

Wnioski

W tym rozdziale przekonaliśmy się, że pokolenie sieci ma inny stosunek do nowoczesnej techniki niż jego rodzice. Medialną specjalnością pokolenia wyżu demograficznego była telewizja, natomiast pokoleniu sieci oglądanie telewizji już nie wystarcza – słuchają jej jak podkładu dźwiękowego przy okazji pogaduszek z przyjaciółmi i surfowania po internecie.

Dzisiaj pokolenie sieci przekształca internet we wspólny obszar, gdzie ludzie mogą się komunikować, razem pracować i razem tworzyć – w najbliższej przyszłości medium to będzie dostępne na wyciągnięcie ręki. Obserwowaliśmy rozwój serwisów społecznościowych. Jak widzieliśmy, mają one szansę stać się nowym szkieletem internetu. Może mieć to znaczący wpływ na wszystkie obszary, w których porusza się pokolenie sieci – od gier, przez muzykę, po globalną aktywność społeczną. Młode pokolenie dopiero zaczyna wykorzystywać niesamowitą siłę tego cyfrowego narzędzia i wierzę, że to właśnie oni stoją przed szansą spełnienia marzenia wielu dorosłych już dzisiaj osób z pokolenia wyżu demograficznego – aby oddać władzę w ręce ludzi.

Trzeba pamiętać o tym, że wielkie możliwości, które się przed nami otwierają, niosą ze sobą nowe wyzwania – zagrożenie naszego podstawowego prawa, prawa do prywatności. Facebook zaczyna borykać się z tym problemem, ale nie sądzę, aby pokolenie sieci w pełni zdawało sobie sprawę z długofalowych skutków udostępniania intymnych szczegółów własnego życia całemu światu. Poza tym, wierzę, że to właśnie młodzi ludzie, dorastający w otoczeniu technologii, które rzucają nam dziś wyzwania, są najlepiej przygotowani do pilotowania nas na tym obszarze. Wszystko wskazuje na to, o czym przekonamy się w następnych rozdziałach, że kiedy w pełni opanują tajniki internetu, będą w stanie dostosować się i poradzić sobie ze wszystkim.

Rozdział trzeci

Osiem cech pokolenia sieci. Charakterystyka generacji

W roku 1997, kiedy została wydana książka *Growing Up Digital*, moja córka Niki skończyła 14 lat. Zadania domowe odrabiała na komputerze w swoim pokoju i jak większość dziewczyn w jej wieku uwielbiała rozmawiać z przyjaciółkami przez telefon. W naszym domu obowiązywała zasada, że dzieciom nie wolno dzwonić po 22; po pewnym czasie zauważyliśmy, że Niki w ogóle przestała korzystać z telefonu. Wydawało nam się, że to dobrze, dopóki nie odkryliśmy, że nasza córka kontaktuje się ze znajomymi za pośrednictwem internetu – od chwili pójścia do swojego pokoju aż do zgaszenia światła rozmawiała z koleżankami, używając ICQ, jednego z pierwszych komunikatorów internetowych. Naszą pierwszą reakcją, jako rodziców, było poczucie, że zostaliśmy oszukani, i przez pewien czas ICQ było tematem tabu w naszym domu. Mielśmy jednak mieszane uczucia, bo Niki dobrze się uczyła, a poza tym okazało się, że wszystkie jej kontakty kontaktują się ze sobą w ten sposób.

Zajmowałem się wtedy badaniem oddziaływania internetu i przy obiedzie zacząłem zapytywać Niki pytaniami o to, co robi online. Okazało się, że czytała horoskop, ściągała muzykę, szukała materiałów do zadań domowych, grała w gry, sprawdzała program kin i, oczywiście, rozmawiała ze znajomymi. Niki próbowała z tym skończyć i prosiła: „Czy nie możemy prowadzić jakiejś normalnej rozmowy przy obiedzie?”

To jest mój świat.

Niki Tapscott

Dla Niki dostęp do internetu miał słodki smak wolności. Mogła rozmawiać z kim chciała, odkrywać to, co chciała, i być tym, kim chciała; i nikt w to nie ingerował, ani rodzice, ani inni dorośli.

Wszyscy marzyli o takiej wolności, ale młode pokolenie nauczyło się traktować ją jako coś naturalnego. Spodziewają się tej wolności, ponieważ dorastali w epoce cyfrowej i mieli okazję poznawać świat, odkrywać rozmaite rzeczy, rozmawiać z nieznanymi i kwestionować oficjalne wersje wydarzeń podawane przez rząd i wielkie firmy. Za moich czasów nastolatki, który miał przygotować zadanie z geografii, mógł jedynie wyciąć kilka zdjęć z „National Geographic”, które prenumerowali jego rodzice, i dołączyć informacje wysłane przez dział PR najbliższego konsulatu danego państwa. Natomiast Niki była w stanie znaleźć znacznie ciekawsze rzeczy, wklepując kilka słów na komputerze w swoim pokoju.

Niki i jej młodszy brat Alex, który w wieku siedmiu lat zaczął grać w gry i rysować obrazki w internecie, byli dla mnie inspiracją w trakcie pisania *Growing Up Digital*. Nieustannie mnie zaskakiwali, robiąc coś niezwykłego i korzystając z nowych technologii w sposób, na który ja sam nigdy bym nie wpadł. Dzięki kontaktom z nimi i 300 innymi nastolatkami, których poddał mi badaniom, doszedłem do wniosku, że młodzi ludzie są zupełnie inni niż ich rodzice z pokolenia wyżu demograficznego. Nazywam te różnice „normami” – to dysyntyktywne cechy postawy i zachowania, które odróżniają to pokolenie od jego rodziców i innych pokoleń. Normy te zostały poddane weryfikacji podczas badań prowadzonych przez firmę nGenera na grupie 6000 młodych ludzi i przeszły tę próbę z wynikiem pozytywnym.

Należą do nich:

1. Wolność
2. Dopasowywanie do swoich potrzeb (kastomizacja)
3. Baczna obserwacja
4. Wiarygodność
5. Współpraca
6. Rozrywka
7. Szybkie tempo
8. Innowacyjność

Na tych cechach opiera się odmienne postrzeganie dzisiejszego młodego pokolenia, szczególnie w odniesieniu do jego nawyków medialnych. Młodzi ludzie dorastali, będąc aktorami, inicjatorami, twórcami, graczami i partnerami. To ich uformowało, dzięki czemu są tym, kim są – pokoleniem, które pod wieloma względami różni się od swoich rodziców i dziadków, kiedy byli oni w tym samym wieku. Internet miał dobry wpływ na to pokolenie. Uważam, że nawet ci, którzy są sceptycznie do nich nastawieni, przekonają się, że młodzi ludzie, którzy dorastali w epoce cyfrowej, będą mieć dobry wpływ na nas.

Wolność

Kiedy moje pokolenie kończyło studia, pierwsza praca była dla nas wszystkim. Trzymaliśmy się jej, jakby od tego zależało nasze życie. Ale czasy się zmieniają. Młodzi ludzie nie widzą powodu, by się tak wiązać, a już na pewno nie z pierwszą pracą. Najlepsze wyniki osiągają na swoim piątym z kolei stanowisku w wieku około 27 lat, a średni czas pomiędzy zmianami pracy wynosi 2,6 roku¹. Pokolenie sieci upaja się wolnością. Mój syn Alex, na przykład, myśli o studiach MBA lub prawniczych. Ale kiedy zapytałem go o plany dotyczące pracy, odpowiedział tak: „Związanie się z czymś na trzy lata lub dłużej nie do końca mi odpowiada. Nie chcę dać się zamknąć w czymś, co nie daje mi satysfakcji, na dziesięć lat bez możliwości zmiany. Chcę swobodnie wybierać pomiędzy różnymi możliwościami i próbować nowych rzeczy. Jeśli spodoba mi się to, co robię, jeśli będzie to dla mnie wyzwaniem, jeśli się wciągnę i będzie mi to sprawiać przyjemność, wtedy na pewno się zwiążę, raczej tak. Sądzę, że usatukuję się dopiero, jak skończę 30 lat. Czas pomiędzy 20. a 30. rokiem życia to dla mnie okres samorealizacji i samopoznania”.

Alex to typowy przedstawiciel swojego pokolenia. Internet pozwolił młodym ludziom na swobodny wybór tego, co chcą kupić, gdzie chcą pracować, kiedy chcą robić rzeczy takie jak kupno książki czy rozmowa z przyjaciółmi, a nawet tego, kim chcą być. Politycy tacy jak Barack Obama wiedzą, jak to wykorzystać. Hasło wyborcze Obamy „Yes, we

¹Talent 2.0 – Big Idea Paper, Syndicated Research Project, nGenera 2008.

Mogę pracować z domu wtedy, kiedy chcę. Po prostu loguję się do wirtualnej sieci prywatnej i mam dostęp do swoich plików i e-maili. Jestem tak samo wydajny w domu, jak wtedy, kiedy jestem w biurze.

Moritz Kettler

can" (Tak, dany radę) znalazło się w wideoklipie wyprodukowanym przez will.i.ama z Black Eyed Peas i w wielu dowcipach – samo to świadczy o tym, że rozchodziło się o Internet. Te trzy słowa mówią wiele o dzielnym pokoleniu sieci. Przekonaniu, że są w stanie zrobić wszystko, że nikt nie może im powiedzieć, że czegoś nie mogą. Hasło „Yes, we can” znakomicie współgra z nastrojami młodego pokolenia, tak jak pacyła w czasach, kiedy moje pokolenie było młode. Dzisiejsza młodzież ruszyła w poszukiwaniu wolności, a ich oczekiwania mogą zaskoczyć, a nawet rozjuszyć starsze pokolenie.

Jak wynika z naszych badań młode pokolenie spodziewa się możliwości wyboru, gdzie i kiedy będzie pracować; wykorzystuje nowe rozwiązania techniczne, aby uwolnić się od ograniczeń tradycyjnej przestrzeni biurowej i narzuconych godzin pracy; łączy swoje prywatne i towarzyskie życie z życiem zawodowym. Ponad połowa młodych ludzi ze Stanów Zjednoczonych i Kanady, którzy w Internecie odpowiadali na naszą ankietę, stwierdziła, że jeśli mogliby wybierać, woliliby pracować poza biurem. Odnosi się to szczególnie do pracowników umysłowych („białych kółniczyków”) i części specjalistów technicznych („szarych kółniczyków”). Niemal taki sam odsetek osób opowiada się za elastycznym czasem pracy, tutaj też występuje zróżnicowanie w zależności od stanowiska².

Alex nie zgadza się z tym, że młodzi ludzie, jak się często uważa, liczą na to, że ich pierwsi pracodawcy zaoferują im elastyczne godziny zatrudnienia i pozwolą na telepracę. „Byłoby to dziecinne z naszej strony. Nie

zaczniemy wysuwać żądań dotyczących czasu pracy”. Alex twierdzi, że i on, i jego koledzy chcą ciężko pracować, osiągać cele i odnieść sukces. „Myszę, że nie jest to kwestia różnic między starzymi a młodymi”.

Natomiast ja, kierując się wynikami badań i opierając się na swoich doświadczeniach płynących z pracy w charakterze konsultanta wielu korporacji i instytucji rządowych, dostrzegam oznaki pokoleniowego trendu. Młodzi ludzie wolą elastyczne godziny pracy i wynagrodzenie zależne od ich wydajności i wartości rynkowej, a nie wyliczane na podstawie czasu spędzonego w biurze. Nie boją się zrezygnować ze świetnej pracy, jeśli znajdą inną, która będzie lepiej płatna, bardziej ambitna, w której będą mieli możliwość częstych podróży, lub taką, która po prostu coś zmieni ich życie. Jak ujęła to 26-letnia kobieta, odpowiadająca na naszą internetową ankietę: „Dano nam rozwiązywanie techniczne, dzięki którym możemy być mobilni, więc nie rozumiem, dlaczego mamy być przywiązani do biurka; to tak, jakby ktoś podał nas mikrozarządzaniu”.

Rozumie to Intel. Oferuje swoim pracownikom możliwość podjęcia pracy na odległość oraz różne formy uelastyczniania zatrudnienia: ruchomy czas pracy, skondensowany tydzień pracy, niepełny wymiar godzin i system pracy dzielonej. We wszystkich swych większych siedzibach firma zapewnia znaczne udogodnienia, na przykład kluby fitnessu, szatnie, boiska do koszykówki i siłownię, pralnie chemiczne, budżet na wydatki różne i stylowe restauracje z codziennie zmieniającym menu³. Prowadzone badania pokazują, że dodatkowe korzyści, na przykład te, które zapewnia Intel, prowadzą do wzrostu zadowolenia z pracy i motywują pracowników do większej wydajności⁴.

Tak samo jest w Google. Pracownikom tej firmy pozwala się poświadczać 20 procent ich czasu pracy na realizację projektów, które są dla nich szczególnie ważne. Google twierdzi, że to rozwiązanie ma swoje biznesowe uzasadnienie. Jeśli pracownicy firmy to najlepsi i najzdolniejsi ludzie –

² Tarnina Vahidy, *Best Commuter Workplaces*, „Line 56”, 20 października 2006.

³ Frank Giancola, *Flexible Schedules: A Win-Win Reward*, „Workspan”, 10 lipca 2005, www.worldatwork.org.

a Google uważa, że tak właśnie jest – to wszystko, co rozbudza ich osobiste zainteresowania, może otworzyć nowe możliwości biznesowe dla firmy.

Ruchomy czas pracy i dodatkowe świadczenia są już standardową praktyką w wielu firmach sektora high tech, natomiast filozofia elastycznego miejsca pracy toruje sobie drogę w innych sektorach gospodarki. BestBuy, przodujący amerykański detalista handlujący sprzętem elektronicznym, dąży do zreorganizowania swojej kultury korporacyjnej w taki sposób, żeby miejsca pracy stały się bardziej atrakcyjne dla młodych pracowników. Wdrażany przez firmę projekt, nazwany ROWE (result-only work environment, środowisko pracy zorientowane tylko na wyniki), pozwala pracownikom korporacji wykonywać swoją pracę w dowolnym czasie i dowolnym miejscu, pod warunkiem, że zostanie ona wykonana. „To jak praca za pomocą TiVo”, mówi jedna z autorek projektu Jody Thompson⁵. W czerwcu 2008 roku już 3200 pracowników z liczącego 4000 osób personelu korporacji zgłosiło akces do projektu ROWE. Firma planuje wprowadzenie tego programu również w swoich sklepach – takiego rozwiązania nie próbował jeszcze żaden detalista⁶.

Wygłada na to, że coraz więcej osób z pokolenia sieci będzie dążyło do otwarcia własnego biznesu, szczególnie ci, którzy przez pewien czas pracowali w tradycyjnej, biurokratyzowanej firmie. Atrakcyjność takiego rozwiązania polega na większej swobodzie, wywieraniu twórczego wpływu i braku szefa, przed którym trzeba odpowiadać. Powstałe w ciągu ostatnich kilku lat YouTube, Facebook i Digg to dobry przykład odnoszących ogromne sukcesy firm, założonych przez osoby, które nie skończyły 25 lat. Takie historie są inspiracją dla młodych przedsiębiorców, którzy chcą realizować swoje marzenia.

Młodzi ludzie domagają się wolności wyboru. To główna cecha ich nawyków medialnych. Zamiast słuchać tego, co znalazło się na liście 10 największych przebojów radiowych, pokolenie sieci uклада playlisty w swoich iPodach, grupujące tysiące piosenek wybranych z milionów utworów muzycznych, do których mają dostęp. Kiedy idą na zakupy, spodziewają się, że

⁵ Michelle Conlin, „Smashing the Clock”, „BusinessWeek”, 11 grudnia 2006.

⁶ Bill Ward, „Power to the People”, „Minneapolis Star Tribune”, 2 czerwca 2008.

będą mieli ogromne możliwości wyboru. Zastanawiamy się, czy pigmejski jeź afrykański sprawdzi się jako domowe zwierzątko dla dziecka. W Google znajdziemy ponad 25 tysięcy wyników dla zapytania „pigmejski jeź afrykański”, które mogą być pomocne w podjęciu decyzji. Chcemy kupić książkę. W księgarni Amazon możemy wybierać z milionów propozycji. Szukamy aparatu cyfrowego? Uruchamiamy Froogle – wyszukiwarkę produktów stworzoną przez Google – i pojawia się ponad 900 tysięcy stron z wynikami. Liczby te mogą być jeszcze większe w Azji, gdzie oferta konsumenckiej elektroniki jest szersza niż w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie.

Dla pokolenia wyżu demograficznego różnorodność jest często uciążliwa, natomiast pokolenie sieci ją uwielbia. Jak wynika z przeprowadzonej przez nas internetowej ankiety, w której wzięło udział 1750 nastolatków ze Stanów Zjednoczonych i Kanady, młodzi ludzie, mając tysiące możliwości do wyboru, nie mają powodów do niepokoju. Tylko 1,3 procent ankietowanych uznało za prawdziwe następujące stwierdzenie: „Jest tyle rzeczy do wyboru, że kiedy już zdecyduję się na kupienie czegoś, zastanawiam się, czy na pewno była to dobra decyzja”.

Typowy przedstawiciel pokolenia sieci, idąc na zakupy, decyduje o tym, co ma kupić, podejmując, zanim wyjdzie z domu. Sprawdza wszystkie możliwości w internecie, ma sporo informacji i jest przekonany do swojej decyzji – 83 procent naszych ankietowanych odpowiada, że zazwyczaj wiedzą, co chcą kupić, zanim pójdą na zakupy⁷. Stając w obliczu rosnącej liczby mediów, kanałów sprzedaży, typów produktów i marek, pokolenie sieci wykorzystuje cyfrowe technologie do przebicia się przez ten cały kram i znalezienia produktu, który będzie odpowiadał ich potrzebom. A jeśli okaże się, że dokonali złego wyboru, młodzi ludzie chcą mieć możliwość zmiany zdania. Wybierają więc firmy, które bez problemu wymieniają zakupiony produkt na inny lub gwarantują zwrot pieniędzy.

Poszukiwanie wolności prowadzi również do zmian w systemie edukacji. Pokolenie sieci ma na wyciągnięcie ręki dostęp do niemal całej wiedzy zgromadzonej w świecie. W ich wypadku nauczanie powinno odbywać się

⁷ The Net Generation: A Strategic Investigation, Syndicated Research Project, nGenera, 2008...

wtedy, kiedy chcą, i tam, gdzie chcą. Konieczność uczęszczania na wykłady w określonym czasie i miejscu, prowadzone przez przeciętnego profesora w sali, gdzie są skazani na bycie biernymi odbiorcami, wydaje się anachronizmem, o ile nie czymś zupełnie chybionym. To samo odnosi się do polityki. Dorastali, mając możliwość wyboru. Czy zatem jest w stanie sprostać ich potrzebom model demokracji, w którym są tylko dwie opcje, a przez cztery lata pomiędzy kolejnymi wyborami ich rola ogranicza się do wysłuchiwania tych samych haseł powtarzanych do znudzenia przez polityków?

Dopasowywanie do swoich potrzeb (kastomizacja)

W ubiegłym roku ktoś wysłał mi palmtop iTouch. Leżał sobie spokojnie w pudełku na moim biurku, aż w końcu znalazła go Niki i jej chłopak. Byli bardzo zdziwieni, że do tej pory go nie otwarłem, więc Moritz wyciągnął go z pudełka, a potem zabrał się za hakowanie urządzenia. Po jego ingerencjach w moim iTouch znalazło się parę nowości – sporo widжетów, kilka filmów, które bardzo lubię, na przykład *Infiltracja*, oraz muzyka z mojego komputera, między innymi kilka świetnych kawałków mojego ulubionego zespołu Men In Suits, w których Niki śpiewa, a ja gram na keyboardzie. PDA po tuningu wrócił na moje biurko z krótkim liścikiem i został tam kilka miesięcy, dopóki ktoś go stamtąd nie zabrał. Nie chodzi o to, że nie byłem wdzięczny za to, co zrobili. Potrzebowałem palmtopa, który po prostu miał działać. Nie był mi potrzebny sprzęt, który działałby tak, jak ja bym chciał. I właśnie na tym polega różnica między mną a pokoleniem sieci.

Jak typowy przedstawiciel mojego pokolenia wzięłem to, co było, i miałem nadzieję, że się sprawdzi. Natomiast pokoleniu sieci nie wystarczyło to, co dostają – każdą rzecz przerabiają i dopasowują do swoich potrzeb. To pokolenie dorastało w otoczeniu spersonalizowanych telefonów komórkowych, TiVo, Slingboxa i podcasów. Dorastali, dostając to, czego chcieli, kiedy chcieli i gdzie chcieli, a potem dopasowywali to do swoich potrzeb, zgodnie ze swoimi oczekiwaniami.

Półowa młodego pokolenia mówi, że modyfikuje produkty, których używa, aby dać wyraz swojej osobowości⁸. Na przykład Niki ma w swoim

⁸ Ibidem.

Mój telefon to rozszerzenie mnie samej. To rozszerzenie tego, kim jestem. To tak jak z ładną torebką. Jest to sposób wyrażenia naszej osobowości.

Niki Tapscott

telefonie tapetę w biało-pomarańczowe wirujące wzory i dzwonek, który gra *Taking Care of Business* w wersji techno.

Mój syn Alex ma specjalną myszkę do laptopa. Większość z nas ma myszki, które mają dwa lub trzy przyciski; u Aleksa jest ich pięć. Jak mówi: „Moja myszka nazywa się Mighty Mouse. Każdy przycisk ma inne zadanie, w zależności od moich potrzeb i tego, co mam zrobić. Lewy przycisk służy do klikania. Prawym przyciskiem otwiera się okno, tak jak zwykle. Środkowy przycisk to manipulator; kiedy otwieram stronę internetową lub jakieś okno w systemie, mogę je przewijać o 360 stopni. Przycisk z boku myszki służy do zmniejszania wszystkich okien otwartych na komputerze i ułatwia ich wybieranie. Po drugiej stronie jest przycisk otwierający Dashboard, na którym widoczne są różne widżety – wiadomości, wiki, sport, pogoda, strefa czasowa, monitor stanu i obciążenia mojego komputera. Rozumiesz, o co mi chodzi. Niezła zabawa, co?”. Po czym dodaje: „W grupie moich rówieśników jestem, pod względem technicznego zaawansowania, gdzieś bliżej dołu skali”.

Tuning samochodów i dopasowywanie ich do swoich potrzeb to branża warta obecnie w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie ponad 3 miliardy dolarów, a klienci rekrutują się przede wszystkim z pokolenia sieci. Wielkie koncerny samochodowe coraz bardziej interesują się tą modą. Na przykład Toyota stworzyła w 2003 roku niszową markę Scion, której odbiorcami mają być przede wszystkim ludzie młodzi. Badania przeprowadzone przez firmę pokazują, że właściciele tych samochodów wydają od 1000 do 3000 dolarów na dopasowanie samochodu do swoich potrzeb i dodatkowe akcesoria, od malowania wzorów na karoserii do radia satelitarnego XM i subwoofera Bazooka. To ludzie w wieku dwudziestu kilku lat i jak mówi

Jim Farley, wiceprezes Scion, „zmienili wszystkie rzeczy, z którymi mieli do tej pory czynienia. To najbardziej różnicowane pokolenie w historii”⁹.

Badania prowadzone przez nas w firmie nGenera pokazują również, że dla pokolenia sieci niezwykle istotną jest możliwość personalizowania produktu, nawet jeśli konkretny użytkownik nie zdecydował się na wprowadzenie żadnych zmian. Pragnienie polega na personalizowaniu i wyposażeniu w akcesoria – ma wymiar estetyczny, a nie funkcjonalny. Niemal o czym świadczy popularność takich serwisów, jak MySpace czy Facebook. Pokolenie sieci dopasowuje do swoich potrzeb również media. Dwie trzecie osób wcześniej przyjmujących nowe technologie przyznaje, że ogląda ulubione programy telewizyjne wtedy, kiedy chce je oglądać, a nie w godzinach ich transmisji. Wraz ze wzrostem popularności YouTube, rośnie ryzyko, że stacje telewizyjne staną się osobliwym reliktem przeszłości. W branży ciągle będzie obowiązywać ramówka, ale decyzja o tym, kiedy i gdzie ogląda się program, będzie należeć do widzów.

W pracy zawodowej pokolenie sieci chce dopasowywać do swoich potrzeb warunki świadczenia pracy. Z przeprowadzonej przez nas, w grupie 1750 młodych ludzi ze Stanów Zjednoczonych i Kanady, internetowej ankiety wynika, że ponad połowa chciałaby pracować poza miejscem pracy¹⁰. Twierdzą, że odpowiadałaby im zmiana otoczenia, a możliwość pracy poza biurem pokazałaby pracodawcom, że można im zaufać i że praca zostanie wykonana na czas. Młode pokolenie myśli nawet o dopasowaniu zakresu obowiązków, co nie zmienia faktu, że z zadowoleniem przyjmują pewien rodzaj uporządkowania i chcą wiedzieć, czego się od nich oczekuje. Idealnym rozwiązaniem byłaby rezygnacja ze sztywnego zakresu obowiązków i zastąpienie go bardziej elastycznym wyznaczaniem celu pracy oraz zapewnienie młodym pracownikom odpowiednich narzędzi, danie im swobody i udzielenie wskazówek do wykonania zadań.

⁹ Lillie Guyer, *Scion Connects in Out of Way Places: Toyota reaches out to Gen Y drivers without screaming, 'Buy this car!'*, „Advertising Age”, 21 lutego 2005, adage.com.

¹⁰ *The Net Generation: A Strategic Investigation*, Syndicated Research Project, nGenera, 2008...

Wprowadzenia zmian nie będą się jednak domagać już w pierwszym dniu pracy. Jak powiedział mi Alex, „żądanie uelastycznienia zakresu obowiązków może wydawać się nieco niegrzeczne, jeżeli dopiero zaczęło się pracować. Ale myślę, że po pewnym czasie sugestie dotyczące zmian i ulepszeń w pracy będą mile widziane”.

Bacna obserwacja

1 kwietnia 2005 roku postanowiłem zrobić moim pracownikom i współpracownikom mały żart primaaprilisowy. Poprosiłem asystentkę o rozesłanie następującego maila:

Dzięki kontaktom Dona w Światowym Forum Ekonomicznym Angelina Jolie (aktorka, której społeczne zaangażowanie jest nam wszystkim dobrze znane), która brała udział w ubiegłorocznych obradach, wyraziła swoje zainteresowanie działalnością Dona i chciałaby przyjechać do Toronto, żeby się z nim spotkać i omówić problem przejrzystości globalnej gospodarki. Termin spotkania został ustalony na czwartek, 26 maja.

Don przyjmie gościa na prywatnym lunchu, następnie przyjadą do biura, gdzie planowane jest spotkanie z pozostałymi pracownikami, a rozmowy będą kontynuowane. Na zakończenie dnia odbędzie się przyjęcie w Verity.

Gościowi będzie towarzyszyć kilka osób.

Proszę o potwierdzenie przybycia.

Dziękuję

Antoinette

Pomarzyć zawsze można. W każdym razie nikt z moich młodych pracowników nie dał się nabrać. Dostałem odpowiedzi w stylu „Nieźle, ale spróbuj jeszcze raz” lub „Ty i Angelina. Na pewno”.

Natomiast pracownicy w moim wieku zareagowali w zupełnie inny sposób. Wyłazili ze skóry, żeby wziąć udział w popołudniowym spotkaniu i wieczornym przyjęciu. Uwierzyli we wszystko bez żadnych zastrzeżeń. I wcale nie byli zadowoleni, kiedy okazało się, że Angelina jednak nie przyjedzie.

Pokolenie sieci to pokolenie bacznich obserwatorów. Otacza ich ogromna liczba informacji pochodzących z internetu, w tym informacje niewiarygodne – spam, phishing, nieścisłości, fałszywe alarmy, scam,

wprowadzenie w błąd – młodzi ludzie dzisiaj musieli wyrobić sobie zdolność odróżniania prawdy od fikcji. Wydaje się, że cechuje ich dobre rozumienie świata, który ich otacza, oraz chęć głębszego poznania zachodzących w nim procesów. Używają cyfrowych technologii, żeby dowiedzieć się, o co w tym wszystkim tak naprawdę chodzi. Przypuścimy, że Orson Welles zrealizowałby swoje słynne słuchowisko radiowe *Wojna światów* dzisiaj, a nie w 1938 roku, kiedy w wielu miejscach wywołało ono panikę, bo słuchacze uwierzyli, że Marsjanie naprawdę wylądowali na Ziemi. Kilka kliknięć myszką i pokolenie sieci wiedziałoby od razu, że to słuchowisko, a nie bezpośrednia transmisja. Nikt nawet nie pomyślałby o uciekaniu przed najęźdźcami.

Pokolenie sieci wie, że trzeba zachować krytycyzm, kiedy surfuje się po internecie. Kiedy moje pokolenie wyżu demograficznego było młode, zdjęcie było zdjęciem – odzwierciedlało ono rzeczywistość. Nie tak jak dzisiaj. „Ufaj, ale zawsze sprawdzaj” – tak mogłoby brzmieć motto dzisiejszej młodzieży. Nikt nie przyjmuje niczego z góry. Nic więc dziwnego, że tak ogromną popularnością cieszyło się 74-sekundowe wideo *Evolution*, umieszczone w YouTube w październiku 2006 roku. Filmik pokazywał zwykłą ładną dziewczynę – była to zresztą naręczona reżysera klipu – która ulega przemianie w modelkę z billboardu – ze znaczną pomocą Photoshopa, dzięki krótkemu wydłużono jej szyję, zmieniono kształt głowy i powiększono oczy. Widzieliśmy więc na własne oczy, że obraz piękna, którym karmi nas billboardy i ilustrowane magazyny, nie jest prawdziwy. Film został zrobiony na potrzeby firmy Dove przez młodego Australijczyka pracującego dla agencji reklamowej Ogilvy & Mather w Toronto. Spotkał się on z ogromnym oddźwiękiem pokolenia sieci na całym świecie. Unilever, brytyjski konglomerat, który jest właścicielem Dove, szacuje, że filmik został oglądnięty przez 18,5 miliona osób na całym świecie, które ściągnęły go z internetu¹¹, nie licząc ogromnej liczby osób, które widziały go w telewizji, gdzie często był pokazywany w porannych programach. Niezłe osiągnięcie, jak na film, którego zrobienie kosztowało 135 tysięcy dolarów.

¹¹ Campaign for Real Beauty, Internally computed numbers, Dove, www.youtube.com, 30 kwietnia 2008. Liczba oglądnięć ustrona na 30 kwietnia 2008.

Ale dla firmy Unilever, właściciela Dove, ta historia nie skończyła się dobrze. Młodzi konsumenci bardzo szybko dostrzegli, że Unilever to także producent męskich kosmetyków Axe. W ich kampanii reklamowej wykorzystano seksualne aluzje i seksistowskie wizerunki kobiet. Główne przesłanie było takie, że kobiety zrobią wszystko, aby jak najszybciej zobaczyć się i oddać mężczyźnie używającemu kosmetyków Axe. W mgnieniu oka na YouTube zaroiło się od filmów pokazujących tę sprzeczność. Jeden z nich zatytułowany *Wiadomość od Unilever, producenta Dove i Axe* kończy się pointą: „Powiedzcie o tym swoim córkom, zanim wpadną w łapy Unilever”.

Studenti podają wykładowcom prawidłowe dane

Lawrence Douglas jest profesorem prawa, prawnikostwa i doktryn społecznych w Amherst College. Pewnego dnia prowadził wykład dla studentów poświęcony logistyce szkolenia policjantów w Stanach Zjednoczonych w kwestii praw aresztowanych wynikających z piętej poprawki do konstytucji. „Nie jest łatwo umysłować sobie, ilu policjantów mamy w naszym kraju, na poziomie federalnym, stanowym, poszczególnych hrabstwach, miast i gmin. Mam gdzieś tutaj te liczby, proszę o chwilę cierpliwości”. Douglas zaczął przerzucać notatki, próbując znaleźć dane statystyczne, które zapisywał w swoim biurze tuż przed zajęciami. Po 30 sekundach bezskutecznych poszukiwań Douglas sięgnął po teczkę, mając nadzieję, że w niej znajdzie potrzebne mu dane. Niepotrzebnie. Zanim zdążył wyciągnąć pierwszą zmiętą kartkę, nadeszła pomoc ze strony studenta drugiego roku Adama Sindermana. Połączył się z internetem za pomocą BlackBerry i znalazł stronę biura statystycznego Departamentu Sprawiedliwości. Jak się okazało, w Stanach Zjednoczonych jest 17 876 wydziałów policji, w których służy ponad 800 tysięcy zaprzysiężonych pełnoetatowych funkcjonariuszy. Profesor podziękował Adamowi i wrócił do wykładu, który w opinii studentów był fascynujący.

Najlepszą strategią dla wszystkich, którzy chcą dotrzeć do tej grupy wiekowej, jest szczerość. Powinni dać młodym ludziom wyczerpujące informacje o produkcie i zapewnić łatwy dostęp do nich. Im lepiej młodzi mogą przeświecić dany produkt, tym większą będą mieli pewność co do jego zakupu, szczególnie jeśli wymaga on sporego zaangażowania finansowego lub emocjonalnego.

Pokolenie wyżu demograficznego nie może się nadziwić, ile opinii i badań konsumenckich dostępnych jest w internecie, natomiast pokolenie

sieci nie wyobraża sobie, by mogło być inaczej. Niemal dwie trzecie młodych ludzi, zanim zdecydują się na zakup, szukają informacji o produktach, które ich interesują¹². Porównują i weryfikują dostępne w internecie informacje na temat produktów, i szukają najniższej ceny bez kompromisów jakościowych. Czytają blogi, fora internetowe i recenzje. Są sceptycznie nastawieni do recenzji zamieszczanych w internecie, wolą radzić się znajomych. Często są wybredni. W naszej ankiecie 69 procent osób najbardziej zainteresowanych nowymi technologiami odpowiedziało, że „nie kupiłoby produktu, gdyby nie miał dokładne tych cech, na których im zależy”. W grupie technofobów tylko 46 procent ankietowanych odpowiedziało w ten sposób¹³. W cyfrowym świecie znacznie łatwiej jest być „mądrym klientem”, a w niedługim czasie stanie się to jeszcze łatwiejsze. Jak powiedziała mi Niki: „Będziemy mogli zeskanować kod kreskowy towaru leżącego na sklepowej półce i uzyskać informacje, ile ten sam produkt kosztuje w innych sklepach”. Kod kreskowy, za pomocą którego można zapisać wystarczającą do tego celu ilość informacji, są już zarejestrowane w urzędzie patentowym¹⁴. Jest to więc tylko kwestia czasu.

Skoro firmy w coraz większym stopniu będą się odświeżać, lepiej będzie, jeśli się do tego przystosują¹⁵. Strategie korporacyjne powinny być

¹² *The Net Generation: A Strategic Investigation*, Syndicated Research Project, nGenera, 2008... Niemal dwie trzecie pokolenia sieci przyznaje, że poświęca sporo czasu na znalezienie najniższej ceny, co nie jest niczym zaskakującym, jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że zarobki wielu z nich są równe pensji minimalnej lub niewiele ją przekraczają. Poszukują korzystnego stosunku jakości do ceny, ale bez kompromisów jakościowych. Co ciekawe, wiele osób z pokolenia sieci ma wątpliwości co do recenzji zamieszczanych w internecie i uważa, że większość pisana jest przez niezadowolonych klientów. „Ludzie, którzy piszą recenzje, to najczęściej ci, którzy są głęboko rozgoryczeni jakimś głupstwami”, jak powiedziała 22-letnia kobieta naszym ankieterom. Tylko 15 procent pokolenia sieci zgodziło się z tym stwierdzeniem. Natomiast ze stwierdzeniem „Często zamieszczam w internecie recenzje produktów, które kupilem” zgodziło się 42 procent osób zajmujących najwyższe miejsca na krzywej przyswajania nowych technologii.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Patent zarejestrowany w Stanach Zjednoczonych pod numerem 6820062, zgłoszony 16 listopada 2004.

¹⁵ Don Tapscott, David Ticoll, *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*, Free Press, New York 2003.

tworzone na bazie dobrych produktów, dobrych cen i dobrych wartości. Strona internetowa Progressive Group of Insurance Companies (Nowoczesna grupa firm ubezpieczeniowych) doskonale wpisuje się w oczekiwania pokolenia sieci. Można dzięki niej wyliczyć online wysokość składki ubezpieczenia i porównać, ile żądają konkurencyjne firmy za taki sam pakiet. Progressive Group jest przekonana, że w większości wypadków jej oferta jest najbardziej korzystna, i przedstawia fakty, które o tym świadczą.

Firmy powinny spodziewać się, że pokolenie sieci będzie bacznie obserwować swoich pracodawców. Dwie trzecie grupy nowatorów przyznaje, że poświęciło wiele czasu na wyszukiwanie w internecie informacji na temat organizacji, w której pracuje, i swoich współpracowników. 60 procent tej podgrupy mówi, że przed przyjęciem oferty pracy dokładnie sprawdziłoby swojego przyszłego pracodawcę. Ankietowani odpowiadają, że chcą przygotować się do rozmowy o pracę, dowiedzieć się czegoś o kulturze korporacyjnej pracodawcy i upewnić się, czy firma i proponowane stanowisko odpowiadają ich potrzebom i zgadzają się z ich stylem życia.

Bacna obserwacja, o czym już mówiliśmy, może też działać w drugą stronę. Wiele osób z pokolenia sieci wciąż nie zdaje sobie sprawy z tego, że osobiste informacje, które ujawniają w serwisach społecznościowych, mogą przynieść więcej szkody niż pożytku, kiedy będą stracić się o ważną posadę lub myśleć o objęciu stanowiska publicznego.

Warygodność

Niedawno Niki otrzymała alarmującą wiadomość od znajomej ze szkoły średniej. Młoda kobieta, która była wolontariuszką w Ekwadorze, poinformowała ją, że na własne oczy widziała, w jak strasznych warunkach pracują ludzie zbierający różę – narażeni są na szkodliwe chemikalia, którymi spryskuje się kwiaty, mają nadmierne długie czas pracy, często zatrudniają się dzieci. Niki natychmiast przesłała wiadomość do wszystkich swoich znajomych w Facebooku. Teraz, kiedy kupuje różę, za każdym razem pyta, z jakiego kraju pochodzi. Przesłała kupować kwiaty sprowadzane przez firmy, które spryskują je trującymi chemikaliami i zatrudniają dzieci do ich zbierania. To drobny, ale niezwykle wymowny przykład wartości wyznawanych przez Niki i jej pokolenie.

Teraz, kiedy jestem prawnikiem i przychodzą do mnie klienci, muszę bardzo uważać, co umieszczam w moim profilu w MySpace. Zdarzyło mi się już, tak na wszelki wypadek, usuwać niektóre rzeczy z mojej strony.

Wypowiedź anonimowa

Stereotypy mówiące, że temu pokoleniu na niczym nie zależy, nie mają pokrycia w faktach. Pokoleniu sieci zależy na wiarygodności – uczciwości, liczeniu się z ludźmi, przejrzystości i wywiązywaniu się z podjętych zobowiązań. Jest to również pokolenie cechujące się głęboką tolerancją. To, co przydarzyło się Aleksowi, dobitnie mi to uświadomiło. Poprosiłem go, żeby o tym opowiedział.

Na przedostatnim roku studiów wyjechałem na stypendium do Londynu. Na zawsze zapamiętam to, co jeden z moich kolegów powiedział pierwsze-go dnia naszego pobytu. Przed zajęciami stanął przed audytorium liczącym 250 studentów, wykładowców i koordynatorów programu i wygłosił oświadczenie:

„Witam wszystkich. Mam na imię Steve, jestem z St. Louis w Missour i tak jak wszyscy tutaj, naprawdę cieszę, że przyjechałem do Londynu. Ale, w przeciwieństwie do najprawdopodobniej wszystkich pozostałych, cierpię na zespół Tourette’a. Kiedy więc będzie wam się wydawało, że słyszycie osła lub owcę z tyłu klasy, nie chowajcie drugiego śniadania, bo to tylko ja. Czasami nie mogę się powstrzymać przed naśladowaniem odgłosów różnych zwierząt. Może się też zdarzyć, że usłyszycie przekleństwo lub chrząknięcie, nie zwracajcie na to uwagi, bo to też ja. Dziękuję, że mnie wysłuchaliście”.

Większość osób będących na zajęciach po prostu wzruszyła ramionami i zaczęła pogaduszki ze znajomymi. Okazało się, że kierownik programu rzeczywiście miał spore problemy z wygłoszeniem swojego „witajcie w Londynie”, bo ubiegł go Steve ze swoim chrząknięciem. Na początku nie-kórym to przeszkażało. Minie Steve fascynował – zarówno jego problem, jak i odważny sposób jego rozwiązywania na samym początku zajęć. Zrobiła na mnie wrażenie jego pewność siebie oraz to, jak uczciwy i bezpośredni potrafił być w związku ze swoją chorobą; sądziłem, że podobne wrażenie

wywarł na wszystkich innych. Po kilku minutach wydawało się, że jego choroby po prostu już nie ma (choć jego pochrząkiwanie i przeklinanie wciąż nam towarzyszyło).

Historia opowiedziana przez Aleksa skłoniła mnie do zastanowienia się nad czasami, kiedy ja sam byłem dzieckiem. Nie sądzę, by w klasie mógł się wówczas pojawić uczeń, który miałby zespół Tourette’a. Mało prawdopodobne, aby kiedykolwiek dostał się na uniwersytet, a co gorsze – mógłby trafić do szpitala psychiatrycznego. Gdyby jednak znalazł się w naszej klasie, jak byśmy zareagowali na coś tak na pozór dziwaczno? Czy wiedzielibyśmy o istnieniu takiego schorzenia? Czy przeszlibyśmy nad tym do porządku dziennego, jak zrobił to Alex i 250 osób zebranych w audytorium? Czy wykazalibyśmy się tolerancją wobec odmienności, czy potrafilibyśmy współczuć komuś cierpiącemu na tę chorobę? Czy raczej piętno choroby psychicznej wzięłoby nad nami górę? Czy patrzylibyśmy z podziwem, jak Alex, na odwagę i determinację okazaną przez kolegę?

Pokolenie Ja

Profesor psychologii Jean Twenge nazywa ich pokoleniem Ja; jest to, jak twierdzi, „najbardziej narcystyczne pokolenie w historii”. Narcyz to ktoś, kto ma zbyt wygórowany obraz samego siebie. Młodzi uważają, że są znacznie potężniejsi i znacznie ważniejsi, niż są w rzeczywistości. Ma to zły wpływ na ich stosunki z innymi ludźmi. „Pokolenie Ja często zaniedbuje podstawowe ludzkie potrzeby – stabilnych związków z bliskimi, poczucia przynależności do wspólnoty, poczucia bezpieczeństwa, prostej drogi prowadzącej w dorosłość i miejsca pracy”¹⁶. Jak wynika z badań Twenge, narcystyczne pokolenie może być niebezpieczne. Mogą nadużywać alkoholu i narkotyków, podejmować ryzykowne decyzje, uprawiać paratologiczny hazard, a nawet napaść na ludzi. Wszystkie te pochwały od rodziców i nauczycieli wcale nie wyszły im na dobre. „Może się okazać, że zamiast podnosić poczucie własnej wartości u naszych dzieci, wychowujemy pokolenie narcyzów”¹⁷. Ale czy to pokolenie naprawdę jest najbardziej narcystycznym pokoleniem w historii? Twierdzenie Twenge bazuje na badaniach przeprowadzanych na grupie 16 000 studentów, którzy zapisali się na kurs psychologii na pierwszym roku i odpowiedzieli na pytania zawarte w kwestionariuszu narcystycznej osobowości

¹⁶ Jean Twenge, *Generation Me: Why Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled and More Miserable Than Ever Before*, Free Press, New York 2006, s. 136.

¹⁷ Ibidem s. 223.

(NPJ)¹⁸. Poproszono ich o punktowe określenie prawdziwości twierdzeń takich jak: „myślę, że jestem kimś wyjątkowym” lub „mogę przeżyć swoje życie tak, jak będę chciał” (służą one określeniu cech osobowości, a nie stopnia zaburzeń).

Z badań Twenge wynika, że na początku lat 80. XX wieku 15 na 40 możliwych odpowiedzi udzielonych przez studentów było narcystycznych. Do roku 2006 przeciętna liczba odpowiedzi narcystycznych wzrosła do 17. Ponadto odcetek studentów mających podwyższony poziom narcyzmu (wynik 22 na 40) wzrósł z około 15 procent w 1982 roku do 25 procent w 2006.

Badania te były często cytowane i również często krytykowane. Grupa badaczy pod kierunkiem psychologa z Uniwersytetu Zachodniego Ontario podważyła wprost ustalenia Twenge, twierdząc, że „nie ma żadnych dowodów” na wzrost narcyzmu w szkołach wyższych¹⁹. Inne badania przeprowadzone na grupie ponad 400 000 uczniów szkół średnich również nie wykazały wzrostu narcyzmu.

Można by się zastanawiać nad metodami stosowanymi przez Twenge – czy wysokie wyniki oznaczają skłonności narcystyczne, czy świadczą jedynie o pewności siebie? Okazało się, na przykład, że Twenge zaobserwowała szczególnie wysoki wzrost narcyzmu u kobiet, natomiast u mężczyzn – nie (na podstawie analizy około połowy uczestników)²⁰. Czy nie świadczy to raczej o tym, że kobiety w tym okresie zyskały pewność siebie? Można by też zakwestionować wyciągnięte przez Twenge wnioski mówiące, że osoby uzyskujące dużą liczbę punktów w kwestionariuszu przejawiają zachowania antyspołeczne. Inne badania dowodzą, że problemem w takich sytuacjach może być zbyt niskie poczucie własnej wartości, a nie zbyt wysokie.

Najważniejsze nie jest jednak to, co młodzi ludzie uczęszczający na zajęcia z psychologii dla pierwszego roku piszą w kwestionariuszach, ale to, co robią. Jak

¹⁸ Jean Twenge, *Egos Inflating over Time: A Cross-Temporal Meta-Analysis of the Narcissistic Personality Inventory*, „Journal of Philosophy”, no. 94, 2008.

¹⁹ Kali H. Trzesniewski i in., *Do Today's Young People Really Think They are So Extraordinary? An Examination of Secular Trends in Narcissism and Self-Enhancement*, „Psychological Science”, vol. 2, no. 19, luty 2008, s. 181–188. <http://lib.bioinfo.pl/pmid.18271867> (Psycholog z Uniwersytetu Zachodniego Ontario Kali H. Trzesniewski od początku lat 80. ubiegłego wieku do dzisiaj prowadzi badania wśród 26 tysięcy studentów Uniwersytetu Kalifornijskiego. Nie znalazła dowodów na wzrost tendencji narcystycznych wśród młodych ludzi. Ponadto, po uwzględnieniu znacznie większej grupy – ponad 400 tysięcy uczniów szkół średnich – nie znalazła niczego, co świadczyłoby o tym, że przez ostatnie 30 lat młodzi ludzie stali się bardziej narcystyczni).

²⁰ Brent Donnellan, Kali H. Trzesniewski, *How Should We Study Generational 'Changes' – or Should We? A Critical Examination of the Evidence for 'Generation Me'*, praca niepublikowana.

wynika z danych w tabeli²¹, nie da się, na podstawie ich zachowań, uznać ich za pokolenie zapatrzonych w siebie egocentryków, pozbawione poczucia przynależności do wspólnoty, o zachowaniach antyspołecznych. Jest właśnie odwrotnie. Jak widzimy w tabeli: zachowania ryzykowne – takie jak palenie, picie i cięża wśród nastolatków – są coraz rzadsze. Spadł wskaźnik przestępczości młodości; wzrosła liczba osób angażujących się w wolontariat. Nie jest to więc „mała armia narcyzmów”, a raczej korpus pokoiu.

Ich zachowania wskazują na to, że są pewni siebie i własnej wartości, mają cechy, które przysługują liderom.

Nie powinno być dla nas zaskoczeniem, że pokolenie sieci, w porównaniu z pokoleniami wcześniejszymi, ma tyle tolerancji i tyle wiedzy. Mają dostęp do masowej informacji medycznych, naukowych i z innych przydatnych dziedzin, których nie mieli ich rodzice. Zmienił się też świat, który ich otacza. Nic więc dziwnego, że wysoko cenią wiarygodność. Oprócz wielu innych rzeczy widzieli, jak asów korporacyjnej korupcji – kierownictwo Enronu i innych wielkich firm, wyprawdano w kajdanach, osadzono i wysłano do więzienia. Pokoleniu sieci znacznie łatwiej niż pokoleniu wyżu ustalić, czy prezes jakiejś firmy mówi jedno, a robi drugie. Informacje na ten temat znajdują w internecie, a potem powiedzą o tym wszystkim swoim znajomym w Facebooku.

Pokolenie sieci oczekuje wiarygodności także od innych ludzi. Nie chcą pracować w nieuczciwej firmie ani kupować produktów takiej korporacji. Spodziewają się również tego, że firmy zaczną liczyć się ze swoimi klientami, pracownikami i społecznościami, w których funkcjonują. Dzięki masie informacji dostępnych w internecie pokolenie sieci wie więcej o otaczającym ich świecie.

Z przenikliwością młodych ludzi muszą się liczyć firmy, które temu pokoleniu próbują coś sprzedać lub zatrudniać osoby doń należące. W niepewnych czasach młodzi ludzie szukają firm, którym mogą ufać. Nie tolerują zaś takich, które posuwają się do kłamstwa, próbując sprzedać

²¹ *Fewer High School Students Engage in Health Risk Behaviors: Racial and Ethnic Differences Persist*, komunikat prasowy, Centrum Zwalczenia Chorób i Zapobiegania im, czerwiec 2005, www.cdc.gov.

swoje produkty. Dzięki internetowi młodzi ludzie mogą bez problemu sprawdzić, jak naprawdę wygląda sytuacja.

Korzystam z pasów bezpieczeństwa	90%	+16%
Wsiadam do samochodu z pilotem kierowcą	29%	-11%
Posiadam broń	19%	-8%
Biore udział w bójkach	36%	-7%
Używam prezerwatyw	63%	+17%

Ilustracja 3.1. Ryzykowne zachowania młodych ludzi

Źródło: Centrum Zwalczania Chorób i Zapobiegania im, Stany Zjednoczone.

Na zatłoczonych rynkach korporacyjna wiarygodność staje się niezwykle istotną cechą wyróżniającą. Pokolenie sieci nie da się wyprowadzić w pole, nie lubi też kosztownych niespodzianek, bez względu na to, czy mierzyć się je będzie w kategoriach pieniędzy, czasu, jakości czy też funkcji. 77 procent tego pokolenia zgadza się ze stwierdzeniem: „Jeśli firma składa fałszywe obietnice w kampanii reklamowej, powiem moim znajomym, żeby nie kupowali jej produktów”²². Wpadają w złość, kiedy się ich oszuka. „Blockbuster twierdzi, że nie ma opłat za przetrzymanie. To kłamstwo”, jak mówi piętnastolatek. „Po tygodniu trzeba zapłacić 1,25 dolara, a po dwu tygodniach trzeba kupić film. Oszukują”.

Pokolenie sieci szybko potępią, ale i szybko wybaczą, jeśli widzi, że firma naprawdę żałuje popełnionego błędu. 71 procent ankietowanych

²² The Net Generation: A Strategic Investigation, Syndicated Research Project, nGenera, 2008...

przynaję, że wróciłoby do korzystania z usług firmy, która naprawiłaby swój błąd uczciwie i szybko”²³.

Wiarygodność to dla pokolenia sieci przede wszystkim prawdziwość i życie w zgodzie ze swoimi zobowiązaniami. Czy oznacza to również czy-nienie dobra? Czy pokolenie sieci zrezygnuje z firmy, która na skalę maso-wą zanieczyszcza środowisko lub źle traktuje swoich pracowników? Dane zebrane podczas sondażu nie dają jednoznacznej odpowiedzi. Tylko jedna czwarta ankietowanych, robiąc wielkie zakupy, bierze pod uwagę politykę firmy w kwestiach odpowiedzialności społecznej i troski o środowisko. Około 40 procent przestanie używać produktu, który uwielbia, kiedy dowie się, że firma, która go produkuje, nie jest społecznie odpowiedzialna²⁴.

Wywiady przeprowadzone z młodymi ludźmi wskazują też, że spora ich liczba myśli o wartościach firmy przed podjęciem decyzji o zakupie. Nie dlatego, że są lepszymi ludźmi, ale dlatego, że z łatwością mogą się dowiedzieć, jak robi się dany produkt i z czego on się składa. Wiedza mobilizuje do działania. Jeśli jesteśmy w stanie uważnie zbadać praktyki danej firmy w kwestii ochrony środowiska i warunków pracy i robimy to tak chętnie jak Niki i inni młodzi ludzie, możemy podejmować decyzje, uwzględniając faktyczne funkcjonowanie firmy, a nie jedynie jej deklaracje.

Uczciwość ma jednak dwa końce. Spotykamy bardzo wielu młodych lu-dzi, którzy osądzają firmy, odwołując się do bardzo rygorystycznych zasad etycznych, a równocześnie ściągają z internetu pliki muzyczne, co przemysł nagrańowy uważa za kradzież. Jak wynika z badań prowadzonych przez Jupiter Research²⁵, jedna trzecia użytkowników iPodów ściągła nielegalnie muzykę z sieci. Moje badania pokazują, że ta liczba jest zaniżona. Z ankie-ty przeprowadzonej przez firmę nGenera wynika, że 77 procent pokolenia sieci ściągalo z internetu muzykę, oprogramowanie, gry i filmy, nie płacąc za nie²⁶. Ponadto 72 procent osób w wieku od 18 do 29 lat, które dzielą

²³ Ibidem.

²⁴ Ibidem.

²⁵ David Richards, *Free Illegal Music Beats iTunes*, „SmartHouse”, 30 listopada 2005, www.smarthouse.com.au.

²⁶ The Net Generation: A Strategic Investigation, Syndicated Research Project, nGenera, 2008...

muzyka

się swoimi zasobami, przyznając, że nie zwraca uwagi na status praw autorskich plików, które udostępniają, jak wynika z badań Pew Internet and American Life Project²⁷. Większość z nich uważa, że nie jest to kradzież, a ci którzy uważają, że jest inaczej, usprawiedliwiają się na różne sposoby. Uważają, że przemysł muzyczny to ogromna korporacja, która zasłużyła na takie traktowanie, albo twierdzą, że koncepcja praw właścicielskich do muzyki jest przebrzmiała. Niektórzy uważają nawet, że wysławiającą przysługę mało znanym zespołom.

Czy kradniesz muzykę?

Zadaliśmy wybranym przedstawicielom pokolenia sieci pytanie: „Czy kradniesz muzykę? Czy uważasz ściąganie muzyki z nielegalnych źródeł za kradzież? Jeśli nie, dlaczego nie?”

Tony, 25 lat, analityk systemów

Tak, ściągam muzykę z internetu z nielegalnych źródeł i wymieniam się plikami z przyjaciółmi – od czasu do czasu kupuję też muzykę w serwisie iTunes. Stanowi to kradzież, ponieważ bierze się coś, do czego nie mamy prawa. Nie mam żadnego związku z „ofiara” – w tym wypadku wielkimi korporacjami w przemyśle muzycznym. Czy jest to usprawiedliwienie? Nie. Dlatego teraz bardzo staram się, żeby płacić za te cyfrowe media, które są wysokiej jakości, i uważam, że warto za nie zapłacić.

Morris, 23 lata, dyrektor działu marketingu

Jestem złodziejem. Podobnie jak wszyscy, których znam. Uważam jednak, że definicja praw do muzyki (i przeniesienia tych praw) jest przestarzała. Nie pasuje ona do naszego pokolenia. Myślę, że kiedy znajdziemy się u władzy, zdefiniujemy pojęcie kradzieży. Zaproponujemy też nowy model, w którym autorzy utworów muzycznych, wykonawcy i inne osoby, które tworzą wartość, będą odpowiednio wynagradzani.

Graham, 24 lata, konsultant do spraw zarządzania

Sposób generowania zysków przez przemysł muzyczny, których źródłem są konsumenci, powinien uwzględniać również dochody czerpane z tras koncertowych, sprzedaży gadżetów związanych z zespołami i zezwoleń na wykorzystanie muzyki w reklamie, dzwonkach telefonów, filmach i grach wideo. Kanady, dzięki którym

ludzie odkrywają, uzyskują, oceniają i konsumują muzykę, uległy zasadniczej zmianie w porównaniu z tym, co było kiedyś, ale przemysł muzyczny bardzo wolno reaguje na nowe warunki i adaptuje się do nich.

Karolina, 27 lat, konsultantka

Nie sądzę, żeby ściąganie muzyki bez płacenia za nią lub wymienianie się plikami z przyjaciółmi stanowiło kradzież. Jeśli już, uważam, że służy to promocji nowych gatunków muzyki, z którymi nie miałabym szans zetknąć się w inny sposób. Kiedy znajduję muzykę, która naprawdę mi się podoba, idę do sklepu i kupuję płytę albo ściągam album z internetu. Bardzo się cieszę, że żyję w czasach, kiedy powstał Napster, dzięki któremu mamy nieograniczony dostęp do muzyki, za którą nie trzeba płacić.

Alex, 22 lata, student

Nie mam moralnej pewności w tej kwestii. Płacę za muzykę na iTunes, ale korzystam również z LimeWire, żeby ściągnąć remiksy i inne rzeczy, które nie są dostępne na iTunes. Ostatecznie ogromne znaczenie ma cena. Nie stać mnie na kupienie 100 czy 200 utworów miesięcznie w sklepie muzycznym iTunes.

Alan, 23 lata, analityk ryzyka

Bardzo odpowiada mi możliwość kradzieży muzyki. Myślę, że bierze się to głównie z moich wcześniejszych doświadczeń z serwisem Napster i całkowitym brakiem związku pomiędzy radością czerpaną ze ściągania (i słuchania) muzyki a poczuciem (lub możliwością pojawienia się) ujemnego ryzyka. Teraz obowiązują precyzyjniej sformułowane reguły, ale moje poglądy na ściąganie muzyki uformowały się w czasie, kiedy nie istniał jeszcze spójny i przejrzysty system prawa własności intelektualnej i metod jego egzekwowania.

Morgan, 23 lata, twórca gier komputerowych

Nie, nie ściągam bezpośrednio z nielegalnych źródeł w internecie, przede wszystkim dlatego, że mam dość błędów pobierania i wirusów pojawiających się w programach. Natomiast „pożyczam” muzykę od znajomych. Nie uważam tego za kradzież, ponieważ jeśli coś mają, nie rozumiem, dlaczego nie mogliby się tym podzielić z innymi. Nie różni się to niczym od oglądnięcia ze znajomym filmu, który się wypożyczyło, pożyczania książki, którą się kupiło, czy podzielenia się obiadem z kolegą.

Joanna, 24 lata, publicystka

Nie. Musi być jakaś forma zapłaty za muzykę. Czy będzie to kupno biletu na koncert danego artysty, czy kupno koszulki – nie ma to większego znaczenia, dopóki muzyki dostają coś w zamian, dzięki czemu mogą kontynuować swoje twórcze

²⁷ Mary Madden, Amanda Lenhart, *Pew Internet Project Data Memo*, raport, Pew Internet and American Life Project, 31 lipca 2003.

działania. Muzyka to dla wielu artystów źródło utrzymania i jeśli nie przynosi im ono dochodu w taki czy inny sposób, oznacza to, że pozbawiamy ich możliwości zarobku, a siebie – potencjalnie kapitalnej twórczości.

Graham, 24 lata, konsultant do spraw zarządzania

Tak. Próbując wyjaśnić dlaczego, zaczęłam od stwierdzenia, że iPod o pojemności 160 GB nieestety nie zapełni się sam. Sądzę, że ściąganie muzyki bez płacenia i „pożyczanie” od przyjaciół tak bardzo weszło nam w krew, że przez wiele osób traktowane jest na równi z przekraczaniem prędkości lub przejściem na czerwonym świetle na pustej ulicy.

Zakir, 24 lata, analityk IT

Tak. Kupuję również pirackie płyty. Dlaczego miałbym płacić 5 dolarów za wyprodukowanie filmu z Blockbuster, jeśli za tę samą kwotę i równie łatwo mogę go mieć na własność? Być może jesteśmy popieprzonym pokoleniem, bo wiem, że nie tylko ja myślę w ten sposób.

Brandon, 26 lat, konsultant

Tak. Ale nie uważam tego za kradzież. Kupowanie płyt i płacenie za ściąganie muzyki z internetu przysparza zysków przede wszystkim firmom płytowym, a nie samym muzykom. Ściąganie z internetu to coś w rodzaju zapowiedzi – jeśli muzyka mi się spodoba, kupię bilet na koncert, żeby zobaczyć zespół na żywo.

Jest jeden niebudzący żadnych wątpliwości znak, że pokolenie sieci ceni dobre uczynki. Jest nim rekordowa liczba młodych ludzi, którzy pracują społecznie na rzecz spraw obywatelskich, o czym będziemy mówić w rozdziale jedenastym. Jeden z nich zaczął nawet wydawać czasopismo, pod trafnym tytułem *GOOD* (Dobro). Niki mówi, że 70 procent jej znajomych zaangażowało się w jakąś formę wolontariatu, a ona sama jest świecącym przykładem tego trendu. Tej zimy pomagała w organizacji wielkiej imprezy dobroczynnej na rzecz Centrum Uzaleźnień i Zdrowia Psychicznego w Toronto. Jak mówi: „Chcemy odczuć piętno towarzyszące chorobom psychicznym”. Jej przyjaciele zrobili ogromny krok w tym kierunku. „Wielu moich znajomych cierpi na anoreksję lub depresję; tak jak wiele innych osób i ja mam przypadek choroby psychicznej w mojej dalekiej rodzinie. Pora już zająć stanowisko w tej kwestii. Możemy o tym rozmawiać. Nie próbujemy niczego ukrywać”.

Wiarygodność jest motorem ich postępowania także w innych instytucjach. Chcą, aby ich uniwersytety, szkoły, rząd i politycy byli uczciwi, mieli na uwadze dobro innych ludzi, cechowali się odpowiedzialnością i otwartością. A kiedy zostaną rodzicami, jak wynika z naszych ustaleń, w życiu rodzinnym będą się kierować tymi samymi zasadami. Wyniki naszych badań napawają nas ogromną nadzieją – największe pokolenie w historii domaga się, aby firmy i inne instytucje postępowały wiarygodnie i uczciwie. Cóż za potężna siła pchająca nas ku lepszemu światu!

Współpraca

W większości firm pracownicy rozmawiają, pijąc kawę koło faksu lub automatu z wodą. Natomiast w Best Buy dzięki pomocy młodych pracowników sklepów – niektórzy nie skończyli jeszcze 20 lat – powstało zupełnie nowe cyfrowe miejsce rozmów. Nazywa się *Watercooler* (Automat z chłodzoną wodą) i jest narzędziem masowej komunikacji i dialogu, przeznaczonym dla pracowników wszystkich szczebli. To część wysiłków podejmowanych przez Best Buy w celu lepszego wykorzystania unikalnych umiejętności pracowników z pokolenia sieci: cyfrowa technologia ma dać pracownikom pierwszej linii możliwość dzielenia się swoimi pomysłami. „*Watercooler* wypełnia ogromną pustkę, z którą nie mogliśmy sobie poradzić”, jak mówi Jennifer Roek, starsza menedżer komunikacji wewnętrznej w Best Buy. „To bezpośrednie połączenie między wszystkimi pracownikami firmy w sklepach i innych miejscach, które umożliwia prowadzenie rozmów z liderami korporacji, zespołami i pomiędzy pracownikami. W ciągu pierwszych trzech miesięcy przybyło nam 85 000 aktywnych użytkowników”.

Watercooler to najlepsze miejsce, gdzie pracownicy firmy mogą uzyskać odpowiedzi na pytania, jak zainstalować system kina domowego lub dlaczego nie sprzedajemy produktów Della w naszych sklepach. Daje on firmie możliwość wykorzystania jego wkładu w procesie podejmowania całego personelu i uwzględnienia jego wkładu w procesie podejmowania istotnych decyzji biznesowych. „W Best Buy, jak w większości firm, komunikowano coś pracownikom, a nie komunikowano się z nimi. Nie zdawali sobie sprawy, jak szybko *Watercooler* przejmie funkcję narzędzia

biznesowej komunikacji”, stwierdziła Rock. „Ale wszystko wskazuje na to, że nasi pracownicy byli gotowi na takie rozwiązania”.

Młodzi ludzie to urodzeni współpracownicy, a pokolenie sieci to pokolenie relacji. Chociaż w wieku 10 lat byłem przekonany, że nawiązałem kontakt z cudowną nastolatką Annette Funicello z *Klubu Myszy Miki*, wcale tak nie było. Odpowiedziała w końcu na wysyłane przeze mnie listy, ale dzisiaj zastanawiam się, czy odpowiedzi, które dostałem, zostały napisane przez nią.

Pokolenie sieci udziela się w grupach dyskusyjnych, gra w gry komputerowe przeznaczone dla wielu użytkowników, korzysta z poczty elektronicznej i udostępnia pliki potrzebne w szkole, pracy lub po prostu dla zabawy. Wywierają na siebie wpływ za pomocą czegoś, co nazywam sieciami N-fluencji, gdzie rozmawiają na temat marek, firm, produktów i usług. Do miejsc pracy i na rynek wnoszą kulturę współpracy; bardzo odpowiada im używanie nowych narzędzi internetowych przeznaczonych do komunikowania się. Dzięki BlackBerry lub telefonom komórkowym mogą być w kontakcie ze swoimi przyjaciółmi bez względu na to, gdzie są – na ulicy, w sklepie lub w pracy. To daje im poczucie wirtualnej wspólnoty, przez cały dzień czują się tak, jakby ich przyjaciele byli tuż obok nich.

Ich zapał do podejmowania wspólnych działań może być korzystny dla firm. Pokolenie sieci chce pracować z nimi ramię w ramię, aby stworzyć lepsze produkty i usługi – o takim rozwiązaniu nawet nie marzyli ich rodzice. Firmy zresztą też nie – bez internetu, który dzisiaj daje nam możliwość prowadzenia swobodnego dwukierunkowego dialogu z klientami, opracowywały nowe produkty przy drzwiach zamkniętych.

Dzisiaj pokolenie sieci pomaga firmom w prowadzeniu kampanii reklamowych. Przypomnijmy jeden z najwcześniejszych przypadków wspólnego tworzenia reklam: koncern General Motors zaprosił klientów na nowo powstałą stronę internetową, gdzie udostępnił klipy wideo i łatwe w obsłudze programy do ich montażu. Zadaniem użytkowników było stworzenie reklamy SUV-a Chevrolet Tahoe. O wirtualnie zaczęło być głośno, kiedy z oferowanych na stronie narzędzi zaczęli korzystać obrońcy środowiska naturalnego – stworzyli i opublikowali setki reklam, w których Tahoe przedstawiany był jako nieekologiczny pożeracz paliwa. GM podjęło

decyzję o pozostawieniu antyreklam na stronie, dolewając tym samym oliwy do ognia. Część ekspertów uznała postępowanie GM za bardzo ryzykowne, ale liczby dowodziły czegoś przeciwnego. Strona internetowa zyskała ogromną popularność, zanotowano ponad 620 tysięcy odwiedzających, a dwie trzecie z nich odwiedzało również stronę Chevy.com. Przez kolejne trzy tygodnie nowa strona z reklamami przekierowywała na stronę poświęconą Chevy większą liczbę internautów niż Google lub Yahoo. A co najważniejsze, wzrosła sprzedaż samochodów²⁸. Okazało się, że kwestie ekologiczne nie były w stanie odwieść młodych entuzjastów samochodów od kupna Chevroleta Tahoe. Dla nich rywalizacja norm została rozstrzygnięta na korzyść GM.

Wielu młodych ludzi z przyjemnością pomoże w projektowaniu produktów. Są przekonani, że ich wiedza okaże się przydatna; podoba im się poczucie uczestnictwa w doborowej grupie osób, od których wymaga się sporej wiedzy. Chętnie testują prototypy produktów i odpowiadają na pytania zawarte w ankietach. Połowa pokolenia sieci jest skłonna ujawnić firmom szczegóły swojego życia prywatnego, pod warunkiem, że służy to ulepszaniu produktów i dopasowywaniu ich do potrzeb użytkowników. Ten wskaźnik rośnie odpowiednio do 61 i 74 procent w bardziej zaawansowanych i nowatorskich grupach konsumentów. Młodzi ludzie mają jednak wątpliwości co do ujawniania swoich danych, jeśli sądzą, że firma mogłaby je wykorzystać w niewłaściwy sposób, sprzedać je innym firmom lub narazić ich na otrzymywanie wiadomości-śmieci i spamu²⁹.

Dzisiaj pokolenie sieci idzie o krok dalej i przyjmuje rolę producentów, którzy wraz z firmami współtworzą produkty i usługi. W latach 70. XX wieku w książce *Szok przyszłości*³⁰ zjawisko to opisał Alvin Toffler, a ja ponad 10 lat temu nazwałem je „prosumpcją”³¹. Obserwuję dzisiaj,

²⁸ Frank Rose, *And Now, a Word from Our Customers*, „Wired”, vol. 14, no. 12, grudzień 2006, www.wired.com.

²⁹ The Net Generation: A Strategic Investigation, Syndicated Research Project, nGenera, 2008...

³⁰ Alvin Toffler, *Szok przyszłości*, Zysk i S-ka, Poznań 1999.

³¹ Don Tapscott, *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 1998.

w jaki sposób się rozwija, w miarę jak internet przekształca się z platformy służącej przekazywaniu informacji w przestrzeń, gdzie można podejmować wspólne działania i gdzie jednostki mogą organizować się w nowe społeczności. W ramach Web 2.0 nowe wspólnoty powstają w serwisach społecznościowych, takich jak Facebook i MySpace, i zaczynają produkować. Ludzie razem wytworząją rzeczy. Prosumpcja była więc ideą, która czekała na swoje ziszczenie; czekała na pokolenie, które będzie miało naturalną skłonność do wspólnej pracy i wspólnego wprowadzania innowacji.

Współpraca rozszerza się na różne aspekty życia pokolenia sieci. W pracy młodzi ludzie chcą mieć poczucie, że ich opinie są brane pod uwagę. Choć przyznają, że mają niewielkie doświadczenie, są przekonani, że dysponują potrzebną wiedzą – szczególnie w zakresie nowych technologii i internetu – i chcą, aby dopuścić ich do podejmowania decyzji i pozwolić na przekształcanie warunków pracy, tak by osiągnąć jak najwyższą wydajność. Aby tak się stało, potrzebna jest kultura korporacyjna cechująca się sporą otwartością i narzędzia, takie jak blogi i wiki, które zachęcają do podejmowania wspólnych działań.

Nowa współpraca różni się jednak zasadniczo od dotychczasowej pracy zespołowej. Różnica polega przede wszystkim na tym, że dzisiaj wysiłki poszczególnych osób można skutecznie koordynować na ogromną skalę i realizować wspólne cele. Przykładem może być Wikipedia, internetowa encyklopedia tworzona przez 75 000 ochotników i nieustannie poprawiana przez setki tysięcy użytkowników z całego świata, którzy dokonują milionów poprawek co miesiąc. Nie datoby się tego osiągnąć bez nowej generacji narzędzi ułatwiających współpracę.

Te narzędzia bardzo pomagają w podejmowaniu współpracy na skalę międzynarodową, o czym przekonała się moja córka Niki, kiedy w ubiegłym roku pracowała w dużej firmie konsultingowej. Wpadła na pomysł pewnego widżetu, który mógłby być przydatny dla klientów firmy, i pod koniec dnia wysłała wiadomość do zespołu czterech programistów w Czechach. Następnego dnia nowy widżet był gotowy i czekał na sprawdzenie. „Jest takie stare powiedzenie, że co dwie głowy, to nie jedna”, mówi Niki. „A ja twierdzę, że co dziesięć tysięcy głów, to nie dwie. Poza granicami

naszych firm jest ogromna liczba mądrych ludzi, a my powinniśmy używać nowych technologii, aby móc korzystać z ich talentów”.

Naturalna skłonność pokolenia sieci do współpracy rozciąga się na wszystkie sfery ich życia. Nie wahają się jej wykorzystywać również w swojej działalności społecznej. Chcą pomagać i pomagają, na przykład firmom w tworzeniu lepszych produktów i usług. Rekordowa liczba osób decyduje się na wolontariat, między innymi dlatego, że internet daje tyle możliwości, dużych i małych, aby pomagać ludziom.

Nauczyciele powinni zwrócić na to uwagę. Aktualnie obowiązujący system nauczania jest jednokierunkowy, skoncentrowany na nauczycielu i oparty na zasadzie, że jeden rozmiar pasuje na wszystkich. Prowadzi to do wyizolowania ucznia w procesie zdobywania wiedzy. Spora część pokolenia sieci znacznie lepiej przyswaja wiadomości, kiedy zaofertuje im się współpracę – zarówno z nauczycielem, jak i między uczniami. Młodzi ludzie zareagują pozytywnie na nowy system edukacji, którego załączki już możemy obserwować; będzie on skoncentrowany na uczniach i wielokierunkowy, oparty na współpracy i możliwości dopasowywania do własnych potrzeb.

Rozrywka

W świecie nowoczesnych technologii, gdzie pracodawcy kładą duży nacisk na przyciągnięcie do siebie najzdolniejszych młodych ludzi, niektóre miejsca pracy wyglądają jak place zabaw. W siedzibie Microsoftu w Redmond można grać w piłkę stołową, a na firmowym boisku – w baseball, piłkę nożną lub siatkówkę. Jest tam nawet prywatne jezioro. Można wybierać pomiędzy 25 karnymi na terenie firmy, a także kawiarniami Starbucks. We wnękach umieszczone są konsole Xbox, a na ścianach wisi niemal 3000 dzieł sztuki. Można nawet pojechać na wycieczkę oglądać wieloryby. Natomiast w siedzibie Google jest ściana do wspinalczki, basen, boisko do siatkówki plażowej, siłownia i stoły bilardowe. Poczujemy się tak, jakbyśmy wrócili na studia. Można nawet przyjść z ulubionym zwierzęciem.

Microsoft i Google wiedzą, że dla pokolenia sieci praca powinna być rozrywką. Młodzi ludzie nie rozdzielają bezwzględnie tych dwu sfer. Może to być trudne do przelknięcia dla pracowników korporacji, którzy uważają,

że praca to przede wszystkim harówka. Stary model polegał na tym, że w ciągu dnia jest ściśle określony czas przeznaczony na pracę i czas na relaks i rozrywkę. Obecnie zaciera się granice pomiędzy tymi dwoma aspektami, bo pokolenie sieci wierzy w możliwość zarabiania na życie tym, co się lubi robić. Młodzi ludzie oczekują, że praca sama w sobie będzie im dawać satysfakcję i że osiągną w niej emocjonalne spełnienie. Równocześnie, nie widzą niczego nagannego w tym, że w czasie pracy sprawdzają, co nowego działo się w Facebooku, lub grają w gry w internecie. 81 procent nastolatków gra w gry online; kiedy pójdą do pracy, jest bardzo prawdopodobne, że będą grać i tam, dzięki czemu będą mogli rozładować napięcie.

Pracodawcy często narzekają na młodych ludzi, którzy w godzinach pracy spędzają czas w internecie. Sądzą jednak, że powinni mieć do tego większy dystans. Co złego jest w tym, że przeznaczysz się 20 minut swojego czasu pracy na gry online? Dlaczego uważa się, że jest to coś gorszego niż zwyczajnie panujące w moim pokoleniu – przeciągające się przerwy na kawę lub na papierosa i wieczne narzekania na kierownictwo firmy? Dzięki życiu się z technologią cyfrową pokolenie sieci nauczyło się dyskawnego przeczucania się z jednego toku myślowego na inny. Wyłączenie się na kilka minut i przeniesienie uwagi na grę internetową może pomóc w znalezieniu świeżego rozwiązania problemów, nad którymi się pracuje.

Wyznaczanie granic rozdziałających różne sfery życia mijają się z celem w przypadku pokolenia sieci. Lepiej pozwolić im przenosić się z jednej do drugiej, pod warunkiem, że praca będzie zrobiona na czas³².

Charles Grantham, dyrektor Future of Work

³² Lee Rainie, *Digital 'Natives' Invade the Workplace: Young people may be newcomers to the world of work, but it's their bosses who are immigrants into the digital world*. Ankieta internetowa, Pew Internet and American Life Project, 27 września 2006, www.pewinternet.org.

A na pewno jest bardziej produktywnie niż gra na przeczekanie, kiedy go-dzinami nie możemy ruszyć z miejsca.

Internet dostarcza pokoleniu sieci wielu form rozrywki. Sieć to super-narzędzie, dzięki któremu możemy być na bieżąco z tym, co się dzieje w świecie, wyszukamy informacje, sprawdzimy pocztę i porozmawiamy ze znajomymi za pomocą komunikatora. Mamy tutaj dostęp do rozrywki z całego świata, strony WWW, pogaduszki ze znajomymi i gry online. Jest też rozrywka bardziej niszowa, adresowana do osób o specyficznych zainteresowaniach – HollywoodStockExchange.com dla miłośników kina czy StyleDiary.net dla fanów mody. Wiele osób z pokolenia sieci intensyfikuje swoje medialne interakcje, angażując się równocześnie w kilka czynności w internecie, na przykład czat z przyjaciółmi połączony ze słuchaniem muzyki i surfowaniem po stronach WWW. YouTube jeszcze wyżej podnosi poprzeczkę interaktywnej rozrywki. Użytkownicy zamieszczają w nim setki tysięcy filmików dziennie, zarówno fragmentów programów telewizyjnych, jak i samodzielnie stworzonych produkcji, które są oceniane i komentowane przez oglądających.

Rzeczą oczywistą jest, że pracodawcy, którzy pozwalają pracownikom z pokolenia sieci na zabawy w internecie lub noszenie słuchawek, muszą wypracować odpowiednie zasady organizacji pracy, które pozwolą na znaksymalizowanie produktywności. W niektórych sytuacjach słuchanie muzyki przez słuchawki może być akceptowane w pracy, w innych – niestety nie. Pomimo zdolności pokolenia sieci do wykonywania kilku czynności równocześnie najlepszym rozwiązaniem będzie ograniczenie rozrywek, w tym rozrywek internetowych, podczas wykonywania pracy wymagającej szczególnie wyjątkowej uwagi i głębokiego namysłu.

Upodobanie pokolenia sieci do rozrywki ma też istotne znaczenie dla firm, które oferują produkty dla tej grupy klientów. Niemal trzy czwarte młodych ludzi zgadza się z poniższym stwierdzeniem: „Dobra zabawa i radość z używania danego produktu są równie ważne jak to, czy działa on tak, jak powinien”. Pokolenie sieci bardzo ceni sobie możliwość używania produktu w sposób wykraczający poza jego podstawowe funkcje. Sporym zainteresowaniem cieszy się dobieranie akcesoriów i zmiana cech dorytkowych, szczególnie w wypadku młodych mężczyzn. Pokolenie sieci

szybko się nudzi, więc zabawa technologicznymi gadżetami podtrzymuje jego zainteresowanie³³.

Mimo to wytworzenie produktu, który nadaje się do zabawy, a równocześnie realizuje konkretne funkcje, wciąż jest sporym wyzwaniem dla firm adresujących swoje propozycje do tego pokolenia. Na przykład, czy można bawić się w kryzys? No cóż, zobaczmy, co MTV, ogólnokrajowa stacja telewizyjna dla studentów, robi w ramach kampanii, której celem jest pomoc dla Darfuru. Na stronie internetowej stacji pojawiła się odważna gra – gracie wcielają się w niej w nastolatków w Darfurze, którzy muszą podjąć dramatyczną decyzję opuszczenia obozu i zdobycia wody, unikając przy tym aresztowania przez żądne krwi bojówki. W grę grały miliony nastolatków – to świadectwo siły „ruchu gier na rzecz zmian”.

Szybkie tempo

Kiedy zacząłem używać komputera do pracy, miałem do dyspozycji modelem do połączeń wdzwanianych o prędkości 360 bitów na sekundę, dzięki czemu napisałem swoją pierwszą książkę, nie opuszczając domowego biura. Piętnaście lat później, kiedy pisałem *Growing Up Digital*, przeciętna przepustowość łączy internetowych wynosiła 9600 bitów na sekundę. Dzisiaj wielu młodych ludzi łączy się z internetem z prędkością od 5 do 65 milionów bitów na sekundę.

Dorastali w epoce cyfrowej, więc oczekują prędkości – i to nie tylko w grach komputerowych. Przyszliścizali się do szybkich odpowiedzi, dwadzieścia cztery godziny na dobę. W grach komputerowych reakcje są natychmiastowe; Google udziela odpowiedzi w ciągu ułamków sekund. Spodziewają się więc, że wszyscy z ich świata też będą szybko odpowiadać. Każda wiadomość natychmiastowa powinna pociągać za sobą natychmiastową odpowiedź. Jeśli ktoś z grupy ich rówieśników nie odpowiada bezwzględnie, denervują się i martwią. Obawiają się, że może to mieć negatywny wpływ na ich status i być traktowane jak osobista zniewaga.

³³ *The Net Generation: A Strategic Investigation*, Syndicated Research Project, nGenera, 2008...

„Sytuację pogorszyły komunikatory internetowe, bo jeśli ktoś widzi, że jestes online i nie odpowiadasz, wie, że go ignorujesz”, wyjawia nam 28-letni mężczyzna w naszej internetowej ankiecie.

Pokolenie sieci spodziewa się również, że dostawa przedmiotu, który kupił, nastąpi w ciągu kilku dni. Nie chcą już czekać cztery do sześciu tygodni na tajny pieściół szyfrujący, otrzymywany po wysłaniu kuponów wyciętych z pudełek płatków śniadaniowych. Korporacje, które szybko odpowiadają na pytania, są chwalone i uznawane za godne zaufania; krytykowany jest natomiast długi czas reakcji. Nie trzeba dodawać, że pokolenie sieci nie lubi też oczekiwania na zrealizowanie połączenia.

Kiedy wysyłają e-mail do firmy, 80 procent spodziewa się uzyskania szybkiej odpowiedzi. Ale kiedy komunikują się z przyjaciółmi, poczta elektroniczna okazuje się zbyt wolna dla tego pokolenia i zbyt kłopotliwa. Wybierają natychmiastowość komunikatorów internetowych. Są niecierpliwi i zdają sobie z tego sprawę. Kiedy zaprzyjaźniony, co sądzi o następującym stwierdzeniu: „Mam niewiele cierpliwości i z trudem przechodzi mi czekanie na rozmaite rzeczy” – 56 procent uznało je za prawdziwe³⁴.

Powoduje to, że praca w tradycyjnym biurze jest dla nich trudna. „Praca w typowej firmie może pozbawić energii, ponieważ wszystko toczy się tu bardzo wolno”, przyznał Moritz Kettler, przedstawiciel pokolenia sieci. „Wielu moich przyjaciół przyznaje, że irytuje ich ślimacze tempo procesów decyzyjnych. Nic nie jest pilne, nikt nie mówi «zróbmy to». W miejscu pracy między moim pokoleniem a pokoleniem szefów, którzy często są znacznie starsi od nas, jest spora różnica w rozumieniu kultury pracy”.

Presja życia w otoczeniu, gdzie nie ma ani chwili do stracenia, może przytłaczać niektórych młodych ludzi. Oni wiedzą, że inni spodziewają się po nich natychmiastowych reakcji. Wiele osób odczuwa presję, ma wrażenie, że świat zwariował, i poczucie, że nie mają ani chwili dla siebie. Niektórzy chcieliby się rozłączyć – wyłączyć telefon i wylogować się z komputera, ale nikt się na to nie decyduje, bo boi się przegapić ważną wiadomość i nie chce czuć się wyobcowany ze swojego społecznego środowiska.

³⁴ Ibidem.

Poczta elektroniczna jest szybsza niż rozmowa, i to dlatego pokolenie sieci woli komunikować się z innymi pracownikami za pomocą środków elektronicznych, a nie bezpośrednio, chyba że chodzi o pierwsze spotkanie lub ważne negocjacje.

Wielu młodych ludzi chciałoby, żeby ich kariery zawodowe rozwijały się w tak szybkim tempie jak inne obszary ich życia. Cenią sobie to, że pracodawcy na bieżąco oceniają wyniki ich pracy. Pomaga im to w oszacowaniu postępów, jakie zrobili, wzmacnia ich zawodową pewność siebie i wyczuć tempa swojej kariery. Jeśli pokolenie sieci regularnie otrzymuje oceny swojej pracy, które pozwalają im utrzymać się na właściwej drodze prowadzącej do osiągnięcia sukcesu, rośnie ich lojalność wobec firmy. I na odwrót – lojalność może się zmniejszać, jeżeli próby o regularną ocenę wyników pracy nie są spełniane. Taka sytuacja nie musi prowadzić do chęci zmiany pracy, ale na pewno zmniejsza emocjonalną satysfakcję.

Innowacyjność

W czasach, kiedy byłem dzieckiem, tempo innowacyjności było ślimacze. Pamiętam, jak pojawiły się pierwsze tranzystorowe odbiorniki radiowe. Dostałem takie radio i wziąłem je na wakacje. Na obozie wszyscy takie mieli. To była cudowna nowość. A radio takie jak moje, podobnie jak wcześniejsze modele, w zasadzie nie zmieniło się przez lata. Pamiętam też nasz pierwszy telewizor. On również był w naszym domu przez wiele lat, dopóki nie pojawiła się kolejna innowacja – telewizor kolorowy.

Natomiast pokolenie sieci zostało wychowane w kulturze inwencji. Nowe rozwiązania techniczne pojawiają się w czasie rzeczywistym. Porównajmy moje tranzystorowe radio, które miałem przez lata, z dzisiejszymi urządzeniami przenośnymi, które podlegają ulepszeniom, czasami zasadniczym, co kilka miesięcy. I co kilka miesięcy moje dzieci chcą mieć nowe urządzenie, bo stare modele nie mają tylu funkcji co nowe. W wypadku telewizji siłą napędową innowacji są technologie płaskiego ekranu, a ceny spadają znacząco co około 18 miesięcy.

Marketerzy nie mają wątpliwości, że pokolenie sieci chce najnowszych i najlepszych dostępnych produktów – w stopniu znacznie przekraczającym

potrzeby ich rodziców. Młodzi ludzie muszą być na bieżąco, odnosi się to zarówno do ich telefonów komórkowych, jak i iPodów czy konsol do gier. Produkt najnowszej generacji wywołuje zazdrość u znajomych i przyczynia się do wzmocnienia statusu społecznego i pozytywnego obrazu samego siebie.

Trzy lata temu Motorola wprowadziła na rynek model RAZR – super-cienki telefon komórkowy wyposażony w aparat fotograficzny i odtwarzacz muzyczny. Odpowiedzią były telefony serii Blade wprowadzone przez Samsunga w ciągu niecałego roku. Kolejny krok Motoroli to nowa seria SLVR – telefony cieńsze nawet od wcześniejszych modeli tej firmy. „To tak jak z popularnym nocnym klubem. Ciągłe trzeba otwierać nowe miejsca. Żeby nie wypaść z obiegu, trzeba się spieszyć”, mówi Michael Greeson, prezes The Diffusion Group, firmy zajmującej się badaniami rynku³⁵.

Dla mojej córki Niki najnowszą innowacją jest zestaw, w którego skład wchodzi buty Nike+ oraz iPod nano, które mogą się ze sobą komunikować. Czujnik sprzężony z precyzyjnym przedścisłomierzem monitoruje aktywność biegacza, potem bezprzewodowo przesyła te dane do odbiornika zamontowanego w iPodzie nano. Jak można przeczytać na stronie Apple: „Gdy idziesz pobiegać, nie musisz zabierać ze sobą swojego iPod’a nano. To on pierwszy zabierze Ciebie. Muzyka jest dla Ciebie motywacją. Chcesz ciągle osiągać nowe cele? Dzięki współpracy firm NIKE i Apple Twój iPod nano może zostać Twoim trenerem. Osobistym trenerem. Ulubionym towarzyszem”³⁶. W czasie biegania iPod nano informuje na bieżąco o czasie treningu, przebiegniętym dystansie, tempie biegu i spalonych kaloriach – po wyciszeniu odtwarzanej muzyki usłyszymy stosowny komentarz. Oprócz podawania aktualnych informacji na temat biegu iPod pogratuluje biegaczowi, kiedy pobije rekord i osiągnie najszybsze tempo, najdłuższy dystans, najwięcej spalonych kalorii. Komentarze głosowe włączane są automatycznie, zgodnie z zaprogramowanym harmonogramem zależnym

³⁵ Steve Hamm, Ian Rowley, *Speed Demons*, „BusinessWeek”, 27 marca 2006.

³⁶ www.apple.com/pl/ipod/nike/.

od wybranego typu treningu. Niki uwielbia Nike i nano – pomagają jej w utrzymaniu dobrej kondycji.

W miejscu pracy innowacyjność polega na odrzuceniu tradycyjnej hierarchii kontrolno-nakazowej oraz opracowaniu takich procesów pracy, które stymulują wspólne działania i kreatywność. N.R. Narayana Murthy, były prezes Infosys Technologies, osiem lat temu rozpoczął realizację programu „głos młodych” w swojej firmie w Bangalore. Co roku dziesięciu młodych (przed ukończeniem 30 lat) pracowników osiągniętych najlepsze rezultaty bierze udział w ośmiu posiedzeniach kadry zarządzającej firmy, prezentując i omawiając swoje pomysły z kierownictwem najwyższego szczebla. „Uważamy, że koncepcje młodych ludzi potrzebują zaangażowania ze strony wyższego kierownictwa, bo tylko w ten sposób można je wyłapać i dać szansę realizacji”, twierdzi Sanjay Purohit, wiceprezes i szef działu planowania korporacji. Z tym stwierdzeniem zgadza się dyrektor generalny Infosys Nandan M. Nilekani: „Jeśli organizacja staje się zbyt zhierarchizowana, pomysły, które rodzą się wśród młodych pracowników, nie mają szans na przebicie się”³⁷.

Infosys przyjął właściwy kurs. Pokolenie sieci nie chce mozolić się w tych samych biurokratycznych strukturach co ich rodzice. Dorastali w epoce nieustannej innowacyjności i ciągłych zmian i chcą, aby ich miejsca pracy były również innowacyjne i twórcze. Dowiedzieliśmy się od naszych ankietowanych, że innowacyjne środowisko pracy powinno wykorzystywać najnowsze rozwiązania, cechować się dynamiką i kreatywnością, być wydajne. Nic więc dziwnego w tym, że innowacyjne miejsce pracy powinno dysponować również najnowszymi rozwiązaniami technicznymi.

Przedstawiliśmy osiem cech pokolenia sieci. Młodzi ludzie cenią wolność – wolność bycia tym, kim są, i wolność wyboru. Chcą wszystko dopasowywać do swoich potrzeb, nawet swoją pracę. Uczą się sceptycyzmu, poddają bacznej obserwacji to, co widzą i czytają w mediach, również w internecie. Cenią wiarygodność – bycie uczciwym, liczenie się z innymi ludźmi, transparentność i wywiązywanie się z podjętych zobowiązań.

³⁷ Jena McGregor, *The World's Most Innovative Companies*, „Business Week”, 24 kwietnia 2006.

Chętnie podejmują wspólne działania z kolegami z pracy i przyjaciółmi z internetu. Żyją przedsiębiorczością, uwielbiają innowacyjność. Takie jest pokolenie sieci, a w kolejnych rozdziałach zobaczymy, jak te cechy znajdują odzwierciedlenie w różnych sferach życia młodych ludzi i w jaki sposób, jeżeli dobrze je zrozumiemy, możemy przekształcić naszą firmę, szkołę, uczelnię, rząd, rodzinę, aby sprostały wymaganiom XXI wieku.