

Urša Bratun

Medgeneracijsko sožitje na delovnem mestu pred covidom-19 in po prvem valu pandemije

POVZETEK

Delovna okolja postajajo vedno bolj generacijsko raznolika. Vendar pa sodelovanje starejših in mlajših delavcev pogosto otežujejo stereotipi o starostnih skupinah in staromrzništvo. Namen kvalitativne raziskave je bil proučiti izkušnje starejših delavcev z medgeneracijskimi odnosi na delovnem mestu pred in po pojavu pandemije covid-19. Z devetimi delavci, starimi med 59 in 72 let, je bilo izvedenih 18 intervjujev. Tri glavne teme, ki so izšle iz tematske analize intervjujev, so se navezovala na (1) medgeneracijsko sodelovanje in pomoč, (2) medgeneracijsko napetost in (3) skrb za prihodnost mlajše generacije. Raziskava je pokazala, da v nekaterih delovnih okoljih deluje kompleksna medgeneracijska dinamika in določena mera napetosti, ki pa so jo udeleženci doživljali različno intenzivno. V času prvega vala covid-19 so nekateri starejši delavci napovedali, da se bodo medgeneracijski odnosi zaradi ekonomske krize lahko poslabšali, skrbela pa jih je tudi prevlada tehnologije. Izpostavljen je bil pomen dobrega medgeneracijskega vodenja za sodobna delovna okolja.

Ključne besede: delo, kvalitativna raziskava, medgeneracijski odnosi, medgeneracijsko vodenje, staromrzništvo.

Urša Bratun je diplomirana delovna terapevtka. Magisterij iz delovne terapije je zaključila na Karolinskem inštitutu na Švedskem. Zaposlena je na Zdravstveni fakulteti Univerze v Ljubljani kot predavateljica za področje delovne terapije. Je doktorska študentka socialne gerontologije na Alma Mater Europaea. Ukvarja se z raziskovanjem motivacije in izkušenj delavcev, ki se odločijo ostati delovno aktivni, ko izpolnijo pogoje za upokožitev.

ABSTRACT

Intergenerational Dynamics Before COVID-19 and After the First Wave of the Pandemic

Workplaces are becoming increasingly intergenerational. However, age-related stereotypes and ageism often inhibit the collaboration between younger and older workers. This qualitative study aimed to explore the experiences of older workers with intergenerational relationships at work before and after COVID-19. Nine workers, aged between 59 and 72 years, participated in 18 interviews. Three main themes were developed following a thematic analysis: (1) intergenerational collaboration and support, (2) intergenerational tensions, and (3) concerns about the future of the younger generation. The study found examples of a complex

and tense intergenerational work dynamic. However, the experiences varied between the participants in their intensity and quality. During the first wave of COVID-19, some of the older workers predicted that the relationship between different generations was going to worsen due to the economic hardship. They were also concerned about the dominant role of technology. Age management was identified as an essential component of contemporary workplaces.

Keywords: ageism, age management, intergenerational relationships, qualitative study, work.

Urša Bratun is an occupational therapist and holds a Master of Science degree in Occupational Therapy from Karolinska Institutet, Sweden. She works at the Faculty of Health Sciences at the University of Ljubljana as a lecturer in occupational therapy. She is a PhD student of social gerontology at Alma Mater Europaea in Maribor. Her research interests include the motivation and experience of workers who continue working after fulfilling the retirement criteria.

1 GENERACIJSKO RAZNOLIKA DELOVNA OKOLJA IN NJIHOVI IZZIVI

Zaradi staranja prebivalstva se spreminja razmerje med delovno aktivnim prebivalstvom in prebivalstvom nad 65 let (koeficient starostne odvisnosti). Da bi ohranili stabilnost pokojninskih sistemov in javnih financ, se vedno bolj vzpodbuja podaljševanje delovne aktivnosti. Delo lahko posameznikom, ki se odločijo odložiti upokožitev, prinese številne prednosti: od ekonomske sigurnosti in ohranjanja dnevne rutine do občutka doprinosa, smisla in vključenosti v družbo. Vendar pa podaljševanje delovne aktivnosti lahko hkrati poveča socialne razlike med ljudmi, saj vsi nimajo enakih možnosti in sposobnosti, da bi z delom nadaljevali, oziroma so motivi za nadaljevanje zelo raznoliki in nekatere postavijo v boljši položaj v primerjavi z vrstniki (Di Gessa et al., 2018).

Delež ljudi, ki ostajajo delovno aktivni, ko izpolnijo pogoje za starostno upokožitev, se povečuje v večini članic EU, tudi Sloveniji (Eurostat, 2020). Delovna okolja postajajo vedno bolj generacijsko raznolika. Nič neobičajnega ni, da v podjetjih skupaj dela štiri ali pet generacij delavcev. Posledično se pojavlja potreba po medgeneracijskem vodenju, katerega namen je omogočiti dobro komunikacijo in sodelovanje med generacijami ter sobivanje (Becker, Richards in Stollings, 2020; Čič in Žižek, 2017).

Različne starostne skupine povezujemo z različnimi delovnimi značilnostmi in navadami. Za »baby boom« generacijo ali generacijo blaginje, rojeno po 2. svetovni vojni, je značilna delavnost, lojalnost in iskanje občutka varnosti v organizaciji. Pripravljeni so na timsko delo in naklonjeni kolektivnemu načinu razmišljanja; pomembna jim je dobrobit organizacije (Guerin-Marion, Manion in Parsons, 2018). V primerjavi z njimi je generacija X, rojena med 1965 in 1981, bolj individualistična in usmerjena v samostojnost. Medtem ko »baby boom«

generacija pogosto živi za delo, je za generacijo X pomembno ravnovesje med delom in prostim časom, zato radi izbirajo delovna okolja s prožnim delovnim časom. Za generacijo Y ali milenijce, rojene med 1982 in 1995, pa je značilno, da so odrasli s tehnologijo. Gledajo v prihodnost, so kreativni in iznajdljivi delavci, ki zlahka uporabljajo tehnologijo in iščejo priložnosti za učenje in napredovanje (Guerin-Marion, Manion in Parsons, 2018). Na trg dela se zdaj začne vključevati generacija Z, torej rojeni po letu 1995, v nekaterih delovnih okoljih pa so prisotni tudi pripadniki generacije veteranov, rojenih med 1928 in 1945, kar povečuje raznolikost delovne sile. Kljub temu, da med generacijami obstajajo pomembne razlike, so si v nekaterih vidikih tudi podobne. Pri vseh je izražena usmerjenost v osebni razvoj in želja po vključevanju v odločanje. Cenijo tudi oblike vodenja, ki so usmerjene na zaposlene (Guerin-Marion, Manion in Parsons, 2018).

Vedno bolj se poudarja, da so v uspešnih delovnih okoljih navzoče vse opisane generacije delavcev, ki pa morajo biti med seboj v dobrih odnosih (Guerin-Marion, Manion in Parsons, 2018). Raziskava, ki so jo izvedli Becker, Richards in Stollings (2020) je pokazala, da delavci raje delajo v večgeneracijskih timih kakor v timih, kjer je zastopana le ena generacija. Po drugi strani pa so v praksi pogosto zabeleženi medgeneracijski konflikti in napetosti. Nezadovoljstvo in negativni občutki so lahko še posebej izraziti v večgeneracijskih organizacijah s togo hierarhično strukturo, na primer v zdravstvu (Anderson in Morgan, 2017; Sauer, 2012).

Raziskave o medgeneracijskih odnosih in vzdušju na delovnem mestu kažejo, da so medgeneracijske napetosti lahko povezane s predsodki in stereotipi o starejših ljudeh (Lagace, Van de Beeck in Firzly, 2019; Van de Beeck, and Firzly, 2019). Björklund Carlstedt in sodelavci (2018) opozarjajo na razširjenost prepričanja o tem, da starejši delavci »jemljejo službe mlajšim« in bi se torej morali umakniti s trga delovne sile. Staromrzništvo (angl. ageism), ki ga zaznamuje odpor do starih ljudi, staranja in starosti, je po ocenah Svetovne zdravstvene organizacije (SZO) v današnji družbi prisotno celo bolj kot seksizem in rasizem (SZO, 2020). Lahko je del socialnega konteksta delovnega okolja in širše družbe; povezan je z odnosi, vrednotami, stereotipi in tudi ponotranjenostjo teh stereotipov (Lagace, Van de Beeck in Firzly, 2019).

Obsežen pregled literature, ki sta ga na temo staromrzništva in stereotipov na delovnem mestu naredila Posthuma in Champion (2009) je pokazal, da v družbi obstaja stereotip o nižjih dosežkih starejših delavcev, ki naj bi izhajal iz prepričanja o tem, da so starejši manj motivirani za delo, imajo zmanjšane sposobnosti in so manj produktivni. Tudi slovenska raziskava, ki so jo izvedle Rožman, Treven in Čančer (2020), je pokazala, da so starejši delavci pogosto izpostavljeni stereotipom, ki so povezani z njihovo starostjo. Nanje se gleda kot na manj produktivne, manj motivirane, manj inovativne in energične in manj prilagodljive. Predvideva se tudi, da se upirajo spremembam in da porabijo več časa za učenje in izvedbo delovnih nalog v primerjavi z mlajšimi kolegi.

Potrebno je poudariti, da raziskave teh stereotipov ne potrjujejo. Nasprotno; nekateri avtorji so pokazali, da delavci z leti delajo bolje in če pride do upada, je ta navadno majhen (Posthuma in Champion, 2009, str. 166-167; Rožman, Treven in Čančer, 2020, str.175). Tudi mlajši delavci so lahko izpostavljeni stereotipom. Doživlja se jih kot manj lojalne, manj zanesljive, neizkušene, neprofesionalne in kot tiste z manj znanja (Rožman, Treven in Čančer, 2020). Stereotipi torej niso omejeni le na eno starostno skupino delavcev.

2 COVID-19 IN DELAVCI

Decembra 2019 so bili zabeleženi prvi primeri okužb z virusom SARS-CoV-2, ki povzroča bolezen covid-19. Marca 2020 je Svetovna zdravstvena organizacija razglasila pandemijo. Njene posledice so daljnosežne in obsegajo tako področje zdravstva kot ekonomije, kjer vplivajo tudi na trg delovne sile (Holmes et al., 2020).

Med pojavom prejšnjih zoonoz (SARS, MERS, Ebola, prašičja gripa) je bilo narejenih nekaj študij o vplivu teh virusov na delavce, predvsem na zdravstveno osebje in na bolj izpostavljenе skupine zaposlenih (Koh in Goh, 2020). Vendar pa je novi koronavirus presešel razsežnosti preteklih epidemij in dolgoročne posledice bodo po vsej verjetnosti večje. Ne vemo, kako bodo na zaposlovanje starejših v Sloveniji in drugod vplivali ukrepi sprejeti v povezavi z novim koronavirusom (SARS-CoV-2) oziroma kakšen bo dolgoročni vpliv pandemije na ekonomijo in zaposlovanje starejših, duševno in fizično zdravje, ter odnose med generacijami (Holmes et al., 2020).

Namen pričujoče raziskave je bil proučiti izkušnje slovenskih delavcev, ki izpolnjujejo pogoje za upokožitev, z medgeneracijskimi odnosi na delovnem mestu pred covidom-19 in po pojavu pandemije.

3 METODE

3.1 RAZISKOVALNI PRISTOP IN VZOREC

Uporabljen je bil kvalitativni raziskovalni pristop, ki je temeljil na interpretativni paradigmi (Creswell in Plano Clark, 2018). Poudarek je bil na proučevanju subjektivnega doživljanja udeležencev in na ugotavljanju pomena, ki ga pripisujejo svojim izkušnjam z medgeneracijskimi odnosi na delovnem mestu. Predstavljeni izsledki so del obsežnejše longitudinalne študije, ki proučuje motive in izkušnje skupine delavcev, ki nadaljujejo z delom po izpolnitvi pogojev za upokožitev.

V raziskavo je bilo vključenih devet delavcev, starih od 59 do 72 let. Uporabljeno je bilo namensko vzorčenje, v kombinaciji z metodo snežne kepe (Patton, 2014). Tabela 1 predstavlja socialno-demografske značilnosti udeležencev. Da bi zavarovali identiteto udeležencev, smo uporabili psevdonime.

Pri izvedbi raziskave smo sledili etičnim standardom Helsinške deklaracije. Etično dovoljenje je odobrila Etična komisija Alma Mater Europaea (št. 4/2019-20, št. 8/2019-20). Vsi udeleženci so podpisali soglasje za udeležbo v raziskavi.

Tabela 1: Značilnosti udeležencev

| Udeleženec | Spol | Starost | Izobrazba | Poklic | Panoga |
|------------|------|---------|-----------|-------------------------|---------------|
| Srečko | M | 60 | IV | prodajalec | gospodarstvo |
| Darko | M | 60 | IV | kovinostrugar | gospodarstvo |
| Minka | Ž | 59 | V | administratorica | izobraževanje |
| Marjan | M | 63 | III | skladiščnik | gospodarstvo |
| Jože | M | 68 | VII | učitelj v srednji šoli | izobraževanje |
| Ljudmila | Ž | 63 | VII | visokošolska učiteljica | izobraževanje |
| Marjeta | Ž | 72 | VIII | zdravnica | zdravstvo |
| Pavle | M | 62 | VII | vodja servisne službe | zdravstvo |
| Mitja | M | 66 | VIII | profesor | izobraževanje |

3.2 ZBIRANJE IN ANALIZA PODATKOV

Izvedena sta bila dva kroga intervjujev, skupaj 18 intervjujev. Prvi pol-strukturirani intervju je bil z vsakim udeležencem narejen med decembrom 2019 in marcem 2020. Po preklicu epidemije, 31. maja 2020, je bil narejen drugi krog intervjujev, in sicer med junijem in avgustom 2020. Vprašanja so se nanašala na različne vidike dela, med drugim na motivacijo za nadaljevanje z delom, vpliv pandemije na delo in odnose na delovnem mestu. Intervjuji so bili dolgi od 40 do 70 minut in so bili z dovoljenjem udeležencev digitalno posneti in prepisani. Zbrano gradivo smo analizirali s tematsko analizo (Braun in Clarke, 2006).

4 IZSLEDKI

4.1 GLAVNE TEME

Iz analize intervjujev so izšle tri teme, in sicer 1) medgeneracijsko sodelovanje in pomoč, 2) medgeneracijska napetost in 3) skrb za prihodnost mlajše generacije. Prvi dve temi sta bili opisani pred pojavom covid-19, tretja pa se je izrazila po pojavu pandemije.

4.2 MEDGENERACIJSKO SODELOVANJE IN POMOČ

Tema medgeneracijsko sodelovanje in pomoč vključuje pozitivne izkušnje delavcev pri sodelovanju z mlajšimi kolegi in opisuje prenos znanja, vrednot in primere dobre prakse. Ko je sodelovanje uspešno in recipročno, izkušnja prinese zadovoljstvo in vzpodbudi starejšega k nadaljnjemu delu, saj se čuti koristnega. Pavle je opisal primer obojestranske izmenjave; mladi pokažejo, kako se uporablja nova tehnologija, starejši pa so vzor preko svojega vedenja.

Jaz nimam skrbi. Mislim, da je naloga starejših, da pokažemo mlajšim, kako smo delali, da se te dobre prakse obdržijo. In pa vključijo tiste nove, za katere mi ne vemo. Mislim, da smo prvič v življenju prišli do tega, da moramo mi starejši mlajše kaj vprašati. Mi ne moremo slediti tako hitro tehnologiji in smo najbrž prvič v položaju, da moramo vprašati mlajše. In to se mi ne zdi nič slabega. To je nek razvoj. To, da moram biti prijazen s pacienti pa pričakujem, da oni znajo in da to prevzamejo od mene. Te izkušnje, ki jih mogoče zdaj v šolskem sistemu nimajo. V šolah je zdaj sama tekmovalnost, nič kolegialnosti.

Tudi Ljudmila je povedala, da se včasih med predavanji obrne na študente, da ji pomagajo s tehnologijo.

Meni je stres, da pridem v predavalnico in nekaj ne dela. In v vsaki predavalnici so druge aparature. To ne dela, to ne dela. To je strašanski stres. In potem začneš s predavanjem/.../Jaz hočem posnetek zavrteti, pa ne dela, ker je potrebno iz ne vem katerih poti zavrteti. In pojma nimam več, ker nisem s tem zrasla. V zadnjem letu sem se malo sprostila, pa raje rečem [študentom]: »Pridite vi, ki ste bolj veščiči.«

Darko je opisoval, kako se je določenih znanj naučil od mlajših kolegov in je neformalni prenos znanja lahko nadomestil formalno izobraževanje.

D: Zdaj so pa drugačni stroji. Daš kos železa v stroj in ga stroj sam obdeluje. Prej si moral pa sam, na roke. Potem so prišli drugi stroji, ki so bili boljši. Zdaj so pa še boljši. Se usedeš zraven in čakaš, da naredi.

I: Potem ste se morali to na novo naučiti?

D: Tisti, ki je bil mlajši od mene, se je naučil in je pokazal. Nismo hodili na tečaje.

Starejši delavci so svoje znanje in izkušnje radi prenašali na mlajše, kar jim je dalo občutek, da imajo naslednika, oziroma se bo njihovo delo nadaljevalo tudi, ko njih ne bo več na tem delovnem mestu. Ljudmila je opisala, kako na novo sodelavko, ki je zelo motivirana, prenaša svoja znanja, kar jo navdaja z veseljem.

Sprejeli so eno mlajšo v skupne službe. Sva že speljali skupaj ene dva dogodka in ona je zelo veščica in zelo učljiva in vse je spremljala, snemala, fotografirala. Tako da tukaj imam nadaljevanje. To, da so to naredili, so pa naredili eno dobro potezo, zelo dobro/.../ To je tudi zadovoljujoče, ko je nekdo, ki je željen znanj. Si piše, je rekla: »Te bom lahko poklicala, ko boš v penziji in mi boš pomagala?« Z velikim veseljem.

4.3 MEDGENERACIJSKA NAPETOST

Tema medgeneracijska napetost opisuje negativno doživljanje mlajše generacije delavcev s strani starejših kolegov ter negativno ocenjevanje njihovih vrednot, delovne etike in sposobnosti. Prisotna je lahko tudi tekmovalnost in občutek

ogroženosti, ki preprečuje sodelovanje in prenos znanja. Tekmovalnost je lahko vzpodbujal sam delodajalec, kot na primer pri Srečku, kjer je mlajšemu delavcu že na razgovoru dejal, da bo ta zamenjal starejšega in ga starejši zato ni želel ustrezno uvajati, saj je v njem videl grožnjo.

Ja, njemu je že na razgovoru povedal, da se nekdo pripravlja, da bo šel v pokoj in da bi ga on lahko zamenjal. Naš delodajalec je tako zvit, da je namerno njega s tem stimuliral. Dal mu je pogodbo za določen čas, da bi se še bolj izkazal/.../ Treba je vedeti, da tudi jaz nisem pristopil k njemu tako, da bi ga izobrazil ali usposabljal, ker sem videl v njem svojo konkurenco. Tako da ni bilo tako uvajanje kot bi moralo biti. Ampak tudi on ni pokazal nobenega zanimanja.

Mlajšemu delavcu delodajalec kasneje ni podaljšal pogodbe, saj z njim ni bil zadovoljen. Srečko je ostal.

Pogosto so starejši mlajšo generacijo delavcev ocenjevali negativno, kot je bilo na primer v Minkini izkušnji.

M: Ko je šla bivša tajnica v pokoj, smo dobili novo. Ampak čisto po pravici ti povem, meni je ta kader, ki zdaj prihaja, to je »kr neki« ...

I: A ti mlajši?

M: Ja. To je, ne vem... na primer, naša tajnica, bivša, je vsaj bila sposobna. Prišla je v službo ob pol osmih pa smo šli včasih tudi ob pol treh domov ali pa petnajst do treh. Naša nova tajnica pride pred sedmo, jaz pridem ob sedmih, pa je ona zmeraj že v službi, pa hodi iz službe ob štirih, pol petih. Sem že velikokrat rekla, jaz ne vem, ali ne obvlada te zadeve, ampak potem sem pa ... Recimo, ravno danes je bil primer, ko se je z nepomembno stvarjo ukvarjala 15 minut. Ona sicer pravi, koliko ima dela, ampak, če si ti ne znaš dela organizirati kot je treba ...

Marjan je negativno doživljanje mlajših izrazil še bolj direktno.

Poglej, jaz zmeraj trdim, da take generacije kot smo mi, ko res znamo delati, da take več ne bo. Imamo od direktorja sina, nima dve, 15 levih rok ima. Njemu je vseeno /.../ Ja, tudi dobiti ne moreš več enega. Saj je bilo par fantov, ampak so začeli »flankirati«. S takim potem nimaš nič. Tukaj bi bila edina stvar, da ga k meni dajo, pa bo pri meni 10 let, potem bo pa delal tako kot jaz naprej [smeh].

Slab prenos znanja je bil včasih pripisan nizki motivaciji mlajših.

Mogoče bi se našel kakšen mlajši, samo bi naredil polovico tega, kar naredim jaz. Glede na izkušnje, motivacijo. Ti mlajši zdravniki se ne učijo od mene, ne vem zakaj ne. Lahko bi jih učila to, kar znam. Je škoda. (Marjeta)

4.4 SKRB ZA PRIHODNOST MLAJŠE GENERACIJE

V času covida-19 so starejši delavci izrazili več zaskrbljenost za mlajšo generacijo in njihovo prihodnost. Videli so socialne, ekonomske in emocionalne

nevarnosti pandemije in se včasih postavili v starševsko, zaščitniško vlogo v odnosu do mlajših. Marjan, ki je bil prej zelo kritičen do mlajših, je zdaj zaskrbljeno razmišljal o prihodnosti, ki jih čaka.

Nekateri so se bili pripravljeni umakniti in mesto prepustiti mlajšim, kot na primer Darko, ki je to izrazil v obeh intervjujih. Drugi so se zavedali, da bo lahko v prihodnosti prihajalo do večjih medgeneracijskih napetosti, če jih bodo mlajši kolegi doživljali bolj negativno zaradi slabše družbene in ekonomske situacije.

Srečko je povedal, da je mlajša sodelavka od začetka pandemije začela govoriti, da bi se starejši morali upokojiti in dati prostor mlajšim, kar ga je nekoliko prizadelo, saj ima občutek, da dobro dela. Tudi Mitja je pričakoval, da bo zaradi spremenjene situacije prišlo do več napetosti med generacijami: *Več bo brezposelnosti in manj služb... in povečevala se bo nervoza nekoga, ki čaka, da jaz grem. Še posebej, če bom kar sedel tukaj (pokaže na svojo mizo) in se ne bom premaknil (smeh).*

Hkrati so nekateri izmed intervjuvancev pričakovali, da bo velika odvisnost od tehnologije medsebojne odnose še poslabšala. Jože je nekoliko v šali dejal: *In tudi ta »kavč kultura«, ki so jo gremo zdaj, je smrt. Otrok bo še manj. Verjetno bomo morali vpeljati dogovorjene poroke, »arranged marriage«, če bomo hoteli, da se narod sploh razvija /.../ Ne moreš vse v računalnik dati. To mene bolj skrbi kot pa to, kaj bo z nami, če sem čisto natančen.*

Pavle pa je o tehnologiji in vplivu na generacije dejal: *Pri mojem samem delu sem videl, da je dejansko tehnologija res šla toliko naprej, da se da določene stvari delati od doma. Ampak jaz to ne bi podprl. Zdaj so ti, ki so neoliberalno usmerjeni, naklonjeni, da gredo na tehniko. Ampak potem pa vemo, kaj je. Samo pravice klatimo. Jaz nisem pristaš tega. Vseeno se mi zdi ta socialni stik zelo pomemben. Če se to začne izključevati... saj pravim, ti, ki so najbolj nastradali, dijaki, študentje. Če boste koga vprašali, tisti, ki imajo malo socialne fobije, jim je to všeč. In če bodo ti prevladali, se bojim, v katero smer bomo šli ... Učitelji, učenci, ko poslušáš, a jih to izberejo in jih dajo [na TV], da rečejo, da je bilo fino? Ne vem, če je to fino. To gre za skupino ... prikažejo, kar hočejo (smeh). Vseeno smo ljudje socialna bitja in ta del mi ni všeč.*

5 RAZPRAVA

Kvalitativna raziskava, ki smo jo izvedli, je bila po naših podatkih ena prvih, ki je proučevala medgeneracijsko dinamiko v kontekstu SARS-CoV-2. Pred pandemijo so nekateri udeleženci (Pavle, Ljudmila, Darko) opisali primere pozitivnega sodelovanja med generacijami in prenos znanja v obe smeri, od starejših k mlajšim in obratno. Ko je bilo sodelovanje omogočeno in je lepo teklo, so ob tem izražali zadovoljstvo in ponos. Mlajši so na starejše največkrat prenašali znanje povezano z uporabo tehnologije, starejši pa na mlajše svoje delovne izkušnje,

znanje in vrednote. Tehnologija je bila tudi v literaturi prepoznana kot področje, na katerem pogosto pride do medgeneracijske povezave in priložnosti za učenje starejših od mlajših (Leek, 2020). Kot sta povedala Pavle in Ljudmila je pri tem pomembno, da starejši ostajajo odprti za novo znanje in jim ni težko pristopiti k mlajšim in jih vprašati za pomoč.

Vendar pa je bil s strani drugih udeležencev (Srečko, Minka, Marjeta, Mario) izražen tudi negativen pogled na mlajšo generacijo in njihove sposobnosti. V skupini udeležencev vključenih v raziskavo je bilo tako opaziti nekakšno dihotomijo; medtem, ko so nekateri z mlajšimi sodelovali zelo dobro in jim bili naklonjeni, so jih drugi doživljali negativno in kritično. Ne vemo, kaj vse je vplivalo na diametralno nasprotna doživljanja med udeleženci. Razlogov bi lahko bilo več; od vrste dela in kulture organizacije do osebnostnih lastnosti in preteklih izkušenj posameznih udeležencev. Podobna dihotomija je bila identificirana tudi pri raziskovanju odnosa mlajših zaposlenih do starejših. Kvalitativna študija, ki so jo med mladimi delavci izvedli Patel, Tinker in Corna (2018) je pokazala, da so nekateri starejše kolege in njihove izkušnje cenili in se od njih želeli učiti, pri drugih pa je bilo prisotno staromrzništvo, ki je bilo še posebej izraženo v prepričanjih o tem, da so starejši nesposobni uporabljati novejšo tehnologijo in se prilagoditi na spremembe.

Literatura izpostavlja, da je način vodenja in upravljanja z viri temeljnega pomena pri izgradnji dobrih medgeneracijskih odnosov (Guerin-Marion, Manion in Parsons, 2018; Čič in Žižek, 2017). Vpliv vodje na medgeneracijsko dinamiko je demonstrirala tudi Srečkova izkušnja. Če bi njegov delodajalec ustvaril drugačno delovno klimo – na primer klimo sodelovanja – bi se tudi Srečko najbrž odzval drugače ob zaposlitvi novega kadra. Tako pa se je v delovnem okolju vzpodbujalo tekmovalnost med mlajšimi in starejšimi in med generacijami ni potekal ustrezen prenos znanja. Za medgeneracijsko vodenje je pomembno, da se potrebe organizacije uskladi s potrebami posameznika, pri čemer je ključnega pomena dobra komunikacija in razumevanje različnih generacij in njihovih značilnosti (Guerin-Marion, Manion in Parsons, 2018). Ne vemo ali je bil Srečkov primer le osamelec, vsekakor pa prikazuje pomanjkanje zavedanja o tem, kako pomembno je za starejšega delavca to, da se na delovnem mestu počuti varno in sprejeto. Izraža tudi prepričanje specifičnega vodje o tem, da se delavce najbolje motivira preko kazni in nagrad, torej preko zunanje motivacije. Vendar pa je potrebno upoštevati, da so za starejše delavce notranji motivi, kot so občutek pripadnosti, doprinosa, dobrega dela in koristnosti, pogosto bolj pomembni kot pa zunanji motivatorji (Bratun in Zurc, 2020).

Po pojavu pandemije so udeleženci veliko razmišljali o prihodnosti, ki je v večini niso videli pozitivno. Skrbelo jih je za mlajšo generacijo in kako bo nanje vplivala kriza ter tudi ali bo prišlo do prevlade tehnologije nad človekovim socialnim čutom. Izraženo je bilo mnenje, da se bodo medgeneracijski odnosi

zaradi krize lahko (še) poslabšali, zlasti, če bo prišlo do ekonomske krize in se bo nanje gledalo kot na nekoga, ki ni več zaželen na trgu delovne sile, kar sta opisala Srečko in Mitja. Za »baby boom« generacijo delavcev je občutek varnosti zelo pomemben, zato morajo biti delovna okolja oblikovana tako, da se v njih delavci počutijo sprejeto, spoštovano in varno. To, da se jim vzbuja občutek negotovosti – na primer preko neprimerne načina vodenja, diskriminatorne zakonodaje in groženj – je povsem neučinkovito in nehumano.

V naši raziskavi, ki je proučevala slabo poznan fenomen medgeneracijskih odnosov pred in med pandemijo covid-19, je bila uporabljena kvalitativna metodologija. Kljub temu, da je bil vzorec relativno majhen, je vzorčenje upoštevalo načelo maksimalne raznolikosti v spolu, poklicu, izobrazbi in socialno-ekonomskem statusu udeležencev. Longitudinalni dizajn študije pa je omogočil, da so se razlage razvile v dialogu in skozi čas. Da bi povečali veljavnost raziskave, smo uporabili različne tehnike, med drugim triangulacijo, povratno informacijo s strani udeležencev (t.i. »member checks«) in natančno dokumentiranje procesa analize (Creswell in Miller, 2000). O posameznih fazah raziskave smo se večkrat posvetovali z dvema raziskovalcema, ki imata veliko izkušenj s kvalitativno metodologijo.

6 ZAKLJUČEK

Naša raziskava potrjuje, da v delovnih okoljih obstaja kompleksna medgeneracijska dinamika in določena mera napetosti, ki se je ob pojavu pandemije covid-19 v nekaterih primerih še bolj izrazila. Nekateri posamezniki so generacijsko raznolikost pripravljene sprejeti bolj kakor drugi in imajo pozitivne izkušnje z medgeneracijskim sodelovanjem.

V prihodnosti bi bilo smiselno raziskati, kateri dejavniki najbolj prispevajo k temu, da so izkušnje nekaterih delavcev z medgeneracijskim sodelovanjem izrazito pozitivne, izkušnje drugih pa negativne. Pri tem bi morali upoštevati tako mikro dejavnike, ki izhajajo iz značilnosti delavcev, kot tudi mezo in makro dejavnike, ki izhajajo iz delovne organizacije in širše družbe.

LITERATURA

- Anderson Lindsey B. in Morgan Melanie (2017). An Examination of Nurses' Intergenerational Communicative Experiences in the Workplace: Do Nurses Eat Their Young?" V: *Communication Quarterly*, letnik 65, št. 4, str. 377–401.
- Becker Karin L, Richards Melanie B. in Stollings Jessica (2020). Better Together? Examining Benefits and Tensions of Generational Diversity and Team Performance. V: *Journal of Intergenerational Relationships*, DOI: 10.1080/15350770.2020.1837708
- Björklund Carlstedt Anita, Brushammar Gunilla, Bjursell Cecilia, Nystedt Cecilia in Nilsson Gunilla (2018). A Scoping Review of the Incentives for a Prolonged Work Life after Pensionable Age and the Importance of 'Bridge Employment.' V: *Work*, letnik 60, št.2, str. 175–89.
- Bratun Urša in Zorc Joca (2020). The Motives of People Who Delay Retirement: An Occupational Perspective. V: *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, October, str. 1–13.

- Braun Virginia in Clarke Victoria (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. V: *Qualitative Research in Psychology*, letnik 3, št.2, str. 77–101.
- Čič Veingerl, Živa in Šarotar Žižek Simona (2017). Intergenerational Cooperation at the Workplace from the Management Perspective. V: *Naše gospodarstvo/Our Economy*, letnik 63, št. 3, str. 47–59.
- Creswell John in Plano Clark Vicki (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Di Gessa Giorgio, Corna Lorie, Price Debora, Glaser Karen (2018). The Decision to Work after State Pension Age and How It Affects Quality of Life: Evidence from a 6-Year English Panel Study. V: *Age and Ageing*, letnik 47, št. 3, str. 540-457.
- Eurostat. *Ageing Europe - Statistics on Working and Moving into Retirement*. V: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_working_and_moving_into_retirement#Employment_patterns_among_older_people. (julij 2020)
- Guerin-Marion Camille, Manion Ian in Parsons Heather (2018). Leading an Intergenerational Workforce: An Integrative Conceptual Framework. V: *International Journal of Public Leadership*, letnik 14, št.1, str. 48–58.
- Holmes Emily A., O'Connor Rory C, Perry V. Hugh, Tracey Irene, Wessely Simon, et al. (2020). Multidisciplinary Research Priorities for the COVID-19 Pandemic: A Call for Action for Mental Health Science. V: *The Lancet Psychiatry*, letnik 7, št. 6, str. 547–60.
- Koh David in Poh Goh Hui (2020). Occupational Health Responses to COVID-19: What Lessons Can We Learn from SARS? V: *Journal of Occupational Health*, letnik 62, št.1, <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12128>.
- Lagace Martine, Van de Beeck Lise in Firzly Najat (2019). Building on Intergenerational Climate to Counter Ageism in the Workplace? A Cross-Organizational Stud. V: *Journal of Intergenerational Relationships*, letnik 17, št. 2, str. 201–19.
- Leek Joanna (2020). The Role of ICT in Intergenerational Learning between Immigrant Youth and Non-Related Older Adults: Experiences from Sweden. V: *Scandinavian Journal of Educational Research*, October, str. 1–14. <https://doi.org/10.1080/00313831.2020.1833238>.
- Patel Jasmine, Tinker Anthea in Corna Laurie (2018). Younger Workers' Attitudes and Perceptions towards Older Colleagues. V: *Working with Older People*, September. <https://doi.org/10.1108/WWOP-02-2018-0004>.
- Patton Michael Quinn (2014). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 4th ed. Newbury Park, CA: Sage Publication.
- Posthuma Richard A. in Campion Michael A. (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. V: *Journal of Management*, letnik 35, št. 1, str: 158–88.
- Rožman Maja, Treven Sonja, Čančer Vesna (2020). The Impact of Promoting Intergenerational Synergy on the Work Engagement of Older Employees in Slovenia. V: *Journal of East European Management Studies*, letnik 25, št.1, str. 9–34.
- Sauer Penny (2012). Do Nurses Eat Their Young? Truth and Consequences. V: *Journal of Emergency Nursing*, letnik 38, št. 1, str. 43–46.
- Svetovna zdravstvena organizacija. *Ageing and life course. Frequently asked questions: Ageism*. V: <https://www.who.int/ageing/features/faq-ageism/en/> (19.junij 2020)

Naslov avtorice:

Urša Bratun: ursa.bratun@zf.uni-lj.si