

**Joanna M. MOCZYDŁOWSKA**

Politechnika Białostocka

## **INTELIGENCJA GENERACYJNA POLSKICH MENEDŻERÓW – WSTĘPNE WYNIKI BADAŃ**

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat inteligencji generacyjnej i jej roli w zarządzaniu, a także diagnoza inteligencji generacyjnej polskich menedżerów. Wykorzystano metodę krytycznej analizy literatury i autorski kwestionariusz do badania inteligencji generacyjnej. Badania przeprowadzone na próbie 200 przedstawicieli kadry kierowniczej wysokiego i średniego szczebla wskazują, że poziom ich inteligencji generacyjnej jest wyższy niż przeciętny przy istotnym zróżnicowaniu wyników w poszczególnych podskalach. Badani uzyskują wysokie wyniki w podskalach: „świadomość odmienności pokoleniowej i jej akceptacja” oraz „współdziałanie i dzielenie się wiedzą”. Jednocześnie mają problemy we współpracy z osobami z młodszej od nich grupy wiekowej. Przejawia się to w postaci relatywnie niższej gotowości do korzystania z wiedzy tej grupy pracowników, niskiego rozumienia używanego przez nich słownictwa, w słabszym rozumieniu punktu widzenia oraz postaw młodszych współpracowników. Obraz ten uzupełniają negatywne emocje, odczuwane przez menedżerów w sytuacji, w której osoby od nich młodsze potrafią wykonać coś lepiej od nich.

**Słowa kluczowe:** inteligencja generacyjna, menedżerowie, różnorodność pokoleniowa.

## **GENERATIONAL INTELLIGENCE OF POLISH MANAGERS – PRELIMINARY RESEARCH RESULTS**

### **Summary**

The aim of the article is the systematization of knowledge on the topic of generational intelligence and its role in management and the diagnosis of generational intelligence of Polish managers. Methods of critical analysis of literature and author's questionnaire were used for examining generational intelligence. Research conducted on a sample of 200 representatives of managerial personnel on high and medium positions indicates that their level of generational intelligence is higher than the average, with variations in certain subscales. Research subjects scored high in the following scales: „awareness of generational differences and acceptance of such” and „cooperation and sharing of knowledge”. Simultaneously they have problems in cooperation with people from the generation younger than theirs. It is revealed in relatively low capability of using the knowledge of this group of employees, low understanding of vocabulary used by young workers and low willingness to understand their point of view and organisational attitudes. This image is complemented by negative emotions appearing in managers in situations when younger people can do something better than them.

**Key words:** generational intelligence, managers, generational variety.

### **Wprowadzenie**

Artykuł opiera się na założeniu, że kluczową determinantą efektywnego zarządzania różnorodnością pokoleniową organizacji jest wysoki poziom inteligencji generacyjnej menedżerów. W dużym stopniu to od nich zależy, czy różnice pokoleniowe zostaną przekształcone w kapitał niematerialny organizacji, stając się źródłem jej przewagi konkurencyjnej. Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat inteligencji generacyjnej i jej roli w zarządzaniu, a także diagnoza inteligencji generacyjnej polskich menedżerów.

Prezentowane w niniejszej publikacji badania przeprowadzono wśród 200 menedżerów przy użyciu autorskiego narzędzia do badania inteligencji generacyjnej. Z uwagi na brak pełnej reprezentatywności badanej próby uzyskane wyniki traktuje się jako wstępne. Sformułowane na ich podstawie wnioski wymagają dalszych pogłębionych badań.

### **1. Inteligencja generacyjna na tle koncepcji inteligencji człowieka – analiza teoriopoznawcza**

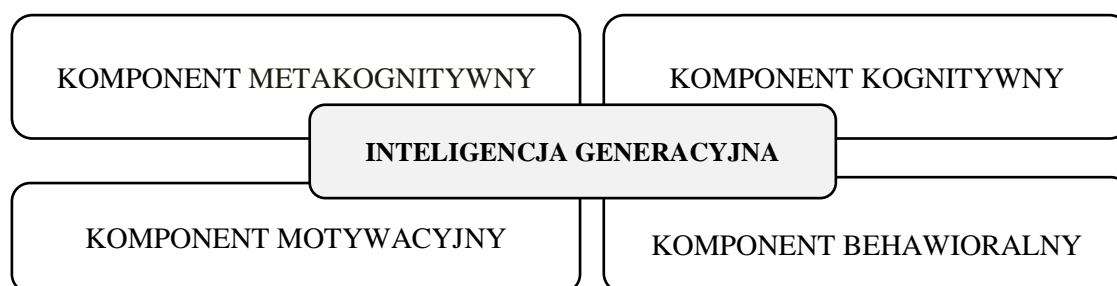
Inteligencja to ogólna zdolność adaptacji do nowych warunków i wykonywania nowych zadań przez wykorzystanie środków myślenia (Grabner, Stern, Neubauer, 2003, s. 90). Z perspektywy zarządzania popularne jest traktowanie inteligencji jako zespołu zdolności umysłowych, umożliwiających jednostce sprawne korzystanie z nabytej wiedzy oraz skuteczne zachowanie się wobec nowych zadań i sytuacji (Turcza, 2008, s. 71-79). Tak rozumiana inteligencja stanowi kluczowy czynnik sprawności zawodowej, bazę do budowania kompetencji i profesjonalizmu zawodowego (Moczydłowska, 2018). Inteligencję generacyjną należy definiować jako szczególny rodzaj inteligencji człowieka, bazujący na inteligencji ogólnej. Posługując się terminologią teorii inteligencji R.J. Sternberga (2000), można powiedzieć, że kluczowym elementem inteligencji generacyjnej jest organizowanie procesów poznawczych odpowiedzialnych za postrzeganie i rozumienie podobieństw oraz różnic pokoleniowych. Jest to nabywanie, porządkowanie oraz przetwarzanie informacji w celu stworzenia wiedzy opartej na identyfikacji atrybutów generacji własnej i cudzych oraz zdolność do tworzenia wiedzy o sobie jako przedstawicielu danej grupy wiekowej, a następnie wykorzystywania tej wiedzy do identyfikacji i rozwiązywania problemów wynikających z różnorodności pokoleniowej (Moczydłowska, 2018). Inteligencja generacyjna jest zdolnością do refleksji oraz działań wynikających ze zrozumienia własnych i cudzych biegów życia, rodzinnych i społecznych historii, umieszczanych w ich społecznych oraz kulturowych kontekstach (Biggs, Lowenstein, 2011, s. 12). Patrząc na problem z perspektywy nauk o zarządzaniu, Autorka proponuje przyjąć, że inteligencja generacyjna człowieka to jego zdolność do efektywnego funkcjonowania w środowisku zróżnicowanym pokoleniowo. Dotyczy to zarówno środowiska organizacji, jak też wszystkich innych środowisk, w których jednostka działa w otoczeniu zróżnicowanym pokoleniowo. Najważniejsze komponenty, pozwalające wnioskować o inteligencji generacyjnej, to umiejętności interpersonalne (ze szczególnym uwzględnieniem komunikowania się), a także tolerancja wobec różnorodności czy też elastyczność zachowań, adekwatna do specyfiki wymogów środowiska wielopokoleniowego. Inteligencja generacyjna pozwala na poznanie i zrozumienie innego sposobu myślenia oraz reakcji na odmienne wzory zachowań przedstawicieli różnych grup wiekowych. Dzięki posiadaniu tego rodzaju inteligencji możliwe jest ograniczenie barier, zwłaszcza komunikacyjnych i mentalnych, dzięki posiadanej wiedzy oraz umiejętności jej wykorzystania do odpowiedniego zachowania, oczekiwanego przez przedstawicieli innych pokoleń.

Inteligencję generacyjną człowieka można podzielić na trzy wzajemnie powiązane oraz uzupełniające się komponenty:

- wiedzę – czyli znajomość różnic pokoleniowych i ich uwarunkowań;
- poznanie – umiejętność rozpoznawania i interpretacji zachowań, gestów, wypowiedzi ludzi będących przedstawicielami innej grupy wiekowej w konkretnej sytuacji. Jest to także umiejętność zastosowania uzyskanej wiedzy w konkretnych sytuacjach społecznych;
- zachowania – obejmują one adekwatne reakcje na zachowania przedstawicieli innych pokoleń. Umiejętność ta jest bardzo istotna ze względu na fakt, że chodzi tutaj o automatyczne i swobodne dopasowanie się do drugiej strony i świadomą rezygnację ze stereotypowego oceniania innych ludzi ze względu na ich wiek (Moczydłowska, 2018).

Ważnym elementem rozwoju inteligencji generacyjnej jest rozwój tożsamości pokoleniowej jednostek. Z wiekiem doświadczenie życiowe człowieka staje się coraz bardziej intensywne i złożone. Doświadczenie własnego dojrzwania, a następnie starzenia się najczęściej oznacza też doświadczenie różnorodności percepcji przedstawicieli różnych pokoleń. Jak podkreślają S. Biggs oraz A. Lowenstein (2011, s. 3), inteligencja pokoleniowa wymaga psychologicznego umieszczenia siebie w konkretnej grupie wiekowej oraz przyjęcie postawy tolerancji wobec innych grup pokoleniowych. Obejmuje zdolność do rozumienia innych ludzi i motywów ich zachowań, ale w kontekście doświadczeń generacyjnych, w tym doświadczeń historycznych, oraz uwarunkowań społecznych, kształtujących postawy ludzi z danej grupy pokoleniowej. Wymaga także identyfikacji z własnym pokoleniem, a zwłaszcza rozumienia i podzielenia tych samych kodów kulturowych, językowych czy wzorców zachowań. Koncepcja inteligencji generacyjnej bazuje na potwierdzonym w nauce przekonaniu, że – mimo odrębności wynikającej z indywidualizmu osobowości – ludzi łączy silna więź, będąca konsekwencją wspólnoty doświadczeń danego miejsca i czasu (Lipka, Król, 2017; Wątroba, 2017). Odmienność tych doświadczeń nie może być jednak podstawą do wartościowania ludzi, dlatego inteligencja generacyjna pozwala na budowanie więzi międzypokoleniowej, czyli poczucia łączności ekonomicznej i kulturowej (a w rodzinach także biologicznej) z przedstawicielami innych pokoleń. Poczucie to rodzi pozytywne nastawienie emocjonalne wobec przedstawicieli innych generacji, a także determinuje gotowość do dostrzegania ich pozytywnych atrybutów i zachowań, co dotyczy również relacji międzyludzkich w środowisku organizacji (Biggs, Haapala, Lowenstein, 2011, s. 1107-1124).

Inteligencję generacyjną jednostki można przedstawić w postaci modelu uwzględniającego następujące komponenty: metakognitywną inteligencję generacyjną, behawioralną inteligencję generacyjną, motywacyjną inteligencję generacyjną oraz kognitywną inteligencję generacyjną (por. rysunek 1).



Rysunek 1. Komponenty inteligencji generacyjnej człowieka.

Źródło: opracowanie własne.

Metakognitywna inteligencja kulturowa to sposób, w jaki jednostka potrafi zrozumieć podobieństwa i różnice między ludźmi, uwarunkowane ich przynależnością do danej grupy pokoleniowej, a wynikające z rozbieżnych doświadczeń społecznych. Dodatkowo można podzielić ją na dwa uzupełniające się komponenty: wiedzę metakognitywną (jak korzystać z posiadanej wiedzy w różnych sytuacjach społecznych) oraz doświadczenia metakognitywne (w jaki sposób wykorzystywać zdobyte doświadczenie w przyszłych interakcjach z reprezentantami różnych pokoleń). Metakognitywna inteligencja generacyjna odzwierciedla procesy umysłowe, które są wykorzystywane do zdobywania i zrozumienia wiedzy o innych grupach wiekowych. Osoby posiadające wysoki poziom inteligencji generacyjnej wykazują zdolność zdobywania i przetwarzania informacji ważnych w kontekście różnorodności pokoleniowej. Nie tylko rozumieją, w jaki sposób mogą rozwijać swoje zdolności interpretacji zachowań przedstawicieli różnych generacji, ale także

wiedzą, w jaki sposób można wykorzystać zdobytą wiedzę podczas bezpośrednich kontaktów. Ten komponent inteligencji odpowiada za poziom wiedzy formalnej. Osoba ją posiadająca wie, jak zachować się w danej sytuacji jeszcze przed przystąpieniem do interakcji z reprezentantami innych pokoleń.

Drugim elementem modelu inteligencji generacyjnej jest komponent kognitywny. Pozwala on na percepcję norm, wartości czy zachowań i różnic pokoleniowych. Kognitywna inteligencja generacyjna to wiedza nie tylko o różnicach, ale także o podobieństwach grup wiekowych. Osoby z wysokim poziomem tego składnika inteligencji generacyjnej posiadają rozwinięte mapy myślowe dotyczące pokoleń. Potrafią samodzielnie analizować zmieniające się w czasie doświadczenia historyczne, ekonomiczne, polityczne oraz kulturowe, przewidywać pewne zachowania wynikające z różnorodności pokoleniowej. Komponent kognitywny wymaga krytycznej samoświadomości wieku jako czynnika ważnego w relacjach społecznych, w tym względnej zdolności rozpoznawania własnej osobowości pokoleniowej, uzyskiwania zrozumienia relacji między pokoleniami (Biggs, Haapala, Lowenstein, 2011).

Kolejny z komponentów inteligencji generacyjnej to motywacja do interakcji oraz poznania odmiennych norm i wartości pokoleń. Posiadanie wiedzy o normach i zachowaniach różnych grup wiekowych jest niewystarczające, jeśli brakuje motywacji do jej wykorzystania w praktyce. Motywacyjna inteligencja generacyjna określa stopień, w jakim osoba wierzy bądź spodziewa się, że jest zdolna do efektywnej interakcji i współpracy z jednostkami w różnym wieku. Pobudza ona wysiłek i energię do poznawania i rozumienia ludzi z innych pokoleń.

Ostatnią część modelu inteligencji generacyjnej stanowi komponent behawioralny. Jest to indywidualna zdolność do efektywnych zachowań w kontaktach w środowisku zróżnicowanym generacyjnie. Behawioralna inteligencja generacyjna odpowiada za elastyczne dostosowanie się do zachowań drugiej strony, które wynika z rozumienia wiedzy o innych ludziach oraz jej właściwej interpretacji. W kontaktach z przedstawicielami innych pokoleń istotne są zachowania niewerbalne, które tworzą „cichy język”, nadający sens w sposób subtelny i często podświadomy. Poznanie tego „cichego języka” ułatwia interakcje i może stanowić decydujący element dobrej współpracy. Wymaga także wyrażania szacunku i akceptacji dla odmienności wynikających z różnych systemów wartości i preferencji, będących konsekwencją zróżnicowanych doświadczeń życiowych poszczególnych pokoleń.

## 2. Metodyka badań

Celem badania była diagnoza poziomu inteligencji generacyjnej menedżerów pracujących w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski. Przyjęto następujące problemy badawcze:

- 1) Jaki jest ogólny poziom inteligencji generacyjnej polskich menedżerów?
- 2) Jaki jest poziom inteligencji generacyjnej menedżerów w poszczególnych jej podskalach (poczucie tożsamości pokoleniowej, zdolność do przyjmowania perspektywy innych grup wiekowych, świadomość odmienności pokoleniowej oraz jej akceptacja, współdziałanie i dzielenie się wiedzą, komunikacja z przedstawicielami różnych grup wiekowych, radzenie sobie z emocjami powstałymi w międzypokoleniowych kontaktach)?
- 3) Czy istnieje różnica w inteligencji generacyjnej kobiet i mężczyzn?

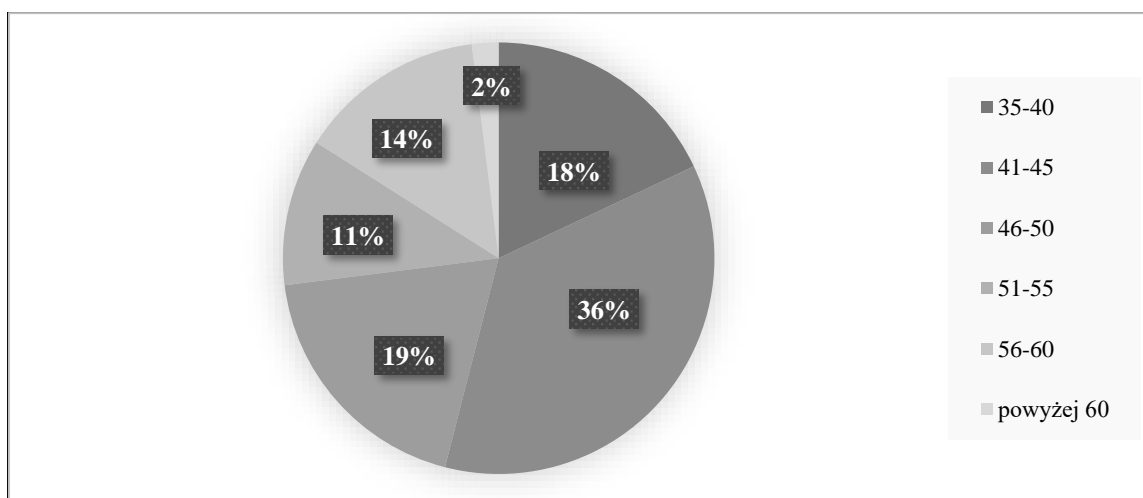
Badania nad inteligencją generacyjną menedżerów prowadzone były od października 2017 do czerwca 2018 roku. Wykorzystano autorski kwestionariusz do badania inteligencji generacyjnej (Moczydłowska, 2018), w którym uwzględniono następujące podskale:

- poczucie tożsamości pokoleniowej;
- zdolność do przyjmowania perspektywy innych grup wiekowych;
- świadomość odmienności pokoleniowej i jej akceptacja;
- współdziałanie i dzielenie się wiedzą;
- komunikacja z przedstawicielami różnych grup wiekowych;
- radzenie sobie z emocjami powstałymi w kontaktach międzypokoleniowych.

Do obliczenia rzetelności poszczególnych podskal wykorzystano wskaźnik alfa Cronbacha, gdyż jest on powszechnie stosowaną i uznaną miarą rzetelności, będącą odpowiednikiem średniej wszystkich możliwych rzetelności połówkowych dla danego testu (<http://nauka.metodolog.pl>, dostęp: 15.12.2019). Badani zostali poproszeni o ocenę prawdziwości 30 stwierdzeń w pięciostopniowej skali Likerta, gdzie intensywność nastawienia jest mierzona przy pomocy skali porządkowej dwubiegunowej, opisanej werbalnie oraz liczbowo (Brzezińska, Brzeziński, 2011).

Badania nad inteligencją generacyjną menedżerów przeprowadzono na próbie 200 osób, w tym 120 mężczyzn oraz 80 kobiet. Uczestnikami badań byli słuchacze studiów MBA (Executive MBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk w Warszawie oraz MBA Zarządzanie i MBA Energetyka na Uczelni Łazarskiego). Dobór badanej próby był celowy. „Technika wyboru celowego polega na wskazaniu jednostek populacji, które powinny zostać włączone do próby przez badacza typującego na podstawie własnej wiedzy i doświadczenia” (Miszczak, Walasek, 2013, s. 100). W tym wypadku próbę stanowiła kadra kierownicza średniego i wysokiego szczebla z doświadczeniem w zarządzaniu nie mniejszym niż 4 lata. Prowadzenie badań wśród uczestników programów MBA daje możliwość dostępu w krótkim czasie do relatywnie dużej grupy menedżerów, ale stanowi również ograniczenie reprezentatywności próby. Tworzą ją wyłącznie osoby z wysokimi kwalifikacjami zawodowymi. Ponadto stosunkowo niski jest udział menedżerów w wieku 60+ (por. wykres 1), którzy znacznie rzadziej podejmują studia podyplomowe. Z tego też względu wyniki formułowane na podstawie prezentowanych badań nie są traktowane jako odzwierciedlenie praw, ale trendów i tendencji.

Kadra kierownicza objęta badaniami reprezentuje przedsiębiorstwa (200) zlokalizowane na terenie całej Polski z wyraźną dominacją (41%) województwa mazowieckiego.



Wykres 1. Wiek badanych menedżerów (n=200).

Źródło: opracowanie własne.

Wszyscy badani byli w wieku powyżej 35 lat. Z uwagi na brak reprezentatywnego udziału w badanej próbie wszystkich wiekowych grup wiek nie był traktowany jako zmienna poddawana analizie statystycznej. W badanej grupie dominowali przedstawiciele przedsiębiorstw dużych i średnich. Kadra kierownicza zarządzająca małymi podmiotami gospodarczymi stanowiła tylko 16% badanej próby. Taki dobór wynika przede wszystkim z cech przedsiębiorstw małych, które zwykle nie wymagają angażowania kadry menedżerskiej. Inne, ważne w kontekście badania, cechy mikro- i małych przedsiębiorstw to łączenie funkcji menedżerskich z właścicielskimi, rodzinny charakter większości przedsiębiorstw z tej grupy oraz płaska struktura organizacyjna (Leszczewska 2016, s. 39; Pochtowski, Pauli, 2013, s. 10-12).

### 3. Inteligencja generacyjna menedżerów – wyniki wstępnej eksploracji naukowej

Jednym z najważniejszych elementów inteligencji generacyjnej jest poczucie przynależności do danej grupy generacyjnej, powstałe na fundamencie akceptacji istnienia pokoleń oraz świadomego utożsamiania się z doświadczeniami historycznymi i społecznymi własnego pokolenia. W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań kadry menedżerskiej w tym obszarze. Menedżerowie przejawiają stosunkowo niski poziom tożsamości pokoleniowej, wyrażanej budowaniem relacji z osobami reprezentującymi tę samą grupę generacyjną. Co prawda deklarują posiadanie wiedzy na temat wydarzeń, które ukształtowały system myślenia i hierarchię wartości ich pokolenia (średnia 4,24), zgadzają się również z tezą, że wspólne doświadczenia pokoleniowe zbliżają do siebie ludzi (średnia ocena 4,4), ale już swoje poczucie więzi pokoleniowej z rówieśnikami deklarują na poziomie zaledwie dostatecznym (taki sam wyniki kobiet i mężczyzn). Poniżej średniej kształtuje się także skłonność do wspólnych wspomnień z przedstawicielami własnego pokolenia.

Tabela 1

*Podskala poczucia tożsamości pokoleniowej*

Mierniki	Średnia w grupie kobiet (n=80)	Średnia w grupie mężczyzn (n=120)	Średnia w całej próbie (n=200)	SD	SD <sup>2</sup>
Uznanie, że wspólne doświadczenia pokoleniowe zbliżają do siebie ludzi	4,5	4,3	4,4	0,696	0,485
Świadomość najważniejszych zdarzeń, które ukształtowały system wartości i sposób myślenia mojego pokolenia	4,4	4,1	4,24	0,588	0,346
Upodobanie do wspólnych wspomnień z przedstawicielami własnego pokolenia	3,2	3,7	3,48	1,176	1,383
Silne poczucie więzi pokoleniowej z rówieśnikami	3,2	3,2	3,2	0,852	0,727

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań testem IG.

Odpowiedzi osób badanych dotyczące ich zdolności przyjmowania perspektywy innych grup wiekowych są bardzo zróżnicowane (por. tabela 2). Analizując odpowiedzi na pytania z tej podskali, stwierdzono także, że płeć respondentów w sposób istotny statystycznie różnicuje badany wskaźnik inteligencji generacyjnej.

Tabela 2

*Podskala zdolność do przyjmowania perspektywy innych grup wiekowych*

Mierniki	Średnia w grupie kobiet (n=80)	Średnia w grupie mężczyzn (n=120)	Średnia w całej próbie (n=200)	SD	SD <sup>2</sup>
Szukanie skutecznych narzędzi motywowania, ważnych dla pracownika w danym wieku	3,9	4,3	4,12	0,820	0,672
Wiedza o tym, na jakim punkcie są wrażliwe osoby starsze od badanej/badanego	4,3	3,8	4,0	0,804	0,646
Dążenie do lepszego zrozumienia starszych wiekiem współpracowników, wyobrażanie sobie, jak sytuacja wygląda z ich punktu widzenia	4,1	3,9	3,96	0,665	0,443
Uwzględnianie w trakcie podejmowania decyzji punktu widzenia współpracowników w różnym wieku	4,0	3,9	3,92	0,981	0,963
Dążenie do lepszego zrozumienia młodszych wiekiem współpracowników, wyobrażanie sobie, jak sytuacja wygląda z ich punktu widzenia	3,4	3,6	3,52	0,703	0,494

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań testem IG.

Badani menedżerowie najwyżej ocenili swoją umiejętność szukania skutecznych narzędzi motywowania ważnych dla pracownika w danym wieku (średnia dla badanej próby 4,12), przy czym statystycznie wyżej ocenili tę swoją umiejętność mężczyźni. Z kolei badane kobiety znacznie wyżej niż mężczyźni oceniły swoją wiedzę o tym, na jakim punkcie są wrażliwe osoby od nich starsze. Pozostałe wskaźniki świadczące o zdolności menedżerów do przyjmowania perspektywy innych grup wiekowych zostały ocenione poniżej średniej 4,0. Najniżej badani obu płci ocenili swoje dążenie do lepszego zrozumienia młodszych wiekiem współpracowników, wyobrażanie sobie, jak sytuacja wygląda z ich punktu widzenia (średnia to zaledwie 3,52). Jest to tendencja niepokojąca, ponieważ brak nastawienia na lepsze rozumienie młodszych wiekiem pracowników może obniżyć możliwość menedżera do efektywnego korzystania z ich potencjału kompetencyjnego.

Spośród wszystkich badanych komponentów inteligencji generacyjnej kadry menedżerskiej najwyższe wyniki uzyskano w podskali „świadomość odmienności pokoleniowej i jej akceptacja” (por. tabela 3).

Tabela 3

*Podskala świadomość odmienności pokoleniowej i jej akceptacja*

Mierniki	Średnia w grupie kobiet (n=80)	Średnia w grupie mężczyzn (n=120)	Średnia w całej próbie (n=200)	SD	SD <sup>2</sup>
Akceptacja prawa ludzi w różnym wieku do innego postrzegania tych samych problemów	4,4	4,3	4,32	0,80	0,462
Łatwość wskazania atutów starszych wiekiem pracowników	4,3	4,3	4,3	0,533	0,284
Dostrzeganie różnic w postawach zawodowych współpracowników w różnym wieku	4,4	4,2	4,3	0,779	0,606
Uznanie za naturalne, że wiek wpływa na system wartości człowieka	4,2	4,1	4,16	0,837	0,701
Łatwość wskazania atutów młodszych wiekiem pracowników	3,7	4,0	3,88	0,715	0,511

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań testem IG.

Osoby uczestniczące w badaniach stosunkowo wysoko (średnia 4,3) oceniły swoją akceptację prawa ludzi w różnym wieku do innego postrzegania tych samych problemów oraz zdolność dostrzegania różnic w postawach zawodowych współpracowników w różnym wieku. Na podobnym poziomie kształtuje się ocena umiejętności wskazania atutów starszych wiekiem pracowników. Interesujące jest, że respondenci znacznie niżej ocenili swoją zdolność wskazania atutów młodszych wiekiem pracowników (średnia 3,88). Tu także zmienną istotną statystycznie okazała się płeć badanych: znacząco niżej oceniły tę umiejętność kobiety na stanowiskach kierowniczych. Jednocześnie badani uznali za naturalne, że wiek wpływa na system wartości człowieka.

Z perspektywy zarządzania najważniejszym wskaźnikiem inteligencji generacyjnej menedżerów jest ich gotowość do współdziałania z osobami w różnym wieku, a także zdolność do dzielenia się wiedzą oraz korzystania z wiedzy współpracowników reprezentujących różne grupy pokoleniowe (por. tabela 4).

Tabela 4

*Podskala współdziałanie i dzielenie się wiedzą*

Mierniki	Średnia w grupie kobiet (n=80)	Średnia w grupie mężczyzn (n=120)	Średnia w całej próbie (n=200)	SD	SD <sup>2</sup>
Zdolność do korzystania z wiedzy młodszych współpracowników	3,8	3,8	3,8	0,804	0,646
Zdolność do korzystania z wiedzy starszych współpracowników	4,4	4,3	4,36	0,798	0,637
Chętnie dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem z osobami młodszymi	4,4	4,1	4,2	0,804	0,646
Elastyczne dostosowanie stylu swojej pracy do wieku współpracowników lub klientów	4,0	3,9	3,92	0,748	0,559

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań testem IG.



Analiza wyników badań prowadzi do wniosku, że kadra menedżerska raczej wysoko ocenia swoją zdolność do korzystania z wiedzy starszych współpracowników (średnia 4,36), natomiast relatywnie nisko (3,8) kształtuje się samoocena respondentów w zakresie zdolności do korzystania z wiedzy współpracowników od nich młodszych. W przypadku obu mierników nie ma różnic istotnych statystycznie w odpowiedziach kobiet i mężczyzn oraz menedżerów reprezentujących różne grupy wiekowe. Jako dobrą badani kierownicy ocenili swoją zdolność do elastycznego dostosowania stylu pracy do wieku współpracowników lub klientów.

Bardzo ważnym elementem inteligencji generacyjnej jest zdolność efektywnej komunikacji z przedstawicielami różnych grup wiekowych. To ona stanowi fundament relacji, kształtowania więzi międzyludzkich i budowania klimatu współpracy. Wyniki w podskali „komunikacja z przedstawicielami różnych grup wiekowych” wskazują na duże wewnętrzne zróżnicowanie samooceny menedżerów w tym obszarze. Respondenci (zwłaszcza kobiety) wysoko oceniają swoje zdolności komunikacyjne (średnia dla całej próby to 4,44; średni wynik kobiet to 4,8), lecz w ocenie szczegółowych wskaźników swoich zdolności do komunikacji międzypokoleniowej są już zdecydowanie bardziej samokrytyczni (por. tabela 5).

Tabela 5

*Podskala komunikacja z przedstawicielami różnych grup wiekowych*

Mierniki	Średnia w grupie kobiet (n=80)	Średnia w grupie mężczyzn (n=120)	Średnia w całej próbie (n=200)	SD	SD <sup>2</sup>
Umiejętność skutecznego porozumiewania się z ludźmi w różnym wieku	4,8	4,2	4,44	0,574	0,329
Rozumienie słów używanych przez osoby znacznie starsze	4,3	3,8	4,0	0,899	0,808
Umiejętność dostosowania sposobu mówienia do osób w bardzo różnym wieku	4,1	3,5	3,72	0,965	0,931
Doświadczenie tego, że niektóre żarty lub skrót myślowy rozumieją tylko przedstawiciele pokolenia badanej/badanego	3,6	3,6	3,6	0,804	0,646
Rozumienie słów używanych przez osoby znacznie młodsze	4,2	2,9	3,4	1,333	1,777

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań testem IG.

W badaniach przyjęto założenie, że warunkiem efektywnej komunikacji jest rozumienie słownictwa używanego przez przedstawicieli różnych grup generacyjnych. O ile kadra kierownicza deklaruje dobre rozumienie osób znacznie starszych (średnia dla całej badanej populacji to 4,0), o tyle znacząco niżej ocenia umiejętność rozumienia słów używanych przez osoby znacznie od siebie młodsze (średnia 3,4). Zmienną wyraźnie różnicującą odpowiedzi menedżerów jest ich płeć. Wszystkie wskaźniki zdolności międzygeneracyjnego komunikowania się są znacząco wyższe u kobiet na stanowiskach kierowniczych. Szczególnie duże różnice stwierdzono w ocenie kryterium „rozumienie słów używanych przez osoby znacznie młodsze”, gdzie wynik mężczyzn kształtuje się poniżej oceny dostatecznej (2,9). Dość nisko (średnia ocena 3,5) uczestniczący w badaniach mężczyźni ocenili także swoją umiejętność dostosowania sposobu mówienia do osób w różnym wieku.

W tabeli 6 przedstawiono wyniki badań dotyczących emocjonalnej komponenty inteligencji generacyjnej. Uznano, że jej przejawem jest radzenie sobie z emocjami, które w sposób naturalny powstają w trakcie pracy w zespole różnorodnym generacyjnie.

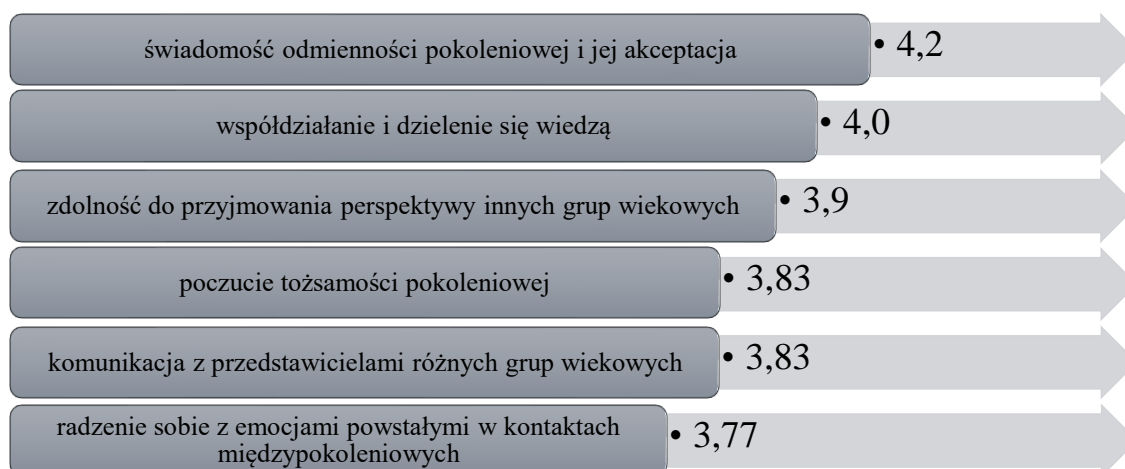
Tabela 6

*Podskala radzenie sobie z emocjami powstałymi w kontaktach międzypokoleniowych*

Mierniki	Średnia w grupie kobiet (n=80)	Średnia w grupie mężczyzn (n=120)	Średnia w całej próbie (n=200)	SD	SD <sup>2</sup>
Odczuwanie zdenerwowania, gdy trzeba pracować w zespole z osobami znacznie starszymi	4,3	4,07	4,16	0,677	0,459
Poddenerwowanie, gdy trzeba pracować nad zadaniem z osobami znacznie młodszymi	4,2	3,9	4,04	0,724	0,524
Umiejętność nieokazywania zniecierpliwienia, kiedy znacznie starsi współpracownicy mają trudności ze zrozumieniem lub wykonaniem zadania	3,9	3,5	3,68	0,973	0,947
Uczucie zakłopotania, jeśli badany(a) nie potrafi czegoś, co dobrze umieją pracownicy znacznie młodsi	3,5	3,0	3,2	0,899	0,808

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań testem IG.

Respondenci w większości jako raczej nieprawdziwe ocenili zdanie „Odczuwam zdenerwowanie, gdy trzeba pracować w zespole z osobami znacznie starszymi?”. Nieznacznie częściej negatywne emocje pojawiają się u respondentów w trakcie pracy z osobami znacznie młodszymi. Jednocześnie badani przyznają, że okazują zniecierpliwienie, kiedy znacznie starsi współpracownicy mają trudności ze zrozumieniem lub wykonaniem zadania. Kadra kierownicza objęta badaniami przyznała się do odczuwania zakłopotania, jeśli badany(a) nie potrafi czegoś, co dobrze umieją pracownicy znacznie młodsi. Średnia ocena w zakresie umiejętności radzenia sobie z tą sytuacją wynosi dla całej próby 3,2, przy czym występuje statystycznie istotna różnica u przedstawicieli poszczególnych płci.



Wykres 2. Rozkład średnich w skali Likerta w podskalach inteligencji generacyjnej.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza średnich w skali Likerta dla całej badanej próby wskazuje, że menedżerowie najwyżej oceniają swoją świadomość i akceptację odmienności pokoleniowej. Nieznacznie niżej kształtuje się ich gotowość do współdziałania w środowisku zróżnicowanym generacyjnie i dzielenie się wiedzą. Wszystkie pozostałe komponenty inteligencji generacyjnie wykazują relatywnie małe zróżnicowanie i znajdują się nieznacznie poniżej oceny dobrej.

### Podsumowanie

Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że menedżerowie uczestniczący w badaniu uzyskali wyniki świadczące o wyższej niż przeciętna inteligencji generacyjnej. Należy jednak zauważyć, że menedżerowie przyznają się do problemów w zakresie współpracy z osobami z młodszej od nich grupy wiekowej. Przejawia się to w postaci relatywnie niższej gotowości do korzystania z wiedzy tej grupy pracowników, stosunkowo słabego rozumienia słownictwa używanego przez młodszych pracowników, w małej gotowości do zrozumienia punktu widzenia i postaw organizacyjnych młodszych wiekiem współpracowników. Obraz ten uzupełniają negatywne emocje, odczuwane przez menedżerów w sytuacji, w której osoby od nich młodsze potrafią wykonać coś lepiej od nich.

Kobiety zajmujące stanowiska kierownicze uzyskują wyższe wyniki niemal we wszystkich badanych obszarach. Mają znacząco wyższe niż mężczyźni zdolności w obszarze komunikowania się z przedstawicielami różnych grup pokoleniowych. Lepiej radzą sobie z emocjami powstałymi w kontaktach międzypokoleniowych, a także mają wyższą gotowość do dzielenia się wiedzą i otwartość na współpracę. Mężczyźni uczestniczący w badaniu deklarują z kolei wyższą niż kobiety zdolność do szukania skutecznych narzędzi motywowania ważnych dla pracownika w danym wieku oraz dostrzegania mocnych stron u współpracowników młodszych wiekiem.

Z uwagi na charakterystykę badanej próby nie analizowano zależności między wiekiem menedżera a jego inteligencją generacyjną. Problem ten wymaga dalszych pogłębionych badań. Stanowi też wyraźne ograniczenie formułowanych tu wniosków.

### Bibliografia

- Babiak, J., Bajcar, B., Borkowska, A. (2017). Kobiety i mężczyźni na stanowiskach menedżerskich – wyolbrzymione, czy niedoszacowane różnice? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 45-56.
- Biggs, S., Haapala, I., Lowenstein, A. (2011). Exploring generational intelligence as a model for examining the process of intergenerational relationships. *Ageing & Society*, 7(31), 1107-1124.
- Biggs, S., Lowenstein, A. (2011). *Generational Intelligence. A Critical Approach to Age Relations*. London: New York: Routledge.
- Brzezińska, A.I., Brzeziński, J.M. (2011). Skale szacunkowe w badaniach diagnostycznych. W: J.M. Brzeziński (red.), *Metodologia badań społecznych. Wybór tekstów* (s. 299-399). Poznań: Zys i S-ka.
- Grabner, R.H., Stern, E., Neubauer, A.C. (2003). When intelligence loses its impact: neural efficiency during reasoning in a familiar area. *Int J Psychophysiol.*, 49(2), 89-98.
- Leszczewska, K. (2016). *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*. Warszawa: Difin.
- Lipka, A., Król, M. (2017). *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: CeDeWu.
- Miszczak, A., Walasek, J. (2013). Techniki wyboru próby badawczej. *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 2(6), 100-108.
- Moczydłowska, J.M. (2018). *Organizacja inteligentna generacyjnie*. Warszawa: Difin.
- Pocztowski, A., Pauli, U. (2013). Profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 9-22.

- Sternberg, R.J. (2000). *Handbook of intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Tomaszuk, A. (2013). Sylwetka menedżera w świetle teorii zarządzania i badań własnych na przykładzie menedżerów sektora budownictwa województwa podlaskiego. *Ekonomia i Zarządzanie*, 4, 67-81.
- Turcza, P. (2008). Inteligencja jako wyznacznik zachowań organizacyjnych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 765, 71-79.
- Wasiluk, A. (2011). Kompetencje menedżerów firm podlaskich w opinii podwładnych. *Ekonomia i Zarządzanie*, 1, 145-155.
- Wątroba, W. (2017). *Transgresje międzypokoleniowe późnego kapitalizmu*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

<http://nauka.metodolog.pl>.