



## Jak wykorzystać siłę różnicy wieku?

Kluczowe kompetencje  
zarządzania pokoleniami

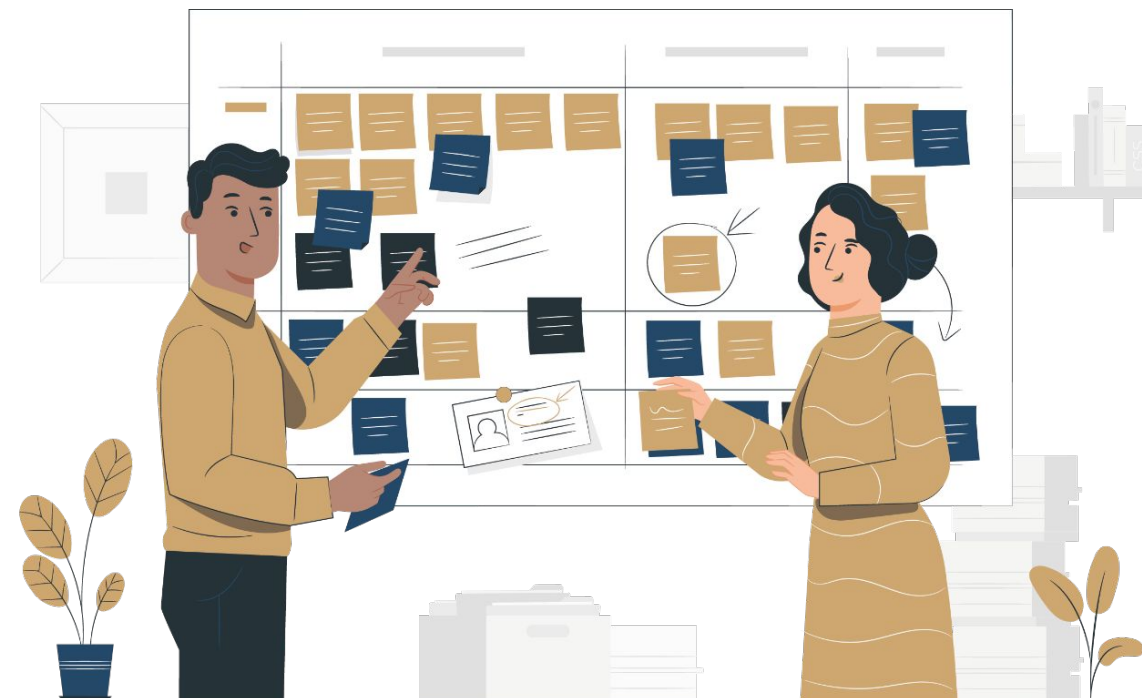
## co to dla WAS oznacza?

- Ghosting (w kontekście rekrutacji lub projektów).
- POV (często używane w komunikacji wizualnej).
- Delulu
- Work-life blend
- Cringe (co w zachowaniu managera może być 'cringe'?).
- „Na wczoraj” (jak to wpływa na priorytetyzację?).
- Etos pracy
- Przejście na Ty”
- Kolegia/Nasiadówki

# podsumowanie

Problemem nie jest to, że mówimy innym kodem językowym.  
Problemem jest to, że zakładamy, że druga strona rozumie naszą intencję.

**W komunikacji międzypokoleniowej 50% sukcesu to odwaga, by zapytać:**  
'Co dokładnie masz na myśli?'



## zarządzanie różnorodnością



(Diversity Management) opiera się na trzech filarach:

### 1. Unikanie „Grupowego Myślenia”

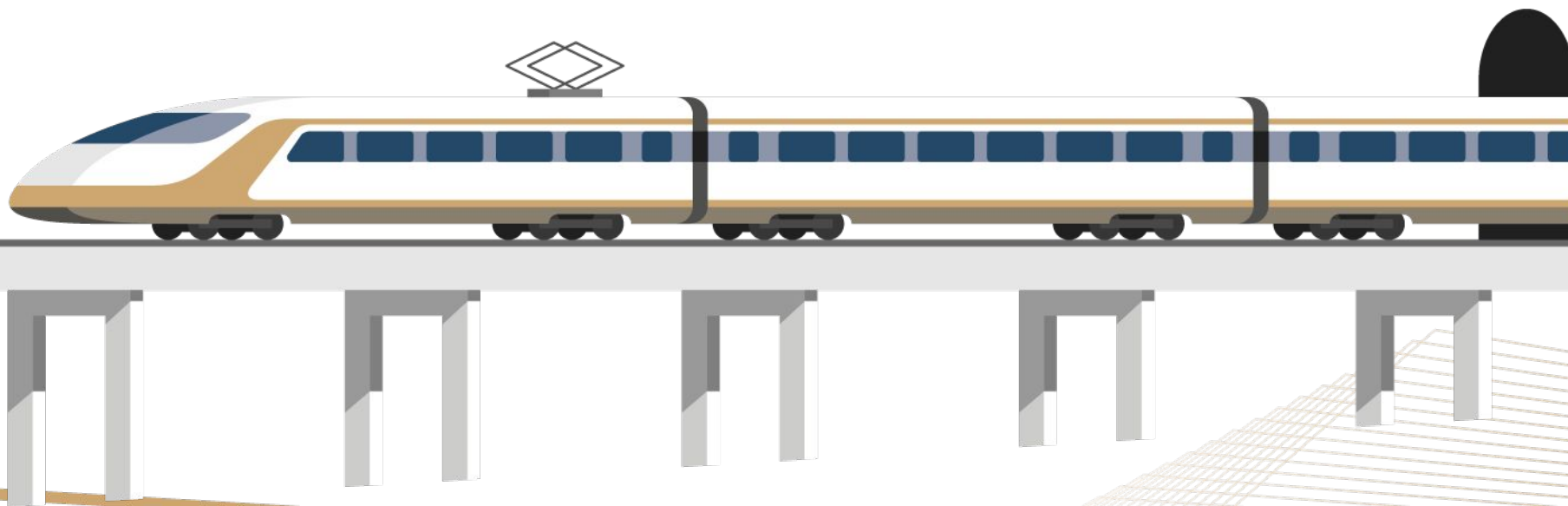
Różnorodność wieku to wbudowany system bezpieczników – senior zauważy ryzyko, którego junior nie zna, a junior zauważy szansę, której senior nie rozumie.

### 2. Odporność (Resilience):

Zespół wielopokoleniowy jest jak zdywersyfikowany portfel inwestycyjny. W czasach kryzysu seniorzy dają spokój i perspektywę długofalową, a młodzi dają zwinność i szybką adaptację.

### 3. Lustro Rynku oraz zmiany demograficzne

**“Jeszcze nigdy otaczający nas świat nie zmieniał się tak szybko i nigdy tak szybko nie zmieniał się nasze środowisko pracy.”**



Anders Harsen,  
szwedzki psychiatra



## Kluczowe wyzwania:

### 1. Wyzwanie: "Gospodarka Srebrna" (Silver Economy)

Europa, a Polska w szczególności, jest jednym z najszybciej starzejących się społeczeństw na świecie.

- W 2050 roku co trzeci Polak będzie miał ponad 65 lat.
- Musimy przestać postrzegać wiek 50+ jako "schyłek", a zacząć jako "kolejny moment rozwoju" (prime time).
- **Firmy inwestują w programy re-skillingu** (nauka zupełnie nowych kompetencji u dojrzałych pracowników), zamiast szukać ich poza organizacją.

## Kluczowe wyzwania:



### 2. Wyzwanie:

#### Zarządzanie "Długowiecznością" (The 100-Year Life)

Model: Edukacja -> Praca -> Emerytura właśnie umiera.

- Ludzie będą pracować przez 50-60 lat. **Nie da się robić tego samego przez pół wieku bez wypalenia.**
- Dobrze się skupić na elastyczności ścieżek kariery. Managerowie będą musieli zarządzać ludźmi, którzy w wieku 55 lat robią "pauzę" na przebranżowienie (sabbatical) lub wracają na stanowiska juniorskie w zupełnie nowej dziedzinie.



## Kluczowe wyzwania:

### 3. Wyzwanie: Sztafeta Pokoleń i "Utrata Pamięci" Firm

- W Polsce ogromna liczba firm powstałych w latach 70 tych/ 80 tych stoi przed problemem sukcesji. Właściciele odchodzą, a młode pokolenie ma inne wartości.
- **Ważne by zabezpieczyć formalizację wiedzy ukrytej.** Jeśli nie stworzymy mechanizmów transferu doświadczenia z pokolenia X do Gen Z, polskie organizacje stracą swoją tożsamość i wypracowane przez dekady łańcuchy wartości.

## Kluczowe wyzwania:

### 4. Wyzwanie:

#### Dobrostan (Well-being) jako standard, nie benefit

Starzejące się społeczeństwo to społeczeństwo z innymi potrzebami zdrowotnymi, a młode pokolenie to pokolenie **z niską odpornością psychiczną na toksyczne środowisko.**

- Rosnąca liczba zwolnień lekarskich z powodu wypalenia i chorób cywilizacyjnych.
- Lider przyszłości musi być trochę architektem zdrowia. Promowanie ergonomii dla starszych i higieny cyfrowej dla młodszych to twarda optymalizacja kosztów firmy.
- **trend digital wellbeing**



## Różne pokolenia = różne perspektywy

Raport „Wellbeing różnych pokoleń” Wellbeing Polska

- ★ **Baby Boomers (1946-1964)**  
potrzebują przede wszystkim
- ★ stabilności, profilaktyki zdrowotnej
- ★ wsparcia w rozwoju kompetencji cyfrowych
- ★ cechują się lojalnością i pracowitością
- ★ preferują tradycyjną formę kontaktu
- ★ respektują hierarchię i autorytety
- ★ **potrzebują docenienia**



## Różne pokolenia = różne priorytety

### Pokolenie X (1965-1980)

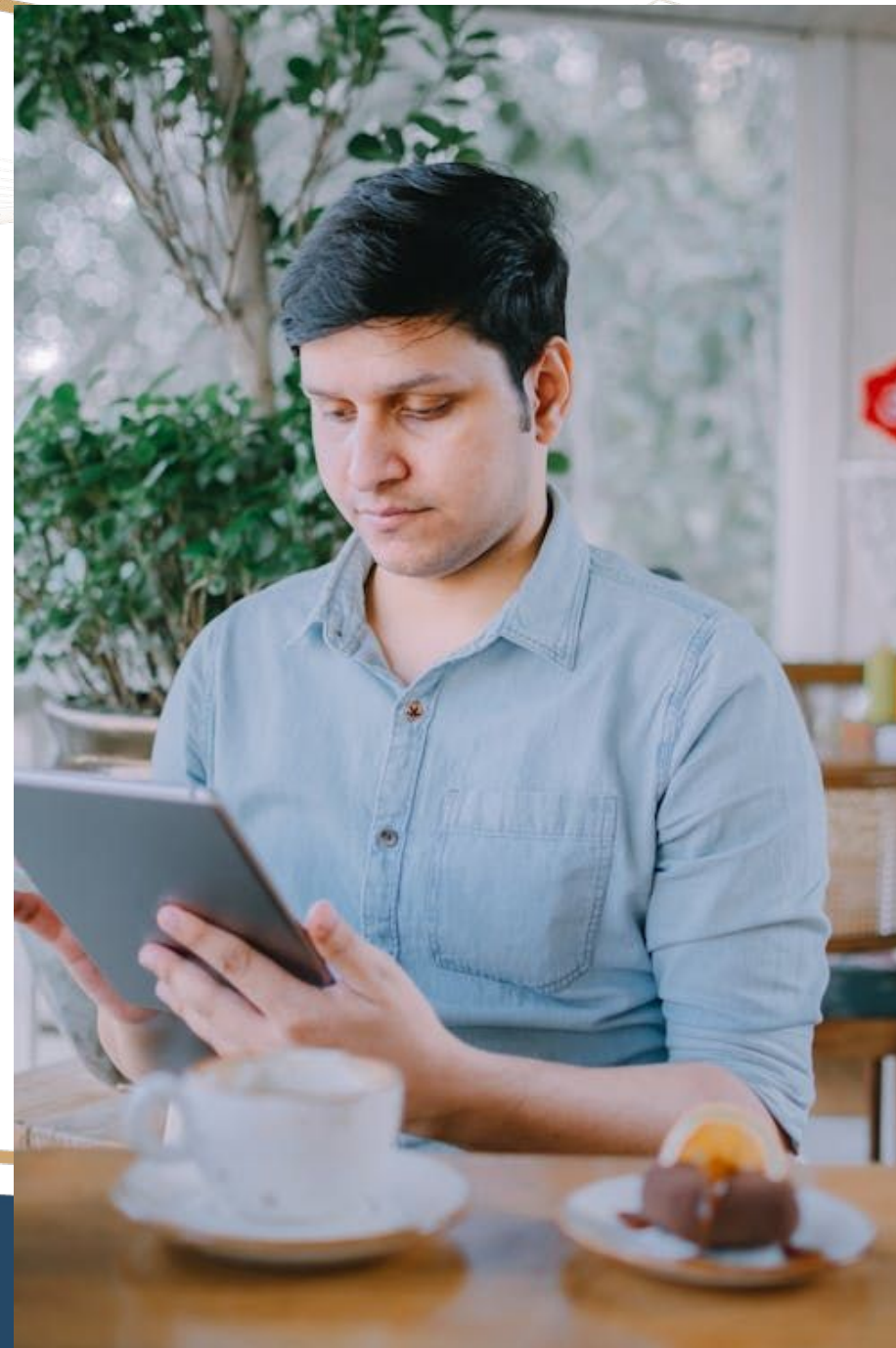
- chcą być niezależni  
chcą ciężką pracą dorobić się majątków
- pracują często bez granic
- doceniają szkolenia i benefity
- pracowitość i dokładność
- preferują osobisty kontakt z ludźmi ale także rozmowy telefoniczne
- **potrzebują sprawiedliwości i doceniania**



## Różne pokolenia = różne priorytety

Raport „Wellbeing różnych pokoleń” Wellbeing Polska sugeruje, że:

- pokolenie Y (Millenialsi, 1981-1996)
- oczekują feedbacków i jasnych zasad
- cenią rozwój, szkolenia, benefity
- cechuje ich elastyczność
- Korzystają z programów ułatwiających budowanie zdrowych nawyków (zarówno online, jak i offline).
- **potrzebują docenienia**





Różne pokolenia = różne priorytety

a pokolenie Z ?

też potrzebuje **docenienia** :)



DIGITAL  
WELLBEING  
SPACE

Jak zbudować środowisko pracy,  
w którym pokolenie Z  
chce pracować?



## przedstawiciele pokolenia Z

(Gen Z) - urodzeni w latach 1995-2012

mają w 2026 **od 14 do 31 lat**

datowanie nie jest ścisłe (różne źródła)



# Charakterystyka pokolenia

## 1. Technologiczni tubylcy

- to naturalnym elementem życia - oczekują digitalizacji
- “patrzą w telefon”
- pokolenie Z **każdą wątpliwość sprawdza w Internecie**, do którego zazwyczaj ma stały dostęp
- nie ma problemów z komunikacją wirtualną.
- mają wielu znajomych z odległych krańców świata, bo dzięki sieci bariery nie istnieją.
- generacja Z wdaje się w dyskusje na forach czy mediach społecznościowych.



# Charakterystyka pokolenia

## 2. Indywidualiści i poszukiwacze sensu

- wartością jest myślenie a nie ciężka praca
- pytania: jak to zrobić prościej? A po co ?
- Chcą czuć, że ich praca ma realne znaczenie i przynosi wartość nie tylko finansową
- pokazanie korzyści
- informacja zwrotna



# Charakterystyka pokolenia

## 3. wychowani w dobrobycie

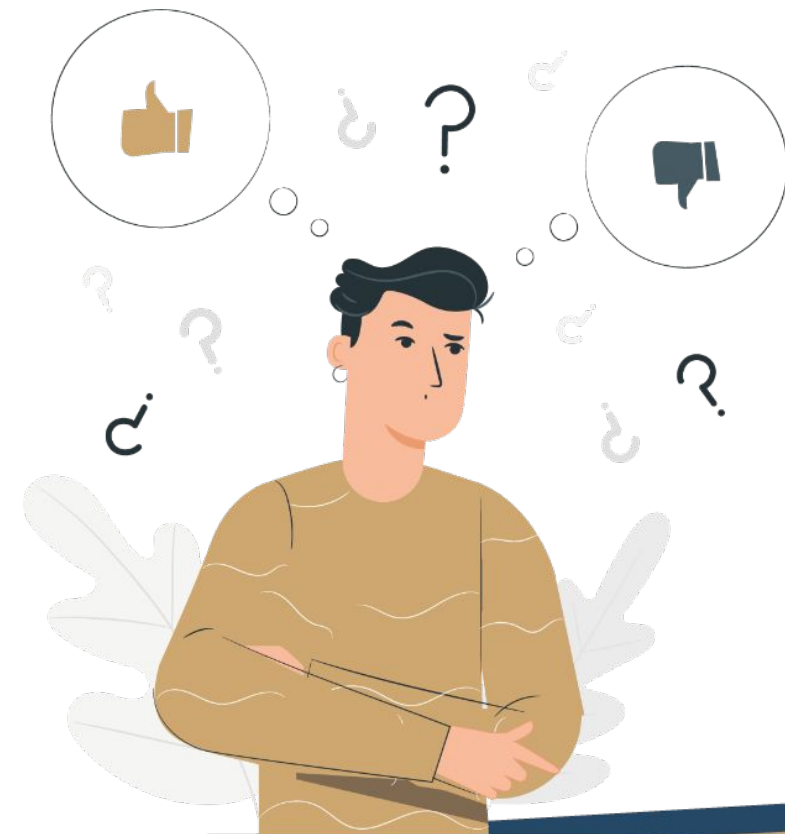
- perspektywy - bardzo zróżnicowane
- jest to jedna z najbardziej podzielonych generacji
- bardzo zarysowane różnice społeczne/ materialne
- oczekują sprawiedliwości !



# Charakterystyka pokolenia

## 4. niepewność sytuacji - środowisko VUCA

- dominujący Lęk - wojna
- proces digitalizacji i lęki starszych pokoleń
- lęk w relacjach
- lęk w przestrzeniach publicznych
- trudność z wyzwaniem i niewygodą
- FOBO



## 5. multitasking (?)

- przedstawiciele pokolenia chcą robić kilka rzeczy jednocześnie i jest to dla nich w pewien sposób naturalne
- nie potrafią się skupić tylko na jednej rzeczy i trudno przyciągnąć ich uwagę tak mocno, by jednocześnie nie robili czegoś innego
- przebodźcowanie - zmęczenie poznawcze
- myślenie skokowe
- potrzebują nauki przez doświadczanie



# 4 TYPY ZADAŃ/pracy

nieatrakcyjne

atrakcyjne

produktywne

**konieczna praca/zadania**

**celowe, zasadnicze  
zadania/praca**

nieproduktywne

**niepotrzebne zadania/praca**

**rozpraszające zadania/praca  
w rozproszeniu**

## 6. elastyczność i równowaga

- duże znaczenie przywiązują do work-life bland i możliwości pracy zdalnej
- cenią sobie swobodę wyboru miejsca i godzin pracy,
- a także możliwość łączenia obowiązków zawodowych z życiem osobistym.
- swobodę pytań, wypowiedzi i informacji zwrotnej



## 7. różnorodność

- pokolenie bardzo zróżnicowane - ponieważ to stanowi wartość
- hasło pokolenia WYJĄTKOWOŚĆ
- mają wyższą samoświadomość na tym etapie rozwoju - oglądają treści i słuchają podcastów w tym temacie



## 8. szanują swój czas

- szanują **swój** czas bardziej niż Twój
- cenią oni sobie szybkość i praktyczność, rzeczy użyteczne to dla nich takie, dzięki którym można oszczędzić czas
- nie czekają, żeby wyrobić sobie opinię na jakiś temat, szybko oceniają, że coś jest bezużyteczne lub odwrotnie.





## Model "Różnorodność jako System" - bo zawsze liczy się CZŁOWIEK

„Nie zarządzasz pokoleniem Z. Zarządzasz człowiekiem, który ma 22 lata, pasjonuje się technologią i chce być doceniony. **Wiek to tylko filtr, przez który patrzysz, a nie definicja człowieka**”.





**"Różnica wieku to nie dystans do pokonania,  
to przestrzeń do zagospodarowania".**

# Lider przyszłości

Kluczowe kompetencje w obszarze  
zarządzania różnorodnością



## 1. Era "wszechwiedzącego szefa" się skończyła. Nadchodzi era "Facylitatora Potencjału".

- Kluczowa zmiana: Od kontrolowania (Management) do moderowania (Orchestrating).

## 2. Inteligencja Międzypokoleniowa (GQ)

- Umiejętność rozpoznawania potrzeb wynikających z etapu życia pracownika.

## 3. Pokora Poznawcza

- Gotowość do przyznania, że 22-letni stażysta może wiedzieć więcej o trendach rynkowych lub AI niż dyrektor z 20-letnim stażem. Budowanie zaufania poprzez partnerstwo i eksperckość, nie przez hierarchię.



#### 4. Tłumacz Międzykulturowy

- Lider jako "most". Umiejętność przełożenia wizji zarządu (często język Boomers/X) na język wartości i sensu (język Millenials/Z).

#### 5. Zarządzanie przez Wartości, nie przez Czas

- Przejście z kultury "obecności w biurze" na kulturę "dostarczonego efektu".

#### 6. Indywidualizacja

- Zarządzanie "szyte na miarę". Manager musi umieć stosować różne style przywództwa w obrębie jednego 5-osobowego zespołu.

#### 7. Emancypacja talentów

- Wyłapywanie naturalnych predyspozycji (np. robienie z Gen Z "ambasadorów AI" w zespole).



## Mechanizm „Kognitywnego Tarcia”

### **Nie bój się konstruktywnego konfliktu.**

Różnorodność działa tylko wtedy, gdy różnice zdań są wypowiedane głośno.

Lider musi być moderatorem, który zauważa różnicę i pyta jak ją można wykorzystać?



## Mechanizm Inkluzywnego Przywództwa (Inclusive Leadership)

To klucz do zarządzania potencjałem.

### Opiera się na 6 cechach (model Deloitte):

1. **Zaangażowanie:** Gotowość do poświęcenia czasu na zrozumienie różnic.
2. **Odwaga:** Przyznanie się do własnych uprzedzeń.
3. **Świadomość uprzedzeń:** Rozumienie, że nasz mózg lubi ludzi podobnych do nas.
4. **Ciekawość:** Aktywne poszukiwanie innych perspektyw.
5. **Inteligencja kulturowa:** Rozumienie kodów komunikacyjnych.
6. **Współpraca:** Tworzenie bezpiecznej przestrzeni dla każdego głosu.

# Kilka przydatnych narzędzi zarządzania różnorodnością w organizacji

## Tool box lidera



## 1. Technika: „Parowanie Kompetencyjne”

- To prostsza i bardziej projektowa wersja mentoringu odwróconego (intermentoring).
- Naturalny transfer wiedzy bez potrzeby organizowania sztywnych szkoleń.



## 2. Technika: „User Experience” Środowiska Pracy

- Raz w miesiącu, na 15 minut, osoby z różnych pokoleń przedstawiają jedną propozycję usprawnienia.
- Każde pokolenie czuje, że ma realny wpływ na to, jak „urządzone” jest ich wspólne miejsce pracy.



### 3. Technika: „Karty Komunikacji”

- Stworzenie krótkiego dokumentu (jedna strona A4), w którym zespół wspólnie ustala definicje kanałów komunikacyjnych
- Dzięki temu zmniejszymy frustrację





#### 4. Technika: „Storytelling Bridge” (Most Opowieści)

W NGO wartości są wszystkim. Ta technika dba o ich przetrwanie.

- Raz na kwartał organizowane jest spotkanie, na którym jeden z „weteranów” organizacji opowiada o największym kryzysie, jaki fundacja przetrwała w przeszłości.
- Młodzi mają za zadanie przygotować z tego „lekcję na przyszłość” (np. w formie notatki wizualnej lub krótkiego wideo).
- efekt - zatrzymujemy wiedzę kluczową i jej ciągłość



## 5. Technika: „Shadowing w Akcji”

- Młody pracownik/wolontariusz towarzyszy prezesowi/fundatorowi podczas jednego ważnego spotkania z darczyńcą lub w urzędzie (jako „cień”). Z kolei starszy pracownik „shadowuje” młodego podczas tworzenia kampanii w mediach społecznościowych.
- Wystarczy raz na dwa miesiące, by każda ze stron spędziła 2-3 godziny w butach drugiej osoby.



## 6. Technika: „Katalog Talentów Nieoczywistych”

Często zdarzają nam się uproszczenia - błędy poznawcze prowadzące nierzadko do dyskryminacji

- Stwórzcie mapę kompetencji, która nie dotyczy stanowisk.
- Na wspólnym spotkaniu każdy wypisuje 3 rzeczy, które potrafi robić świetnie, a które nie są w jego opisie stanowiska.
- Buduje to poczucie bycia „widzianym” jako człowiek, a nie tylko funkcja i ujawnia często ukryte zasoby.

## 7. Technika: „Godzina Pytań Bez Kary”

- Największą barierą pokoleniową jest lęk przed wyjściem na niekompetentnego
- Raz w miesiącu organizujemy 30-minutowe spotkanie, gdzie można zadać „najgłupsze” pytanie dotyczące technologii lub procesów w NGO.
- Pytania można wrzucać anonimowo do pudełka przed spotkaniem.
- Rozładowanie napięcia i normalizacja faktu, że nikt nie wie wszystkiego. Budowanie bezpieczeństwa emocjonalnego.



## 8. Technika: „Szybkie Randki Projektowe”

- organizacje często cierpią na silosowość
- Krótkie, 5-minutowe sesje „jeden na jeden” między osobami z różnych pokoleń, podczas których opowiadają sobie o jednym sukcesie z ostatniego tygodnia.
- Można to zrobić na początku każdego walnego zebrania lub spotkania zespołu.
- Chodzi o budowanie nici porozumienia i ludzkiej sympatii, która jest najlepszym buforem podczas przyszłych konfliktów.



## 9. Technika: „Zasada 15 Minut Mentoringu Okazjonalnego”

- W NGO nikt nie ma czasu na długie programy mentoringowe. Ta technika to wersja „espresso”.
- Umowa zespołowa: każdy pracownik ma prawo „wykupić” 15 minut czasu u dowolnej innej osoby w tygodniu, by skonsultować jeden konkretny problem.
- Tworzymy prostą listę na drzwiach/tablicy: „Marek (Gen Z) – doradzę w sprawie Canvy”, „Zofia (BB) – doradzę, jak rozmawiać z trudnym darczyńcą”.
- Dzięki temu wiedza płynie w organizacji w sposób ciągły, a nie tylko podczas kryzysów.



## 10. Technika: „Kapsuła Czasu Wartości”

- To technika dla liderów NGO, którzy martwią się o sukcesję i zachowanie ducha organizacji.
- **Pytamy seniorów: „Bez czego ta fundacja nie będzie już sobą?”. Pytamy juniorów: „Co musimy zmienić, żeby ta fundacja miała przyszłość?”. Z części wspólnej tworzymy manifest.**
- Młodzi czują, że mają wpływ na DNA organizacji, a starsi czują spokój, że fundamenty zostaną zachowane.



# MOJE 3 kroki do siły różnorodności



„Wiedza bez wdrożenia to tylko hałas.” Co zrobisz z tym, co dziś usłyszałeś?

## 1. KOMUNIKACJA:

W ciągu najbliższych 48 godzin zapytam 1 osobę z mojego zespołu (z innego pokolenia niż moje): „Jaki sposób komunikacji ze mną jest dla Ciebie najbardziej efektywny i najmniej stresujący?”

## 2. TRANSFER WIEDZY:

Zidentyfikuj jedną parę „Junior-Senior” w moim dziale, którą zaproszę do wspólnego zadania, by mogli wymienić się perspektywami (Mentoring Błyskawiczny).

Kogo połączę? ..... a może wykorzystam inne narzędzie?

## 3. PERSPEKTYWA:

Podczas następnego spotkania zespołu, zanim podejmę decyzję, celowo oddam głos osobie, której punkt widzenia zazwyczaj pomijam ze względu na różnicę wieku/stażu.

Jak jeszcze mogę zadbać o widzenie perspektywy większej ilości współpracowników ???



DIGITAL  
WELLBEING  
SPACE

## Kontakt

✉ [coachmartablonska@gmail.com](mailto:coachmartablonska@gmail.com)

☎ +48 601 851 022

Dziękuję za uwagę

**Marta Błońska**

[digitalwellbeingspace.pl](http://digitalwellbeingspace.pl)

 @digitalwellbeingspace

 @digitalwellbeingspace

