

MARIA  
WIDERSZAL-BAZYL

CO ZROBIĆ,  
BY ZWIĘKSZYĆ EFEKTYWNOŚĆ  
ZESPOŁÓW ZRÓŻNICOWANYCH  
WIEKOWO?

**Maria Widerszal-Bazyl**

**CO ZROBIĆ,  
BY ZWIĘKSZYĆ EFEKTYWNOŚĆ ZESPOŁÓW  
ZRÓŻNICOWANYCH WIEKOWO?**

**Warszawa 2018**

**CIOP  PIB**

Wydano w ramach IV etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” (2017–2019) finansowanego w zakresie zadań służb państwowych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Autor:

Maria Widerszal-Bazyl – Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Projekt okładki:

Anna Antoniszewska

Opracowanie redakcyjne:

Zespół Redakcji Wydawnictw Naukowych

Opracowanie graficzne:

Dorota Marzec

© Copyright by Centralny Instytut Ochrony Pracy –  
Państwowy Instytut Badawczy  
Warszawa 2018 (II wydanie)

ISBN: 978-83-7373-255-1

**CIOP**  **PIB**

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy  
ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa  
tel. (22) 623 36 98, fax (22) 623 36 93, 623 36 95, [www.ciop.pl](http://www.ciop.pl)

## SPIS TREŚCI

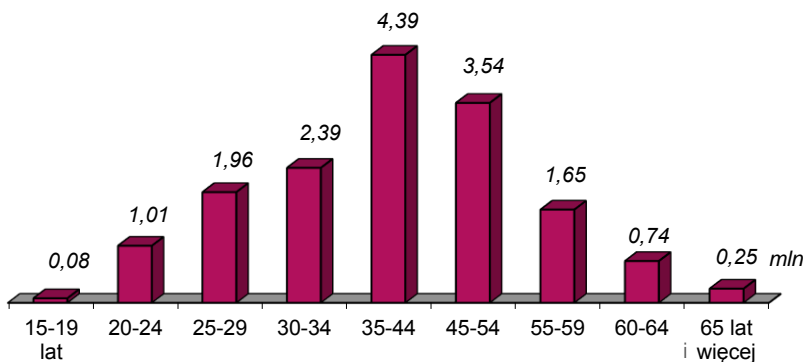
1.	Zespoły zróżnicowane wiekowo – skala zjawiska.....	5
2.	Czy zespoły zróżnicowane wiekowo są efektywne? .....	7
3.	Model kategoryzacji – elaboracji (CEM) .....	10
4.	Co robić? .....	15
4.1.	Co robić, by osłabić rolę procesu kategoryzacji społecznej w zespole? .....	15
4.1.1.	Zmniejszać istotność wieku.....	15
4.1.2.	Zapobiegać poczuciu zagrożenia wynikającego z zaliczenia do „gorszej” kategorii .....	17
4.1.3.	Tonować negatywne skutki kategoryzacji na młodych i starych .....	21
4.2.	Co robić, by wzmocnić rolę procesu elaboracji informacji związanych z zadaniem? .....	25
4.2.2.	Dobierać zadania, uwzględniając poziom ich złożoności.....	25
4.2.3.	Zwiększyć motywację zadaniową w zespole ....	26
4.2.4.	Zwiększyć zdolność do wykonania zadania w zespole .....	37
5.	Co zrobić, by zwiększyć efektywność zespołów zróżnicowanych wiekowo? Zalecenia .....	44
	Bibliografia .....	47



# 1.

## ZESPOŁY ZRÓŻNICOWANE WIEKOWO – SKALA ZJAWISKA

Gdy śledzi się statystyki ilustrujące wiek osób pracujących w Polsce (rys. 1), to widać z jak dużym zróżnicowaniem wiekowym mamy do czynienia w miejscach pracy. Na rysunku 1 pokazano, że na rynku pracy najliczniej reprezentowana jest grupa wiekowa 35–44 lata (obejmująca ok. 4,39 mln pracujących). Towarzyszy jej niemal równie liczna grupa pracowników młodszych (4,35 mln – jeśli grupy od 20 do 34 lat traktować łącznie), grupa pracowników średnio starszych (3,54 mln to pracownicy od 45 do 54 lat) oraz starszych (łącznie grupy od 55 lat wzwyż obejmują 2,64 mln pracowników).



**Rysunek 1.** Pracujący w podziale według wieku w IV kwartale 2014 r.  
– w milionach

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rocznika Statystycznego Pracy 2015 [21].

## Czy jednak zróżnicowanie wiekowe osób pracujących w Polsce przekłada się bezpośrednio na liczbę zespołów zróżnicowanych wiekowo?

Tu powstają wątpliwości. Nie można bowiem wykluczyć, że osoby w różnym wieku pracują w danej organizacji niejako równolegle, w odrębnych zespołach, natomiast zespoły międzygeneracyjne należą do rzadkości. Jak to wygląda w Polsce? Badania na ten temat nie udzielają jednoznacznej odpowiedzi. Kołodziejczyk-Olczak [10], która badała 1011 pracodawców, podaje że 60% z nich mówiło o pracy w zróżnicowanych wiekowo zespołach. Z kolei Stankiewicz [23] stwierdziła, że 34% specjalistów HR pracujących na północy kraju uznało, że ich organizacje wykorzystują pracę takich zespołów. Jeszcze inną liczbę podaje Lubrańska [15]: 47% badanych przez nią pracowników mówiło o tworzeniu w ich organizacjach zespołów zróżnicowanych wiekowo.

Choć trudno ustalić dokładną liczbę czynnych zespołów zróżnicowanych wiekowo, to jednak na podstawie przytoczonych źródeł można szacować, że jest to liczba na tyle duża (od 30 do 60% zatrudnionych pracuje w takiej formie), że warto zastanawiać się nad specyfiką zarządzania takimi zespołami.

# 2.

## CZY ZESPOŁY ZRÓŻNICOWANE WIEKOWO SĄ EFEKTYWNE?

Na początku warto odpowiedzieć na pytanie, czy zespoły wielopokoleniowe są efektywniejsze niż zespoły homogeniczne wiekowo i czy z tego powodu mają większą wartość dla organizacji.

Interesujące, a zarazem zaskakujące jest to, że dwa pokrewne środowiska profesjonalistów, tj. specjaliści związani z zarządzaniem – z jednej strony oraz badacze z zakresu społecznej psychologii pracy – z drugiej, udzielają nieco odmiennych odpowiedzi na to pytanie. Wśród specjalistów z zakresu zarządzania przeważa pozytywna ocena zespołów wielopokoleniowych. Stankiewicz [23] badając grupę 64 specjalistów HR z północnej Polski, zadała im między innymi pytanie, jak ważne jest tworzenie zespołów zróżnicowanych wiekowo. Zdecydowana większość odpowiedzi była pozytywna. Respondenci uznawali, że jest to ważny aspekt zarządzania kadrami (69% odpowiedzi), sprzyja większej efektywności zespołów (60%), ich kreatywności (72%) oraz pozwala wykorzystać potencjał pracowników (69%). Wahanie było widoczne tylko przy odpowiedzi na pytanie o zadowolenie pracowników: tylko 33% respondentów udzieliło pozytywnych odpowiedzi.

Koncepcje i badania z zakresu społecznej psychologii pracy nasuwają więcej wątpliwości i nie są tak jednoznaczne w swych konkluzjach. Trzy podejścia teoretyczne, które odnoszą się do tej kwestii, tj. teoria kategoryzacji społecznej [24], teoria atrakcyjności społecznej [4] oraz teoria przetwarzania informacji poznawczych [5] prowadzą do odmiennych wniosków.



Punktem wyjścia **teorii kategoryzacji społecznej** jest założenie, że ludzie dążą do utrzymania pozytywnej oceny siebie i uzyskują ją poprzez porównywanie się z innymi. Bazą tych porównań jest proces kategoryzacji świata społecznego. Cecha istotna w danym kontekście, np. wykształcenie, uroda czy siła fizyczna, może stać się kryterium podziału ludzi na kategorie. Dokonywana jest też samokategoryzacja, czyli zaklasyfikowanie siebie do określonej grupy. Na podstawie tej teorii można oczekiwać, że wiek stanie się kryterium kategoryzowania pracowników na młodszych i starszych. Tendencja do faworyzowania własnej grupy wiekowej, a obniżania znaczenia pozostałych grup może przejawiać się w podtrzymywaniu negatywnych stereotypów i działaniach dyskryminacyjnych. Wszystko to będzie powodowało konflikty w zespole, a przez to obniżało jego efektywność. Tak więc na podstawie koncepcji kategoryzacji społecznej należałoby oczekiwać, że duże zróżnicowanie wiekowe grupy prowadzi do mniejszej efektywności.

Podobne wnioski można wysnuć z **koncepcji atrakcyjności**. Zakłada się w niej, że ludzie są dla siebie atrakcyjni, gdy są podobni. Podobieństwo może dotyczyć światopoglądu, wyglądu zewnętrznego czy właśnie wieku. W konsekwencji grupy złożone z osób podobnych do siebie są dla swych członków atrakcyjniejsze, cechuje je lepsza komunikacja, spójność i wyższa wydajność. Innymi słowy, również na podstawie koncepcji atrakcyjności Byrne'a można oczekiwać, że zróżnicowanie wiekowe w zespole będzie utrudniać pracę grupową i skutkować niższą efektywnością.

Inne wnioski płyną z **teorii przetwarzania informacji poznawczych**. W tym ujęciu zróżnicowanie grupy jest korzystne, daje bowiem grupie jako całości możliwość korzystania z szerszego zasobu wiedzy, dysponowania bardziej różnorodnymi umiejętnościami i doświadczeniami. W konsekwencji przetwarzanie informacji koniecznych do rozwiązania zadania jest pełniejsze, a efektywność grupy się zwiększa.

Tyle jeśli chodzi o podejścia teoretyczne, a co na to badania? Kilka lat temu dwaj badacze amerykańscy [8] dokonali przeglądu 21 badań na ten temat zrealizowanych w latach 1992–2009. Uwzględniono tylko te badania, które spełniały przyjęte przez autorów przeglądu kryteria jakościowe. Jak się okazało, uzyskiwane wyniki były bardzo zróżnicowane. Część wskazywała na pozytywne związki pomiędzy zróżnicowaniem wiekowym zespołu a jego poziomem wykonania, część – na związki negatywne, a jeszcze inne – nie odnotowywały żadnych istotnych statystycznie powiązań. Metaanaliza powyższych badań, czyli statystyczne podsumowanie ich wyników – łącznie objęła 7217 zespołów; wskazywała jednak na związek negatywny (ważona średnia  $r = -.06$ ,  $p < 0.05$ ), czyli okazało się, że średnio rzecz biorąc, im większe zróżnicowanie wiekowe, tym gorszy poziom pracy zespołu.

Duże różnice między wynikami kazały jednak przypuszczać, że istnieją pewne dodatkowe okoliczności, które powodują, że w pewnych sytuacjach zróżnicowanie wiekowe zespołu prowadzi do pozytywnych skutków, a w innych do negatywnych. Dalsze wysiłki badaczy poszły w kierunku wyłaniania tych krytycznych okoliczności.

Szczególnie trafną syntezą godzącą sprzeczności między wspomnianymi wcześniej koncepcjami teoretycznymi, a także tłumaczącą rozbieżności w wynikach badań jest **Model kategoryzacji – elaboracji** (ang. *Categorization-Elaboration Model*, CEM) zaproponowany przez holenderskiego badacza van Knippenberga i jego współpracowników [25]. Model ten dotyczy wszelkiego rodzaju zróżnicowań w grupie, a więc np. zróżnicowania w zakresie: płci, wykształcenia, narodowości, rasy itp. Pozwala też bardzo dobrze opisać konsekwencje zróżnicowania wiekowego w zespole. Dlatego też potraktujemy go jako mapę, która ułatwi wytypowanie i spójne opisanie roli poszczególnych czynników decydujących o efektywności zespołów zróżnicowanych wiekowo. Najpierw jednak przedstawiony zostanie sam model.

# 3.

## MODEL KATEGORYZACJI – ELABORACJI (CEM)

W modelu CEM [25] przyjmuje się, że w zespole zróżnicowanym wiekowo uruchomiane są jednocześnie dwa przeciwstawne procesy:

- **Proces kategoryzacji społecznej** (rys. 2, zmienna 1) opisywany wcześniej, a polegający na dzieleniu członków zespołu na kategorie. W przypadku zróżnicowania wiekowego będzie to dzielenie na kategorie osób młodszych i starszych. Kategoria własna będzie faworyzowana, a „inni” – oceniani gorzej i traktowani mniej przychylnie, a w krańcowych sytuacjach nawet wrogo. W rezultacie pojawią się konflikty, a efektywność zespołu będzie niska.
- **Proces elaboracji informacji i punktów widzenia** (rys. 2, zmienna 2). Jest to kluczowe pojęcie modelu rozumiane jako proces przetwarzania informacji związanych z zadaniem, a także wymiany informacji między członkami zespołu, z uwzględnieniem różnych punktów widzenia na realizowane zadanie. Jedno z podstawowych założeń modelu głosi, że im większe nasilenie procesu elaboracji, tym wyższy poziom wykonania zespołu. Ponieważ zespół zróżnicowany wiekowo daje większe gwarancje wszechstronnej „elaboracji informacji i punktów widzenia”, poziom wykonania przez niego zadań jest większy niż zespołów homogenicznych wiekowo.

Powyższe procesy są ze sobą powiązane w taki sposób, że proces kategoryzacji społecznej – ze względu na swoje niekorzystne konsekwencje – hamuje proces elaboracji informacji. A przecież – jak była mowa – to

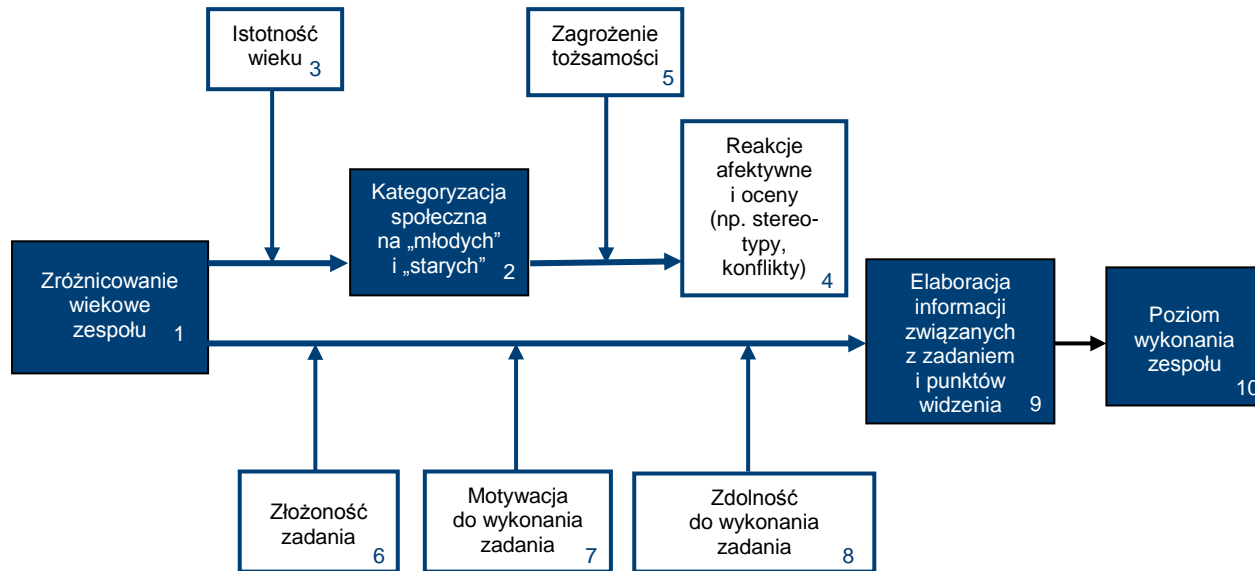
właśnie proces elaboracji decyduje o tym, że zespół zróżnicowany wiekowo może być efektywniejszy.

W konsekwencji na podstawie modelu CEM należałoby przyjąć, że tym większe mamy szanse zwiększenia efektywności zespołów zróżnicowanych wiekowo, w im większym stopniu będziemy w stanie **osłabić proces kategoryzacji społecznej oraz jego ujemny wpływ na elaborację informacji**, a jednocześnie im bardziej będziemy w stanie **wzmocnić proces elaboracji informacji**.

Powstaje więc pytanie, co osłabia proces kategoryzacji społecznej i jego ujemny wpływ na elaborację, oraz dodatkowe pytanie, co wzmacnia proces elaboracji informacji. Zgodnie z modelem w zespole zróżnicowanym wiekowo kategoryzacja na starych i młodych jest tym silniejsza, w im większym stopniu **wiek traktowany jest jako istotna cecha pracownika** (ang. *age salience*; rys. 2, zmienna 3).

Gdy wiek jest łatwo dostrzegany i istotny w danym środowisku, to podział na młodych i starych będzie głębszy. Gdy zaś wiek jest cechą mało istotną, bo np. inne różnice między pracownikami wychodzą na pierwszy plan, m.in. płeć, wykształcenie, uroda czy zdrowie, to kategoryzacja na starych i młodych będzie słabsza.

Załóżmy jednak, że w danym zespole wiek był właściwością istotną, a w konsekwencji doszło do silnego podziału na ludzi młodych i starych. Zgodnie z modelem sytuacja taka nie oznacza jednak, że koniecznie musiały się wówczas pojawić silne **reakcje afektywne i oceniające** (rys. 2, zmienna 4), np. w postaci niechęci do starszych pracowników czy odwrotnie – lekceważenia umiejętności osób młodych. To, czy te negatywne emocje pojawią się czy też nie, zależy bowiem od jeszcze jednej zmiennej przewidzianej w modelu, a mianowicie od poziomu **zagrożenia tożsamości** (rys. 2, zmienna 5).



**Rysunek 2.** Model kategoryzacji – elaboracji (CEM) z modyfikacjami pod kątem zróźnicowania wiekowego w zespole

Źródło: opracowanie własne na podstawie: van Knippenberg i in., 2004.

Gdy kategoria, z którą jednostka się utożsamia, np. kategoria starszych pracowników, jest źle traktowana i tendencyjnie oceniana, to przynależność do tej kategorii będzie budziła w pracowniku poczucie zagrożenia. W konsekwencji pojawiają się u niego silne emocje (np. poczucie krzywdy) i negatywne oceny (np. niska ocena pracy młodszych kolegów). Gdy zaś podział na starych i młodych nie powoduje poczucia zagrożenia (ponieważ wszyscy są równo traktowani), to pojawianie się negatywnych emocji jest mało prawdopodobne.

Jak widać na rysunku 2, to reakcje afektywne i oceniające mają bezpośredni wpływ na to, czy w zespole zróżnicowanym wiekowo będzie mogło dojść do wszechstronnego przetwarzania informacji związanych z zadaniem, a w konsekwencji mają też wpływ na poziom wykonania zadań przez zespół.

Przejdźmy teraz do drugiego z wcześniej postawionych pytań, tj. jakie czynniki mogą wzmocnić pozytywny wpływ zróżnicowania wiekowego zespołu na proces elaboracji informacji, a przez to przyczynić się do wyższej efektywności zespołów zróżnicowanych. Model CEM przewiduje trzy takie czynniki.

Po pierwsze jest to **złożoność zadania** (rys. 2, zmienna 6). Przy złożonych zadaniach, wszechstronne przetwarzanie informacji i spojrzenie na problem z różnych stron ma szczególne znaczenie. Dlatego właśnie przy zadaniach złożonych będzie się uwidaczniać przewaga zespołów zróżnicowanych wiekowo.

Drugim czynnikiem jest **motywacja do wykonania zadania** (rys. 2, zmienna 7). Do wszechstronnego przetwarzania informacji związanych z zadaniem może dojść wtedy, gdy członkowie zespołu są zainteresowani zadaniem i odpowiednio motywowani do jego wykonania. W innym przypadku przetwarzanie informacji może być powierzchowne nie dość intensywne i wtedy nie zostanie spełniony podstawowy warunek wysokiego poziomu wykonania.

Trzecim i ostatnim czynnikiem uwzględnionym w modelu jest **zdolność do wykonania zadania** (rys. 2, zmienna 8). Sama motywacja nie wystarczy, by rzeczywiście doszło do odpowiednio pogłębionego przetwarzania informacji związanych z zadaniem. Potrzebna jest jeszcze odpowiednia wiedza i umiejętności, które gwarantują zdolność zespołu do poradzenia sobie z zadaniem.

# 4.

## CO ROBIĆ?

W tej części postaramy się wskazać, jakie działania warto podejmować, by w zespołach zróżnicowanych wiekowo zmniejszyć rolę procesu kategoryzacji społecznej, który zagraża ich efektywności (rozdz. 4.1), a także zwiększyć rolę procesu elaboracji informacji, który sprzyja ich efektywności (rozdz. 4.2).

### 4.1. CO ROBIĆ, BY OSŁABIĆ ROLĘ PROCESU KATEGORYZACJI SPOŁECZNEJ?

#### 4.1.1. Zmniejszać istotność wieku

Dobre wyobrażenie o tym, jak jest rozumiana **istotność wieku** daje skala do mierzenia tego pojęcia stosowana przez niemieckich badaczy [20]. W tabeli 1 podano próbkę stwierdzeń tej skali. Najogólniej można powiedzieć, że o dużej istotności wieku mówimy wówczas, gdy różnice w wieku między kolegami w zespole są przez nich łatwo zauważane oraz traktowane jako ważne.

W badaniach wykazano, że im większe są rzeczywiste różnice wieku między członkami zespołu, tym większa również istotność wieku (w niektórych badaniach korelacja ta dochodziła nawet do  $r = .55$  [26]). Stąd też najbardziej oczywistym sposobem obniżania istotności wieku jest takie dobieranie składu wiekowego zespołu, by nie dopuszczać do zbyt dużych rozpiętości wiekowych. Innymi słowy, zróżnicowanie wiekowe tak, ale bez przesady!



**Tabela 1.** Próbką stwierdzeń skali mierzącej istotność wieku autorstwa Wegge i Schmidt

Stwierdzenia skali*
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gdy proszą mnie o opisanie naszego zespołu, do głowy przychodzi mi nasz skład wiekowy (np. trzech młodszych kolegów i dwóch starszych).</li><li>2. Mam pełną świadomość, jakie są różnice wieku pomiędzy moimi kolegami.</li><li>3. Czasami zastanawiam się nad różnicami wieku w naszym zespole.</li><li>4. Przy podejmowaniu decyzji w zespole (np. przy przydzielaniu zadań) różnice wieku pomiędzy członkami zespołu są brane pod uwagę.</li></ol>

\* Na każde stwierdzenie przewidziana jest pięciostopniowa skala odpowiedzi; im większa zgoda z tym stwierdzeniem, tym większa istotność wieku w zespole.

Źródło: [20], tłumaczenie własne.

Są też inne sposoby obniżania istotności. Interesującym rozwiązaniem jest dbanie o zrównoważony rozkład wieku w zespole. Gdy rozkład wieku jest zrównoważony, tj. istnieją zbliżone ilościowo podgrupy osób w podobnym wieku, to w świadomości członków zespołu wiek będzie mniej istotną cechą niż wówczas, gdy większość członków zespołu jest w podobnym wieku (np. są to ludzie młodzi), a mniejszość, np. dwie osoby, reprezentuje zupełnie inne pokolenie (np. są to ludzie starzy).

Na inny jeszcze aspekt zwracają uwagę van Knippenberg i współpracownicy [25]. Istotność danej kategorii zwiększa się, gdy nakładają się na nią inne jeszcze linie podziału w zespole, np. podziały ze względu na płeć, wykształcenie itp. Przykładowo, istotność wieku będzie szczególnie duża, gdy w grupie składającej się z siedmiu osób trzy będą młodymi mężczyznami, a pozostałe cztery – starszymi kobietami. W tym bowiem przypadku na kategorii wiekowe nakładają się kategorie płci. Dlatego też chcąc obniżyć istotność wieku w zespole, dobrze jest tak dobierać jego skład, by na zróżnicowa-

nie wiekowe nie nakładały się zróżnicowania innego typu, np. w zakresie wykształcenia, płci, specjalizacji, lecz raczej, by te różne rodzaje zróżnicowań krzyżowały się ze sobą (trzymając się poprzedniego przykładu, lepiej by zarówno wśród kobiet, jak i wśród mężczyzn znalazły się osoby młode oraz starsze).

Jeszcze innym sposobem zmniejszenia istotności wieku jest zapewnienie zespołowi odpowiedniego przywództwa. Tej sprawie poświęcamy uwagę w rozdziale 4.2.2.

W kontekście modelu CEM zmniejszanie istotności wieku jest tak ważne, ponieważ osłabia proces kategoryzacji społecznej wraz z jego ujemnymi skutkami. Warto podkreślić, że istnieją również empiryczne dowody świadczące o negatywnych konsekwencjach dużej istotności wieku. Badacze niemieccy analizowali m.in. pracę 222 zespołów pracowników biur podatkowych, a także 69 zespołów pracowników rozpatrujących wnioski o renty. W wynikach wskazano, że istotność wieku była związana z częstszym pojawianiem się stereotypów związanych z wiekiem, z konfliktami w pracy, wypaleniem zawodowym, a także mniejszą innowacyjnością zespołu [20]. Ponadto w badaniach na reprezentatywnej próbie pracowników niemieckich obejmującej 2000 osób wykazano, że istotność wieku jest istotnie związana z gorszą oceną własnego stanu zdrowia [20]. Z tego wszystkiego wynika praktyczny wniosek, że zarządzając zespołami zróżnicowanymi wiekowo, należy dążyć do zmniejszania istotności wieku.

#### **4.1.2. Zapobieganie poczuciu zagrożenia wynikającego z zaliczenia do „gorszej” kategorii**

Kategoryzacja członków zespołu na młodych i starych nie uruchamia automatycznie wzajemnej niechęci między nimi czy konfliktów. Pojawienie się tych negatywnych zjawisk jest prawdopodobne wówczas, gdy członkowie jednej z wyodrębnionych podgrup czują się zagrożeni istniejącym podziałem.

Gdy uznają, że „kategoria”, do której przynależą, jest traktowana gorzej, mniej sprawiedliwie, nie mają możliwości pełnego rozwoju, odpowiednich zarobków, są niepewni jutra i ogólnie ich sytuacja jest gorsza niż innych. W modelu CEM zjawisko to określono jako zagrożenie tożsamości (rys. 2, zmienna 5) i ono wpływa na to, jakie będą konsekwencje kategoryzacji pracowników na młodych i starych.

Z tego wynika, że za wszelką cenę należy przeciwdziałać sytuacjom, w których przedstawiciele jednej z kategorii wiekowych czują się dyskryminowani. Najczęściej dotyczy to starszych pracowników, dlatego temu zjawisku poświęcano najwięcej uwagi. Nie można jednak zapominać, że istnieje także dyskryminacja młodych pracowników, której konsekwencją jest: poczucie zagrożenia, które ona wywołuje, natomiast kategoryzacja społeczna na ludzi młodych i starych uruchamia wzajemną niechęć, stereotypy, konflikty, a finalnie obniża efektywność zespołu.

Najlepszym sposobem przeciwdziałania dyskryminacji jest prowadzenie kompleksowej polityki zarządzania wiekiem w organizacji [np. 7, 13, 14, 18]. Bardzo wiele pisano już na ten temat, dlatego nie będziemy szerzej omawiać tej kwestii w tym opracowaniu. W tabeli 2 przypominamy tylko, jakie są obszary polityki zarządzania wiekiem oraz jakie typowe działania wchodzą w skład tych obszarów.

**Tabela 2.** Obszary zarządzania wiekiem

Lp.	Obszar	Przykładowe działania
1.	Rekrutacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>w ogłoszeniach o pracę nie stawiać limitu wieku kandydata, tak by dopuścić większe zróżnicowanie wiekowe przyjmowanych pracowników</li> </ul>

Lp.	Obszar	Przykładowe działania
		<ul style="list-style-type: none"> <li>wywiady z kandydatem przeprowadza przeszkolony personel, który nie koncentruje się na wieku, lecz na umiejętnościach, wiedzy i doświadczeniu kandydata</li> </ul>
2.	Szkolenia i kształcenie ustawiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak limitu wieku przy przyjmowaniu na szkolenia organizowane przez pracodawcę</li> <li>określanie potrzeb szkoleniowych wszystkich pracowników, bez względu na wiek</li> </ul>
3.	Rozwój kariery zawodowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>umożliwianie rozwoju kariery zawodowej wszystkim pracownikom, bez względu na wiek</li> </ul>
4.	Elastyczne formy zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>dostosowanie czasu pracy zmianowej do możliwości pracownika</li> <li>elastyczne godziny pracy dla starszych pracowników</li> <li>możliwość redukcji godzin pracy (dziennie, miesięcznie)</li> </ul>
5.	Ochrona i promocja zdrowia	<ul style="list-style-type: none"> <li>systematyczna ocena ryzyka zdrowotnego w miejscu pracy</li> <li>promocja zdrowia w miejscu pracy</li> <li>ergonomiczne rozwiązania miejsca pracy</li> </ul>
6.	Przesunięcia między stanowiskami	<ul style="list-style-type: none"> <li>przesunięcia na stanowiska odpowiadające aktualnej kondycji i umiejętnościom pracowników</li> </ul>
7.	Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę	<ul style="list-style-type: none"> <li>umożliwienie osobom odchodzącym na emeryturę kontaktu z kolegami</li> <li>elastyczne formy przechodzenia na emeryturę: zatrudnienie czasowe</li> </ul>

Źródło: Naegele i Walker [18]

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na następującą kwestię. Klasyfikacje obszarów polityki zarządzania wiekiem, jak np. ta przytoczona w tabeli 2, z reguły nie uwzględniają zagadnień zespołów zróżnicowanych wiekowo, mimo że jest to niewątpliwie jedna ze składowych tej polityki zarządzania wiekiem. Co więcej, składowa ta jest ściśle związana ze wszystkimi innymi obszarami zarządzania wiekiem (rys. 3). Zespół zróżnicowany wiekowo nie może sprawnie funkcjonować, jeśli w całej organizacji nie są przestrzegane zasady dotyczące równości wszystkich pracowników – bez względu na wiek – w zakresie: rekrutacji, szkolenia, planowania rozwoju, awansów, płac itp. Gdy zasady równości nie są respektowane, określone grupy pracowników (starsi lub młodszy – zależnie od okoliczności) będą czuły się zagrożone, a to z kolei – zgodnie z modelem CEM – nie sprzyja efektywności zespołów zróżnicowanych wiekowo.



**Rysunek 3.** Zależność efektywności zespołów zróżnicowanych wiekowo od innych obszarów polityki zarządzania wiekiem w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

### 4.1.3. Tonować negatywne skutki kategoryzacji na młodych i starych

Jedną z typowych konsekwencji procesu kategoryzacji społecznej, w interesującym nas przypadku dzielenia członków zespołu na młodych i starych, jest aktywowanie stereotypów związanych z wiekiem pracownika. Stereotypy te można określić jako „przekonania i oczekiwania dotyczące pracowników, bazujące na ich wieku” [19]. Choć teoretycznie stereotypy mogą dotyczyć każdej grupy wiekowej, to dotychczas najwięcej uwagi poświęcano stereotypom na temat starszych pracowników. Są one na ogół negatywne. Z reguły nie mają pokrycia w rzeczywistości. Dwaj badacze amerykańscy dokonali przeglądu badań nad stereotypami tego typu, a jednocześnie w niektórych przypadkach byli w stanie zweryfikować ich trafność [19]. Próbkę tego interesującego przedsięwzięcia zamieszczono w tabeli 3.

**Tabela 3.** Przykładowe stereotypy na temat starszych pracowników i ich weryfikacja na podstawie badań

Lp.	Stereotyp	Weryfikacja
1.	Starsi pracownicy są mniej produktywni niż młodzi, ich poziom wykonania jest niższy	<ul style="list-style-type: none"><li>• brak dowodów, że poziom wykonania spada wraz z wiekiem pracownika, wprost przeciwnie – częściej poprawia się; gdy są spadki, to niewielkie</li><li>• gdy chodzi o poziom wykonania zadań, to wiek pracownika ma mniejsze znaczenie niż jego umiejętności i zdrowie</li></ul>
2.	Starsi pracownicy trudniej się uczą i w związku z tym mają mniejsze możliwości rozwoju	–
3.	Starsi pracownicy będą krócej pracować, dlatego pracodawcy nie opłaca się inwestować w ich szkolenie. Inwestycja taka nie zwróci się	zwrot inwestycji przeznaczony na szkolenie starszych pracowników nie jest niższy, ponieważ jest mniej prawdopodobne, że porzucą oni pracę; inwestycja taka zwykle zwraca się w krótkim czasie

Lp.	Stereotyp	Weryfikacja
4.	Starsi pracownicy są mniej elastyczni, wykazują większy opór wobec zmian	–

Źródło: [19].

Niekorzystne stereotypy przyczyniają do powstawania konfliktów w zespole. W cytowanych już wcześniej badaniach niemieckich [20] stwierdzono, że negatywne stereotypy o starszych pracownikach prowadzą zarówno do konfliktów poznawczych związanych ze sposobem wykonywania zadania, jak i do konfliktów emocjonalnych, czyli nieporozumień pomiędzy członkami zespołu. Konflikty poznawcze były związane ze słabszą identyfikacją z zespołem, a także mniejszą jego innowacyjnością. Konflikty emocjonalne zaś – z niższym zadowoleniem z pracy oraz z wypaleniem zawodowym. W sumie więc w badaniach tych wykazano, że negatywne stereotypy poprzez intensyfikację konfliktów prowadzą do obniżenia efektywności zespołu.

Szczególnie niebezpieczna jest sytuacja, gdy stereotypy dotyczące starszych pracowników podtrzymywane są przez naczelne kierownictwo. Jest wówczas bardzo prawdopodobne, że decyzje organizacyjne będą podejmowane tendencyjne i może dochodzić do dyskryminacji na tle wieku. Dowodzą tego badania niemieckie [12], w których wzięło udział 147 średnich i małych przedsiębiorstw, łącznie ponad 7,5 tys. respondentów. Byli to pracownicy szeregowi oraz około 500 osób z naczelnego kierownictwa. Okazało się, że im większe było zróżnicowanie wiekowe w danym przedsiębiorstwie, tym więcej było w nim dyskryminacji ze względu na wiek. Zależność taka występowała jednakże tylko wówczas, gdy naczelne kierownictwo utrzymywało stereotypy na temat starszych pracowników. Gdy zaś wiek nie miał znaczenia – nie odnotowano istotnych powiązań między zróżnicowaniem wiekowym a dyskryminacją. Innymi słowy, w badaniu tym ustalono, że to, czy naczelne kierownictwo utrzymuje czy nie stereotypy dotyczące starszych pracowników, decyduje, czy

zróznicowanie wiekowe w organizacji prowadzi do dyskryminacji ze względu na wiek czy też nie.

Przytoczone wyżej wyniki badań nie pozostawiają wątpliwości, że w zespołach zróznicowanych wiekowo trzeba dążyć do redukcji stereotypów związanych z wiekiem.

Jak to robić? Na szczęście są na to sposoby. Jest wiele dowodów na to, że stereotypy na temat starszych pracowników zmieniają się pod wpływem informacji. Oto kilka przykładów pochodzących z badań [za: 19] na ten temat:

- osoby przeprowadzające rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami do pracy lepiej oceniali starszego kandydata – który zgodnie ze stereotypem był „zapominalski” – gdy przeczytały list referencyjny, w którym podkreślano pozytywne cechy kandydata
- gdy przeprowadzający wywiad z kandydatem miał pełniejsze informacje o stanowisku pracy, na które poszukiwano pracownika, to wpływ stereotypów związanych z wiekiem na jego decyzje zmalał
- kierownik z dużym doświadczeniem w pracy swoje decyzje o przyjęciu kandydata opierał głównie na obiektywnych wymaganiach danego stanowiska pracy, natomiast niedoświadczony student – bardziej na wieku kandydata.

Płynie stąd wniosek, że chcąc osłabić stereotypy związane z wiekiem, należy dostarczać informacji, które przeczą treści stereotypu. Formy tego przekazu mogą być różne: organizowanie szkoleń, odczytów, wydawanie broszur, zamieszczanie materiałów na stronach internetowych itp.

Dalej opiszemy udaną próbę przeciwdziałania stereotypom na temat starszych pracowników, która miała formę dwudniowego szkolenia przeznaczonego dla kierowników [20, 26].

Szkolenie składało się z dwóch modułów. W pierwszym module omawiano, jak wraz z wiekiem zmienia się poziom wykonania pracy oraz motywacja. Przedstawiono także problematykę stereotypów związanych



z wiekiem, jak dochodzi do ich powstania i jaki mają wpływ na zachowanie. Zapoznawano także uczestników z zagadnieniami różnorodności wiekowej w zespole i korzyściami, które z niej płyną, a także czynnikami, które decydują o pozytywnym lub negatywnym wpływie różnorodności wiekowej zespołu na jego efektywność.

W drugim module koncentrowano się na praktycznych zastosowaniach wiedzy zdobytej w module pierwszym. Zajęcia miały formę ćwiczeń, dyskusji, omawiania studiów przypadku, które koncentrowały się na trzech zagadnieniach: promocji przywództwa uwzględniającego różnice wiekowe, redukcji stereotypów związanych z wiekiem, wzmocnieniu wartości różnorodności wiekowej.

Cztery miesiące później odbyła się tzw. sesja wzmacniająca, jednodniowa, na której podsumowano główne zagadnienia będące przedmiotem szkolenia, przedyskutowano problemy, z jakimi zetknęli się kierownicy, próbując zastosować zalecenia wynikające ze szkolenia w praktyce, a także strategie, które uznali za najbardziej przydatne.

To pilotażowe szkolenie objęło 32 kierowników z biur podatkowych (w sumie kierowali pracą 209 osób). Ocena skuteczności szkolenia była możliwa dzięki temu, że dysponowano dwoma grupami kierowników: grupą, która odbyła szkolenie, oraz grupą, która dopiero oczekiwała na szkolenie. Dane pomiarowe zbierano przed szkoleniem i cztery miesiące później. Autorzy przedsięwzięcia stwierdzili, że szkolenie wpłynęło na redukcję stereotypów związanych z wiekiem, konfliktów, a także przyczyniło się do większej innowacyjności zespołów.

## 4.2. CO ROBIĆ, BY WZMOCNIĆ ROLĘ PROCESU ELABORACJI INFORMACJI

Wielostronna elaboracja informacji związanych z zadaniem i punktów widzenia to proces, który daje przewagę zespołom zróżnicowanym wiekowo nad zespołami homogenicznymi. Czynniki, które intensyfikują ten proces, będą więc jednocześnie zwiększały efektywność zespołów zróżnicowanych wiekowo. Sięgając do pojęć stosowanych w modelu CEM, omówimy teraz trzy rodzaje takich czynników: złożoność zadania (rozdz. 4.2.1), motywację do wykonania zadania (rozdz. 4.2.2) oraz zdolność do wykonania zadania (rozdz. 4.2.3).

### 4.2.1. Dobierać zadania, uwzględniając poziom ich złożoności

Zadanie złożone to takie, które wymaga uwzględnienia obszernej bazy danych i na jej podstawie podjęcia decyzji. Tak więc proces wszechstronnego przetwarzania informacji jest nieodzownym warunkiem realizacji takiego zadania. Grupy zróżnicowane wiekowo dają większe szanse, że proces ten będzie odpowiednio pogłębiony i uwzględni różne punkty widzenia. Zróżnicowany zespół bowiem – jako całość – dysponuje szerszym zasobem wiedzy, zróżnicowanymi umiejętnościami i bardziej rozległym doświadczeniem. Dlatego też zgodnie z koncepcją przetwarzania informacji poznawczych można oczekiwać, że przy wykonywaniu zadań złożonych zespoły zróżnicowane wiekowo są bardziej efektywne niż mniej zróżnicowane. Z kolei przy pracach rutynowych intensywne przetwarzanie informacji nie jest potrzebne, a nawet może przeszkadzać, odwraca bowiem uwagę od utartych sposobów postępowania. W tej sytuacji na plan pierwszy wysuwa się proces kategoryzacji społecznej. Prowadzi on ostatecznie do mniejszej efektywności zespołów zróżnicowanych.

W badaniach przeprowadzonych w Niemczech [25] potwierdzono te przypuszczenia. Wykazano, że zespoły składające się z pracowników zajmujących się podatkami wykonywały złożone zadania i osiągały wyższych poziom wykonania (mierzony liczbą dni potrzebnych zespołowi na dokonanie obliczeń podatkowych) wówczas, gdy zespół był bardziej zróżnicowany wiekowo (korelacja między zróżnicowaniem wiekowym a liczbą dni potrzebnych zespołowi na wykonanie obliczeń podatkowych wynosiła w pierwszym roku pomiaru  $r = -.23$ ,  $p < .05$ , a w drugim roku  $r = -.22$ ,  $p < .05$ ). Przy pracach rutynowych odpowiednie korelacje były nieistotne statystycznie [26].

W tych samych badaniach stosowano też inną miarę efektywności zespołu, a mianowicie subiektywnie odczuwany stan zdrowia. Okazało się, że w pracach złożonych nie odnotowano istotnej korelacji między zróżnicowaniem wiekowym zespołu a subiektywnie odczuwanym zdrowiem, natomiast przy pracach rutynowych – im większe zróżnicowanie wiekowe tym gorsza ocena własnego zdrowia ( $r = .21$ ,  $p < .01$ ).

Z powyższego wynika wniosek, że mając na uwadze efektywność pracy, zespołom zróżnicowanym wiekowo należy przydzielać zadania bardziej złożone, które można wykonywać w dłuższym czasie umożliwiającym refleksję i wielostronne przeanalizowanie zagadnienia, czyli mówiąc językiem modelu CEM, pozwalające na wszechstronne „elaboracje informacji i punktów widzenia”. Zespoły homogeniczne wiekowo lepsze efekty uzyskują przy pracach rutynowych.

#### **4.2.2. Zwiększyć motywację zadaniową w zespole**

Nie jest możliwe, by proces elaboracji informacji związanych z zadaniem był odpowiednio intensywny, gdy członkowie zespołu nie są zainteresowani zadaniem lub też nie zależy im na dobrym wyniku. Innymi słowy, warunkiem koniecznym jest motywacja członków zespołu do wykonania zadania. Powstaje więc kolejne pytanie: jak zwiększać motywację zadaniową w zespole? Możliwości jest wiele. My skupimy się wyłącznie na tych sposobach,

które analizowano w kontekście efektywności zespołów zróżnicowanych wiekowo, a konkretnie na przywództwie transformacyjnym i psychospołecznych zasobach pracy.

## Przywództwo transformacyjne

Gdy zespół pracowników składa się z bardzo różnych ludzi, również pod względem wieku, to jest szczególnie ważne, by osoba kierująca zespołem umiała integrować wszystkich wykonawców wokół wspólnego celu, jakim jest realizacja zadania. Taka właśnie umiejętność jest przypisywana przywódcy określanemu jako **przywódca transformacyjny**.

Koncepcja przywództwa transformacyjnego powstała w latach 80. ubiegłego wieku, ale nadal jest to bardzo żywa teoria, która ułatwia zrozumienie wielu zachowań organizacyjnych. Jest również przydatna przy analizowaniu pracy zespołów zróżnicowanych wiekowo. Twórcy teorii – Bass i współpracownicy [3] przyjmują, że są cztery składowe przywództwa transformacyjnego:

- oddziaływanie ideowe (ang. *idealized influence*)  
przywódca angażuje się w działania, a także angażuje swoich podwładnych z pobudek ideowych i zgodnie z zasadami moralnymi, a nie tylko ze względu na bezpośrednie korzyści; jest to osoba, która ma wizję celu, do którego zmierza, i jest przekonana o słuszności tego celu
- motywacja inspirująca  
przywódca zachęca pracowników do dawania z siebie tego co najlepsze, przekonuje, że można coś osiągnąć, a jednocześnie nie potęguje lęku przed niepowodzeniem
- stymulacja intelektualna  
przywódca stawia przed pracownikami wyzwania skłaniające do intensywnego myślenia i nieustannego kwestionowania założeń, których trzymali się od dłuższego czasu i do których się przyzwyczaili

- zindywidualizowane podejście  
przywódca bierze pod uwagę indywidualne potrzeby swoich podwładnych, dba o ich bezpieczeństwo fizyczne i samopoczucie psychiczne; czyni to poprzez słuchanie, troskę, empatię i okazywanie współczucia.

Spośród powyższych składowych przywództwa transformacyjnego w gruncie rzeczy wszystkie mają szansę wpływać na zwiększenie motywacji zadaniowej podwładnych. **Motywacja inspirująca** już z samej swej definicji zmierza w tym kierunku. Równie ważna jest **stymulacja intelektualna**, a więc stawianie problemów i zachęcanie do ich rozwiązania, czyli bezpośrednie skłanianie do wielostronnego „przetwarzania informacji związanych z zadaniem”. Z kolei **oddziaływanie ideowe** polegające m.in. na przedstawianiu wspólnej wizji scala zespół wokół jednego celu i przekonuje o jego sensowności, co również zwiększa motywację zadaniową. Nie bez znaczenia jest też **zindywidualizowane podejście**, bo biorąc pod uwagę indywidualne motywacje i potrzeby członków zespołu, przywódca jest w stanie skuteczniej wpływać na jakość ich działań.

Kearney i Gebert [9] rzeczywiście wykazali, że przywództwo transformacyjne odgrywa szczególnie dużą rolę w zespołach zróżnicowanych wiekowo. Badania przeprowadzili na 62 zespołach badawczo-rozwojowych. Miarą poziomu wykonania była zbiorcza ocena szefa uwzględniająca m.in. wydajność i innowacyjność zespołu w porównaniu do zespołów wykonujących podobne prace. Okazało się, że w przypadku niskiego poziomu przywództwa transformacyjnego im wyższe było zróżnicowanie wiekowe zespołu, tym niższy jego poziom wykonania. W przypadku zaś wysokiego poziomu przywództwa transformacyjnego nie odnotowano istotnych związków pomiędzy zróżnicowaniem wiekowym a poziomem wykonania zespołu. Innymi słowy, w tym badaniu przywództwo transformacyjne chroniło niejako zespół przed możliwymi negatywnymi skutkami zróżnicowania wiekowego.

Badania przeprowadzone w CIOP-PIB [27] również wskazywały na dużą pozytywną rolę przywództwa transformacyjnego, choć ich wynik był trochę inny. Przeprowadzono je na 101 zespołach pracowników instytucji finansowych oraz zespołach budowlanych. Miarą efektywności zespołu były oceny pracowników dotyczące poziomu wykonania zespołu, innowacyjności oraz zadowolenia z pracy – uśrednione dla zespołu. Wyniki nie wskazywały, by przywódca transformacyjny wpływał na zależność pomiędzy zróżnicowaniem wiekowym zespołu a jego efektywnością. Natomiast bardzo wyraźny okazał się bezpośredni wpływ tego typu przywództwa na efektywność: im wyższy poziom przywództwa transformacyjnego, tym wyższy poziom wykonania zespołu, tym większa innowacyjność i tym większe zadowolenie z pracy. Wynik ten oznacza, że przywódca transformacyjny ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie wszelkich zespołów, bez względu na ich zróżnicowanie wiekowe<sup>1</sup>.

Z powyższego płynie praktyczny wniosek, że mając na uwadze liczne przymioty przywódcy transformacyjnego, np. że wzmacnia on motywację zadaniową, należy zapewnić zespołom zróżnicowanym wiekowo przywódcę o takich cechach. Postulat ten może być zrealizowany w dwojaki sposób:

- po pierwsze, należy dobrać kierowników, którzy już mają takie cechy wrodzone
- po drugie, trzeba szkolić kierowników, by nabyli te cechy przez trening; okazuje się bowiem, że cechy te można wypracować.

---

<sup>1</sup> Choć na poziomie teoretycznym ma znaczenie, czy przywództwo transformacyjne jest moderatorem związku: zróżnicowanie wiekowe – efektywność zespołu, czy też bezpośrednio wpływa na efektywność zespołu, to jednak praktycznie nie jest to tak istotne. Z obu przytoczonych badań wynika bowiem, że przywódca transformacyjny ma pozytywny wpływ na efektywność zespołu zróżnicowanego wiekowo (różnica polega na tym, czy ten wpływ ogranicza się do takich zespołów, czy też dotyczy wszystkich zespołów, bez względu na poziom zróżnicowania wiekowego). Jeśli nas interesują zespoły zróżnicowane wiekowo, to w gruncie rzeczy oba wyniki świadczą o potrzebie wzmacniania przywództwa transformacyjnego w tych zespołach.

A oto przykład treningu rozwijającego cechy przywódcy transformacyjnego zaprojektowanego przez trzech kanadyjskich badaczy [2], którzy następnie sprawdzali skuteczność swego przedsięwzięcia.

Trening składał się z dwóch bloków. Pierwszy blok miał charakter treningu grupowego i trwał jeden dzień. Jego celem było zapoznanie uczestników z podstawowymi właściwościami przywódcy transformacyjnego oraz przedyskutowanie, jak te właściwości mogą być wdrażane we własnej pracy. W pierwszej części tego bloku na wykładach i ćwiczeniach uczono rozróżniania zachowań typowych dla przywódcy transformacyjnego od zachowań przywództwa innego typu (transakcyjnego i *laisser-faire*). Omawiano także wyniki badań na temat skutków różnych rodzajów przywództwa. W drugiej części bloku starano się skłonić uczestników, by wykorzystywali zdobytą wiedzę w swej codziennej pracy, czyli zachowywali się w sposób charakterystyczny dla przywództwa transakcyjnego. Poprzez ćwiczenia mieli wytyczać sobie cele w tej dziedzinie (np. celem mogło być, by kierownik zachęcał pracowników do proponowania własnych rozwiązań, zamiast dostarczać im gotowe rozwiązanie problemu). Następnie każde ćwiczenie omawiane było w grupie.

Zwracano uwagę, by cele zmierzające do modyfikacji swych zachowań kierowniczych były realistyczne. W innym przypadku uczestnik szkolenia mógłby się zniechęcić i uznać, że nic mu nie wychodzi. Z tego powodu ćwiczenie polegające na wyznaczaniu celów było poprzedzone krótkim wprowadzeniem na temat psychologicznych prawidłowości związanych z wyznaczaniem celów. Akcentowano w nim pogląd, że najwyższy poziom wykonania uzyskuje się wówczas, gdy stawiane cele są specyficzne, trudne, ale jednocześnie możliwe do osiągnięcia.

Drugi blok miał postać indywidualnych spotkań z prowadzącymi trening. Każdy uczestnik odbył cztery takie spotkania. Pierwsze odbywało się dzień po treningu grupowym. Jego celem było dostarczenie zainteresowanemu informacji zwrotnej o jego stylu kierowania. Bazowała ona na uprzednio wypełnionym przez zainteresowanego kwestionariuszu, a także na ocenach

dokonanych przez jego podwładnych. Następnie prowadzący razem z zainteresowanym kierownikiem układali plan działania na najbliższy miesiąc i wytyczali cele do osiągnięcia. Były one dostosowane do potrzeb (czy braków) określonego kierownika. Na kolejnych spotkaniach omawiano postępy w zakresie modyfikacji swych zachowań i stosownie do tego wyznaczano cele na kolejny miesiąc.

W badaniu sprawdzającym skuteczność treningu wzięło udział 20 kierowników, którzy byli szefami oddziałów bankowych w Kanadzie: 7 osób tworzyło grupę trenowaną, a 11 – kontrolną. Brano też pod uwagę opinie podwładnych o kierownikach. O skuteczności przedsięwzięcia świadczyły następujące fakty:

- podwładni kierowników uczestniczących w treningu oceniali ich jako przywódców bardziej transformacyjnych po treningu niż przed nim
- podwładni kierowników uczestniczących w treningu wykazywali większe zaangażowanie w pracę po treningu
- nastąpił wzrost w zakresie dwóch wskaźników efektywności finansowej oddziałów bankowych kierowanych przez osoby biorące udział w treningu: liczby sprzedanych kart kredytowych oraz liczby udzielonych pożyczek w oddziale.

Opisane przedsięwzięcie dowodzi, że wykształcenie cech przywódcy transformacyjnego jest możliwe nawet w ciągu stosunkowo krótkiego treningu i towarzyszących sesji wzmacniających.

## **Psychospołeczne zasoby pracy**

Psychospołeczne właściwości pracy to kluczowe pojęcie psychologii organizacji. Poświęcono mu wiele uwagi głównie w kontekście zdrowia i samopoczucia pracowników. Setki badań, jakie na ten temat przeprowadzono, oraz modele, które były inspiracją do przeprowadzenia tych badań, wskazują, że psychospołeczne właściwości pracy mają istotny wpływ na zdrowie i samopoczucie pracownika, a także na jego zachowania organizacyjne.



Do tej pory nie przeprowadzono wielu badań, które analizowałyby rolę psychospołecznych właściwości pracy w kontekście problemów zespołów zróżnicowanych wiekowo. Są jednak podstawy, by podejrzewać je o taką rolę, między innymi dlatego, że mogą wpływać na motywację do wykonania zadania. Mówi o tym wpływowo obecnie model Wymagania – Zasoby, JD-R [6]. Zgodnie z nim zasoby pracy to: „fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy, które: (1) umożliwiają osiągnięcie celów pracy, (2) redukują wymagania i związane z nimi koszty fizjologiczne i psychologiczne, (3) stymulują wzrost osobowy, uczenie się i rozwój”. Co konkretnie jest zasobem pracy, zależy w dużej mierze od rodzaju wykonywanej pracy. Może to być np.:

- kontrola, czyli możliwość wpływania na to, co się robi, jak się robi i kiedy
- wsparcie społeczne, czyli możliwość uzyskania pomocy ze strony szefa czy kolegów
- jasność roli, czyli precyzyjnie wytyczone zakresy odpowiedzialności
- poczucie sensu pracy, czyli postrzeganie pracy jako użytecznej dla innych
- możliwości rozwoju, czyli uczenia się nowych rzeczy w pracy, wykorzystywania swych umiejętności.

Jedną z podstawowych tez modelu JD-R mówi o mechanizmie motywacji, który polega na tym, że pod wpływem zasobów pobudzana jest **motywacja do lepszego wykonania** (podkreślenie M. W. - B.) zadań, rozwoju i uczenia się.

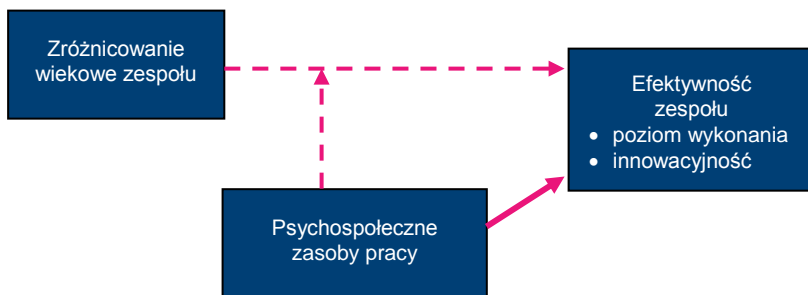
W wielu badaniach potwierdzono te przewidywania, wykazując, że przy wyższym poziomie zasobów zaangażowanie pracownika jest większe (np.: [1]). A skoro psychospołeczne zasoby pracy zwiększają motywację do wykonania zadania, to – zgodnie z modelem CEM – powinny intensyfikować proces elaboracji informacji, który zespołom zróżnicowanym wiekowo stwarza szczególnie duże szanse na lepszą efektywność.

Powyższą tezę staraliśmy się sprawdzić w badaniach wykonanych w CIOP-PIB [27], które – jak już wcześniej wspomniano – przeprowadzono

na 101 zespołach składających się z pracowników instytucji finansowych oraz pracowników budowlanych. Miarą zróżnicowania wiekowego było odchylenie standardowe średniej wieku zespołu. Brano pod uwagę pięć rodzajów zasobów pracy: możliwość kontroli, wsparcie społeczne, możliwość rozwoju, jasność ról, poczucie sensu pracy. Miarą efektywności zespołu był poziom wykonania, innowacyjność oraz zadowolenie z pracy. Wszystkie zmienne analizowano na poziomie zespołów.

I co się okazało? Otóż zasoby pracy były istotnie powiązane z dwoma wskaźnikami efektywności zespołu: poziomem wykonania i innowacyjnością. Im wyższy poziom zasobów, tym lepsze wykonanie i większa innowacyjność. Nie stwierdziliśmy jednak, by poziom zasobów miał wpływ na zależność: zróżnicowanie wiekowe zespołu – efektywność. Innymi słowy, okazało się, że zarówno w zespołach bardziej, jak i mniej zróżnicowanych wiekowo, wysoki poziom zasobów był ważny dla efektywności zespołu (rys. 4). Praktyczny wniosek jest więc taki, że również w zespołach zróżnicowanych wiekowo (choć nie bardziej niż w innych zespołach, ani też nie mniej) należy dążyć do optymalizowania psychospołecznych zasobów pracy.

W tym samym badaniu otrzymaliśmy inny jeszcze wynik, który rzuca dodatkowe światło na rolę psychospołecznych zasobów pracy.



Objaśnienia: linia przerywana oznacza zależności oczekiwane; linia ciągła oznacza zależności stwierdzone w badaniu.

**Rysunek 4.** Zróżnicowanie wiekowe zespołu z jego efektywności. Rola psychospołecznych zasobów pracy

Źródło: wyniki badań CIOP-PIB [27].

Otóż poza zróżnicowaniem wiekowym w zespole mierzono także zróżnicowanie członków zespołu w zakresie preferowanych wartości związanych z pracą<sup>2</sup>. I okazało się, że psychospołeczne zasoby pracy miały bardzo duży wpływ na związek tego typu zróżnicowania z efektywnością zespołu mierzoną zadowoleniem z pracy. Przy wysokim poziomie zasobów im większe zróżnicowanie zespołu w zakresie wartości, tym większe zadowolenie z pracy w zespole. Natomiast przy niskim poziomie zasobów sytuacja była odwrotna: im większe zróżnicowanie w zakresie wartości, tym mniejsze zadowolenie z pracy<sup>3</sup>. Graficznie zilustrowano to na rysunku 5.

Wynik ten ma znaczenie, ponieważ są przesłanki, by przypuszczać, że zróżnicowanie wiekowe zespołu jest związane ze zróżnicowaniem w zakresie wartości. W konsekwencji to, co wiąże się ze zróżnicowaniem w zakresie wartości – jak w tym przypadku znacząca rola psychospołecznych zasobów pracy – dotyczy też w pewnym stopniu zróżnicowania wiekowego zespołu.

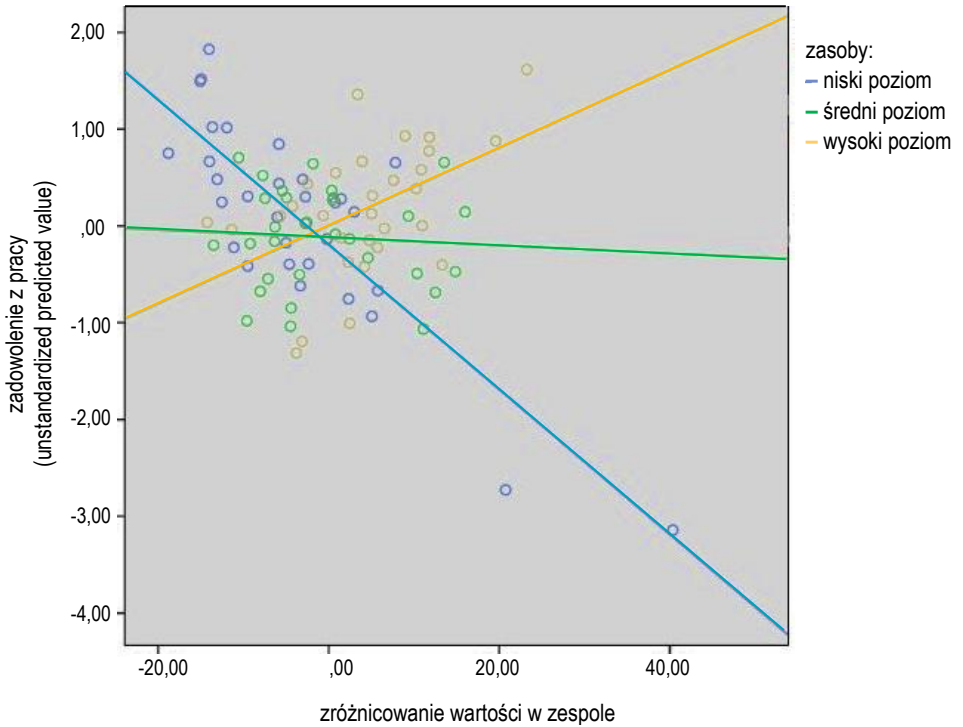
Praktyczny wniosek, jaki płynie z przytoczonych wyników, jest więc taki, że w zespołach zróżnicowanych wiekowo **należy dążyć do optymalizowania psychospołecznych zasobów pracy**<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Wartości związane z pracą mierzono skalą *Muenster Work Value Measure* autorstwa Krumm'a i in. [11], która uwzględnia pięć rodzajów wartości (wewnętrzny wzrost, zewnętrzny wzrost, afektywne, związane z kontekstem pracy oraz generacyjne). Miarą zróżnicowania wartości w zespole było średnie odchylenie standardowe obliczane na podstawie odchyleń standardowych średnich wartości danego rodzaju.

<sup>3</sup> Mówiąc językiem technicznym, psychospołeczne zasoby pracy były moderatorem związku zróżnicowanie w zakresie wartości w zespole – zadowolenie z pracy w zespole.

<sup>4</sup> Z niektórych analiz wynika, że powyższe zalecenie w równym stopniu dotyczy zespołów zróżnicowanych wiekowo, jak i mało zróżnicowanych pod tym względem. Jednakże inne analizy sugerują, że optymalizacja zasobów pracy ma szczególne znaczenie w zespołach o dużym zróżnicowaniu wiekowym. Bez względu jednak na te niuanse, ogólny wniosek praktyczny, że w zespołach zróżnicowanych wiekowo należy dążyć do optymalizowania psychospołecznych zasobów pracy – jest bezsporny.



**Rysunek 5.** Zróżnicowanie wartości w zespole a zadowolenie z pracy. Rola psychospołecznych zasobów pracy

Źródło: opracowanie własne.

Powstaje pytanie, w jaki sposób można optymalizować psychospołeczne zasoby pracy.

Działania te dobrze jest połączyć z ogólną polityką zarządzania ryzykiem psychospołecznym w organizacji. Celem tej polityki jest eliminowanie ryzyka dla zdrowia i samopoczucia pracownika, które tkwi w psychospołecznych warunkach pracy, czyli mówiąc najogólniej – w nadmiernych wymaganiach

oraz niedostatecznych zasobach pracy. Tak więc optymalizowanie zasobów psychospołecznych jest istotnym elementem zarządzania ryzykiem psychospołecznym. Wypracowano już wiele skutecznych dróg zarządzania taką formą ryzyka oraz dotyczących jej dobrego wykorzystania, mając na uwadze optymalizację zasobów [np. 28].

Nie wnikając w szczegóły, warto podkreślić, że kluczową sprawą dla skuteczności tych działań jest włączenie w proces optymalizacji reprezentantów wszystkich zainteresowanych stron, tj. pracowników, kierowników, działów HR i inne osoby mające wpływ na kształtowanie warunków pracy w organizacji. Sami pracownicy najlepiej są w stanie ocenić – przez wypowiedzi w kwestionariuszach czy w trakcie dyskusji grupowych – jakie zasoby pracy są w danej sytuacji niewystarczające. Także sami pracownicy mogą zaproponować, jakie konkretne zmiany byłyby dla nich najlepsze i poprawiały sytuację. Jednakże bez zaangażowania naczelnego kierownictwa i jego aprobaty oraz wsparcia organizacyjnego proces optymalizacji nie ma szans powodzenia.

W tabeli 3 podano przykładowe sposoby optymalizowania kilku wybranych zasobów pracy.

**Tabela 3.** Przykładowe kierunki optymalizacji wybranych psychospołecznych zasobów pracy

Psychospołeczne zasoby pracy	Przykładowe kierunki optymalizacji
Kontrola w pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzbogacanie pracy – czyli przydzielanie zadań dających większe możliwości decyzyjne</li> <li>• cykliczne spotkania z kierownictwem, na których pracownicy mówią, co chcą zmienić (sama możliwość wypowiedzenia się daje większe poczucie wpływu)</li> <li>• elastyczne godziny pracy (czyli kontrola nad czasem pracy)</li> </ul>

Psychospołeczne zasoby pracy	Przykładowe kierunki optymalizacji
Wsparcie społeczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spotkania z kierownikiem „twarzą w twarz”: rozmowa o aktualnych problemach pracownika, informacja zwrotna o dotychczasowej pracy pracownika</li> <li>• spotkania integracyjne pracowników</li> <li>• treningi typu „budowanie zespołu” (ang. <i>team building</i>)</li> <li>• wprowadzenie Programu pomocy dla pracowników (ang. <i>Employee Assistance Programs – EAP</i>)</li> </ul>
Jasność i konflikt roli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spotkania w zespole ukierunkowane na klaryfikację ról i doprecyzowanie zakresów odpowiedzialności</li> </ul>
Możliwości rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie oferty szkoleniowej w organizacji</li> <li>• ocena aktualnych kompetencji członków zespołu (np. za pomocą standardowych narzędzi) w celu wyłonienia kierunków doszkalania dostosowanych do indywidualnych potrzeb</li> <li>• utworzenie stanowiska doradcy rozwoju zawodowego</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

#### 4.2.3. Zwiększyć zdolność zespołu do wykonania zadania w zespole

Proces elaboracji informacji związanych z zadaniem wówczas uzyska odpowiednią dynamikę, gdy zespół jako całość dysponuje odpowiednimi umiejętnościami i doświadczeniem potrzebnym do realizacji postawionych zadań. I chodzi tu zarówno o umiejętności czysto profesjonalne, jak i umiejętność współpracy w zespole i komunikowania się z innymi. Tym kwestiom poświęcimy teraz uwagę.

By zapewnić zespołowi umiejętności profesjonalne, najbardziej oczywistym sposobem postępowania jest taki dobór pracowników, który uwzględni pełne spektrum koniecznych umiejętności fachowych. Mniej oczywisty, ale przez niektórych bardzo polecany, jest dobór pracowników także pod kątem ich predyspozycji do pracy w zespołach zróżnicowanych. Ten sposób postępowania zaleca na przykład jedna z firm doradczych z Singapuru

(który należy do najlepiej zorganizowanych krajów!). Firma ta proponuje włączenie pytań o stosunek kandydata do problemów różnorodności do wywiadu poprzedzającego przyjęcie kandydata do pracy. W tabeli 4 przedstawiono próbki z takiego wywiadu zmodyfikowane pod kątem różnorodności wiekowej.

**Tabela 4.** Próbka pytań z wywiadu z kandydatem do pracy sondujących jego stosunek do różnorodności wiekowej w miejscu pracy

**Dla pracowników:**

- Czy możesz podać przykład sytuacji, gdy musiałeś pracować z kolegą, który znacznie różnił się od ciebie wiekiem lub pod innym względem. Jak dawałeś sobie radę?
- Czy mógłbyś podać przykład sytuacji, gdy trudno było ci uzyskać zgodę kolegi lub przełożonego, co do twoich decyzji czy zaleceń, bo była między wami różnica wieku lub środowisk. Jak wtedy się zachowałeś?

**Dla kierowników:**

- Czy kierowałeś kiedykolwiek zespołem złożonym z bardzo różnorodnych ludzi, w różnym wieku i z różnych środowisk? Jak starałeś się stworzyć klimat ułatwiający wspólną pracę zespołu? Co twoim zdaniem jest ważne przy kierowaniu takim zespołem?
- Gdybyś miał paru członków zespołu, którzy nie są w stanie ze sobą pracować, co zrobiłbyś w tej sytuacji?

Źródło: [16], modyfikacja własna pod kątem różnorodności wiekowej; tłumaczenie własne.

Jak już powiedziano, istotne jest nie tylko doświadczenie zawodowe członków zespołu, ale także doświadczenie zespołu jako całości we wzajemnej współpracy. Zespoły zróżnicowane potrzebują więcej czasu, by skonfrontować unikalne informacje posiadane przez poszczególnych członków, zharmonizować indywidualne style działania i wypracować zasady współpracy. Dlatego stwierdza się, że „refleksyjność” zespołu (czyli głębsze i bardziej wszechstronne przetwarzanie informacji związanych z zadaniem) wymaga dłuższego stażu. Innymi słowy, kolejnym sposobem zwiększania zdolności

zespołu zróżnicowanego wiekowo do wykonania zadań jest danie mu dłuższego okresu czasu na *start-up* [Knippenberg].

Następnym warunkiem uzyskania przez zespół pełnej zdolności do wykonania zadań jest dobra komunikacja między członkami zespołu. Zwrócimy uwagę w szczególności na zjawisko dzielenia się informacją w zespole (ang. *information sharing*) ze względu na jego duże znaczenie w zespołach zróżnicowanych.

Dwie badaczki amerykańskie [Mesmer-Magnus i DeChurch, 17] dokonały metaanalizy badań nad dzieleniem się informacją w zespole przeprowadzonych w okresie 22 lat (72 badania) i zwróciły uwagę na wiele interesujących stron tego z pozoru prostego zjawiska. Zaproponowały, by dzielenie się informacją rozpatrywać w dwóch aspektach. Po pierwsze, w jakim stopniu dyskusje grupowe bazują na informacjach, którymi dysponują wszyscy członkowie grupy, a w jakim – na informacjach unikalnych, posiadanych przez pojedynczych członków (dymensja unikalności). Po drugie, na ile otwarcie i szeroko dyskutowane są w grupie takie sprawy, jak: cele, metody, wyniki, współpraca itp. (dymensja otwartości). W dokonanej metaanalizie wykazano, że obie dymensje są pozytywnie związane z poziomem wykonania grupy: w im większym stopniu członkowie grupy dzielą się informacjami unikalnymi dla pojedynczych członków, a także im bardziej wymiana jest otwarta – tym wyższy poziom wykonania grupy. Jednocześnie stwierdzono, że dymensja unikalności ma większe znaczenie dla poziomu wykonania niż dymensja otwartości (średnie korelacje odpowiednio: .50 i .32). To duże znaczenie unikalności informacji wynika prawdopodobnie z tego, że to dzięki wymianie takich informacji grupa jako całość poszerza swój zasób wiedzy i doświadczeń, a w konsekwencji może lepiej wykonać pracę.

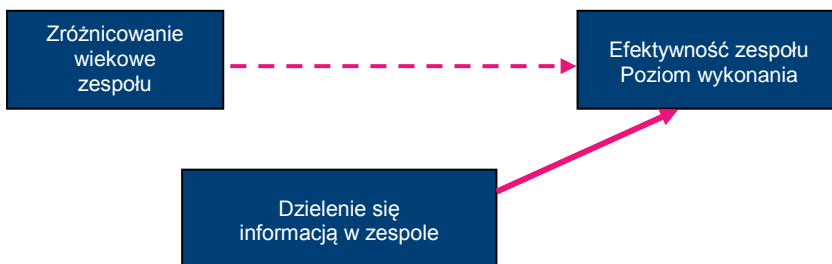
Ciekawe zjawisko, które udowodniono w metaanalizie, polega na tym, że grupy homogeniczne mają większą skłonność do dzielenia się informacjami niż grupy zróżnicowane: średnia korelacja homogeniczności z „unikalnością” – .27, a z „otwartością” – .18. Paradoks polega na tym, że teoretycznie rzecz biorąc, to właśnie grupy o zróżnicowanym składzie miałyby największe możliwości dzielenia się informacjami unikalnymi, a jednocześnie mogłyby odnieść największe korzyści z takiej wymiany.



W sygnalizowanym nurcie badań nie poświęcano szczególnej uwagi zespołom zróżnicowanym wiekowo. Tą sprawą zaś zajęliśmy się we wspomnianych wcześniej badaniach przeprowadzonych w CIOP-PIB [27] (patrz rozdz. 4.2.2) na 101 zespołach pracowników instytucji finansowych i pracowników budowlanych. Dzielenie się informacją mierzono skalą składającą się z trzech pytań, na przykład: „członkowie zespołu swobodnie dzielą się informacjami potrzebnymi przy podejmowaniu kluczowych decyzji”.

Zakładaliśmy, że dzielenie się informacją w zespole będzie miało wpływ na to, jaki jest związek między zróżnicowaniem wiekowym zespołu a jego efektywnością. Uzyskane wyniki nie potwierdziły tych oczekiwań. Analogicznie do przypadku psychospołecznych zasobów pracy (rozdz. 4.2.2) stwierdzono natomiast, że istnieje bezpośredni związek między intensywnością dzielenia się informacją w zespole a jednym ze wskaźników efektywności zespołu, tj. poziomem wykonania. Wynika z tego, że im większe dzielenie się informacją w zespole, tym wyższy poziom wykonania zespołu.

Ze względu na wspomniane już wcześniej powiązania zróżnicowania wiekowego zespołu ze zróżnicowaniem w zakresie wartości warto przytoczyć też wyniki dotyczące roli dzielenia się informacją w relacji między tym drugim rodzajem zróżnicowania a efektywnością zespołu. Graficznie zależności te przedstawiono na rysunku 6.

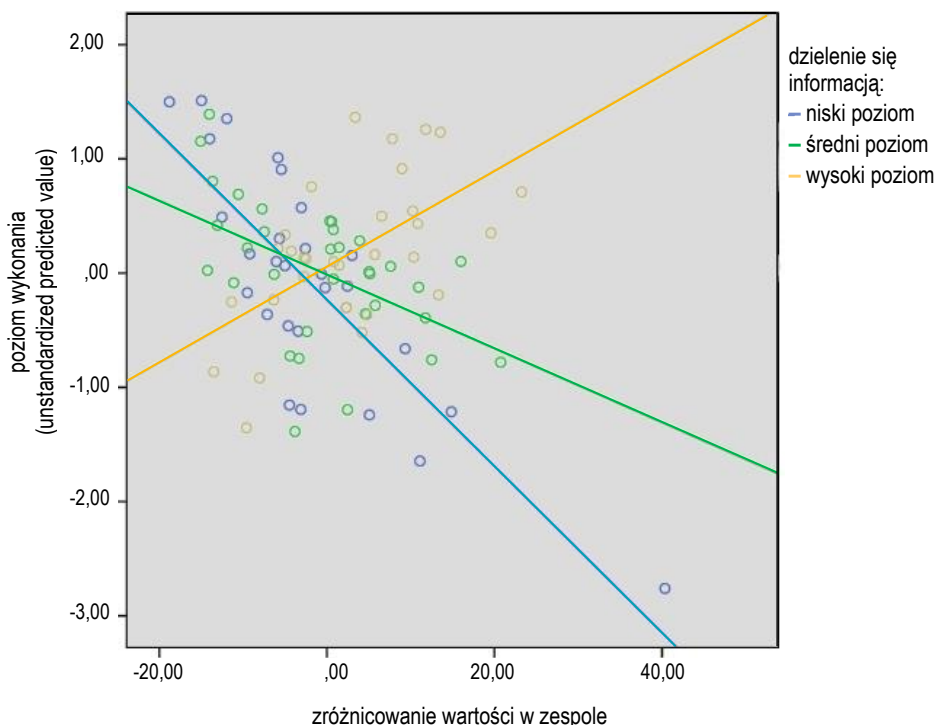


Objaśnienia: linia przerywana oznacza zależności oczekiwane; linia ciągła oznacza zależności stwierdzone w badaniu.

**Rysunek 6.** Zróżnicowanie wiekowe zespołu z jego efektywnością. Rola dzielenia się informacją w zespole

Źródło: badania CIOP-PIB [27].

Okazało się, że dzielenie się informacją miało duży wpływ na to, czy związek pomiędzy zróżnicowaniem członków zespołu w zakresie preferowanych wartości a poziomem wykonania tego zespołu był pozytywny czy negatywny. Gdy dzielenie się informacją miało wysoki poziom, to im większe było zróżnicowanie w zakresie wartości, tym wyższy osiągnano poziom wykonania. Natomiast gdy dzielenie się informacją miało niski lub średni poziom, to im większe było zróżnicowanie zespołu w zakresie wartości, tym niższy osiągnano poziom wykonania (rys. 7).



**Rysunek 7.** Zróżnicowanie wartości w zespole a poziom wykonania. Rola dzielenia się informacją w zespole

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując przedstawione wyniki i wyciągając z nich praktyczne wnioski dla zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo, należałoby powiedzieć, że by zapewnić możliwie najwyższy poziom wykonania tych zespołów, trzeba stymulować dzielenie się informacją między członkami zespołu. Co prawda, uzyskane przez nas wyniki wskazują, że jest to równie ważne w zespołach mniej, jak i bardziej zróżnicowanych wiekowo. Są jednak też sugestie – wynikające z powiązania zróżnicowania wiekowego ze zróżnicowaniem w zakresie wartości – że szczególną wagę ma ten czynnik w zespołach o dużym zróżnicowaniu wiekowym.

Co robić, by stymulować dzielenie się informacją w zespole? Z cytowanego poprzednio przeglądu badań wynikają trzy możliwe sposoby postępowania.

Po pierwsze, należy odpowiednio strukturalizować dyskusje w zespole. W badaniach wykazano, że swobodna dyskusja nie skłania członków grupy do dzielenia się informacją z takim stopniem jak dyskusja o narzuconej strukturze. W poszczególnych badaniach strukturalizacja dyskusji polegała na takich zabiegach, jak np.:

- podanie instrukcji, że należy dzielić się posiadanymi informacjami
- zwrócenie uwagi, że warto przedyskutować wszystkie dostępne informacje przed podjęciem ostatecznej decyzji,
- przedstawienie schematu dyskusji zapewniającego udział wszystkich członków zespołu.

Po drugie, należy przedstawiać zadanie, które stoi przed zespołem jako możliwe do racjonalnego rozwiązania, jako problem, który ma poprawne rozwiązanie. Postulat ten wynika z rozróżnienia dwóch rodzajów zadań. Takich, które mają postać sądów, gdzie poprawny wynik nie jest oczywisty, a grupa ma dojść do konsensusu, i drugich, określanych jako intelektualne (ang. *intellective*), gdzie poprawna odpowiedź istnieje, a można do niej dojść, uwzględniając dostępne informacje i stosując ogólnie akceptowane kryteria.

Dzielenie się informacją jest wyraźniejsze przy wykonywaniu zadań intelektualnych, dlatego pojawia się postulat, by w takiej formie przedstawiać je zespołowi.

Po trzecie, należy tworzyć klimat wzajemnej współpracy.

# 5.

## CO ZROBIĆ, BY ZWIĘKSZYĆ EFEKTYWNOŚĆ ZESPOŁÓW ZRÓŻNICOWANYCH WIEKOWO? ZALECENIA

W zespołach zróżnicowanych wiekowo pracownicy podlegają procesowi kategoryzacji społecznej, tj. dzielą kolegów na młodszych i starszych, co jednocześnie uruchamia tendencje do faworyzowania kategorii własnej, a gorszego oceniania i traktowania kategorii „innych”. Proces kategoryzacji jest szczególnie silny, gdy różnice wieku są wyraziste, tj. łatwo dostrzegalne oraz traktowane jako istotne w środowisku pracy.

1. By zmniejszyć wyrazistość wieku należy **kształtować strukturę wiekową zespołu** w taki sposób, **by była ona maksymalnie zrównoważona**, tj. by w zespole znalazły się zbliżone ilościowo podgrupy osób w podobnym wieku, a unikać sytuacji, gdy dominuje ilościowo jedna grupa wiekowa (np. sami młodzi), a druga stanowi zdecydowaną mniejszość (na przykład, w 10-osobowej grupie młodych pracowników są tylko dwie osoby starsze).
2. Innym sposobem zmniejszania wyrazistości wieku jest dbanie o to, **aby na różnice wieku nie nakładały się różnice innego typu**, na przykład różnice płci czy wykształcenia.
3. By wiek nie był traktowany jako istotna linia podziału pomiędzy członkami zespołu, należy **wzmacniać pozytywne przekonania o różnicach wiekowych**. Może się to odbywać poprzez szkolenia, rozmowy, w czasie których dostarczane są informacje o korzyściach płynących ze współpracy osób w różnym wieku.

Proces kategoryzacji społecznej szczególnie wówczas prowadzi do wzajemnej niechęci i konfliktów, a także wzbudza negatywne stereotypy

związane z wiekiem, gdy jedna z grup czuje się zagrożona podziałem, gdy czuje się dyskryminowana, traktowana gorzej, mniej sprawiedliwie.

4. By nie dopuszczać do poczucia dyskryminacji w którejś z grup wiekowych należy **prowadzić kompleksową politykę zarządzania wiekiem** w każdej organizacji bazującej na pracy zespołów zróżnicowanych wiekowo. Najważniejsze obszary tej polityki dotyczą: rekrutacji, szkolenia i kształcenia ustawicznego, rozwoju kariery zawodowej, elastycznych form zatrudnienia, ochrony i promocji zdrowia, przesunięć między stanowiskami oraz końca zatrudnienia i przechodzenia na emeryturę (więcej np. <https://www.parp.gov.pl/file/74/150/226/10730.pdf>).
5. Dążąc do redukcji negatywnych stereotypów związanych z wiekiem należy **dostarczać pracownikom informacje, które przeczą treściom stereotypu**. Może się to odbywać poprzez specjalne zaprogramowane treningi, a także w codziennych rozmowach kierownika z pracownikami.

Przewaga zespołów zróżnicowanych wiekowo nad homogenicznymi jest tym bardziej widoczna, im w większym stopniu zespół koncentruje się na wszechstronnej i pogłębionej analizie informacji związanych z zadaniem, uwzględniającej różne punkty widzenia. Ten rodzaj analizy jest bardziej prawdopodobny przy realizacji zadań złożonych, a także przy odpowiednio silnej motywacji zadaniowej zespołu oraz jego zdolności do wykonania zadania.

1. Zespołom zróżnicowanym wiekowo należy przydzielać **zadania o większym poziomie złożoności**, których rozwiązanie wymaga wszechstronnej i pogłębionej informacji związanej z zadaniem.
2. Mając na uwadze wagę silnej motywacji zadaniowej należy zapewnić zespołom zróżnicowanym wiekowo przywódcę o cechach **przywódcy transformacyjnego** (przedstawia zespołowi

wspólną wizję i motywuje do jej realizacji). Cel ten można osiągnąć poprzez odpowiedni dobór kadry kierowniczej lub poprzez jej szkolenia na wyspecjalizowanych treningach.

3. Motywację zadaniową zespołu zwiększają także **psychospołeczne zasoby pracy**, którymi dysponują członkowie zespołu. Zasoby to m.in. możliwości kontroli nad czasem i metodami pracy, wsparcie społeczne od przełożonego i kolegów, jasno postawione cele i sprecyzowane zakresy odpowiedzialności, możliwości rozwoju, poczucie sensu prac. Dbalność o psychospołeczne zasoby pracy powinna być wbudowana w politykę zarządzania ryzykiem psychospołecznym w organizacji (więcej: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/PRIMA-EF%20CIOP-PIB%20booklet\\_.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/PRIMA-EF%20CIOP-PIB%20booklet_.pdf)).
4. By zapewnić zdolność zespołu do wykonania zadań należy dobierać pracowników w taki sposób, by w zespole jako całości reprezentowane było **pełne spectrum koniecznych umiejętności fachowych**. Dobrze jest także wziąć pod uwagę **predyspozycje kandydatów do pracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo**.
5. Należy **stymulować dzielenie się informacją** między członkami zespołu. Można to osiągnąć poprzez odpowiednie strukturalizowanie dyskusji w zespołach zróżnicowanych wiekowo (np. podanie instrukcji o konieczności dzielenia się informacją, zaplanowanie udziału wszystkich członków zespołu w dyskusji).

## Bibliografia

- [1] Bakker A.B., Hakanen J.J., Demerouti E., Xanthopoulou D.: *Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high*. Journal of Educational Psychology 2007, 99, 2, 274–284.
- [2] Barling J., Weber T., Kelloway E.K.: *Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment*. Journal of Applied Psychology 1996, 81, 6, 827–832.
- [3] Bass B.M., Avolio B.J., Jung D.I., Berson Y.: *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. Journal of Applied Psychology 2003, 88, 207–218.
- [4] Byrne D. (1971): *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- [5] de Dreu C.K.W.: *When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams*. Journal of Management 2006, 32, 83–107.
- [6] Demerouti E., Bakker A.B.: *The Job Demands–Resources model: Challenges for future research*. SA Journal of Industrial Psychology/SA 2011, 37(2).
- [7] Hildt-Ciupińska K., Bugajska J. (2013): *Zarządzanie wiekiem – promowanie aktywności zawodowej 50+. Przykłady dobrych praktyk*. Warszawa: CIOP-PIB.
- [8] Joshi A., Roh H.: *The role of context in work team diversity research: a meta-analytic review*. Academy of Management Journal 2009, 52, 3, 599–627.
- [9] Kearney E., Gebert D.: *Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership*. Journal of Applied Psychology 2009, 94, 1, 77–89.
- [10] Kołodziejczyk-Olczak I.: *Zarządzanie wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2013, 3–4, 113–125.
- [11] Krumm S., Grube A., Hertel G.: *The Munster Work Value Measure*. Journal of Managerial Psychology 2013, 28, 5, 532–560.
- [12] Kunze F., Boehm S., Bruch H.: *Organizational performance consequences of age diversity: inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes*. Journal of Management Studies 2013, 50, 3, 413–442.
- [13] Liwiński J., Sztanderska U.: *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*. <https://www.parp.gov.pl/files/74/87/110/10073.pdf>.
- [14] Liwiński J.: *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE*. <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/494/9417.pdf>.
- [15] Lubrańska A.: *Zespoły zróżnicowane wiekowo w organizacji*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2016, 3–4, 67–80.



- [16] *Managing workplace diversity. A toolkit for organisations* (2010). National Integration Working Group for Workplaces, Singapore. <http://www.mom.gov.sg/~media/mom/documents/employment-practices/wdm/workplace%20diversity%20management%20toolkit%20and%20managers%20guide.pdf>.
- [17] Mesmer-Magnus J.R., de Church L.A.: *Information sharing and team performance: a meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology* 2009, 94, 2, 535–546.
- [18] Naegele G., Walker A. (2006): *A guide to good practice in age management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- [19] Posthuma A.R., Campion M.A.: *Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions*. *Journal of Management* 2009, 35, 1, 158–188. <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf>.
- [20] Ries B.C., Diestel S., Shemla M., Liebermann S.C., Jungmann F., Wegge J., Schmidt K.H. (2013): *Age diversity and team effectiveness*. W: *Age-differentiated Work Systems*. C.M. Schlick et al. (eds.). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- [21] *Rocznik Statystyczny Pracy 2015*. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2015,7,4.html>.
- [22] Salanova M., Schaufeli W.B., Martínez I., Bresó E.: *How obstacles and facilitators predict academia performance: the mediating role of study burnout and engagement*. *Anxiety, Stress and Coping* 2009, 26, 1–18.
- [23] Stankiewicz K.: *Value of age diversity – declarations and practice in Polish organizations*. *Social Sciences* 2015, 89, 3.
- [24] Tajfel H., Turner J.C. (1979): *An integrative theory of intergroup conflict*. W: *The social psychology of intergroup relations*, W.G. Austin i S. Worchel (eds.). Monterey, CA: Brooks/Cole. 33–47.
- [25] Van Knippenberg D., De Dreu C.K.W., Homan A.C.: *Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda*. *Journal of Applied Psychology* 2004, 89, 6, 1008–1022.
- [26] Wegge J., Jungmann F., Liebermann S., Shemla M., Ries B.C., Diestel S., Schmidt K.H.: *What makes age diverse teams effective? Results from a six-year research project*. *Work* 2012, 41, 5145–5151.
- [27] Widerszal-Bazyl M., Wołodźko E. (2015): *Raport z II etapu zadania 4.Z.04 pt. Określenie psychospołecznych uwarunkowań efektywnej współpracy osób z różnych pokoleń, w tym osób w wieku 50+.*, Warszawa: CIOP-PIB, maszynopis.
- [28] *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców reprezentantów pracowników*. Warszawa: CIOP