

Percepcja różnic generacyjnych – interpretacje i wnioski dla kierujących kreatywnymi zespołami

Anna Lipka

*Katedra Zarządzania Organizacjami, Wydział Ekonomii,
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*

Celem artykułu jest wykazanie braku uzasadnienia dla przypisywania generacji Y i Z (C) określonych cech. Przyjmowanie ich za pewnik (i niedopuszczanie myśli o ewentualnych zniekształceniach percepcyjnych czy wręcz stereotypach) może powodować negatywne implikacje dla funkcjonowania kreatywnych, multigeneracyjnych zespołów, np. zespołów badawczych.

Słowa kluczowe: multipokoleniowe kreatywne zespoły, percepcja, osobowość twórcza, stereotypizacja generacyjna, różnice generacyjne

Wprowadzenie

Codziennością praktyki gospodarczej jest obecnie praca zespołowa. W warunkach funkcjonowania „następczyni“ gospodarki opartej na wiedzy, czyli gospodarki kreatywnej, której zakres jest dopiero dookreślany (Zawadzki, 2016, s. 21–49), typowymi zespołami są zespoły kreatywne, tj. zespoły muszące się wykazywać podczas realizacji swoich zadań wyobraźnią twórczą i generujące zarówno oryginalne, jak i wartościowe (poznawczo, estetycznie, utylitarnie, etycznie) dobra/usługi. Z uwagi na funkcjonowanie obecnie na rynku pracy aż pięciu pokoleń (weterani, *baby boomers*, X, Y oraz Z) zespoły kreatywne (w tym: zespoły badawcze) są nierzadko zespołami wielo(multi)generacyjnymi, co samo w sobie może stanowić szansę lub zagrożenie dla osiągniętych przez nie rezultatów w zależności m.in. od jakości kierowania nimi.

W artykule skupiono się na zagrożeniach wynikających przede wszystkim z obsadzania ról zespołowych. Jego celem jest identyfikacja możliwego

postrzegania (percepcji) kreatywności własnego i innych pokoleń przez generację Z oraz odniesienie się do tezy, iż zdolności twórcze pokolenia Z są wyższe od zdolności twórczych poprzednich pokoleń. Innymi słowy, starano się wykazać, iż takie postrzeganie tych cech może być jednak tylko stereotypem.

Jako metodę badawczą zastosowano studium literatury przedmiotu z zakresu: kreatywności, pracy zespołowej, percepcji, stereotypizacji, generacji pracowniczych. Argumentację dotyczącą możliwego (auto)stereotypu opracowano na podstawie nie tylko krytycznej analizy i oceny literatury przedmiotu, lecz także wyników własnych badań sondażowych, przeprowadzonych na próbach studenckich (co wydaje się raczej zaletą niż wadą – efektywne dotarcie do osób reprezentujących poszukiwaną grupę badawczą). Na początku starano się przedstawić istniejący stan wiedzy, a następnie – zaprezentować metodykę i wyniki własnych badań empirycznych. Szczególny nacisk położono na ich interpretację w kontekście zniekształceń percepcyjnych czy wręcz potencjalnych (auto)stereotypów, które mogą implikować niższą efektywność twórczej pracy zespołowej.

Istniejący stan wiedzy na temat pokoleń

Problematyka niniejszego artykułu wymaga prezentacji zarówno cech wymaganych od osób pracujących w kreatywnych zespołach, jak i – powiązanych z twórczością – cech przypisywanych generacjom oraz natury stereotypów. Ponadto, należy także wziąć pod uwagę wiedzę na temat ról zespołowych.

Wiedzy na temat cech osób realizującymi skutecznie – choć na różnym poziomie, ponieważ twórczość podlega gradacji: od płynnej poprzez skryzalizowaną i dojrzałą po wybitną (Nęcka, 2012, s. 229–239) – kreatywną pracę dostarcza przede wszystkim psychologia twórczości. Przeprowadzone w tym zakresie studia literaturowe dowodzą, iż do tych cech należą (Szmidt, 2007, s. 111, 116, 123, 127; Nęcka, 2012, s. 51–57, 142–145, 186–199):

- wiedza „o czymś“ (deklaratywna), wiedza „jak wykonać“ (proceduralna) i wiedza interdyscyplinarna, docenianie różnych rodzajów wiedzy, motywacja autoteliczna (czyli powodowana zainteresowaniem treścią zadań pracy), globalny styl myślenia, umiejętność dostrzegania problemów do rozwiązania oraz proces podejmowania decyzji dotyczącej waluacji przedmiotu twórczości (zob. model procesu twórczego M.A. Runco; model twórczości w ujęciu T. Amabile’a; rodzaje zasobów sprzyjających twórczości w ujęciu R.J. Sternberga; koncepcja „twórczego inwestowania“ R.J. Sternberga i T. Lubarta; model twórczości K. Urbana);

- generatywność (zob. model genploracji R. Finke’a, T. Warda, S. Smitha);
- umiejętność stosowania strategii tworzenia, jak również analizy i syntezy (zob. koncepcja „twórczego inwestowania“ R.J. Sternberga i T. Lubarta);
- umiejętność stosowania operacji wykonawczych, np. metaforyzowania, dokonywania skojarzeń, rozumowania dedukcyjnego czy indukcyjnego (zob. koncepcja interakcji twórczej E. Nęcki);
- umiejętność prezentacji i obrony osiągnięć twórczych (zob. system twórczy w ujęciu M. Csikszentmihalyi; koncepcja przypadków i konfiguracja D. Simontona);
- zdolność do kierowania się wewnętrznymi, a nie narzuconymi celami i standardami jako cechą tzw. osobowości twórczej w ujęciu E. Nęcki.

Literatura przedmiotu dotycząca pokoleń jest coraz bogatsza, co wiąże się zarówno z coraz dłuższym funkcjonowaniem pracobiorców je reprezentujących na rynku pracy, jak i z coraz mocniej artykułowanymi obawami związanymi z zachowaniami ich reprezentantów, odbiegającymi od tych uważanych dotychczas za „standard“. W niniejszych rozważaniach ograniczono się wyłącznie do cech najmłodszych pokoleń (zob. tabela 1), prezentowanych w literaturze przedmiotu, które są związane z twórczością w obszarze badań i rozwoju (poznania).

Badania nad stereotypami – jako istniejącymi w obrębie kultur zbiorami powszechnie uznawanych przekonań dotyczących cech danej grupy czy klasy społecznej (Reber, Reber, 2008, s. 742) – są prowadzone od dawna (Nelson, 2003), dotycząc m.in. zniekształconej, upraszczającej różnorodną rzeczywistość, percepcji płci, wieku (młodości, starości), rasy, narodu, niepełnosprawności, zawodów, ról społecznych czy bezrobocia. W literaturze przedmiotu, w związku z przemianami demograficznymi, zaczynają się ponadto pojawiać w coraz większej liczbie publikacje dotyczące także różnorodności pokoleniowej (Bohdziewicz, 2016), rozpatrywanej również w kontekście stereotypizacji (Baran, Kłós, 2014, s. 923). Jednak diagnozy stereotypizacji generacyjnej z perspektywy funkcjonowania kreatywnych zespołów stanowią wciąż lukę badawczą.

Jeśli chodzi o role zespołowe, to te w zespołach badawczych są podobne do tych w zespołach zarządzających (Belbin, 2016). Różnica polega na znaczeniu przypisywanemu poszczególnym rolom. W zespołach kreatywnych szczególną rolę odgrywają „kreatorzy“ (z twórczą wyobraźnią), „prezesi“ (muszący dbać o niwelowanie inhibitorów twórczości) oraz „ewaluatorzy“ (których rolą jest waluacja efektów pośrednich, prowadzących do efektu finalnego twórczej pracy).

Percepcja różnic generacyjnych – badania sondażowe

Metodyka badań

Chcąc określić sposób percepcji 14 cech warunkujących skuteczne uczestnictwo w kreatywnych zespołach, przeprowadzono sondaż na temat ich postrzegania przez własne pokolenie (pokolenie Z), a także przez generacje Y i X – w instrukcji do pytań podano przedziały wieku tychże generacji, odwołując się do odpowiedniej literatury przedmiotu (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 80) i tym samym rezygnując z innych, nieco odbiegających od nich ustaleń dotyczących przedziałów wieku (Stankiewicz, Bortnowska, 2016, s. 49). Respondenci mogli wybrać jedną z siedmiu odpowiedzi oznaczającej, ich zdaniem, typowy stopień nasilenia cechy u przedstawiciela danego pokolenia (gdzie: 1 – stopień bardzo niski, a 7 – stopień bardzo wysoki). Ponadto, badani studenci (w większości pracujący) podali swoje „dane metryczkowe“, tj. płeć, wiek, kierunek, tryb i stopień studiów, ośrodek akademicki, a także staż pracy ogółem, w zespołach oraz charakter pracy wykonywanej dotychczas najczęściej (praca z przewagą elementów odtwórczych bądź twórczych). Cechy te jednak nie okazały się istotne w zróżnicowaniu odpowiedzi.

Badanie stanowiło element szerszego projektu, w którym określono postrzeganie także cech osobowościowych, temperamentalnych, a także kwestię kreatywności zespołu ze względu na jego skład generacyjny oraz pod względem osobowości i temperamentów. Wszystkie obliczenia przeprowadziła Autorka niniejszego artykułu, przy czym w relacjonowanym badaniu ustalono przeciętną wartość postrzeganych cech na skali dla poszczególnych pokoleń, podczas gdy w badaniu, które jest podstawą napisanej (wspólnie z S. Waszczakiem) książki na temat stereotypizacji generacyjnej w perspektywie kreatywnych zespołów, przedstawiono rozkład odpowiedzi dla najwyższych stopni nasilenia cech (stopnie 6 i 7).

Uzyskane odpowiedzi starano się zinterpretować poprzez szukanie objaśnień w literaturze przedmiotu dotyczącej twórczości osób dojrzałych, związku między twórczością a wiekiem, a także stymulatorów i inhibitorów twórczości. Objaśnienia te skonfrontowano z charakterystykami pokoleniowymi odnoszącymi się do twórczości. Określając skutki określonej percepcji cech dla funkcjonowania kreatywnych zespołów, wzięto pod uwagę role opisane przez M. Belbina (2016).

Komplementarne badanie polegało na zebraniu od studentów odpowiedzi na temat – dotyczących nie tylko kreatywności – stereotypów wobec reprezentowanego przez nich pokolenia. Studenci mieli je zidentyfikować na podstawie podanej im kafeterii cech przypisywanych w literaturze przedmiotu pokoleniom najmłodszym.

Wyniki badań oraz ich interpretacja

W literaturze przedmiotu spotyka się określenia, iż millenialsi charakteryzują się wrodzoną zdolnością do kreatywności (Deschamps, 2011) czy też naturalną skłonnością do twórczości (Ericsson ConsumerLab, 2013). Opinie tego rodzaju przenikają do świadomości społecznej (o czym mogą też świadczyć zestawione w tabeli 1 wyniki własnych badań sondażowych, przeprowadzonych za pomocą opracowanego kwestionariusza ankiety, które objęły 316 osób i zostały przeprowadzone wiosną 2016 r. wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach). Dowodem na to ma być wczesny wiek rozpoczynania twórczej pracy (jednakże bez uwzględnienia roli twórczości w przebiegu życia zawodowego), jej efekty (trudne mimo wszystko do oceny porównawczej w dłuższej perspektywie) oraz „zanurzenie” w kreatywnej kulturze (która przecież, w określonych „enklawach”, istniała niemalże w każdym okresie historycznym). Jak wynika z cytowanej dość często wypowiedzi D. Tapscotta (2010) na temat pokolenia „igreków”: „są bystrzejsi, patrzą globalnie, są bardziej zmyślni i wykształceni”. Inteligencja jest przy tym niesłusznie utożsamiana z kreatywnością, podczas gdy: „Spór na temat tego, w jakiej relacji pozostaje kreatywność z inteligencją, w gruncie rzeczy jest do chwili obecnej nierozstrzygnięty” (Strelau, 2015, s. 571). Jednocześnie starszym pokoleniom (zwłaszcza osobom w wieku 50+) jest przypisywana mniejsza kreatywność, preferowanie stabilizacji i rutyny oraz odtwórcze podejście do pracy (Bombiak, 2014, s. 114). Powstaje zatem pytanie: „Czy tego rodzaju charakterystyka pokoleniowa jest zgodna ze stanem wiedzy psychologicznej, ponieważ twórczość stanowi (nie od dziś) przedmiot jej badań, a ekonomia może i powinna czerpać z jej dorobku?”.

Tabela 1. Przeciętne wartości przypisywane przez respondentów z najmłodszego pokolenia (N = 316) cechom niezbędnym do skutecznego wykonywania pracy kreatywnej – różnice pokoleniowe (w pkt)

Cecha	Generacja		
	X (w wieku 37–51 lat)	Y (w wieku 27–36 lat)	Z (w wieku poniżej 27 lat)
Wiedza „o”	5,8	5,0	4,0
Wiedza „jak”	5,7	5,1	3,9
Wiedza interdyscyplinarna	5,3	4,9	4,0
Zdolność do generowania nowej wiedzy	4,1	5,0	5,4
Dostrzeganie problemów do rozwiązania	4,9	4,9	4,4

Cecha	Generacja		
	X (w wieku 37–51 lat)	Y (w wieku 27–36 lat)	Z (w wieku poniżej 27 lat)
Motywacja wewnętrzna	4,5	4,8	4,8
Docenianie wiedzy wygenerowanej przez zespół	5,1	5,0	4,5
Globalny styl myślenia	4,2	5,0	5,1
Umiejętność analizy i syntezy	4,6	5,2	4,6
Podjęmowanie decyzji przy wykorzystaniu krytycznego myślenia	5,2	5,1	4,1
Umiejętność stosowania strategii tworzenia	4,3	4,7	4,7
Umiejętność stosowania operacji wykonawczych	4,7	5,1	5,0
Zdolność do kierowania się wewnętrznymi celami i standardami	4,8	5,0	4,7
Umiejętność prezentacji/ upowszechniania twórczych osiągnięć	4,3	5,1	5,2

Uwaga: skala 7-punktowa, gdzie: 1 – bardzo niskie natężenie cechy, a 7 – bardzo wysokie natężenie cechy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Twórczość, zwłaszcza ta w obszarze badań i rozwoju, obejmuje czynności intelektualne, których realizacja wymaga zdolności poznawczych, pamięci itp. Jak stwierdza W. Wnuk (2013), powołując się na A.M. Kettner (2012): „Człowiek starszy jest zdolny do osiągania sukcesów intelektualnych na podobnym poziomie jak w wieku młodszym. Dzieje się tak poprzez odpowiednią w działaniu selekcję, dostosowywanie tych działań do swoich możliwości oraz kompensowanie pewnych niedostatków wynikających ze zmniejszonej wydolności fizycznej, przez większą różnorodność i kontrasty w podejmowanych i realizowanych celach“.

Z tabeli 1 nie wynika tylko percepcja różnic zdolności do generowania nowej wiedzy u pokolenia X, Y i Z, lecz także – przeciwstawna jej (i zaskakująco zgodna) percepcja (najwyższe wartości na skali dla pokolenia X, nieco niższe dla pokolenia Y, a najniższe dla pokolenia Z) takich cech generacyjnych, jak: wiedza „o“, wiedza „jak“, wiedza interdyscyplinarna oraz docenianie wiedzy wygenerowanej przez zespół. Respondenci nie dostrzegają związku między wiedzą a twórczością, nie traktują wiedzy jako podstawy twórczości, a przecież – jak pisze M. Stasiakiewicz (2004, s. 169–178) – bez czerpania z wiedzy istniejącej (także tej, wypracowanej już przez zespół) niemożliwa jest generatywność. Chodzi przy tym o wiedzę zarówno deklaratywną (*know-what*), proceduralną (*know-how*), jak

i „na styku“ różnych dyscyplin, gdyż: „Wiedza jako problem teoretyczny wymaga umiejscowienia refleksji na płaszczyźnie interdyscyplinarnej, w obrębie subdyscyplin filozofii (epistemologia), psychologii (kognitywistyka), a także nauk o zarządzaniu“ (Wojtczuk-Turek, 2009, s. 94). W uzasadnieniach tylko rzekomo wyższej kreatywności najmłodszych pokoleń jest podnoszona kwestia stałego, realizowanego bezproblematicznie dostępu (poprzez Internet) do źródeł informacji (Malik, Niemczyk, 2016, s. 41). Informacje są traktowane niesłusznie jako synonim wiedzy. Tymczasem wiedza to „forma trwałej reprezentacji informacji, kodowanej w pamięci długotrwałej“ (Nęcka, Orzechowski, Szymura, 2006, s. 137). Internet może i powinien być wykorzystywany do weryfikacji pojedynczych informacji, które jednak dopiero właściwie zrozumiane, przyswojone i uporządkowane w określoną logiczną strukturę, tworzą wiedzę. Jak stwierdza E. Nęcka (<https://mojapsychologia...>): „Jeżeli mamy zadanie wymagające główkowania, na przykład opracowanie nowej technologii, rozwiązanie problemu technicznego, pojemność pamięci roboczej ma znaczenie. W takim przypadku trzeba ogarnąć całą złożoność problemu, potrzebna jest i wiedza, i wyobraźnia“. Według tego samego źródła na pytanie: „W jakim wieku jesteśmy najbardziej twórczy?“ pada odpowiedź: „Tu nie ma reguły [...]. Niektórzy są twórczy całe życie“. W charakterystyce tzw. osobowości twórczej wyraźnie podkreśla się (<https://mojapsychologia...>), iż twórczość jest niezależna od wieku (a w określonym wieku są obecnie przedstawiciele poszczególnych generacji). Wiek nie jest wymieniany wśród stymulatorów twórczości, natomiast wiedza o ubogiej strukturze – jako jeden z inhibitorów twórczości (www.psychologia.uj...). Ponadto: „Dojrzały twórcy nie poprzestają na swoich osiągnięciach, starając się doskonalić własne kompetencje“ (Mendecka, 2012, s. 72). Przekonująca w tym względzie jest – należąca do koncepcji „rewizjonistycznych“ – teoria stopniowego przyrostu R. Weisberga (cyt. za: Nęcka, 2012). Według tego autora: „Twórczość polega na rozwiązywaniu problemu, który jest procesem stopniowego nabywania potrzebnej wiedzy i umiejętności. Właściwym modelem procesów twórczych byłaby zatem krzywa uczenia się“ (cyt. za: Nęcka, 2012, s. 49–51). Kontrargumentem w tym zakresie nie powinny być natomiast niższe (mierzone odsetkiem publikujących) dokonania twórcze polskich naukowców w wieku 60+, tym bardziej że poza Polską, Włochami i Wielką Brytanią na uniwersytetach europejskich: „Pod względem przynależności do grup wiekowych, nieoczekiwanie, najwyższy odsetek niepublikujących naukowców znajdujemy wśród naukowców poniżej 40 roku życia“ (Kwiek, 2015, s. 392).

Oparte na wiedzy tworzenie wymaga strategii. Nie mając wiedzy, trudno jednak ją stosować, a zwłaszcza stwierdzać, w którym momencie zakończyć proces waluacji dotyczący obiektu tworzenia. A zatem także wyniki (zob. tabela 1) dotyczące wyższych umiejętności stosowania strategii tworzenia przez pokolenie Z

niż przez pokolenie X można potraktować jako nie znajdujące uzasadnienia zniekształcenie percepcyjne, tym bardziej że wyniki odnoszące się do podejmowania decyzji potwierdzają możliwość wystąpienia problemów w przypadku traktowania procesu twórczego jako zgodnego z koncepcją interakcji twórczej E. Nęcki (2012). Wiedza stanowi źródło skojarzeń. Zatem i przypisywanie pokoleniu Z wyższych umiejętności stosowania operacji wykonawczych niż generacji X także może budzić wątpliwości.

Respondenci z pokolenia Z nie łączą zdolności do generowania nowej wiedzy nie tylko z jej posiadaniem, lecz także z dostrzeganiem problemów do rozwiązania, większe zdolności w tym zakresie przypisując pokoleniom X i Y. Tymczasem, jak wynika z teorii M.A. Runco, stanowi ono niezbędne ogniwo procesu twórczego (cyt. za: Szmidt, 2007, s. 111).

Badani uważają ponadto (zob. tabela 1), iż w większym stopniu niż pokolenia Y i X charakteryzuje ich globalny styl myślenia. Skoro jednak nie przywiązują większej wagi do wiedzy, a ponadto nie mają ponadprzeciętnej umiejętności dostrzegania problemów do rozwiązania, to uzyskane wyniki dotyczące umiejętności stosowania globalnego myślenia – objaśnione w instrukcji do pytania jako odbiór i przetwarzanie całości danych związanych z problemem – można jednak traktować w kategorii pozytywnego autostereotypu (nieuzasadnionego przypisywania swojemu pokoleniu dodatniej cechy). Być może jego źródłem jest słowo „globalny”, utożsamiane z nowoczesnością, młodością.

Z tabeli 1 nie wynika, że istnieją (większe) różnice między pokoleniem X a pokoleniem Z w zakresach zdolności do kierowania się wewnętrznymi, a nienarzuconymi celami i standardami, a także umiejętności analizy i syntezy. Trudno znaleźć też argument (poza niezaspokojoną jeszcze ciekawością świata) za zniekształceniem percepcji (zob. tabela 1) własnej, związanej z tzw. doświadczeniem przepływu (*flow*) (Csikszentmihalyi, 2005, s. 140), motywacji wewnętrznej przez pokolenie Z, chyba że za takowy uznać następujące stwierdzenie (Waszczak, 2010, s. 113): „Jednostka może doświadczyć przepływu dopiero wraz ze wzrostem poziomu wyzwania oraz wzrostem własnych kompetencji. Dotyczy to zwłaszcza złożonych rodzajów aktywności, które najpierw wymagają opanowania czynności podstawowych“.

Przypisywanie swojemu pokoleniu (generacja Z) wyższych niż innym pokoleniom umiejętności prezentacji twórczych osiągnięć można natomiast wiązać z kulturą ekstrawertyczną i charakterystyczną dla niej próżnością bądź z redukowaniem pracy w tym zakresie do obsługi komputera i korzystania z Internetu. Jak wynika z tabeli 2 (prezentującej odpowiedzi uzyskane od studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach jesienią 2016 r. po wykładzie na temat różnych, nie dotyczących tylko kreatywności, cech generacji na rynku pracy), respondenci

przynależni generacji Z są bardzo wrażliwi na punkcie komputeryzacji, traktując „cyfrową demencję” (określenie zaproponowane w 2012 r. przez M. Spitzera, cyt. za: Klaffke, 2014, s. 77) jako przypisywany im negatywny stereotyp. Interesujące jest także, iż niektórzy z nich wiążą niezależność ze stresem – tak wynika z podanych uzasadnień wybranych odpowiedzi. Za podobne w tym zakresie można uznać wyniki uzyskane przez P. Bohdziewicza (2016), wg których autonomia znacznie rzadziej niż styl życia oraz bezpieczeństwo i stabilizacja stanowi „kotwicę” kariery zawodowej. Badani wyraźnie artykułują, że lojalność ich pokolenia tylko wg negatywnych stereotypów jest zawsze „transakcyjna”. Jest niepokojące, iż za stereotyp uważają niekiedy „pragmatyczny optymizm”, a charakterystyczne – iż tylko jedna osoba postrzega roszczeniowość swego pokolenia jako stereotyp.

Tabela 2. Cechy przypisywane najmłodszemu pokoleniu zidentyfikowane przez ich przedstawicieli (N = 45) jako stereotypy

Cechy wg literatury przedmiotu ^a	Liczba osób postrzegających cechę jako stereotyp
Uzależnienie lojalności od spełnienia wymagań przez pracodawcę	13
„Cyfrowa demencja” (zagrożenia związane z korzystaniem z mediów i Internetu)	11
Pragmatyczny optymizm	5
Dążenie do autonomii, niezależności	4
Żadna z wymienionych cech	3
Szukanie dla siebie najlepszych opcji funkcjonowania	2
Dawanie sobie przyzwolenia na korektę działań	2
Dążenie do transparentności	2
Przekonanie o własnej wyższości	1
Dążenie do równowagi praca-życie	1
Roszczeniowość	1

^a Hauser, Schulte-Deussen (2014, s. 119–120); Kast (2014, s. 235); Klaffke (2014, s. 54–67, 70–77).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Podsumowanie

Przedstawione rozważania, dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi i stereotypizacji (na tle różnorodności generacyjnej pracowników), nie powinny być traktowane jako reprezentatywne dla każdej grupy najmłodszych pokoleń.

Zamierzeniem autorki było jedynie, by prowokowały i skłaniały do dyskusji w tym zakresie, gdyż z pewnością argumentacja (jak i kontrargumentacja) poruszonego wątku jest bogatsza od zaprezentowanej. Dyskusja ta jest ważna, gdyż udział w kreatywnych zespołach (tych, w których praca nie wymaga zwiększonych zdolności fizycznych, u osób starszych – zazwyczaj niższych) nie może być traktowany jako „jałmużna” wobec nich, ponoszona w imię efektywności społecznej z pominięciem efektywności ekonomicznej. Przypisywanie mniejszych zdolności do generowania nowej wiedzy może implikować np. wykluczanie osób z generacji X z pełnienia w zespołach roli „kreatorów” i przypisywanie im roli „ewaluatorów”, zdolnych jedynie do identyfikacji błędów i doskonalenia („uszlachetniania”) rozwiązań wypracowanych przez innych, młodszych członków zespołu. Należy zatem unikać tego rodzaju obsadzania ról zespołowych, gdyż może ono być potraktowane jako forma deskillingu (odbierania kompetencji) (Torr, 2013, s. 35). Podział tych ról powinien stanowić kwestię własnego autonomicznego wyboru, wpisującego się jednakże w strategię firmy dotyczącą rozwiązania paradoksu kreatywności i kontroli (Torr, s. 2013, s. 196–201).

Stereotypy podlegają zmianom – możliwe jest włączenie do nich cech pozytywnych i trafnych (Reber, Reber, 2008, s. 742). Może to zwłaszcza dotyczyć – odnoszonych do stereotypów pokoleniowych – cech złożonych, niemożliwych do oceny na podstawie obserwacji, jakimi są m.in. zdolności twórcze.

Bibliografia

- Baran, M., Kłos, M. (2014). Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, 5, 923–924.
- Belbin, M. (2016). *Zespoły zarządzające. Sekrety ich sukcesów i porażek*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Bohdziewicz, P. (2016). Kotwice kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia Z: kilka wniosków dla zarządzania najmłodszą generacją pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6. księgarnia.ipiss.com.pl/index.pl (23.06.2017).
- Bombiak, E. (2014). Zarządzanie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menedżerów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 29(102), 109–122.
- Csikszentmihalyi, M. (2005). *Przepływ. Psychologia optymalnego doświadczenia*. Taszów: Moderator.
- Deschamps, J.P. (2011). *Liderzy innowacyjności. Jak rozwijać i utrzymywać innowacyjność w firmie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Ericsson Consumerlab (2013). *An Ericsson Consumer Insight Summery Report: Yong Professionals at Work*. Stockholm.

- Hauser, F., Schulte-Deussen, K. (2014). *Mitarbeiterengagement – Ergebnis von Generationen-Management und Erfolgsfaktor für Unternehmen*. W: M. Klaffke (red.), *Generationen – Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practise-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- https://mojapsychologia.pl/definicje/101,osobowosc_tworcza.html.(21.01.2017).
- Kast, R. (2014). *Herausforderung Führung – Führen in der Mehrgenerationengesellschaft*. W: M. Klaffke (red.), *Generationen – Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practise-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kettner, A.M. (2012). *Zdrowie seniorów jako element wpływający na jakość życia i potencjał intelektualny*. W: J. Gulanowski (red.), *UTW przeciw wykluczeniu, dla społeczeństwa wiedzy*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Klaffke, M. (2014). *Millenials and Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen*. W: M. Klaffke (red.), *Generationen – Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practise-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014). *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kwiek, M. (2015). *Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lipka, A., Waszczak, S. (2017). *Funkcjonowanie kreatywnych zespołów w kontekście stereotypizacji generacyjnej jako ryzyko w obszarze HR*. Warszawa: Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.
- Malik, N., Niemczyk, M. (2016). *Innowacyjność jako główne narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – z perspektywy pokolenia Y*. W: R. Lenart-Gansiniec (red.), *Innowacje w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, 35–45.
- Mendecka, G. (2012). *Aktywność własna jako czynnik rozwoju wybitnych twórców*. *Psychologia Rozwojowa*, 17(1), 65–76.
- Nelson, T.D. (2003). *Psychologia uprzedzeń*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Nęcka, E. (2012). *Psychologia twórczości*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Nęcka, E., Orzechowski J., Szymura, B. (2006). *Psychologia poznawcza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN–Academica Wydawnictwo SWPS.
- Reber, S.A., Reber, S.E. (2008). *Słownik psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Rozmowa A. Pistoły z E. Nęcką* (2016). wyborcza.pl/1,14542,20271557,kryzys-kreatywnosci-jak-go-pokonac.html (21.01.2017).
- Stankiewicz, J., Bortnowska, H. (2016). *Intermentoring as a Technique of Sharing Knowledge by Employees of Different Generations (in Light of the Research Results)*. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 4(42), 47–62.
- Stasiakiewicz, M. (2004). *Proces twórczy jako zdobywanie kompetencji działania*. W: S. Popek (red.), *Twórczość w teorii i praktyce*. Lublin: Wydawnictwo UMCS, 169–178.

- Strelau, J. (2015). *Różnice indywidualne. Historia – determinanty – zastosowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Szmidt, K.J. (2007). *Pedagogika twórczości*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Tapscott, D. (2010). *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Torr, G. (2013). *Zarządzanie kreatywnymi pracownikami. Naucz się wykorzystywać ich talent*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Waszczak, S. (2010). Różnice w percepcji motywowania autotelicznego – ryzyko i koszty jakości. W: A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs (red.), *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*. Warszawa: Difin, 108–123.
- Wnuk, W. (2013). Potencjał osób starszych. W: P. Błędowski, A. Stogowski, K. Wieczorowska-Tobis, *Wyzwania współczesnej gerontologii*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa, 21–32. [www.ptg.otbd.pl\(pliki\)wyzwania.pdf?page=22](http://www.ptg.otbd.pl(pliki)wyzwania.pdf?page=22) (21.01.2017).
- Wojtczuk-Turek, A. (2009). Znaczenie wiedzy jako istotnego komponentu kompetencji twórczych w generowaniu innowacji. W: S. Popek, R.E. Bernacka, C.W. Domański, B. Gawda, D. Turska, A.M. Zawadzka (red.), *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*. Lublin: Wydawnictwo UMCS, 91–101. www.psychologia.uj.edu.pl.Atokary-SPM-W5-Motywy-Motywowa (21.01.2017).
- Zawadzki, K. (2016). *Praca i wynagrodzenia w gospodarce kreatywnej. Uwarunkowania – specyfika, ewolucja*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Summary

Perception of Generation Differences – Interpretations and Conclusions for Leaders of Creative Teams

The objective of the article is to prove that there is no justification for attributing particular characteristics to generation Y and Z(C). Taking them for granted (and discarding any thought of possible perceptual distortions or even stereotypes) may result in negative implications for the functioning of creative multigenerational teams, such as research teams.

Keywords: multigenerational creative teams, perception, creative personality, generation stereo-typicality

Prof. dr hab. Anna Lipka

Kierownik Katedry Zarządzania Organizacjami Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Tytuł jej ostatniej książki (napisanej wspólnie z dr S. Waszczakiem) brzmi: *Funkcjonowanie kreatywnych zespołów w kontekście stereotypizacji generacyjnej jako ryzyko w obszarze HR*. W roku 2016 opublikowała wspólnie ze swoim Zespołem książkę nt. cyberdyskredytacji pracowników, w 2015 r. zaś o eksperymencie w obszarze HR. W roku 2017 została Kierownikiem studiów podyplomowych: Projekty w Obszarze HR.