



**Anna Lipka**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Ekonomii  
Katedra Zarządzania Organizacjami  
katedra.zo@ue.katowice.pl

## **KSZTAŁTOWANIE INTELIGENCJI GENERACYJNEJ JAKO BEHAWIORALNEJ DŹWIGNI WARTOŚCI ORGANIZACJI XXI WIEKU**

**Streszczenie:** W opracowaniu scharakteryzowano przesłanki wyróżniania i definicję inteligencji generacyjnej, starając się przy tym pokazać jej relacje do innych rodzajów inteligencji. Przedstawiono wyniki przeprowadzonych w 2016 r. badań empirycznych na temat stereotypizacji jako bariery budowania inteligencji generacyjnej. Objąsniiono, dlaczego inteligencję generacyjną można traktować jako behawioralną dźwignię wartości organizacji XXI w. Zidentyfikowano ponadto możliwy sposób wyceny tej zmiennej w ramach diagnozy wartości kapitału ludzkiego na poziomie indywidualnym, zespołu oraz całej organizacji.

**Słowa kluczowe:** inteligencja generacyjna, stereotypy, zarządzanie relacjami międzypokoleniowymi, wycena kapitału ludzkiego, behawioralne dźwignie wartości.

**JEL Classification:** J24.

### **Wprowadzenie**

Problematyka niniejszego opracowania dotyczy pogranicza ekonomii i zarządzania, gdyż:

- odnosi się do występującego na początku XXI w. zjawiska multigeneracyjności na rynkach pracy znajdującym odzwierciedlenie w wielopokoleniowości załóg organizacji, które może charakteryzować wyższa lub niższa inteligencja generacyjna,
- wpisuje się w ekonomię heterodoksyjną, eksponującą znaczenie pozaekonomicznych czynników determinujących konkurencyjność organizacji,
- dotyczy zarządzania wartością,

- ma ścisły związek z nowoczesnymi koncepcjami zarządzania, w szczególności z organizacją inteligentną (odpowiednie jakościowo zarządzanie relacjami międzypokoleniowymi stanowi jedną z cech takiej organizacji).

Celem rozważań jest:

- prezentacja definicji inteligencji generacyjnej (w zestawieniu z innymi pokrewnymi pojęciami) oraz próba określenia możliwości jej operacjonalizacji,
- określenie barier budowania w organizacjach inteligencji generacyjnej związanych z funkcjonującymi stereotypami dotyczącymi cech przypisywanych pokoleniom pracowników,
- pokazanie możliwości ujęć inteligencji generacyjnej jako behawioralnej dźwigni wartości w metodach wyceny kapitału ludzkiego jako składowej wyceny organizacji.

Sformułowano hipotezę, iż stereotypy mogące utrudniać odpowiednie kształtowanie (tj. budowanie i wykorzystywanie) inteligencji generacyjnej w organizacjach dotyczą zarówno własnego pokolenia, jak i innych pokoleń.

Do realizacji pierwszego i trzeciego celu wykorzystano krytyczną analizę i ocenę literatury przedmiotu z zakresu inteligencji (organizacji) oraz wartościowania kapitału ludzkiego, przypisywane ekonomii, zarządzaniu i psychologii. Realizacja drugiego z celów oraz weryfikacja hipotezy nastąpiła w oparciu o badanie empiryczne z wykorzystaniem metody sondażu. W użytym podczas jej aplikacji kwestionariuszu zawarto pytania odwołujące się do 30 cech osobowości zgrupowanych w tzw. *Five Factor Model*. Intencją badawczą była jednak nie diagnoza psychologiczna, lecz ustalenie percepcji cech tego modelu u swojego oraz w dwóch innych pokoleniach. Określone postrzeganie tych cech może bowiem wskazywać na (auto)stereotypizację, mającą związek z istniejącą inteligencją generacyjną

## 1. Pojęcie inteligencji generacyjnej

Zdefiniowanie pojęcia inteligencji generacyjnej wymaga odwołania się do dwóch słów go tworzących, czyli inteligencji i generacji.

Inteligencja odnosi się do „względnie stałych warunków wewnętrznych człowieka” [Strelau, 2015, s. 74] dotyczących „struktur anatomicznych i neurofizjologicznych” [Strelau, 2015, s. 75], które „kształtują się w wyniku specyficznego dla jednostki oddziaływania między genotypem a środowiskiem”. Za wskaźniki inteligencji przyjmuje się [Moczydłowska, 2016, s. 228]:

- „adaptację do nowych sytuacji i zmiennych wymogów zadania,

- optymalne uczenie się lub wykorzystywanie doświadczenia i treningu,
- myślenie abstrakcyjne przy użyciu symboli i pojęć”.

Ponadto: „kluczowym elementem inteligencji jest efektywność wykonywania zadań lub rozwiązywania problemów mierzona z reguły jakością lub poziomem wykonywanych zadań czy też szybkością ich wykonania, w tym także szybkością uczenia się” [Strelau, 2015, s. 76].

Według historyczno-społecznego ujęcia, przez generację (pokolenie) rozumie się kohortę osób, które łączy przeżycie w dzieciństwie i młodości ważnych zbiorowych wydarzeń. Tym samym przynależność generacyjna stanowi nie tylko obiektywną cechę związaną z urodzeniem się w specyficznym przedziale czasu, lecz opisuje takie samo doświadczenie określonych historyczno-społecznych uwarunkowań, budujących kontekst dalszego życiowego funkcjonowania. Posługiwanie się podejściem generacyjnym pomaga zredukować kompleksowość, ale nie może oznaczać przekreślenia różnic indywidualnych [Klaffke, 2014, s. 9-10].

Wywodzące się od pojęcia inteligencja, termin „inteligencja generacyjna” rozpowszechnione zostało przez monografię S. Biggsa i A. Lowensteina pt. *Generational Intelligence. A Critical Approach to Age Relations*, wydaną w 2011 r. W polskiej literaturze przedmiotu pojęcie to propagowane jest m.in. przez J.M. Moczydłowską, która – powołując się na wymienionych autorów – definiuje je następująco [2016, s. 233]: „Inteligencja generacyjna to zdolność do refleksji oraz działań wynikających ze zrozumienia własnych i cudzych biegów życia, rodzinnych i społecznych historii umieszczanych w ich społecznych i kulturowych kontekstach”. Wyróżnianie tego rodzaju inteligencji znajduje silne podstawy w uwarunkowaniach demograficzno-ekonomicznych (pełne wykorzystanie istniejącego kapitału ludzkiego w warunkach procesu podwyższania się przeciętnego wieku pracowników oraz deficytów na niektórych segmentach rynku pracy). Dodatkowa przesłanka przemawiająca za tym, to chęć unikania destrukcyjnych międzypokoleniowych konfliktów oraz podwyższania wartości kapitału multigeneracyjności. Związana jest ona z koncepcją organizacji uczącej się, przy położeniu nacisku na międzypokoleniowy transfer wiedzy i umiejętności. Podana definicja wydaje się kompletna (ujmująca wszystkie niezbędne składowe), a jednocześnie jasna i sformułowana w sposób „estetyczny językowo”. Można ją odnosić do poszczególnych osób, zespołów, a także całej organizacji. Powstaje pytanie, w jakich relacjach pozostaje ona z innymi rodzajami inteligencji, definiowanymi w literaturze przedmiotu. Przypomnieć bowiem należy, iż zgodnie z niektórymi koncepcjami inteligencji (np. koncepcją H. Gardnera [2009, s. 18]), można mówić o jej wielowymiarowości.

Jeśli chodzi o inteligencję logiczno-matematyczną (racjonalną), to wydaje się ona mieć związek z inteligencją generacyjną. Wzajemne korzystanie pracowników różnych pokoleń ze swojej wiedzy i umiejętności jest bowiem oparte na racjonalnych przesłankach, przynosząc efekty synergiczne, przyspieszając przetwarzanie danych oraz wymyślanie nowych, doskonalszych rozwiązań, a także pozwalając na uniknięcie wielu błędów. Te dwa rodzaje inteligencji mają związek z inteligencją strategiczną [Wells, 2014], a ta – z elastycznością myślenia.

Inny rodzaj inteligencji, tj. inteligencja językowa, stanowi warunek rozwoju inteligencji generacyjnej, gdyż rozumienie pracowników z innych generacji wymaga zdolności do przyswojenia sobie i posługiwania się ich kodem porozumiewania się, co może być równie trudne, jak w przypadku kodu prostego i kodu rozwiniętego [Nęcki, 1996, s. 16-57].

Podstawą do budowania inteligencji generacyjnej musi być inteligencja intrapersonalna (rozumienie siebie) oraz interpersonalna (m.in. rozumienie różnic postaw wobec zachowań rywalizacyjnych, kooperacyjnych oraz kooperacyjnych uwarunkowanych socjalizacją w odmiennych warunkach ekonomiczno-politycznych oraz socjokulturowych), a także emocjonalna (umiejętność „odczytywania” uczuć i odczuć innych, znajdująca przełożenie na akceptację w danym momencie określonych sposobów wykonywania pracy) i społeczna (zdolność do wywierania wpływu na osoby przynależne do różnych generacji). Inteligencja emocjonalna pozwala przy tym na umiejętne zachowania wobec osób o zróżnicowanej inteligencji technologicznej, finansowej czy marketingowej. Przydatna jest ponadto ogólna pamięć i zdolność uczenia się, a także łatwość przystosowania i – wspomniana już – elastyczność myślenia, np. w warunkach pracy w wielogeneracyjnych zespołach projektowych oraz ogólna szybkość umysłowa, pozwalająca na „wychwytywanie okazji” do („nieprzerysowanego”) akcentowania zalet współpracy w takich zespołach. Nie można też zapomnieć o inteligencji duchowej, wykorzystywanej przy poszukiwaniu sensu i wartości. Takim sensem może być zgodne współdziałanie pokoleń ku ich wzajemnemu pożytkowi, pozwalającym na umiejscowienie działań w szerszym i bogatszym kontekście.

## **2. Stereotypizacja jako bariera budowania inteligencji generacyjnej – wyniki badań empirycznych**

Poniżej przedstawiono wybrane pod kątem problematyki niniejszego opracowania wyniki analiz (obliczenia zostały przeprowadzone przez autorkę) w ramach realizacji badania statutowego w Uniwersytecie Ekonomicznym w Kato-

wicach na temat: „Ryzyko kierowania zróżnicowanymi generacyjnie zespołami badawczymi”. Badanie o charakterze częściowym i doraźnym przeprowadzono metodą sondażową w marcu i kwietniu 2016 r. Zastosowano w nim uprzednio opracowany kwestionariusz ankiety skierowanej do przedstawicieli generacji C, którzy wypowiedzieli się m.in. na temat istniejącego według nich nasilenia (w 7-stopniowej skali Likerta) cech osobowościowych wg wielkiej piątki u trzech pokoleń. Wobec różnych propozycji w literaturze przedmiotu przyjęto następujące ustalenia:

- generacja X: osoby w wieku 37-51 lat,
- generacja Y: osoby w wieku 27-36 lat,
- generacja C: osoby w wieku poniżej 27 lat.

Ankieta audytoryjna przeprowadzona wśród studentów dwóch wydziałów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (276 osób) oraz studentów kierunku „ekonomia” oraz „finanse i rachunkowość” Gliwickiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości (40 osób) pozwoliła na uzyskanie materiału w postaci łącznie 316 wypełnionych ankiet, które stanowiły przedmiot obliczeń i analiz. W tej liczbie znalazły się 123 ankiety od studentów studiów I stopnia oraz 193 ankiety od studiujących na studiach II stopnia. Sondaż miał więc charakter środowiskowy, próba – charakter okolicznościowy, a metoda doboru jednostek do próby – nieprobabilistyczny.

Poniżej przedstawiono w sposób syntetyczny wstępne wyniki zbiorcze (bez ich różnicowania na poszczególne przebadane grupy) dotyczące wskazań o najwyższych stopniach nasilenia (łącznie liczby wskazań o stopniu nasilenia 6 i 7).

I tak, rezultaty badań wskazują na przypisywanie sobie przez pokolenie C wyższej niż innym pokoleniom neurotyczności. Mianowicie 57% wskazań tej cechy respondenci przypisali swojej generacji (na generację X przypada 30%, a na generację Y – tylko 13% tych wskazań). Ten wymiar osobowości (obejmujący: lęk, agresywną wrogość, depresyjność, impulsywność, nadwrażliwość i nadmierny samokrytycyzm) „znajduje swój wyraz w zdolnościach adaptacyjnych, radzeniu sobie ze stresem i w podatności na doświadczanie negatywnych emocji” [Golińska, 2012, s. 102], a zatem w cechach ważnych dla właściwego funkcjonowania w pracy, zwłaszcza w środowisku wielogeneracyjnym. Jeszcze niekorzystniej wygląda to w przypadku niektórych cech składających się na neurotyczność: respondenci ponad 23 razy częściej wskazywali na swoją podwyższoną impulsywność w porównaniu do takich wskazań wobec pokolenia X. Oznacza ona „utrudnioną kontrolę nad potrzebami, pragnieniami, uleganie presji popędów, nadmierną wrażliwość na sytuacje stresowe, decydującą o nieumiejętności radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, a także o poczuciu bezradności”

[Golińska, 2012, s. 102]. Uderzające jest także przypisywanie własnemu pokoleniu prawie czterokrotnie częściej niż pokoleniu X oraz prawie siedmiokrotnie częściej niż generacji Y agresywnej wrogości. Ponadto prawie dwukrotnie częściej respondenci łączyli występowanie nadwrażliwości ze swoim pokoleniem w porównaniu do generacji X. Jeszcze niekorzystniej wygląda to na tle pokolenia Y – wskazań tych jest prawie trzykrotnie więcej. Podobnie sytuacja ta kształtuje się w odniesieniu do cechy – nadmierny samokrytycyzm, która to – także w sytuacjach pracy – „ujawnia się jako niskie poczucie własnej wartości, lęk przed kontaktami społecznymi, niestabilna samoocena” [Golińska, 2012, s. 102].

Kolejny badany wymiar osobowości według modelu wielkiej piątki to ekstrawersja. O ile w przypadku neurotyczności można mówić o negatywnym stereotypie własnego pokolenia (autostereotypie), to w przypadku ekstrawersji – ten autostereotyp jest pozytywny, gdyż zdaniem wszystkich respondentów wysoka ekstrawersja cechuje przede wszystkim ich pokolenie (48% wskazań wobec 24% – dla generacji X i 28% dla generacji Y). Badani uważają, iż przewyższają dwa poprzedzające ich pokolenia pod względem takich cech cząstkowych ekstrawersji, jak: wysoka aktywność (ponad 9-krotnie więcej wskazań na pokolenie C niż na generację X), silne poszukiwanie doznań (44 razy więcej dla generacji C niż X), silna emocjonalność oraz towarzyskość (odpowiednio 1,4 i 2,2 razy więcej wskazań). Jednocześnie uważają siebie za tylko nieco mniej asertywnych (94 wskazania dla pokolenia X, 78 – dla generacji Y i 90 – dla generacji C) oraz zdecydowanie mniej serdecznych od pokolenia swoich dziadków (79 wskazań dla pokolenia C jako charakteryzującego się wysoką serdecznością przy wyniku 150 takich wskazań wobec generacji X). Ekstrawersja jako taka sprzyja zachowaniom kooperacyjnym w pracy, jej intensywności oraz poczuciu zadowolenia z pracy. O ile przypisywanie jej swojemu pokoleniu jest pozytywne, o tyle już postrzeganie pokoleń Y i X jako „mniej obfitych” w ekstrawertyków należy traktować jako ich stereotypowe postrzeganie świadczące o niskiej inteligencji generacyjnej.

Respondenci reprezentują także pozytywny stereotyp własnego pokolenia w odniesieniu do kolejnego wymiaru wielkiej piątki, a mianowicie – wysokiej otwartości (odsetek wskazań wobec pokoleń X, Y i C – odpowiednio: 32, 24 i 44%). Jeśli chodzi o poszczególne cechy tego wymiaru, to wymienione odsetki są wyższe w odniesieniu do takich cech cząstkowych, jak: wyobraźnia, aktywne poszukiwanie nowych bodźców, idee oraz wartości, zaś niższe jedynie dla dwóch cech – estetyka oraz uczucia. W przypadku wyobraźni wskazań dla generacji C jest prawie 9-krotnie więcej niż dla pokolenia X i prawie dwuipółkrotnie razy więcej niż dla pokolenia Y. W odniesieniu do aktywnego poszukiwania

bodźców kształtuje się to odpowiednio na poziomie: ok. 10 razy oraz ok. 3,5 raza więcej, w przypadku idei – na poziomie prawie trzykrotności oraz dwukrotności, a dla wartości – na porównywalnym poziomie (odpowiednio 100 i 91 wskazań) dla pokolenia C i X oraz na prawie dwukrotnie wyższym poziomie dla generacji C niż Y. Otwartość na doświadczenia pozostaje w silnym związku z inteligencją oraz kreatywnością, a zatem ujawniony stereotyp może mieć negatywne konsekwencje dla realizacji zadań zespołowych, podziału pracy, a tym samym – wyników gospodarowania kapitałem ludzkim.

W przypadku czwartego z wymiarów wielkiej piątki, a mianowicie ugodywości, stwierdzono największą liczbę wskazań najwyższych stopni jej nasilenia (156, stanowiących 69% wszystkich wskazań) przypisywaną generacji X, i to w odniesieniu do wszystkich cech cząstkowych ten wymiar kreujących, czyli:

- zaufania (prawie połowa wszystkich wskazań i prawie dwa razy tyle, co dla generacji C),
- prostolinijności (także prawie połowa wszystkich wskazań oraz prawie półtora raza tyle, co dla najmłodszego pokolenia),
- altruizmu (ok. 70% wszystkich wskazań i ich 5-krotnie więcej niż dla pokolenia C),
- ustepliwości (77% wszystkich wskazań oraz prawie siedmiokrotnie więcej niż dla pokolenia większości respondentów),
- skromności (trzy czwarte ogólnej liczby analizowanych wskazań w liczbie dokładnie sześciokrotnie wyższej niż dla pokolenia C),
- empatii (69% wszystkich wskazań przy 13% wszystkich wskazań dla generacji najkrócej funkcjonującej na rynku).

Powyższe wyniki można interpretować jako prognozę potencjalnych trudności przy uzyskiwaniu minimalnego poziomu zaufania wśród pracowników oraz możliwość ukształtowania się u pokolenia C postaw sceptycznych wobec generacji X przy jednoczesnym wysokim mniemaniu o sobie i roszczeniowości. Postrzeganie osób z generacji X jako bardziej prostolinijnych (naiwnych, nieżyjących) może generować tendencje do prób manipulowania nimi, do wykorzystywania ich altruistycznych postaw, empatii i ustepliwości oraz realizowania ich kosztem własnych planów (czemu sprzyja dostrzeżenie przez najmłodsze pokolenie skłonności osób o wysokiej ugodywości do deprecjonowania siebie).

Jeśli chodzi o ostatni wymiar wielkiej piątki, to przeprowadzony sondaż wskazuje na negatywny autostereotyp sumienności pokolenia C. Tylko bowiem 23% wskazań tego wymiaru o dwóch najwyższych stopniach nasilenia jest przypisywane własnemu pokoleniu przy 28% – dla generacji Y i 49% dla najstarszej rozpatrywanej generacji. Dotyczy to takich cech cząstkowych sumienności, jak:

- skłonność do porządku (prawie 20-krotnie więcej powyższych wskazań dla pokolenia X niż dla C),
- obowiązkowość (ponad siedmiokrotnie więcej),
- samodyscyplina (prawie trzykrotnie więcej),
- rozwaga (21 razy więcej).

Nie dotyczy to natomiast kompetencji oraz dążenia (motywacji) do osiągnięć. Respondenci uważają mianowicie, że wśród przedstawicieli ich pokolenia prawie półtora raza częściej występują osoby o wysokich kompetencjach niż w generacji Y i 1,2 raza częściej w porównaniu z pokoleniem X. Jeszcze większe różnice występują, ich zdaniem, w przypadku motywacji osiągnięć – odpowiednio ponad 1,5 raza i prawie pięciokrotnie więcej. Postrzeganie u pokolenia C mniejszej rozwagi, obowiązkowości i samodyscypliny przy jednoczesnej wysokiej autoocenie kompetencji oraz motywacji osiągnięć może stanowić zarzewie międzypokoleniowych konfliktów na tle perfekcjonizmu oraz perseweratywności.

Reasumując, badanie wykazało istnienie stereotypów nie tylko wobec innych pokoleń, ale nawet wobec własnej generacji. Respondenci mogli zaznaczyć to samo nasilenie cech osobowościowych u różnych pokoleń (tego oczekiwali projektujący badanie, gdyż rozkład nasilenia tych cech jest zasadniczo niezależny od przynależności pokoleniowej), jednak bardzo rzadko wybierali taką opcję. Jest to niepokojące, gdyż zdaniem badaczy [Wegge, 2008] stereotypy nie tylko wpływają na wyniki i samopoczucie pracowników w zespołach, ale mogą nawet powodować negatywne dla nich konsekwencje zdrowotne.

### 3. Inteligencja generacyjna – próba operacjonalizacji i wyceny

Operacjonalizacja pojęcia inteligencji generacyjnej, jako rodzaju czy pojęcia pochodnego wobec ogólnie rozumianej inteligencji, napotyka na ogólne trudności występujące przy analizowaniu inteligencji w postaci:

- problemów z odzwierciedleniem struktury inteligencji, która – jak przedstawiono wyżej (punkt 1) – jest: „w istocie zjawiskiem wielowymiarowym; składa się na nią wiele czynników, a także sporo różnego rodzaju operacji umysłowych” [Strelau, 2015, s. 172]; tym samym przy równych wartościach IQ możemy mieć do czynienia z odmiennymi strukturami inteligencji” [Strelau, 2015, s. 172],
- zmienności rezultatów testów inteligencji [Gardner, 2009, s. 173-174],
- rozbieżności na temat jej biologicznych korelatów [Kyriacou, 2001, s. 23].

W przypadku inteligencji generacyjnej przyjęcie, iż można ją kształtować, oznacza spojrzenie na nią z perspektywy nie czegoś niezmiennego (dziedzicz-



nego), lecz przede wszystkim jako pochodną czynników środowiskowych (w tym: procesów socjalizacyjnych w organizacjach oraz socjalizacji ekonomicznej w rodzinach i podmiotach edukacyjno-wychowawczych).

Podstawą kształtowania jest diagnoza – trudna z powyżej wymienionych względów. W literaturze przedmiotu proponuje się jednak mówienie o inteligentnym zachowaniu zamiast o inteligencji w ujęciu psychometrycznym [Nęcka, za: Strelau, 2015, s. 92]. Według E. Nęcki [2000] – twórcy formalnej teorii inteligencji – determinanty poziomu kompetencji i zachowania inteligentnego to:

- zasoby uwagi,
- pojemność pamięci roboczej,
- pobudzenie napięciowe (napięcie *versus* spokój),
- pobudzenie energetyczne (energia *versus* zmęczenie),
- charakterystyki osobowości,
- czynniki sytuacyjne.

Powyżej dokonana prezentacja wyników badań empirycznych może ułatwić identyfikację zachowań świadczących o posiadaniu (przez pracownika, zespół lub organizację) wysokiej, średniej lub niskiej inteligencji generacyjnej. Według własnej propozycji uwzględniającej te wyniki, o wysokiej inteligencji generacyjnej będzie świadczyć:

- adekwatne przypisanie siebie do konkretnego pokolenia przy przyjęciu postawy tolerancji wobec innych (starszych i młodszych) generacji (rozumienie i odczuwanie tożsamości pokoleniowej),
- odbywające się w atmosferze przyjaźni, szacunku i zrozumienia oraz oparte o wyznawane wspólnie wartości i akceptowane standardy działań – międzypokoleniowe transfery wiedzy oraz umiejętności, świadczące o dostrzeganiu i czerpaniu korzyści z istniejącej różnorodności generacyjnej (jako jednego z rodzajów różnorodności kapitału ludzkiego),
- uwzględnianie opinii przedstawicieli nie tylko własnego pokolenia,
- niekierowanie się przy planowaniu i organizowaniu pracy w warunkach wielopokoleniowości pracowników jakimikolwiek stereotypami (zarówno pozytywnymi, negatywnymi, jak i neutralnymi) dotyczącymi własnej i innych generacji,
- traktowanie różnic indywidualnych jako różnic osobowościowych lub temperamentalnych i niełączenie ich z różnicami postaw i wartości oraz specyficznymi dla generacji oczekiwaniami, wynikającymi z życia w warunkach opisujących odrębności pokoleniowe.

Niska inteligencja generacyjna wyrażać się zatem będzie nie tylko w „przyzwoleniu na rządy stereotypów” oraz w abstrahowaniu od czynników różnicujących materialną sferę życia kohort pracowniczych, ale wręcz w wykorzystywa-

niu starszych pokoleń i traktowaniu ich jako „niepełnowartościowego” kapitału ludzkiego, który powinien być zastąpiony pracownikami o rzekomo wyższej jakości. Taki poziom inteligencji generacyjnej, wiążący się z brakiem odpowiedzialności za pracowników z innych pokoleń, wynika z istotnych rozbieżności w reprezentowanych systemach wartości, a także z braku poczucia wspólnoty oraz odczuwania więzi ekonomicznych i kulturowych z innymi pokoleniami.

Średnią inteligencję generacyjną charakteryzować będzie:

- przeplatanie się okresów konfliktów i zgodnego funkcjonowania pokoleń pracowniczych w warunkach mniej istotnych rozbieżności wartości i standardów działania,
- nieodrzucając całkowicie tezy, że multigeneracyjność może być czynnikiem konkurencyjności,
- rozumienie części nacechowanych stereotypami zachowań i unikanie ich (np. kierowanie się autostereotypem sumienności, ale wiązanie neurotyczności wyłącznie z różnicami indywidualnymi),
- pożytkowanie w pracy zarówno „zawartości pamięci” osób o dłuższym doświadczeniu zawodowym, jak i umiejętności osób sprawniejszych w posługiwaniu się nowoczesnymi technologiami.

Powyższa propozycja nawiązuje do trójpodziału diagnozy inteligencji strategicznej, przedstawionego przez J.R. Wellsa [2014, s. 45-149]. Identyfikacja wskazanych symptomów inteligencji może odbywać się przy tym za pomocą scheduły obserwacyjnej bądź weryfikacji z wykorzystaniem itemów zawierających komponenty poznawcze, afektywne oraz behawioralne.

Inteligencja generacyjna stanowi behawioralną (bo przejawiającą się w zachowaniu) dźwignię wartości (*behaviour outcomes*), a zmienne o tym charakterze są uwzględniane w strategicznym zarządzaniu (czego dowodem jest, iż tytuł specjalnego wydania „Strategic Management Journal” opublikowanego pod koniec 2011 r. brzmiał „Psychological Foundations of Strategic Management”; por. też w rodzimej publikacji J. Polowczyka [2012]).

Wycena kapitału ludzkiego może odbywać się m.in. z wykorzystaniem metod kosztowych. Jeśliby za podstawę przyjąć metodę kosztów historycznych, to pozyskanie osób dysponujących wysoką inteligencją generacyjną przypisać by można kosztom nabycia (kosztom bezpośrednim) oraz kosztom kształcenia (także kosztom bezpośrednim). W praktyce jednak ustalenie tych kosztów, choćby w związku z wysoką pracochłonnością i trudnością diagnozowania tego rodzaju inteligencji u pracowników (związaną m.in. z dostępnością danych) byłoby problematyczne. Dotyczy to także stosowania metody odtworzeniowej – innej metody kosztowej.

Jeśli chodzi o metody dochodowe wyceny, na przykład metodę zdyskontowanych strumieni przychodów E.G. Flamholtza, to jej ewentualny związek z inteligencją generacyjną może być następujący:

- z przebiegu ścieżki kariery pracownika można wnioskować o jego doświadczeniu międzygeneracyjnym,
- przyspieszony przebieg kariery świadczyć może o umiejętnościach współpracy międzypokoleniowej,
- szacowane wysokie prawdopodobieństwo pozostania pracownika w organizacji może wynikać m.in. z prognozy o niewystępowaniu nierozwiązywalnych konfliktów, także tych międzypokoleniowych w organizacji.

Istnienie powyższego związku nie oznacza jednak możliwości określenia w jednostkach pieniężnych wartości inteligencji generacyjnej ani tworzonego dzięki niej dochodu.

Z nowszych metod wyceny kapitału ludzkiego warto zapoznać się z formułą z Saarbrücken. Kształtowanie inteligencji generacyjnej można by przypisać takiej zmiennej w tej formule jak: rozbudowa szkoleń (gdyż można wyobrazić sobie szkolenia/warsztaty na temat wielogeneracyjności pracowników). Jednak określenie, o ile to przedsięwzięcie podwyższy wartość kapitału ludzkiego, wymagałoby uprzedniej modyfikacji narzędzi zbierania informacji analitycznych.

Możliwe byłoby natomiast – bez takich modyfikacji – zastosowanie Monitora A. Mayo, który stanowi uniwersalną (choć mocno uproszczoną) metodę wyceny kapitału ludzkiego. Przykładowo wycena aspektu: „kierowanie się stereotypami w warunkach funkcjonowania w wielogeneracyjnej organizacji” mogłaby być następująca:

- deficyt (ocena na poziomie 0,5) – brak umiejętności odróżniania rzeczywistości od stereotypów,
- równowaga (ocena na poziomie 1,0) – umiejętność odróżniania rzeczywistości od stereotypów,
- nadwyżka (ocena na poziomie 1,5) – umiejętność odróżniania rzeczywistości od stereotypów oraz przekonywania wybranych osób o konieczności takiego różnicowania,
- poważna nadwyżka (ocena na poziomie 2,0) – umiejętność odróżniania rzeczywistości od stereotypów oraz skutecznego wpływania na zmianę poglądów w tej mierze w organizacji.

## Podsumowanie

W opracowaniu przedstawiono wyniki własnych badań empirycznych wskazujących na istnienie u przedstawicieli generacji C stereotypów wobec własnego i innych pokoleń, a tym samym potwierdzających przedstawioną na wstępie hipotezę. Powstaje w związku z tym konieczność odpowiedniego, zorientowanego na niwelowanie tychże stereotypów kształtowania inteligencji generacyjnej. Z uwagi na uwarunkowania demograficzne powinno stać się to wręcz imperatywem organizacji XXI w. Mogą one stawać się nie tylko inteligentnymi organizacjami, ale w szczególności organizacjami inteligentnymi generacyjnie. Przedstawione rozważania dotyczące definicji i prób operacjonalizacji, a także wyceny inteligencji generacyjnej jako behawioralnej dźwigni wartości, mogą być wykorzystane właśnie do opracowania koncepcji organizacji inteligentnej generacyjnie.

## Literatura

- Biggs S., Lowenstein A. (2011), *Generational Intelligence. A Critical Approach to Age Relations*, Routledge, London and New York.
- Gardner H. (2009), *Inteligencje wielorakie. Nowe horyzonty w teorii i praktyce*, MT Biznes, Warszawa.
- Golińska L. (2012), *Temperament i osobowość – źródła indywidualnej niepowtarzalności* [w:] E. Bielawska-Batorowicz (red.), *Wprowadzenie do psychologii dla ekonomistów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Klaffke M. (2014), *Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement* [w:] *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practise-Ansätze*, Hrsg.: M. Klaffke, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kyriacou C.P. (2001), *Dziedziczność i genetyka behawioralna* [w:] D. Komble, A.M. Coleman (red.), *Biologiczne mechanizmy zachowań*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Moczydłowska J.M. (2016), *Zarządzanie relacjami międzypokoleniowymi jako cecha przedsiębiorstw inteligentnych* [w:] C. Suszyński, G. Leśniak-Łebkowska (red.), *Organizacja inteligentna. Perspektywa zasobów ludzkich*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Nęcka E. (2000), *Pobudzenie intelektu. Zarys formalnej teorii inteligencji*, Universitas, Kraków.
- Nęcki Z. (1996), *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków.
- Polowczyk J. (2012), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

- Strelau J. (2015), *Różnice indywidualne. Historia – determinanty – zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe Scholar/Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa.
- Warwas I. (2016), *Zarządzanie generacjami na wewnętrznym rynku pracy* [w:] I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wegge J., et. al. (2008), *Eine aktuelle Bilanz der Vor- und Nachteile altergemischter Teamarbeit*, „Zeitschrift fuer Wirtschaftspsychologie”, nr 10.
- Wells J.R. (2014), *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

**SHAPING OF GENERATIONAL INTELLIGENCE  
AS A BEHAVIOURAL LEVER OF THE 21<sup>ST</sup> CENTURY  
ORGANISATION VALUE**

**Summary:** The study presents the premises of determining and the definition of generational intelligence, while making an attempt to indicate its relation to other types of intelligence. It gives the results of empirical research conducted in 2016 concerning stereotypisation as a barrier for using generational intelligence. It explains why generational intelligence may be treated like a behavioural lever of the 21<sup>st</sup> century organisation value. It also identifies a possible way of valuating the variable as part of a diagnosis of human capital value on the level of an individual, team or the whole organisation.

**Keywords:** generational intelligence, stereotypes, intergenerational relations management, human capital valuation, behavioural value levers.