

Sprawozdanie z debaty pt.

„Edukacja dorosłych – czyli jak wydłużać aktywność zawodową. Znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy”

Warszawa, 2 grudnia 2021 r.

2 grudnia 2021 r. odbyła się kolejna, ósma debata z cyklu debat „Między nauką a praktyką” organizowana przez IPiSS. Debaty te upowszechniają wiedzę z zakresu polityki społecznej. Tym razem spotkanie poświęcone zostało problematyce wydłużania aktywności zawodowej poprzez ustawiczną edukację. Debata miała na celu wskazanie i rekomendowanie sposobów podnoszenia jakości kapitału ludzkiego (kompetencji) osób dorosłych tak, aby zwiększyć ich użyteczność dla pracodawcy. Prezentowane działania edukacyjne ze wskazaniem na znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy mają przyczynić się do utrzymania i zwiększenia zatrudnienia starszych pracowników w nowych uwarunkowaniach społecznych, ekonomicznych, technicznych i technologicznych.

Pod względem merytorycznym debatę przygotowała prof. Urszula Jeruszka, która także prowadziła debatę i moderowała dyskusję panelową.

Spotkanie otworzyła dr Elżbieta Bojanowska, dyrektor IPiSS, która powitała uczestników debaty. Dyrektor Elżbieta Bojanowska podkreśliła, iż debata podejmuje kluczowe wyzwanie, przez jakim staje polityka społeczna zarówno w Polsce, jak i na świecie, zarówno dzisiaj, jak i w przyszłości, bowiem aktywność zawodowa i edukacja dorosłych Polaków ma duże znaczenie wobec wyzwań współczesnej gospodarki w warunkach starzenia się społeczeństwa, starzenia się także zasobów pracy, a międzypokoleniowa wymiana wiedzy i doświadczenia staje się narzędziem wspierania konkurencyjności przedsiębiorstw. Dyrektor Elżbieta Bojanowska podziękowała całemu zespołowi Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych za zaangażowanie i pracę na rzecz debat, a szczególnie osobie bezpośrednio odpowiadającej za przygotowanie debat – pani Małgorzacie Krowiak.

Następnie głos zabrał minister Stanisław Szwed, sekretarz stanu w Ministerstwie Rodziny i Polityki Społecznej. Minister Stanisław Szwed podkreślił wagę kwestii związanej z edukacją dorosłych ze względu na starzenie się społeczeństwa. Poinformował, iż według *Prognozy ludności do 2050 r.*, przygotowanej przez GUS populacja osób w wieku powyżej 50. roku życia będzie stanowiła ponad 40% ogółu ludności, a jak wynika z danych Eurostatu, uczestnictwo dorosłych Polaków w edukacji utrzymuje się na niemal dwukrotnie niższym poziomie niż średnia dla krajów UE. W 2019 roku ten wskaźnik dla krajów UE

wyniósł 10,8%, zaś dla Polski 4,8%. Wskazał, iż w ostatnich latach w Ministerstwie Rodziny i Polityki Społecznej podejmowanych jest szereg działań stymulujących rozwój edukacji osób starszych i zachęty do pozostawania na rynku pracy mimo osiągnięcia wieku emerytalnego. Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej realizowało programy wspierające aktywność edukacyjną i zawodową osób starszych: program *Senior +* w latach 2015 – 2020, program na rzecz *Aktywności Społecznej Osób Starszych* w latach 2014 – 2020, program na rzecz osób starszych *Aktywni+* przewidziany do realizacji na lata 2021 – 2025. Minister Stanisław Szwed podkreślił, iż w rozwoju edukacji dorosłych ważną rolę odgrywają uniwersytety trzeciego wieku, ściśle współpracujące z samorządami i organizacjami pozarządowymi, kluczowy jest udział Ministerstwa Edukacji i Nauki, ale też całego rządu. W rozwoju edukacji dorosłych ważne są też środki finansowe, a jednym z głównych instrumentów finansowych jest Europejski Fundusz Społeczny na lata 2021 – 2027.

Prof. Urszula Jeruszka, prowadząc spotkanie, odniosła się do wzrostu średniej długości życia Polaków. Z najnowszego raportu GUS wynika, że w 2019 r. przeciętne trwanie życia mężczyzn w Polsce wyniosło 74,1 roku, natomiast kobiet 81,8 roku. W porównaniu z 1990 rokiem trwanie życia wydłużyło się odpowiednio o 7,9 i 6,6 roku. Kobiety mogą przejść na emeryturę w wieku 60 lat, a mężczyźni w wieku 65 lat, ale osoby, które mają taką możliwość, powinny wydłużać okres aktywności zawodowej. Kurczenie i starzenie się potencjalnych zasobów pracy stanowi wyzwanie dla polityki społecznej, w tym edukacyjnej. Wzrasta znaczenie aktywizacji osób w różnym wieku poprzez edukację wraz ze znaczeniem międzypokoleniowego transferu wiedzy.

Podkreśliła, iż obecnie w firmie obok siebie, w jednym zespole mogą funkcjonować pracownicy z kilku, co najmniej czterech, pokoleń. Kraje europejskie skutecznie promują dobre praktyki w zakresie różnorodności wiekowej w zatrudnieniu, poprzez wskazywanie korzyści wynikających z zatrudnienia pracowników w różnym wieku i tworzenia zespołów międzypokoleniowych. Dzięki temu pracodawca zapewnia wzajemną wymianę wiedzy i doświadczeń pomiędzy różnymi pokoleniami pracowników. Osoby starsze, powyżej 50 roku życia, przekazują młodszym tajniki zawodu, pamięć instytucjonalną, tradycje firmy, zaś młodzi przekazują nową wiedzę teoretyczną, umiejętności w zakresie nowych technologii, większa witalność itp. Stereotypowe bariery wiekowe zanikają. Międzypokoleniowy transfer wiedzy jako element organizacyjnego uczenia się może być traktowany jako jedna z metod *lifelong learning*, zaś istotnym czynnikiem rozwoju transferu wiedzy jest kapitał społeczny – społeczne relacje, zaufanie wobec innych, podzielane wartości i normy.

Wykład wprowadzający pt. *Międzypokoleniowy transfer kapitału edukacyjnego. Teoria i praktyka dzielenia się wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami społecznymi* wygłosił prof. zw. dr hab. Stefan M. Kwiatkowski, wiceprzewodniczący Komitetu Nauk Pedagogicznych PAN, prorektor Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w latach 2012-2016, rektor tej uczelni w kadencji 2016-2020, kierownik Katedry Pedagogiki Pracy i Andragogiki w APS. Prof. Kwiatkowski na wstępie zwrócił uwagę, iż kapitał edukacyjny jest czymś, o czym wszyscy wiemy, czujemy że to jest coś ważnego, ale nie przykładamy należytej wagi do jego społecznego transferu.

Referent rozpatrywał kapitał edukacyjny z kilku punktów widzenia. Pierwszy to indywidualny kapitał edukacyjny każdego członka społeczeństwa, który wynika z naszej osobistej wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych. Ten kapitał gromadzimy przez całe życie. Już w rodzinie rozpoczyna się transfer kapitału edukacyjnego. W pierwszym okresie jest to transfer od rodziców czy dziadków w kierunku dzieci. Ale z biegiem czasu ten transfer zaczyna mieć charakter zwrotny. W pewnym, stosunkowo młodym wieku, dzieci i młodzież zaczynają przekazywać swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne rodzicom i dziadkom. Czyli następuje taka międzypokoleniowa wymiana. Potem gromadzimy kapitał edukacyjny w sposób instytucjonalny. Rozpoczyna się to gromadzenie w przedszkolu, w szkole, na uniwersytecie. Podkreślił, iż dobrze byłoby, żeby od najmłodszych lat uczniowie, studenci i potem pracownicy mieli świadomość, że kapitał edukacyjny jest ich własnością, rzeczą niezbywalną, że nikt im tego kapitału nigdy nie zabierze. W związku z tym warto się uczyć w wieku szkolnym, akademickim, ale warto się uczyć również w wieku dorosłym, senioralnym. Profesor Kwiatkowski scharakteryzował elementy indywidualnego kapitału edukacyjnego, podkreślając, iż wiedzę trzeba samemu zdobyć, umiejętności kształtować wykorzystując odpowiednie maszyny, urządzenia, laboratoria, warsztaty, zaś kompetencje społeczne, bardzo ważny element, nie są kształtowane w sposób instytucjonalny, w ich tworzeniu ogromne znaczenie ma dom rodzinny, gdzie się zaczyna proces wychowawczy.

Referent rozpatrywał kapitał edukacyjny także z innego punktów widzenia – jako grupowy kapitał edukacyjny. Podkreślił rolę transferu kapitału edukacyjnego, uzasadniając, iż jeżeli mamy nawet bardzo wysoki indywidualny kapitał edukacyjny, ale nie potrafimy się dzielić tym kapitałem albo nie stworzono nam możliwości do tego, żeby się dzielić tym kapitałem, to on pozostaje ciągle naszą własnością. Indywidualny kapitał edukacyjny można spożytkować w grupie. Za ważne zagadnienie uznał ustalenie, czy atmosfera, klimat w grupie pozwala na to, żebyśmy się sami w sposób swobodny dzieli swoim kapitałem i jednocześnie

żebyśmy mogli czerpać od członków grupy, czy jesteśmy grupą czy jesteśmy zespołem indywidualistów. Transfer i jakość tego transferu zależy od szefa grupy, ale również od uczestników grupy, od tego jak oni są otwarci na innych. Grupowy kapitał edukacyjny może być rozpatrywany jako suma indywidualnych kapitałów poszczególnych pracowników, wcześniej uczniów, studentów, ale też może być rozpatrywany jako suma kapitałów indywidualnych, wzmocniona relacjami między członkami grupy. Referent dodał, iż występują przypadki, w których członkowie grupy niechętnie dzielą się swoim kapitałem indywidualnym i wówczas mówimy o konkurencyjności, rywalizacji między pracownikami, co nie przynosi dobrych efektów jeśli chodzi o całość pracy zespołu. Zwrócił uwagę, iż grupowy kapitał edukacyjny może mieć charakter korporacyjny, wówczas mówimy o kapitale ekonomistów, lekarzy, nauczycieli, prawników.

W drugiej części wystąpienia profesor S. Kwiatkowski omówił pojęcie pokolenia, podkreślając, iż dotąd pokolenia zmieniały się co 20 - 30 lat. Wraz z rozwojem techniki i technologii, przyspieszeniem życia społecznego ta częstotliwość jest znacznie większa, teraz pokolenia zmieniają się co kilkanaście lat. Referent przedstawił podział i ramy czasowe pokoleń funkcjonujących w życiu społecznym, w sytuacjach rodzinnych, towarzyskich i na rynku pracy: pokolenie weteranów – osoby urodzone w latach 1922-1944, pokolenie *baby boomers* – osoby urodzone w latach 1945-1964, pokolenie X – osoby urodzone w latach 1965-1980, pokolenie Y – osoby urodzone w latach 1981-1994, pokolenie Z – osoby urodzone w latach 1995-2010, pokolenie Smart, tzw. S – osoby urodzone po roku 2010. Przedstawiciele najmłodszego pokolenia to są ci, od których umiejętności informatycznych mogą się uczyć pokolenia X, Y, Z. Podkreślił, iż jest to fenomen edukacyjny – nie było w historii edukacji, w historii świata takiego okresu, w którym małe dzieci byłyby ekspertami w jakiej dziedzinie i uczyły osoby dorosłe. Zwrócił uwagę na transfer, rozwój kapitału edukacyjnego w tzw. świecie nieformalnym. Wskazał, iż uczymy się przez kilkanaście lat - mniej więcej od siódmego roku życia do ukończenia studiów, a potem pracujemy 40, czasem 50 lat. Zatem transfer kapitału edukacyjnego w nieformalnym świecie, gdzie już nie ma szkoły, nie ma uczelni jest kluczowy dla rozwoju gospodarki. Od tego, jak transfer wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych jest skuteczny w przedsiębiorstwie zależy efektywność przedsiębiorstw, a w efekcie efektywność całej polskiej gospodarki. To jest kwestia wprowadzania kogoś do zawodu, do przedsiębiorstwa, do technologii wytwarzania produktów czy usług, wskazywaniu mu jakie są organizacyjne cechy charakterystyczne przedsiębiorstwa, na czym polega kultura pracy w przedsiębiorstwie. To jest 40 letni okres, który – jeżeli nie jest zmarnowany – jest okresem bardzo dynamicznego rozwoju kapitału

edukacyjnego. Oczywiście może być taka sytuacja, w której jednostka nie ma chęci, nie ma motywacji do tego, żeby czerpać z kapitału innych, ale szczególnie w mikroprzedsiębiorstwach takie osoby są szybko identyfikowane i na ogół pracodawcy się z nimi rozstają.

Odnosząc się do płaszczyzn instytucjonalnych referent wskazał, iż przedsiębiorca może stworzyć warunki do tego, żeby starsi pracownicy dzielili się swoją wiedzą, umiejętnościami i kompetencyjnymi społecznymi z młodszymi pracownikami – nie tylko w procesie pracy, ale także w formie szkoleń, spotkań formalnych i nieformalnych, ale musi być stworzona płaszczyzna wymiany myśli. Oczywiście można również sięgać do zasobów osób, które już przeszły na emeryturę. To jest w Polsce wciąż niewykorzystany potencjał. Można te osoby zapraszać i prosić o dzielenie się swoją wiedzą o kooperantach, o załatwianiu różnorodnych spraw związanych z techniką i technologią, swoimi umiejętnościami, a przede wszystkim kompetencjami społecznymi. Wykorzystywanie poprzez transfer kapitału edukacyjnego osób, które przeszły na emeryturę jest to ogromne wyzwanie stojące przed przedsiębiorcami i przed całą polską gospodarką.

Kończąc wystąpienie, prof. S. Kwiatkowski zwrócił uwagę na pewien rodzaj kapitału edukacyjnego, który jest kapitałem ukrytym. Wiedza ukryta to jest wiedza, którą mamy w swoich umysłach, która wynika z naszego doświadczenia, którą do tej pory się z nikim nie dzieliliśmy, która nie jest nigdzie zapisana. To jest ogromny potencjał edukacyjny, który jest w Polsce ciągle zaniedbany. Dzielenie się wiedzą ukrytą, zdobywaną przez lata doświadczeń, referent nazwał dzieleniem się własnym doświadczeniem zawodowym i doświadczeniem życiowym. Tą wiedzą ukrytą na co dzień, w sytuacjach rodzinnych dzielą się z nami rodzice, dziadkowie, i to jest naturalne. Ale nie ma takiego dobrego przełożenia na gospodarkę, na przedsiębiorstwa, żeby honorować ludzi, którzy mają wielkie doświadczenie i wykorzystywać ich doświadczenie dla pomnażania kapitału edukacyjnego i w konsekwencji kapitału gospodarczego.

Dr Lidia D. Czarkowska, kierownik Katedry Nauk Społecznych w Akademii Leona Koźmińskiego, dyrektor Centrum Coachingu i Mentoringu tej Akademii, kierownik studiów podyplomowych Coaching Profesjonalny, akredytowany coach i superwizor Izby Coachingu, przedstawiła referat pt. *Ustawiczna edukacja a fazy dojrzałości i poczucie sensu życia*. Na wstępie nawiązała do problemów definiowania pojęcia ustawicznej edukacji. Zwróciła uwagę na definicję sformułowaną przez UNESCO, która podkreśla wszechstronny rozwój osobowości, kształtowanie określonych uzdolnień, zainteresowań, ogólnej sprawności umysłowej, planowe zmiany w rozwoju całej osobowości człowieka jako ostateczny cel

ustawicznego kształcenia w życiu dorosłym. Scharakteryzowała rozróżnione przez Roberta Kidda trzy wymiary edukacji ustawicznej: kształcenie w pionie, kształcenie w poziomie, kształcenie w głąb. Wskazała, iż ten ostatni wymiar edukacji, czyli rozwój postawy związanej z gotowością do autotelicznego procesu rozwoju osobistego, do głębokiej motywacji do wzrostu to dziedzina, którą zajmuje się w praktyce od 25 lat, jednocześnie szukając w klasycznych i współczesnych koncepcjach naukowych takich dziedzin jak psychologia, socjologia, andragogika, lingwistyka, antropologia, prakseologia, organizacja i zarządzanie, neurokognitywistyka bardzo dobrego fundamentu do tego, jak wspierać osoby dorosłe w procesie wzrostu. Podkreśliła, iż wspieranie osób dorosłych w procesie rozwoju wymaga interdyscyplinarnej perspektywy, która łączy patrzenie na człowieka w kontekście jednostki i w kontekście społecznym.

Referentka odnosząc się do wspierania człowieka dorosłego podkreśliła, iż można to robić na wiele różnych sposobów, uwzględniając rodzaj potrzeb, które popychają ludzi do rozwoju. W procesie rozwoju z jednej strony reagujemy na zmieniające się warunki świata zewnętrznego, z drugiej strony pojawiają się w nas impulsy do tworzenia takiej wersji rzeczywistości, w której chcielibyśmy istnieć. Jest to klasyczny, od lat istniejący dylemat w nauce o człowieku: na ile nasz rozwój jest wymuszony warunkami zewnętrznymi, a na ile tym wewnętrznym imperatywem wzrostu, wewnętrznym impulsem do rozwoju. Motywatorami skłaniającymi ludzi do wzrostu są potrzeby – potrzeby podstawowe związane z bezpieczeństwem, funkcjonowaniem, z byciem, a także potrzeby psychospołeczne związane z tworzeniem relacji i więzi z innymi osobami, szacunkiem dla samego siebie, poczuciem własnej wartości. Są też motywatory płynące z naszych zdolności do myślenia w kategoriach uniwersalnych, związanych z wartościami, czyli dawaniem sobie odpowiedzi na pytanie: co jest dla nas najważniejsze? W różnych fazach życia, w różnych fazach dojrzałości inaczej podchodzimy do poszukiwania odpowiedzi na te pytania. Referentka wskazała na potrzebę rozróżnienia: czym jest sukces, a czym jest poczucie spełnienia, uwzględniając odpowiednio kryteria zewnętrzne społeczno-ekonomiczne jako miary sukcesu oraz kryteria wewnętrzne, interpersonalne, odpowiedzi na pytania: kim ja jestem? kim się staję? związane z poczuciem spełnienia. Dodała, iż ważne jest jeszcze pytanie o poczucie sensu życia: po co jestem? Jednostkę, która osiągnęła realizację pełni potencjału charakteryzują pewne konkretne wskaźniki. Po pierwsze, poczucie autonomii, czyli świadomość swojej tożsamości, swojego świata przeżyć, myśli, uczuć, też wartość. Po drugie, umiejętność radzenia sobie z rzeczywistością, sprawne rozwiązywanie problemów, wychodzenie naprzeciw pojawiającym się sytuacjom, szansom, możliwościom, ale także zagrożeniom. Ostatnie dwa lata pokazały

nam, jak w tak zmiennych i nieprzewidywalnych warunkach niezwykle istotna jest nasza odporność psychiczna i rezyliencja, która daje nam szanse odzyskiwać poczucie wpływu i sprawstwa, pomimo szybko zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego. Koncepcja Scotta Barry Kaufmana mówiąca o transcendencji, podkreśla podział potrzeb rozwojowych na dwa odrębne aspekty. Fundamentalny poziom tworzą tzw. potrzeby podstawowe, związane z naszym ogólnym bezpieczeństwem i nawigowaniem w materialnym świecie. Wyższy poziom tworzą potrzeby wzrostu, potrzeby rozwoju – są nimi potrzeba eksploracji, potrzeba miłości, potrzeba posiadania wyższego sensu, wyższego celu, po to właśnie, aby przekraczać bieżące wyzwania rzeczywistości, która czasami bywa ograniczająca.

Dr Czarkowska omówiła różne modele rozwoju człowieka dorosłego w toku przechodzenia przez fazy rozwojowe w ciągu całego życia. Są to modele liniowe, stadialne i cykliczno-fazowe. W modelach liniowych rozwój jest gradualny, kumulatywny, stopniowy. Wedle modelu liniowego z każdym dniem powinniśmy być mądrzejsi, bogatsi o doświadczenie. Niestety to nie zawsze jest takie proste, nie jest to linia prosta wznosząca się ku górze. Są okresy kiedy funkcjonujemy na pewnym plateau i są okresy gwałtownych, przyspieszonych momentów transformacji. W modelach stadialnych rozwój ma charakter kumulacyjny i jest to proces skokowy, który składa się z faz progresu, a czasem także zastoju. Wedle modelu cykliczno-fazowego stopniowo transformujemy każde doświadczenie. Cykl statystycznie występuje co każde 7-11 lat i obejmuje cztery fazy: progres, plateau, regres, kryzys. Model cykliczno-fazowy zakłada, że istnieje faza wzrostu – tj. przyswajania informacji, kumulowania i różnicowania się doświadczenia, faza zastoju – kiedy porządkujemy, integrujemy już nabyte doświadczenia i wchodzimy w pewne rutynizmy, pewne schematy, pewne powtarzalności, faza regresywna – kiedy następuje konflikt pomiędzy tym, co potrafimy, a zmieniającymi się warunkami zewnętrznymi, faza kryzysu – kiedy staramy się korzystać z już wcześniej nabytych metod, strategii, sposobów widzenia siebie i świata, a one nie zawsze są adekwatne do nowych wyzwań, czyli występuje wewnętrzny konflikt między tym, co już wiemy o świecie a tym, czego wymaga od nas zewnętrzne otoczenie.

Referentka zaznaczyła, że rozwój dojrzałości nieuchronnie prowadzi przez cykliczne kryzysy. Odnosząc się do kryzysów rozwojowych przywołała koncepcję dezintegracji pozytywnej prof. Kazimierza Dąbrowskiego, który mówił o tym, że człowiek ma wpisany w swoją strukturę psychiczną instynkt rozwojowy, który polega na tym, że nawet jeżeli sytuacja jest korzystna i adekwatnie reagujemy na zmieniające się warunki, to raz na jakiś czas następuje proces dezintegracji, rozbicia starych struktur psychicznych po to, żeby móc

odpowiedzieć w bardziej złożony, pełny sposób na to, co nas otacza. W tym sensie może się pojawić kryzys wewnętrzny polegający na podważeniu dotychczasowej hierarchii wartości, ale też kryzys z otoczeniem, kryzys konfliktu wynikającego z tego, że osoby, które są dla nas znaczące będąc świadkami naszego procesu transformacji mogą być zaskoczone tym, że nowe „ja” zaczyna przejawiać się na zewnątrz. Ten kryzys ma ogromne znaczenie, jest niezbędny, jest przełomem, kluczowym momentem rozwoju. Natomiast nie zawsze kończy się wzrostem. Aby to było możliwe, potrzebne jest skutecznie poradzenie sobie z wymogami sytuacji. Dlatego czasami w pewnych sytuacjach potrzebne jest wsparcie zewnętrzne – praca z mistrzem, mentorem, proces wspierania reintegracji przez psychoterapię. Referentka przywołała też model Erika Eriksona, który pokazywał, że cała trajektoria naszego życia to są pewne kryzysy, dylematy, na które możemy odpowiedzieć. Cztery podstawowe to: dylemat tożsamości, intymności, generatywności i integralności. Dodała, iż współcześnie społeczno-kulturowa trajektoria wzrostu jest tak zaprojektowana, że przez pierwsze 20 lat w centrum rozwoju jednostki jest nauka, edukacja formalna – kolejne szczeble edukacji, doskonalenie, nabywanie nowych umiejętności, czyli ustawiczne kształcenie. Kolejne 20 lat to realizacja naszych zadań biologiczno-społecznych, realizacja celów rodzinno-karierowych. Bardzo często w okolicach lat czterdziestych życia człowieka następuje proces indywiduacji, tak to widział Carl Gustav Jung, i wtedy pojawiają się pytania o to, co jest dla mnie osobiście wartością?, jaką mam unikalną jakość, którą mogę wnieść jako swój wkład w to życie?, czego chcę od tego świata jako przestrzeni, w której mogę zbierać doświadczenia i uczyć się? W kolejnym etapie dorosłości, w wieku między 40 a 60 rokiem życia następuje świadome poszukiwanie głębokiego sensu istnienia, poszukiwanie odpowiedzi na pytania egzystencjalne. Po 60 roku życia pojawia się świadomość mędrca, osoby która integruje swoje doświadczenia, wie na czym polega funkcjonowanie istoty ludzkiej na tej planecie.

Kończąc wstąpienie dr L. Czarkowska odnosząc się do rozwoju ku naszej pełni wskazała teorię inteligencji wielorakich. Zauważyła, iż można rozwijać się tylko w jednym aspekcie, np. tylko w aspekcie inteligencji duchowej, albo tylko w aspekcie inteligencji poznawczej, albo tylko w aspekcie inteligencji emocjonalnej. Ale patrząc na rozwój człowieka przez całe życie, przez ustawiczne kształcenie i stopniowe nadawanie sensu kolejnym doświadczeniom warto spojrzeć na to, jakie są konsekwencje rozwoju tylko w jednej dziedzinie. Wskazała na czym polega ryzyko związane z redukcjonizmem, wprowadzaniem człowieka tylko do jednego z czterech wymiarów, co się dzieje kiedy mamy tylko inteligencję fizyczną, tylko emocjonalną, tylko kognitywną albo tylko duchową. Chodzi o to, aby widzieć człowieka całościowo i przez całe życie, przez doświadczenie zarówno w

procesie edukacji formalnej, jak i działaniach oświatowych pozaformalnych, przez udział w kulturze i sztuce, aby rozwijać się harmonijnie, całościowo, ku pełni osobowości.

Kolejny wykład pt. *Edukacja dorosłych – oblicza lifelong learning w dobie pandemii i przemian rynku pracy* wygłosił dr hab. Łukasz Sienkiewicz, profesor Politechniki Gdańskiej, ekspert ds. rynku pracy w Europejskim Obserwatorium Zatrudnienia Komisji Europejskiej, ekspert ds. prognozowania zapotrzebowania na umiejętności w Europejskim Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego. Na wstępie referent wskazał, że chociaż wszyscy wiemy czym jest uczenie się ustawiczne czy uczenie się przez całe życie, to należy zwrócić uwagę, że różnego rodzaju instytucje międzynarodowe i różni badacze są dalecy od spójnej, jednej definicji. Różne definicje zogniskowane są na różne perspektywy. Profesor Sienkiewicz zaznaczył, iż rozważać będzie uczenie się ustawiczne z perspektywy związanej ze sferą zawodową, nie tyle osobistą czy psychologiczną. Perspektywa zawodowa, społeczna, ekonomiczna to bardzo ważny wymiar uczenia się przez całe życie, dlatego że to uczenie się przez całe życie, zdobywanie wiedzy, umiejętności, kompetencji społecznych musi odpowiadać na wyzwania teraźniejszości i wyzwania przyszłości wynikające z posiadania odpowiednich umiejętności, wiedzy i kompetencji społecznych z perspektywy rynku pracy. Skala i zakres zmian na rynku pracy wynikają z bardzo różnych czynników: globalizacyjnych, technologicznych, społecznych, demograficznych czy też zmian w zakresie preferencji i wartości. Dodatkowo, te zmiany są wielotorowe i wymagają tak różnorodnych kompetencji, że trudno jest wskazać jedną wersję przyszłości w zakresie potrzeb dotyczących rozwoju kapitału ludzkiego. Na przykład zmiany technologiczne są przewidywalne do pewnego stopnia, istnieją bowiem technologie dysruptywne, o których nie jesteśmy w stanie w tej chwili nic powiedzieć, które mogą całkowicie zmienić zapotrzebowanie na określone umiejętności w przeciągu następnych 10 czy 15 lat. Nie byliśmy w stanie przewidzieć również pandemii i zmian, które w bardzo krótkim czasie ona wymusiła z punktu widzenia umiejętności cyfrowych dużej części społeczeństwa. Referent zwrócił uwagę na czekającą nas powszechne globalne zmiany i przemiany zawodowe związane z pracą zdalną, cyfryzacją czy automatyzacją. Według ostatniego raportu Europejskiego Forum Ekonomicznego prawie 50% pracowników będzie potrzebowało zmiany umiejętności w ciągu najbliższych pięciu lat. To są olbrzymie zmiany dotyczące automatyzacji czy robotyzacji pracy, upowszechniania wykorzystywania technologii cyfrowej czy pracy zdalnej. Zakładamy, że większość uczestników rynku pracy w jakimś stopniu kompetencje informatyczne, cyfrowe posiada. Natomiast trudno jest przewidzieć czy rozwój technologii nie będzie wymuszał jeszcze głębszych zmian w zakresie posiadania dodatkowych umiejętności. Na przykład takim

obszarem jest wpływ robotyki czy automatyzacji na interakcję z człowiekiem. Wszystkie kwestie związane z zespołami funkcjonującymi w ramach relacji robot – człowiek wymagają zupełnie innych umiejętności w zakresie komunikacji, zarządzania swoją pracą czy poczucia sensu tej pracy. Odniósł się również do braków kompetencyjnych na rynku pracy, podając iż wedle opublikowanego przed miesiącem raportu Polskiego Forum HR ponad 30% badanych przedsiębiorstw w ciągu ostatniego roku odczuło braki kompetencyjne w swoich strukturach. To oznacza, że pomimo, iż zdobywamy nowe kompetencje, ciągle się uczymy, to tych kompetencji brakuje. To wpływa zasadniczo na możliwości funkcjonowania i rozwój tych przedsiębiorstw. Nie możemy zakładać, że mimo zmian demograficznych, czyli wchodzenia na rynek pracy nowych pokoleń, które mają zupełnie inne kompetencje cyfrowe, to te braki kompetencyjne znikną. Dlatego, że kompetencje, których będziemy potrzebować w przewidywanej przyszłości, to znaczy w perspektywie najbliższych 10 lat, to kompetencje nie tylko w zakresie cyfrowości czy technologii, ale także dotyczące elastyczności, gotowości do zmiany, umiejętności pracy zwinnej, proaktywności, samodzielności, umiejętności personalnych. To są kompetencje, które rozwijane są w zasadzie przez całe życie, ale kluczowy nacisk na rozwój tych kompetencji powinien być położony we wczesnych fazach edukacji, bo na pewnej bazie dotyczącej na przykład kompetencji związanych z elastycznością czy umiejętnościami komunikacyjnymi, my później budujemy szereg innych umiejętności, które warunkują sprawne funkcjonowanie osób na rynku pracy w przyszłości.

W drugiej części wystąpienia referent omówił aktywność edukacyjną Polaków badaną różnymi metodami, wskazując iż Polska niestety znajduje się zawsze w grupie krajów o najniższym nasileniu uczenia się przez całe życie i to jest dosyć trwałym trendem. Podkreślił, że w dobie cyfryzacji i zmian na rynku pracy, a szczególnie teraz w dobie pandemii, bardzo duże znaczenie ma uczenie się w sposób nieformalny, z wykorzystaniem Internetu i technologii cyfrowych, a także uczenie się w miejscu pracy w różnych formach coachingowych, mentoringowych i obserwacyjnych. Z perspektywy polskiego rynku pracy martwi to, że przede wszystkim uczą się osoby, które i tak są w lepszej sytuacji na rynku pracy. Najniższe wskaźniki uczestnictwa w uczeniu się przez całe życie dotyczą właśnie osób starszych i osób o niskich kwalifikacjach.

Referent nawiązał do koncepcji dobrych praktyk wykorzystywanych przy realizacji LLL, promowanych przez instytucje europejskie i realizowanych w innych krajach. Kraje członkowskie Unii Europejskiej czy Komisja Europejska od dłuższego czasu promują uczenie się przez całe życie poprzez szereg aktywności, które są nakierowane na tworzenie nowych umiejętności czy badanie potrzeb kompetencyjnych w przyszłości i powiązanie aktywności

edukacyjnych z tymi kompetencjami. Dobre praktyki – identyfikowane w licznych raportach opracowanych na poziomie europejskim – pokazują w jaki sposób kraje europejskie radzą sobie ze wspieraniem aktywności edukacyjnej przez całe życie, z nakierowaniem na kompetencje kluczowe, a czasem nawet na kompetencje podstawowe. Referent przedstawił przykłady dobrych praktyk. Jednym z takich przykładów jest program SkillsPlus w Norwegii, który pozwala osobom dorosłym zdobyć podstawowych umiejętności. Przypomniął, iż niskie uczestnictwo w edukacji ustawicznej dotyczy osób o niskich kwalifikacjach i to może być przeszkodą w podejmowaniu bardziej złożonych działań edukacyjnych. Warto rozwijać umiejętności podstawowe i wspierać w różny sposób rozwój umiejętności cyfrowych. Również dobrym przykładem, zupełnie innym, z Irlandii, jest tworzenie sieci firm Skillnet Ireland, pozwalającej na tworzenie pewnej infrastruktury do prowadzenia działań szkoleniowych w ramach potrzeb identyfikowanych w poszczególnych sektorach gospodarki. Obecnie działa w Irlandii 73 takich sieci, wspierając ponad 21 tys. firm i podejmując działania związane z wyzwaniami bieżącymi, np. związanymi z pandemią COVID-19 czy z obserwowanymi również w Polsce problemami związanymi z sukcesją w firmach rodzinnych. Kolejnym przykładem dobrych praktyk jest system indywidualnych kont szkoleniowych we Francji, które pozwalają ludziom, niezależnie od aktywności zawodowej czy od rodzaju wykonywanego zawodu, gromadzić pewne środki na indywidualnym koncie, które mogą być później wykorzystane do wspierania szkoleń w różnych obszarach.

Prof. Ł. Sienkiewicz wskazał, iż pandemia wpłynęła na zmiany sposobu uczenia się w kierunku wykorzystania technik multimedialnych, internetowych. Zdecydowanie rzadziej wykorzystywane są materiały drukowane czy wymagające obecności fizycznej. Podkreślił, że zmiany sposobów uczenia się związane z przejściem na metody cyfrowe czy nauczanie zdalne wymagają nie tylko przeciwdziałania barierom czysto technologicznym, takim jak dostęp do Internetu szerokopasmowego czy komputerów, ale przede wszystkim kompetencji cyfrowych.

Kończąc wystąpienie, prof. Ł. Sienkiewicz zwrócił uwagę na rolę przedsiębiorców czy pracodawców w sposobach wspierania uczenia się przez całe życie. Nie chodzi tylko o wspieranie różnego rodzaju działań rozwojowych pracowników, czyli czy to będą metody coachingowe, szkoleniowe, rozwojowe czy jakaś inna forma uczenia się, ale – podkreślił referent – coraz częściej powinniśmy myśleć o tym, w jaki sposób zagospodarować osoby, które są wypalone zawodowo, które dotarły do końca swoich ścieżek karier, które znajdują się w sytuacji plateau kariery, które czują, że potrzebują zmiany.

Referat pt. *Poradnictwo kariery (poradnictwo zawodowe) we wspieraniu całonizowego rozwoju jednostki i jej aktywności zawodowej* wygłosiła prof. zw. dr hab. Magdalena Piorunek, prodziekan Wydziału Studiów Edukacyjnych w Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, kierownik Zakładu Poradnictwa Społecznego w tej uczelni. Rozpoczęła wykład charakteryzując klasyczny liniowy model kariery, który w połowie XX wieku zaproponował i opisał Donald Super. Podkreśliła, iż model ten w obecnej rzeczywistości społecznej i rynkowej często ustępuje miejsca modelowi sekwencyjnemu czy mozaikowemu albo inaczej kolażowemu. Zwróciła uwagę na istnienie szeregu mitów dotyczących liniowego rozwoju zawodowego jednostki, które nie do końca adekwatnie oddają sytuację jednostki na współczesnym rynku pracy. Pierwszy mit to uznanie, że diagnozowanie zainteresowań jest warunkiem efektywnego zaplanowania kariery. Często nie docenialiśmy zmiennego charakteru tych zainteresowań i roli doświadczenia w ich kształtowaniu. Często myśleliśmy o konieczności odkrywania swojej pasji, która jest warunkiem przynoszenia satysfakcji zawodowej. Okazuje się, że pasję odkrywa się w działaniu, a warunkiem satysfakcji zawodowej nie zawsze jest tylko pasja w realizacji określonych czynności zawodowych. Kolejny mit to konieczność wystrzegania się błędnych decyzji w toku kariery zawodowej. Wydaje się, że nie ma możliwości absolutnie bezbłędnego zaplanowania kariery zawodowej, a te błędne decyzje, które narażają nas na porażki stanowią cenne źródło doświadczeń i stwarzają możliwość dokonywania pogłębionego wglądu w siebie. Ponadto mieliśmy często przeświadczenie o indywidualnym charakterze podejmowanych decyzji zawodowych nie doceniając roli otoczenia społecznego. Przy czym nie dostrzegaliśmy lub minimalizowaliśmy rolę takich procesów jak intuicja, emocje, procesy nieuświadomione. Okazuje się, że bardzo często w naszym rozwoju zawodowym nie doceniamy roli czynników makrospołecznych, na które wpływ mamy ograniczony.

Prof. M. Piorunek omówiła paradygmaty poradnictwa zawodowego. Zwróciła uwagę, iż do tej pory dominował tradycyjny paradygmat poradnictwa zawodowego, zorientowany na stabilność narodowych rynków pracy, na zawody ograniczone terytorialnie, na stałość raz wybranych ścieżek zawodowych, które wiążą się z konkretnymi zawodami określającymi tożsamość jednostki. Wedle tego paradygmatu koncentrowaliśmy się na izolowanych czynnikach dokonywania wyborów zawodowych badając temperament, zainteresowania, zdolności, na dominującej roli doradcy zawodowego, który pełnił funkcję eksperta ułatwiającego dokonywanie wyborów zawodowych i w pewnym stopniu ponosił odpowiedzialność za podejmowane przez jednostkę decyzje, na wątku terapeutycznym doradztwa, traktując wybór ścieżki kariery jako problem życiowy, z którym trzeba sobie jakoś

poradzić. Obecnie coraz częściej zaczyna dominować paradygmat poradnictwa kariery, nazywany również paradygmatem poradnictwa konstruowania kariery. Jest to zmiana filozofii myślenia o karierze zawodowej. Wedle nowego paradygmatu orientujemy się na globalne i transnarodowe konteksty, koncentrujemy się na mobilności życiowej i wielości wzorców karier, skupiamy się na kompetencjach jednostki: życiowych, kulturowych, adaptacyjnych, które możemy wykorzystać w rozwoju kariery, ogniskujemy się na indywidualnej perspektywie oceny swojej pozycji rynkowej, a nade wszystko przyjmujemy założenie, że człowiek odpowiada za kształt własnej kariery i to klient w procesie doradczym pełni główną rolę, a jego zadaniem jest współudział w rozwiązywaniu swojego problemu związanego z rozwojem kariery zawodowej i utrzymywanie całościowej zdolności zatrudnieniowej.

Referentka powołała się na prof. Augustyna Bańkę, wedle którego przejście od poradnictwa zawodowego do doradztwa kariery to przemieszczanie punktu ciężkości z programów interwencyjnych na programy prewencji, profilaktyki i promocji rozwoju osobowości i całościowego budowania swojego kapitału kariery we wszystkich wymiarach.

Omówiła główne założenia poradnictwa kariery jako specyficznego procesu projektowania swojego życia. W procesie tym jednostkę postrzega się jako silną, dysponującą zasobami, które trzeba tylko odkryć i rozwinąć. Jednostka samodzielnie podejmuje decyzje edukacyjne i zawodowe w ramach współpracy z doradcą. W poradnictwie kariery kładziemy nacisk na kontekst środowiskowy i biograficzny funkcjonowania człowieka, mówimy o projektowaniu życia jako całości, a nie tylko projektowaniu przebiegu aktywności zawodowej, koncentrujemy się na jednostce, która aktywnie współpracuje ze swoim doradcą. Referentka podkreśliła, iż poradnictwo kariery musi przebiegać w bardzo zróżnicowany sposób i powinno być adresowane do ludzi na różnych etapach rozwojowych i życiowych. W obecnej krajowej rzeczywistości poradnictwo kariery w odniesieniu do osób na etapie średniej dorosłości czy starości w kontekście także rozwoju zawodowego jest nieobecne. Postulowała, żeby wdrażać w praktykę społeczną działania o charakterze coachingowym, adresowane do wszystkich grup wiekowych. Ich zadaniem jest niedyrektywne stymulowanie u osób na poszczególnych etapach życiowych procesów poszukiwania zasobów, które umożliwią efektywne realizowanie planów edukacyjno-zawodowych. Jest to także wspieranie pogłębionej pracy jednostki nad sobą, nad dokonywaniem wglądu w siebie, w swoją motywację, swoje potrzeby, priorytety życiowe. Podkreśliła potrzebę stałego budowania kapitału kariery, czyli umiejętności wykorzystywania różnych doświadczeń zawodowych i życiowych oraz różnych możliwości umacniania swoich zasobów. Zaznaczyła, iż musimy mieć świadomość, że rozwój kariery nie w pełni może być kontrolowany. Dlatego ogromna

jest rola czynników środowiskowych, ale także sytuacji przypadkowych, które mogą się w toku rozwoju kariery przydarzyć. W kontekście całościowego rozwoju niezwykle ważne jest kształtowanie refleksyjności biograficznej, czyli umiejętności przeżywania siebie w czasie, patrzenia na swoje zachowanie z większego czasowego dystansu, wgląd jednostki w to, co jest dla niej ważne, umiejętności określania aktualnych priorytetów życiowych, umiejętności uchwycenia idei łączącej poszczególne znaczące wydarzenia w życiu człowieka w pewną całość, dążenie do odkrywania ich znaczenia i sensu. Owa refleksyjność biograficzna to umiejętność, która jest w większym stopniu dostępna osobom dorosłym czy starszym, ale początki takiego myślenia zaznaczają się już na etapie adolescencji.

Podsumowując, referentka podkreśliła, że jej rozważania to spojrzenie na poradnictwo kariery w kontekście całościowego rozwoju jednostki na poziomie teoretycznym, to zbiór pewnych postulatów, które dopiero musimy przełożyć na poziom metodyczny i odpowiedzieć sobie na pytanie: jak te działania wdrożyć w praktykę?

W drugiej części debaty odbyła się dyskusja panelowa nt. *Międzypokoleniowa wymiana wiedzy – edukacyjne wspieranie zatrudnialności osób starszych – wspierać, pomagać, wymagać*. Wzięli w niej udział: prof. Małgorzata Sidor-Rządkowska – uznana specjalistka w dziedzinie HR, pracownik naukowy Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej, ekspert Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej, konsultant i trener w firmach różnych branż i różnej wielkości, członek honorowy Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu; prof. Jacek Kulbaka – profesor Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w Warszawie, kierownik Katedry Historii Wychowania w tej uczelni, członek Towarzystwa Historii Edukacji; prof. Mariola Wolan-Nowakowska – profesor Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w Warszawie, Katedra Pedagogiki Pracy i Andragogiki w APS, członek Rady Programowej Polskiej Federacji Zatrudnienia Wspomaganego, trener umiejętności psychospołecznych i treningu interpersonalnego Polskiego Towarzystwa Psychologicznego; dr inż. Krzysztof Symela – dyrektor Centrum Badań Edukacji Zawodowej i Zarządzania Innowacjami w Sieci Badawczej Łukasiewicz Instytutu Technologii Eksploatacji w Radomiu, specjalizujący się w badaniach edukacyjnych, zawodoznawczych, projektowaniu standardów kwalifikacji zawodowych oraz modułowych programów kształcenia i szkolenia zawodowego.

Dyskusję moderowała prof. Urszula Jeruszka, która we wprowadzeniu do dyskusji przypomniła, że edukacja ustawiczna dorosłych, w tym zwłaszcza pozaformalna, sprzyja eliminowaniu luki kompetencyjnej, przeciwdziała dezaktualizacji kompetencji zawodowych wobec nowych wyzwań rynku pracy, sprzyja zrealizowaniu koncepcji aktywnego starzenia

się. Nacisk na wykorzystanie potencjału starszych pracowników – ich wiedzy, umiejętności, postaw, jaki kładzie się w teorii aktywnego starzenia się, jak również opisywana teorią generatywności skłonność do dzielenia się wiedzą, wyznaczają charakter relacji międzypokoleniowych z zróżnicowanych pod względem wieku miejscach pracy. Kształtują one zarówno relacje pracownik - pracownik, jak i pracownik - pracodawca. Analizując dane statystyczne, trudno mieć wątpliwości – polskie społeczeństwo starzeje się. Obok siebie żyją i pracują przedstawiciele czterech, a nawet pięciu pokoleń. W prowadzonych rozważaniach dotyczących wydłużania okresu aktywności zawodowej należy pod uwagę wziąć wiek chronologiczny, a także kontekst społeczno-kulturowy przebiegu życia człowieka.

Paneliści wypowiadali się na temat wpływu przynależności do określonego pokolenia na postawy wobec edukacji. Prof. M. Sidor-Rządkowska zwróciła uwagę na to, że określenie „przynależność pokoleniowa” budzi wiele wątpliwości. Te kontrowersje można rozłożyć na dwa bieguny. Na jednym biegunie ulokować pogląd, że wiek to tylko liczba, i to że należymy do określonego pokolenia w żaden sposób nas nie charakteryzuje. Na drugim biegunie zupełnie przeciwny pogląd, w myśl którego to, do którego pokolenia należymy niejako całkowicie nas charakteryzuje. Niewątpliwie, przynależność pokoleniowa w przypadku większości osób okazuje się czymś, co w jakiś sposób determinuje wybory i losy edukacyjne. Owe wątpliwości odniosła do przykładu nośnego obecnie hasła: kompetencje cyfrowe. Mówi się, że przedstawiciele młodych pokoleń mają kompetencje cyfrowe, natomiast przedstawiciele pokoleń starszych są tych kompetencji cyfrowych pozbawieni. Należy wyjaśnić: czym tak naprawdę są te kompetencje cyfrowe? W skład kompetencji cyfrowych wchodzi kompetencje techniczne, informatyczne, informacyjne, umiejętność selekcji informacji, kompetencje funkcjonalne, czyli umiejętność wykorzystania wiedzy zdobytej za pomocą technologii. Kompetencje cyfrowe to nie jest tylko biegłość w poruszaniu się po klawiaturze, plus umiejętność obsługi programów i aplikacji. Tak więc przynależność pokoleniowa na pewno wpływa na stosunek do edukacji, natomiast nie są to zależności proste, jak nam się zazwyczaj wydaje.

Dyr. K. Symela podkreślił, że transformacja cyfrowa burzy wiele stereotypów. Nawiązał do piramidy wiedzy, u podstaw której znajdują się dane, rozproszone w różnych miejscach. Dane możemy strukturyzować w pewne układy i przetwarzać w informacje. Dopiero dokonanie interpretacji informacji, połączenie ich w pewien logiczny ciąg można nazwać wiedzą. Czyli mamy pewne zbiory informacji, które są punktem wyjścia do kolejnego poziomu, czyli wiedzy, która służy nam do tego, żeby się edukować na różnych poziomach. Jeżeli mamy wiedzę to z tej wiedzy już możemy czerpać pewną mądrość. Na samym szczycie

piramidy znajduje się mądrość, reprezentująca doświadczenie zdobyte dzięki kojarzeniu określonych typów wiedzy, umieszczeniu ich w danym kontekście, odnoszeniu ich do tła zdarzenia i powiązania tych elementów z wartościami i standardami ważnymi dla społeczeństwa.

Prof. M. Wolan-Nowakowska nawiązała do młodzieży należącej do grupy NEET pozostającej poza sferą zatrudnienia i edukacji, czyli tych młodych osób, które jednocześnie nie uczą się, nie pracują ani nie przygotowują się do zawodu, które wypadają z systemu edukacji i wypadają z rynku pracy. Młodzież napotyka na rynku pracy trudności, które wynikają z podwójnej tranzycji: przejścia z dorastania w dorosłość oraz z systemu edukacji na rynek pracy, czyli wchodzenia w dorosłość i brania odpowiedzialności za siebie. Jest to ogromny problem młodych ludzi. Współczesność odebrała nam wszystkim wiele wartości. Starsze pokolenia wychowywały się w innym środowisku. Natomiast najmłodsze pokolenia, które dopiero weszły lub teraz wchodzi na rynek pracy od początku widnieją w wirtualnej rzeczywistości, co bezpośredni i bardzo negatywnie wpływa na poczucie zakorzenienia i cenione wartości, w tym w odniesieniu do pracy i edukacji. Dla młodych ludzi nauka, zdobywanie wiedzy, rozwój następuje zgodnie z zasadą *just in time*. Jest to ogromny problem i bardzo ważny element międzypokoleniowej transmisji wiedzy.

Prof. J. Kulbaka, nawiązując do historycznych uwarunkowań, stwierdził, że człowiek na każdym etapie życia powinien mieć możliwości do tego, żeby uczyć się, rozwijać się, także poprzez międzypokoleniowy transfer wiedzy i wartości.

Drugi wątek dyskusji panelowej dotyczył związku pomiędzy zmianami na rynku pracy a motywacją pracowników do wydłużania aktywności zawodowej. Prof. U. Jeruszka zaznaczyła, iż jedną z kluczowych cech współczesności jest zmiana – a ściślej – niemal ciągła zmiana. Zmienia się popyt na pracę, zmienia się demograficzna i kompetencyjna struktura zatrudnienia, zmienia się treść pracy oraz warunki i metody jej realizacji, wzrasta zagrożenie pandemiczne COVID-19.

Dyr. K. Symela wskazał, że różne pokolenia nieco inaczej podchodzą do zmian, ponadto w zależności od tego jakich kompetencji ta zmiana dotyczy, to jest łatwiej lub trudniej wzbudzić motywację do zmian. Dużą rolę w indywidualnym podchodzeniu do zmian odgrywa szeroko rozumiana edukacja oraz kompetencje personalne i społeczne. Dodał, iż jedną z nich jest umiejętność dostosowania się do zmian. W wynikach badań CEDEFOP-u w analizie ok. 70 tys. ofert pracy zidentyfikowano kompetencje związane z dostosowaniem się do zmian jako najczęściej wskazywane i jako te, które będą potrzebne w przyszłości.

Prof. M. Sidor-Rządkowska podkreśliła, iż aby człowiek chciał dłużej pracować, musi mieć motywację. Jej zdaniem człowiek, który dobrze wybrał zawód, rodzaj wykonywanego zajęcia po prostu z istoty rzeczy ma motywację do pracy, natomiast sprawą organizacji jest mu tej motywacji nie niszczyć. Stwierdziła, że z jej obserwacji wynika, iż w organizacjach jest podejmowanych wiele różnego rodzaju działań, czasami nieświadomie, które tę motywację bardzo niszczą. Sformułowała przykazania dla menedżerów: bardzo uważaj, żebyś nie niszczył motywacji swoich pracowników, zanim zaczniesz jakieś wysublimowane systemy motywacyjne budować, to codziennie sobie zadawaj pytanie: czy nie zrobiłam czegoś, co mogło tę naturalną, ludzką motywację niszczyć?

Prof. M. Wolan-Nowakowska zwróciła uwagę na dwie kwestie. Pierwsza, związana z psychologicznym funkcjonowaniem, dotyczy potrzeb. Potrzeby pracowników też się zmieniają na różnych etapach życia. W odniesieniu do systemów motywacyjnych to jest bardzo ważne, żeby dostosować te różne ścieżki motywacji do etapu rozwoju kariery zawodowej pracownika, ale też do jego sytuacji życiowej, osobistej. Druga kwestia dotyczy rynku pracy bezpośrednio, ponieważ jeżeli mówimy o systemach motywacyjnych i o funkcjonowaniu pracowników na rynku pracy, to warto uwzględnić różnice pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym. Sektor prywatny jest bardziej elastyczny, szybciej się dostosowuje do różnego rodzaju zmian i systemy motywacyjne i warunki pracy dla pracowników są szersze, lepsze. Natomiast w sektorze publicznym – stwierdziła panelistka na podstawie współpracy i doświadczenia w prowadzeniu badań wśród pracowników sektora publicznego: nauczycieli, pracowników socjalnych, pracowników urzędów pracy – jeżeli mówimy o wydłużeniu aktywności, to bardzo często słyszę takie głosy: *byle wytrwać do emerytury*. Ta rozbieżność w warunkach pracy pomiędzy tymi dwoma sektorami to jest ogromny problem dzisiejszego rynku pracy.

Dyr. K. Symela nawiązał do motywacji i stwierdzenia psychologów, że człowiek działa pod wpływem dwóch czynników. Pierwszy to jest taki, który powoduje, że jesteśmy zagrożeni i zaczynamy działać. Przykładowo, mamy niedopasowane kompetencje do potrzeb nowego stanowiska pracy, to musimy działać, musimy się przeszkolić. Drugi czynnik to uzyskanie pewnych korzyści. Jeżeli ja nabędę nową kwalifikację, to powinienem więcej zarobić. Odniósł się do hierarchii potrzeb A. Masłowa przypominając, że jeżeli podstawowe potrzeby nie są zaspokojone, to osiągnięcie wyższego poziomu tej hierarchii i najwyższego, czyli samorealizacji siebie nie nastąpi. W wielu firmach, zwłaszcza informatycznych, wprowadzone są systemy motywacji, również płacowe powiązane z kompetencjami.

Prof. J. Kulbaka stwierdził, że szereg czynników jest potrzebnych do tego, żeby człowiek wyzwolił z siebie energię, bo on ją ma. Oczywiście tym słabszym, starszym musimy pomagać, subwencjonować. Jest to zasada substydiarności państwa. Wolny rynek wygrał z gospodarką planowaną. Systemy totalitarne dwudziestolecia międzywojennego, nazizm niemiecki, faszyzm włoski, komunizm w Związku Radzieckim zdeprecjonowały wszystko to, co było szlachetne z przełomu XIX – XX wieku, co pedagodzy określają mianem nowego wychowania, upodmiotowienia dziecka, człowieka. I tu wyzwalała była ta energia, która przekłada się na edukację, na kształcenie i rozwój.

Kolejnym zagadnieniem w debacie były kwestie form i metod międzypokoleniowego transferu wiedzy. Prof. U. Jeruszka, potwierdzając znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy dla wspierania zatrudnienia, jak również dla dobrych międzypokoleniowych relacji, dodała, iż zróżnicowanie stylów uczenia się osób z poszczególnych generacji implikuje stosowanie odmiennych metod transferu wiedzy, adekwatnych do istniejącej różnorodności wiekowej pracowników. Jednocześnie, różnorodność wiekowa w zespołach przyczynia się do dzielenia się wiedzą, różnicowania kanałów jej poszukiwania, stymuluje wymianę pomysłów i sprzyja skutecznej socjalizacji, niezbędnej do transferu wiedzy ukrytej. Międzypokoleniowy transfer wiedzy może przybierać formę transferów jedno- lub dwukierunkowych. Dzielenie się wiedzą nie płynie w jednym kierunku – to ulica dwukierunkowa: przyjmowanie i dawanie. Międzypokoleniowe uczenie się jest jednym z najbardziej skutecznych sposobów na zwiększenie retencji wiedzy wewnątrz organizacji. Jest to integracja kształcenia ustawicznego i innowacji.

Prof. U. Jeruszka postawiła następujące pytania: Jaką rolę odgrywają programy mentoringowe we wspieraniu wymiany wiedzy i umiejętności pomiędzy pracownikami różnym wieku? Dlaczego spośród metod międzypokoleniowego transferu wiedzy w literaturze przedmiotu, jak i w praktycznych rozwiązaniach najczęściej wymienia się mentoring, postrzegany jako jeden z najskuteczniejszych instrumentów w tym obszarze?

Prof. M. Sidor-Rządkowska przypomniała, iż pojęcie mentoringu pochodzi z mitologii greckiej. Odyseusz udając się na wojnę powierzył opiekę nad swoim synem przyjacielowi, mentorowi i mentor doskonale się wywiązał z tego zadania i stał się na wieki symbolem takiego autentycznego wsparcia młodego człowieka. Do tej znanej od wieków relacji nawiązuje coraz większa liczba nowoczesnych organizacji, tworząc starannie przemyślane programy mentoringowe.

Prof. J. Kulbaka, nawiązując do relacji uczeń– mistrz, wskazał że to już Sokrates pokazał, że autentyczny nauczyciel staje się prawdziwym mistrzem dla uczniów. Przy czym

międzypokoleniowy transfer wiedzy wymaga, aby nauczyciele przestali w adultystyczny, władczy sposób kierować uczniami, a stali się dla nich partnerami. Dzisiaj młodzi ludzie uczą starszych. Negował opinie, że jest anomia, że jest kryzys autorytetów, że już nie ma autorytetów. Uznał, że do dobrej relacji mistrz – uczeń brakuje języka komunikacji między starszym a młodym pokoleniem.

Prof. M. Wolan-Nowakowska wskazała na konieczność przyjęcia mentoringu jako naturalnego elementu kultury organizacyjnej. Uznała, że w kontekście procesów, które się dzieją aktualnie w świecie wirtualnym, w świecie pracy zdalnej i braku relacyjności, znaczenie mentoringu będzie wzrastało, ponieważ ludziom potrzeba jest relacja.

Dyr. K. Symela odnosząc się do relacji uczeń – mistrz, stwierdził że każdy z nas miał pewnie swojego mistrza albo wielu mistrzów, od których po trosze czerpał pewne wartości. Podkreślił, iż mentoring ma wielką rolę do spełnienia, zwłaszcza w przypadku adaptacji zawodowej młodych pracowników. Może być również stałą formą funkcjonującą w przedsiębiorstwie. Jako przykład dobrej praktyki przedstawił Instytut Technologii Eksploatacji w Radomiu, w którym pracuje. Sieć Badawcza Łukasiewicz to są 32 instytuty w całej Polsce. Jesteśmy trzecią co do wielkości siecią badawczą w Europie, po sieci francuskiej i niemieckiej. W Instytucie Technologii Eksploatacji, w przypadku pełnienia ról w pionach naukowo-badawczych, działania mentoringowe muszą w naturalny sposób funkcjonować, bowiem społeczeństwo pracownicze się starzeje. Liderzy muszą mieć swoich następców, który przejmą ciąg dalszy i będą dalej to budować. Najważniejsze są relacje. Relacja człowiek – człowiek jest najtrudniejszą relacją do ukształtowania. My ją kształtujemy przez całe swoje życie zawodowe i pozazawodowe. Mentorzy dzielą się wiedzą, ale dużą wartością tego dzielenia się wiedzą jest wiedza ukryta. Czyli to nie jest ta wiedza, którą wynosimy z systemów edukacji, ze szkoleń, tylko właśnie wynikająca z doświadczenia, które chcemy przenosić na naszych podwładnych, naszych partnerów w życiu zawodowym.

Kolejnym zagadnieniem w debacie były kwestie dotyczące szkoleń, stanowiących obok mentoringu jedną z uznanych form edukacji pozaformalnej. Prof. U. Jeruszka zaznaczyła, iż szkolenia najczęściej są organizowane w celu podnoszenia kompetencji związanych z wykonywaną pracą i określonym stanowiskiem. Z realizowanych badań wynika, że doświadczeni, starsi pracownicy są bardziej wymagającymi odbiorcami szkoleń. Treści przekazywane w trakcie szkoleń odnoszą oni do swoich doświadczeń zawodowych i życiowych, odbierając je zwykle bardziej krytycznie i w szerszej perspektywie niż osoby młodsze. Paneliści wypowiadali się w kwestiach: czy i dlaczego łączyć w jednej grupie

szkoleniowej osoby starsze i młodsze? czy tworzyć grupy szkoleniowe „kolorowe”, zróżnicowane pod względem wieku, płci czy raczej homogeniczne?

Dyr. K. Symela pozytywnie ocenił różnorodność grup szkoleniowych – im więcej różnorodności, tym korzystniej jest dla całej grupy. Ważne jest, żeby mieć wspólny cel. Potwierdził, że w zależności tego, w jakiej jesteśmy grupie pokoleniowej inaczej podchodzimy do edukacji i do szkoleń. Osoby z grupy 50+ na pewno uczą się inaczej niż młodzież czy osoby w średnim wieku. Starsi wiedzę chcą uzyskiwać po to, żeby ją maksymalnie wykorzystać. Młodzi nie do końca właśnie tak podchodzą do uczestnictwa w szkoleniach. Najważniejsze w tym wspólnym uczeniu się jest dzielenie się wiedzą i doświadczeniem. W wielu przypadkach istotne są takie momenty pozaszkoleniowe, kiedy w wolnych chwilach, jak jesteśmy przy kawie, możemy nawiązać kontakty i niejako mieć pewną wartość dodaną do szkolenia.

Prof. M. Wolan-Nowakowska uznała, że zróżnicowane grupy szkoleniowe dają większe możliwości wymiany doświadczenia, kompetencji. To zróżnicowanie jest ogromnym walorem, który rozwija kompetencje zespołów pracowniczych. Natomiast pewną trudnością jest to, że osoby startują z różnego poziomu wiedzy, doświadczenia, szerzej – kompetencji. Głównie jednak jest to problem osób, które szkolą – takie przygotowanie procesu kształcenia, metod, form, ścieżek, żeby jak najbardziej dopasować proces kształcenia do tych zróżnicowanych potrzeb.

Prof. J. Kulbaka podkreślił wartość dodaną nieformalnych spotkań grup szkoleniowych zróżnicowanych pod względem wieku i płci. Jest to dobry kierunek działań, kiedy uczymy się od siebie nawzajem. Coraz częściej w transporcie miejskim za sterami tramwajów czy w autobusach widzimy kobiety w roli osoby szkolonej lub szkoleniowca, co kiedyś było rzadkością.

Prof. M. Sidor-Rządkowska potwierdziła – oczywiście grupa powinna być różnorodna, jak najbardziej zróżnicowana pod względem płci, wieku, sprawności i wielu innych czynników. Ale jednak analiza potrzeb szkoleniowych powinna być punktem wyjścia, musimy pewien poziom wiedzy, umiejętności i doświadczenia założyć. W przeciwnym razie jedni uczestnicy siedzą na sali z miną mówiącą *za dużo na moją biedną głowę*, a inni mówią, że przecież oni już to dawna umieją. A zatem, jak najbardziej różnicować grupy, ale nie zaniedbywać rzetelnej analizy potrzeb szkoleniowych. Dodała, iż należy pamiętać o starej zasadzie: 70, 20, 10, wedle której 70% umiejętności człowiek zdobywa w procesie pracy, 20% w działaniu, właśnie w takich relacjach coachingowych czy mentoringowych z innymi, a

tylko 10% czasie typowego szkolenia z agendą, przerwami na kawę, ale ta przerwa kawowa czasem jest ważniejsza niż to, co jest na sali szkoleniowej przekazywane.

Kontynuując wątek dyskusji dotyczący relacji mistrz – uczeń, podjęto rozważania dotyczące kwestii: jaką rolę pełnią czy też mogą pełnić starsze pokolenia w przygotowaniu młodych ludzi do funkcjonowania na rynku pracy?, czy relacja mistrz – uczeń wciąż pozostaje aktualna, np. w zakładzie rzemieślniczym, na uczelni czy w innych organizacjach? Co w takiej relacji zyskują mistrzowie?

Dyr. K. Symela stwierdził: z założenia mistrz to osoba z doświadczeniem, która może wiele wnieść w rozwój poszczególnych osób, czasami nawet grupy osób, bo takie warianty w wielu firmach funkcjonują. Starsi pracownicy, z pokolenia *baby boomers* to osoby z dużą mądrością, doświadczeniem, które mogą się przekładać na doświadczenie wykorzystywane przez młodych w życiu zawodowym i pozazawodowym. Starsze pokolenie może dużo wnieść w rozwój pokoleń młodszych, naszych podwładnych i tych, którzy z nami zaczynają współpracować.

Prof. M. Wolan-Nowakowska w odniesieniu do przygotowania młodych osób do wejścia na rynek pracy dużą rolę widzi we włączaniu biznesu we współpracę z oświatą, ze szkołami. Młodzież ma zbyt małe doświadczenie związane z rynkiem pracy i to powoduje brak realistycznych oczekiwań wobec rynku pracy.

Prof. J. Kulbaka podkreślił wagę mądrości, dojrzałości ludzkiej starszych w relacjach z młodszymi. Przywołał starożytne powiedzenie: *młodzi słuchają chętnie gorszych rad*. Jest w tym prawda, bo młodość rządzi się swoimi prawami, ale później wraca się do tego, że dziadek przestrzegał, babcia miała rację. Ta socjalizacja odbywa się w rodzinie, potem w społeczeństwie, w zakładzie pracy. Wskazał wagę i aktualność relacji mistrz – uczeń na poziomie firmy, uczelni czy szkoły. Przywołał cechy dobrego archetypu nauczyciela: autentyczność, jest pasjonatem tego co robi, jest dobrym rzemieślnikiem, wymaga od uczniów, kontroluje wyniki nauczania.

Prof. M. Sidor-Rządkowska nawiązując do prowadzonych szkoleń, wskazała, iż na początku zajęć prosi każdego z uczestników żeby pomyślał o osobie, którą mógłby nazwać swoim mentorem. Najczęściej uczestnicy powtarzają: *Najbardziej żałuję tego, że nie zdążyłem tej osobie powiedzieć, jaką rolę w moim życiu odegrała*. Dodała – starsi pracownicy, którzy mają stać się formalnymi mentorami zaczynają chodzić do biblioteki, domagać się prenumeraty różnych czasopism, po prostu mają ogromną obawę, żeby się przez młodymi nie skompromitować. Powiadają: *Ja muszę zaktualizować swoją wiedzę, ja muszę młodemu się*

zaprezentować jako człowiek, który jest na bieżąco i to jest niezwykle silny impuls, który idzie z zewnątrz, ale jest głęboko uwewnętrzniony.

Wszyscy dyskutanci podkreślili, że młodzi mogą się wiele nauczyć od starszych pod warunkiem, że ci starsi chcą i są w stanie przekazać swoją wiedzę, doświadczenie i entuzjazm. Starsi pracownicy, z pokolenia powojennego wyżu demograficznego, mogą pomagać młodszym w otrzymaniu zatrudnienia i rozwoju kariery zawodowej. Starsi pracownicy doskonale odnajdują się w roli mentorów, ekspertów i nauczycieli. Oznacza to uznanie i docenienie ich umiejętności i doświadczenia, zaspokojenie podstawowej potrzeby odpowiedzialności za siebie i innych. Ta nowa funkcja pozwala jednocześnie na odświeżenie i rozwój ich kompetencji. Tłumacząc zagadnienia innym, starsi pracownicy sami zaczynają je lepiej rozumieć i jest to taka swoista aktualizacja kompetencji.

Dyskutanci zwrócili uwagę na kwestię dziedziczenia zawodu. Dzieci po rodzicach kontynuują na ogół zawody nauczycielskie, medyczne, prawnicze, rzemieślnicze. Sukcesja mentorstwa pojawia się również w rodzinie – przykładowo, jeżeli ojciec miał zakład zegarmistrzowski lub jubilerski, był świetny i przekazał swoją wiedzę, swoje kompetencje i swój warsztat dziecku, to działalność jest dalej kontynuowana. Wątek dziedziczenia zawodu ściśle wiąże się z rozwijaniem kapitału ludzkiego, tych umiejętności, ale również kapitału społecznego, tych sieci osobistych powiązań, gdzie można odnaleźć ludzi wspierających, pomocnych, tego zaufania wobec kontrahentów, interesariuszy w tym zawodzie. Czyli dziedziczenie zawodu buduje wiarę w siebie tych starszych osób: *Ja jestem jeszcze potrzebny młodszemu pokoleniu, czyli moja praca ma sens. Coś jeszcze mogę zrobić dla tych młodszych ludzi, jeżeli oni będą chcieli mnie słuchać.* To jest ten zysk mistrza z relacji mistrz – uczeń. Zgodnie z teorią kompetencyjną, uruchamianie jednostkowych zasobów osób starszych do poprawy kontaktów z innymi sprzyja ich niezależności i przełamywaniu negatywnych stereotypów starości.

Ostatnim zagadnieniem w debacie były kwestie kształtowania przestrzeni pracy, postrzegane przez przedstawicieli różnych pokoleń. Prof. M. Sidor-Rządkowska, autorka książki „Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking”, zwróciła uwagę, że dopiero w czasie pandemii COVID-19 zaczęliśmy zadawać sobie pytanie: *w jakiej przestrzeni pracuje ci się najlepiej?* Jeżeli chodzi o pracę w biurze to przedstawiciele starszych pokoleń oczekują tradycyjnej aranżacji, źle znoszą *open space*’y, oczekują solidnych, tradycyjnych miejsc pracy, pokoju, biurka, stałego stanowiska pracy a nie *hot desk*, oczekują że każdy będzie miał swoją przestrzeń. Natomiast inne jest podejście pokoleń młodszych. Młodsze pokolenie ceni sobie tzw. współdzielone miejsca pracy, czyli *hot desk*,

taką organizację, że nie masz swojego biurka, tylko siadasz tam, gdzie jest wolne, a jeżeli by się okazało że chętnych jest zbyt dużo to wtedy dopiero tworzymy jakiś grafik. Jeśli chodzi o pracę zdalną to przedstawiciele starszych pokoleń wyrażają większą akceptację wobec pracy zdalnej niż młodzi ludzie, co wynika na ogół z lepszych warunków mieszkaniowych starszych pokoleń niż młodego człowieka, który mieszka w kawalerce z żoną i dzieckiem. Z tym, że warunkiem owej akceptacji starszych pokoleń jest zapewnienie im wsparcia informatycznego, tzn. żeby był w firmie ktoś, do kogo w każdej chwili taki zdalny pracownik może zadzwonić i powiedzieć jaki ma problem i ktoś mu pomoże.

Dyr. K. Symela podzielił się swoimi doświadczeniami odnośnie kształtowania przestrzeni pracy. Wskazał, iż wielu budynkach Instytutu Technologii Eksploatacji są przeźroczyste ściany. Na początku to sprawiało pracownikom jakiś dyskomfort, ponieważ każdy był pod ostrzałem wzroku osób przechodzących przez korytarz. Ale każdy ma swoje zajęcie, swoje stałe miejsce pracy, które może zaaranżować. W wielu miejscach pracy obrazy i inne formy sztuki powieszono na ścianach. Starsze pokolenia bardziej doceniają taką aranżację.

Wszyscy dyskutanci zwrócili jeszcze uwagę na inny aspekt kształtowania przestrzeni pracy – ważny, bez względu na przynależność pokoleniową pracownika – na zawartość biurka i okolic biurka, bo ono daje pewną informację o pracowniku, na stworzenie komfortowego, ergonomicznego miejsca pracy.

Zaznaczono też, że nie można zapominać, że emerytura jest prawem, a nie obowiązkiem.

Na zakończenie debaty prof. U. Jeruszka w imieniu dyr. E. Bojanowskiej, która z powodu obowiązków nie mogła być obecna, oraz w imieniu swoim podziękowała uczestnikom za udział w spotkaniu, a pracownikom IPiSS za jej organizację.