

Anna Wawrzonek

Zakład Kształcenia Ustawicznego i Doradztwa Zawodowego

Wydział Studiów Edukacyjnych, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Potrzeba poradniczego wsparcia w wielopokoleniowych zespołach pracowniczych

Założeniem niniejszego artykułu jest przedstawienie refleksji nad działaniami sprzyjającymi świadomej i intencjonalnej integracji zespołów wielopokoleniowych w miejscu pracy oraz namysłu nad zastosowaniem poradnictwa właśnie w tym obszarze. W warunkach polskich działania podejmowane na rzecz integracji zespołów wielopokoleniowych w miejscu pracy realizowane są najczęściej w ramach interwencji stosowanych ze względu na różnorodność przygotowania zawodowego lub wiek pracowników, co powoduje, iż problematyka budowania zespołów wielopokoleniowych jest najczęściej postrzegana jako domena badań nauk z obszaru ekonomii i specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Celem tego artykułu, opracowanego z pozycji badacza humanisty, jest wskazanie potrzeby podjęcia szeroko rozumianych działań poradniczych ukierunkowanych na budowanie dialogu międzypokoleniowego w środowisku pracy oraz interwencji w obszarze wzmacniania potencjału klientów prezentujących różne pokolenia na rynku zatrudnienia.

Słowa kluczowe: zespoły wielopokoleniowe, poradnictwo karier, tożsamość pracownicza, relacje pracownicze,

Od wielu lat jesteśmy świadkami istotnych zmian społeczno-gospodarczych, które dotyczą nie tylko Polski, ale także całej Europy. Zmiany te związane są między innymi z kondycją poszczególnych gospodarek, aktywnością zawodową obywateli oraz sytuacją demograficzną państw europejskich, która w znaczący sposób determinuje rynek pracy. Istotnym aspektem wskazanych zmian jest również zmiana proporcji pomiędzy pracownikami reprezentującymi różne pokolenia na rynku pracy. Do niedawna obraz polskiego rynku pracy zdominowany był głównie przez dwie kategorie osób aktywnych zawodowo, co potwierdzało występowanie skrajnych przedziałów wiekowych i czego konsekwencją były często podejmowane debaty publiczne na temat zagrożeń, wynikających ze starzejącego się społeczeństwa oraz problemów związanych z zatrudnieniem młodych na rynku pracy. W ślad za tym uruchomiono szereg działań prewencyjnych i wspierających właśnie te grupy klientów (por. *Program Młodzi na Rynku Pracy. Działania na rzecz zmniejszenia*

bezrobocie młodzieży [Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, 2012]; *Zalecenie Rady z dnia 22 kwietnia 2013r . w sprawie ustanowienia gwarancji dla młodzieży* [2013]; *Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014–2020* [Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, 2013a, 2013b]). Wskazane praktyki nie były wyłącznie elementem polskiej rzeczywistości społecznej, można je zauważyć także w innych krajach europejskich (por. *The Youth Guarantee & Youth Employment Initiative three years on*, [European Commission, 2016]; *Young People and NEETs in Europe: First Findings* [Eurofound, 2011]; *Ageing and Employment Policies: Denmark 2015: Working Better with Age* [OECD, 2015]; *The pension system and labour market for 55+ in the Baltic and Nordic countries* [Nordplus, b.d.]). Niestety podejmowane interwencje, również te w zakresie wsparcia poradniczego, ukierunkowane były głównie na uniknięcie sytuacji bezrobocia, zaniedbano natomiast kwestie związane z funkcjonowaniem jednostek w miejscu pracy i wiążące się z tym problemy, jak chociażby wynikające z zatrudnienia przedstawicieli kilku pokoleń w jednej firmie. Dostępne dane pokazują bowiem, iż współczesny rynek pracy jest przestrzenią bardzo zróżnicowaną, również pod względem wieku pracowników, a owo zróżnicowanie prowadzi do wielu niepożądanych sytuacji szczególnie w sferze tzw. dialogu pracowniczego oraz funkcjonowania zespołów wielopokoleniowych, które mogą składać się z przedstawicieli kilku generacji, często prezentujących odmienne postawy wobec pracy.

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na istotny problem tożsamości pracowniczej i relacji pracowniczych w aspekcie wielopokoleniowym oraz wskazanie na ogromną potrzebę projektowania wsparcia poradniczego w tym zakresie. Dla lepszego uwypuklenia samej problematyki wynikającej z obecności zespołów wielopokoleniowych oraz związanych z tym potrzeb w zakresie owego wsparcia omówiony zostanie kontekst przemian społeczno-demograficznych, stanowiący istotne tło zmian w obszarze pracy. Analizie poddane zostaną także zagadnienia związane z miejscem pracy jako przestrzenią budowania relacji pracowniczych oraz kształtowania się tożsamości pracowniczej. Końcowa część artykułu będzie próbą ustalenia wskazań, nie tylko poradniczych, ukierunkowanych na budowanie dialogu w zespołach wielopokoleniowych.

Kontekst społeczny przemian w obszarze pracy

Rozwój technologiczny, automatyzacja, robotyzacja, starzenie się siły roboczej, wzrost długości życia, zmiany na rynku pracy, indywidualizacja pracy, zróżnicowanie pokoleniowe i kompetencyjne pracowników oraz zapotrzebowanie na nowe umiejętności (European Economic and Social Committee, 2018) to oczywiście kluczowe kategorie opisujące tło podejmowanych rozważań. Jednak mając na uwadze podejmowaną tematykę na początku dokładniej, przyjrzyć się przemianom demograficznym, które mają bezpośredni wpływ na kształt współczesnego rynku pracy.

Zgodnie z danymi prezentowanymi w różnorodnych raportach przemiany demograficzne stanowią jeden z ważniejszych czynników determinujących obraz aktywności zawodowej Europejczyków. Trendy zmian widoczne są wyraźnie także w prognozach ludności Polski na lata 2008–2035, a starzenie się społeczeństwa jest aktualnie jednym z najważniejszych problemów społeczno-gospodarczych Europy i stanowi ogromne wyzwanie dla krajowych rynków pracy. Według szacunków Komisji Europejskiej w Unii Europejskiej w 2060 r. na każdą osobę powyżej 65. roku życia będą przypadały 2 osoby w wieku produkcyjnym, podczas gdy w 2008 r. przypadały 4 osoby (European Commission, 2011). Według cytowanego raportu udział osób w wieku powyżej 65 lat w całkowitej liczbie populacji zwiększy się do 30% w 2060 r. (151 mln) w porównaniu z udziałem 17,1% (84,6 mln) w 2008 r.

Podobne trendy demograficzne obserwujemy w Polsce. Według *Eurostatu* ludność Polski w 2050 r. wyniesie około 34,7 mln, co oznacza spadek o około 4,55 mln osób i starzenie się społeczeństwa szybsze niż w UE ogólnie. Odsetek młodych ludzi (w wieku do 24 lat) w Polsce w 2015 r. wynosił 26%, jednak prognozy wskazują, że zmniejszy się do 24% do 2025 r. i do 20% do 2050 r., co oznacza, że nasileniu ulegnie proces starzenia się populacji, któremu towarzyszyć będzie starzenie się zasobów pracy. Jak wskazują przywołane dane, Polska w perspektywie kilkudziesięciu lat znajdzie się w piątce najstarszych krajów w UE, a pod względem wielkości odsetka osób 65+ zajmie siódmą pozycję w Europie (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 155–163). Konsekwencją nowego ładu demograficznego będzie pogłębiające się zachwianie relacji między generacjami – liczbą najmłodszych i w wieku produkcyjnym a liczbą ludności w wieku poprodukcyjnym – a w dalszej perspektywie postępujący ubytek osób aktywnych zawodowo. Pojawią się także znaczące zmiany struktury zatrudnienia ze względu na osiągnięty wiek (Gross-Głowacka, 2018, s. 129). Coraz mniej osób młodych będzie wchodziło na rynek pracy, a potencjalne zasoby starszego pokolenia w jeszcze większym stopniu będą marnotrawione. Taki stan rzeczy implikuje potrzebę zachęcania osób starszych do pozostawiania w firmie, a pracodawców do postrzegania ich w kategoriach kluczowego zasobu organizacji. Prognozowana przyszłość wskazuje także na to, iż postępująca różnorodność pokoleniowa w miejscu pracy będzie zjawiskiem nieuniknionym. Nie ma odwrotu od zespołów wielopokoleniowych, skupiających pracowników prezentujących różne przedziały wiekowe, co tylko potwierdza zasadność podejmowania działań mających na celu wspieranie pracowników w ich aktywności zawodowej oraz pomaganie im w komunikowaniu się z przedstawicielami wszystkich pokoleń obecnych w firmie.

Analiza dostępnych źródeł, w postaci raportów i opracowań strategii pokazuje, iż problem związany z występowaniem różnych pokoleń na rynku pracy jest obecny w debacie publicznej, zarówno na poziomie kraju, jak i Europy, jednak proponowane rozwiązania, również te z obszaru poradnictwa, wydają się pomijać sam problem funkcjonowania czy też rozwijania zespołów wielopokoleniowych. Propozycje dotyczące stosowanych działań koncentrują się najczęściej na nierównościach

stricte demograficznych i analizują problemy związane z funkcjonowaniem poszczególnych grup wiekowych na rynku pracy jako odrębnych bytów. Zgodnie z nimi wysiłki społeczne ukierunkowane są najczęściej na wspieranie tzw. młodych, w szczególności na ich wprowadzeniu na rynek pracy, oraz pracowników z kategorii 50+ (Rzechowska, 2014). Brakuje rozwiązań integrujących wszystkich uczestników rynku pracy w spójne wielopokoleniowe zespoły, w których korzysta się ze zróżnicowanych doświadczeń i kompetencji pracowników będących przedstawicielami wszystkich pokoleń.

Przykładem działań ukierunkowanych na rozwiązywanie problemów demograficznych (na gruncie polskim) jest np. *Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności* (Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, 2013), w której wśród głównych wyzwań rozwojowych wskazano niekorzystne zmiany demograficzne, a kluczową rolę w sprostaniu tym wyzwaniom przypisano solidarności pokoleniowej¹. Wśród działań ukierunkowanych na promowanie tejże solidarności można wskazać inicjatywy z zakresu uprawiania *silver economy* (SE), czyli srebrnej gospodarki. Trudno się jednak oprzeć wrażeniu, iż działania podejmowane bądź projektowane w tym obszarze częściej ukierunkowane są na przedmiotowe, a nie podmiotowe traktowanie adresatów tych oddziaływań. Analiza programów z zakresu *silver economy* pozwala na wysunięcie wniosków, iż osoby z kategorii 50+, będące w kręgu zainteresowań srebrnej gospodarki, postrzegane są częściej jako klienci i konsumenci konkretnych dóbr i usług, a nie jako istotny „zasób rynku pracy”, w rozumieniu kompetencji i umiejętności, którymi dysponują. Według Andrzeja Klimczuka srebrna gospodarka często rozumiana jest jako „srebrny rynek”, który obejmuje dobra oraz usługi dla osób starszych, co zdaniem autora prowadzi jedynie do zmian w marketingu, podczas gdy zachodzi potrzeba skupienia się także na strategiach umożliwiających zmniejszenie dyskryminacji ze względu na wiek (*ageism*) oraz na rozwiązaniach z zakresu projektowania przestrzeni publicznych, domów i mieszkań przyjaznych dla wszystkich grup wiekowych (Klimczuk, 2016, s. 43–44). Odpowiedzią na „podmiotowy” charakter srebrnej gospodarki mogą być w jakiejś mierze postanowienia zawarte w raporcie końcowym *The Silver Economy* (Worthington, Simmonds, Farla, Varnai, 2018). Autorzy raportu wskazują, iż zadania realizowane w ramach SE powinny koncentrować się na pozytywnych/aktywnych stronach starzenia się, które zostały zdefiniowane przez Światową Organizację Zdrowia w dokumencie *Active Ageing the Policy Framework*

¹ Wśród wskaźników demograficznych prezentowanych w strategii założono m.in.: wzrost wskaźników zatrudnienia we wszystkich grupach wiekowych, ponad trzykrotnie większy wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 65–69, wskaźnik zatrudnienia kobiet z najmłodszym dzieckiem w wieku do 5 lat do 70% w 2030 r. (obecnie 57,7%), obniżenie o rok wieku wejścia na rynek pracy (21 lat w 2030 r.) oraz obniżenie wskaźników bierności społecznej młodzieży (s. 24–26). W świetle aktualnej polityki państwa polskiego założenia te są jednak mało realne, co jest związane między innymi z cofnięciem reformy emerytalnej oraz wspieraniem bierności zawodowej poprzez rozbudowane programy socjalne.

(World Health Organization, 2002). Analizując postanowienia zawarte w cytowanym raporcie, można zauważyć, iż aspekt aktywności zawodowej starszych pokoleń jest podejmowany w dwóch z pięciu wskazanych tam grup czynników (społecznych oraz ekonomicznych), w których podkreśla się, iż poprzez szerszy dostęp do edukacji osób w wieku 50+ zwiększy się ich zatrudnialność i wydłuży okres aktywności zawodowej. Dodatkowo autorzy raportu wskazują na nowe zjawisko na rynku pracy, jakim jest pojawienie się przedsiębiorców trzeciego wieku (*third-age entrepreneurs*), podkreślając ich kompetencje i ogromny kapitał osobisty oraz społeczny (Worthington i in., 2018, s. 21–26). Proponowane rozwiązania mają dodatkowo przyczyniać się do dłuższego funkcjonowania starszych pokoleń na rynku pracy, a tym samym do utrzymania zróżnicowania pokoleniowego w zatrudnieniu.

Aktualnie na wspomnianym rynku możemy wskazać nawet pięć pokoleń, które prezentują odmienne postawy wobec pracy, różne oczekiwania wobec pracodawców i współpracowników oraz preferują odmienne modele komunikacji pracowniczej. Wśród pokoleń najczęściej wskazywanych w literaturze przedmiotu wymienia się jako najstarszych – tradycjonalistów urodzonych przed rokiem 1946 (często nazywanych pokoleniem wojennym), którzy w związku z faktem, iż mają już więcej niż 70 lat, coraz rzadziej są aktywni zawodowo. Kolejne pokolenie tworzą osoby urodzone pomiędzy rokiem 1946 a 1964, określane mianem *baby boomers*. Następną generację tworzy pokolenie X. Są to osoby urodzone pomiędzy rokiem 1965 a 1979/1980. Kolejne pokolenia: Y, jest urodzone pomiędzy rokiem 1980 a 1994, zaś najmłodsza generacja Z² lub C³ to osoby urodzone po roku 1994 (por. Bursh, Kelly, 2014; Wiktorowicz i in., 2016)⁴. Analizując piramidę wieku ludności w Polsce, widać wyraźnie, iż proporcje między pokoleniami będą się zmieniały, wkrótce najliczniej prezentowaną grupą wśród pracowników będą tzw. pokolenia milenijne, czyli przedstawiciele pokolenia Y i Z (Newspoint, 2018).

Analizując zmiany demograficzne oraz prognozy dotyczące przyszłości pracy, można zaobserwować również zmiany w debacie społecznej, dotyczącej funkcjonowania pokoleń na rynku pracy. Warto zauważyć, iż początkowo zainteresowanie tematem czynnych zawodowo pokoleń koncentrowało się na dwóch, najbardziej zantagonizowanych generacjach, prezentujących odmienne postawy wobec pracy, a mianowicie pokoleniu X i Y, oraz na podkreślaniu, a nawet eskalowaniu różnic między nimi. Dyskusja dotycząca „konfliktu pokoleń” powoli zmienia jednak swój charakter. Coraz śmieiej podejmuje się ten temat w kontekście zarządzania zespołem wielopokoleniowym bądź zarządzania wiekiem i analizuje się tego konsekwencje. Widać też wyraźnie, iż punkt ciężkości w dyskusji na temat pokoleń

² „Pokolenie Z” – określenie stosowane w Polsce, jako kontynuacja dwóch poprzednich liter alfabetu.

³ Od ang. *connect, communicate, change*.

⁴ Warto zauważyć, iż przyjęte granice wieku mogą się różnić w zależności od źródła cytowania bądź kraju, w którym analizuje się poszczególne pokolenia. Dodatkowo trzeba zwrócić uwagę, iż publicyści w obrębie tzw. pokoleń milenijnych (Y i Z) wyodrębniają kolejne grupy czy też pokolenia, np.: Yummies, Płatków Śniegu oraz Henryków (Serwis Gazeta Prawna, 2017).

przeniesiono z identyfikacji czynników ściśle różnicujących pokolenia na kompetencje, które wyróżniają poszczególne generacje, co z kolei związane jest z przemianami w obrębie samej pracy oraz identyfikacją zjawisk określanych takimi kategoriami pojęciowymi, jak: globalizacja, digitalizacja, elastyczność, robotyzacja, profesjonalizacja, innowacja, przemysł 4.0, ekonomia gigu (por. Solarczyk-Ambrozik, 2018; European Economic and Social Committee, 2017; Deloitte Global, 2018; Newspoint, 2018).

Dostrzegane zmiany w dyskusji dotyczącej funkcjonowania pokoleń na rynku pracy są oczywiście pozytywnym zjawiskiem, nie zmienia to jednak faktu, iż nadal brakuje działań bezpośrednio ukierunkowanych na wsparcie dorosłych w miejscu pracy, a przede wszystkim na ułatwienie im funkcjonowania w przestrzeniach zróżnicowanych pokoleniowo. Analiza działań z zakresu poradnictwa wyraźnie pokazuje, iż obecnie wsparcie poradnicze adresowane do „potrzebujących” koncentruje się głównie na zwiększaniu zatrudnialności klientów, ma charakter osłonowy, doraźny i ukierunkowane jest na wybrane grupy, tzw. grupy ryzyka bądź grupy defaworyzowane, np. neet, prekariat, niepełnosprawni, emigranci, bezrobotni (European Lifelong Guidance Policy Network, 2015; Guichard, 2018, s. 26–27). Brakuje natomiast działań zaprojektowanych z myślą o osobach pracujących, które coraz częściej odczuwają potrzebę takiego wsparcia. Nieuniknione zatem wydaje się rozszerzenie takich działań poradniczych, które wyjdą poza typowo „zatrudnialnościowe” interwencje i skoncentrują się (również) na wspieraniu osób pracujących, a nawet pracodawców, np. poprzez zaprojektowanie działań ukierunkowanych na utrzymanie „potencjału pracowniczego” oraz jego rozwój, a także na integrację pracowników prezentujących różne pokolenia. Problem ten wydaje się szczególnie ważny, w momencie kiedy w Europie poziom bezrobocia systematycznie spada. Aktualnie w krajach członkowskich Unii Europejskiej mamy 6,8% stopę bezrobocia, a w Polsce zaledwie 3,5 % (stan na koniec lipca 2018 r. wg *Eurostatu*). Jednocześnie rynek pracownika odsłania nowe obszary problemowe, z którymi w XXI wieku zmagają się nie tylko osoby poszukujące pracy, ale także organizujący ją przedsiębiorcy. Coraz częściej identyfikuje się trudności, z którymi zmagają się pracodawcy, zarówno rekrutacyjne związane z brakiem odpowiednich pracowników, spełniających ich oczekiwania (w obszarze konkretnych kompetencji, doświadczenia i postaw wobec pracy), jak i związane z brakiem chętnych do pracy w ogóle, oraz z brakiem zainteresowanych integrowaniem się w jeden spójny zespół. Warto zauważyć, iż rynek pracownika wymusza na pracodawcach dostosowanie się do nowej rzeczywistości i poddanie się ekspansywnym tendencjom ekonomicznym i demograficznym. Aktualnie przedsiębiorcy coraz częściej zatrudniają „kogokolwiek” w miejsce poszukiwanych kandydatów, kierując się raczej potrzebą uzupełnienia wakatów aniżeli dążeniem do zatrudniania specjalistów. Współcześni pracodawcy podkreślają, iż coraz częściej „zmuszani” są do zatrudniania pracowników z tzw. młodszych pokoleń, co do których mają sporo zastrzeżeń, szczególnie w kwestiach zaangażowania, lojalności, decyzyjności czy odpowiedzialności. Taka sytuacja wyraźnie pokazuje,

iż realnym problemem europejskiego rynku pracy nie jest nadmiar siły roboczej, ale jej brak, co z kolei generuje potrzebę przeformułowania dotychczasowych bądź zaprojektowania nowych interwencji – również poradniczych – zaadresowanych do nowych grup odbiorców tych usług.

Środowisko pracy miejscem rozwijania pracowniczych relacji międzypokoleniowych

Bez względu na zmiany demograficzne, społeczne i organizacyjne warunkujące nowy, zmieniony kształt pracy, będzie ona nadal aktywnością, która w dużym stopniu absorbuje człowieka i stanowi ważny obszar jego życia. Obszar często decydujący o jakości egzystencji poszczególnych jednostek i nadający konkretny kształt jednostkowym biografiom. Praca nadal bowiem odgrywa istotną rolę w samokonstrukcji poszczególnych podmiotów, bez względu na przynależność pokoleniową, i jest obszarem, w którym pracownik zmienia się, mając szansę stać się podmiotem w relacji z innymi i wobec społeczeństwa. Jak pisze Jean Guichard, „poprzez swoją działalność zawodową/twórczą jednostka przekształca się, konstruuje swoją tożsamość, staje się podmiotem. Kiedy jej działalność zawodowa (lub jej produkty) jest rozpoznawalna przez innych, jednostka postrzega siebie jako nosiciela określonych talentów, prawdopodobnie jest także postrzegana przez innych jako osoba «zdolna do...»” (Guichard, 2018b, s. 26). W rezultacie wykonywanie pracy jest połączone z samorealizacją: jednostka postrzega swoje aktywne życie jako takie, za pomocą którego może stać się „tym”, kim chce być i kim oczekuje, że będzie (Guichard, 2018b, s. 26). Praca jest też środowiskiem, które istotnie wpływa na poziom życiowej satysfakcji. Wyniki badań opublikowane w raporcie *Diagnoza społeczna 2015: warunki i jakość życia Polaków* (Czapiński, Panek, 2015) pokazują, iż zadowolenie z pracy przekłada się bezpośrednio na zadowolenie z własnej kariery zawodowej i na poziom satysfakcji z życia.

Trzeba jednak mieć na uwadze, że oprócz pozytywnych aspektów pracowania można zidentyfikować również negatywne zjawiska związane z pracą. Są to zjawiska, które dotyczą bezpośrednio pracowników, takie jak stres, brak satysfakcji z pracy⁵, wypalenie zawodowe, pracoholizm i wiele innych. Jednak na potrzeby tego

⁵ Połowa respondentów jest zadowolona z przebiegu swojej pracy zawodowej (50%), choć na ogół jest to satysfakcja umiarkowana (33%). Dodatkowo wyniki raportu wskazują, iż praca jest tym obszarem, który generuje stres, a brak satysfakcji z pracy pogłębia się wraz z wiekiem. Natężenie stresu życiowego traktowane jest w literaturze na temat jakości życia jako główny, a przynajmniej najbardziej bezpośredni czynnik różnicujący dobrostan psychiczny. W cytowanym badaniu zaprezentowano wyniki badań dotyczące stresu w 8 wymiarach: małżeński, rodzicielski, opiekuńczy, finansowy, stres związany z pracą, stres ekologiczny związany z warunkami mieszkaniowymi, sąsiadami i bezpieczeństwem w okolicy miejsca zamieszkania, stres zdrowotny i stres urzędniczy. Ogólny poziom stresu życiowego był w roku 2015 najniższy od początku badania (2000 r.), z wyjątkiem stresu związanego z pracą (Czapiński, Panek, 2015).

opracowania chciałabym spojrzeć na ów problem z innej perspektywy – z punktu widzenia osób odpowiedzialnych za budowanie i rozwijanie zespołów wielopokoleniowych w miejscu pracy.

Warto zauważyć, iż współcześnie miejsce pracy staje się przestrzenią, z którą pracownicy, szczególnie młodszy, coraz rzadziej się utożsamiają, nie są z nią związani i nie chcą się z nią wiązać. Warunki, jakie oferuje elastyczny rynek pracy, a wśród nich możliwość jej wykonywania w różnych miejscach i w różnym czasie, czy możliwość świadczenia usług dla kilku pracodawców jednocześnie, powodują, że pracownik coraz mniej czasu spędza nie tylko w jednym miejscu pracy, ale także z innymi współpracownikami. Z kolei te incydentalne kontakty z nimi przekładają się na zaburzenie relacji pracowniczych bądź ich degradację. Niestety obserwacje współczesnego świata pracy wskazują, że sam rodzaj relacji międzyludzkich ma dla podmiotów pracujących coraz mniejsze znaczenie. Za Alicją Czerkowską możemy powiedzieć, iż żyjemy w świecie „w którym relacje stają się rozproszone, powierzchowne i nacechowane instrumentalnie” (Czerkawska, 2018, s. 132), a jeśli już są, mają charakter coraz bardziej przypadkowy i incydentalny. Dlatego zasadne wydaje się pytanie, czy współcześnie, w dobie silnej technologizacji pracy, tworzenia się zespołów zróżnicowanych pokoleniowo i kulturowo, pozytywne bliższe relacje są w ogóle możliwe i potrzebne? Odpowiedź powinna być jednoznaczna i bardzo stanowcza – tak!, relacje są potrzebne, są fundamentem w konstruowaniu spójnej tożsamości pracowniczej.

Budowanie ich w warunkach współczesnego rynku pracy nie jest oczywiście łatwym zadaniem, jest nawet bardziej wyzwaniem, ale wyzwaniem, które należy podjąć. Annamaria Di Fabio za Dawidem Blusteinem podkreśla, iż praca to z natury rzeczy relacyjne działanie (Blustein, 2011), w którym każda decyzja, doświadczenie i interakcje ze światem pracy są przez ich pryzmat rozumiane oraz pod ich wpływem i poprzez nie kształtowane (Di Fabio, 2014, s. 14). Relacje międzysobowe powinny być tym czynnikiem, który buduje poczucie bezpieczeństwa i stałości we wszystkich sferach życia, również w sferze zawodowej. W czasach permanentnej zmiany to właśnie te relacje powinny odgrywać rolę fundamentalnego „budulca” naszej tożsamości, a biorąc pod uwagę czas (w perspektywie całonocnej), jaki spędzamy w pracy, oraz prognozowane wydłużenie okresu aktywności zawodowej, powinny być także ważnym elementem kształtowania tożsamości pracowniczej.

Problem relacji, w tym również relacji pracowniczych, nie jest tematem nowym w literaturze z zakresu zarządzania, psychologii, poradownictwa czy pedagogiki i analizowany jest w różnych aspektach, jednak na potrzeby tego opracowania chciałabym zwrócić uwagę na stosunkowo nową koncepcję *Positive Organizational Scholarship* (POS)⁶, która stała się źródłem inspiracji do prowadzenia badań nad

⁶ Nurt, który w 2003 r. zapoczątkowany został w naukach o zarządzaniu. Obejmuje on różnorodne teorie i badania, których podstawowym celem jest odpowiedź na niewyjaśnione dotąd pytania o istotę stanów, procesów i uwarunkowań determinujących indywidualny i zbiorowy rozkwit, który w tym przypadku oznacza optymalny zakres ludzkiego funkcjonowania. Cytowana autorka

znaczeniem relacji interpersonalnych w miejscu pracy. Istotnym głosem w dyskusji nad znaczeniem tego rodzaju relacji wydają się spostrzeżenia prezentowane przez Aldonę Glińską-Neweś, która w swoich badaniach odwołuje się do koncepcji POS. Autorka żywi przekonanie, iż pozytywne relacje interpersonalne są warunkiem koniecznym, choć nie wystarczającym w podnoszeniu efektywności organizacji (Glińska-Neweś, 2017, s. 205). Jej zdaniem ich wspólnym mianownikiem jest wzajemna życzliwość, sympatia, wsparcie i okazywanie sobie zainteresowania, a także wzajemne zaufanie. Glińska-Neweś podkreśla, iż efekt pozytywnych relacji interpersonalnych w miejscu pracy, obok wzrostu efektywności, przekłada się również na reakcje afektywne (odczuwanie pozytywnych emocji), behawioralne (chęć współpracy, dzielenie się wiedzą, pomaganie sobie) oraz poznawcze (wyższa sprawność przetwarzania informacji, uczenie się) (Glińska-Neweś, 2017, s. 206–207), co może okazać się niezwykle pomocne w procesie budowania zespołów wielopokoleniowych.

Przegląd literatury przedmiotu dotyczącej różnych pokoleń, ich charakterystyki lub funkcjonowania na rynku, nie wskazuje co prawda, jakie są bezpośrednie potrzeby w obrębie budowania relacji pracowniczych (por. Wiktorowicz i in., 2016; Glińska-Neweś, 2017; Deloitte Global, 2015, 2016, 2018⁷), zwraca jednak uwagę na słabości wielopokoleniowych zespołów pracowniczych. Wśród nich najczęściej identyfikuje się brak porozumienia międzypokoleniowego, brak dialogu między przedstawicielami różnych pokoleń, a w konsekwencji brak jakichkolwiek więzi, które kształtują się poprzez relacje. Wydaje się, iż zasadniczym problemem związanym z brakiem relacji i dialogu międzypokoleniowego w miejscu pracy jest zafałszowany obraz poszczególnych pokoleń rozpowszechniany m.in. przez media. Utrwalanie przekonań o konflikcie pokoleń, braku zrozumienia pomiędzy jego przedstawicielami, sprzyja wzmocnieniu odrębności pokoleniowej, zamykaniu się na innych oraz dystansowaniu się od samego miejsca pracy, a tym samym czyni środowisko pracy przestrzenią mało atrakcyjną, z którą pracownicy się nie utożsamiają. Atmosfera braku zaufania, podejrzliwości wobec współpracowników, rywalizowanie, walka o pozycję, strach przed oceną i stereotypowe postrzeganie kolegów z innego pokolenia, utrudnia lub wręcz uniemożliwia nawiązanie jakichkolwiek relacji i dialogu. Nie sprzyja temu, by zbudować zespół wielopokoleniowy, w którym dominują relacje oparte na zaufaniu i wspólnotowości, zapominając, że niezbędne jest świadome korzystanie z zasobów poszczególnych pokoleń

wskazuje, iż dokonaniem nurtu POS jest zwrócenie uwagi na znaczenie pozytywnych zjawisk również w perspektywie indywidualnego dobrostanu, szczęścia i fundamentalnych wartości, które są pierwszorzędnym celem każdego człowieka, z kolei realizacja tego celu, czyli szczęścia i dobrostanu indywidualnego, dzięki stworzeniu ku temu odpowiednich warunków przyczynia się także do rozwoju organizacji (Glińska-Neweś, 2017, s. 18–21).

⁷ „Deloitte” to marka [sieci] skupiającej dziesiątki tysięcy profesjonalistów w niezależnych firmach na całym świecie, współpracujących przy świadczeniu wybranym klientom usług badania i innych usług atestacyjnych, doradztwa gospodarczego, doradztwa finansowego, zarządzania ryzykiem i doradztwa podatkowego oraz innych powiązanych z tym usług (https://www2.deloitte.com/pl/pl/footer/links1/o-deloitte.html?icid=bottom_o-deloitte).

pracowniczych, że to generuje potrzebę zdobycia konkretnej wiedzy, zapoznanie się z charakterystyką poszczególnych generacji oraz podjęcie próby zrozumienia ich motywacji i oczekiwań. Usystematyzowana wiedza dotycząca poszczególnych pokoleń może pozwolić na odejście od postaw nacechowanych stereotypami, które często prowadzą do stygmatyzacji i wytwarzania dystansów, a tym samym stanowią istotną barierę w nawiązywaniu porozumienia międzypokoleniowego w miejscu pracy. Znaczące w budowaniu zespołów wielopokoleniowych wydaje się również odejście od dominującego dyskursu korporacyjnego (zamiast koncentrować się na wydajności i efektywności, należy skoncentrować się na pracowniku). Czynnikiem sprzyjającym budowaniu zespołów wielopokoleniowych opartych na relacjach może więc być traktowanie różnic międzypokoleniowych w kategoriach szans, co najwyżej wyzwań, a nie barier. Istotne w tym kontekście wydaje się także szukanie zjawisk, faktów lub procesów wspólnych, łączących pokolenia, które staną się punktem wyjścia do usprawnienia komunikacji w zespołach wielopokoleniowych. Dobra komunikacja w zespole sprzyjać może bowiem budowaniu więzi, dzięki której może wzrosnąć poczucie akceptacji – poczucie psychicznego bezpieczeństwa, zwiększyć się zaufanie, a w konsekwencji – powstać autentyczna relacja pracownicza. Można przewidywać, że w takim zespole pracownicy chętniej wspierają się przy realizacji zadań i mają przy tym więcej energii oraz wewnętrznej satysfakcji, że dodatkowo wzrasta ich zaangażowanie, które sprzyja wyższej efektywności i kreatywności. Rozwijanie komunikacji w zespole wielopokoleniowym może także sprzyjać odejściu od sztywnej hierarchii, często warunkowanej wiekiem bądź stażem pracy, na rzecz partnerskich relacji pracowniczych.

Interwencje (nie tylko poradnicze) ukierunkowane na wzmacnianie zespołów wielopokoleniowych

Jak wskazuje Guichard, przemiany współczesnego świata „nie pozostają bez wpływu na określanie sensu i znaczenia poradnictwa, na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jaką rolę powinno teraz odgrywać? Czy powinno po prostu przyczyniać się do lepszego funkcjonowania dzisiejszego świata i zachodzących w nim zmian poprzez wzmacnianie profesjonalistów i przyczynianie się do większej integracji osób zatrudnionych w obecnych organizacjach pracy? A może odwrotnie, czy powinno pomóc im wnieść zmiany w swoim aktywnym życiu, aby zbudować «lepszego» świat, który bardziej dba o ekosystemy i jest bardziej zrównoważony, świat, który stawia wymagania likwidacji pracy w niegodnych warunkach? Takie pytania są związane z celem interwencji poradniczych” (Guichard, 2018b, s. 28). Biorąc pod uwagę refleksje cytowanego autora oraz zaprezentowane wcześniej przemyślenia innych badaczy, warto rozważyć możliwość zaprojektowania działań z zakresu wsparcia poradniczego, ukierunkowanego na wzmacnianie zespołów wielopokoleniowych, rozwijanie potencjału członków tych zespołów oraz pomoc w konstruowaniu

ich jednostkowych biografii. Odpowiednio przygotowane wsparcie poradnicze mogłoby bowiem przyczynić się do rozwoju potencjału klientów (w tym wypadku pracowników z różnych pokoleń), wzmacniać poczucie godności pracowniczej i ich sprawstwa w miejscu pracy, a przy okazji promować postawy solidarności międzypokoleniowej.

Warto jednak zauważyć, że aby osiągnąć zamierzone cele, nie wystarczy jedynie wsparcie poradnicze na etapie „bycia pracownikiem”, ale działania te należałoby rozpocząć już na poziomie edukacji szkolnej. Myślę tutaj o rozwijaniu w sposób szczególny kompetencji niezbędnych do budowania własnej tożsamości. Niestety interwencje poradnicze, a w zasadzie doradcze, adresowane do młodzieży szkolnej w warunkach polskich koncentrują się bardziej na twardych kompetencjach zawodowych i marginalizują znaczenie kompetencji miękkich, niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania młodych osób, do pełnienia różnych ról życiowych, w tym także tych, związanych z pracą zawodową. Jak pisze Małgorzata Rosalska, czasami można odnieść wrażenie, że doradztwo bardziej ukierunkowane jest na pomaganie w staniu się nieokreślonym bliżej pracownikiem, a nie aktywnym uczestnikiem rynku pracy, który trafnie podejmuje decyzje dotyczące jego kariery i optymalnego funkcjonowania w sytuacjach zawodowych (Rosalska, 2012, s. 16). Mając na uwadze niedostatki w zakresie rozwijania tej grupy kompetencji, szczególnie wśród pracowników prezentujących młodsze pokolenia, warto zaprojektować działania wychowawczo-edukacyjne ukierunkowane na wspomaganie rozwoju umiejętności miękkich, niezbędnych w dorosłym życiu. Promowanie tak zorientowanych działań powinno wzmocnić poczucie własnej wartości poszczególnych podmiotów, co z kolei może przełożyć się na radzenie sobie z pojawiającymi się trudnościami, np. w miejscu pracy w sytuacji konfrontacji ze współpracownikami prezentującymi inne pokolenia.

Nie podejmując się wskazania konkretnych metod pracy i poszczególnych poradniczych interwencji, zwrócę uwagę, że przydatnym rozwiązaniem w rozwijaniu kompetencji niezbędnych do bycia świadomym, odpowiedzialnym dorosłym, a tym samym „kompletnym” pracownikiem, wydaje się sięgnięcie do, i wykorzystanie, koncepcji dotyczącej kapitału profesjonalnego, zaproponowanej przez Andrewa Hargreavesa i Michela Fullana. Autorzy ci uważają, iż kapitał profesjonalny jest funkcją kapitału osobistego, społecznego i decyzyjnego. Kapitał osobisty odnosi się do zasobów jednostkowych, którymi dysponuje podmiot, i do nich między innymi zalicza się: wiedzę, umiejętności, predyspozycje, uzdolnienia, talenty. Z kolei kapitał społeczny odnosi się do zasobów, definiowanych w kategorii sieci kontaktów oraz funkcjonowania w zespole i nawiązywania oraz podtrzymywania relacji pracowniczych w miejscu pracy, a także umiejętności korzystania z zasobów tkwiących w otoczeniu społecznym. Trzecim rodzajem kapitału będącego częścią składową kapitału profesjonalnego jest kapitał decyzyjny, który oznacza „zdolność do podejmowania samodzielnych osądów” (Hargreaves, Fullan, 2013). Wskazany ostatni rodzaj kapitału według Rosalskiej związany jest z takimi cechami, jak:

wewnątrzsterowność, proaktywność, refleksyjność i niezależność myślenia oraz działania (Rosalska, 2016, s. 213). Rozwijanie kompetencji wchodzących w skład kapitału profesjonalnego może stać się istotnym celem wsparcia poradniczego, ukierunkowanego na rozwijanie i wzmacnianie zasobów klientów. Zdaje się ono szczególnie użyteczne w odniesieniu do pokoleń milenijnych, którym zarzuca się słabo rozwinięte umiejętności decyzyjne.

Innym celem wsparcia poradniczego ukierunkowanego na wzmacnianie potencjału klientów usług poradniczych może być rozwijanie tzw. „emocjonalnych umiejętności dorosłości” wyszczególnionych przez Roberta Taibbi (2017). Cytowany autor przedstawia zestaw ośmiu wzajemnie powiązanych umiejętności, które jego zdaniem może opanować prawie każdy człowiek. Podkreśla, iż nie jest to lista zamknięta, ale powinna być zachętą do tworzenia swojej własnej listy kompetencji niezbędnych w dorosłym życiu. Wśród wymienionych przez niego kompetencji znajdują się następujące: umiejętność panowania nad emocjami; umiejętność konfrontowania się z innymi; umiejętność przyznawania się do błędów; uczciwość; umiejętności związane z przezwyciężaniem lęku; otwartość na nowe rzeczy i rozwiązywanie; a także umiejętność prośzenia o pomoc i wsparcie; proaktywność; umiejętność ustalania priorytetów oraz wartości i wola trzymania się ich (Taibbi, 2017).

Zaprezentowane rodzaje kompetencji wydają się kluczowe nie tylko ze względu na „bycie dorosłym”, ale także w kontekście budowania tożsamości pracowniczej. Można przewidywać, że pracownik, który będzie kompetentny we wskazanych wyżej obszarach, będzie „dobrym kandydatem” na członka zespołu wielopokoleniowego, będzie potrafił czerpać z różnorodności, dzielić się swoimi spostrzeżeniami i wiedzą, korzystać z oferowanego wsparcia i angażować się w budowanie relacji opartych na zaufaniu. Niestety charakterystyki młodszych pokoleń (Wiktorowicz i in., 2016) pokazują, że wskazywane kompetencje często mają charakter deficytowy, a ich brak pogłębia podziały międzypokoleniowe w miejscu pracy.

Psychologiczne paradoksy i dysonanse a oczekiwania współczesnych pracowników

Niedobory kompetencyjne, zróżnicowane postawy względem pracy prezentowane przez poszczególne pokolenia, a także brak zrozumienia pomiędzy ich przedstawicielami przyczyniają się do chaosu w środowisku pracy, zarówno w sferze potrzeb pracowniczych, jak i podejmowanych przez pracowników działań. Ów chaos powoduje, że środowisko pracy coraz częściej staje się środowiskiem paradoksów i dysonansów, w którym trudno znaleźć miejsce dla siebie. Wyodrębniłam zatem kilka takich zarówno potrzeb, jak i oczekiwań, których zaspokajanie, w moim odczuciu, w znaczący sposób wpływa na kształt tożsamości zawodowej współczesnego człowieka-pracownika. Wśród nich identyfikuję następujące:

- ♦ potrzeba wsparcia *versus* brak umiejętności proszenia o pomoc,
- ♦ potrzeba korzystania z wiedzy innych pracowników *versus* postawa „nie potrzebuję autorytetów i sam sobie poradzę” (brak potrzeby pracy w grupie),
- ♦ potrzeba rozwoju *versus* brak umiejętności uczenia się (postawa typu „chcę wiedzieć, ale nie chcę zrozumieć”),
- ♦ potrzeba dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem *versus* lęk przed konkurencją i utratą autorytetu,
- ♦ potrzeba nadążania za zmianą *versus* brak elastyczności i otwartości,
- ♦ potrzeba eksponowania siebie, jako „samowystarczającego, niezależnego indywidualisty” *versus* tęsknota za wspólnotowością, za relacjami.

Prezentowana lista nie jest oczywiście zamknięta ani zapewne najtrafniej zwerbalizowana; jest jedynie propozycją uporządkowania paradoksów, dysonansów i oczekiwań pracowników, która wyrosła na gruncie analizy literatury przedmiotu oraz kilkuletnich obserwacji środowisk pracowniczych, zróżnicowanych zarówno pod względem pokoleniowym, jak i branżowym. Konsekwencją poczynionych obserwacji oraz studiów literaturowych nie może być jednak wyłącznie identyfikacja prezentowanych sprzeczności, ale także próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, co jest ich przyczyną i źródłem.

Pierwszego źródła upatruję w deficycie uznania, a jednocześnie potrzebie bycia docenionym. Współczesny świat pomimo promowania silnych, niezależnych jednostek, które wydają się samowystarczalne również w obszarze jakiegokolwiek wsparcia, generuje ogromne zapotrzebowanie na docenienie, pozytywną informację zwrotną, pewnego rodzaju uważność, związaną z obecnością drugiego człowieka i celebrowaniem drobnych, zwyczajnych rzeczy. Uzasadnieniem takiego sposobu myślenia wydaje się koncepcja Axla Honnetha, filozofa społecznego, który twierdzi, iż żyjemy w czasach walki o uznanie (Honneth, 2012). Monika Bobako podkreśla, iż główną osią, wokół której Honneth buduje swoją koncepcję, jest pojęcie tożsamości jako bazy ludzkiego rozkwitu i samorealizacji. Według autorki „Honnetha interesują przede wszystkim warunki intersubiektywne, w których owa tożsamość ma szansę zaistnieć i określa je jako relacje uznania. Zdaniem Honnetha niemożność zbudowania integralnej tożsamości stanowi realną i dotkliwą krzywdę moralną, która staje się zarzewiem kontestacji wymierzonej w istniejące relacje społeczne i inspiruje pojawienie się tytułowych walk o uznanie” (Bobako, 2012, s. XXVIII). Również Mirosława Nowak-Dziemianowicz, także odwołując się do tegoż autora, twierdzi, iż jedną z konsekwencji zmian współczesnego świata jest „wzrastające stale zapotrzebowanie na uznanie rozumiane jako podstawa każdej relacji społecznej, jako warunek intersubiektywności. Otaczające każdego z nas dzisiaj zmiany stają się jedną z ważniejszych przyczyn deficytu uznania i związanego z tym deficytem rosnącego na to uznanie zapotrzebowania” (Nowak-Dziemianowicz, 2016, s. 332). Koncepcja walki o uznanie doskonale koresponduje z postawami pracowników prezentujących różne pokolenia na rynku pracy. Ma szczególne uzasadnienie

w odniesieniu do pokolenia milenijnego, które w konfrontacji z rzeczywistością rynkową doświadcza ogromnego jego deficytu, głównie ze strony tzw. starszych pracodawców bądź współpracowników, którzy nie są zbyt chętni w jego wyrażaniu wobec przedstawicieli pokolenia Y czy Z. Doświadczenia z tym związane okazują się szczególnie dotkliwe, gdyż pokolenie milenijne wychowane zostało w atmosferze pochwał i permanentnego uwielbienia ze strony rodziców, w związku z czym jego przedstawiciele oczekują podobnego uznania również ze strony pracodawców i współpracowników. Trudno pogodzić się im z sytuacją braku pochwał, a często również z krytyką ze strony przełożonych. Warto jednak zauważyć, iż owa walka o uznanie, potrzeba bycia docenionym widoczne są także w postawach starszych pokoleń, które, pomimo stabilnej pozycji zawodowej, ciągle oczekują docenienia zarówno w obrębie posiadanych umiejętności, doświadczenia, jak i pełnionych przez nich ról i funkcji, nie tylko zawodowych.

Kolejnym źródłem zidentyfikowanych paradoksów jest według mnie postawa dominująca u sporej części osób aktywnych zawodowo, którą określam mianem „orientacji na sukces”. Jest to postawa, która stała się wyznacznikiem współczesnej rzeczywistości, a osiągnięcie sukcesu stało się jednym z ważniejszych celów człowieka; jest wręcz czymś w rodzaju imperatywu kategorycznego, zwłaszcza dla młodych osób. Niestety nieosiągnięcie sukcesów postrzegane jest przez sporą część społeczeństwa bardzo negatywnie i często oznacza przynależność do „tych gorszych, przegranych”. Taki sposób postrzegania sukcesu powoduje, iż przywołana kategoria pojęciowa nie jest wyłącznie kategorią teoretyczną, ale staje się synonimem praktyki społecznej, elementem socjalizacji młodego pokolenia, który bardzo mocno warunkuje kierunek rozwoju tożsamości młodych (Wawrzonek, 2018a). Przywołana orientacja na sukces doskonale koresponduje ze wskazanym wcześniej deficytem uznania. Brak sukcesu uruchamia proces deprecjonowania własnej osoby, a co za tym idzie obniżone szanse na uznanie i w konsekwencji jego deficyt. Warto też zauważyć, iż społeczne oczekiwanie sukcesu w sposób naturalny prowokuje zachowania ukierunkowane na unikanie porażek. Taka zaś postawa może przyczyniać się do nieuzasadnionych negatywnych zachowań w miejscu pracy, szczególnie wśród pokoleń milenijnych. Warto zauważyć, iż kontekst społeczny, w którym dorastają młode pokolenia, przekazuje, iż jego przedstawiciele są najważniejsi, nie sprzyja rezygnacji z tej uprzywilejowanej pozycji wówczas, kiedy dorastają (Wawrzonek, 2018a, s. 105–107). Wielu z nich w miejscu pracy po raz pierwszy znalazło się w sytuacji, w której nie dostali tego, czego oczekiwali. Wizja braku natychmiastowej gratyfikacji w postaci podwyżki czy awansu pogłębia lęk przed niepowodzeniem oraz potęguje wspomniany wcześniej deficyt uznania, co z kolei skłania młodych do zachowań ucieczkowych, które nie są pozytywnie odbierane przez doświadczonych pracowników. Młodym ludziom wyraźnie brakuje umiejętności radzenia sobie z sytuacjami trudnymi czy nowymi, w których oczekuje się od nich dojrzałości i odpowiedzialności za własne działania.

Kolejnym źródłem wskazanych wcześniej dysonansów mogą być relacje kształtowane przez zjawiska określane takimi kategoriami pojęciowymi, jak pewność siebie i poczucie własnej wartości. Pozornie obie wskazane kategorie oznaczają to samo, jest jednak między nimi znacząca różnica. Duński autor Jasper Juul podkreśla, iż pewność siebie odnosi się do tego, co potrafimy, zależy od umiejętności, od tego, jak kompetentny jest człowiek w różnych dziedzinach życia (Juul, 2014, s. 110). Z kolei, poczucie własnej wartości autor odnosi do tego, kim jest człowiek. Decyduje o tym, jak dobrze dana osoba zna samą siebie i czy rozumie własne uczucia oraz postępowanie. Poczucie własnej wartości składa się z tego, co dana osoba wie o sobie oraz z tego, co o sobie myśli. Zdrowe poczucie własnej wartości oznacza, że myślenie o sobie ma charakter obiektywny i akceptujący (Juul, 2014, s. 110–112). Mając na uwadze sposób funkcjonowania młodych dorosłych, można postawić hipotezę: iż młodzi są dosyć pewni siebie, ale mają stosunkowo niskie poczucie własnej wartości. Wartościują siebie przez pryzmat twardych kryteriów dorosłości, kwalifikacji zawodowych, budują „swoją wielkość i wyjątkowość”, konstruuja poczucie pewności siebie na tym co widoczne, łatwo identyfikowalne i weryfikowalne (Wawrzonek, 2018b). Niestety, według Juula taki sposób myślenia jest błędny, to poczucie własnej wartości, a nie pewność siebie decyduje o jakości życia i charakterze relacji z innymi ludźmi (Juul, 2016, s. 90). Autor podkreśla, że osoby o niskim poczuciu własnej wartości mają problem z tym, żeby odkryć swoją „prawdziwą wielkość”. Jedni pragną stać się niewidzialni, a inni wręcz przeciwnie, nadmiernie siebie eksponują i zabiegają o uwagę innych (Juul, 2016, s. 90). Jednak i jedni, i drudzy dążą do tego, żeby być zauważonym i docenionym za to, kim są, a nie za to, co mają czy co umieją.

Brak poczucia własnej wartości, deficyt uznania i wreszcie orientacja na sukces płynnie wiążą się z kolejnym źródłem identyfikowanych wcześniej paradoksów, czyli z podejrzliwością i brakiem zaufania do innych, a często również do samych siebie. Zaufanie jest nie tylko fundamentalnym elementem każdej relacji, również pracowniczej, ale także ważną kategorią pojęciową przywoływaną dla określenia różnych zjawisk na gruncie wielu nauk zarówno społecznych, jak i ekonomicznych. Odwołując się do nauk z obszaru ekonomii, można powiedzieć, że zaufanie jest istotnym elementem kapitału społecznego, zasobem organizacyjnym wpływającym na wyniki ekonomiczne organizacji (Bugdol, 2010). Atmosfera braku zaufania, podejrzliwość wobec innych, również współpracowników, często prowokuje zachowania ucieczkowe i zniechęca do angażowania się w jakiejkolwiek relacje. W obliczu wyboru pomiędzy relacją opartą na braku zaufania, rywalizacji, ryzyku niepowodzenia a relacją wirtualną, „skrojoną na miarę” i dopasowaną (przynajmniej na pozór) do oczekiwań, coraz częściej wygrywa ta druga opcja. Sprawia ona wrażenie bezpieczniejszej, łatwiejszej. Właśnie dlatego wirtualna rzeczywistość wygrywa coraz częściej z realną, co widać bardzo wyraźnie na przykładzie najmłodszego pokolenia „Z” lub „C”. Dostępne charakterystyki pokolenia „Z” bardzo chętnie przypisują im określenia typu *digital natives*, którymi podkreśla się, iż nazywane tak osoby,

prowadzą równolegle dwa życia: realne i wirtualne. Nazbyt łatwy dostęp do nowoczesnych technologii, różnorodna i szeroka oferta możliwości prezentowanych w sieci powodują, iż rzeczywistość wirtualna dla przedstawicieli młodych pokoleń nie jest wyłącznie alternatywną rzeczywistością, ale coraz częściej przez nich preferowaną. Niestety przebywanie w wirtualnym świecie odbiera młodym możliwość „praktykowania” życiowych umiejętności, zwłaszcza w zakresie budowania relacji oraz zaufania do drugiego człowieka. Realny kontakt z drugim człowiekiem coraz częściej sprowadzany jest bowiem do krótkiej wymiany informacji, ukierunkowanej na osiągnięcie własnych korzyści, nie jest dialogiem czy próbą nawiązania relacji, a co najwyżej transakcją wiążącą dwie niezależne jednostki.

Mając na uwadze przytoczone spostrzeżenia, wydaje się, że jednym z istotniejszych zadań stojącym przed poradnictwem całożyciowym jest uwzględnianie ich w procesie wspierania i w przygotowywaniu dorosłych bądź przyszłych dorosłych do pełnienia różnych ról w ciągu życia, w tym także ról pracowniczych w wysoce zróżnicowanym środowisku pracy.

Główne założenia poradnictwa organizowanego dla członków wielopokoleniowych zespołów

W tym miejscu warto zastanowić się nad tymi kierunkami interwencji poradniczych, które mogą odegrać istotną rolę w przygotowaniu jednostki do funkcjonowania w zespole wielopokoleniowym. Obok wsparcia w zakresie funkcjonowania w środowisku pracy, jako środowisku paradoksów, istotne wydaje się rozwijanie kompetencji z zakresu budowania, pogłębiania i podtrzymywania relacji. Czerkawska korzystając z osiągnięć poradnictwa humanistycznie zorientowanego, podkreśla, iż człowiek dorosły może doświadczać pozytywnych relacji w różnych układach społecznych, uczyć się ich i wykorzystywać je w dalszym życiu (Czerkawska, 2018, s. 132). Myślę, że jednym z tych miejsc z powodzeniem może być obszar pracy. Podobnie wskazuje zresztą Guichard, pisząc, że „wykonywanie pracy zwykle wiąże się z nawiązywaniem relacji z innymi ludźmi: współpracą, konkurencją, wsparciem, dominacją, doskonaleniem zawodowym itp.” (Guichard, 2018b, s. 26). Powstaje zatem pytanie, jakie działania podjąć, aby te relacje zbudować?

Pomocne mogą okazać się rozwiązania proponowane w koncepcji Pozytywnego Całożyciowego Kierowania Sobą i Relacjami (PLS&RM) Di Fabio. Autorka idei podkreśla, iż aktualna refleksja na temat konstruowania kariery i kierowania życiem za podstawowe wyzwanie – w optymalnym radzeniu sobie ze złożonością świata – uważa całożyciowe zarządzanie sobą. Idea Pozytywnego Całożyciowego Kierowania Sobą i Relacjami (PLS&RM), podkreślająca dialektykę JA w relacjach, wyłoniła się i jest zgodna z teoriami rozwojowo-kontekstowymi, koncepcją konstruowania kariery Marka Savickasa, modelem samokonstruowania i konstruowania życia Guicharda oraz relacyjną teorią pracy Blusteina. Jak wskazuje Di Fabio, „jest

to koncepcja, która integruje ideę całościowego kierowania życiem, pozytywnego całościowego kierowania samym sobą oraz pozytywnego całościowego kierowania relacjami” (Di Fabio, 2014, s. 17). Warto zauważyć, że z punktu widzenia poradnictwa działania realizowane w ramach PLS&RM mają zdecydowanie prewencyjny charakter, zarówno w odniesieniu do budowania osobistych zasobów jednostki, jak i działań ukierunkowanych na budowanie potencjału relacyjnego. Taki kształt interwencji poradniczej doskonale wpisuje się w trendy poradnictwa XXI wieku, które jest poradnictwem projektowania życia, ułatwiającym dostosowywanie się do permanentnie zmieniającego się życia i pracy. Warto jednak zauważyć, iż aby dobrze funkcjonować w zespole pracowniczym, szczególnie wielopokoleniowym, niezbędne jest wcześniejsze nabycie kompetencji umożliwiających bycie w relacji w ogóle i bycie autorem swojej biografii. W tym celu warto korzystać z osiągnięć stosunkowo nowej formy interwencji poradniczych w postaci poradnictwa konstruowania karier *Life Design*, które odnoszą się do podmiotowego postrzegania człowieka. Interwencje poradnicze, zakotwiczone w koncepcji *Life Design* mogą pomóc osobom radzącym się w określaniu kierunku ich życia zawodowego. Mogą one uwzględniać integrację i funkcjonowanie w zespole zróżnicowanym pokoleniowo, dając wszystkim pracownikom przestrzeń do zrównoważonego rozwoju, w którym respektuje się potrzeby i dążenia każdego pracownika bez względu na jego przynależność pokoleniową. Jak podkreśla Alicja Kargulowa przywołany rodzaj poradnictwa wzmacnia radzącego się w odpowiedzialności za siebie w osiąganiu emancypacji, rozumianej jako uwolnienie się od wewnętrznych i zewnętrznych nacisków (Kargulowa, 2016, s. 20), co w moim odczuciu może sprzyjać budowaniu silnej pozycji pracowniczej w zespole wielopokoleniowym, w atmosferze szacunku i poszanowania innych.

Wskazane przykłady podstaw interwencji nie są wyczerpane, są jedynie próbą zwrócenia uwagi w dyskursie poradniczym jako przestrzeni tworzenia nowych, potrzebnych interwencji wspomagających, na ważny aspekt podmiotowości jednostki, jakim jest tożsamość pracownicza oraz miejsce jej konstruowania, a w tym wypadku chodzi o wielopokoleniowe zespoły pracownicze. Podsumowując te sugestie, chciałabym zwrócić uwagę, że przywołane problemy i zaprezentowane refleksje skłaniają do pytania nie tylko o kształt wsparcia poradniczego na miarę XXI wieku, ale także o nowe role doradców. Zdaję sobie sprawę, iż jest to zadanie dosyć skomplikowane i czasochłonne, dlatego nie podejmę się pełnej identyfikacji tych ról, chciałabym jedynie zaproponować jedną z nich.

Biorąc pod uwagę obszar moich zainteresowań badawczych, po części przytoczonych w niniejszym opracowaniu, skłonna jestem przypisać doradcom kariery rolę „architektów mostów międzypokoleniowych”, gdyż to właśnie oni mają szansę być tymi osobami, które połączą pracowników prezentujących różne przedziały wiekowe w zintegrowany zespół oraz przygotowują przedstawicieli różnych pokoleń do budowania i zarządzania zespołem wielopokoleniowym (Wawrzonek, 2016, s. 173). Ważne jest, aby wsparcie poradnicze ukierunkowane na rozwijanie

i integrację zespołów zróżnicowanych wiekowo szło w kierunku myślenia o takim zespole jako o społeczności, jako o wspólnocie osób dojrzałych, świadomych swoich zasobów, konstruujących swoje kariery i jednocześnie otwartych na zmiany, na doświadczenia i wartości preferowane przez innych, a nie wyłącznie jako na niezintegrowaną grupę pojedynczych osób młodych i starych, których nie łączą żadne relacje.

Refleksja końcowa

Podjmując temat wsparcia poradniczego w miejscu pracy, chciałam bardzo wyraźnie zasignalizować potrzebę intensywniejszego projektowania i rozwijania interwencji poradniczych również w odniesieniu do tej przestrzeni aktywności życiowej, jaką jest praca. Studiując literaturę przywołaną w niniejszym artykule, wyraźnie widać, iż pojęcia tożsamość zawodowa bądź pracownicza uznawane są za jedno z kluczowych pojęć obecnych w analizach współczesnych procesów konstrukcji kariery. Jednocześnie według Marcela Afonsa Ribeiro, Marii da Conceição Coropos Uvaldo, Fabiano Fonseca da Silva tożsamość pracowniczą należy rozumieć jako tożsamość narracyjną, wytwarzaną na bieżąco w relacyjnych kontekstach i wchodzącą w skład narracji autobiograficznych (Ribeiro, Uvaldo. da Silva, 2016. s. 76). Tymczasem Guichard podkreśla, iż imperatyw oparcia refleksji poradniczych na świecie pracy jeszcze nie istnieje, ale należy go promować (Guichard, 2018a, 2018b). Dlatego tak ważne jest, aby współczesne poradnictwo karier skupiło się na świecie pracy, na wsparciu ukierunkowanym na rozwój tożsamości pracowniczej jako ważnym i integralnym elemencie tożsamości w ogóle. Można zakładać, że odpowiednio zaplanowane wsparcie poradnicze pozwoli pełniej wykorzystać „potencjał ludzki”, co z kolei może przyczynić się do wzmocnienia poczucia własnej wartości jednostek prezentujących różne pokolenia w miejscu pracy oraz zachęcić je do angażowania się w relacje oparte na zaufaniu i tolerancji. Czerkawska twierdzi, a ja także jestem o tym przekonana, że rolą doradcy i zadaniem poradnictwa karier jest udział w „tworzeniu warunków do wzrostu i rozwoju oraz akceptowaniu inności i towarzyszeniu Innym z szacunkiem, bez odbierania im godności i prawa do indywidualności” (Czerkawska, 2018, s. 142). Wiąże się to z nadzieją, że tak zaplanowane wsparcie poradnicze może przyczynić się nie tylko do lepszego funkcjonowania zespołów wielopokoleniowych, ale także sprzyjać pojawieniu się lepszego samopoczucia jednostek tworzących te zespoły, a w dłuższej perspektywie czasowej do sprawiedliwego i zrównoważonego rozwoju gospodarczego i rozwoju ludzkości. Projektując interwencje poradnicze ukierunkowane na wspieranie klientów na różnych etapach życia i w różnych obszarach ich funkcjonowania, należałoby więc skoncentrować się na takich działaniach, które z jednej strony przyczynią się do upodmiotowienia jednostek, do podkreślenia ich indywidualności i wyjątkowości, a z drugiej uspołeczną je, przygotowując do funkcjonowania w różnych

wspólnotach i zespołach również wielopokoleniowych. Mocne poczucie własnej wartości, zakotwiczone w przekonaniu, iż swoją wyjątkowość, swoje człowieczeństwo można budować w relacji z drugim człowiekiem, w atmosferze zaufania, wymiany i korzystania z doświadczeń innych, daje szansę na nową jakość pracy.

Bibliografia

- Blustein, D. L. (2011). A relational theory of working. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 1–17.
- Bobako, M. (2012). Zaklinanie nowoczesności. Axel Honneth i moralna gramatyka filozoficznych przemilczeń. W: A. Honneth, *Walka o uznanie. Moralna gramatyka konfliktów społecznych* (s. XXVII–XLIII), Kraków: Zakład Wydawniczy NOMOS.
- Bugdol, M. (2010). Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych. *Współczesne Zarządzanie*, (2), 11–25.
- Bursh, D., Kelly, K. (2014). *Managing the multigenerational workplace*. Chapel Hill: UNC Kenan-Flagler Business School.
- Chirkowska-Smolak, T., Grobelny, J. (red.). (2015). *Człowiek na rynku pracy. Wyzwania i zagrożenia*. Kraków: Wydawnictwo Libron.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Cybał-Michalska, A., Kancierz, B., Myszka-Strychalska, L., Peret-Drażewska, P. (red.). (2018). *Młodzież w sferze doświadczeń edukacyjno-zawodowych*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Czapiński, J., Panek, T. (red.). (2015). *Diagnoza społeczna 2015: warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.
- Czerkawska, A. (2018). Ku dialogicznej więzi w poradnictwie humanistycznie zorientowanym/ Towards a dialogical bond in humanistic – oriented counseling. *Studia Poradownicze/ Journal of Counsellogy*, 7, 129–146/333–349.
- Deloitte Global. (2015). *Mind the gaps: The 2015 Deloitte Millennial Survey: Summary of global findings*. Pobrane z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/about-deloitte/in-about-2015-millennial-innovation-survey.pdf>
- Deloitte Global. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders*. Pobrane z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
- Deloitte Global. (2018). *2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*. Pobrane z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- Di Fabio, A. (2014). Poradnictwo kariery i psychologia pozytywna w XXI wieku. Nowe konstrukty i sposoby oceny skuteczności działań doradczych/ Career counselling and positive psychology in the 21st century: New constructs and measures for evaluating the effectiveness of intervention. *Studia Poradownicze/Journal of Counsellogy*, 3, 13–40/193–213.

- Duarte, M. E. (2014). Poradnictwo w konstruowaniu życia. Cele, procesy, instrumenty/ Life designing: Objectives, processes, instruments. *Studia Poradownicze/Journal of Counsellogy*, 3, 41–58/214–230.
- Espinoza, C. (2016). *Milenialsi w pracy. 7 umiejętności, które powinni osiąść dwudziestokulatkwie, by móc pokonywać progi i bariery w życiu i pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Eurofound. (2011). *Young People and NEETs in Europe: First Findings*. Dublin. doi: 10.2806/3177
- European Commission. (2011). *Demography report 2010: Older, more numerous and diverse Europeans*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2767/79004
- European Commission. (2016). *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: The Youth Guarantee and Youth Employment Initiative three years on*. Strasburg. Pobrane z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC0646>
- European Economic and Social Committee. (2017). *Impact of digitalisation and the on-demand economy on labour markets and the consequences for employment and industrial relations*. Bruksela: Visits and Publications Unit. doi:10.2864/695900
- European Economic and Social Committee. (2018). *Bridging the skills gap for growth and job creation*. Bruksela: Visits and Publications Unit. doi:10.2864/91368
- European Lifelong Guidance Policy Network. (2015). *Guidelines for policies and systems development for lifelong guidance: A reference framework for the EU and for the Commission*. Jyväskylä. Pobrane z: <http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no-6-guidelines-for-policies-and-systems-development-for-lifelong-guidance>
- Glińska-Neweś, A. (2017). *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Główny Urząd Statystyczny. (2014). *Prognoza ludności na lata 2014–2050*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych. Pobrane z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html>
- Gross-Głowacka, E. (2018). *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Guichard, J. (2018a). Dialog konstruowania życia / Life Design. Nowa forma wspierających interwencji poradniczych/ Life Design Dialogue – A New Form of Career Life Design Interventions. *Studia Poradownicze/Journal of Counsellogy* 7, 57–97/267–304.
- Guichard, J. (2018b). Jakie interwencje w poradnictwie kariery i konstruowania życia mogą przyczynić się do globalnego, humanitarnego, sprawiedliwego i zrównoważonego rozwoju?/ What career and life design interventions may contribute to global, humane, equitable and sustainable development? *Studia Poradownicze/Journal of Counsellogy* 7, 99–127/305–331.
- Hannam, S., Yordi, S. (2011). *Engaging a multi-generational workforce: Practical advice for government managers*. Washington: IBM Center for The Business of Government.

- Hargreaves, A., Fullan, M. (2013). The power of professional capital: With an investment in collaboration, teachers become nation builders. *JSD*, 34(3), 36–39. Pobrańe z: <http://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2013/08/JSD-Power-of-Professional-Capital.pdf>
- Honneth, A. (2012). *Walka o uznanie. Moralna gramatyka konfliktów społecznych*. Kraków: Zakład Wydawniczy NOMOS.
- Juul, J. (2011). *Tvoja kompetentna rodzina*. Podkowa Leśna: Wydawnictwo MIND.
- Juul, J. (2014). *Kryzys szkoły*. Podkowa Leśna: Wydawnictwo MIND.
- Juul, J. (2016). *Zamiast wychowania*. Podkowa Leśna: Wydawnictwo MIND.
- Kargulowa, A. (2016). *Doradztwo zawodowe w całożyciowym uczeniu się*. W: E. Solarczyk- Ambrozik (red.), *Doradztwo zawodowe w perspektywie całożyciowego uczenia się* (s. 13–30). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Klimczuk, A. (2016). Modele "srebrnej gospodarki" w Unii Europejskiej w ujęciu porównawczym: próba wprowadzenia do dyskusji. *Problemy Zarządzania*, 14(2), 41–59.
- Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji. (2013). *Długookresowa strategia rozwoju kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności*. Warszawa. Pobrańe z: http://kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/002_Strategia_DSRK_PL2030_RM.pdf
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. (2012). *Program Młodzi na rynku pracy. Działania na rzecz zmniejszenia bezrobocia młodzieży*. Warszawa. Pobrańe z: <http://psz.praca.gov.pl/documents/10828/181145/I%20-%20Program%20M%C5%82odzi%20na%20Rynku%20Pracy.pdf/4efec128-47ce-4650-9cc0-b8c8d8d11afe?t=1403789577000> (18.03.2018).
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. (2013a). *Długofalowa polityka senioralna w Polsce na lata 2014–2020 w zarysie*. Warszawa. Pobrańe z: <https://das.mpips.gov.pl/source/Dlugofalowa%20Polityka%20Senioralna%20w%20Polsce%20na%20lata%202014-2020%20w%20zarysie.pdf>
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. (2013b). *Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014–2020*. Pobrańe z: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20140000052/O/M20140052.pdf>
- Newspoint. (2018). *Raport Newspoint: Pokolenia w Polsce i potrzeba monitorowania ich rosnącej aktywności*. Pobrańe z <https://blog.newspoint.pl/index.php/2018/03/21/raport-newspoint-pokolenia-w-polsce-i-potrzeba-monitorowania-ich-rosnacej-aktywnosci/>
- Nordplus. (b.d.). *The pension system and labour market for 55+ in the Baltic and Nordic countries*. Pobrańe z: <https://www.nordplusonline.org/Media/Files/The-pension-system-and-labour-market-for-55-in-the-Baltic-and-Nordic-countries> (15.03.2019)
- Nowak-Dziemianowicz, M. (2016). *Walka o uznanie w narracjach. Jednostka i wspólnota w procesie poszukiwania tożsamości*. Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej.
- OECD. (2015). *Ageing and Employment Policies: Denmark 2015: Working Better with Age*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264235335-en
- Ribeiro, M.A., Uvaldo, M.C.C., Da Silva, F.F. (2016). Znaczenie relacji genderowych w konstruowaniu tożsamości pracowniczych. Studium przypadku brazylijskich pracowników obszaru miejskiego/ Impact of gender relations on the narrative patterns of working

- identity construction: A case study with Brazilian urban workers, *Studia Poradnicze/Journal of Counselling*, 5, 71–91/237–256.
- Rodzice obchodzili się z nimi jak z jajkiem. Nowe pokolenie na rynku pracy wyzwaniem dla pracodawców. (2017, 1 września). Serwis Gazeta Prawna. Pobrane z: <https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/1068031,pokolenie-platkow-sniegu-na-ryнку-pracy.html> (5.04.2018).
- Rosalska, M. (2012). *Warsztat diagnostyczny doradcy zawodowego. Przewodnik dla nauczyciela i doradcy*. Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Rosalska, M. (2013). Perspektywy projektowania celów doradztwa zawodowego w systemie edukacyjnym. *Studia Edukacyjne*, (24), 257–269.
- Rosalska, M. (2016). Rozwój profesjonalny dyrektora szkoły – przesłanki dla rozwiązań instytucjonalnych. *Studia Edukacyjne*, (42), 205–216.
- Rzechowska, E. (2014). Pięćdziesięciolecie w obliczu zagrożenia utratą pracy, czyli o czym powinien wiedzieć doradca. Perspektywa psychologiczna/ 50+ workers at risk of redundancy, or what counsellors should know: A psychological perspective. *Studia Poradnicze/Journal of Counselling*, 3, 75–105/247–277.
- Sinnott, E., Koettl-Brodmann, J. (2015). *Aging with growth in Central Europe and the Baltics: what's next for old Europe?* Washington: World Bank Group. Pobrane z: <http://documents.worldbank.org/curated/en/559001468000582442/Aging-with-growth-in-Central-Europe-and-the-Baltics-what-s-next-for-old-Europe>
- Solarczyk-Ambrozik, E. (red.). (2016). *Doradztwo zawodowe w perspektywie całościowego uczenia się*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Solarczyk-Ambrozik, E. (2018). *Transformacja pracy i zatrudnienia a kariera zawodowa. Perspektywa jednostkowa i organizacyjne*. W: E. Solarczyk-Ambrozik, M. Barańska (red.), *Uczenie się przez całe życie. Rozwój – kariera – praca* (s. 19–36). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Solarczyk-Ambrozik, E., Barańska, M. (red.). (2018). *Uczenie się przez całe życie. Rozwój – kariera – praca*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Taibbi, R. (2017). *8 Essential Emotional Skills for Every Adult Create your own vision of the adult you want to be*. Pobrane z: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/fixing-families/201705/8-essential-emotional-skills-every-adult> (24.04.2018).
- Wawrzonek, A. (2016). *Kompetencje miękkie jako narzędzie porozumienia międzypokoleniowego na rynku pracy*. W: E. Solarczyk-Ambrozik (red.), *Doradztwo zawodowe w perspektywie całościowego uczenia się* (s. 161–176). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Wawrzonek, A. (2018a). *Sukces i jego implikacje dla kształtowania tożsamości młodego człowieka*. W: E. Solarczyk-Ambrozik, M. Barańska (red.), *Uczenie się przez całe życie. Rozwój – kariera – praca* (s. 99–114). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Wawrzonek, A. (2018b). *Tranzycja młodych na rynek pracy a zmiany pokoleniowe*. W: A. Cybał-Michalska, B. Kanclerz, L. Myszką-Strychalska, P. Peret-Drażewska (red.), *Młodzież w sferze doświadczeń edukacyjno-zawodowych* (s. 215–230). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.

- Wiktorowicz, J., Warwas, I., Kuba, M., Staszewska, E., Woszczyk, P., Stankiewicz, A., Kliombka-Jarzyna, J. (2016). *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- World Health Organization. (2002). *Active ageing: a policy framework*. Pobrane z: https://www.who.int/ageing/publications/active_ageing/en/ (27.10.2018).
- Worthington, H., Simmonds, P., Farla, K., Varnai, P. (2018). *The silver economy: Final report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2759/685036
- Zalecenie Rady z dnia 22 kwietnia 2013 r. w sprawie ustanowienia gwarancji dla młodzieży (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 2013/C 120/01). Pobrane z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=CELEX%3A32013H0426%2801%29>