



SPÓJNA
INTEGRACJA
REGIONALNA
EKONOMII
SPOŁECZNEJ II

Pracuję w zespole wielopokoleniowym

Daria Sowińska-Milewska



Stowarzyszenie Trenerskie Organizacji Pozarządowych
Warszawa 2023

www.stowarzyszeniestop.pl



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt realizowany jest w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Według prognoz GUS w kolejnych latach będzie spadała liczba dzieci, a osoby starsze (60+) będą stanowić coraz większą część polskiego społeczeństwa (aż do ponad 40% w 2050 r.). Oznacza to dla nas wszystkich pracę w zespołach wielopokoleniowych¹.

Jeszcze do niedawna podział wiedzy i władzy wydawał się prosty. To starsi posiadali wszystkie zasoby wiedzy i przekazywali je młodszym. Rewolucja informatyczna i dostęp do informacji spowodowały, że źródłem wiedzy nie jest już tylko starsze pokolenie. Dziś w wielu obszarach to młodszy „wiedzą jak” i uczą starszych.

Zmienia się nie tylko struktura demograficzna, lecz także układ władzy między starszymi a młodymi. Dlatego warto wiedzieć więcej o różnych pokoleniach i zespołach wielopokoleniowych.

KAŻDE POKOLENIE MA SWÓJ CZAS...

Czy ta fraza przypomniła ci piosenkę zespołu Kombi? Być może jesteś z tego samego pokolenia co autorka artykułu? A może po prostu znasz polską muzykę rozrywkową?

Wiek to jedna z widocznych, niezmiennych cech osoby. Według teorii trzech wymiarów różnorodności należą one do rdzenia tożsamości – nie można ich wybrać ani zmienić. To cechy, na podstawie których buduje się opinie, oceny i (niestety) stereotypy.



Naukowcy określają pokolenie jako zbiorowość wszystkich osób z danego kręgu kulturowego i w tym samym wieku, które ze względu na wspólną sytuację historyczno-społeczną mają podobne postawy, motywacje, nastawienia i systemy wartości. W definiowaniu pokolenia jako grupy ważna jest wspólnota wynikająca z wydarzeń społecznych, politycznych czy kulturalnych, w których osoby uczestniczą lub które obserwują.

Oznacza to, że data urodzenia może wpływać na podejście do pracy, nastawienie i wartości.

Badacze i badaczki piszą, że niekiedy pokolenia to niemal odrębne rzeczywistości, żyjące w świecie innych symboli, form komunikacji, modeli przyjaźni – wręcz odmienne kultury!²

Termin „pokolenie”, utożsamiany z pojęciem generacji, jest wykorzystywany do wyodrębnienia grup, stosowany w antropologii, polityce społecznej, badaniach demograficznych i ekonomicznych. Często wspomina się o nim w kontekście zarządzania

¹ GUS, *Prognoza ludności na lata 2023–2060*, Warszawa 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2023-2060,11,1.html> [dostęp: 1.09.2023].

² G. Godlewski, *Animacja i Antropologia* [w:] G. Godlewski, I. Kurz, A. Mencwel, M. Wójtowski (red.), *Animacja Kultury. Doświadczenie i przyszłość*, Warszawa 2002, s. 59, <https://animacjakultury.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/09/Animacja-kultury.-Dos%CC%81wiadczenie-i-przysz%C5%82os%CC%81c%CC%81.pdf> [dostęp: 1.09.2023].

zasobami ludzkimi w firmach. Koncepcja pokoleń ma także swoje przeciwniczki i przeciwników, którzy wskazują na wiele innych cech wpływających na to, jak osoba pracuje, jakie ma wartości i nastawienie. **Data urodzenia to tylko jeden z czynników, ale warto mieć świadomość tych różnic.**

Generacje mogą mieć zupełnie odmienne zainteresowania, cechy, oczekiwania i postawy, choć niekiedy następujące po sobie pokolenia wykazują pewne podobieństwa. W ramach jednej instytucji czy organizacji możesz pracować z osobami urodzonymi w latach 2002, 1992 i 1972. To duże różnice – nie tylko w wieku i doświadczeniu zawodowym, ale też w podejściu do pracy, wyznawanych wartościach, oczekiwaniach wobec pracy zawodowej czy sposobie funkcjonowania. Przyjrzyjmy się ich charakterystyce.

W tabeli znajduje się zestawienie podstawowych informacji o pokoleniach, które funkcjonują obecnie na rynku pracy:

Nazwa	Baby Boomers	Generacja X	Generacja Y	Generacja Z
Lata urodzenia	1946–1964	1965–1980	1981–1996	1997–2012
Motto	Pracuję, aby przetrwać	Żyję, aby pracować	Pracuję, żeby żyć	Praca powinna być pasją
Najczęściej podkreślone cechy	Doświadczenie, odpowiedzialność, lojalność Ograniczone umiejętności cyfrowe	Samodzielność, pracowitość, elastyczność Niechęć do zmian	Innowacyjność, kreatywność, umiejętności cyfrowe Niecierpliwość, brak doświadczenia	Znajomość technologii, otwartość na zmiany, zaangażowanie Niestabilność emocjonalna, oczekiwanie natychmiastowych wyników

Baby Boomers

To pokolenie, które wcześniej rozpoczynało karierę zawodową, często w wieku 16–19 lat. Osoby te mają największe doświadczenie zawodowe. Szanują hierarchię, są lojalne wobec organizacji i oddane pracy, rzadko zmieniają miejsce zatrudnienia. Preferują formalny styl pracy i postępowania według przyjętych reguł, lubią zhierarchizowane struktury. Cenią jasne zasady. Uważają, że ciężka praca zapewnia sukces.

To często osoby o zróżnicowanej aktywności na rynku pracy – od kontynuacji pracy zawodowej przez łączenie emerytury i renty po stopniowe wycofywanie się z aktywności.

Nieraz znajdziemy wśród nich osoby opiekujące się dziećmi, wnukami czy starzejącymi się rodzicami.

Ich cechami są: optymizm, zaangażowanie w pracę, zdyscyplinowanie, cierpliwość i lojalność.

Potrafia współpracować i pracować w zespole, preferują komunikację twarzą w twarz lub rozmowy telefoniczne, ewentualnie komunikację pisemną. Cechuje je autonomia i samowystarczalność.

Chcą się dzielić swoimi doświadczeniami z przedstawicielkami i przedstawicielami młodszych pokoleń – występować w roli menterek i nauczycieli.

W mniejszym stopniu niż osoby z innych pokoleń są zorientowane na zachowanie równowagi między pracą a życiem pozazawodowym. Zagraża im pracoholizm.

Czują się niekomfortowo w sytuacji konfliktu. Są niechętnie wobec swoich rówieśników i rówieśnic, oszczędzają tych, którzy myślą inaczej. Defensywnie odnoszą się do informacji zwrotnej, bo nie są przyzwyczajone do jej otrzymywania.

Są ciekawe nowych technologii, choć stosują je sporadycznie.

Pokolenie X

To pokolenie, kojarzone z wyścigiem szczurów na początku swojej kariery, preferuje stabilizację i spokojną pracę niewymagającą ciągłych wyzwań.

Najważniejsze wartości to rozwój osobisty, niezależność, różnorodność. Cechy: pracowitość, elastyczność, kreatywność, sumiennosc, obowiązkowość i pragmatyzm.

Dla osób z pokolenia X wiedza i rozwój są gwarancją zatrudnienia, a kompetencje synonimem autorytetu. Wypracowana pozycja zawodowa stanowi wartość. Osoby te poważnie traktują swoje obowiązki, czerpią zadowolenie z pracy, podporządkowując jej życie prywatne. W pracy potrzebują poczucia sensu.

Potrafia pracować w zespole i potrzebują jego wsparcia oraz poczucia przydatności. Dobrze odnajdują się w działaniu z osobami o odmiennym stylu pracy i komunikacji.

W komunikacji najbardziej ufają kontaktom twarzą w twarz i papierowym archiwom. Są nieufne wobec władzy, czujne jeśli chodzi o niekompetencję i brak konsekwencji u otaczających je ludzi, lojalne raczej w stosunku do autorytetów niż do organizacji. Bardzo poważnie podchodzą do swoich obowiązków, a błąd traktują jako osobistą porażkę. Cenią informację zwrotną. Zagrożone pracoholizmem zaczynają doceniać programy równowagi między pracą a życiem osobistym.

Cechuje je brak skłonności do większych zmian oraz relatywnie niska gotowość do podporządkowania się innym.

Umieją korzystać z nowoczesnych technologii, choć niekoniecznie są z nimi na bieżąco.

Pokolenie Y

Legitymuje się najwyższym poziomem wykształcenia. Jego przedstawicielki i przedstawiciele mają najczęściej dyplomów wyższych uczelni, znają języki obce i korzystają z nowych technologii.

Żyją wokół mediów, są wychowane na portalach społecznościowych. Mają zdolność do szybkiego wyszukiwania informacji, łatwo przystosowują się do zmian, są wielozadaniowe, podejmują różne zadania i prace w różnych organizacjach – także równolegle.

Ważne są dla nich: poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego, samorealizacja, autonomia, elastyczność w pracy – w odniesieniu do godzin, stroju etc. Pokolenie wychowywało się w środowisku wspólnotowym, dlatego atrakcyjna jest dla nich praca, w której mogą działać zespołowo. Oczekują otwartości na dyskusje, cenią sobie partnerskie relacje, swobodę w wypowiedaniu własnych opinii oraz udział w podejmowaniu decyzji.

Postrzegają świat przez pryzmat cyberprzestrzeni i mogą mieć małą wrażliwość na sygnały płynące z realnego świata lub nie umieć ich odczytywać. Miewają problemy z komunikacją interpersonalną, szczególnie w zespołach zróżnicowanych wiekowo. Mają trudności z rozwiązywaniem konfliktów. Preferują elektroniczny sposób komunikowania się.

Przedkładają życie prywatne nad sukcesy zawodowe. Mają silne poczucie własnej wartości i nie chcą poświęcać się pracy – to praca powinna być dostosowana do ich potrzeb.

Są niecierpliwe, mogą przyjmować postawę roszczeniową, oczekują precyzyjnego wyznaczania celów i pomocy w rozwoju zawodowym.

Stosują nowe technologie i są nimi zainteresowane jako ułatwiającymi życie.

Pokolenie Z

Nie zna świata bez komputera, smartfonu, internetu czy elektronicznych gadżetów i jest najbardziej zorientowane technologicznie.

Jego przedstawiciele i przedstawicielki potrafią funkcjonować zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym i przechodzić płynnie z jednego do drugiego.

Nawiązują kontakty przez sieć; budują i wykorzystują sieci znajomości do celów zawodowych i prywatnych. To osoby ambitne, kreatywne i wielozadaniowe. Ważna jest dla nich jakość relacji i odejście od rywalizacji na rzecz współpracy.

W bezpośredniej współpracy w zespołach i styczności twarzą w twarz nie osiągają tak dobrych rezultatów jak w pracy online. Mogą mieć kłopoty z komunikacją werbalną i nawiązywaniem kontaktów interpersonalnych w świecie rzeczywistym. Preferują komunikację elektroniczną.

Ich uwaga jest rozproszona, a analiza i ocena informacji może być powierzchowna. Osoby z pokolenia Z oczekują, że nowoczesna technologia będzie wykorzystywana także w miejscu pracy. Mogą być nielojalne wobec organizacji, roszczeniowe i nieakceptujące hierarchii, uzależnione od mediów i rozrywki.

Praca jest tylko jedną z podejmowanych aktywności – potrafią znaleźć równowagę między życiem prywatnym a zawodowym. Oba te obszary mają stanowić całość, w której przedstawicielki i przedstawiciele pokolenia Z chcą być sobą oraz kierować się tymi samymi wartościami.

Nowe technologie są elementem ich codziennego funkcjonowania.



Wiek to oczywiście nie wszystko. Nie powoduje, że każda osoba z danego rocznika zachowuje się według opisanej matrycy. Jest jednak spore prawdopodobieństwo, że może posiadać akurat te cechy.

WYZWANIA W WIELOPOKOLENIOWYM ZESPOLE

Biorąc pod uwagę powyższe krótkie charakterystyki, można łatwo wskazać różnice pokoleniowe, które mogą powodować nieporozumienia i konflikty. Pracoholicy spotykają się z osobami, dla których praca to tylko jedna z aktywności, osoby preferujące rozmowy „w realu” z tymi wysyłającymi raczej krótkie wiadomości poprzez sieć... Do cech pokoleniowych i indywidualnych dochodzą też liczne stereotypy.

Praca w zespole wielopokoleniowym jest wyzwaniem, bo w przeciwieństwie do grup jednorodnych nie daje tak wysokiego poczucia bezpieczeństwa. Jednorodna grupa powoduje, że jesteście dla siebie bardziej przewidywalni i przewidywalne, lepiej się rozumiemy i komunikujemy. Grupa jednolita pokoleniowo ma te same doświadczenia, pamięta te same wydarzenia, filmy czy książki. Mówi podobnym językiem. W takim otoczeniu osoby czują się bezpiecznie. W zespole wielopokoleniowym jest to trudniejsze – nawet na etapie poznawania się może się okazać, że nie mamy o czym rozmawiać, nie rozumiemy skrótów myślowych czy powiedzonek.

CO MOŻESZ ZROBIĆ?

Przypuszczam, że chcesz pracować w miłej atmosferze, osiągać zakładane cele i z entuzjazmem przychodzić do pracy. Praca w zespole wielopokoleniowym, pomimo różnic, może układać się dobrze. Potrzebne jest zaangażowanie członków i członkiń zespołu. Nawet jedna osoba poprzez swoje zachowanie, otwartość i ulepszanie komunikacji może wpłynąć na kulturę całego zespołu.

Zasady ogólne

Do zespołów skupiających osoby w różnym wieku możesz zastosować te same zasady co do każdego małego zespołu³. Wspólne cele, kontrakt, zasady komunikacji, sposoby rozwiązywania konfliktów – to ważne elementy budujące efektywną współpracę.

Koordinacja i zarządzanie

Ważną rolę do spełnienia mają osoby zarządzające zespołem. Jeśli to twoja rola, pamiętaj: im większa jest twoja dbałość o komunikację i dobrostan zespołu, a także wiedza o zachodzących procesach, tym praca może być przyjemniejsza. Warto świadomie dobrać osoby do zespołu, unikać dominacji jednej grupy wiekowej i wspierać działania na rzecz integracji osób z różnych pokoleń.

Ciekawość

Zobacz osobę z twojego zespołu szerzej, niejako „poza wiekiem” – pomiń przez chwilę ten element. Zadawaj pytania, spróbuj lepiej zrozumieć jej poglądy, obudź chęć poznania, szukaj wspólnych zainteresowań. Nie przyjmuj niczego z góry. Osłabiaj stereotypy, które dotyczą zarówno starszych, jak i młodszych. Unikaj ocen i generalizowania, sprzeciwiaj się, gdy takie słowa padają w zespole.

Zacznij myśleć i mówić raczej o Pawle, który uwielbia wspinaczkę i ciasto czekoladowe, niż o Pawle, który dopiero zaczyna pracę; o Basi, która ma dwa koty, a nie o Basi – tej najstarszej koleżance.

Uważność na potrzeby

Bądź osobą uważną na innych! Bierz pod uwagę różne potrzeby, preferencje, poziom energii, predyspozycje fizyczne. Pamiętaj, że z wiekiem słabną niektóre funkcje poznawcze (już od 35 r.ż.!), w tym słuch, wzrok czy pamięć krótkotrwała. Pytaj o potrzeby innych. Nie zawsze wiemy, czego w danej chwili potrzebuje druga osoba, a ona może nie mieć śmiałości o tym powiedzieć niezapytana.

Większa czcionka i dobre oświetlenie pomagają całemu zespołowi. Notatki ze spotkania można robić w smartfonie – będą tak samo przydatne.

³ Zajrzyj do artykułu: M. Jasińska, *Jak w siedmiu krokach zorganizować pracę małego zespołu?*, Warszawa 2022, <https://stowarzyszeniestop.pl/stop/wp-content/uploads/2023/06/Jak-w-siedmiu-krokach-zorganizowac-prace-malego-zespołu-Jasinska.pdf> [dostęp: 1.09.2023].

Słowa

W pracy równie ważne jak słuchanie jest mówienie jasnym, zrozumiałym dla wszystkich językiem.

Pokolenia używają różnych słów do nazywania tego samego. Pomyśl, jakim słowem określisz coś, co jest bardzo dobre. „Odjazdowy”, „zajebisty”, „spox”, „fajny”, „klawy”? Które słowo przyszło ci do głowy jako pierwsze? Pokolenia mówią różnymi językami! (Z osobą zarządzającą może najlepiej komunikować się ktoś z jej pokolenia... 😊).

Pamiętaj, że niektóre słowa mogą być zrozumiałe dla twojej grupy wiekowej, a jednocześnie budzić zdziwienie lub niezrozumienie u innej. Odpisanie na informację o spotkaniu krótkim „Nope” może nie być oczywiste dla osób urodzonych w latach 70. XX wieku.

Zachowaj wrażliwość językową, dopytuj, gdy nie znasz skrótu czy odwołania. Na co dzień stosuj raczej język literacki lub prosty⁴. Sprawdzaj, czy informacja została zrozumiana.

Warto wiedzieć, że integrację zespołu wzmacnia używanie własnych, zespołowych skrótów czy powiedzeń, zrozumiałych tylko w danej grupie.

Mocne strony

Doceniaj wkład każdej osoby, a szczególnie gotowość do dzielenia się doświadczeniem i wiedzą. Wiedzę ekspercką może posiadać najmłodsza osoba w zespole, a najstarsza może akurat w tym temacie dopiero zaczynać. Starszy niekoniecznie znaczy mądrzejszy.

Zauważaj mocne strony wszystkich osób z zespołu. Warto w taki sposób spojrzeć na cechy każdego z pokoleń i wykorzystywać ich zalety. W pracy nie chodzi o poświęcanie się, tylko o wspólne działanie i wzajemność, dobór zadań do preferencji i kompetencji. Bądź czasem uczniem/uczennicą, a czasem nauczycielką/nauczycielem dla innych.

Atmosfera

Zwracaj uwagę na tworzenie atmosfery bycia razem, a nie wychowywania czy pouczenia. Reaguj na frazy „Co ty tam wiesz”, a także na umniejszanie przez osoby czyichś doświadczeń czy wiedzy. Stosuj podejście, które zakłada, że każda osoba ma w zespole rolę do spełnienia.

Pamiętaj, że w ciągu ostatnich dekad zaszły ogromne zmiany w relacjach społecznych, politycznych i kulturze. Zachowania niegdyś akceptowane i powszechne, np. sposób traktowania kobiet, język, żarty, jakie opowiadamy, mogą dziś budzić niesmak i być odebrane jako niekulturalne. Podobnie zadawane pytania, kiedyś powszechne, przez inne pokolenia

⁴ O zasadach prostego języka możesz przeczytać w artykule: M. Nowakowska, K. Radzikowska, *Język inkluzywny. Jak mówić, żeby włączyć*, Warszawa 2022, <https://stowarzyszeniestop.pl/jezyk-inkluzywny-jak-mowic-zeby-wlaczac/> [dostęp: 4.09.2023].

mogą być postrzegane jako zbyt intymne czy nie na miejscu. Możesz, często nieświadomie, urazić kogoś swoimi sformułowaniami czy zachowaniem.

DOCENIAJĄC RÓŻNORODNOŚĆ

W niestabilnych czasach, gdy wszystko ulega szybkim zmianom, potrzebne są zespoły twórcze, efektywne, szybko reagujące na zmiany, wychodzące poza schematy, innowacyjne. **Te warunki spełniają zespoły różnorodne, także pod względem wieku.** Podkreślają to szczególnie osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi w firmach i organizacjach. Według wiedzy psychologicznej to także zespoły, w których może się pracować najtrudniej.

Różnorodny, wielopokoleniowy zespół – właśnie dzięki różnicom w stylu, wiedzy, zasobach, korzystaniu z sieci i kontaktów – może odpowiedzieć na wyzwania. Ma szansę osiągnąć taki stan, który nazywamy **umysłem zbiorowym**⁵. Pojawiają się wtedy rozwiązania, których autorami i autorkami nie są konkretne, pojedyncze osoby, ale cały zespół, gdy np. wiedza technologiczna spotyka się z językową. Różnorodne zespoły mogą efektywniej pracować nad rozwiązaniami kreatywnymi. Tak działa np. **strategia zarodka**, gdy załówek pomysłu jest rozwijany, przekształcany i zmieniany przez kolejne osoby.

AUTORKA

Daria Sowińska-Milewska – trenerka, koordynatorka projektów edukacyjnych, ukończyła Szkołę Trenerską STOP i studia podyplomowe z psychogerontologii. Pracuje w projektach międzypokoleniowych oraz skierowanych do osób starszych. Związana z Fundacją Pro Cultura i Centrum Aktywności Międzypokoleniowej „Nowolipie”.

[Zdjęcie z okładki z zasobów Freepik](#)

⁵ Za: J. Heidtman, P. Piasecki, *Sensotwórczość. Jak zarządzać pracownikami wiedzy we współczesnych organizacjach*, wyd. 2, Warszawa 2022.

BIBLIOGRAFIA

- Godlewski G., *Animacja i Antropologia* [w:] G. Godlewski, I. Kurz, A. Mencwel, M. Wójtowski (red.), *Animacja Kultury. Doświadczenie i przyszłość*, Warszawa 2002, s. 59, <https://animacjakultury.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/09/Animacja-kultury.-Dos%CC%81wiadczenie-i-przysz%CC%81c%CC%81.pdf> [dostęp: 1.09.2023].
- Gruszczyńska-Malec G., Waligóra Ł., *Zarządzanie multigeneracyjne – budowanie zaangażowania w zespole zróżnicowanym ze względu na wiek*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2019, nr. 53(3), s. 11–24, <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1332> [dostęp: 1.09.2023].
- GUS, *Prognoza ludności na lata 2023–2060*, Warszawa 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2023-2060,11,1.html> [dostęp: 1.09.2023].
- Heidtman J., Piasecki P., *Sensotwórczość. Jak zarządzać pracownikami wiedzy we współczesnych organizacjach*, wyd. 2, Warszawa 2022.
- Jasińska M., *Jak w siedmiu krokach zorganizować pracę małego zespołu?*, Warszawa 2022, <https://stowarzyszeniestop.pl/stop/wp-content/uploads/2023/06/Jak-w-siedmiu-krokach-zorganizowac-prace-malego-zespołu-Jasinska.pdf> [dostęp: 1.09.2023].
- Jeruszka U., Wolan-Nowakowska M., *Zarządzanie różnorodnością w organizacji. Aspekty psychopedagogiczne*, Warszawa 2020.
- Kita M., *Style komunikacji międzypokoleniowej* [w:] B. Witosz (red.), *Style konwersacyjne*, Katowice 2006, s. 80–89.
- Nieżurawska-Zajac J., *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, Warszawa 2020.
- Nowakowska M., Radzikowska K., *Język inkluzywny. Jak mówić, żeby włączyć*, Warszawa 2022, <https://stowarzyszeniestop.pl/jezyk-inkluzywny-jak-mowic-zeby-wlaczac/> [dostęp: 4.09.2023].
- Smolbik-Jęczmień A., *Wybrane aspekty funkcjonowania oraz zarządzania zespołami wielopokoleniowymi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, nr 2.2, s. 181–194, <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=721502> [dostęp: 1.09.2023].
- Widerszal-Bazyl M., *Co zrobić, by zwiększyć efektywność zespołów zróżnicowanych wiekowo?*, Warszawa 2018.