

EQUAL » DYNAMIZM I DOŚWIADCZENIE – WSPÓLNE STEROWANIE ZMIANA

# Jak nauczyć dwa różne pokolenia współpracy

**Jakie konflikty mogą zdarzać się w grupie pracowników poniżej 35. i powyżej 50. roku życia?**

**BOŻENA BORUTA-GOJNY\***

Badania pracownicy -35 na pierwszym miejscu za źródło konfliktów uznali dyskryminowanie młodych przez osoby powyżej 50. roku życia, brak tolerancji, mobbing, traktowanie z góry, wysługiwanie się i nierealne wymagania. W następnej kolejności wskazywali na skostniałość poglądów, niski poziom wiedzy u 50+, zwłaszcza z zakresu IT.

Z kolei w grupach 50+ największe znaczenie wśród problemów powodujących konflikty nadano wadom osób -35, takim jak powierzchowność w pracy, nadmierna pewność siebie, niskie poczucie odpowiedzialności oraz brak lojalności wobec firmy. W dalszej kolejności znalazły się problemy spowodowane ogólnym dyskredytowaniem osób starszych: utrzymywanie (przez szefów i opinię publiczną) przewagi młodości nad doświadczeniem, brak szacunku dla osób starszych, agresja w zachowaniu młodych, co w kontaktach wywołuje poczucie zagrożenia.

Wszystkie badane grupy dopatrywały się przyczyn konfliktów w niedostatkach organizacyjnych i zarządzania, komunikacji rozumianej zarówno jako przekazywanie informacji, jak i sposób porozumiewania się i kontaktowania pracowników, utrzymywanie się barier międzypokoleniowych, rywalizację, opór przed zmianami oraz lęki i obawy, oczywiście odmienne u obu pokoleń.

**Czy konfliktem pokoleniowym można zapobiec?**

Występowanie problemów rodzących konflikty między pracownikami o odległych

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski



s. 2



s. 3



MICHAŁ KOLEYKA

### malizowanie szansy na powstanie jawnych lub ukrytych konfliktów

kające z podjętych ról pozwalają zespołowi zachować w działaniu równowagę, spokój i harmonijną współpracę. Pozwalają także unikać konfliktów, o które w przypadku braku w zespole 50-latków byłoby nietrudno, ponieważ pracownicy młodzi częściej wchodzą w te same role co szefowie, mogą nawet rywalizować z nimi, a wtedy zderzenia nie da się uniknąć.

Szefowie nie muszą obawiać się zdecydowanej odmowy ze strony 50-latków, nawet jeśli to bardzo nie na rękę zostać dłużej w pracy czy podjąć dodatkowe obowiązki. Osoba 50+ z trudem lub wcale nie wyraża swojej potrzeby i pragnienia, ma opory przed upomnieniem się o podwyżkę. Asertywność jest słabą stroną tej

grupy pracowników. Równie kiepsko radzą sobie z eksponowaniem własnych umiejętności.

Szefowie nie muszą się obawiać, że przy starszych podwładnych ich przywództwo zostanie zagrożone, a kompetencje merytoryczne czy organizacyjne zakwestionowane. Ze strony dojrzałych pracowników nie grozi także zalew osobistych zwierzeń, co w sytuacjach trudnych jest naturalną potrzebą pracowników młodych. Pod tym względem 50-latkowie są podobni do szefów. Nie potrzebują zwierzeń, są powściągliwi. Ten rodzaj podobieństwa zbliża ludzi do siebie, zaspokaja w kontaktach potrzebę bezpieczeństwa.

Silną stroną tej grupy pracowników jest radzenie

sobie ze stresem. Ogromnie rzadko podejmują destrukcyjne sposoby pokonania stresu, jak dezorganizacja zachowania, niekontrolowany wybuch, najczęstszą reakcją jest poszukiwanie rozwiązań (w zasobach zapamiętanych, podobnych doświadczeń), planowanie działań. Jednak

**Wiele barier pokoleniowych jest mitem. Ale by uniknąć potencjalnych konfliktów w firmie, szefowie muszą rozumieć te zjawiska**

uwaga! – nie oznacza to wcale, że 50-latkowie są całkowicie odporni na stres i można ich traktować jak osoby z grubą skórą krokodyla – siła przeżycia to jedno, a sposób reagowania to drugie. Są grupą najsilniej przywiązaną do firmy, lojalną, szanującą jej tradycje, specyficzne normy i reguły gry, są nośnikami kultury i historii organizacji.

#### Co wyróżnia młodych pracowników?

Młodzi ludzie są grupą pracowników o najbardziej zróżnicowanych cechach. Ich zachowania i postawy zawodowe są mniej przewidywalne niż starszego pokolenia, u którego podobne doświadczenia doprowadzają w miarę upływu lat pracy do znacznej unifikacji

form reagowania w sytuacjach zawodowych. Zarówno badania przekonani menedżerów i pracowników dotyczących charakterystyki pokoleń, jak i badania testowe opisują pracowników poniżej 35. roku życia jako posiadających kreatywność, wiedzę i sprawność w posługiwaniu się technikami komputerowymi oraz językami obcymi, odwagę w działaniu, otwartość i komunikatywność, elastyczne podejście do zmian, ambicje, nastawienie na sukces, asertywność, atrakcyjny wygląd, dobre zdrowie i siły fizyczne, a równocześnie brak stabilizacji życiowej i zawodowej, mniejsze poczucie odpowiedzialności.

Pracownicy –35 uważają się za zaangażowanych w pracę, choć 50+ oraz szefowie ich zaangażowanie oceniali nisko. Ważną różnicą pokoleniową, silnie odczuwaną przez młodych, a niedocenianą przez ich starszych kolegów jest brak stabilizacji życiowej i zawodowej. Potrzeba zdobywania pozycji, własnego kąta (który dziś jest gabarytowo wielokrotnie większy i doskonalszy, niż był pożądanym w młodości pokolenia 50+) jest silną motywacją do działania, ale także przyczyną frustracji. Co ciekawe, badania pokazały, że czynnik ten ma nie mniejsze znaczenie dla młodych pracowników we Włoszech, Niemczech i Hiszpanii niż dla Polaków.

\*Bożena Boruta-Gojny z Polskiego Stowarzyszenia Psychologów Praktyków jest trenerem modelu intermentoring, koordynatorem ds. merytorycznych (psychologia) w projekcie „Dynamizm i doświadczenie – wspólne sterowanie zmianą” („DiD”)





**Nauczenie podwładnych współpracy to recepta na zmiany**

istycznie, dobrze się wsluchują i rozumieją problemy innych, sami zaś nie poszukują podpory (już to w życiu wcześniej przerobili).

Co ciekawe, mimo długiego stażu i doświadczenia pozwalają sobie łatwiej kierować, nie narzucają swojej woli, są otwarci na argumenty, rzadziej się irytują. W zespole nie dominują. Uwaga szefowie! Przekonanie, że łatwiej sterować i układać młodych, świeżych, niedoświadczonych (więc też niezmanierowanych pracowników), to mit!

W grupach zadaniowych i zespołach pracowniczych wszyscy przyjmujemy pewne role, które wynikają nie tylko z indywidualnego temperamentu i cech osobowych, ale także z doświadczenia, potrzeb i tego, co

działa się aktualnie w grupie. Badania pokazują, że role przyjmowane przez osoby 50+ są bardziej dopasowane i uzupełniające do ról przyjmowanych przez szefów. Pracownicy ci wybierają głównie role człowieka grupy i perfekcjonisty, podczas gdy ich szefowie pełnią role człowieka akcji i praktycznego organizatora. W działaniu wygląda to tak, że w czasie gdy szef koncentruje się na ustalaniu priorytetów i celów, jest dynamiczny, chce szybko widzieć rezultaty, stawia wyzwania, starszy pracownik w roli człowieka grupy kształtuje atmosferę, wpływa na morale grupy, zapobiega konfliktom, jest lojalny wobec zespołu, łagodny. Nietrudno się domyślić, że te dwa sposoby zachowania wy-

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski



metrykach urodzenia można obserwować i przewidywać. Izolacja pokoleniowa – młodzi ze swoimi rówieśnikami, a starsi ze swoimi – jest widoczna choćby podczas przerwy: pracownicy w zamkniętych grupach radzą się w problemach zawodowych, kontaktują poza pracą. Oczywiście wiele barier pokoleniowych jest przesądem, mitem. Konfliktom można z góry zapobiegać, a problemy, o których wiemy, że utrudniają wymianę międzypokoleniową w firmie i psują klimat – rozwiązywać. To nie jest zbyt trudne ani wymagające długiej pracy. Wymaga to rozumienia tych zjawisk przez menedżerów, wymaga woli korzystania z narzędzi zarządzania wiekiem.

#### **Dlaczego warto utrzymać zatrudnienie osób po 50. roku życia?**

Z punktu widzenia menedżerów utrzymanie równowagi pokoleniowej i duży w niej udział 50-latków są korzystne i potrzebne, ponieważ odgrywają oni rolę, którą można nazwać buforową, łącznikową. Stanowią ogniwo dobrze wiążące interesy firmy, pracowników młodych i kadry kierowniczej. Badania pokazują specyficzne wartości tego pokolenia, które firma traci wraz z jego odchodzeniem na emeryturę.

#### **Jakie cechy charakteryzują starszych pracowników?**

Z badań uzyskaliśmy opis grupy, któremu odpowiada statystyczna większość pracowników po 50. roku życia. Wprawdzie spotykamy jednostki zupełnie odmienne, czyli świetnych w informatyce staruszków, przebojowych liderów grup, pewnych siebie, wyróżniających się z tłumu intelektualistów. To

**Starsi pracownicy z trudem lub wcale nie wyrażają swoich potrzeb i pragnień, mają opory przed upomnieniem się o podwyżkę. Ale są równocześnie grupą najsilniej przywiązaną do firmy, lojalną i szanującą jej tradycje. I – lepiej niż młodzi – potrafią poradzić sobie ze stresem**

jednak nie zmienia tego, że procesy grupowe przebiegają według reguł dominującej większości. Przy uwzględnieniu możliwości występowania wyjątków opis wartości grupy pokoleniowej może być użytecznym instrumentem zarządzania wiekiem. Przede wszystkim chodzi o przewidywalność zachowań i postaw, co ułatwia kierowanie ludźmi. Wynika to stąd, że w miarę wspólnego zbierania doświadczeń w podobnych warunkach pracownicy przyjmują podobne sposoby reagowania, podobne postawy.

Grupa ta posiada zdolność wspierania w trudnych sytuacjach zarówno młodych kolegów, jak i szefów. Można powiedzieć, że w kontaktach są nastawieni altru-

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski

