

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ 55+ OPARTA NA WIĘZI MIĘDZYPOKOLENIOWEJ

Tadeusz Węsierski¹⁾
Roman Trzeciński²⁾

Streszczenie

Maksymy są formą przechowywania wiedzy. Maksyma Ryszarda Trykosko „siwe głowy, młode ręce” odnosi się do zespołu projektowego realizującego budowę stadionu kategorii *Elite*, PGE ARENA. Zespół funkcjonuje od 23.09.2007 r., jako spółka celowa, samodzielny podmiot gospodarczy, pod nazwą „Biuro Inwestycyjne Euro Gdańsk 2012” Sp. z o.o. (w skrócie: BIEG 2012). Zespół „BIEG 2012” został celowo zorganizowany w strukturę opartą na więzi międzypokoleniowej. Jak wykazały badania (Wirkus, Trykosko 2011), takie rozwiązanie stało się jednym z głównych czynników sukcesu projektu. Należy sądzić, że fundamentem jego wydajności były nie tylko kwalifikacje fachowe jego członków, a także kultura zespołu oparta na autorytecie lidera i na jego kompetencjach społecznych. Zespół łączyły także: wspólna pasja, poczucie misji i przeżywane emocje.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość 55+, więź międzypokoleniowa, transfer wiedzy

1. Tło badań

W perspektywie najbliższych kilkudziesięciu lat zmiany demograficzne w Polsce doprowadzą do znacznego zmniejszenia liczby osób w wieku produkcyjnym. Według danych Eurostatu, począwszy od 2010 r., liczba ludności w wieku 18–59 lat (kobiety) i 18–64 lat (mężczyźni) w Polsce się obniża. Szacuje się, że w 2050 r. populacja tej grupy osób zmniejszy się o 31%, czyli o 7,6 mln osób, w porównaniu z 2007 r. Proces ten wynika przede wszystkim ze zmniejszania się liczebności grupy osób w wieku do 24 lat przy jednoczesnym wzroście liczby osób w wieku emerytalnym. Udział pierwszej z grup w populacji obniży się z 36% w 2007 r. do zaledwie 25% w 2050 r., natomiast osób w wieku emerytalnym wzrośnie dwukrotnie: z 15,7% do 33,8% (*Program Solidarność pokoleń*, 2008). Jednocześnie znacznym fluktuacjom będzie podlegała liczebność osób w wieku niemo-

¹⁾ Politechnika Gdańska/Gdańsk University of Technology.

²⁾ Politechnika Gdańska/Gdańsk University of Technology.

bilnym (Słownik rynku pracy), co bezpośrednio wynikać będzie z wchodzenia w ten wiek osób urodzonych w wyżu demograficznym z początku lat 80. minionego wieku.

Powyższy proces spowoduje istotne zmiany w strukturze ludności. Odsetek osób w wieku produkcyjnym w populacji obniży się z 64% w 2007 r. do 50,4% w 2050 r., co przełoży się na wzrost współczynnika obciążenia demograficznego, począwszy od 2012 r. W 2010 r. na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadało 56 osób w wieku nieprodukcyjnym (w tym 24 osoby w wieku poprodukcyjnym) (Rocznik statystyczny, 2011), a prognozuje się, że w 2050 r. wskaźnik ten zwiększy się do 98 osób (w tym 67 będą stanowiły osoby w wieku poprodukcyjnym). Tym samym należy się spodziewać, że postępujące procesy starzenia się ludności będą silniej niż kiedykolwiek oddziaływać zarówno na rynek pracy, jak i na system zabezpieczenia społecznego oraz ogólną sytuację społeczno-gospodarczą kraju.

Jeżeli zmianom demograficznym nie będą towarzyszyły istotne zmiany w aktywności zawodowej oraz procesy pobudzania przedsiębiorczości osób w wieku powyżej 55 lat, to bardzo szybko dojdzie do skurczenia się zasobów osób pracujących oraz do dynamicznego wzrostu liczby osób korzystających z różnego typu świadczeń z systemów pomocowych i z zabezpieczenia społecznego. W efekcie będzie rosła presja na system podatkowy i finanse publiczne, doprowadzając do wzrostu kosztów pracy, nadmiernego fiskalizmu oraz spadku potencjału wzrostu gospodarczego.

Parlament Europejski ogłosił 2012 r. Rokiem Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej. Inaczej niż dotychczas postrzegana jest rola pokolenia 55+, które może i dzielić się powinno swoją wiedzą z pokoleniem następnym, dla obopólnej korzyści. Wydaje się, że naturalna sztafeta pokoleń może być zakłócona. „Zgodnie z danymi Resortu Finansów, z 880 tys. miejsc, które powstały w Polsce w latach 2007–2011, 630 tys. miejsc objęły osoby 55+” (Osoby 55+, 2012) – „objęły”, odwołując moment przejścia na emeryturę.

Naukowcy ostrożnie podchodzą do tych informacji. Co prawda, potwierdzają, że doświadczenie osób 55+ jest nadal w cenie, ale też pokazują zjawisko dyskryminacji wiekowej na niekorzyść osób starszych (Osoby 55+, 2012). Jednocześnie lokalne rynki pracy nie radzą sobie z zatrudnianiem ludzi młodych z wyższym wykształceniem. Wzmacnia to pogląd, że przyczyną tych kłopotów jest pokolenie przedemerytalne. Kiedy z początkiem 2012 r., rozpoczął się proces reformowania ustawy emerytalnej, zakładający wydłużenie czasu obligatoryjnej aktywności zawodowej do 67. rż., oraz zrównanie wieku przejścia na emeryturę kobiet i mężczyzn, stereotypy o rynku pracy nabrały znaczenia. Chociaż przedstawiciele różnych pokoleń różnią się poziomem doświadczenia, kwalifikacji oraz kanonem zachowań, to rozwijając wspierającą kulturę organizacyjną, można sprawić, że będą się uzupełniać bez generowania konfliktów. Osoby przedsiębiorcze funkcjonujące w atmosferze rodzinnej cechują się wyjątkową zdolnością do odnoszenia sukcesów i utrzymania swoich relacji w burzliwym środowisku współczesnego rynku. To spostrzeżenie jest rezultatem obserwacji Spółki „BIEG 2012”. Kończąc z sukcesem projekt, zespół wraz z liderem praktycznie w całości przeszedł do Gdańskich Inwe-

stycji Komunalnych. W przypadku tego zespołu zasoby ludzkie, a więc „siwa głowa” i „młode ręce”, zostały celowo zorganizowane w strukturę wykorzystującą więzi międzypokoleniowe do realizacji celów projektu.

„Siwa głowa” to decydent i osoba odpowiedzialna, która pozwala działać i rozwijać się w kulturze rodzinnej (Berne, 2012), chętnym do pracy „młodym ręką”. Otrzymuje w zamian korzyści, które mogą wzmocnić jego przedsiębiorczość. Celem badań jest odkrycie tych korzyści.

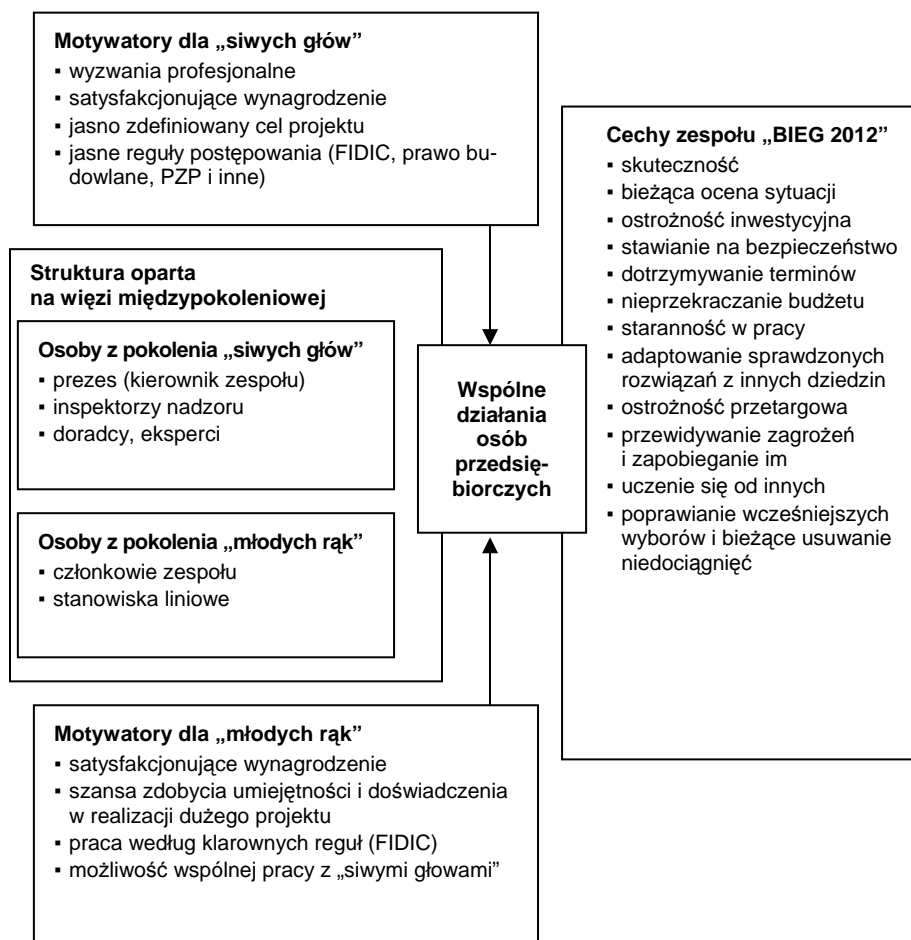
W badaniach skupiono się na osobach 55+ o cechach przedsiębiorczych, obecnych niezależnie od wykonywanych czynności i zawodu, które korzystają z tego, że funkcjonują w jednej strukturze z osobami pokolenia 20–30- latków. Ten przedział wiekowy uznano za granicę naturalnej sztafety pokoleń. Wymagało to zdefiniowania pojęcia więzi międzypokoleniowa. Podjęte próby zakończyły się przyjęciem definicji, którą sformułowała M. Bielenia³⁾: „Więź międzypokoleniowa to relacje zbudowane na wzajemnym zrozumieniu, partnerstwie, zaufaniu, szacunku, współpracy i współzależności. Utrzymaniu więzi międzypokoleniowej sprzyjają: lojalność, uczciwość, koleżeństwo, wspólne zainteresowania, podobny poziom intelektu, wspólne przeżycia”, którą uzupełniono o uwagę, że więź międzypokoleniowa to relacje pomiędzy co najmniej dwoma pokoleniami w jednej strukturze. Następnym krokiem była analiza cech organizacji, którą uznano za punkt odniesienia w poszukiwaniu atrybutów przedsiębiorczości 55+, zasilanych przez więź międzypokoleniową. W tym celu wykorzystano opracowanie Wirkusa i Trykoski (2011) w modelu oddającym funkcję celowej struktury i wspólnego działania kształtującego zespół projektowy. Problemem, który wymagał naukowej refleksji, była sama więź międzypokoleniowa i jej istota. Sformułowano pytania problemowe i zbudowano model badawczy. Sklasyfikowano rodzaje relacji i przypisano im właściwe rangi w celu określenia stopnia ich nasilenia w więzi międzypokoleniowej. Dopiero tak opracowaną więź międzypokoleniową skonfrontowano z funkcjami przedsiębiorcy zdefiniowanymi przez Wasilczuk (2011).

2. Analiza zespołu projektowego „BIEG 2012”

Przyjęto, że podstawą do przeprowadzenia analizy będzie model zespołu projektowego „BIEG 2012”.

Rysunek 1 odzwierciedla następującą zależność: jeśli w strukturze zespołu są osoby obu pokoleń i są one na tyle zmotywowane, by mogły połączyć we wspólnym działaniu swoje atrybuty przedsiębiorczości, to z ich interakcji rodzi się więź nadająca odpowiedni charakter zespołowi, który skutecznie prowadzi go do sukcesu.

³⁾ Jedna z respondentek badania, doktorantka Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, kwiecień 2012.



Rysunek 1. Wspólne działania zmotywowanych osób przedsiębiorczych nadają charakter strukturze organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

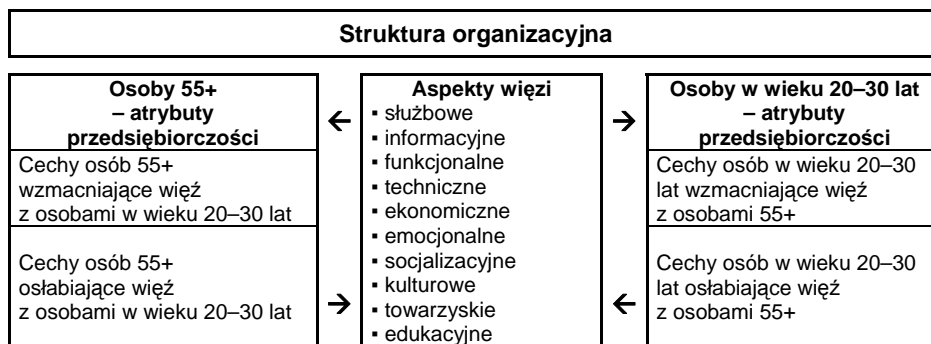
Na podstawie analizy piśmiennictwa i zebranych obserwacji ustalono, że zespół „BIEG 2012” charakteryzują następujące cechy: skuteczność podejmowanych działań, prowadzenie bieżącej oceny sytuacji, zachowywanie ostrożności (zarówno inwestycyjnej, jak i przetargowej), mocne stawianie na bezpieczeństwo, dotrzymanie terminów, nieprzekraczanie budżetu, staranność w pracy, adaptowanie sprawdzonych rozwiązań z innych dziedzin, przewidywanie zagrożeń i zapobieganie im, a także uczenie się od innych oraz poprawianie wcześniejszych wyborów i bieżące usuwanie niedociągnięć. „Siwe głowy”, czyli prezes (kierownik zespołu), inspektorzy nadzoru, doradcy oraz eksperci, czerpali motywację z profesjonalnych wyzwań, a także z jasno zdefiniowanego celu projektu oraz klarownych reguł postępowania. Natomiast „młode ręce”, czyli członkowie zespołu i inżynierowie „li-

niowi”, oprócz satysfakcjonującego wynagrodzenia dostrzegali w projekcie szansę zdobycia umiejętności i doświadczenia w realizacji dużego projektu, możliwość pracy według klarownych reguł (warunków kontraktowych FIDIC) oraz możliwość wspólnej pracy z „siwymi głowami”. Tak zmotywowane osoby z obu pokoleń wytworzyły więź międzypokoleniową, która wytyczyła kierunek poszukiwań badawczych.

3. Więź międzypokoleniowa

Więź międzypokoleniowa ma wiele cech i mogą mieć one różne nasilenie. Aspektami więzi mogą być relacje: służbowe, informacyjne, funkcjonalne, techniczne, ekonomiczne, emocjonalne, socjalizacyjne, kulturowe, towarzyskie i edukacyjne (por. rys. 2). Wydaje się, że ten zbiór można uznać za wystarczający dla rozpoznania przedmiotu badań. Jeśli więź ma charakter wieloaspektowy i dynamiczny, a jej cechy są zależne od sytuacji, to oznacza, że zarządzając ludźmi można tworzyć warunki do wzmacniania lub osłabiania niektórych jej aspektów. Można ją dostosowywać do ich potrzeb. Jeśli tak, to można ją także wykorzystać do rozwijania cechy przedsiębiorczości u osób z pokolenia 55+. Istotne jest uzyskanie odpowiedzi na pytania:

- Które z cech więzi są wzmacniane przez pokolenie 20–30-latków?
- Które z cech więzi są osłabiane przez pokolenie 20–30-latków?
- Które z cech więzi są wzmacniane przez pokolenie 55+?
- Które z cech więzi są osłabiane przez pokolenie 55+?
- Jak więź międzypokoleniowa wpływa na rozwój funkcji przedsiębiorczości osoby z pokolenia 55+?



Rysunek 2. Wpływ więzi międzypokoleniowej na przedsiębiorczość osób 55+

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Kategorie więzi międzypokoleniowej w strukturze organizacyjnej

Indeks	Kategoria	Wartość wagi k	Znaczenie
W_s	więzi służbowe	$k_s = 1,5$	relacje <i>przełożony–podwładny</i> z nadaniem uprawnień do decydowania, stawiania zadań, motywowania i kontroli
W_i	więzi informacyjne	$k_i = 1$	relacje przepływu informacji o sytuacjach, zadaniach i ich rezultatach
W_f	więzi funkcjonalne	$k_f = 1$	relacje wynikające z pełnionej funkcji w strukturze organizacyjnej
W_t	więzi techniczne	$k_t = 1$	relacje wynikające z podziału struktury pracy
W_e	więzi ekonomiczne	$k_e = 1$	relacje przepływu kosztów pracy za godziną płacę umożliwiającą rozwój
W_m	więzi emocjonalne	$k_m = 1,2$	relacje wynikające z przekonania o wzajemnym szacunku, życzliwości, bezpieczeństwie i przynależności
W_w	więzi socjalizacyjne	$k_w = 0,8$	relacje w obszarze uspołecznienia jednostek oraz kształtowania nastrojów i wartości moralnych
W_k	więzi kulturowe	$k_k = 0,5$	relacje pojawiające się w obszarach zainteresowań kulturą i stylem życia
W_o	więzi towarzyskie	$k_o = 1$	interakcje nieformalne w zespole i poza nim
W_d	więzi edukacyjne	$k_d = 1$	relacje przekazywania wiedzy jako zbioru doświadczeń

Źródło: opracowanie własne.

W poszukiwaniu odpowiedzi na pytania problemowe posłużono się ideogramem funkcjonalnym relacji motywujących oba pokolenia zespołu projektowego „BIEG 2012” oraz zależnością pozwalającą określić stopień nasilenia danej więzi. Ideogram przedstawia następującą zależność: jeśli pokolenie 55+ i pokolenie 20–30-latków tworzą więź, to wpływa ona na przedsiębiorczość 55+ (pominięto wpływ więzi na pokolenie 20–30-latków, gdyż nie jest ono przedmiotem badań). W tabeli 1 przedstawiono ocenę aspektów więzi i ich znaczenie. Ustalenie wartości wag przypisanych do poszczególnych rodzajów więzi zajęło autorom sporo czasu. Poszukiwano jakichkolwiek sugestii, nie uzyskując większych rezultatów. Dlatego kierując się własnym, wieloletnim doświadczeniem oraz wynikami sondy przeprowadzonej wśród doktorantów Politechniki Gdańskiej przyjęto wartości wag k określone w tabeli 1.

Tabela 2. Identyfikacja wspólnych cech osób z pokoleń 55+ i 20–30-latków, wzmacniających więź międzypokoleniową

Cechy osób z pokolenia 55+ wzmacniające więź z osobami z pokolenia 20–30 lat, $Cw_{(55+)}$	Cechy osób z pokolenia 20–30 lat wzmacniające więź z osobami z pokolenia 55+, $Cw_{(20-30)}$
<ul style="list-style-type: none"> – skupienie na zadaniach {Ws} – orientacja na bezpieczeństwo {Wd} – nastawienie na dobre przygotowanie pracy {Wf} – myślenie w kategoriach odpowiedzialności {Ww} – empatia {Wm} – stawianie na kontakty osobiste i kanały nieformalne {Wi} – racjonalizatorstwo {Wt} – motywacja przez wyzwania profesjonalne {Wt} – stosowanie IT do komunikacji i przeszukiwania Internetu {Wf} – kierowanie się doświadczeniem życiowym {Wt} – przewaga postawy „Ja dorosły, rozważny” nad „Ja rodzic normatywny” {Ws} – przewaga postawy „Ja dziecko przystosowane” nad „Ja dziecko spontaniczne” {Wi} – lojalność oparta na pracy w zespole {Ww} – przywiązanie do firmy jako całości {Wk} – odpowiedzialny stosunek do personelu {Wk} – zdrowy rozsądek i dystans {Wt} – samodoskonalenie zawodowe {Wd} 	<ul style="list-style-type: none"> – skupienie na relacjach {Wi} – orientacja na sukces {Ws} – nastawienie na akcję {Wf} – myślenie w kategoriach władzy {Wo} – szacunek dla „siwych głów” {Ww} – koncentracja na pomiarach i analizie danych z raportów o wykonaniu zadań {Wi} – kreatywność {We} – stosowanie IT jako narzędzia pracy {Wf} – kierowanie się wiedzą biznesową i fachową {Wt} – przewaga stanu „Ja rodzic normatywny” nad „Ja dorosły, rozważny” {Ws} – przewaga postawy „Ja dziecko spontaniczne” nad „Ja dziecko przystosowane” {Wi} – lojalność oparta na satysfakcjonującym wynagrodzeniu {We} – przywiązanie do rangi stanowiska {Ws} – stawianie na kontakty osobiste i kanały nieformalne {Wo} – zbieranie doświadczeń {Wd}

Źródło: opracowanie własne.

Przypisane wartości wag poszczególnym rodzajom więzi międzypokoleniowych mają charakter subiektywny. W różnych organizacjach mogą one przedstawiać się odmiennie, ponieważ tabela 1 jest częścią uniwersalnego modelu służąca do ich analizy i zdiagnozowania zjawiska. Ponadto kategorie więzi nie są zbiorem zamkniętym, mogą one ulec ilościowej zmianie w zależności od specyfiki badanej organizacji, podobnie może ulec zmianie ich znaczenie. Kolejnym krokiem było zidentyfikowanie cech osób pokolenia 55+ wzmacniających lub osłabiających więź z osobami pokolenia 20–30-latków (por. tab. 2 i 3). Pomocne w tym było, wieloletnie doświadczenie własne jednego z autorów w pracy zespołowej z młodymi ludźmi. Podobne podejście zastosowano w określaniu cech osób z pokolenia 20–30-latków, które wzmacniają lub osłabiają więź z osobami pokolenia 55+.

Tabela 3. Identyfikacja wspólnych cech osób pokoleń 55+ i 20–30-latków, osłabiających więź międzypokoleniową

Cechy osób z pokolenia 55+ osłabiające więź z osobami z pokolenia 20–30 lat, $Co_{(55+)}$	Cechy osób z pokolenia 20–30 lat osłabiające więź z osobami z pokolenia 55+, $Co_{(20-30)}$
<ul style="list-style-type: none"> – przedsiębiorczość nastawiona na konsumpcję {Wk} – kierowanie się sentymentem {Ww} – skłonność do kompromisu {Ws} – kierowanie się emocjami {Wm} – niechęć do nowych rozwiązań {Wt} – unikanie zobowiązań {We} – niska zdolność adaptacyjna {Wf} – niechęć do edukowania się poza firmą {Wd} – ryzyko pogorszenia stanu zdrowia oraz obniżenia wydajności {Wf} – zachowanie dystansu generacyjnego {Wo} 	<ul style="list-style-type: none"> – przedsiębiorczość nastawiona na inwestycje {We} – kierowanie się korzyścią biznesową {Wo} – radykalizm wyborów {Ws} – pomijanie w decyzjach nastrojów {Ww} – skłonność do działań ryzykownych {We} – poszukiwanie nowych zewnętrznych źródeł finansowania {We} – tolerancja zmian {Wf} – profesjonalizacja {Wt} – zdobywanie wiedzy na rynku edukacyjnym {Wd} – docenianie wydajności {Wf} – zachowanie dystansu generacyjnego {Wo}

Źródło: opracowanie własne.

Siłę więzi międzypokoleniowej AW w danym aspekcie, np. służbowym, można policzyć według poniższego wzoru:

$$AW = \frac{\sum Cw_{(55+)} + \sum Cw_{(20-30)}}{\sum Co_{(55+)} + \sum Co_{(20-30)}} \times k$$

gdzie: W – reprezentuje zbiór więzi { $Ws, Wi, Wf, Wt, We, Wm, Ww, Wk, Wo, Wd$ };
 $Cw_{(55+)}$ – cechy osób z pokolenia 55+ wzmacniające więź z osobami z pokolenia 20–30-latków;
 $Cw_{(20-30)}$ – cechy osób z pokolenia 20–30-latków, wzmacniające więź z osobami z pokolenia 55+;
 $Co_{(55+)}$ – cechy osób z pokolenia 55+ osłabiające więź z osobami z pokolenia 20–30-latków;
 $Co_{(20-30)}$ – cechy osób z pokolenia 20–30-latków, osłabiające więź z osobami z pokolenia 55+;
 k – wskaźnik wagi danego aspektu więzi międzypokoleniowej { $k_s, k_i, k_f, k_t, k_e, k_m, k_w, k_k, k_o, k_d$ }.

Matematyczna formuła jakościowej oceny wartości siły więzi międzypokoleniowej jest jedną z części modelu, który jest wzbogacony o przedstawione w tab. 2 oraz tab. 3 relacje cech wykorzystane do opisu i oszacowania siły tychże więzi w tabeli 4.

Tabela 4. Analiza cech kształtujących siłę więzi międzypokoleniowej

Kategoria Indeks siły	Cechy wzmacniające więź międzypokoleniową		Cechy osłabiające więź międzypokoleniową	
	więzy	pokolenie 55+	pokolenie 20–30 lat	pokolenie 55+
Służbowe $AW_s = 5/2 \times 1,5 = 3,75$	<ul style="list-style-type: none"> – skupienie na zadaniach – przewaga postawy „Ja dorosły, rozważny” nad „Ja rodzic normatywny” 	<ul style="list-style-type: none"> – orientacja na sukces – przywiązanie do rangi stanowiska – przewaga „Ja rodzic normatywny” nad „Ja dorosły rozważny” 	<ul style="list-style-type: none"> – skłonność do kompromisu 	<ul style="list-style-type: none"> – radykalizm wyborów
Informacyjne $AW_i = 2/2 \times 1 = 1$	<ul style="list-style-type: none"> – przewaga postawy „Ja dziecko przystosowane” nad „Ja dziecko spontaniczne” 	<ul style="list-style-type: none"> – przewaga postawy „Ja dziecko spontaniczne” nad „Ja dziecko przystosowane” 	<ul style="list-style-type: none"> – stawianie na kontakty osobiste i kanały nieformalne 	<ul style="list-style-type: none"> – koncentracja na pomiarach i analizie danych z raportów o wykonaniu zadań
Funkcjonalne $AW_f = 4/4 \times 1 = 1$	<ul style="list-style-type: none"> – nastawienie na dobre przygotowanie do pracy – stosowanie IT do komunikacji i korzystania z Internetu 	<ul style="list-style-type: none"> – nastawienie na akcję – stosowanie IT jako narzędzia pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – niska zdolność adaptacyjna – ryzyko pogorszenia stanu zdrowia oraz utraty wydajności 	<ul style="list-style-type: none"> – tolerancja zmian – docenianie wydajności
Techniczne $AW_t = 6/2 \times 1 = 3$	<ul style="list-style-type: none"> – racjonalizatorstwo – wyzwania profesjonalne – kierowanie się doświadczeniem – zdrowy rozsądek oraz dystans 	<ul style="list-style-type: none"> – kierowanie się wiedzą biznesową oraz fachową – entuzjazm oraz zaangażowanie 	<ul style="list-style-type: none"> – niechęć do nowych rozwiązań 	<ul style="list-style-type: none"> – profesjonalizacja

cd. tab. 4

Kategoria Indeks siły	Cechy wzmacniające więź międzypokoleniową		Cechy osłabiające więź międzypokoleniową	
	więzy	pokolenie 55+	więzy	pokolenie 55+
Ekonomiczne $AW_e = 2/4 \times 1 = 0,5$		<ul style="list-style-type: none"> – kreatywność – lojalność oparta na satysfakcjonującym wynagrodzeniu 	<ul style="list-style-type: none"> – unikanie zobowiązań 	<ul style="list-style-type: none"> – przedsiębiorczość nastawiona na inwestycje – skłonność do ryzyka – poszukiwanie źródeł finansowania
Emocjonalne $AW_m = 2/1 \times 1,2 = 2,4$	<ul style="list-style-type: none"> – empatia 	<ul style="list-style-type: none"> – relacje oparte na wzajemnym szacunku 	<ul style="list-style-type: none"> – kierowanie się w wyborach emocjami 	
Socjalizacyjne $AW_w = 2/2 \times 0,8 = 0,8$	<ul style="list-style-type: none"> – myślenie w kategoriach odpowiedzialności 	<ul style="list-style-type: none"> – szacunek dla „siwych głów” 	<ul style="list-style-type: none"> – kierowanie się sentymentem 	<ul style="list-style-type: none"> – pomijanie w decyzjach zahamowań moralnych
Kulturowe $AW_k = 1/1 \times 0,5 = 0,5$	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiedzialny stosunek do personelu 		<ul style="list-style-type: none"> – przedsiębiorczość nastawiona na konsumpcję 	
Towarzyskie $AW_o = 2/3 \times 1 = 0,66$		<ul style="list-style-type: none"> – myślenie o relacjach w kategoriach władzy – stawianie na kontakty osobiste nieformalne 	<ul style="list-style-type: none"> – zachowanie dystansu generacyjnego 	<ul style="list-style-type: none"> – kierowanie się korzyścią biznesową – zachowanie dystansu generacyjnego

cd. tab. 4

Kategoria Indeks siły	Cechy wzmacniające więź międzypokoleniową		Cechy osłabiające więź międzypokoleniową	
	więzy	pokolenie 55+	więzy	pokolenie 55+
Edukacyjne $AWd = 2/2 \times 1 = 1$		<ul style="list-style-type: none"> orientacja na bezpieczeństwo 	<ul style="list-style-type: none"> zbieranie doświadczeń 	<ul style="list-style-type: none"> niechęć do edukowania się poza firmą zdobywanie wiedzy na rynku edukacyjnym
Służbowe $AWs = 5/2 \times 1,5 = 3,75$		<ul style="list-style-type: none"> skupienie na zadaniach przewaga postawy „Ja dorosły, rozważny” nad „Ja rodzic normatywny” 	<ul style="list-style-type: none"> orientacja na sukces przywiązanie do rangi stanowiska przewaga „Ja rodzic normatywny” nad „Ja dorosły rozważny” 	<ul style="list-style-type: none"> skłonność do kompromisu radikalizm wyborów
Informacyjne AWi $= 2/2 \times 1 = 1$		<ul style="list-style-type: none"> przewaga postawy „Ja dziecko przystosowane” nad „Ja dziecko spontaniczne” 	<ul style="list-style-type: none"> przewaga postawy „Ja dziecko spontaniczne” nad „Ja dziecko przystosowane” 	<ul style="list-style-type: none"> stawianie na kontakty osobiste i kanały nieformalne koncentracja na pomiarach i analizie danych z raportów o wykonaniu zadań
Funkcjonalne $AWf = 4/4 \times 1 = 1$		<ul style="list-style-type: none"> nastawienie na dobre przygotowanie pracy stosowanie IT do komunikacji i korzystania z Internetu 	<ul style="list-style-type: none"> nastawienie na akcję stosowanie IT jako narzędzia pracy 	<ul style="list-style-type: none"> niska zdolność adaptacyjna ryzyko pogorszenia stanu zdrowia oraz utraty wydajności tolerancja zmian docenianie wydajności
Techniczne $AWt = 6/2 \times 1 = 3$		<ul style="list-style-type: none"> racjonalizatorstwo wyzwania profesjonalne kierowanie się doświadczeniem zdrowy rozsądek i dystans 	<ul style="list-style-type: none"> kierowanie się wiedzą biznesową oraz fachową entuzjazm oraz zaangażowanie 	<ul style="list-style-type: none"> niechęć do nowych rozwiązań profesjonalizacja

cd. tab. 4

Kategoria Indeks siły	Cechy wzmacniające więź międzypokoleniową		Cechy osłabiające więź międzypokoleniową	
	więzy	pokolenie 55+	pokolenie 20–30 lat	więzy
Ekonomiczne $AWe = 2/4 \times 1 = 0,5$		<ul style="list-style-type: none"> – kreatywność – lojalność oparta na satysfakcjonującym wynagrodzeniu 	<ul style="list-style-type: none"> – unikanie zobowiązań 	<ul style="list-style-type: none"> – nastawienie na inwestycje – skłonność do ryzyka – poszukiwanie źródeł finansowania
Emocjonalne $AWm = 2/1 \times 1,2 = 2,4$	<ul style="list-style-type: none"> – empatia 	<ul style="list-style-type: none"> – relacje oparte na wzajemnym szacunku 	<ul style="list-style-type: none"> – kierowanie się w wyborach emocjami 	
Socjalizacyjne $AWw = 2/2 \times 0,8 = 0,8$	<ul style="list-style-type: none"> – myślenie w kategoriach odpowiedzialności 	<ul style="list-style-type: none"> – szacunek dla „siwych głów” 	<ul style="list-style-type: none"> – kierowanie się sentymentem 	<ul style="list-style-type: none"> – pomijanie w decyzjach zahamowań moralnych
Kulturowe $AWk = 1/1 \times 0,5 = 0,5$	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiedzialny stosunek do personelu 		<ul style="list-style-type: none"> – przedsiębiorczość nastawiona na konsumpcję 	
Towarzyskie $AWo = 2/3 \times 1 = 0,66$		<ul style="list-style-type: none"> – myślenie o relacjach w kategoriach władzy – stawianie na kontakty osobiste i kanały nieformalne 	<ul style="list-style-type: none"> – zachowanie dystansu generacyjnego 	<ul style="list-style-type: none"> – kierowanie się korzyścią biznesową – zachowanie dystansu generacyjnego
Edukacyjne $AWd = 2/2 \times 1 = 1$	<ul style="list-style-type: none"> – orientacja na bezpieczeństwo 	<ul style="list-style-type: none"> – zbieranie doświadczeń 	<ul style="list-style-type: none"> – niechęć do edukowania się poza firmą 	<ul style="list-style-type: none"> – zdobywanie wiedzy na rynku edukacyjnym

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski z analizy cech budujących siłę więzi międzypokoleniowej i ją osłabiających są następujące:

1. Zidentyfikowane cechy, choć liczne, nie wyczerpują zakresu możliwych charakterystyk więzi międzypokoleniowej. Niemniej, pokazują one w wystarczającym stopniu, złożoność i dynamikę kształtowania się wzajemnych relacji pomiędzy osobami z pokoleń 55+ i 20–30-latków.
2. Siłę więzi budują cechy, które należą do różnych zbiorów, ale uzupełniają się systemowo. Jeżeli pokolenie 55+ buduje więź raczej poprzez wspólną pracę (aspekt techniczny – *AWt*), to pokolenie 20–30-latków wnosi do niej walory biznesowe i ekonomiczne (aspekt ekonomiczny – *AWe*). Jeśli pokolenie 55+ lepiej funkcjonuje w uregulowanym środowisku relacji służbowych (aspekt służbowy – *AWs*), to pokolenie 20–30-latków, wykorzystując relacje informacyjne (aspekt informacyjny – *AWi*), osłabia pozycję *rodzica normatywnego* (Berne, 2012). Nieskrępowana spontaniczność, wycucie chwili, kreatywność, entuzjazm ludzi młodych budują więź i atmosferę współpracy, a także dodają jej energii. Natomiast, jeśli osoby 20–30-latków pozostają pod wpływem ścisłych regulacji służbowych, to współpraca z nimi jako przełożonymi wymagać będzie od osób pokolenia 55+ uległości *dziecka przystosowanego*. Problemem są stereotypy, które można przełamać przez obecność osób obu pokoleń w jednym zespole.
3. Siłę więzi międzypokoleniowej osłabiają cechy należące do tego samego zbioru, np. przedsiębiorczość konsumpcyjna osób z pokolenia 55+ i przedsiębiorczość inwestycyjna osób z pokolenia 20–30-latków. Oba pokolenia reprezentują taki sam stosunek do siebie, zachowując dystans generacyjny. To także obniża spójność badanych więzi.
4. Najbardziej wzmacniają więź relacje służbowe ($AWs = 3,75$), techniczne ($AWt = 3$) oraz, jak na wstępie założono, emocjonalne ($AWm = 2,4$). Inaczej to ujmując, siłę więzi obu pokoleń kształtują: praca w jednym zespole nad wspólnym dziełem i związane z tym przeżycia. Jeśli tak, to można doprecyzować definicję więzi międzypokoleniowej, przyjmując, że jest to więź między dwoma pokoleniami w zespole oparta głównie na relacjach służbowych, technicznych (wykonawczych) i emocjonalnych.
5. Najślabiej więź międzypokoleniową budują wspólne zainteresowania kulturą i stylem życia ($AWk = 0,5$), więzi towarzyskie ($AWo = 0,66$) oraz socjalizacyjne ($AWw = 0,8$). Praktycznie wyniki pokazują pewną autonomię kulturową obu pokoleń. Jeśli istnieje zamiar przedłużenia aktywności zawodowej pokolenia „55+”, to pomysł, by w dziele jej podtrzymywania wykorzystać zajęcia na Uniwersytecie Trzeciego Wieku zapewne wymagać będzie dyskusji. Natomiast studia podyplomowe, studia II stopnia czy nawet studia na poziomie licencjatu, albo kursy podnoszące kwalifikacje są, jak się wydaje, **właściwymi formami podtrzymania zdolności ludzi starszych do kontynuowania pracy zawodowej**. Formy te zapewniają bezpośredni kontakt z uaktualnioną wiedzą, energią oraz przedsiębiorczością ludzi młodych.

Coraz częściej współcześnie menedżerowie w kierowanych przez siebie organizacjach wdrażają zasady *zarządzania wiekiem*. Angażują lub przesuwają z innych miejsc pracy starszego pokolenia na stanowiska, na których najcenniejszym walorem

jest praktyczna znajomość poszczególnych procesów w przedsiębiorstwie. Takiej wiedzy brakuje nowym (młodym) zatrudnionym, gdyż nie zapewnia go nawet najstarsze wykształcenie. Dłużej związani z firmą pracownicy techniczni lub administracyjni najczęściej zostają inspektorami, konsultantami albo kierownikami projektów, zyskując możliwość uaktywnienia swoich przedsiębiorczych cech. Inną zasadą *zarządzania wiekiem* w organizacji jest dostosowanie oczekiwań oraz przydzielanie zadań pracownikom przy uwzględnieniu ich stażu. Pracownikom doświadczonym, od wielu lat związanym z przedsiębiorstwem, po pewnym czasie przydziela się obowiązki mniej stresujące i wyczerpujące fizycznie. Sprawdzają się oni np. jako doradcy, audytorzy lub kontrolerzy jakości, na stanowiskach wspierających bogatym doświadczeniem pracując przedsiębiorcy. Jeśli do tej zmiany stanowiska konieczne jest potwierdzenie kwalifikacji, to pracodawca chętnie ułatwia im ich zdobycie, gdyż dodatkowa edukacja przynosi obopólne, wymierne korzyści.

Jeśli osoba należąca do pokolenia 55+ podejmie decyzję o założeniu własnej działalności gospodarczej, to powinna się liczyć z tym, że będzie występowała w różnych rolach i pełniła rozmaite funkcje, które Wasilczuk (2011) klasyfikuje następująco: podejmującego ryzyko lub zarządzającego ryzykiem (*R*); poszukującego okazji albo innowatora (*I*); koordynatora ograniczonych zasobów (*Kz*); poszukującego możliwości (*M*); kapitalisty (*K*).

W tym kontekście należy dostrzec kolejne pytanie problemowe: które z aspektów więzi międzypokoleniowej należy wzmocnić, a które osłabić, by osoba pokolenia 55+ czerpała z niej energię do pełnienia funkcji przedsiębiorcy? Szukając na nie odpowiedzi, poddano analizie ilościowej i jakościowej zależności pomiędzy aspektami więzi międzypokoleniowej a funkcjami przedsiębiorcy. Wyniki analizy zestawiono w tabeli 5.

W ocenie ilościowej cechę przedsiębiorczości u osoby 55+ można rozwijać, wzmacniając w więzi międzypokoleniowej pięć lub sześć aspektów oraz osłabiając trzy lub cztery. Ocena jakościowa uzależniająca funkcje przedsiębiorcy od aspektów więzi międzypokoleniowych ściślej precyzuje kierunki pobudzające przedsiębiorczość osoby pokolenia 55+. Dlatego warto je wymienić:

1. Dla osoby „podejmującej i zarządzającej ryzykiem” istotne są aspekty informacyjne, funkcjonalne, techniczne i ekonomiczne, a mniej ważna jest sfera więzi społecznych.
2. Dla „poszukującego okazji innowatora” mniejsze znaczenie mają więzy rozwiązań systemowych organizacji, a ważniejsze są cechy obszaru techniczno-edukacyjnego wspartego możliwościami budżetowymi.
3. Przeciwnieństwem tej postawy jest postawa „koordynator ograniczonych zasobów”, w której sfera aspektów systemowo-organizacyjnych wywiera silną presję na jego charakter. Prościej to ujmując, „koordynator” powinien dysponować wiedzą prawną i menedżerską.
4. Przedsiębiorczość „poszukującego możliwości” jest wspomagana aspektami z rodziny więzi społecznych: emocjonalnych, socjalizujących, kulturowych, towarzyskich oraz informacyjnych. Mniejsze znaczenie mają relacje związane z systemowymi rozwiązaniami organizacji.

5. „Kapitalista” to przedsiębiorca, który osiąga swoje cele biznesowe poprzez rozwijanie sieci powiązań w obszarze ekonomicznym, technicznym oraz funkcjonalnym.

Tabela 5. Analiza siły wpływu więzi międzypokoleniowej na funkcje przedsiębiorczości 55+

Aspekty więzi międzypokole- niowej	Funkcje przedsiębiorcy według Wasilczuk				
	podejmujący lub zarządzający ryzykiem (R)	szukający okazji lub innowator (I)	koordynator zasobów (Kz)	poszukujący możliwość (M)	kapitalista (K)
Służbowe (Ws)	O	O	W	O	W
Informacyjne (Wi)	W	W	W	W	W
Funkcjonalne (Wf)	W	O	W	O	W
Techniczne (Wt)	W	W	W	O	W
Ekonomiczne (We)	W	W	W	O	W
Emocjonalne (Wm)	O	W	O	W	O
Socjalizacyjne (Ww)	O	O	O	W	O
Kulturowe (Wk)	O	O	O	W	O
Towarzyskie (Wt)	W	W	O	W	W
Edukacyjne (Wd)	W	W	W	W	W
Siła wpływu więzi Σ	6×W 3×O	6×W 3×O	5×W 4×O	5×W 4×O	6×W 3×O

Objaśnienia: W – wzmocnić, O – osłabić

Źródło: opracowanie własne.

Ocena istotności poszczególnych aspektów więzi dla rozwoju funkcji przedsiębiorcy wskazuje na szczególne **znaczenie relacji informacyjnych i edukacyjnych**. Wzmacnianie tych relacji **może przynieść osobom z pokolenia 55+ najwięcej korzyści**. Dobra komunikacja w zespole międzypokoleniowym oraz zmiany stanowisk pracy są szansą dla osób przedsiębiorczych, by podtrzymać aktywność zawodową. Potwierdzają to doświadczenia własne autorów. Należy oczekiwać, że wymóg podnoszenia kwalifikacji zawodowych, a raczej ich poszerzania w związku ze spodziewanymi przesunięciami pracowników 55+ na inne stanowiska pracy otworzy nowy rynek usług edukacyjnych. Na przykład, aby zostać ekspertami czy biegłymi (funkcje pożądane w dużych i złożonych przedsięwzięciach), pracownicy muszą się wykazać odpowiednią wiedzą fachową. Nie zdobędą jej bez edukacji, takiej jak profilowe studia podyplomowe lub szkolenia kierunkowe.

Najsłabiej w tym porównaniu wypadają aspekty społeczne: emocjonalne, socjalizujące, kulturowe oraz towarzyskie, a to, jak się wydaje, ze względu na słabo rozwiniętą potrzebę wspierania społecznej odpowiedzialności oraz zrównoważonego rozwoju w biznesie. Są to kierunki, które są silniej rozwijane w organizacjach cechujących się zawansowaną dojrzałością społeczno-gospodarczą.

4. Podsumowanie

Funkcjonujący stadion PGE ARENA w Gdańsku budzi podziw. Zbudował go zespół, który swoją zdolność do rozwiązywania problemów czerpał z relacji międzypokoleniowych, z obecności obu pokoleń w jednej strukturze organizacyjnej, w zespołowej pracy i we wspólnie przeżywanych emocjach.

Reasumując, należy stwierdzić, że:

1. Korzyści, które osoby z pokolenia 55+ uzyskują z więzi międzypokoleniowej, płyną głównie z relacji informacyjnych oraz edukacyjnych. Dobra komunikacja w szerokim znaczeniu tego pojęcia skraca dystans generacyjny i umożliwia transfer wiedzy, jaką dysponuje dzisiaj pokolenie 20–30-latków. Zdecydowanie pokolenie to ma bardziej aktualną wiedzę biznesową, ekonomiczną i informatyczną. Wspólne pobieranie nauki, czy to na studiach, czy na kursach podnoszących kwalifikacje, zapewnia bezpośredni kontakt z energią, entuzjazmem i przedsiębiorczością ludzi młodych, uczy szybkiego organizowania przestrzeni wirtualnej i tworzy atmosferę do rozwoju cech przedsiębiorczości u osoby 55+ „podejmującej i zarządzającej ryzykiem” oraz „poszukującej okazji do innowacji”.
2. Osoby 55+, które zamierzają doskonalić u siebie cechę „koordynatora ograniczonych zasobów”, mogą naśladować top menedżerów bez względu na ich wiek lub po prostu podjąć studia prawnicze bądź menedżerskie albo podyplomowe studia prawno-menedżerskie. W przypadku podjęcia nauki kontakt z pokoleniem 20–30-latków daje możliwość zdobycia korzystnych cech przedsiębiorcy.
3. Wiąz międzypokoleniowa jest zjawiskiem dynamicznym i złożonym. W różnych zespołach różne jej aspekty będą przeważały, i to one będą nadawały ton relacjom międzyludzkim. Jeśli będą to relacje ekonomiczne, techniczne oraz funkcjonalne, to mogą one się przyczynić do rozwoju cechy „kapitalisty” u osób 55+.
4. Zespoły z silną więzią emocjonalną (rodzinną) są skuteczne w działaniu oraz w kreowaniu przedsiębiorczości u osób 55+ „poszukujących możliwości”.
5. Rezerwuarem siły więzi międzypokoleniowej są relacje związane z kulturą i stylem życia. Przeszkodą do ich wykorzystania jest odmienność zainteresowań obu pokoleń. „Imprezy integracyjne”, które choć wiążą się z potrzebą podjęcia wspólnego wysiłku, to przyczyniają się do zdegradowania roli dystansu pokoleniowego.
6. Obecnie, kiedy stawia się na utrzymanie aktywności zawodowej do 67 rż., istnieje konieczność silnego wsparcia pokolenia osób przedsiębiorczych 55+ aktywnymi działaniami ze źródłem inspiracji w więzi międzypokoleniowej.

7. Sprawdzona w zespole „BIEG 2012” praktyka budowania jego struktury na bazie wzajemnie uzupełniających się cech obu pokoleń może się stać zasadą skutecznego zarządzania podobnymi przedsięwzięciami.

Bibliografia

1. Berne E.: *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: PWN 1997.
2. *Osoby 55+ odsuwają moment odejścia na emeryturę*, www.praca.gazetaprawna.pl/artykuly/599721,osoby_55+_odsuwaja_moment_przejscia_na_emeryture.html (data dostępu 01.04.2012).
3. *Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej 2008.
4. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2011*. GUS: Warszawa, s. 219.
5. *Słownik rynku pracy*, www.rynek.pracy.pl/sloownik.php.
6. Wasilczuk J.: *Problemy badawcze dotyczące przedsiębiorczości*. Materiały szkoleniowe dla doktorantów ze Studiów Doktoranckich na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej z dnia 4 grudnia 2011 r.
7. Wirkus M., Trykosko R.: *Właściwe przygotowanie przedsięwzięcia budowlanego głównym czynnikiem jego sukcesu*. Budownictwo i Inżynieria Środowiska, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej 2011, t. 2, nr 4, s. 407–418.

ENTREPRENEURSHIP 55+ BASED ON THE INTERGENERATIONAL RELATIONSHIP

In the article authors presented the concept of entrepreneurship 55+ based on the intergenerational relationship. They identified types of relations which influence on entrepreneurship's increasing among persons 55+, and relations which affect in opposite way. In the conclusions authors wrote, that intergenerational cooperation is the most important for entrepreneurship development in the whole society is. As the example of good practice in intergenerational cooperation authors presented BIEG2012 project team.