

Intermentoring pokoleniowy jako metoda walki z konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństwa w organizacjach

Milena Gojny*, Przemysław Zbierowski**

Słowa kluczowe: ageizm, konflikt pokoleń, transfer wiedzy, Intermentoring

Keywords: ageism, conflict of generations, knowledge transfer, Intermentoring

Synopsis: Artykuł opisuje problem ageizmu – dyskryminacji ze względu na wiek i konsekwencji uprzedzeń wynikających ze stereotypów związanych z wiekiem i starzeniem się – oraz wpływ tych zjawisk na organizacje. W pracy opisane są badania przeprowadzone na próbie badawczej 300 pracowników w podziale na trzy grupy: osoby przed 35. rokiem życia, osoby po 50. roku życia oraz kadra kierownicza. Badania pilotażowe pozwoliły na przyjęcie hipotez, że obie grupy pracownicze we wzajemnych relacjach opierają na stereotypach oraz uprzedzeniach dotyczących m.in. kompetencji społecznych. W wyniku badań otrzymano obraz wzajemnego postrzegania się grup pracowników -35 i 50+, kadry menedżerskiej, a także mechanizmu konfliktu pokoleń. Na podstawie wniosków płynących z badań powstała innowacyjna metoda warsztatowa, nazwana Intermentoringiem, ucząca oba pokolenia przekraczać niechęć i uprzedzenia poprzez głębsze poznanie wzajemnych motywacji i cech wynikających z przynależności do danej grupy wiekowej. Metoda ta daje możliwość zamodelowania podstaw do aktywnej współpracy oraz pozwala zarządzającym na efektywniejsze kierowanie zespołami, co pozwala na modelowanie kultury organizacyjnej, a także podniesienie efektywności zarządzania wiedzą.

Wstęp

Większość rozwiniętych społeczeństw zaczyna się zmagać z problemem starzenia się społeczeństwa. Proces ten wydaje się być niemożliwy do zahamowania i ma poważne skutki w wielu aspektach życia społeczno-gospodarczego, powodując np. kryzys systemów emerytalnych. Starzenie się społeczeństw ma również znaczący wpływ na świat organizacji. Z jednej strony istnieje bowiem niechęć do zatrudniania osób starszych, z drugiej zaś w obliczu niemożności pozyskania młodszych pracowników niedługo będzie to konieczne. Osoby starsze dysponują ponadto znacznym doświadczeniem, które obecnie jest w pewnym zakresie marnowane. Istnieje zatem potrzeba wykształcenia metod współpracy między pokoleniami w organizacjach. Celem artykułu jest empiryczne zdiagnozowanie wzajemnych postaw grup wiekowych w organizacjach, a także zaproponowanie modelu współpracy między nimi.

Kontekst demograficzny i społeczny – sytuacja demograficzna Polski i jej konsekwencje dla rynku pracy i organizacji

Od 1986 r. obserwuje się spadek wartości przyrostu naturalnego w Polsce, który od 2000 r. był ujemny. W kolejnych latach – wraz z postępującymi niekorzystnymi zmianami w strukturze wieku ludności oraz zmniejszaniem się liczebności kobiet w wieku rozrodczym – przewidywane jest utrzymanie tej tendencji, która z każdym kolejnym rokiem prognozy

* Mgr Milena Gojny, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

** Dr Przemysław Zbierowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.



będzie się pogłębiać. W 2035 r. nadwyżka zgonów nad urodzeniami zbliży się do 180 tys. Jest to konsekwencja z jednej strony malejących i bardzo niskich urodzeń obserwowanych w dekadzie lat 90. i pierwszych latach nowego stulecia, zaś z drugiej – efekt korzystnych zmian – wydłużenia trwania życia. Przeciętna długość życia będzie nadal ulegać wydłużeniu, osiągając w 2035 r. wartości większe od obecnie notowanych o 6 lat dla mężczyzn i 3 dla kobiet. Mężczyźni będą żyli przeciętnie 77,1 lat, zaś kobiety 82,9 lat [GUS, 2009]. Już dzisiaj w niektórych krajach (jak Niemcy czy Japonia) liczba osób powyżej 65. roku życia wynosi 20% populacji [Kinsella, Wan He, 2009]. Społeczeństwa innych krajów europejskich równie szybko się starzeją, szacuje się, że w latach 2005–2050 populacja osób po 65. roku życia na terenie krajów należących do Unii Europejskiej wzrośnie z 17 do 30%, liczba osób poniżej 24 lat spadnie zaś z 30 do 23%. Ta dysproporcja negatywnie kształtuje relacje między pokoleniami. Starzejące się społeczeństwo będzie wymagało większej opieki i większych nakładów, problemem stanie się brak równowagi systemów socjalnych i emerytalnych.

Odpowiedzią na zagrożenie mogą być działania ukierunkowane na zwiększenie liczby osób pracujących poprzez poszukiwanie pracowników wśród biernych zawodowo. Jednym z istotniejszych problemów zgłaszanych przez pracowników jest konflikt pokoleń, który bardzo często jest powodem zniechęcenia i frustracji starszych pracowników, a w efekcie pogorszenia jakości wykonywanej przez nich pracy i dążenia do jak najszybszego odchodzenia na emeryturę. W kontekście olbrzymiego skoku technologicznego, jakiego dokonała nasza cywilizacja w ostatnich dziesięcioleciach, i coraz szybszego rozwoju myśli informatycznej przepaść między pokoleniem ludzi poniżej 35. roku życia i pokoleniem osób powyżej 50. roku życia jest większa niż kiedykolwiek wcześniej i tworzy dodatkowe bariery. Równocześnie pojawiło się zjawisko tzw. ageizmu, czyli dyskryminacji osób ze względu na wiek.

Osoby w starszym wieku mogą być aktywne zawodowo i mieć istotny udział w kształtowaniu rzeczywistości społecznej, gospodarczej czy politycznej, zwłaszcza przy dzisiejszym postępie medycyny, który nie tylko przedłuża życie, ale pomaga także funkcjonować łatwiej i sprawniej osobom, które ze względu na dolegliwości związane z wiekiem jeszcze kilkadziesiąt lat temu byłyby unieruchomione, skazane na bierność i wykluczenie z życia społecznego i zawodowego. Johann von Goethe ukończył swe arcydzieło „Faust” w wieku 82 lat, Sofokles napisał „Króla Edypa”, gdy miał 70 lat, a „Elektrę”, gdy miał 90 lat, Giuseppe Verdi skomponował operę „Otello”, mając 72 lata. Konrad Adenauer w wieku 73 lat został kanclerzem i piastował ten urząd przez 14 lat, Ronald Reagan w 69. roku życia został wybrany prezydentem. W Polsce jednak osoby powyżej 50. roku życia często są spychane na margines rynku pracy, odsuwane lub same odsuwają się poza nawias życia społecznego.

Na świecie zjawisko dyskryminacji ludzi starszych zostało zauważone już w latach 60. XX w. i nazwane mianem ageizmu. Pojęcie to w 1968 r. stworzył R. Butler, gerontolog i psychiatra, założyciel oraz dyrektor National Institute on Aging (amerykańskiego Narodowego Instytutu Starzenia się), który stanowił jeden z National Institutes of Health (Narodowych Instytutów Zdrowia). Ageizm, w Polsce, często występujący w spolszczonej wersji – wiekizm – oznacza dyskryminację ze względu na wiek. Najczęściej dotyczy osób po 45–50 roku życia. Przejawia się lekceważeniem osób starszych oraz preferowaniem młodszych. Dyskryminacja ze względu na wiek przejawia się na różnych obszarach takich jak:

- zatrudnienie i praca,
- opieka zdrowotna,
- usługi finansowe,
- ubezpieczenia społeczne,
- dostęp do dóbr,
- poziom dochodów,
- edukacja,
- udział w procesie decyzyjnym i dialogu społecznym,
- podkreślanie negatywnych konsekwencji procesu starzenia się społeczeństw.



Od momentu nazwania tego zjawiska społecznego na świecie, głównie w USA, powstało wiele inicjatyw nagłaśniających ageizm i przeciwdziałających mu. W Polsce dopiero od paru lat zaczyna się dostrzegać problem dyskryminacji osób starszych i coraz głośniej o nim mówić, zwłaszcza w kontekście niepokojących prognoz starzenia się społeczeństwa, w dużej mierze dzięki ogólnoeuropejskiej polityce, która wymusza na nas wypracowanie mechanizmów niwelowania problemu.

Przeciwko ageizmowi powstają organizacje społeczne, w których działania angażują się wybitne i popularne osoby, gwiazdy przemysłu muzycznego i świata nauki. Również w naszym kraju na rzecz osób starszych działa kilka organizacji skupionych pod nazwą Forum 50. W 2000 r. przyjęta została dyrektywa o równości zatrudnienia (2000/78/WE), zobowiązująca państwa członkowskie do opracowania i wdrożenia krajowych regulacji prawnych zakazujących dyskryminacji z różnych przyczyn, w tym ze względu na wiek, w odniesieniu do obszaru zatrudnienia i wykonywania zawodu. Zakaz dyskryminacji dotyczy m.in.: rekrutacji, pośrednictwa pracy, dostępu do szkoleń zawodowych, awansu, warunków zatrudniania, zwalniania, wynagradzania. Ochrona przed dyskryminacją zapisana jest bezpośrednio w Konstytucji RP (art. 32), w prawie karnym, cywilnym i w prawie pracy. W odniesieniu do dyskryminacji ze względu na wiek najbardziej kompleksowe rozwiązania, dające możliwość skutecznego dochodzenia swoich praw, dotyczą przede wszystkim sfery zatrudnienia. Polska, podobnie jak inne kraje członkowskie UE, dostosowała prawo krajowe do zaleceń dyrektywy o równości zatrudnienia. Od 1 stycznia 2004 r. kodeks pracy zawiera szereg nowych przepisów zakazujących dyskryminacji, w tym także dyskryminacji ze względu na wiek. W polityce społecznej Unii Europejskiej priorytetem jest przeciwdziałanie dyskryminacji różnych grup społecznych. Zintegrowana strategia zwalczania dyskryminacji obejmuje wzgląd na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, religię, przekonania, niepełnosprawność, wiek, orientację seksualną. Do skutecznej realizacji tego zadania utworzono Europejski Fundusz Społeczny, w którym została wyodrębniona Inicjatywa Equal, koncentrująca się na rynku pracy i organizacjach. Jako odpowiedź na rosnącą generacyjną destabilizację rynku pracy oraz negatywne zjawiska społeczne związane ze starzeniem się kadry pracowniczej jak ageizm, w ramach funduszu Equal powstał model Intermentoringu.

Ageizm w organizacji

Badania poświęcone ageizmowi w organizacjach pokazują, jak kształtuje się zjawisko dyskryminacji w zależności od grupy wiekowej oraz płci. Wyniki ankiety przeprowadzonej w Wielkiej Brytanii wśród pracowników instytucji finansowych [Duncan, Loretto, 2004] ujawniły, że największy procent osób, które doświadczyły dyskryminacji ze względu na wiek, znajduje się w grupie osób najmłodszych oraz najstarszych. Na 1128 badanych w grupie osób w wieku 16–24 lata doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek 23% kobiet i 26% mężczyzn, natomiast w przedziale wiekowym 45+ 22% kobiet i 35% mężczyzn. Obszary, w których przejawia się ageizm, zostały zidentyfikowane przez obie grupy wiekowe jako: negatywne traktowanie ze względu na wiek, „za stary”, „za młody” na awans, oraz (grupa 45+) zwolnienia i zmniejszenie możliwości udziału w szkoleniach, a także (grupa 16–24) gorsze wynagrodzenie.

Perspektywa specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi pokazuje z kolei walory i wady zatrudniania pracowników należących do obu grup wiekowych, wpływające na efektywność działania przedsiębiorstwa i kulturę organizacyjną. Badania przeprowadzone przez SHRM (Society for Human Resource Management) miały na celu ocenę unikatowej wartości wnoszonej do organizacji przez pracowników młodszych i starszych. Spośród 308 respondentów jako walor pracowników starszych 71% wskazało doświadczenie, 64% mentoring dla pracowników młodszych, 61% zgodę na prace sezonową lub na część etatu, 60% zaufanie, 59% etyczność. Wady tej grupy to głównie nienadążanie za współczesną technologią (49%) oraz koszty opieki zdrowotnej (38%).



Często słychać głosy ze strony praktyków zarządzania zasobami ludzkimi oraz naukowców, że zatrudnianie starszych pracowników podnosi efektywność przedsiębiorstw [Ng, Feldman, 2008; Waldman, Avolio, 1986] ze względu na wiedzę, doświadczenie, zdolności i umiejętności przewodzenia pracowników starszych [Sturman, Trevor, Boudreau, Gerhart, 2003]. Pomimo tego wielu pracowników i menedżerów posługuje się schematami poznawczymi dotyczącymi wieku i uprzedzeniami w stosunku do osób starszych lub z grupy 35-. Większość stereotypów dotyczy pracowników starszych. Są to m.in. przekonania o mniejszej zdolności i słabszej efektywności niż u pracowników młodych [Weiss, Maurer, 2004], a także mniejszych możliwościach uczenia się nowych rzeczy i rozwoju [Brooke, Taylor, 2005]. Z powyższych rozważań wyłaniają się hipotezy badawcze:

H1: Pracownicy otrzymują wyższe wsparcie od osób podobnych wiekiem niż od członków przeciwnej grupy wiekowej.

Zachowania dyskryminacyjne ze względu na płeć są wyższe wobec osób wyróżniających się wiekiem względem grupy [Fiske, Taylor, 1991].

H2: Osoby z grupy -35 lepiej oceniają cechy młodszych pracowników, a pracownicy starsi pozytywniej opisują osoby 50+ niż 35-.

Subiektywna ocena wad i zalet typowych dla osób z obu grup wiekowych jest uzależniona od przynależności do danego przedziału wiekowego [Finkelstein, Burke, 1998; Garstka, Schmitt, Branscombe, Hummert, 2004].

H3: Osoby z grupy 35- otrzymują dużo więcej wsparcia od grupy 50+ niż pracownicy starsi od młodszych.

H4: Bardziej otwartą na zmiany grupą są pracownicy młodszy.

Doświadczenie osób powyżej 50. roku życia i dynamizm ludzi poniżej 35. roku życia – badania w polskich organizacjach

W oparciu o badania przeprowadzone w 2007 r. w 30 organizacjach województwa śląskiego powstał projekt „Dynamizm i doświadczenie. Wspólne sterowanie zmianą”. Celem projektu było opracowanie metody umożliwiającej lepszą współpracę międzypokoleniową i wymianę wiedzy oraz wartości wnoszonych do organizacji przez pracowników młodych i starszych. Głównymi beneficjentami byli pracownicy 50+, jako osoby narażone na dyskryminację i frustrację z powodu zagrożenia na rynku pracy, jednak założono równocześnie, że metoda powinna przynosić korzyści także grupie pracowników młodych (35-), poprawiając ich wzajemne relacje i tworząc możliwości uzyskiwania wsparcia starszego pokolenia w sytuacjach dla nich nowych i trudnych. W efekcie korzyści z projektu w postaci przygotowania całej organizacji do aktywnego inicjowania i wdrażania zmian niezbędnych dla rozwoju przedsiębiorstwa czerpią firmy i przedsiębiorcy.

Badaniem objęto 30 organizacji, po 10 z 3 sektorów: handel i usługi, przemysł i administracja publiczna. Ankietą w badaniach ilościowych przebadano 300 respondentów, natomiast jakościowym szkoleniom psychologicznym poddano 16 grup pracowników w tym po 6 grup w wieku 35- i 50+ oraz 4 grupy menadżerów – łącznie 145 osób. W założeniach wykluczone zostały z badań przedsiębiorstwa mikro – do 10 osób (ze względu na niską reprezentatywność struktury pracowników, tj. duże prawdopodobieństwo braku odpowiedniej liczby osób z grup 50+ i 35-) oraz przedsiębiorstwa, w których charakter pracy nie wymagał znajomości i obsługi nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz obsługi komputera. Badania socjologiczne prowadził zespół socjologów z Katedry Stosowanych Nauk Społecznych Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej pod kierunkiem prof. dr. hab. J. Misztala i prof. dr. hab. J. Roga, a badania psychologiczne – zespół psychologów Polskiego Stowarzyszenia Psychologów Praktyków pod opieką naukową prof. dr hab. K. Popiołek.

Badania zostały przygotowane na podstawie dwuetapowego pilotażu. Badanie w I etapie pilotażu przeprowadzono w dwóch organizacjach. Oba etapy badań pilotażowych potwier-



dziły występowanie silnych barier i uprzedzeń międzypokoleniowych. Bariery te nie są bezpośrednio powiązane z jawnymi konfliktami, raczej z izolacją pokoleniową. Konflikt pokoleń ma głównie charakter psychologiczny. Stanowi to niewątpliwie trudność w zaakceptowaniu przez osoby z grupy 50+ roli ucznia swojego młodszego kolegi, a równocześnie utrudnia podjęcie roli nauczyciela przez pracowników w wieku 35-. W wyniku badań pilotażowych ustalono następującą procedurę badawczą:

1. Etap przygotowawczy – ustalenie wielkości prób badawczych istotnych statystycznie dla badanej populacji.
2. Badania socjologiczne skupione na społecznych i międzygrupowych przyczynach występowania deficytów i problemów porozumienia się pomiędzy grupami pracowników starszych (50+) oraz młodszych (35-).

Zasadniczym aspektem badań było zidentyfikowanie i zaklasyfikowanie najczęściej występujących czynników mogących zakłócać procedury współpracy między badanymi osobami. Badania przeprowadzono za pomocą zestawu ankiet obejmujących następujące zagadnienia: wykorzystanie i zastosowanie nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych (IT) w środowisku pracy oraz umiejętność obsługi komputera; zaufanie i współpraca w zespole; przywództwo i zadowolenie z pracy; komunikacja i przepływ informacji w organizacji; mapowanie wiedzy w firmie; opór przed zmianami organizacyjnymi [Żorska Izba Gospodarcza, 2006].

Badaniem psychologicznym objęto 16 grup pracowniczych, łącznie 145 osób, w tym 6 grup pracowników w wieku do 35 lat, 6 grup pracowników w wieku 50+, 4 grupy kadry kierowniczej.

Badania psychologiczne składały się z dwóch etapów.

1. Pierwszy, nazwany meta-planem, polegał na pracy z każdą z trzech docelowych grup w 10-osobowych zespołach metodą warsztatową (wywiady kierowane, burza mózgów), został przeprowadzony według tej samej struktury pytań i miał na celu opracowanie następujących zagadnień:
 - mocne i słabe strony w procesie pracy grup pracowników 35- i 50+,
 - kategorie problemów i barier psychologicznych międzypokoleniowych w relacjach pracowniczych,
 - kompetencje psychospołeczne służące współpracy i wymianie wiedzy pomiędzy osobami z grup (35-) i (50+).
2. W drugim etapie uczestnicy badania wypełniali szereg testów psychologicznych mierzących kompetencje psychospołeczne takie jak: inteligencja emocjonalna, kompetencje społeczne, poziom dyrektywności, role społeczne, sposoby radzenia sobie ze stresem, formy wsparcia społecznego (udzielanego i otrzymywanego).

Wyniki metaplanu oraz badań ilościowych

Problemy międzypokoleniowe dostrzegane przez grupy 35- to przede wszystkim dyskryminowanie pracowników młodych przez 50+, na drugim miejscu znalazły się cechy charakteryzujące 50+ jako grupę, w tym głównie opór przed zmianami, niski poziom wiedzy (głównie języki i IT, ponieważ pozostała wiedza, jak i doświadczenie i znajomość firmy są oceniane wysoko).

Problemy międzypokoleniowe dostrzegane przez 50+ to w pierwszej kolejności problemy wynikające, zdaniem przedstawicieli tej grupy, z wad 35- takich jak powierzchowność w pracy czy brak odpowiedzialności. Grupa 35- również gorzej ocenia cechy pracowników grupy przeciwnej. Ta zależność potwierdza drugą z postawionych hipotez, choć ze względu na jakościowy charakter badań niemożliwe jest przytoczenie w tym zakresie wyniku liczbowego. Badani nadają dużą wagę tym problemom, ale wyrażają także przekonanie, że są to sprawy rozwiązywalne. Również grupy 35- wysoko oceniają możliwość rozwiązania i wyrażają gotowość zajęcia się najbardziej dolegliwym dla nich problemem. Problemy międzypokoleniowe dostrzegane przez menedżerów uzupełniają spis o kategorię problemów, których

nie pokazywały grupy pokoleniowe – określaną ogólnie jako rywalizacja. Największą liczbę wskazań otrzymały problemy wynikające z zarządzania i organizacji firmy, czyli czynników zależnych właśnie od menedżerów. Wysoko ocenili oni możliwości rozwiązania, swój wpływ oraz gotowość zajmowania się tymi problemami. Jest to kolejny dobry prognostyk dla metody Intermentoringu.

Uzyskane kategorie można przydzielić do trzech grup:

- problemy kwalifikujące się do zmiany w drodze treningu, szkolenia, pomocy: dyskryminowanie ze względu na wiek, wady 50+, wady 35-, komunikacja, lęki 50+, bariery i izolacja wewnątrzpokoleniowa,
- problemy, na które mogą wpływać pracodawcy – organizacja pracy,
- problemy obiektywne – różnica pokoleń rozumiana jako odmienność sytuacji życiowej i rodzinnej, początek i stabilizacja kariery zawodowej [Żorska Izba Gospodarcza, 2006].

Zakres problemów pierwszej grupy był przedmiotem opracowania technik warsztatowych wchodzących w skład metody Intermentoringu. Zakres grupy drugiej został przekazany menedżerom w formie kompendium wiedzy podczas specjalnie opracowanego programu szkoleniowego.

W analizie ilościowej materiału empirycznego pochodzącego z testów psychologicznych wykorzystane zostały różnorodne metody statystyczne: analiza statystyk opisowych, analiza korelacji, analiza czynnikowa, analiza regresji, analiza obwodowa danych. Badania pokazują, że osoby w grupie 35- charakteryzują się wyższym poziomem kompetencji społecznych. Osoby w grupie 50+ charakteryzują się najniższym średnim poziomem kompetencji społecznych. Najwyższy średni wynik dyrektywności uzyskują menedżerowie (6,30, żaden z nich nie uzyskał wyniku niższego niż 3), osoby w wieku do 35 lat średnio uzyskują 5,79, natomiast osoby powyżej 50. roku życia średnio tylko 4,90. Osoby do 35. roku życia charakteryzuje się najniższą inteligencją emocjonalną (średnio 5,93) w porównaniu z osobami powyżej 50 lat (6,12) i menedżerami (6,10) (tab. 1). Kompetencje społeczne, dyrektywność i inteligencję emocjonalną mierzono na skali 1–7.

Tab. 1. Średnie poziomów kompetencji społecznych, dyrektywności i inteligencji emocjonalnej trzech badanych grup (*Average level of social competences, directiveness and emotional intelligence*)

Kategoria (category)	35-	50+	Menedżerowie (managers)
kompetencje społeczne (social competences)	3,84	3,25	4,05
Dyrektywność (directiveness)	5,79	4,90	6,30
inteligencja emocjonalna (emotional intelligence)	5,93	6,12	6,10

Źródło: opracowanie własne.

Osoby w wieku do 35 lat otrzymują niższe wsparcie od kierowników (średnio 49,16 wobec 53,12 wsparcia dla osób 50+). Może być to spowodowane tym, że kierownicy są przeważnie osobami starszymi, w związku z tym bliżej im wiekiem do osób z grupy 50+ niż do osób z grupy 35- (wynika to z analizy średniej doświadczenia ogólnego, która dla osób z grupy 35- wynosi 5,81 lat, dla osób z grupy 50+ 30,67 lat, a dla osób z grupy kierowników 22,36 lat). Należy również zauważyć, że obie grupy deklarują, iż otrzymują wyższe wsparcie od osób podobnych wiekiem niż od członków przeciwnej grupy wiekowej (średnio 67,09 wobec 56,37 dla 35-, 61,35 wobec 53,08 dla 50+) (tab. 2), co potwierdza pierwszą hipotezę. Wsparcie otrzymane i udzielane zostało mierzone na skali stupunktowej.

Kierownicy najczęściej występują w roli grupowej praktycznego organizatora, naturalnego lidera i człowieka akcji, osoby do 35. roku życia w roli siewcy i człowieka kontaktów, natomiast osoby w wieku powyżej 50 lat najczęściej przybierają rolę sędziego, człowieka grupy oraz perfekcjonisty. Szczególnie silne związki zachodzą między wsparciem otrzymywanym i udzielanym tym samym grupom. Między wsparciem udzielanym przedstawicielom tej samej grupy a wsparciem otrzymywanym od nich zachodzi korelacja na poziomie 0,861, między wsparciem udzielanym grupie przeciwnej i otrzymywanym od niej 0,72, wreszcie między wsparciem udzielanym kierownictwu i otrzymywanym od niego 0,803. Wyniki powyższych korelacji należy uznać za bardzo wysokie nie tylko dla nauk społecznych, ale dla badań naukowych w ogóle. Niższe, ale wciąż bardzo wysokie, są współczynniki korelacji między wsparciem otrzymywanym od innych grup oraz wsparciem udzielanym innym grupom.

Tab. 2. Średnie poziomy wsparcia otrzymywanego i udzielanego przez pracowników 35- i 50+ (*Average level of support gained and given by employees 35- and 50+*)

Kategoria (category)	35-	50+
wsparcie otrzymane od swojej grupy (support from own group)	67,09	61,35
wsparcie otrzymane od grupy przeciwnej (support from other group)	56,37	53,08
wsparcie otrzymane od menedżerów (support from managers)	49,16	53,13
wsparcie udzielone swojej grupie (support to own group)	70,00	65,90
wsparcie udzielone grupie przeciwnej (support to other group)	61,88	64,77
wsparcie udzielone menedżerom (support to managers)	52,75	57,79

Źródło: opracowanie własne.

Silne korelacje zachodzą między inteligencją emocjonalną a wsparciem otrzymywanym od członków swojej grupy (0,318, $p < 0,01$), wsparciem udzielanym członkom swojej grupy (0,330, $p < 0,01$) oraz wsparciem udzielanym członkom grupy przeciwnej (0,301, $p < 0,01$). Nieco słabsze zależności zachodzą między inteligencją emocjonalną a wsparciem udzielanym kierownikom (0,229, $p < 0,05$), kompetencjami potrzebnymi w sytuacjach wymagających asertywności a wsparciem otrzymywanym od kierowników (0,243, $p < 0,05$) i wsparciem udzielanym kierownikom (0,214, $p < 0,05$). Zaznaczyć należy, że wszystkie korelacje są dodatnie.

Osoby z grupy 35- otrzymują dużo więcej wsparcia od grupy 50+ niż pracownicy starsi od młodszych, co potwierdza trzecią hipotezę. Istnieje prawidłowość dotycząca udzielanego wsparcia i wykształcenia osoby. Wśród osób udzielających wysokiego poziomu wsparcia członkom grupy przeciwnej przeważają osoby dobrze wykształcone. Wśród 10 osób udzielających najwięcej wsparcia aż 9 posiada wyższe wykształcenie, 1 wykształcenie średnie. Prawdziwa może zatem być teza, że osoby wykształcone udzielają większego wsparcia grupie przeciwnej. Zgodnie z czwartą hipotezą grupą bardziej otwartą na zmiany byli pracownicy młodszy [Żorska Izba Gospodarcza, 2006].

Uwagi końcowe

Badania dowodzą, że kadra kierownicza jest grupą cieszącą się największym zaufaniem, zarówno wśród pracowników starszych, jak i młodszych. Poziom tego zaufania w grupie +50 jest jednak znacznie wyższy niż w grupie 35-. Menedżerowie zostali także wskazani jako najistotniejszy czynnik pośredniczący między młodszymi i starszymi pracownikami. Pra-

cownicy obu grup wiekowych upatrują w tej grupie szansy na nawiązanie lub poprawę współpracy międzypokoleniowej. Za najważniejsze umiejętności przełożonego uznano właśnie zdolności społeczne, czyli nawiązywanie kontaktów, komunikowanie, rozwiązywanie konfliktów i motywowanie. Pokazuje to, jak ważną rolę mogą odegrać menedżerowie w dialogu międzypokoleniowym.

Zgodnie z przewidywaniami umiejętność obsługi komputera posiada znacznie więcej pracowników młodych (poniżej 35. roku życia) niż pracowników starszych, a głównym powodem podnoszenia wiedzy z zakresu IT w obu grupach jest przekonanie, że wiedza ta jest niezbędna we współczesnym świecie. Pracownicy starsi są drugą grupą po menedżerach obdarzaną największym zaufaniem przez kadrę kierowniczą, pracowników młodszych i starszych. Ugruntowana pozycja w pracy starszych pracowników wpływa u nich na wyższy poziom optymizmu oraz zadowolenia z pracy. Najmniejszym zaufaniem cieszą się pracownicy młodszy, może być to efekt przypisywania im niższych kompetencji wynikających z mniejszego doświadczenia zawodowego. Z kolei osoby w wieku 50+ stanowią szczególną grupę w miejscu pracy, której rolę można by określić jako buforową pomiędzy kadrą menadżerską a pracownikami młodymi.

Grupy pracowników starszych odgrywają pożyteczną rolę w społeczności firmy, a w szczególności wobec osób zarządzających. Pomimo długiego stażu pracy i doświadczenia zawodowego osoby z grupy 50+ pozwalają sobą łatwiej kierować. Cechuje je najniższy wskaźnik dyrektywności, co oznacza, że są mniej stanowcze, mniej asertywne, nie narzucają swojej woli, są otwarte na argumenty innych, rzadziej przejawiają skłonność do irytacji, są mniej drapieżne. Dysponują najmniejszym zasobem kompetencji społecznych, w przeciwieństwie do kierowników i osób młodszych, nie eksponują siebie publicznie. Grupa 35- dysponuje wysokim czynnikiem ekspozycji społecznej i jest najbardziej asertywna spośród wszystkich trzech grup.

Grupa 50+ jest bardziej jednorodna, o podobnych parametrach psychospołecznych, postawach i ocenach. Dlatego są grupą przewidywalną w kontaktach, nie zmusza to szefa do poszukiwania zróżnicowanego, indywidualnego podejścia. Osoby młodsze – przeciwnie, są grupą zróżnicowaną, w każdym parametrze psychologicznym występuje duży rozrzut wyników rozproszonych na całej rozciągłości możliwych wariantów zachowania i przeżywania. Jako grupa są mniej przewidywalni, bardziej wyizolowani, skoncentrowani na relacjach głównie we własnej grupie pokoleniowej. Na linii życia młodzi są w trakcie procesu rozwojowego, kształtowania poprzez doświadczanie swoich postaw i sposobów reagowania.

Na podstawie wyników badań został opracowany model Intermentoringu, który za pomocą metody warsztatowej uczy obie grupy wiekowe, jak wzajemnie korzystać ze swojej wiedzy i doświadczenia, a kadrę kierowniczą, jak zarządzać ludźmi, uwzględniając konflikt pokoleń. Metoda Intermentoringu polega na przeprowadzaniu serii trzech spotkań warsztatowych, w których udział biorą pracownicy trzech grup: 35-, 50+ oraz menedżerowie, którzy uczestniczą tylko w pierwszej sesji. W trakcie warsztatów pracownicy identyfikują z pomocą prowadzącego bariery między grupami wiekowymi, a następnie wypracowują wspólnie sposoby ich przezwyciężania.

Model Intermentoringu idealnie wpisuje się w rodzącą się świadomość problemu ageizmu w Polsce. Jego solidne naukowe podwaliny i innowatorskie rozwiązania stanowią odpowiedź na negatywne konsekwencje dyskryminacji i konfliktu pokoleniowego w organizacjach. Obecne czasy wymagają od menedżerów odpowiedniej strategii zarządzania wiekiem, w tym utrzymania zatrudnienia pracowników w wieku 50+ oraz zadbania o proporcjonalność rozkładu wiekowego pracowników tak, aby zespoły pracownicze były efektywne mimo barier wiekowych, a nawet dzięki tym różnicom. Dlatego Intermentoring stanowi doskonale narzędzie w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Założenia Intermentoringu można wykorzystać poza strukturami organizacyjnymi w jakiegokolwiek grupie społecznej czy wpisać w ramy projektów. W wielu konkurach ogłaszanych w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki spełnianie wytycznych Intermentoringu jest



kryterium warunkującym przyznanie dotacji na projekt. Wnioski projektowe muszą więc uwzględniać działania prowadzące do wymiany wiedzy pomiędzy pokoleniem 35- i 50+, a także łagodzące wzajemne uprzedzenia. Projekt, którego owocem jest Intermentoring, jest znaczącym krokiem w walce z ageizmem oraz prekursorem licznych projektów propagujących równy dostęp do wszystkich dziedzin życia społecznego i zawodowego bez względu na wiek czy nawet wyrównujących deficyty występujące w grupie wiekowej 50+.

Wyniki przedstawionych badań oraz przygotowany na ich podstawie model Intermentoringu jest również narzędziem gotowym do zastosowania w praktyce biznesu. Model ten został przetestowany na próbie wybranych przedsiębiorstw i najczęściej wpływał na poprawę komunikacji między grupami wiekowym wśród pracowników, czego pośrednim efektem były pozytywne zmiany w klimacie organizacyjnym i w efektywności organizacji.

Ageizm oraz zjawiska mu towarzyszące cały czas ewoluują i wpływają na życie publiczne oraz obraz społeczeństwa, zyskując na wadze wraz ze starzeniem się ludności i niekorzystnymi zmianami demograficznymi. Seniorzy, stając się coraz liczniejszą grupą, stali się również grupą docelową specjalistów od marketingu, polityków czy dziennikarzy, stąd coraz częściej oferty usługodawców są skierowane do grup pięćdziesięciu- i sześćdziesięciolatków. Odrębna gałąź nauki, gerontologia, zajmująca się procesem starzenia się człowieka, obejmuje swoim zasięgiem coraz większą ilość zagadnień, a nauki takie jak medycyna (geriatria) czy psychologia (psychogeriatrya) coraz więcej badań poświęcają właśnie seniorom.

Bibliografia

1. Brooke L., Taylor P., (2005), *Older Workers and Employment: Managing Age Relations*, „Ageing and Society” vol. 25, s. 415–429.
2. Duncan C., Loretto W., (2004), *Never the Right Age? Gender and Age-Based Discrimination in Employment*, „Gender, Work and Organization” vol. 11, no. 1.
3. Finkelstein L.M., Burke M.J., (1998), *Age Stereotyping at Work: The Role of Rater and Contextual Factors on Evaluations of Job Applicants*, „Journal of General Psychology” vol. 125, s. 317–345.
4. Fiske S., Taylor S.E., (1991), *Social Cognition*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York.
5. Garstka T.A., Schmitt M.T., Branscombe N.R., Hummert M.L., (2004), *How Young and Older Adults Differ in their Responses to Perceived Age Discrimination*, „Psychology and Aging” vol. 19, s. 326–335.
6. Główny Urząd Statystyczny, (2009), *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
7. Główny Urząd Statystyczny, (2010), *Rocznik demograficzny*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
8. Kinsella K., He W., (2009), *An Aging World: 2008. International Population Report*, US Department of Health and Human Services, US Census Bureau.
9. Ng T.W.H., Feldman D.C., (2008), *The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance*, „Journal of Applied Psychology” vol. 93, s. 392–423.
10. Sturman M.C., Trevor C.O., Boudreau J.W., Gerhart, B., (2003), *Is it Worth it to Win the Talent War? Evaluating the Utility of Performance-Based Pay*, „Personnel Psychology” vol. 56, s. 997–1035.
11. Waldman D.A., Avolio B.J., (1986), *A Metaanalysis of Age-Differences in Job-Performance*, „Journal of Applied Psychology” vol. 71, s. 33–38.
12. Weiss E.M., Maurer T.J., (2004), *Age Discrimination in Personnel Decisions: A Reexamination*, „Journal of Applied Social Psychology” vol. 34, s. 1551–1562.
13. Żorska Izba Gospodarcza, (2006), *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne Intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy*, Żorska Izba Gospodarcza, Żory.
14. Żorska Izba Gospodarcza, (2007), *Model Intermentoringu. Podręcznik dla organizacji*, Żorska Izba Gospodarcza, Żory.

Generational Intermentoring as a method of dealing with the consequences of an ageing society in organizations

Summary

The paper presents the problem of ageing and its consequences for organizational life along with the results of the research conducted on the sample of 300 employees from three groups: below 35 years old, above 50 years old and managers. Aging already has an impact and will have an even stronger impact in the future both in a societal life and an organizational one. For the societal impact brings demographic decline and rising costs in pension and healthcare systems, for organizations it brings challenges for human resource management connected with the lower availability of young employees and their necessity on one hand and the opportunity on the other for utilizing skills and experience of older employees. Therefore it is interesting from both a scientific and practical point of view to investigate the relationships between age groups in organizations and mutual expectations and opinions. The presented research results allow us to conclude that both age groups and the relations between them base their approach on stereotypes and prejudices concerning for instance social competencies. Research results draw a view on how those age groups perceive each other and the mechanisms of inter-generational conflict. Based on research results, an innovative workshop method – Intermentoring – has been developed. The purpose of the method is to facilitate and improve work in age diversified teams despite intergenerational differences.

