

Intermentoring jako forma dialogu międzypokoleniowego we współczesnych organizacjach

Małgorzata Sidor-Rządkowska

Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych, Akademia Finansów i Biznesu Vistula

Dialog międzypokoleniowy może być rozpatrywany w trzech wymiarach: publicznym, rodzinnym i zawodowym. Prezentowany artykuł koncentruje się na trzecim z wymienionych aspektów, tj. relacji w miejscu pracy. Autorka podkreśla, iż wspieranie wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami należącymi do różnych generacji powinno stanowić niezbędny element działań określanych mianem zarządzania różnorodnością pokoleń. W artykule przedstawiono istotę i sposób wdrożenia intermentoringu – międzypokoleniowego transferu wiedzy i umiejętności.

Słowa kluczowe: *intermentoring*, dialog międzypokoleniowy, zarządzanie różnorodnością pokoleń, międzypokoleniowy transfer wiedzy i umiejętności

Wprowadzenie

Problematyka dialogu międzypokoleniowego ma swoje źródła w idei społeczeństwa dla wszystkich pokoleń, w której wskazuje się, że relacje międzypokoleniowe dostarczają swoistego kontekstu, w którym ludzie dorastają, osiągają wiek dojrzały, a następnie wartościują proces starzenia się jednostek i grup. Jakość tego dialogu odgrywa więc fundamentalną rolę w budowaniu prorozwojowych struktur społecznych, odpowiadających na potrzeby różnych generacji (Biggs, Lowenstein, 2011).

Dialog międzypokoleniowy może być rozpatrywany w trzech głównych wymiarach: publicznym (dotyczącym życia społecznego), prywatnym (dotyczącym relacji rodzinnych) oraz zawodowym (dotyczącym relacji w miejscu pracy). Wymiar publiczny i prywatny dialogu międzypokoleniowego doczekał się już bogatej refleksji (Rosochacka-Gmitrzak, Chabiera, 2013). Istnieje natomiast

potrzeba podjęcia tematyki wspierania takiego dialogu w miejscu pracy. Potrzeba ta wydaje się tym pilniejsza, iż wokół zagadnień zarządzania pracownikami należącymi do odmiennych generacji narosło wiele stereotypów. Ich skrajnym wyrazem są różnego rodzaju poradniki dla HR-owców, zalecające, by pamiętać, że przedstawiciel pokolenia *Baby Boomers* w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej będzie pytał głównie o system zabezpieczeń społecznych, pokolenia X – o oferowane przez organizację formy rozwoju, a pokolenia Y – o to, czy zakres obowiązków nie przeszkodzi mu w uprawianiu ulubionego hobby (Wojtaszczyk, 2016). Takie wskazówki wręcz pogłębiają problemy związane ze zróżnicowaniem wiekowym pracowników przedsiębiorstwa. Zamiast szukać tego, co łączy, szuka się tego, co dzieli. Konieczna staje się zmiana tego typu podejścia w kierunku szukania efektywnych form zarządzania różnorodnością pokoleniową. Zarządzanie takie musi się opierać na wspieraniu autentycznego, nastawionego na wymianę doświadczeń, dialogu między pracownikami należącymi do różnych generacji. Celem artykułu jest prezentacja założeń oraz sposobu wdrażania intermentoringu – międzypokoleniowego transferu wiedzy i umiejętności.

Zarządzanie wiekiem a dialog międzypokoleniowy

Rozwiązywanie problemów związanych z przynależnością pracowników do różnych grup wiekowych bywa zazwyczaj określane mianem zarządzania wiekiem (*age management*). W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji tego pojęcia. Znaczna część z nich koncentruje się na działaniach dotyczących starszych pracowników. Oto dwa przykłady:

- A. Walker (2005) twierdzi, że zarządzanie wiekiem: „odnosi się do różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się, a także, szerzej, do ogólnego zarządzania procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe”;
- B. Urbaniak, I. Wiczorek (2007) uważają, że: „zarządzanie wiekiem polega na realizacji różnorodnych działań, skierowanych głównie do starszych pracowników, mających na celu poprawę ich środowiska pracy oraz zdolności do jej wykonywania [...]. Na poziomie firmy zarządzanie wiekiem jest elementem polityki personalnej podejmowanej przez pracodawców, nastawionej na utrzymanie w zatrudnieniu osób, które przekroczyły 45 rok życia, przy zachowaniu efektywności ich pracy”.

Warto jednak odnotować, obserwowaną w ostatnich latach, tendencję do uwzględniania w rozważaniach dotyczących zarządzania wiekiem także osób młodych. W ten nurt wpisują się, przykładowo, następujące definicje:

- „Zarządzanie wiekiem polega na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku” (Liwński, Sztanderska, 2010);
- „Zarządzanie wiekiem jest nowym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Podejście to kładzie nacisk na zróżnicowanie wiekowe pracowników jako istotny czynnik rozwoju firmy” (Schimanek, Kotzian, Arczewska, 2015).

Tak rozumiane zarządzanie wiekiem stanowi element zarządzania różnorodnością (*diversity management*). Korzystając z definicji tego ostatniego terminu, sformułowanej przez J. Fazlagicia (2014), można więc określić zarządzanie różnorodnością pokoleniową „jako strategię, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z przynależności do odmiennych pokoleń” (Fazlagić, 2014).

Trudno współcześnie znaleźć organizację, której przedstawiciele nie deklaruwaliby, że zarządzanie różnorodnością pokoleniową jest problemem ważnym i aktualnym. Podejmowane w tym obszarze działania wynikają jednak zwykle jedynie z obowiązku przestrzegania przepisów prawa oraz zapobiegania niedoborom pracowników w organizacji. Działania takie mają więc charakter reaktywny; w literaturze przedmiotu bywają określane mianem „słabych” praktyk zarządzania różnorodnością (*weak diversity management practicies*). Konieczne są praktyki proaktywne, „silne” (*strong diversity management practicies*) (Stankiewicz, 2016), traktujące różnice pokoleniowe nie jako zagrożenie, ale jako szansę dla organizacji. Aby stało się to możliwe, konieczne jest wypracowanie form dialogu międzypokoleniowego umożliwiającego autentyczną wymianę wiedzy i umiejętności pomiędzy różnymi generacjami pracowników. Dialog taki (Hatton-Yeo, Ohsako, 2000):

- pokazuje uczestnikom korzyści wynikające z odmienności doświadczeń pokoleniowych,
- ustala nowe role społeczne, pozwalając wyjść poza stereotypy,
- prowadzi do wzajemnego zrozumienia między młodszymi i starszymi generacjami,
- podnosi poczucie własnej wartości obu grup,
- rozwija relacje, budując więzi między generacjami.

Bariery międzypokoleniowe w organizacjach

Należy się zgodzić z opinią, iż: „Konflikt między młodszą i starszą generacją pracowników w środowisku pracy jest faktem [...]. Wielu menedżerów woli tego nie dostrzegać, gdyż nie wiedzą, jak sobie z tym radzić. Konflikt ten ma szersze

kulturowe tło. W cywilizacji określanej mianem zachodniej panuje kult młodości” (Boruta-Gojny, Popiołek, 2014).

Równocześnie demografowie biją na alarm, podkreślając, że utrzymanie starszej generacji na rynku pracy jest konieczne. Powstają więc różnego rodzaju programy określane mianem 40+, 45+, 50+, 55+, 60+, a ostatnio nawet 65+. Nie negując wartości takich programów, trzeba zauważyć, że sztywne ustalanie granic w tym obszarze, choć zrozumiałe z metodologicznego punktu widzenia, w praktyce budzi wiele wątpliwości, bowiem to nie liczba lat decyduje o wartości zawodowej człowieka. Oprócz bardzo aktywnych 70-latków funkcjonują 30-latkowie sprawiający wrażenie, iż ich jedynym celem jest nabycie uprawnień emerytalnych.

Charakteryzując koncepcje rozwoju zawodowego, T. Oleksyn (1998) pisze: „Mówiąc o fazach wiekowych i o wynikającej stąd specyfice, należy brać poprawkę na niejednokrotnie ogromne, w indywidualnych przypadkach, różnice pomiędzy wiekiem kalendarzowym a wiekiem biologicznym, jak też stałe przesuwanie się w górę – w związku z postępowaniem cywilizacyjnym – granicy wieku, od którego człowiek jest uważany za starego”. Na poparcie swoich słów autor przytacza przykład Wiesława Ochmana. Wybitny artysta operowy został zaproszony do studia telewizyjnego w dniu swoich pięćdziesiątych urodzin. Zapytany, jak się czuje, odparł, że czuł się znakomicie, dopóki nie przeczytał w *Przekroju* w kronice sprzed stu lat, iż pojazd konny w Krakowie potrafił „pięćdziesięcioletniego staruszka”. Autor ten trafnie zauważa, że: „Współcześnie dbający o zdrowy styl życia sześćdziesięcioletkowie prowadzą niejednokrotnie tak samo aktywny i ruchliwy tryb życia, jak ich dzieci. Nie ma więc powodów, aby traktować ich w sposób bardzo szczególny w pracy zawodowej – tylko z uwagi na wiek. Decydować o pracy i jej treści powinny umiejętności i realne możliwości, nie zaś metryka” (Oleksyn, 1998).

Uwaga ta nie zmienia faktu, iż w wielu organizacjach istnieją bariery oddzielające osoby starsze od młodych. Większość z tych barier ma swoje źródło w niesprawiedliwych i krzywdzących stereotypach. Istnieje jednak taki obszar, w którym faktycznie duża liczba starszych pracowników wykazuje znaczący deficyt wiedzy i umiejętności. Tym obszarem są nowoczesne technologie, zwłaszcza w obszarze IT. Zdaniem I. Hejduk (2016), można nawet mówić o wykluczeniu cyfrowym osób starszych: „Nowe technologie, nazywane często technologiami cyfrowymi, w diametralny sposób zmieniają nie tylko sposób i paradygmaty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, ale mają wpływ na oczekiwania pracodawców i wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników. Całe grupy społeczeństw wychowane w innych warunkach i edukowane w odmiennej rzeczywistości nie są w stanie sprostać wymaganiom kompetencyjnym współczesnych organizacji. Rodzi się specyficzny typ wykluczenia społecznego nazywanego często wykluczeniem cyfrowym”.

Oczywiście, nie wszyscy starsi pracownicy są zagrożeni wykluczeniem cyfrowym. Pozostaje jednak faktem, że osoby, które na rynek pracy wchodziły w latach 70., 80. czy nawet 90. ubiegłego wieku, mają na ogół niższe niż młodzi pracownicy kompetencje określane mianem wirtualnych (Wojtaszczyk, 2013). Taka sytuacja z jednej strony stanowi przyczynę dystansu międzypokoleniowego, z drugiej zaś pokazuje główny obszar, w którym osoby młode mogą się stawać mentorami dla pokolenia swoich rodziców.

Wyniki interesujących badań dotyczących barier międzypokoleniowych przedstawiają B. Boruta-Gojny i K. Popiołek (2014). Uczestnicy tych badań (osoby w wieku poniżej 35 lat i powyżej 50 lat) zostali poproszeni o sporządzenie listy cech (zalet i wad) zarówno swojej, jak i drugiej z badanych generacji. Różnice między pokoleniem –35 oraz pokoleniem 50+ (wskazywane zgodnie przez przedstawicieli obydwu generacji) przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Cechy pokolenia młodszych i starszych pracowników (opis wynikający z pełnej zgodności wskazań badanych grup)

Cechy pracowników młodszych niż 35 lat	Cechy pracowników starszych niż 50 lat
Kreatywność	-
Znajomość języków obcych, znajomość IT	Brak znajomości języków obcych, brak znajomości IT
Odwaga	-
Brak odpowiedzialności	Odpowiedzialność
Gotowość do zmian, elastyczność	Opór przed zmianą
Asertywność	-
Lepsza wydajność	Słabsza wydajność
Atrakcyjny wygląd	-
Ambicja (nastawienie na sukces)	-
Dobre zdrowie	Słabe zdrowie
Brak doświadczenia	Doświadczenie zawodowe i życiowe
Brak identyfikacji z firmą	Identyfikacja z firmą, lojalność
Brak stabilizacji	Stabilizacja życiowa

Źródło: Boruta-Gojny, Popiołek (2014).

Istota intermentoringu

Intermentoring, zwany też mentoringiem odwzajemnionym (Łuzniak-Piecha, Kaczkowska-Serafińska, Lenton, 2016), stanowi odmianę tradycyjnego

mentoringu. Nie sposób więc wyjaśnić jego istoty bez odwołania się do ostatniego z wymienionych terminów. Pojęcie mentoringu wywodzi się, jak wiadomo, z mitologii greckiej. Według Homera, Odyseusz, udając się na wojnę trojańską, powierzył pieczę nad edukacją syna, Telemacha, swojemu przyjacielowi Mentorowi. Przyjaciel dobrze wywiązał się z zadania, stając się na wieki symbolem oparcia dla drugiego człowieka. W czasach nieco nam bliższych zaobserwowano, że osoby, które odniosły autentyczny sukces zawodowy, często – w odpowiedzi na pytania o źródła tego sukcesu – przywołują postać człowieka-autorytetu: jego pomoc i opieka spowodowały przełamanie początkowych trudności, umożliwiając pełny rozwój kariery zawodowej. Do tej swoistej, znanej od wieków relacji mistrz–uczeń nawiązuje coraz większa liczba współczesnych organizacji, wdrażając nowoczesne programy rozwojowe (Sidor-Rządkowska, 2014).

Definicji mentoringu formułowanych zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w trakcie spotkań praktyków jest tak wiele, że E. Parsloe i M. Wray (2002) określają dyskusje wokół pojęcia mentoringu mianem „semantycznej dżungli”. Chcąc uniknąć zagłębiania się w ową dżunglę, formułują bardzo ogólną definicję, zgodnie z którą *mentoring* to „proces, który stymuluje i wspiera naukę” (Parsloe, Wray, 2002). Stwierdzenie to jest niewątpliwie słuszne, jednak niewiele wyjaśnia. Poniżej przytoczono trzy wybrane definicje, nieco dokładniej charakteryzujące omawiany termin:

- 1) „Mentoring polega na stałym kontakcie niedoświadczonego pracownika z mentorem, którym jest doświadczony pracownik o postawie opiekuńczej i życzliwej wobec nowicjusza, mający za zadanie wprowadzić go w treść pracy i środowisko zawodowe. Celem mentoringu jest szybkie doprowadzenie do samodzielnej i efektywnej pracy zatrudnionego oraz jego adaptacja w środowisku” (Oleksyn, 2010);
- 2) „Mentoring to partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, aby uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji” (Karwalla, 2009);
- 3) „Mentoring to dobrowolna, niezależna od hierarchii służbowej, pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczący postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia” (Clutterbuck, 2002).

W tradycyjnych programach mentoringowych mentor jest osobą starszą od swojego podopiecznego, role mistrza i ucznia są wyraźnie określone, a przekaz wiedzy i umiejętności jest jednokierunkowy. Prowadząc od kilku lat spotkania, szkolenia i zajęcia na studiach podyplomowych poświęcone mentoringowi, autorka niniejszego artykułu często się spotyka z obawami słuchaczy wyrażonymi

słowami: „Czy ja nie jestem zbyt młody, aby być mentorem?”. Postać mentora kojarzy się powszechnie z osobą zaawansowaną wiekowo, mającą liczony w dziesięcioleciach staż zawodowy. *Intermentoring* zrywa z tym podejściem. W programie intermentoringu mentor jest jednocześnie uczniem, a uczeń – mentorem w określonym obszarze wiedzy i umiejętności. Najczęściej starsi pracownicy uczą się od młodych obsługi nowoczesnych programów i urządzeń, a młodszy korzystają z bogatego doświadczenia zawodowego starszych. Równowaga między otrzymywaniem wsparcia a jego udzielaniem stanowi ogromną wartość tego rodzaju programów. Modyfikacja zachowań, będąca efektem każdego procesu mentoringu (Juchnowicz, 2014), staje się udziałem zarówno młodych, jak i starszych pracowników.

Wdrożenie intermentoringu w organizacji – działania praktyczne

Wdrożenie programu intermentoringu w organizacji warto oprzeć na sprawdzonej metodologii, wynikającej np. z realizacji programu pt. *Dynamizm i Doświadczenie* (Boruta-Gojny, Popiołek, 2014), oczywiście przy uwzględnieniu niezbędnych modyfikacji. Proponowane działania składają się z kilku etapów.

Etap pierwszy to pozyskanie sponsorów programu – przedstawiciele najwyższej kadry menedżerskiej. Cokolwiek nie zostałyby (słusznie) powiedziane na temat tego, że prorozwojową kulturę organizacji tworzą wszyscy pracownicy, rola naczelnego kierownictwa pozostaje kluczowa. Bez autentycznego zaangażowania w program osób kierujących organizacją jest on z góry skazany na niepowodzenie. Najwyższa kadra menedżerska musi być przekonana o potrzebie działań związanych ze wspieraniem dialogu międzypokoleniowego oraz rozumieć korzyści wynikające z intermentoringu.

Na etapie drugim zostaje powołany zespół projektowy, składający się z osób odpowiedzialnych zarówno za merytoryczny, jak i administracyjno-organizacyjny kształt wdrożenia. Powinni się w nim znaleźć przedstawiciele zarówno działu HR, jak i kierownictwa liniowego firmy. Na czele zespołu powinien stanąć koordynator programu mentoringu – osoba, której wiedza, doświadczenie i autorytet sprawiają, że będzie ona mogła pełnić rolę „mentora mentorów” (czy może „mentora intermentorów”).

Etap trzeci to przeprowadzenie szkoleń dla uczestników. Stanowi on kluczowy element programu, decydujący o jego powodzeniu. Szkolenie poświęcone przygotowaniu uczestników do budowania relacji intermentoringu powinno się składać z następujących elementów:

- 1) moduł I: celem tego modułu, mającego charakter warsztatów dla wszystkich osób przystępujących do programu, jest identyfikacja i wypracowanie metod zmniejszenia barier odczuwanych we współpracy międzypokoleniowej w konkretnej organizacji; najważniejsze elementy takich warsztatów to:
 - dyskusja nad przekonaniami normatywnymi dotyczącymi wieku („starszy pracownik powinien”, „młodszy pracownik powinien”),
 - analiza emocji związanych z określeniami „młody”, „starszy”, wypracowanie bardziej przyjaznych odpowiedników tych terminów,
 - łączenie uczestników zajęć w grupy według różnych, niezwiązanych z wiekiem kryteriów i poszukiwanie w takich międzypokoleniowych grupach elementów wspólnych, prowadzących do wypracowania odpowiedzi na pytanie „co nas łączy”;
- 2) moduł II: warsztaty składające się na ten moduł przebiegają odrębnie dla pracowników w wieku –35 oraz 50+ i są poświęcone szkoleniu umiejętności związanych z pełnieniem roli mentora; osoby –35 uczą się empatycznego reagowania na problemy związane ze stosowaniem nowoczesnych technologii przez starszych pracowników, pełnienia roli tłumacza „slangu” informatycznego, cierpliwego towarzyszenia „podopiecznemu” w pokonywaniu trudności technologicznych, akceptacji dla popełnianych błędów i udzielania życzliwego wsparcia w procesie ich poprawy; w gronie osób 50+ ważne wydaje się natomiast wypracowanie metod radzenia sobie z emocjami związanymi ze znalezieniem się w nietypowej dla siebie roli ucznia; oczywiście, w obu grupach ważne jest także kształtowanie klasycznych kompetencji dobrego mentora, takich jak budowanie relacji, aktywne słuchanie, parafrazowanie, udzielanie informacji zwrotnych (konstruktywna krytyka, motywująca pochwała), praca oparta na wybranych modelach, np. model GROW (Sidor-Rządkowska, 2014);
- 3) moduł III: moduł ten ma na celu ułatwienie tzw. doboru par (w tradycyjnych programach mentoringowych kwestia ta wywołuje zwykle najwięcej dyskusji); możliwe rozwiązania sprowadzają się do trzech sposobów działania: podopieczny wybiera mentora, mentor wybiera podopiecznego lub wyboru dokonuje osoba trzecia; wszystkie te rozwiązania mają swoje zalety i wady, które zostały przez autorkę szczegółowo scharakteryzowane w innym opracowaniu (Sidor-Rządkowska, 2014); w programach intermentoringowych sytuację komplikuje fakt, iż mentor jest równocześnie podopiecznym, a podopieczny – mentorem, powinny więc zostać uwzględnione preferencje związane z pełnieniem każdej z tych ról; jest wskazane zorganizowanie warsztatu, w którego trakcie uczestnicy, pochodzący z grupy zarówno –35, jak i 50+, pracowaliby wspólnie nad rozwiązaniem konkretnych problemów (przygotowanie takich zadań to prawdziwe wyzwanie dla osób wdrażających program intermentoringu, ponie-

waż wymaga to zarówno znajomości nowoczesnych technologii, jak i dużego doświadczenia zawodowego); praca nad ich rozwiązaniem, w zmieniających się dwuosobowych zespołach, umożliwi obu stronom bardziej świadomy dobór partnera relacji intermentoringu.

Na etapie czwartym następuje realizacja programu – są to regularne, poświęcone wymianie wiedzy i doświadczenia, spotkania osób będących dla siebie wzajemnie mentorami i podopiecznymi. Jest ważne, aby poszczególne pary nie miały poczucia, że zostały pozostawione same sobie. Ogromna rola przypada tu koordynatorowi, który powinien dbać o integrowanie wszystkich uczestników, a w razie pojawienia się trudności służyć wsparciem i pomocą. Jego rolą jest także monitorowanie programu – mądry koordynator umie to robić w sposób niezaburzający dialogu między stronami relacji intermentoringowej.

Podsumowanie

Proaktywne zarządzanie różnorodnością pokoleniową wymaga wypracowania efektywnych form dialogu między pracownikami należącymi do różnych generacji. Formą takiego dialogu może się stać *intermentoring* – program opierający się na akceptacji faktu, iż współcześnie relacja mistrz–uczeń nie jest już przypisana do wieku, ale zależy od doświadczeń, które mają zarówno młodzi, jak i starsi pracownicy. Dobrze funkcjonujący system intermentoringu sprzyja faktycznej, a nie tylko deklaratywnej realizacji idei uczącej się organizacji. W takiej organizacji wszyscy zatrudnieni rozumieją, iż ich najważniejszym obowiązkiem jest nieustanne nabywanie nowych umiejętności i dzielenie się z innymi wiedzą, a stałe poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań staje się naturalnym sposobem postępowania. Warto jednak podkreślić, iż *intermentoring* nie stanowi bezkosztowej alternatywy dla szkoleń. Jest to w istocie metoda bardzo kosztowna – angażuje bowiem czas obu stron relacji oraz wszystkich osób biorących udział w realizacji programu. Koszty te warto jednak ponieść – trudno wskazać lepszą inwestycję w przyszłość firmy. *Intermentoring* wspiera bowiem praktyczną realizację idei *lifelong learning* – uczenia się przez całe życie. Uświadamia bowiem zarówno młodszym, jak i (co szczególnie ważne) starszym pracownikom, że epoka, w której życie ludzkie dzieliło się na czas nauki i czas pracy, dawno minęła. Odpowiedzialność jednostki za własną sytuację zawodową musi pociągać za sobą gotowość do nieustannego podnoszenia posiadanych kompetencji. Praca w nowoczesnej organizacji jest tożsama z koniecznością nieustannej nauki. Relacja intermentoringowa bardzo ułatwia realizację wspomnianego zadania. *Intermentoring* sprawia, iż przełamywanie barier międzypokoleniowych przestaje być hasłem, a staje się rzeczywistością. Młodszy i starsi

pracownicy odkrywają (często z pewnym zaskoczeniem), jak twórczy i inspirujący może być dialog, zaś różnice wieku i doświadczenia okazują się stanowić wartość, a nie obciążenie.

Bibliografia

- Biggs, S., Lowenstein, A. (2011). *Generational Intelligence. A Critical Approach to Age Relations*. London–New York: Routledge.
- Blauth, Ch., McDaniel, J., Perrin, C., Perrin, P.B. (2011). *Age-Based Stereotypes: A Silent Killer of Collaboration and Productivity*. Tampa: Achieve Global Inc.
- Boruta-Gojny, B., Popiołek, K. (2014). Intermentoring pokoleniowy w organizacji. W: M. Sidor-Rządkowska (red.), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer, 91–105.
- Clutterbuck, D. (2002). *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami?* Warszawa: Wydawnictwo Petit.
- Fazlagić, J. (2014). Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą. *e-mentor*, 1, 54–61.
- Hatton-Yeo, A., Ohsako, T. (2000). *Intergenerational Programmes: Public Policy and Research Implications. An International Perspective*. Hamburg: The UNESCO Institute for Education–The Beth Johnson Foundation.
- Hejduk, I. (2016). Rozwój technologii cyfrowych a wykluczenie społeczne osób 65+. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 46(8), 29–40.
- Juchnowicz, M. (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: PWE.
- Karwalla, S. (2009). *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*. Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University.
- Kirton, G., Greene, A.M. (2010). *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014a). Reactive and Proactive Age Management Strategies in Polish Companies – Research Results. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 9(933), 137–155.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2015). Wpływ zarządzania wiekiem na zatrudnialność dojrzałych pracowników. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 1(35), 75–93.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014b). *Zarządzanie pracownikami dojrzałymi. Wyzwania i problemy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kunze, F., Bohm, S.A., Bruch, H. (2011). Age Diversity. Age Discrimination Climate and Performance Consequences – A Cross Organizational Study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264–290.
- Liwiński, J., Sztanderska, U. (2010). *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości–Uniwersytet Warszawski.

- Łuźniak-Piecha, M., Kaczkowska-Serafińska, M., Lenton, A. (2016). Mentoring odwrócony – korzyści dla organizacji. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 2(40), 101–115.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Oleksyn, T. (1998). *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie. Systemy, ewolucja, uwarunkowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego.
- Parsloe, E., Wray, M. (2002). *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Roberge, M.E., Dick, R. (2010). Recognizing the Benefits of Diversity: When and How Does Diversity Increase Group Performance? *Human Resource Management Review*, 20, 295–308.
- Rosochacka-Gmitrzak, M., Chabiera, A. (2013). Od konfliktu i ambiwalencji do dialogu – ku zrównoważonym i inteligentnym relacjom międzypokoleniowym. W: M. Rosochacka-Gmitrzak, A. Chabiera (red.), *Dialog międzypokoleniowy. Między ideą a praktyką*. Warszawa: Wydawnictwo Biura Rzecznika Praw Obywatelskich, 5–10.
- Schimanek, T., Kotzian, J., Arczewska, M. (2015). *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorców*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce–Akademia Leona Koźmińskiego.
- Sidor-Rządkowska, M. (2012). *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sidor-Rządkowska, M. (red.) (2014). *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Stankiewicz, K. (2016). Postawy pracowników wobec zróżnicowania wiekowego w zespołach i organizacjach. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 1(39), 141–155.
- Tokarz-Kamińska, B. (2013). Jak kształtować partnerskie relacje między pokoleniami? W: M. Rosochacka-Gmitrzak, A. Chabiera (red.), *Dialog międzypokoleniowy. Między ideą a praktyką*. Warszawa: Wydawnictwo Biura Rzecznika Praw Obywatelskich, 43–46.
- Trinh, M.P. (2014). When Demographic and Personality Diversity Are Both at Play: Effects on Team Performance and Implications for Diversity Management Practices. W: C. Hughes (red.), *Impact of Diversity on Organization and Career Development*. Hershey, PA: IGI Global, 54–79.
- Urbaniak, B., Wiczorek, I. (2007). Zarządzanie wiekiem pracowników. W: B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*. Warszawa: Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP).
- Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10, 685–669.

- Warwas, J. (2016). Postawy wobec aktywności zawodowej starszych pracowników – perspektywa pracodawców. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 1(39), 107–122.
- Wegge, J., Jungmann, F., Liebermann, S., Shemla, M., Ries, B.C., Diestel, S., Schmidt, K.H. (2012). What Makes Age Diverse Teams Effective? Results from a Six-Year Research Program. *Work*, 41, 5145–5151.
- Wojtaszczyk, K. (2013). Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów. *e-mentor*, 2, 22–28.
- Wojtaszczyk, K. (2016). Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 1(39), 29–40.

Summary

Intermentoring as a Form Intergenerational Dialogue in Contemporary Organisations

Intergenerational dialogue may be considered from three different perspectives: the public, the family and the professional one. The presented article focuses on the third aspect related to the workplace environment. According to the author supporting of the exchange of experiences shared by various generations is an essential task of generation diversity management. The article presents the essence and the way of implementing intermentoring the intergenerational transfer of knowledge and skills.

Keywords: intermentoring, intergenerational dialogue, generation diversity management, intergenerational transfer of knowledge and skills

Dr Małgorzata Sidor-Rządkowska

Adiunkt w Akademii Finansów i Biznesu Vistula. Współpracuje z Uniwersytetem Warszawskim, Krajową Szkołą Administracji Publicznej oraz innymi instytucjami edukacyjnymi. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół tematyki przywództwa nastawionego na rozwój jednostek i organizacji; jest autorką 8 książek poświęconych tej problematyce.