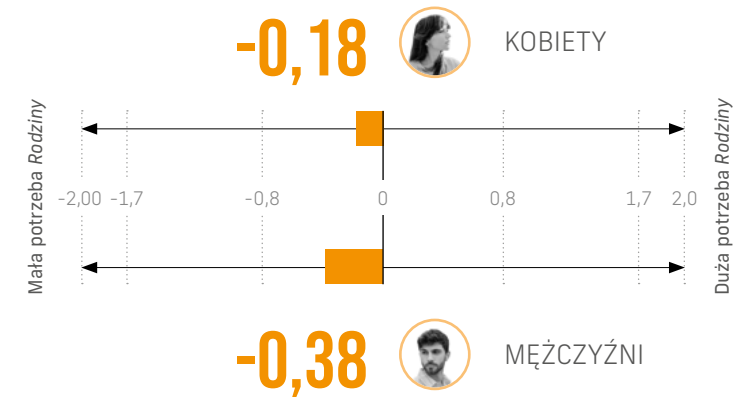
Co to oznacza?



Na tle poprzednich pokoleń młodzi ludzie (szczególnie mężczyźni) mniej dążą do założenia rodziny i posiadania dzieci. Możesz postrzegać ich jako mniej rodzinnych i bardziej skupionych na sobie. Natomiast oni mogą widzieć ciebie jako osobę, która za bardzo poświęca się rodzinie kosztem siebie samej/samego siebie.

Jacy są i czego potrzebują?

- realizowania się w sposób niekoniecznie związany z założeniem rodziny i wychowywaniem dzieci.



5. MNIEJSZA RODZINNOŚĆ

(obniżona potrzeba Rodziny)

Perspektywa i głos młodych

Obniżona potrzeba Rodziny wśród generacji Z – ze średnimi wynikami na poziomie -0,18 dla kobiet i -0,38 dla mężczyzn – wskazuje na znaczące zmiany w podejściu młodych ludzi do życia rodzinnego i posiadania dzieci. W porównaniu do wcześniejszych pokoleń młodsze generacje, szczególnie mężczyźni, w mniejszym stopniu dążą do stworzenia rodziny, co może być postrzegane jako brak rodzinności i większe skupienie na osobistych aspiracjach. W ich oczach osoby kładące duży nacisk na rodzinę mogą być postrzegane jako zaniedbujące własne potrzeby.

Respondenci wskazują, że realizacja osobistych celów i zakładanie rodziny mogą współistnieć, ale nie są ze sobą ściśle związane. Wiele osób zauważa, że ich priorytety mogą zmieniać się z wiekiem, ale obecnie skupiają się przede wszystkim na rozwoju osobistym i zawodowym.

Chyba na razie jeszcze jest czas na realizowanie się indywidualnie. Teoretycznie wiem, że da się godzić to z rodziną... ale w praktyce zawsze coś będzie zaniedbane

– przyznaje jedna z osób biorących udział w badaniu. Koncentrują się na swoich potrzebach i realizacji planów – podróżach, zakładaniu własnego biznesu czy wykształceniu. Warto podkreślić, że kobiety dostrzegają silniejszy związek między wychowywaniem dzieci a rezygnacją z rozwoju. O chęci odkładania przez Zetki na później decyzji o założeniu rodziny czy zakupie swojego mieszkania świadczy to, jak niewiele osób wskazuje to jako swój priorytet.

Nawiązują do doświadczeń swoich rodziców, którzy zazwyczaj zakładali rodziny w młodym wieku, co mogło wpływać na ich późniejsze wybory. Młodsze pokolenie pragnie uniknąć powielania schematów wyznaczonych przez rodziców – które często prowadziły do konieczności pracy w niesatysfakcjonujących zawodach.

Myślę, że teraz młodzi stawiają właśnie najpierw na swój rozwój, nie powielają zachowań swoich rodziców, tylko chcą się skupić na sobie, żeby najpierw samemu odnieść sukces

– podsumowuje jeden z respondentów.

5. MNIEJSZA RODZINNOŚĆ

(obniżona potrzeba *Rodziny*)

Przejawy obniżonej
potrzeby *Rodziny*



SUPERMOCE:

- chęć poświęcenia się czemuś, co naprawdę ich interesuje, zamiast wpisania się w narzucone schematy;
- Świadome budowanie relacji opartych na autentycznym połączeniu, a nie presji społecznej jedynie po to, by mieć rodzinę i dzieci.

ZAGROŻENIA:

- mniejsza trwałość związków;
- presja społeczna na założenie rodziny i posiadanie dzieci, prowadząca do konfliktów (szczególnie z osobami z poprzednich pokoleń)

Komunikacja



MÓW WIĘCEJ:

- *jakie są twoje pasje, zainteresowania?*
- *kiedyś ludzie szybko zakładali rodzinę i mieli dzieci, teraz jest więcej przestrzeni na poznawanie i realizowanie siebie w inny sposób. Jak jest u ciebie?*

MÓW MNIEJ:

- *kiedy planujesz założyć rodzinę?*
- *nic nie daje tyle radości ile małe dziecko*
- *robisz to dla rodziny/ zrób to dla dzieci*

Wskazówki do współpracy
miedzypokoleniowej



- **czas i energia na działanie** – młodzi ludzie w mniejszym stopniu definiują się przez rodzinę i dzieci, za to mają więcej czasu i energii na rozwój (również zawodowy, pod warunkiem, że jest do nich dopasowany). Dzięki temu mają przestrzeń do większego angażowania się w pracę lub pasję;
- **rozmowy o rodzinie** – z umiarem. Nie dopytuj, ale też nie zasypuj opowieściami, co u twoich pociech.



6. POSZUKUJĄCY AKCEPTACJI

(podwyższona potrzeba *Uznania*)

U generacji Z zdiagnozowaliśmy podwyższoną psychologiczną potrzebę *Uznania*. Średnia u kobiet wynosi 0,28, u mężczyzn 0,12 (obie różnice są istotne w porównaniu do poprzednich pokoleń, jednak w przypadku kobiet ta potrzeba jest silniejsza niż u mężczyzn).

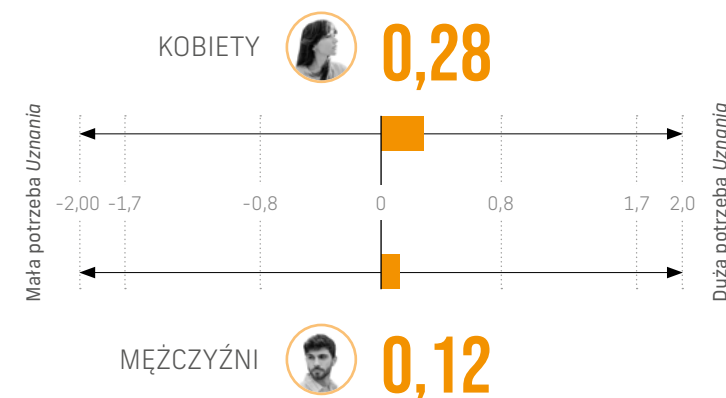
Co to oznacza?



Na tle poprzednich pokoleń młodzi ludzie bardziej potrzebują akceptacji i są bardziej wrażliwi na krytykę. Możesz postrzegać ich jako niepewnych, niezdecydowanych i poszukujących aprobaty. Oni mogą widzieć ciebie jako osobę przemądrzałą i zbyt pewną siebie.

Jacy są i czego potrzebują?

- są wrażliwi na opinię i krytykę,
- potrzebują akceptacji i docenienia,
- zamiast krytyki – konstruktywny feedback.



6. POSZUKUJĄCY AKCEPTACJI

(podwyższona potrzeba *Uznania*)

Perspektywa i głos młodych

Podwyższona potrzeba Uznania wśród przedstawicieli generacji Z, z wynikami średnimi 0,28 dla kobiet i 0,12 dla mężczyzn, wskazuje na znaczące zmiany w podejściu młodych ludzi do akceptacji i krytyki. W porównaniu do wcześniejszych pokoleń młodsza generacja wydaje się być bardziej wrażliwa na opinie innych, co może prowadzić do postrzegania ich przez starszych jako niepewnych i szukających aprobaty. Z drugiej strony Zetki mogą postrzegać osoby bardziej pewne siebie jako przemądrzałe.

Respondenci wykazują zróżnicowaną wrażliwość na krytykę. Niektórzy przyznają, że są bardzo wrażliwi na negatywne opinie – szczególnie, gdy te nie są konstruktywne. Inni potrafią przyjąć konstruktywną krytykę jako szansę na rozwój, ale czują się dotknięci, gdy ocena wydaje się nieuzasadniona.

Zwracają również uwagę, że opinie, zwłaszcza te wyrażane przez bliskie osoby, wpływają na ich pewność siebie. Starają się oddzielać konstruktywną krytykę od osobistych ataków, choć bywa to trudne. Młode osoby

łatwiej przyjmują uwagi dotyczące życia zawodowego niż prywatnego.

Przykłady z życia respondentów podkreślają tę wrażliwość na krytykę. Niektórzy przyznają, że w takich sytuacjach reagują emocjonalnie. Wpływają też one na ich pewność siebie. Jak przyznała jedna z osób biorących udział w badaniu:

Często też się zdarza tak, że faktycznie udajemy pewnych siebie. A tak naprawdę przychodzimy do domu i płaczemy w poduszkę.

Z kolei osoby, które potrafią udowodnić swoje racje, czują się w kontaktach zawodowych pewniej.

Wyniki badania ilościowego potwierdzają te obserwacje – większość respondentów uważa, że ich pokolenie jest mniej odporne na krytykę niż wcześniejsze generacje. Może to wynikać z wpływu mediów społecznościowych, współczesnego modelu wychowania, kultury porównywania, oceniania i wytykania błędów oraz niepewności co do własnych umiejętności.

6. POSZUKUJĄCY AKCEPTACJI

(podwyższona potrzeba *Uznania*)



Przejawy podwyższonej
potrzeby *Uznania*



SUPERMOCE:

- empatyzowanie z innymi, wczuwanie się, zastanawianie, co inni mogą czuć;
- obserwowanie otoczenia – nastrojów i relacji między ludźmi.

ZAGROŻENIA:

- niepewność w działaniu, ostrożność, brak inicjatywy;
- mniejsza odporność na niepowodzenia;
- mniejsza asertywność.

Komunikacja



MÓW WIĘCEJ:

- *wierzę w ciebie, dasz sobie radę, będziemy omawiać każdą trudność, którą napotkasz*
- *wiem, że stać cię na jeszcze więcej – powiedz, co najbardziej cię blokuje?*
- *nie wygląda to najlepiej, ale wszystko do nadrobienia, zastanówmy się, co zrobić*

MÓW MNIEJ:

- *to duże wyzwanie, nie wiem, czy dasz sobie radę*
- *spodziewałem się po tobie więcej, myślałem, że dasz radę, a zawiodłem się na tobie*
- *nie jestem zadowolony z twoich wyników, wygląda to źle*

Wskazówki do współpracy
międzypokoleniowej



- **docenianie** – zauważaj postępy, chwal;
- **bądź wsparciem** – szczególnie przy trudniejszych zadaniach, gdy mogą zacząć w siebie wątpić;
- **ostrożnie z krytyką** – zamiast negatywnie oceniać, skupiaj się bardziej na konstruktywnym feedbacku, podkreślaj osiągnięcia i wyjaśniaj, co należy zrobić, aby było lepiej.

7. MNIEJ DOMINUJĄCY

(obniżona potrzeba *Władzy*)

U generacji Z zdiagnozowaliśmy obniżoną psychologiczną potrzebę *Władzy*. Średnia u kobiet wynosi $-0,20$, u mężczyzn $-0,21$.

Co to oznacza?

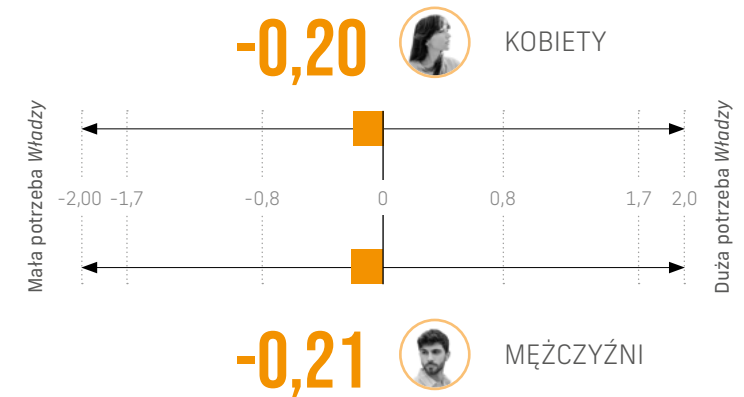


Na tle poprzednich pokoleń młodzi ludzie są mniej ambitni i dominujący, za to bardziej zadaniowi.

Możesz postrzegać ich jako mniej nastawionych na osiągnięcia i niechętnie podejmujących inicjatywę. Oni mogą widzieć ciebie jako pracoholika przesadnie nastawionego na sukcesy i awans.

Jacy są i czego potrzebują?

- są bardziej zadaniowi, a mniej chętnie przejmują inicjatywę,
- wolą, gdy ktoś inny jest liderem, nie chcą podejmować decyzji za innych ludzi,
- awanse, osiągnięcia, stanowiska, zdobywanie władzy – mają dla nich mniejsze znaczenie.



7. MNIEJ DOMINUJĄCY

(obniżona potrzeba *Władzy*)

Perspektywa i głos młodych

Obniżona potrzeba *Władzy* wśród generacji Z – z wynikami średnimi -0,20 dla kobiet i -0,21 dla mężczyzn – wskazuje na zmianę podejścia młodych ludzi do roli lidera i potrzeby przewodzenia w życiu zawodowym. W porównaniu do wcześniejszych pokoleń ludzie młodzi wydają się być mniej nastawieni na osiągnięcia i bardziej skoncentrowani na realizacji powierzonych zadań. Dobrze czują się, gdy są jasno określone.

Respondenci chętnie przejmują inicjatywę w obszarach, w których czują się pewnie – zwłaszcza jeśli dotyczą one ich pasji lub życia prywatnego. W takich sytuacjach mogą przyjąć rolę lidera. W pracy wolą jednak wykonywanie powierzonych im zadań. Inicjatywa bywa dla nich stresująca, głównie z obawy przed oceną lub krytyką. Niektórym osobom zdarza się, mimo wytycznych od przełożonego, dodać coś od siebie – w ten sposób wykorzystują swoją kreatywność. Część z nich woli jednak nie „wychylać się” i unika ról związanych z zarządzaniem innymi, skupiając się na samodzielnej, dobrze zdefiniowanej pracy.

Wyniki badania ilościowego potwierdzają te obserwacje. Choć respondenci niekiedy byli zaskoczeni rezultatami, przyznali, że młodzi ludzie najczęściej koncentrują się na realizacji jasno określonych zadań.

Jest mi wygodniej, gdy realizuję powierzone mi zadania, zwłaszcza gdy nie czuję się pewnie w danym temacie. Wtedy mam jasno określone obowiązki, które mogę dobrze wykonać.

– podkreślił jeden z respondentów. Inicjatywę przejmują głównie wtedy, gdy czują się pewnie, na przykład na gruncie życia rodzinnego, czym podzieliła się inna badana:

W życiu prywatnym to ja jestem właśnie tą inicjatorką i kierowniczką. Tak, Na przykład gdy z moim mężem coś robimy, to ja po prostu mówię: zrób to tak, tak, tak i tak. Ja kieruję.

7. MNIEJ DOMINUJĄCY

(obniżona potrzeba *Władzy*)

Przejawy obniżonej
potrzeby *Władzy*



SUPERMOCE:

- nie narzucają swojego zdania, są uważni i słuchają, co mają do powiedzenia inni;
- są bardziej nastawieni na relacje niż wykorzystywanie innych jako środka do realizacji własnych celów.

ZAGROŻENIA:

- mogą unikać wyzwań i dużych zadań mogą być mniej zdecydowani w działaniu i bardziej ulegać innym;
- rzadziej podejmują się ról liderских.

Komunikacja



MÓW WIĘCEJ:

- *możesz myśleć, że to duże wyzwanie, ale skup się na pierwszym małym kroku, później przejdziemy do kolejnego*
- *masz moje wsparcie*

MÓW MNIEJ:

- *to projekt dla najbardziej ambitnych, którzy są w stanie poświęcić się mu bez reszty*
- *przed tobą ogromna odpowiedzialność i mnóstwo decyzji*

Wskazówki do współpracy
międzypokoleniowej



- **duże zadania i wyzwania** – koniecznie podziel na mniejsze kroki i przedstaw je jako osiągalne do realizacji;
- **wspieraj** – szczególnie w obliczu większych decyzji;
- **awans, zwiększenie zakresu kompetencji, stanowisko kierownicze jako nagroda?** – ostrożnie – w ich przypadku masz większą szansę, że zamiast wzmocnić, obniży to ich motywację.



8. ASEKURACYJNE

(podwyższona potrzeba *Spokoju*)

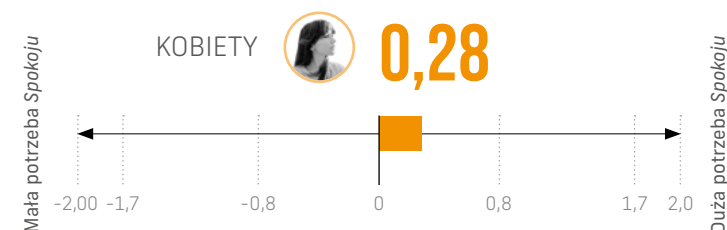
U kobiet z generacji Z zdiagnozowaliśmy podwyższoną psychologiczną potrzebę *Spokoju*. Średnia wynosi 0,24 (mężczyźni nie różnią się poziomem tej potrzeby od poprzednich pokoleń).

Co to oznacza?



Na tle poprzednich pokoleń młode kobiety częściej wykazują ostrożniejsze podejście do ryzyka – większą wagę przywiązują do bezpieczeństwa, stabilności i konsekwencji swoich decyzji. Zamiast działać szybko i odważnie, częściej analizują potencjalne zagrożenia, szukają zabezpieczeń i opracowują dodatkowe scenariusze.

To, co z zewnątrz może być odbierane jako nadmierna ostrożność, one same postrzegają jako przejaw odpowiedzialności i świadomego zarządzania ryzykiem. Z kolei w ich oczach osoby podejmujące ryzykowne decyzje mogą jawić się jako zbyt impulsywne, nieprzewidywalne lub ignorujące zagrożenia.



Jakie są i czego potrzebują?

- ostrożne, chcą mieć poczucie, że nic ich negatywnie nie zaskoczy,
- wrażliwsze na stres, unikające silnych emocji,
- przezorne, chcą mieć warunki, aby zabezpieczyć się na przyszłość.

8. ASEKURACYJNE

(podwyższona potrzeba *Spokoju*)

Perspektywa i głos młodych

Podwyższona potrzeba Spokoju wśród kobiet z generacji Z – z wynikiem średnim 0,24 – wskazuje na ich silniejszą niż w poprzednich pokoleniach potrzebę bezpieczeństwa i przewidywalności. Młode kobiety mogą być postrzegane jako zbyt zachowawcze i unikające ryzyka, podczas gdy one same osoby skłonne do podejmowania ryzyka mogą odbierać jako nierozważne.

Respondentki cechuje ostrożność oraz potrzeba unikania negatywnych zaskoczeń. Często są wrażliwsze na stres i emocjonalne. Preferują spokój oraz działania zapewniające im bezpieczną przyszłość. Mają jednocześnie świadomość, że podejmowanie ryzyka może sprzyjać rozwojowi osobistemu i zawodowemu, co podkreśliła jedna z uczestniczek badania:

W życiu chciałabym spokoju i bezpieczeństwa, ale z drugiej strony wiem, że ryzyko i zmiany niosą nas dalej i dużo nas uczą.

Podobne wypowiedzi padły jeszcze kilka razy np.

*Zmiana jest wpisana w nasze życie, a ryzyko i zmiany niosą nas dalej i dużo nas uczą, ale ce-
nię sobie spokój.*

lub

*Jesteśmy w dynamicznym świecie. Wszystko się
może zmienić z dnia na dzień i musimy być otwarci
na zmiany.*

To dlatego, mimo trudności, podejmowały dodatkowe studia w czasie pandemii czy wyjeżdżały za granicę tuż po studiach w celu zdobycia doświadczenia i podniesienia standardu życia. Są również otwarte na regularne zmiany miejsca zatrudnienia, jeśli wiązą się one z poprawą warunków.

W obliczu globalnych kryzysów potrzeba Spokoju i bezpieczeństwa wydaje się dość naturalna, zwłaszcza wśród osób obciążonych zobowiązaniami finansowymi. W ich sytuacji ostrożność oraz dążenie do przewidywalności można postrzegać jako uzasadnioną reakcję na ryzyko i niepewność.

8. ASEKURACYJNE

(podwyższona potrzeba *Spokoju*)

Przejawy podwyższonej
potrzeby *Spokoju*



SUPERMOCE:

- ostrożność – zauważają ryzyko, postępują rozważnie, niczego nie pozostawiają przypadkowi;
- przezorność – zabezpieczają się przed możliwymi konsekwencjami zagrożeń;
- zmiany – wprowadzają w życie po przemyśleniu.

ZAGROŻENIA:

- wrażliwość na stres – z trudem znoszą sytuacje obciążające emocjonalnie;
- przecenianie ryzyka i nadmierna ostrożność – powstrzymywanie się od działania;
- ostrożność wobec nowości, która może ograniczać możliwości rozwoju.

Komunikacja



MÓW WIĘCEJ:

- *spokojnie, wszystko mamy pod kontrolą*
- *jesteśmy przygotowani, ale jeśli masz jakieś obawy, to nie wahaj się pytać*
- *mamy plan awaryjny, nic nas nie zaskoczy*

MÓW MNIEJ:

- *niczego nie mogę ci zagwarantować, sytuacja jest nieprzewidywalna*
- *nikt tego nie próbował przed tobą, przecierasz szlaki*
- *dużo stresu przed nami*

Wskazówki do współpracy
miedzypokoleniowej



- **dynamiczne otoczenie i dużo stresu** – obserwuj, czy motywuje i ekscytuje, czy zaczyna już wypalać (uwaga – objawy wypalenia ujawniają się wcześniej niż u kobiet z poprzednich pokoleń);
- **bezpieczeństwo** – upewnij się, czy czują się wystarczająco bezpiecznie lub zastanów się, co możesz zrobić, aby tak się czuły.



9. SAMODZIELNI

(podwyższona potrzeba *Niezależności*)

U mężczyzn z generacji Z zdiagnozowaliśmy podwyższoną psychologiczną potrzebę *Niezależności*. Średnia wynosi 0,20. (kobiety nie różnią się poziomem tej potrzeby w porównaniu do poprzednich pokoleń).

Co to oznacza?

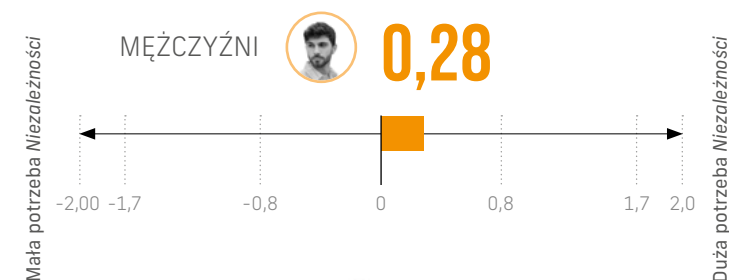


Na tle poprzednich pokoleń młodzi mężczyźni mocniej dążą do niezależności i autonomii.

Możesz postrzegać ich jako indywidualistów, którzy nie współpracują z innymi. Oni mogą widzieć ciebie jako osobę niesamodzielną, nadmiernie przywiązaną do zespołu i pracy w grupie.

Jacy są i czego potrzebują?

- niezależni – potrzebują przestrzeni do samodzielnego działania,
- lubią działać w pojedynkę, mniej chętnie angażują innych,
- cenią samodzielność i samowystarczalność.



9. SAMODZIELNI

(podwyższona potrzeba *Niezależności*)

Perspektywa i głos młodych

Podwyższona potrzeba Niezależności wśród mężczyzn z generacji Z – z wynikiem średnim 0,20 – wskazuje na silniejsze niż w przypadku wcześniejszych pokoleń dążenie do autonomii i samodzielności. Młodzi mężczyźni mogą być postrzegani jako indywidualiści preferujący działanie na własną rękę, podczas gdy osoby nastawione na współpracę mogą być przez nich odbierane jako mniej samodzielne.

Respondenci cenią sobie przestrzeń do samodzielnego działania i rzadziej angażują innych w realizację własnych zadań. Jednak ich podejście do pracy zależy od kontekstu: w sytuacjach wymagających skupienia, często decydują się na samodzielną pracę, natomiast tam, gdzie liczy się kreatywność i wymiana pomysłów, wolą pracować zespołowo. Co więcej, zaznaczają, że praca w zespole może zapewnić dodatkowy komfort, co wyraża wypowiedź jednej z osób:

Samodzielne działanie wiąże się z większą odpowiedzialnością, ale w grupie można dzielić się ciężarem decyzji, co bywa ogromnym wsparciem.

Przykłady ilustrujące tę cechę obejmują różne podejścia do realizacji zadań. W sytuacjach wymagających skupienia – takich jak analizy czy obliczenia – respondenci wolą działać samodzielnie, aby uniknąć rozproszeń i zachować pełną koncentrację (np. w obszarze finansów). Ponadto, jak podkreślił jeden z badanych:

Jeżeli jakaś decyzja dotyczy tylko i wyłącznie mnie, to wtedy wolę samodzielnie.

Z kolei w działaniach kreatywnych, takich jak wprowadzanie nowego produktu, doceniają współpracę w formie burzy mózgów. W zawodach wymagających bezpośredniego kontaktu z klientem czy pacjentem preferują indywidualne podejście, co umożliwia lepsze zrozumienie potrzeb odbiorców ich usług.

Wypowiedzi respondentów mogą wskazywać na to, że wrażliwość na krytykę także skłania młodych ludzi do wybierania samodzielnego działania, ponieważ daje im to większe poczucie kontroli nad sytuacją. Na ich podejście do współpracy i nawyki w tym zakresie mogły również wpłynąć doświadczenia wyniesione z czasu pandemii.

9. SAMODZIELNI

(podwyższona potrzeba *Niezależności*)

Przejawy podwyższonej
potrzeby *Niezależności*



SUPERMOCE:

- działają samodzielnie przy niewielkim wsparciu z zewnątrz;
- łatwiej przychodzi im samodzielne podejmowanie decyzji.

ZAGROŻENIA:

- Nie proszą o pomoc;
- Nie przyjmują rad i wskazówek;
- Ignorują efekty pracy zespołu – nie wdrażają wspólnie wypracowanych rozwiązań, nie przekazują informacji.

Komunikacja



MÓW WIĘCEJ:

- *to zależy tylko od ciebie, nie musisz z nikim współpracować*
- *to będzie Twój sukces*

MÓW MNIEJ:

- *to zadanie wymaga współpracy w grupie*
- *nic nie przynosi takich efektów jak praca zespołowa*
- *każdy dokłada coś od siebie i wspólnie osiągamy cel*

Wskazówki do współpracy
miedzypokoleniowej



- **więcej przestrzeni na samodzielną pracę** – młodzi mężczyźni są mniej nastawieni na pracę w zespole;
- **wsparcie** – indywidualnie omawiaj, co pracownik może zrobić, żeby samodzielnie osiągać cele.



MŁODZI PRZEDSIĘBIORCY

Czy młodzi przedsiębiorcy wyróżniają się na tle swoich rówieśników? Aby to sprawdzić, porównaliśmy grupę uczestników Programu Rozwoju Przedsiębiorczości (PRP) prowadzonego przez Fundację Think! (145 osób) z osobami, które w takim programie nie brały udziału.

Wnioski?

Są dwie psychologiczne potrzeby, które wyróżniają tę grupę – podwyższona potrzeba *Ciekawości* i obniżona potrzeba *Porządku*.

Zarówno kobiety, jak i mężczyźni wyróżniają się natężeniem tych dwóch potrzeb. Jak to rozumieć?





Ciekawość

– podwyższona potrzeba ➡

Średnia u kobiet 0,44, u mężczyzn 0,41.

Charakteryzuje osoby nastawione na wysiłek intelektualny, czyli takie, które lubią dociekać prawdy i chcą poznać i zrozumieć różnorodne zagadnienia. Ta wewnętrzna potrzeba napędza je do rozwoju i zdobywania wiedzy.

Warto jednak zauważyć, że przy bardzo silnym ukierunkowaniu na poznanie może pojawić się pewna trudność – nadmierna skłonność do analizowania i teoretyzowania. W takich przypadkach refleksja może przeważać nad działaniem, a zdobyta wiedza nie zawsze znajduje praktyczne zastosowanie.



Porządek

– obniżona potrzeba ⬅

Średnia u kobiet -0,31, u mężczyzn -0,30.

Obniżona potrzeba Porządku wiąże się z mniejszą skłonnością do planowania, systematyzowania i nadawania struktur – zarówno w świecie rzeczy materialnych, jak i w sposobie myślenia czy działania. Z jednej strony sprzyja to elastyczności, kreatywnemu podejściu i większej swobodzie twórczej, z drugiej jednak może prowadzić do trudności w organizacji, a w skrajnych przypadkach – do poczucia chaosu.



Wnioski

Osoby o takim profilu motywacyjnym, dążąc do zaspokojenia swoich psychologicznych potrzeb, mogą odczuwać przeciążenie natłokiem myśli, wiedzy, pomysłów i wniosków, które trudno im uporządkować. Często brakuje im struktury, która pozwoliłaby przekuć idee w konkretne działania. Dlatego mogą poszukiwać wsparcia – przestrzeni, w której ich koncepcje zostaną uporządkowane, osadzone w realiach i przetestowane w praktyce.

Z ENERGIA ODKRYWCÓW, BEZ SCHEMATÓW

– supermoce młodych przedsiębiorców

Młodzi przedsiębiorcy to osoby o przedsiębiorczym nastawieniu, które poszukują własnej drogi i pragną odkrywać świat poza utartymi schematami. Ich podwyższona potrzeba Ciekawości sprawia, że chętnie zadają pytania, badają świat i ciągle poszukują nowych możliwości. Z kolei obniżona potrzeba Porządku sprawia, że unikają sztywnych ram i są otwarci na różne formy działania – co daje im poczucie swobody. Te dwie supermoce napędzają ich do działania i rozwijania kreatywności w przestrzeniach, które kreują na własnych zasadach.

W Programie Rozwoju Przedsiębiorczości (PRP) wiele młodych ludzi doskonale wpisuje się w ten profil. To osoby ciekawe świata, poszukujące wiedzy i zainteresowane różnymi dziedzinami, które z pozoru mogą wydawać się odległe. Ich pomysły biznesowe często wyrastają z szerokiego spektrum zainteresowań oraz specjalistycznej wiedzy, którą potrafią skutecznie rozwijać dzięki swobodnemu dostępowi do informacji. Równocześnie, ich obniżona potrzeba porządku pozwala na elastyczne podejście do struktur czy procedur, co sprzyja innowacyjnym rozwiązaniom i umiejętności adaptacji do zmieniających się warunków.



Q&A

Co z tego wynika w praktyce?

Najczęstsze pytania i odpowiedzi na temat współpracy i budowania zespołów międzypokoleniowych

W ramach podsumowania raportu zebraliśmy pytania, które najczęściej pojawiają się w rozmowach z liderami, menedżerami, nauczycielami oraz innymi dorosłymi współpracującymi z Zetkami – zarówno w procesach onboardingu, projektach rozwojowych, jak i w codziennej komunikacji. Odpowiadamy na nie, bazując na wynikach badań oraz głębokim zrozumieniu psychologicznych potrzeb tej grupy. To krótkie kompendium ma na celu pomóc ci lepiej zrozumieć, jak skutecznie włączać młodych do zróżnicowanych wiekowo zespołów i jak czerpać z ich potencjału – zamiast traktować różnice międzypokoleniowe jako źródło frustracji.



CZY MŁODZI SĄ OTWARCI NA ZMIANY?

Tak – ale pod pewnymi warunkami. Pokolenie Z rzadziej kieruje się trwałymi zasadami czy tradycją (obniżona potrzeba Honoru/Pryncypialności), dzięki czemu łatwiej adaptuje się do nowych sytuacji. Jednak skuteczność adaptacji zależy od sposobu komunikacji i otoczenia.

W zespole:

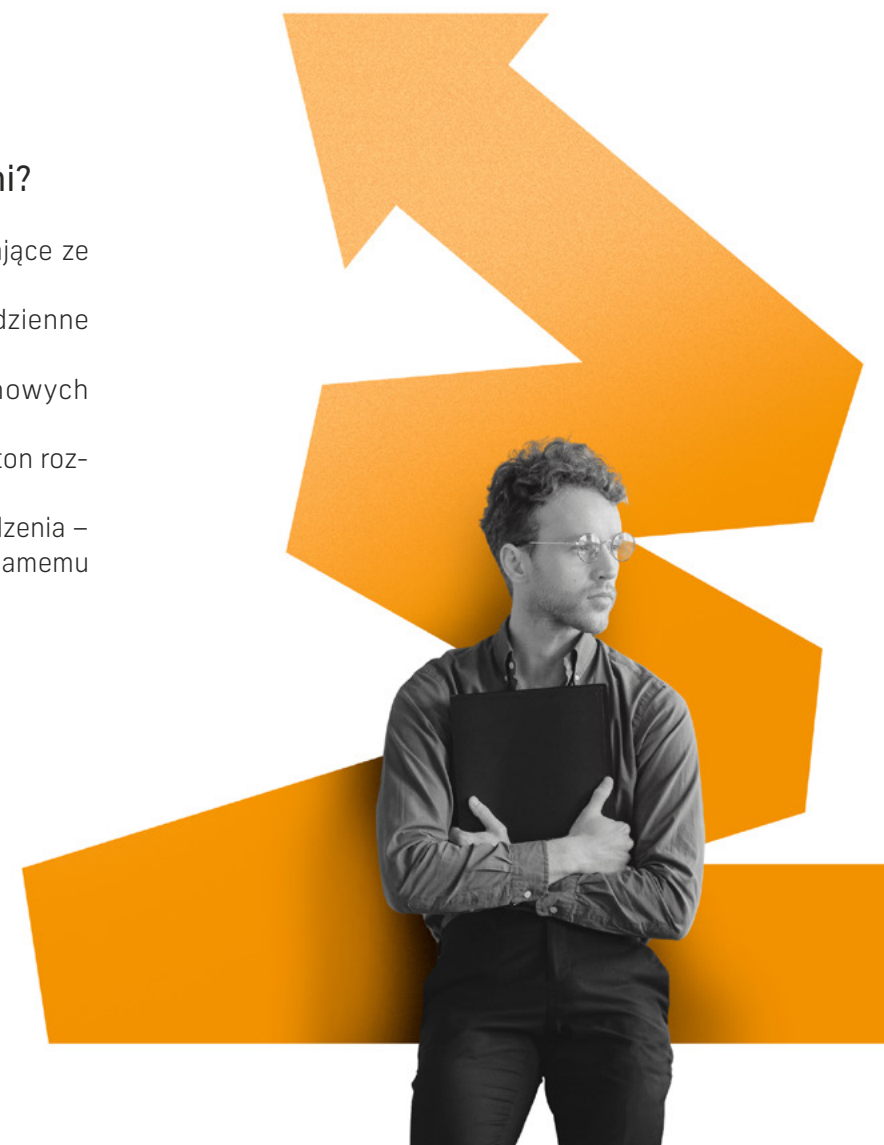
- Zmiany warto tłumaczyć jasno, podkreślając ich sens i osobiste korzyści.
- Zamiast narzucać zmiany, lepiej je współtworzyć.
- Młodzi lepiej odnajdują się tam, gdzie czują się wspierani, a nie oceniani (obniżona potrzeba Władzy, podwyższone potrzeby Uznania i Spokoju).

Współpraca międzypokoleniowa:

Starsze pokolenia mogą oczekiwać lojalności wobec zasad – młodzi natomiast oczekują logiki i sensu w każdej decyzji. Różnice te mogą prowadzić do napięć, ale też dają szansę na uczenie się od siebie – elastyczności z jednej strony i odpowiedzialności z drugiej.

Co podkreślać w komunikacji z nimi?

- Osobisty sens i praktyczne korzyści wynikające ze zmiany.
- Wpływ, jaki zmiana może mieć na ich codzienne doświadczenia.
- Możliwość nauki, rozwoju i zdobycia nowych kompetencji.
- Partnerstwo zamiast narzucania – liczy się ton rozmowy, nie tylko treść.
- Bezpieczeństwo i wsparcie w razie niepowodzenia – pokazanie, że zmiana nie oznacza zostania samemu z problemem.



JAK ODNAJDUJĄ SIĘ W ŚWIECIE VUCA/BANI?

Świat pełen zmienności, niejednoznaczności i niepokoju może być przytłaczający. Młodzi częściej odczuwają lęk przed porażką i niepewność w podejmowaniu decyzji – dotyczy to szczególnie kobiet (wysoka potrzeba Spokoju, niższa potrzeba Władzy). Ich mniejsze przywiązanie do zasad i większa elastyczność ułatwia jednak dostosowanie się, a pragmatyczne podejście sprawia, że nie zamartwiają się losem ludzi, na który nie mają wpływu (obniżona potrzeba Honoru i Idealizmu).

W zespole:

- Warto tworzyć atmosferę, która pozwala na eksperymentowanie bez strachu przed oceną.
- Jasność, transparentność i przewidywalność wspierają ich poczucie bezpieczeństwa.
- Ich elastyczność i mniejsze przywiązanie do zasad (obniżona potrzeba Honoru/Pryncypialności) pozwala im szybciej reagować na zmieniające się warunki.

Współpraca międzypokoleniowa:

Młodzi mogą uczyć starszych odwagi w porzucaniu sztywnych struktur, starsi mogą pomóc im w podejmowaniu decyzji mimo niepewności.



DLACZEGO RZADZIEJ WYCHODZĄ Z INICJATYWĄ?

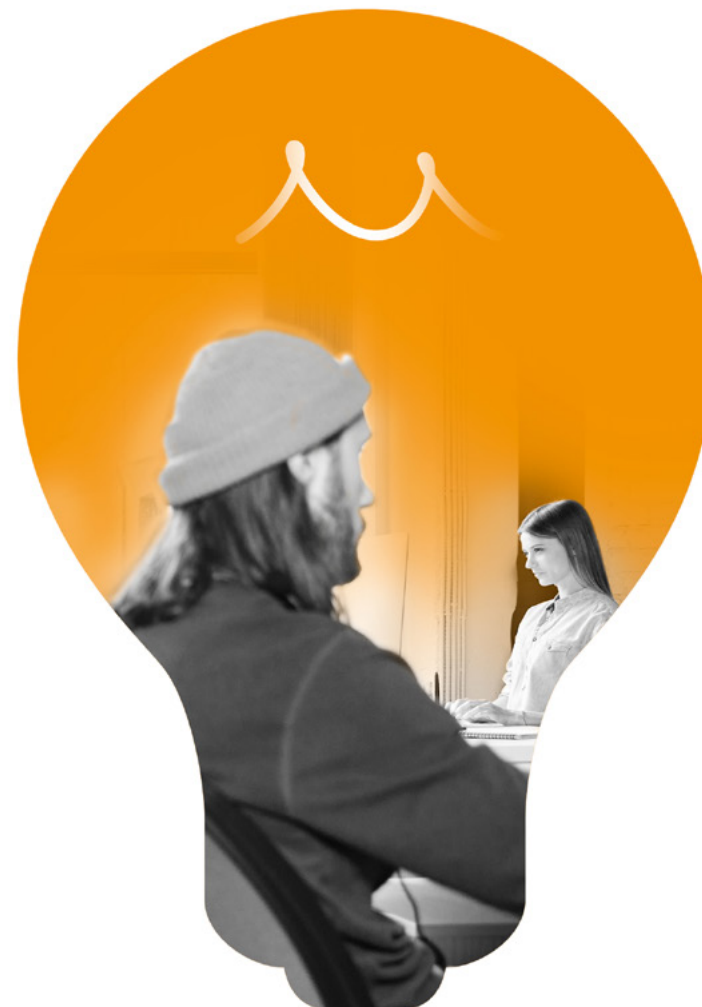
Pokolenie Z może mieć większe opory przed podejmowaniem inicjatywy – nie dlatego, że brakuje im pomysłów, ale dlatego, że bardziej obawiają się porażki i krytyki (podwyższona potrzeba Uznania, obniżona potrzeba Władzy). To, co może z kolei sprzyjać ich innowacyjności, to większa swoboda w łamaniu schematów, wychodzenia poza narzucone ramy i standardy (obniżona potrzeba Honoru/Pryncypialności).

W zespole:

- Zamiast wymagać inicjatywy – warto zachęcać do jej podejmowania i ją wzmacniać.
- Doceniaj próbę, nie tylko efekt.
- Daj im przestrzeń do eksperymentów bez ryzyka kompromitacji i poczucia wstydu.

Współpraca międzypokoleniowa:

Młodzi mogą być bardziej innowacyjni, jeśli poczują się bezpiecznie. Starsi mogą wspierać ich doświadczeniem, ucząc, że błędy są częścią procesu.



CZY SĄ KONSEKWENTNI W DZIAŁANIU?

Konsekwencja w działaniu może być trudniejsza dla młodych – szczególnie w warunkach dużej zmienności. Częściej przerywają działania, jeśli nie widzą efektu lub tracą poczucie sensu (obniżona potrzeba Władzy i Honoru/Pryncypialności, podwyższona potrzeba Spokoju).

W zespole:

- Warto dzielić ambitne cele na mniejsze etapy.
- Dobrze utrzymywać z nimi regularny kontakt i dawać im konstruktywny feedback.
- Warto pokazywać im konkretne, namacalne efekty ich pracy.
- Okazywanie im wsparcia powinno przyjąć formę docenienia i pochwał, ale też podkreślenia pragmatycznych, indywidualnych korzyści z konsekwentnego działania.

Współpraca międzypokoleniowa:

Starsze pokolenia mogą być dla młodych „kotwicą” – źródłem struktury i stabilności. Młodzi zaś uczą, że konsekwencja nie zawsze oznacza sztywność, a elastyczność też jest cenną kompetencją.



CZY LOJALNOŚĆ JESZCZE COŚ ZNACZY?

Dla młodych lojalność nie wynika z zasady, lecz z poczucia sensu i obustronnych korzyści. Nie są „niełojalni” – po prostu inaczej definiują tę wartość (obniżona potrzeba Honoru/Pryncypialności i Idealizmu).

W zespole:

- Lojalność buduje się przez relacje, zaufanie i wspólne cele, nie przez hierarchię czy deklaracje.
- Młodzi doceniają autentyczność i przejrzystość – lojalni będą wtedy, gdy zrozumieją, dlaczego i dla kogo warto się angażować.

Współpraca międzypokoleniowa:

Tu może dochodzić do nieporozumień – warto wskazywać, jak różnie rozumiana bywa lojalności i szukać wspólnego mianownika. To szansa na budowanie nowej kultury pracy – opartej na wzajemnym szacunku, a nie na bezrefleksyjnym trwaniu.



PODSUMOWANIE: JAK TWORZYĆ EFEKTYWNE ZESPOŁY MIĘDZYPOKOLENIOWE?

1

Zrozum różnice – nie oceniaj ich:
inne nie znaczy gorsze.

3

Komunikuj jasno, z sensem i empatią:
to łączy wszystkie pokolenia.

2

Wykorzystuj mocne strony każdej grupy:
młodzi – elastyczność i świeże spojrzenie;
starsi – struktura i doświadczenie.

4

Buduj mosty, nie bariery:
różnorodność wiekowa to potencjał – nie przeszkoda.

ZAŁĄCZNIK



Płeć	Potrzeba	m	sd	t	df	p
 Kobiety	Jedzenie	0,44	0,86	15,434	921	<,001
	Honor	-0,33	0,89	-11,433	921	<,001
	Kontakty Społeczne	-0,29	1,03	-8,728	921	<,001
	Uznanie	0,28	1,00	8,577	921	<,001
	Spokój	0,24	0,91	7,898	921	<,001
	Władza	-0,20	1,04	-5,999	921	<,001
	Idealizm	-0,18	1,01	-5,446	921	<,001
	Rodzina	-0,18	0,98	-4,183	921	<,001
 Mężczyźni	Idealizm	-0,42	0,99	-11,068	701	<,001
	Rodzina	-0,38	0,99	-10,2	701	<,001
	Kontakty Społeczne	-0,35	1,01	-9,141	701	<,001
	Honor	-0,33	0,97	-9,056	701	<,001
	Jedzenie	0,31	0,97	8,495	701	<,001
	Niezależność	0,21	0,92	5,989	701	<,001
	Władza	-0,21	1,03	-5,236	701	<,001
	Uznanie	0,12	1,06	3,062	701	0,002

O twórcach raportu

Od autorek

Wyniki raportu jasno pokazują, że skuteczna współpraca z młodym pokoleniem wymaga nowego podejścia liderów i menedżerów. Pokolenie Z działa inaczej, myśli inaczej i jest motywowane przez inne potrzeby niż wcześniejsze generacje. Zrozumienie tych różnic nie tylko ułatwia komunikację – przede wszystkim zwiększa szanse na budowanie zaangażowanych zespołów i środowisk pracy opartych na zaufaniu, różnorodności i rozwoju.

RMP Polska Instytut Durkalskiego Sp. z o.o.

Nowoczesne zarządzanie to dziś nie tylko cele i procesy, ale przede wszystkim umiejętność pracy z indywidualnym potencjałem człowieka. W RMP Polska rozwijamy ideę Zarządzania przez Indywidualizację – podejścia, które pozwala liderom dostrzegać i wykorzystywać wewnętrzne motywy pracowników.

Programy Akademia Menedżera MBI czy New Leadership TO GO to kompleksowe programy rozwoju oparte na Reiss Motivation Profile®. Uczestnicy uczą się, jak dopasować styl zarządzania do realnych potrzeb zespołu, jak skutecznie komunikować się, motywować, budować relacje czy tworzyć sprzyjającą współpracy kulturę organizacyjną.

 Więcej informacji: www.reissprofile.pl



Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Wiedzy THINK!

Współczesna przedsiębiorczość to nie tylko zakładanie firm – to przede wszystkim umiejętność świadomego kształtowania własnej ścieżki zawodowej i budowania pomysłów w zgodzie ze sobą.

W Fundacji młodzi ludzie, którzy chcą działać po swojemu, znajdują przestrzeń, w której mogą nie tylko rozwijać swoje ambicje biznesowe, ale także lepiej poznać siebie, zrozumieć, co ich napędza, i zyskać odwagę do działania na własnych warunkach.

Program Rozwoju Przedsiębiorczości oferuje kompleksowe wsparcie: mentoring, coaching, warsztaty z marketingu, sprzedaży i finansów, a także dostęp do praktyków biznesu i środowiska ludzi, którzy myślą podobnie.



Wydawcy:

RMP Polska Instytut Durkalskiego Sp. z o.o.

Ul. Nobla 9/7
03-930 Warszawa

© RMP Polska Instytut Durkalskiego Sp. z o.o.,
Warszawa 2025

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Wiedzy Think!

Plac Kasztelański 3
01-362 Warszawa
www.think.org.pl

**© Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Wiedzy Think!,
Warszawa 2025**

Badanie zostało zrealizowane przez RMP Polska Instytut Durkalskiego Sp. z o.o. oraz Fundację Rozwoju Społeczeństwa Wiedzy Think! w partnerstwie merytorycznym z Fundacją Citi Handlowy im. L. Kronenberga.

Zespół autorski:

Katarzyna Janas, Ewa Materna, Anna Bichta, Małgorzata Polak

Zespół autorski raportu to praktyczki i ekspertki metodyki Reiss Motivation Profile®, specjalizujące się w motywacji wewnętrznej, rozwoju pracowników i doradztwie strategicznym. Łączy je pasja do pracy z ludźmi i rzetelne podejście oparte na danych. Wspólnie tworzą most między nauką a praktyką biznesu.

**Katarzyna Janas
Ewa Materna
RMP Polska Instytut Durkalskiego Sp. z o.o.**

**Anna Bichta
Małgorzata Polak
Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Wiedzy Think!**

Redakcja i korekta:

Joanna Kluz
Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Wiedzy Think!

Projekt graficzny i skład:

All photos designed by Freepik

Finansowanie:

Partner merytoryczny: