

Zalecenia

W zespołach zróżnicowanych wiekowo pracownicy podlegają procesowi kategoryzacji społecznej, tj. dzielą kolegów na młodszych i starszych, co jednocześnie uruchamia tendencję 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 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, by w 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 o w różnym wieku.

Proces kategoryzacji społecznej szczególnie wówczas prowadzi do wzajemnej niechęci i konfliktów, a także wzbudzania negatywnych stereotypów związanych 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 kończenia zatrudnienia i przechodzenia na emeryturę (więcej np. <https://www.parp.gov.pl/files/74/150/226/10730.pdf>)
5. Dążąc do redukcji negatywnych stereotypów związanych z wiekiem należy dostarczać pracownikom informacje, które przeczą treści 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, w im większy 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 zdaniowej zespołu oraz jego zdolności do wykonania zadania.

6. Zespołom zróżnicowanym wiekowo należy przydzielać **zadania o większym poziomie złożoności**, których rozwiązanie wymaga wszechstronnej i pogłębionej informacji związanych z zadaniem.
7. Mając na uwadze ważność silnej motywacji zadaniowej należy zapewnić zespołom zróżnicowanym wiekowo przywódcę o cechach **przywódcy transformacyjnego** (stawia przed zespołem wspólną wizję i motywuje do jej osiągnięcia). Cel ten można osiągnąć poprzez odpowiedni dobór kadry kierowniczej lub też poprzez jej szkolenia na wyspecjalizowanych treningach.
8. Motywację zadaniową zespołu zwiększają także **psychospołeczne zasoby pracy**, którymi dysponują członkowie zespołu. Zasoby te to m.in.: możliwości kontroli nad czasem i metodami pracy, wsparcie społeczne od szefa i kolegów, jasno postawione cele i sprecyzowane zakresy odpowiedzialności, możliwości rozwoju, poczucie sensu pracy. 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)
9. 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**.
10. Należy **stymulować dzielenie się informacją** między członkami zespołu. Można to osiągnąć poprzez odpowiednie strukturalizowanie dyskusji w zespołach zróżnicowanych wiekowo (np. przez podanie instrukcji o konieczności dzielenia się informacją, zaplanowanie udziału wszystkich członków zespołu w dyskusji).