



Anita Pollak

Zakład Psychologii Pracy i Organizacji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
E-mail: anita.pollak@us.edu.pl

Małgorzata Chrupała-Pniak

Zakład Psychologii Pracy i Organizacji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
E-mail: malgorzata.chrupala-pniak@us.edu.pl

Monika Sulimowska-Formowicz

Zakład Zarządzania i Organizacji Szkoły Zarządzania
Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
E-mail: monika.sulimowska-formowicz@us.edu.pl

Barbara Kozusznik

Zakład Zarządzania i Organizacji Szkoły Zarządzania
Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
E-mail: barbara.kozusznik@us.edu.pl

Patrycja Rudnicka

Zakład Psychologii Pracy i Organizacji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
E-mail: patrycja.rudnicka@us.edu.pl

Różnice pokoleniowe w zakresie
postrzegania regulacji wpływu
w zespole pracowniczym – raport
z badań / *Generational differences
in perceptions of the influence within employee
team. Research report*

Abstract

The paper focuses on issues of the influence regulation in organizational teams. Lewin's Field Theory (1951) and Kozusznik's deinfluencing (DEI) concept (Kozusznik, 1996, 2005) serve as a theoretical basis for the explanation of influence regulation. The aim of our research is to present how the generational affiliation differentiate the perception of the influence in the organizational teams. The sample consist of 975 employees from 250 randomly selected Polish organizations in various industries. Results of statistical analysis confirmed differences in the location of the influence source between employees of different ages. The diagnosis of generational differences in influence perception might be helpful for managing employees in mixed-age teams.

Keywords: team; generation; influence regulation; deinfluencing

1. WSTĘP

Różnice pokoleniowe w miejscu pracy i ich ewentualne konsekwencje stanowią popularny przedmiot dyskusji praktyków organizacji, badaczy i publicystów od kilku dekad. Wraz z pojawieniem się tzw. pokolenia Milenium nastąpił dynamiczny wzrost publikacji opisujących postawy wobec pracy, wartości czy zachowania organizacyjne pracowników należących do różnych pokoleń i wynikające z nich zmiany w obszarach kierowania i zarządzania. Jedną z propozycji ujęcia zarządzania pracownikami w różnym wieku jest wykorzystanie koncepcji regulacji wpływu w zespole w celu zwiększenia efektywności pracy zespołu i organizacji. Regulacja wpływu traktowana jest jako działanie, które przyczynia się do pełnego wykorzystania możliwości poszczególnych elementów zespołu, czyli kierownika, każdej z jednostek i grupy jako całości (por. Lewin 1951; za: Kożusznik 2005).

2. FUNKCJONOWANIE POKOLEŃ NA WSPÓŁCZESNYM RYNKU PRACY

Pokolenie to grupa ludzi, którzy ze względu na czas urodzenia dzielą wspólne doświadczenia nabywane w ciągu życia, które w konsekwencji determinują podobieństwa w zakresie postaw, przekonań i zachowań (Deal et al. 2013). Wspólny historyczny i społeczno-kulturowy kontekst funkcjonowania grupy ludzi należącej do danej generacji prowadzi do poczucia wspólnoty (Lyons, Kuron 2013) i wykształcenia pamięci zbiorowej (Schuman, Scott 1989). Pokolenie jest reprezentowane obiektywnie przez kohortę demograficzną, obserwowaną jako grupa osób doświadczających tych samych zdarzeń w tych samych okresach czasu (Lyons, Kuron 2013). Aktualnie na rynku pracy obserwować można współwystępowanie następujących pokoleń:

- Baby Boomers – osoby urodzone w okresie po II Wojnie Światowej w latach 1945-1964;
- Pokolenie X – osoby urodzone w drugiej połowie lat 60-tych, czyli w przedziale od 1965 do 1980;
- Pokolenie Y/Millenium – osoby urodzone na przełomie lat 80-tych i 90-tych, w latach 1981-2000 (Twenge 2010).

Badania różnic pokoleniowych prowadzone są przede wszystkim przez badaczy z USA i Europy Zachodniej. Do najczęściej podejmowanych tematów badawczych należą: postawy wobec pracy (Costanza et al. 2012), wartości związane z pracą (Parry, Urwin 2011), motywacja do pracy (Deal et al. 2013), przywiązanie organizacyjne (Davis, Pawlowski, Houston 2006), satysfakcja z pracy (Kowske, Rasch, Wiley 2010), kompetencje przywódcze (Gentry et al. 2011), równowaga praca-życie (Gentry et al. 2011), preferencje dotyczące pracy w zespole (Beutell, Wittig-Berman 2008). W Polsce tematyka ta została poruszona w ostatnich latach w kontekście jakości życia (Sirias, Karp, Brotherton 2007) oraz badań dotyczących kariery zawodowej pracowników pokolenia X i Y (Mróz et al. 2014). W badaniach dominuje nurt eksploracyjny, a przeprowadzone metaanalizy nie pozwalają na wyprowadzenie jednoznacznych wniosków i charakterystyk pokoleń (Smol-

bik-Jęczmień 2013). Zagadnienia postrzegania regulacji wpływu w zespole przez pracowników z różnych grup wiekowych nie były dotychczas badane, co stanowi naszym zdaniem uzasadnienie podjęcia badań w celu uzupełnienia luki w omawianym zakresie.

3. POSTRZEGANIE WPLYWU W ZESPOLE

Punktem wyjścia do podejmowanych analiz jest teoria pola Lewina (1951; Lee-Chai, Bargh 2009; Piotrowski, Koźmiński 2002; Griffin 1998) w ramach której, zespół pracowniczy ujmuje się jako teren gry o wpływ. Ta naturalna walka toczy się pomiędzy trzema zidentyfikowanymi źródłami wpływu: kierownikiem, zespołem oraz jednostką i dotyczy sposobu realizacji celów wspólnych. Wpływ kierownika opiera się przede wszystkim na przekazanych mu przez organizację uprawnieniach (władza formalna). Jednostka posiada wpływ z racji szczególnej pozycji w zespole lub posiadania specyficznych kompetencji (wpływ indywidualny). Wyjaśnienie terminu wpływ zespołu wymaga przedstawienia pojęcia podmiotowości zespołu wprowadzonego do literatury przedmiotu przez Kożusznik (1996). Jej zdaniem, zespół charakteryzuje się swoją podmiotowością, która stanowi unikalną kompozycję jego własności, analogicznie do osobowości jednostki. Zespół o silnej podmiotowości posiada własne normy i cechuje się spójnością wewnętrzną, a cechy te decydują o sile jego wpływu.

Codzienne funkcjonowanie zespołu (kierownika, jednostek i zespołu jako całości) wyznacza wypadkowa dwóch rodzajów sił: napędowych i hamujących. Wyrazem współlistnienia przeciwstawnych sił są na przykład sprzeczne tendencje w zachowaniu jednostki polegające na przejawianiu aktywności własnej, kreatywności obok konieczności podporządkowania się z uwagi na wyznaczone przez organizację cele i strategię ich osiągnięcia.

Wymóg dostosowania się zmian we współczesnych organizacjach wiąże się ze stałą regulacją sposobów działania. Jedną z propozycji realizacji tego zadania jest koncepcja regulacji wpływu i deinfluentyzacji Kożusznik (1996, 2005). Zakłada ona, że w zespole pracowniczym zachodzi świadoma regulacja bądź redukcja własnego wpływu społecznego w sytuacji, w której wpływ społeczny innych osób (bądź zespołów) jest bardziej adekwatny do wymagań stawianych w organizacji. Celem regulacji wpływów jest przekazanie wpływu do miejsca, które posiada największe zasoby potrzebne do realizacji zadania. Dzięki temu możliwe jest pełne wykorzystanie kapitału wiedzy i umiejętności członków zespołu i organizacji (por. Argyris 1976; Bass 1998; Deci 1975; Neustadt 1990).

Wskazuje się na dwie kategorie regulacji wpływu, poprzez redukcję własnego znaczenia (RZ) oraz udostępnianie przestrzeni innym (UPI) (Kożusznik 2005). Redukcja własnego znaczenia dotyczy sytuacji, gdy jednostka powstrzymuje się od przerywania, komentowania, blokowania aktywności innych, wierzy, że dalsze działanie jednostki przyniesie rozwiązanie problemu i będzie korzystne dla realizacji zadania lub rozwoju jednostki. Udostępnianie przestrzeni innym polega na wzmocnieniu innej osoby w prowadzonym działaniu, wyrażaniu dbałości o wynik jej pracy, głównie poprzez zachowania ukierunkowane na poprawę wa-

runków i sposobu komunikowania się: chronienie przed atakami werbalnymi, aktywne słuchanie, umiejętność angażowania wszystkich członków zespołu w dyskusję, zapobieganie dominacji jednostek nad grupą, bez odrzucania ich.

Osoby osiągające wysokie wyniki w zakresie regulacji wpływu i deinfluencyzacji, charakteryzują się umiejętnością dostrzegania znaczenia innych osób (rozpoznanie alternatywnych źródeł wpływu) i oceny efektywności stosowanych taktyk wpływu. Ocena źródeł wpływu i efektywności taktyk wpływu jest podstawą do podjęcia decyzji o rezygnacji ze stosowania danej taktyki, jako nieadekwatnej lub niewystarczającej i przekazaniu wpływu innej osobie, zgodnie z wymaganiami sytuacji. Zgodnie z koncepcją Kożusznik osoba z wysokim DEI potrafi pomniejszyć własne znaczenie, czyli zredukować własny wpływ.

4. METODA

4.1 OSOBY BADANE

Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu zatytułowanego Kompetencja relacyjna jako determinanta wydajności i skuteczności relacji międzyorganizacyjnych finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, nr decyzji DEC-2012/05/B/HS4/03635 pod kierownictwem Sulimowskiej-Formowicz. Próba objęła 975 osób pracujących w 250 średnich i dużych przedsiębiorstwach z branży produkcyjnej i usługowej, które dobrano w ramach ogólnopolskiej próby losowej. Tabela 1 przedstawia strukturę płci oraz przynależność pokoleniową w badanej grupie.

Tabela 1 Struktura płci i wieku w badanej grupie (N = 975)

Zmienna	Częstość	%
Płeć		
mężczyzna	689	70,7
kobieta	285	29,2
brak danych	1	0,1
Przynależność pokoleniowa		
Y	361	37
X	535	54,9
Baby Boomers	69	7,1
brak danych	10	1

4.2 ZASTOSOWANE NARZĘDZIA

W badaniach wykorzystano kwestionariusz DEI autorstwa Barbary Kożusznik. Kwestionariusz DEI to skala samoopisowa składająca się z trzech części, każda po 12 itemów. Pierwsza część zawiera stwierdzenia opisujące postrzeganie przez pracownika regulacji wpływu kierownika (skala DEI-K), druga – zespołu (DEI-Z) i trzecia – własnego wpływu jednostkowego w roli członka zespołu (DEI-J). Odpowiedzi udzielane są na pięciostopniowej skali od 1 – *nigdy* do 5 – *zawsze*. Wynik ogólny w skali stanowi suma punktów; im jest wyższy, tym wyższy poziom regulacji wpływu i deinfluencyzacji. Zakres wyników surowych wynosi od 12 do 60. W każdej skali istnieje możliwość obliczenia wyniku dla wymiaru redukcji

znaczenia (podskala RZ) i udostępniania przestrzeni innym (podskala UPI). Każda z podskal składa się z 6 pozycji. Im wyższy wynik, tym wyższy poziom redukcji znaczenia lub udostępniania przestrzeni innym.

Analiza rzetelności skali DEI przeprowadzona przy użyciu współczynnika alfa Cronbacha pozwala uznać, że wykorzystywane narzędzie jest wewnętrznie spójne i może być wykorzystywane w dalszych badaniach. Współczynniki alfa Cronbacha poszczególnych podskal mieszczą się w przedziale od 0,76 dla podskali DEI-J RZ (redukcja znaczenia) do 0,91 dla podskali DEI-K RZ, co stanowi wartość satysfakcjonującą.

Tabela 2 zawiera współczynniki alfa Cronbacha rzetelności podskal DEI i sześciu czynników opisujących kategorie regulacji (DEI-K RZ i UPI, DEI-Z RZ i UPI, DEI-J RZ i UPI).

Tabela 2 Analiza rzetelności podskal DEI i sześciu czynników opisujących kategorie regulacji

Podskala	Nazwa	α	N itemów
DEI-K	regulacja wpływu kierownika	0,930	12
DEI-K RZ	wymiar redukcji znaczenia	0,905	6
DEI-K UPI	wymiar udostępniania przestrzeni	0,894	6
DEI-Z	regulacja wpływu zespołu	0,877	12
DEI-Z RZ	wymiar redukcji znaczenia	0,811	6
DEI-Z UPI	wymiar udostępniania przestrzeni	0,826	6
DEI-J	regulacja wpływu pracownika	0,883	12
DEI-J RZ	wymiar redukcji znaczenia	0,762	6
DEI-J UPI	wymiar udostępniania przestrzeni	0,889	6

4.3 PROCEDURA BADANIA

Badania prowadzone były metodą kwestionariuszową. Badania składały się z dwóch części – ekonomicznej, skierowanej do menedżerów i decydentów zajmujących się kooperacją międzyorganizacyjną oraz psychologicznej – adresowanej do ich podwładnych w zespołach odpowiedzialnych za realizację kooperacji (N = 975). Prezentowane analizy przeprowadzone zostały na danych pochodzących z części psychologicznej projektu. Analizy statystyczne zostały przeprowadzone przy pomocy pakietu SPSS ver. 22.

5. WYNIKI

Statystyki opisowe DEI i podskal dla całej próby i w podziale na pokolenia ($n_Y = 361$, $n_X = 535$, $n_{BB} = 69$) prezentuje Tabela 3.

Tabela 3 Statystyki opisowe DEI i podskal dla całej próby ($N = 975$) i w podziale na pokolenia ($n_Y = 361$, $n_X = 535$, $n_{BB} = 69$)

	DEI-K		DEI-Z		DEI-J	
	M	SD	M	SD	M	SD
Cała próba	37,46	9,63	41,98	6,21	47,32	8,87
Y	40,34	9,63	43,04	6,89	47,50	7,83
X	36,20	9,26	41,25	5,80	46,69	9,59
Baby Boomers	32,68	7,95	41,98	4,72	51,43	7,41

Analiza różnic w zakresie percepcji źródła regulacji wpływu w zespole przez poszczególne pokolenia przeprowadzona została przy pomocy testu Kruskala-Wallis, analizy *post hoc* wykonano przy pomocy testu U Manna-Whitneya z zastosowaniem poprawki Bonferroniego dla wartości p w celu kontroli błędów I typu.

Potwierdzone zostały istotne różnice pomiędzy pokoleniami w zakresie postrzeganego źródła regulacji wpływu w odniesieniu do percepcji wpływu kierownika (DEI-K), $\chi^2(2) = 62,66$, $p < 0,001$, percepcji wpływu zespołu (DEI-Z), $\chi^2(2) = 14,85$, $p = 0,001$ oraz percepcji wpływu jednostki (DEI-J) $\chi^2(2) = 20,40$, $p < 0,001$.

Szczegółowa analiza różnic pomiędzy parami pokoleń potwierdziła, że wyniki pokolenia Y w sposób istotny statystycznie różnią się od wyników pozostałych grup w odniesieniu do percepcji wpływu kierownika (DEI-K), który oceniany jest jako wyższy ($Mdn_Y = 42$) niż w pozostałych grupach ($Mdn_X = 36$; $Mdn_{BB} = 32$), $U = 72253$, $p < 0,001$, $r = -0,20$.

Percepcja wpływu zespołu (DEI-Z) jest najniższa w pokoleniu X ($Mdn_X = 41$), które różni się w tym zakresie od pokolenia Y ($Mdn_Y = 43$), $U = 82107$, $p < 0,001$, $r = -0,12$.

Percepcja wpływu własnego (DEI-J) jest najwyższa w pokoleniu Baby Boomers ($Mdn_{BB} = 53$), którego wyniki są istotnie statystycznie wyższe niż wyniki pokolenia X ($Mdn_X = 48$), $U = 12477$, $p < 0,001$, $r = -0,14$ i pokolenia Y ($Mdn_Y = 43$), $U = 8532$, $p < 0,001$, $r = -0,13$.

Kolejnym krokiem była analiza różnic w zakresie postrzeganych kategorii wpływu, a więc redukcji własnego znaczenia (RZ) oraz udostępniania przestrzeni innym (UPI) w odniesieniu do wpływu kierownika (DEI-K), zespołu (DEI-Z) oraz jednostki (DEI-J). Tabela 4 przedstawia statystyki opisowe DEI i czynników RZ i UPI dla całej próby ($N = 975$) i w podziale na pokolenia ($n_Y = 361$, $n_X = 535$, $n_{BB} = 69$).

Tabela 4 Statystyki opisowe DEI i kategorii wpływu RZ i UPI dla całej próby ($N = 975$) i w podziale na pokolenia ($n_Y = 361$, $n_X = 535$, $n_{BB} = 69$)

	DEI-K				DEI-Z				DEI-J			
	RZ		UPI		RZ		UPI		RZ		UPI	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Cała próba	18,52	5,46	18,95	4,99	20,97	3,38	21,02	3,52	23,53	4,93	23,79	4,84
Y	19,98	5,33	20,37	5,10	21,36	3,62	21,68	3,87	23,52	4,25	23,98	4,46
X	17,84	5,43	18,36	4,72	20,72	3,29	20,53	3,29	23,33	5,42	23,36	5,12
Baby Boomers	16,41	4,44	16,27	4,17	20,84	2,64	21,14	2,76	25,32	4,19	26,11	3,85

Także na tym poziomie analizy potwierdzone zostały różnice w zakresie postrzeganych kategorii regulacji wpływu poprzez redukcję znaczenia (RZ) lub udostępnianie przestrzeni innym (UPI) w odniesieniu do percepcji wpływu kierownika (DEI-K RZ), $\chi^2(2) = 47,71$, $p < 0,001$, (DEI UPI) $\chi^2(2) = 63,31$, $p < 0,001$, percepcji wpływu zespołu (DEI-Z RZ), $\chi^2(2) = 7,69$, $p = 0,021$, (DEI UPI) $\chi^2(2) = 19,51$, $p < 0,001$ oraz percepcji wpływu jednostki (DEI-J RZ), $\chi^2(2) = 13,21$, $p = 0,001$, DEI-J UPI $\chi^2(2) = 21,68$, $p < 0,001$.

W odniesieniu do kategorii regulacji wpływu kierownika wyniki pokolenia Y ($Mdn_{DEI-KRZ} = 21$; $Mdn_{DEI-KUPI} = 21$) w sposób istotny statystycznie różnią się od wyników pokolenia X ($Mdn_{DEI-KRZ} = 17$), $U = 74245$, $p < 0,001$, $r = -0,19$, ($Mdn_{DEI-KUPI} = 18$), $U = 73841,5$, $p < 0,001$, $r = -0,19$, a także pokolenia Baby Boomers ($Mdn_{DEI-KRZ} = 17$), $U = 7374,5$, $p < 0,001$, $r = -0,17$, ($Mdn_{DEI-KUPI} = 18$), $U = 63015$, $p < 0,001$, $r = -0,21$. Różnice między pokoleniem X i Baby Boomers są natomiast niewielkie w zakresie DEI-K RZ, $U = 5649,5$, $p = 0,039$, $r = -0,07$, natomiast w odniesieniu do kategorii udostępniania przestrzeni innym (DEI-K UPI) różnice zaznaczają się wyraźniej, pokolenie X ($Mdn_{DEI-KUPI} = 18$) oceniało udostępnianie przestrzeni przez kierownika wyższej niż pokolenie Baby Boomers ($Mdn_{DEI-KUPI} = 16$), $U = 12717,5$, $p < 0,001$, $r = -0,13$.

Na poziomie zespołowej regulacji wpływu (DEI-Z) istotne statystycznie różnice dotyczą wyłącznie pokolenia Y, które regulację wpływu zespołu zarówno przez redukcję znaczenia ($Mdn_{DEI-ZRZ} = 21$) i udostępnianie przestrzeni innym ($Mdn_{DEI-ZUPI} = 22$), ocenia wyżej niż pokolenie X ($Mdn_{DEI-ZRZ} = 16$), $U = 86369$, $p = 0,007$, $r = -0,09$; ($Mdn_{DEI-ZUPI} = 16$), $U = 80171$, $p < 0,001$, $r = -0,14$.

Rodzaj regulacji wpływu na poziomie jednostki (DEI-J) różnicował natomiast pokolenie BB od pokolenia Y zarówno w zakresie regulacji wpływu poprzez redukcję znaczenia ($Mdn_{BB} = 26$; $Mdn_Y = 24$), $U = 9172,5$, $p = 0,001$, $r = -0,11$, jak również udostępnianie przestrzeni, ($Mdn_{BB} = 27$; $Mdn_Y = 24$), $U = 8696,5$, $p < 0,001$, $r = -0,13$. Analogicznie przedstawiała się sytuacja w odniesieniu do pokolenia X zarówno w przypadku redukcji znaczenia ($Mdn_X = 24$), $U = 13656,5$, $p < 0,001$, $r = -0,11$, jak i udostępniania przestrzeni innym ($Mdn_X = 24$), $U = 12285,5$, $p < 0,001$, $r = -0,15$.

6. DYSKUSJA

Na podstawie przeprowadzonych analiz potwierdzone zostały istotne różnice pomiędzy pokoleniami w zakresie postrzeganego źródła regulacji wpływu, umiejscawianego bądź w jednostce lub zespole czy osobie kierownika. Należy jednak dodać, że uzyskane siły efektu w porównaniach par były niskie, zatem należy ostrożnie przyjmować i interpretować uzyskane rezultaty.

Wyniki pokolenia Y w sposób istotny statystycznie różniły się od wyników pozostałych grup w odniesieniu do percepcji wpływu kierownika, który oceniany jest jako wyższy w tym pokoleniu niż w pozostałych grupach. Oznacza to, że prawdopodobnie osoby badane z tej grupy spostrzegają kierownika jako jednostkę, która potrafi regulować własny wpływ i innych osób w oparciu o zachowania z jednej strony osłabiające znaczenie własnej osoby, z drugiej dające możliwość zaistnienia wpływu innych osób. Zachowanie kierownika w ich oczach może być przejawem traktowania własnego wpływu w organizacji jako instrumentu efektywności, a nie wyłącznie jako atrybutu własnego znaczenia i prestiżu.

Percepcja wpływu zespołu okazała się najniższa w pokoleniu X, które różniło się w tym zakresie przede wszystkim od pokolenia Y. Osoby najmłodsze w badaniu nie dostrzegają oznak regulacji w zespole, czyli nie zauważają, że zespół jako całość współdziała na rzecz osiągnięcia założonego celu. Subiektywnie odczuwają, że w zespole nie docenia się wewnętrznych ekspertów, nie promuje się naturalnych liderów, jak również to, że zespół całościowo nie potrafi podjąć decyzji o rezygnacji z posiadanych przywilejów i raczej częściej prezentuje roszczeniową postawę wobec swojego kierownika i organizacji. W swoich spostrzeżeniach różnią się od przedstawicieli pokolenia Y, którzy przypisują zespołowi posiadanie umiejętności regulacji wpływu, w związku z czym mają oni przypuszczalnie silniejsze poczucie tożsamości z zespołem i dostrzegają w nim współpracę oraz istnienie wewnętrznych więzi zapewniających sprawne funkcjonowanie – por. koncepcja współdzielonego przywództwa (Bolden 2011).

Percepcja wpływu własnego była natomiast najwyższa w pokoleniu Baby Boomers, którego wyniki są istotnie statystycznie wyższe niż wyniki pokoleń X i Y. Członkowie grupy najstarszej postrzegają siebie jako „regulatorów wpływu” co wydaje się być zbieżne z oczekiwaniami społecznymi, zważywszy na ich pozycję w organizacji wynikającą ze stażu pracy, doświadczenia zawodowego i posiadanego autorytetu. Najstarsi pracownicy widzą siebie jako osoby stymulujące innych w kierunku większej niezależności, podmiotowości, rozwoju własnego, pobudzające motywację wewnętrzną współpracowników, co w konsekwencji przyczynia się do wspierania efektywności zespołu (zgodnie z koncepcją DEI).

7. WNIOSKI

Wyniki badań ujawniają niespójność stereotypów pokoleniowych i percepcji własnej pokoleń. Wbrew powszechnym opiniom osoby starsze, z pokolenia Baby Boomers, spostrzegają siebie jako wywierających wpływ oraz potrafiących go regulować wbrew stereotypowi osób wycofujących się. Przekonania o posiadaniu

i umiejętności regulacji wpływu znajdują wyraz w charakterystycznej dla nich roli mentora w organizacji. Wynik ten można interpretować w kategoriach koncepcji deinfluencyzacji, w której zakłada się, że powyższe umiejętności są efektem doświadczeń i przystosowania.

Pokolenie Y, które często opisywane jest jako pokolenie mające problem z uznaniem autorytetów, zaprezentowało w badaniach swój odmienny obraz, uznając w większym stopniu niż pozostałe grupy autorytet kierownika i zespołu. Tym samym, te dwa pokolenia – Baby Boomers i pokolenie Y – stanowią współzależny układ, w których starsze osoby są autorytetami uznawanymi przez młodszych kolegów.

Co ciekawe, pokolenie X w najmniejszym stopniu różniło się od pozostałych generacji, prezentując niższe wyniki w zakresie percepcji wpływu własnego niż osoby starsze oraz niższe wyniki postrzeganego wpływu kierownika i zespołu niż młodszy kolega. Można, z pewną ostrożnością, uznać, że stereotyp indywidualistów został w ich przypadku podtrzymany.

Uwzględnianie wyników naszych badań w praktyce zarządzania może pomóc w przełamaniu stereotypów grup, a także dostosowywaniu działań szkoleniowych w organizacji do potrzeb pokoleń. Odmienna percepcja źródeł wpływu w grupach, których przedstawiciele pochodzą z różnych pokoleń może przyczynić się także do większej efektywności zespołów ponieważ lokowanie źródła władzy, zwłaszcza przez pokolenie najmłodsze i najstarsze, jest komplementarne. Zależność pomiędzy percepcją wpływu a efektywnością zespołu wymaga jednak dalszych badań.

Ograniczenia prezentowanych badań wiążą się przede wszystkim ze sposobem pomiaru, zastosowane narzędzie pozwala na uchwycenie jedynie percepcji regulacji wpływu w zespole z punktu widzenia jednostki. Niewątpliwie, cennym uzupełnieniem byłby pomiar kwestionariuszowy typu 360 stopni lub pomiar wskaźników behawioralnych wpływu w zespole, na przykład w drodze obserwacji.

8. LITERATURA

1. Argyris, C. (1976). Leadership, Learning and Changing the Status Quo. *Organizational Dynamics*, 4(3), 29-43.
2. Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
3. Beutell, N. J., Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 507-523.
4. Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251-269.
5. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
6. Davis, J. B., Pawlowski, S. D., Houston, A. (2006). Work Commitments Of Baby Boomers And Gen-Xers In The IT Profession: Generational Differences or Myth? *Journal of Computer Information Systems*, 46(3), 43-49.

7. Deal, J. J., Stawiski, S., Graves, L., Gentry, W. A., Weber, T. J., Ruderman, M. (2013). Motivation at work: Which matters more, generation or managerial level? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 1–16.
8. Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
9. Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., Cox, B. D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39–49.
10. Griffin, R.W. (1998). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: WN PWN.
11. Kowske, B. J., Rasch, R., Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265–279.
12. Kożuszniak, B. (1996). *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*. Katowice: Wydawnictwo US.
13. Kożuszniak, B. (2005). *Wpływ społeczny w organizacji*. Warszawa: PWE.
14. Lee-Chai, A.Y., Bargh, J.A. (2009). *Władza. Pokusy i zagrożenia*. Gdańsk: GWP.
15. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
16. Lyons, S., Kuron, L. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139–157.
17. Mróz, B., Pawłowska, A., Nieżurwska, J., Wileczek, A., Jedlikowska, D., Bubiak, B. (2014) (red). *Szef X - pracownik Y. Wyzwania w zarządzaniu pokoleniem Y*. Warszawa: Texter.
18. Neustadt, R. E. (1990). *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*. New York: Simon and Schuster.
19. Parry, E., Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
20. Piotrowski, W., Koźmiński, A. K. (2002). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: WN PWN.
21. Schuman, H., Scott, J. (1989). Generations and Collective Memories. *American Sociological Review*, 54(3), 359–381.
22. Sirias, D., Karp, H. B., Brotherton, T. (2007). Comparing the levels of individualism/collectivism between baby boomers and generation X: Implications for teamwork. *Management Research News*, 30(10), 749-761.
23. Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu*, 1(14), 89–97.
24. Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.