

**Plan szkolenia
z komunikacji wewnętrznej
przedsiębiorstw
i relacji pracowniczych**

Projekt *Biofeedback narzędziem przygotowywania do zmiany wyzwań zawodowych* współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój

IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa

4.3 Współpraca ponadnarodowa

Okres realizacji projektu od 2021-03-01 do 2022-07-31

Obszar realizacji projektu: Cała Polska

Spis treści

CZEŚĆ I	4
Wprowadzenie	4
Dlaczego firmy mają podejmować działania	9
Problemy w firmach	10
Proces Komunikacji	11
Komunikacja w organizacji	14
Kanały komunikacji	18
Bariery w komunikacji	20
Komunikacja wewnętrzna.....	21
Rola komunikacji w organizacji.....	24
Proces wprowadzania zmian	27
Co jeszcze można zrobić w małej firmie	30
CZEŚĆ II	33
Wprowadzenie	33
Komunikacja jako kluczowa kompetencja	34
Po co komunikujemy się.....	35
Składowe komunikacji.....	36
Mówienie	36
Komunikacja niewerbalna.....	39
Słuchanie	40
Metodologia szkolenia.....	45
Plan szkolenia komunikacja wewnętrzna i relacje pracownicze	49
Podsumowanie	53
Przypisy	54

CZĘŚĆ I

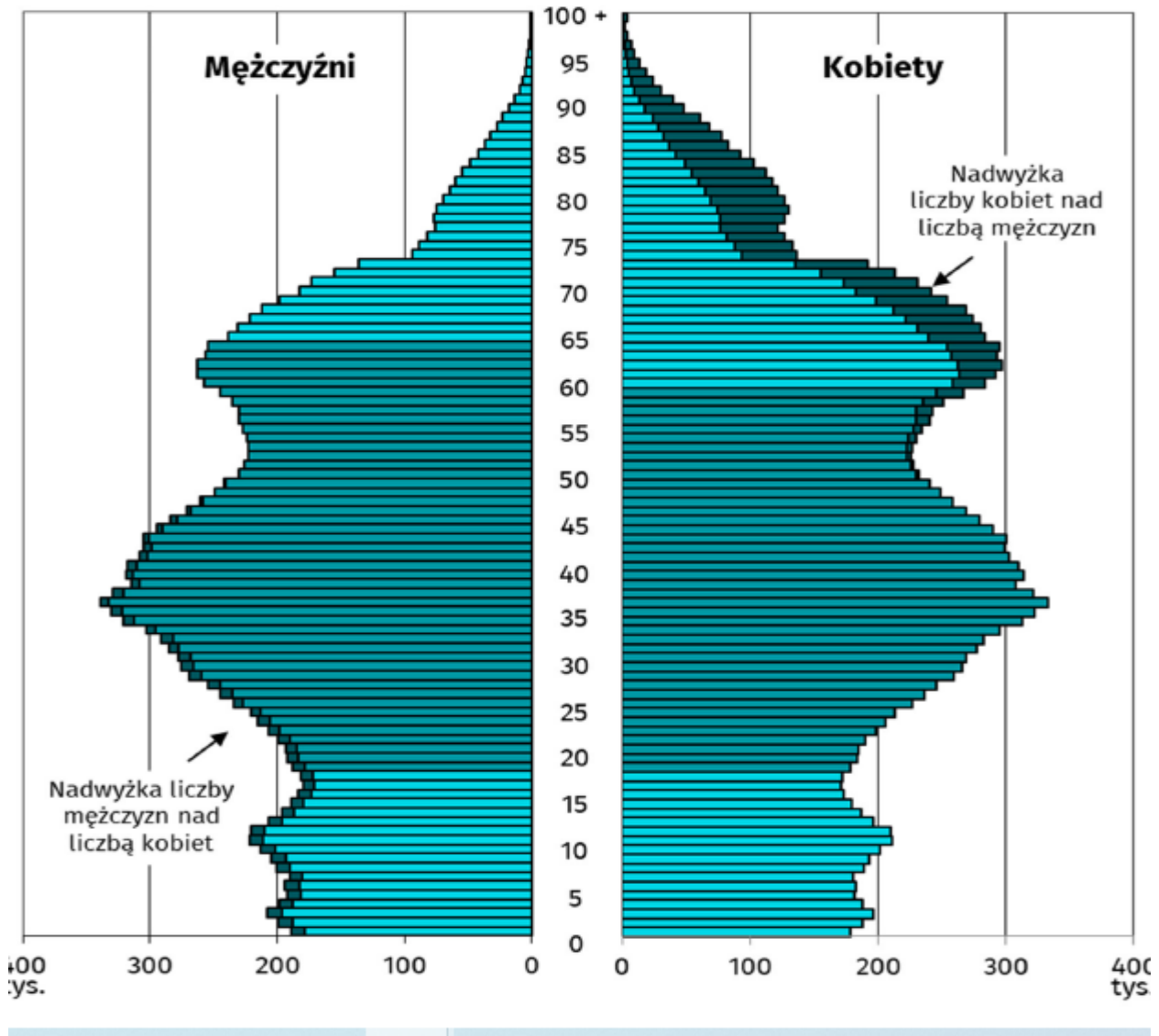
Wprowadzenie

Nie tylko Polska, ale również całą Europę, dotyka zjawisko ujemnego przyrostu naturalnego. Czy chcemy, czy nie każde społeczeństwo europejskie starzeje się. Co znaczy, że w wieku produkcyjnym jest coraz mniej osób na rynku pracy. To jeden aspekt tego zjawiska, drugi, to fakt, że coraz większy procent (tych w wieku produkcyjnym) stanowią osoby starsze, młodych ludzi na rynku pracy jest coraz mniej. Zatem zachodzi konieczność wydłużenia czasu zatrudnienia osób w wieku dojrzałym, w wieku okołiemerytalnym, po to żeby, aby osoby te mogły dłużej być aktywne zawodowo. Aby do tego doszło potrzebne są rozwiązania systemowe oraz zmiana mentalnościowa, nie tylko u zarządzających, ale i samych pracowników.

Komisja europejska od dawna zwraca uwagę na ważkość tego problemu. Od początku obecnego wieku, powstało już wiele programów i projektów, mających na celu, uświadamianie, wdrażanie i realizację wielu działań, które miały i mają za zadanie podnosić świadomość instytucji i organizacji o wadze tego zjawiska, jakim jest starzenie się społeczeństw dla gospodarki i ekonomii. Na polu zarządzania zasobami ludzkimi mówimy o zarządzaniu wiekiem, które jest elementem zarządzania różnorodnością. Te kierunki zarządzania, odnoszą się do dostosowywania w przedsiębiorstwach polityki personalnej z uwzględnieniem zróżnicowanego wiekiem i doświadczeniem zespołu

pracowniczego. Z problemem starzejących się społeczeństw zetkną się wszyscy, przewagę konkurencyjną uzyskają więc te społeczeństwa i firmy, które najwcześniej przystosują swoje strategie, procedury wewnętrzne i politykę do nadchodzących zmian.

Według danych i informacji zamieszczanych przez Główny Urząd Statystyczny¹, rośnie w Polsce grupa osób w wieku 65 lat i więcej lat. W samym 2019 roku zwiększyła się o 215 tys. osób do wielkości ponad 6,9 mln. Udział ludności tej grupy wieku w ogólnej populacji jest określany wskaźnikiem starości, który wyniósł 18,1% w roku 2019. Tymczasem w roku 1990 r. osoby w starszym wieku stanowiły o 8 % mniej, czyli 10% ludności Polski. Z roku na rok wzrost tej populacji jest skutkiem powiększania się grupy osób w starszym wieku, o coraz liczniejsze roczniki osób urodzonych w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku. Z powodu tego zjawiska, od kilku lat zmniejsza się liczba i odsetek osób w tak zwanym wieku dorosłym, czyli od 15 do 64 lat, w strukturze wieku ludności. Poniżej zaprezentowany wykres, przedstawiający strukturę ludności wskazuje, iż w perspektywie około 20 lat radykalnie spadnie liczba osób w wieku produkcyjnym.

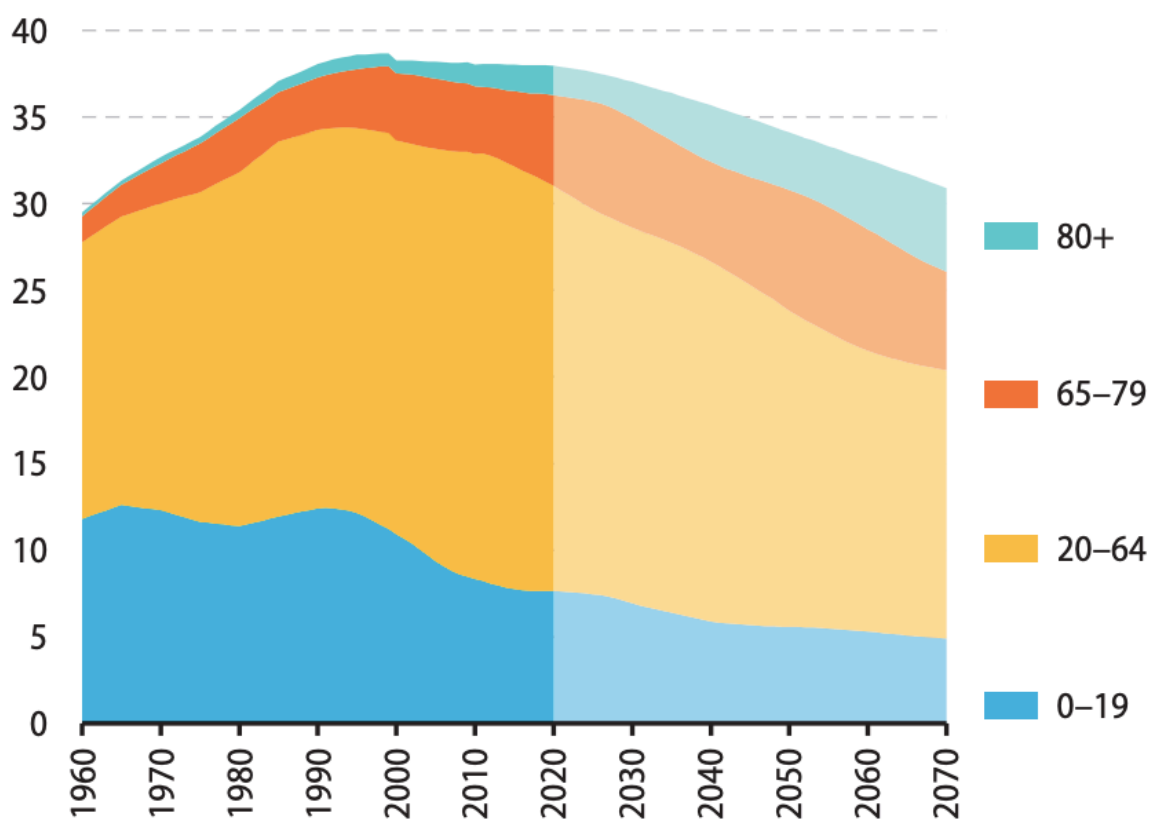


Źródło: Przedruk z GUS Informacje statystyczne: Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2019 r. Stan w dniu 31 XII

Prędzej czy później, każdy z nas jest albo będzie należał do grupy pracowników w wieku dojrzałym, czyli 45+.I chociażby dlatego warto zainteresować się problematyką zarządzania wiekiem na poziomie jednostkowym, indywidualnym również. Za około 10-20 lat, osoby po 45 roku życia będą stanowiły prawie połowę liczby osób w wieku produkcyjnym, na polskim rynku pracy.

Poniższy wykres prezentuje sytuację z podziałem na grupy wiekowe, w jeszcze dłuższej perspektywie czasowej, aż do roku 2070, gdzie zobrazowano jeszcze większy spadek liczby osób w wieku produkcyjnym.

Struktura wiekowa ludności, grupy wiekowe (w mln)



Źródło: <http:300gospodarka.pl> za Eurostat

Nie ulega wątpliwości, że zmiany demograficzne związane ze starzeniem się społeczeństwa będą miały coraz większy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Przyszłość całych gospodarek jak i konkurencyjność i sprawność działania konkretnych firm już dziś zależy od efektywnego wykorzystania pracowników starszych. Zależy od tego w jaki sposób zadba się o ich umiejętności, ich sprawność i gotowość do dalszego zaangażowania zawodowego.

W takiej sytuacji znaczenie nabiera świadomość kadry zarządzającej na zjawisk demograficznych, a co ważniejsze na temat zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Budowa dobrej strategii zarządzania wiekiem będzie możliwa w momencie pełnego zrozumienia i uznania tego, że zmiana demograficzna jest nieuchronna. Jest ona zjawiskiem powszechnym, postępującym i nasilającym się, dotyka wszystkie rodzaje i wielkości organizacji. Znajomość podstawowych zagadnień związanych z tym tematem to pierwszy krok do skutecznego rozpoczęcia działań mających na celu zatrzymanie pracowników starszych w firmie i takie gospodarowanie zasobami, aby wiedza, doświadczenie, umiejętności oraz tak zwana „wiedza ukryta” mogła zostać przekazywana w sposób zorganizowany z jednej strony, a z drugiej, aby osoby dysponujące tymi zasobami były jak najdłużej związane z firmami.

Ponieważ jest to proces, do tego złożony, wymagana jest zatem praca na wszystkich szczeblach organizacji, począwszy od właściciela, zarządu i zarządzających, poprzez menadżerów i kierowników, kadrę średniego szczebla, aż do pracowników liniowych. Poza wpływaniem na zmiany świadomościowe, które wiążą się z chęcią i potrzebą poznania, nie tylko otaczającego świata, ale i siebie samego, potrzebny jest konsulting, coaching, udział w konferencjach, spotkaniach branżowych, oraz wszelkie formy wspierające w rozwoju, a przede wszystkim potrzebne są oczywiście szkolenia.

Potrzebny jest kompleksowy program, który pomoże tym osobom wydłużyć sprawność, efektywność, aby mogli być czynni zawodowo jak najdłużej. Działania te powinny dotyczyć również poprawy warunków fizycznych, środowiskowych w obszarze ich funkcjonowania, dotyczy to również funkcjonowania psychofizycznego tych osób. Ponieważ nie tylko fizyczne elementy będą się liczyły,

również czynniki psychiczne odgrywają ogromną rolę. We wprowadzaniu zmian niezbędne jest zaangażowanie rządów, organizacji, instytucji, przedsiębiorstw, oraz samych pracowników. Najtrudniejszym zadaniem jest oczywiście zmiana dotycząca mentalnych uwarunkowań. Te należą do najtrudniej zmieniających się czynników należą te, związane ze sferą psychologiczną, najtrudniej zmienić mentalność.

Dlaczego firmy mają podejmować działania

Wobec wcześniej przytoczonych faktów, wydaje się oczywiste, iż każde społeczeństwo, które podlega wspomnianym problemom demograficznym musi podejmować działania, mające na celu złagodzenie skutków. Powodówⁱⁱ, dla których instytucje, organizacje powinny wdrażać zarządzanie wiekiem jest wiele, przytoczymy najważniejsze:

- Starzenie się pracowników i spadek ich wydajności – taka sytuacja wymaga wprowadzenia rozwiązań, które pozwolą zatrzymać jak najdłużej pracowników w wieku okołoemerytalnym w firmach, ale również trzeba zadbać o ich kondycję psycho-fizyczną,
- Niska aktywność zawodowa pracowników starszych – osoby starsze, to jedyna rezerwa, młodych ludzi będzie coraz mniej na rynku pracy, zatem konieczne jest aktywizowanie tej grupy i zmiana nastawienia pracodawców do osób w wieku okołoemerytalnym,
- Przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek - (dokument *Employment Framework Directive*, powstały w 2000 roku, wskazuje na praktyki, które mają temu zapobiec), to potrzeba nie tylko ekonomiczna, ale i społeczna. Starsi muszą mieć wyrównane szanse na każdym etapie drogi zawodowej,
- Konieczność dostosowania polityki państwa do zmian demograficznych – potrzebne są praktyki,

które będą zachęcać zarówno pracowników jak i pracodawców, do pozostawania czynnym zawodowo na dobrych warunkach, a z drugiej strony pracodawcy powinni mieć ułatwienia prawne w zatrudnianiu tychże.

Problemy w firmach

Jak już pisaliśmy wcześniej, zjawisko jest powszechne, zatem sytuacja dotyczy firm zarówno małych, średnich jak i dużych. Wszędzie tam, gdzie firma zatrudnia zróżnicowaną wiekowo załogę, zarówno młodszych jak i pracowników dojrzałych, problemy są bardzo podobne:

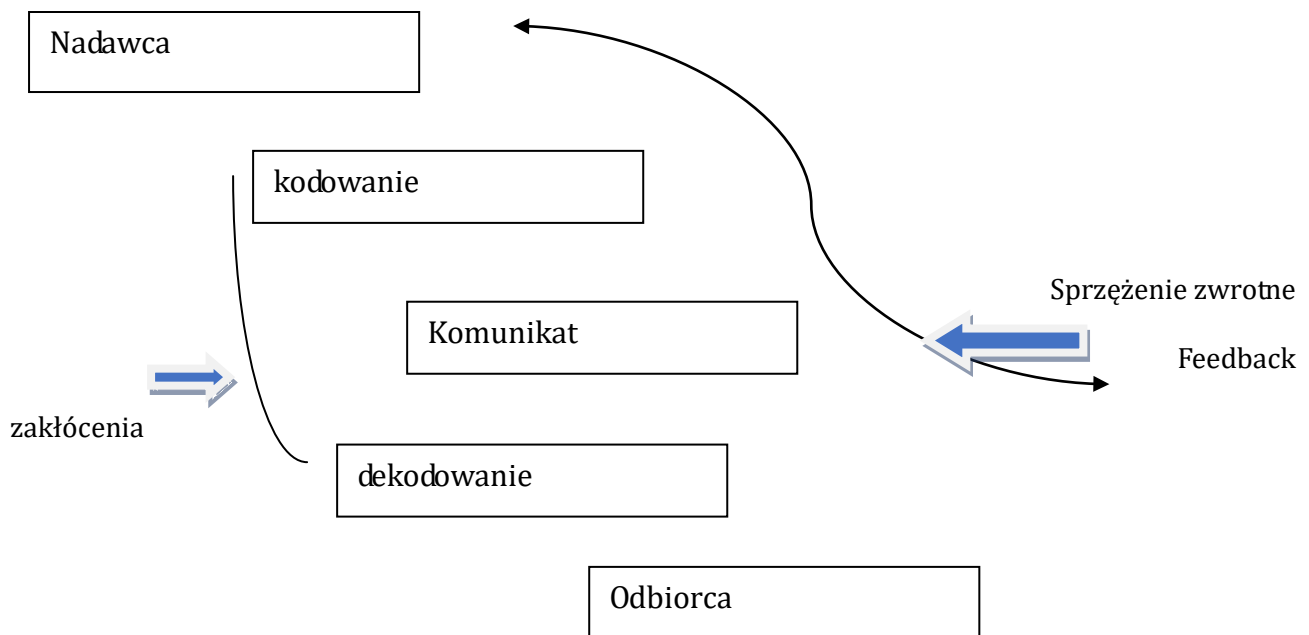
- Odchodzenie starszych pracowników w momencie osiągnięcia uprawnień
- Brak zainteresowania kontynuacją pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego (zazwyczaj dotyczy to kadr niższego szczebla, pracowników fizycznych i niskowyzkwalifikowanych)
- Brak umiejętności komunikacyjnych zarówno kadry zarządzającej jak i pracowników
- Problemy w relacjach i komunikacji starsi -młodzi
- Brak współpracy pomiędzy pokoleniami
- Uprzedzenia i stereotypy jako założenia w relacjach
- Dyskryminowanie zarówno starszych przez młodych jak i młodszych przez starszych
- Niski poziom zaangażowania w sprawy firmowe u pracowników niższego szczebla,
- Zmiana pokoleniowa, inne wartości decydują o tym, czy pracownik zostanie w firmie
- Coraz mniej absolwentów szkół zawodowych, branżowych, trafia na rynek pracy
- Brak przygotowania kadry średniego szczebla do pełnienia funkcji kierowniczych, brak umiejętności komunikacyjnych, motywowania ludzi, budowania zaangażowania i wpływania na relacje w pracy pomiędzy pracownikami
- Etos pracy stracił na wartości, znakomita większość pracowników marzy aby już przejść na

emeryturę

Oczywiście nie wszystkie problemy występują jednocześnie w przedsiębiorstwach, natomiast wszędzie tam, gdzie zatrudnieni są pracownicy rekrutujący się z różnych grup wiekowych, część problemów, jak pokazuje praktyka z pewnością występuje. Zatem potrzebny jest program naprawczy takiego stanu rzeczy.

Proces Komunikacji

Mówiąc o procesie mamy na myśli to, iż nie jest to pojedynczy akt, a składa się na niego wiele czynników i elementów, następujących po sobie, które zakładają takie działania, które mają doprowadzić do skutku, jaki chcemy osiągnąć poprzez komunikację. Mówiąc najprościej, komunikujemy w jakimś określonym celu, aby wywrzeć na odbiorcy określone wrażenia, aby ta druga strona w jakiś sposób zareagowała. Jak pisze profesor Józef Pencⁱⁱⁱ, Sprawna komunikacja jest elementem skutecznego zarządzania, ale stanowi też warunek sukcesu samej organizacji. Aby doszło do sprawnej komunikacji, muszą istnieć bazowe składowe: nadawca, sam komunikat i odbiorca, a pomiędzy nimi ma miejsce tak zwane kodowanie i dekodowanie^{iv}. Skuteczna zatem komunikacja to taka, gdzie zarówno nadawca jak i odbiorca rozumie jednakowo wiadomość. Zanim nadawca poda komunikat musi dokonać tak zwanego kodowania, czyli dobrać formę, język, treść do tego co chce przekazać. Istnieje wiele modeli komunikacji, nie mniej jednak ten przedstawiony poniżej jest jednym z prostszych.



Model: opracowanie własne na podstawie, J.Penc, Kreowanie zachowań w organizacji, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 2001

Jeśli mówimy o skuteczności procesu komunikacji, to warto podać za co nadawca odpowiedzialny jest w tym procesie:

- Cel (jaki ma cel komunikat, co chcemy, aby odbiorca zrobił?)
- Określenie odbiorcy lub grupy odbiorców (wiek odbiorców, poziom wykształcenie, płeć, status, znajomość przedmiotu komunikatu, to zmienne, które należy wziąć pod uwagę na etapie przygotowań)
- Dobór kanału komunikacyjnego (w zależności od celu, należy dobrać kanał, drukowanie ulotki o planowanej reorganizacji nie jest dobrym pomysłem)
- Dobór miejsca i czasu nadania komunikatu (informowanie w przerwie na papierosa, w biegu na korytarzu, o planowanym zwolnieniu grupowym, też nie jest dobrym pomysłem)
- Podjęcie decyzji co do: treści, formy, długości trwania przekazu itd.(podanie przez lokalny węzeł radiowy informacji: od jutra zmniejszamy produkcje o 50 %, będzie strzałem w

chore kolano)

Im lepiej dopasowana treść, forma komunikatu do celu, również do odbiorcy, tym większe prawdopodobieństwo na efektywną komunikację. Słowa mają moc, niezależnie czy mówione, czy pisane niosą jakieś znaczenie. Każdy z odbiorców nadaje to znaczenie sam określonym słowom, ponieważ każdy z nas ma inny bagaż doświadczeń, wartości, celów, przekonań, które tworzą swoisty filtr, przez który przepuszczamy, to co do nas dociera. Na to nakłada się jeszcze cała komunikacja niewerbalna nadawcy (jeśli komunikacja jest bezpośrednia). Dochodzimy tu do zjawiska postrzegania społecznego, które nie jest jednakowa dla wszystkich osób. Aby doszło do skutecznej komunikacji, odbiorca nie może być bierny. Ważne jest jego zaangażowanie w proces komunikacji, chęć odbioru, nastawienie i gotowość do zrozumienia tego, co nadawca chce przekazać. Zatem potrzebne są jemu również podstawowe chociaż umiejętności słuchania.

Komunikacja w organizacji

Zjawisko komunikacji w firmie, przedsiębiorstwo wymaga dogłębnego przyjrzenia się temu procesowi ze względu na jego wagę na funkcjonowanie samego przedsiębiorstwa. Kiedy działa poprawnie, to ma to wpływ nie tylko na trafność i szybkość podejmowanych działań i decyzji, ale co istotne z punktu widzenia celów naszego Projektu, ma ogromny wpływ na to co dzieje się pomiędzy członkami każdej organizacji, na ludzi w niej pracujących, zatem na relacje panujące w danej firmie. A to przekłada się na atmosferę, zaangażowanie, poczucie bezpieczeństwa oraz kulturę organizacyjną. W takiej firmie łatwiej budować bazę do efektywnego zarządzania wiekiem.

Wzrost zainteresowania marketingiem znacząco przyczynił się do wzrostu świadomości przedsiębiorców na temat wagi komunikatów kierowanych do otoczenia zewnętrznego, do klientów, do odbiorców dóbr i usług. Prawie wszystkie małe oraz wiele średnich przedsiębiorstw, nie posiada w pełni ustrukturyzowanej organizacji z odpowiednimi zasadami i procedurami postępowania wobec klientów, a cóż dopiero wobec tak zwanego klienta wewnętrznego. Częstym problemem zwykle jest z komunikacja wewnątrz firmy. Wcale nie rzadkim problemem jest sytuacja, w której pracownicy nie mają jasno wyznaczonych zadań. Fakt ten wiąże się z tym, że dyrektorzy i właściciele firm z sektora MŚP często nie posiadają umiejętności zarządczych, a czasem nawet podstawowej wiedzy z zakresu marketingu czy księgowości.

Każda reklama, która po okresie transformacji, zagościła na dobre w każdym kanale komunikacyjnym, niesie jakiś przekaz, z który producenci i wytwórcy, pragną dotrzeć do jak najszerszego grona odbiorców. Wiele firm zainwestowało we własne działy marketingu, po to, aby „komunikować się” ze swoimi obecnymi lub potencjalnymi odbiorcami. Do tego celu zatrudnia się specjalistów, *copy writerów*, aby komunikat był chwytliwy, jasny, zrozumiały, właśnie po to, aby zwiększyć grono odbiorców. W

większych firmach istnieją działy Public Relation, właśnie po to, aby tworzyć pewien określony wizerunek firmy jako organizacji. Mam to również znaczenie przy rekrutacji, gdzie elementem tego wizerunku jest tak zwany Employee branding. Zatem o wadze komunikacji zewnętrznej nie trzeba już nikogo uświadamiać. Każda firma chce się reklamować w sposób bardziej tradycyjny czy bardziej nowoczesny. Nawet mały rzemieślnik drukuje ulotki lub chociaż wizytówki, aby zaistnieć w świecie swoich potencjalnych klientów. Tymczasem wciąż niewiele firm zdaje sobie sprawę z wagi komunikacji wewnętrznej, z tak zwanym klientem wewnętrznym. Ponieważ naszym celem jest wpływanie na postrzeganie wagi komunikacji wewnętrznej, to temu zjawisku poświęcimy więcej miejsca w tym opracowaniu.

Podstawowym warunkiem wzbudzania zaangażowania i efektywności pracowniczej jest umożliwienie pracownikom zrozumienia celu funkcjonowania zarówno całego przedsiębiorstwa jak i misji jaką ono realizuje. Im bardziej pracownicy będą się identyfikować z tymi celami i zadaniami, tym większa szansa na ich autentyczne zaangażowanie, zwłaszcza, jeśli cele te będą spójne z ich osobistymi wartościami i celami. Celem komunikacji wewnętrznej zatem jest nie tylko przekaz informacji, aby pracownicy znali zakres swoich zadań, ale aby rozumieli z jakiego powodu podejmowane są takie, a nie inne decyzje, bo ma to wpływ na ich identyfikację z firmą. Właściwa komunikacja wewnętrzna umożliwia uruchomienie tego oraz wpływa na motywację pracowników.^v Jak już wykazaliśmy wcześniej właściwy proces komunikacji zakłada uczestnictwo dwóch stron, nadawcy i odbiorcy. Zatem istotą komunikacji wewnętrznej jest to, aby poza **przekazaniem** decyzji, informacji, planów, sprawić, aby być **usłyszonym i zrozumianym**, bo to właśnie powoduje większe zaangażowanie pracowników. Autorka rozdziału o komunikacji wewnętrznej, we wspomnianej wcześniej książce na temat komunikacji w organizacji, Agnieszka Olsztyńska pisze o znaczeniu jakie ma w komunikacji tak zwany indywidualny punkt odniesienia, który wynika z percepcji, cech osobowościowych osób zaangażowanych w proces komunikacji.

Aby komunikacja wewnętrzna była efektywna, należy ją zaplanować, jako pewien proces, który powinien zawierać następujące elementy^{vi}:

- Definiowanie celów

- Określanie grup docelowych
- Ustalanie budżetu
- Dobór odpowiednich metod i narzędzi do realizacji celu
- Ustalenie harmonogramu działań
- Przypisanie zadań i odpowiedzialności poszczególnym pracownikom
- Ocenę podejmowanych działań

Oczywiście nie każdy z powyższych elementów będzie miał miejsce w przypadku małej firmy, zatrudniającej kilkunastu pracowników, bo byłby to przerost formy nad treścią. Nie mniej jednak określenie celu i doboru metod do tegoż celu, jak i ustalenie grup docelowych oraz przypisanie osób do zaplanowanych działań jest niezbędne przy każdej wielkości firmy.

Cele komunikacji w organizacji

Komunikacja pełni w swojej istocie funkcję informacyjną i komunikacyjną. W kontekście przedsiębiorstw mówimy o komunikacji:

- Poziomej – gdzie dochodzi do wymiany pomiędzy osobami zajmującymi równorzędną pozycję w firmie
- Pionowej – z tak zwanej góry w dół lub odwrotnie, przy czym ta pierwsza jest najczęściej stosowana w tradycyjnym modelu, gdzie głos oddolny rzadko trafia do „góry”

Podając za autorką pracy doktorskiej na temat komunikacji wewnętrznej, Anną Rogalską, celami **komunikacji poziomej** najczęściej są^{vii}:

- Koordynacja działań
- Umożliwianie pozyskiwania informacji pomiędzy członkami organizacji

- Dzielenie się posiadanymi informacjami
- Upowszechnianie wiadomości, na które jest zapotrzebowanie
- Zaspakajanie potrzeb przynależności
- Zaspakajanie potrzeby rozumienia zdarzeń
- Rozwiązywanie problemów dotyczących problemów pomiędzy działami
- Rozwiązywanie konfliktów pomiędzy pracownikami
- Budowanie więzi pomiędzy pracownikami

Celami komunikacji pionowej odgórnej, biegnącej od kierownictwa w dół struktury firmowej, są:

- Informowanie załogi o celach i zasadach funkcjonowania organizacji
- Informowanie o procedurach i praktykach organizacyjnych
- Przekazywanie szczegółowych kierunków i wskazówek zadaniowych
- Formułowanie oczekiwań wobec pracowników
- Udzielanie informacji na temat wydajności pracowników
- Ocenianie
- Motywowanie
- Instruowanie, doradzanie, pouczanie
- Wyrażanie zdania i opinii

Natomiast celami komunikacji pionowej oddolnej są:

- Informowanie przełożonych o istniejących problemach uniemożliwiających wykonanie pracy
- Informowanie o istniejących brakach organizacyjnych lub technicznych
- Udzielanie informacji zwrotnej dotyczącej rozumienia komunikacji odgórnej
- Formułowanie próśb i oczekiwań
- Dzielenie się pomysłami i sugestiami
- Koordynacja działań
- Przekazywanie informacji dotyczących relacji pracowniczych

- Pozyskiwanie informacji niezbędnych do wykonania pracy
- Dzielenie się informacjami ważnymi z punktu widzenia funkcjonowania całej organizacji

Nie sposób pominąć fakt, iż prawidłowa komunikacja wpływa znacząco na relacje. I to nie tylko pomiędzy współpracownikami, ale również na relacje panujące w całej organizacji.

Ponieważ kiedy komunikacja wewnątrz firmy jest prawidłowa wpływa to na^{viii}:

- Atmosferę panującą w firmie (duch organizacji)
- Ma wpływ na motywację ludzi
- Kształtuje kulturę organizacyjną
- Wpływa na wartości firmowe
- Buduje pozytywny wizerunek firmy (employee branding)
- Zwiększa poziom integracji pracujących w niej osób.

Naszym celem projektowym, będzie uświadomienie znaczenia komunikacji jako podstawowego narzędzia do budowania właściwych relacji, zaufania, wzajemnego szacunku pomiędzy wszystkimi grupami i pojedynczym członkami, ale również komunikacji celowej, świadomej nastawionej na realizację wspólnych celów.

Kanały komunikacji

Omawiając proces komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie warto wspomnieć o dwóch rodzajach kanałach komunikacyjnych, a mianowicie:

- Formalny kanał
- Nieformalny kanał komunikacji

W zależności od stopnia rozwoju organizacji, jej kultury organizacyjnej i założonego celu jaki ma przynieść dany komunikat, dobiera się stosowny kanał. Przy czym zarówno pierwszy jak i drugi ma swoje wady i zalety, dlatego warto zatrzymać się chwilę na tym zagadnieniu.

Formalna komunikacja polega na przekazywaniu informacji, wiadomości, wszelkich treści za pomocą oficjalnych, przyjętych w danym przedsiębiorstwie sposobów. W przypadku dużych firm mogą to być nawet formalne dokumenty, które opisują w jaki sposób następuje przekaz informacji, z określeniem ścieżek zarówno pionowych jak i poziomych, ze wskazaniem, jakiego rodzaju informacje powinny być dystrybuowane pisemnie, ustnie lub wcale nie powinny być przekazywane. W przypadku małej firmy mogą to być:

- materiały pisane - wszelkie tablice informacyjne, instrukcje, regulaminy, drukowane materiały informacyjne, itp.
- Komunikaty ustne - wydawane polecenia, instrukcje, wystąpienia w trakcie spotkań i zebrań

Nieformalna komunikacja, to wszystkie formy przekazu, które odbywają się w sposób nie uregulowany proceduralnie i formalnie, związane z całym środowiskiem organizacji. W firmach, gdzie komunikacja jest nieprawidłowa takie nieformalne kanały informacji potęgują negatywne zjawiska, ponieważ wtedy źródło informacji stanowić może plotka, pogłoska lub jakaś przesłanka, która błędnie jest odbierana lub interpretowana.

W firmach, gdzie panuje otwarta, szczerą opartą na zaufaniu kultura organizacyjna nieformalne kanały mogą wspierać integrację zespołu i konsolidować poszczególnych jego członków. Z tego powodu firmy często decydują się na organizowanie wszelkiego rodzaju spotkań para towarzyskich, organizowane są pikniki, festyny firmowe czy nawet obchodzone są osobiste okazje, takie jak imieniny czy urodziny.

Bariery w komunikacji

Biorąc pod uwagę wielość czynników, jakie mają wpływ na proces efektywnej komunikacji, to trudno uwierzyć, że tak często udaje się nam porozumieć i osiągnąć założony cel. Z drugiej strony, jakże często na co dzień doświadczamy trudności w zrozumieniu drugiej osoby, zwłaszcza, kiedy przedmiot rozmowy nie jest nam dobrze znany i musimy polegać tylko na opisie i tłumaczeniu drugiej strony. Lub gdy mamy odmienne punkty widzenia tej samej sprawy i w grę wchodzi już czynniki emocjonalne lub wartościujące, wtedy dużo łatwiej o konflikt, niż efektywną komunikację.

Do najpopularniejszych barier w procesie komunikacji należą:

- Przeszkody fizyczne (hałas, odległość)
- Przeszkody fizjologiczne
- Przeszkody psychiczne (niechęć, antypatie, nastawienie)
- Niedopasowanie kanału przekazu do odbiorcy (rysunek nic nie powie niewidomemu)
- Zły dobór form przekazu
- Niewłaściwy dobór treści do odbiorcy
- Bariery semantyczne - nieodpowiedni język przekazu (używanie języka fachowego, żargonu)
- Brak umiejętności komunikacyjnych zarówno formułowanie komunikatu jak i odbioru (słuchanie)

Dodatkowo, w kontekście komunikacji wewnętrznej dodatkowymi barierami, które często występują w organizacjach są:

- Strach, który powoduje niechęć do wyrażania opinii, zwłaszcza tych negatywnych, chociaż w firmach, gdzie panuje model autorytarnego zarządzania, pracownicy mogą się obawiać wygłaszać nawet pozytywne opinie

- Brak zaufania zarówno do kierownictwa jak i współpracowników, spowodowany prowadzeniem niejasnej polityki personalnej, niezdrowej rywalizacji
- Ogólne zniechęcenie spowodowane brakiem motywacji i wiary w „lepsze jutro”

Komunikacja wewnętrzna

„Komunikacja wewnętrzna ujmowana jest jako proces przekazu informacji, mający na celu wzbudzenie wśród pracowników zrozumienie dla wszystkich decyzji podejmowanych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem oraz budowanie postaw lojalności i identyfikacji z firmą”. Taka definicja podana jest w opracowaniu Komunikowanie się w biznesie pod redakcją Henryka Mruka^{ix}, i w takim kontekście pragniemy, aby została przyjęta przez uczestników projektu. Ma to znaczenie nie tylko ze względu na cel naszego projektu, ponieważ ma ona szersze znaczenie i odgrywa istotne znaczenie w procesie realizacji celów biznesowych czy marketingowych.

Poprawna komunikacja wewnętrzna wpływa na:

- Zaangażowanie pracownika (większa wydajność)
- Przywiązanie pracownika do firmy (mniejsza rotacja)
- Pozytywny PR (lepszy wizerunek marki)
- Wydajność pracy (każdy wie co ma robić)

Bez względu na wielkość firmy, zasady dobrej komunikacji wewnętrznej są takie same:

- Nie nastawiać jednych pracowników przeciwko drugim
- Pracownik musi czuć się dla firmy ważniejszy niż klient

- Informacje są przekazywane w prosty i zrozumiały sposób
- Zawsze są przekazywane informacje prawdziwe
- Komunikacja wewnętrzna jest procesem ciągłym
- Najpierw komunikacja wewnętrzna, później zewnętrzna
- Komunikacja przebiega dwustronnie

Bariery komunikacyjne w organizacji na etapie wdrażania

Firma, przedsiębiorstwo, to przede wszystkim ludzie, którzy pracują i działają w jej strukturach. A tam gdzie jest więcej niż dwie osoby, to już grupa. Grupa podlega oddzielnym procesom społecznym, które stanowią przedmiot zainteresowania socjologów, istnieje wiele opracowań na temat tego, jak grupa reaguje i zachowuje się w różnych sytuacjach i kontekstach. Na potrzeby naszego Projektu, przyjrzymy się obecnie na jakie trudności komunikacyjne może napotkać przedsiębiorstwo, które zdecyduje się na stopniowe wdrażanie modelu zarządzania wiekiem.

Wiele trudności, nie tylko na poziomie komunikacyjnym wynika z faktu, iż ludzie pracujący w danej organizacji „zapominają” iż wszyscy pracują nad jednym celem. Dlatego tak istotne jest, aby zarząd, czy właściciel komunikował regularnie na jakim etapie jest organizacja, jak wygląda realizacja misji i wizji i jaka rola jest zatrudnionych osób. Zwłaszcza, w firmach, gdzie wątek rywalizacyjny pomiędzy poszczególnymi zespołami jest podkreślany przez wizję premii lub innych benefitów. Tam, często dochodzi do koncentracji na celu pojedynczego zespołu, a nie celu organizacyjnego, nadrzędnego.

Firma, która decyduje się na zmiany i będzie chciała je publicznie zakomunikować, musi się liczyć zatem z różnego rodzaju przeszkodami ze strony samych pracowników, którzy prezentować mogą

różne postawy*:

- *Agresorzy* (ten typ, atakuje inne osoby, aby jego racje, interesy były „na wierzchu”)
- *Defetyści* (zakładają z góry porażkę, krytykują, podważają zasadność danego planu)
- *Gwiazdy* (wykorzystują każdą okazję, aby zaistnieć „na scenie”, lubią być w centrum uwagi, niezależnie od tego co się dzieje, sukces przedsięwzięcia jest dla nich drugorzędny)
- *Gawędziarze* (ten typ ma na celu skupienie uwagi na swojej historii, nawet nie związanej z tematem, mówi po to, aby być wysłuchanym, tu też sukces grupy jest drugorzędny)
- *Klowni* (ten typ traktuje każdą sytuację spotkania zespołu jako okazję do żartów, nie traktując poważnie celu spotkania, nawet, gdy jest ono zwoływane w ściśle określonym, znanym mu celu)
- *Zwierzchnicy* (charakteryzuje typ osób, które mają pewną władzę, ale wykorzystują ją do swoich zaplanowanych celów, z pominięciem perspektywy innych. Schemat struktura, plan jest dla nich ważniejszy, niż koncentracja na tym co mam miejsce w rzeczywistości)
- *Fanatycy* (Ten typ wiąże każdą sytuację, problem z przedmiotem swojej obsesji (np. dyskryminacja płciowa), podkreślając, iż ten stan odpowiada za wszystkie bolączki).

Każdy z tych typów, stanowi potencjalne zagrożenie dla realizacji założonej strategii czy planu, stąd nie do przecenienia jest rola właściwej komunikacji wewnętrznej na każdym etapie wprowadzania jakichkolwiek zmian. Dlatego niezwykle istotne jest odpowiednie przygotowanie kierownictwa do sposobu i formy wprowadzania zmian i planów oraz informowania o tym fakcie załogi.

Zanim zatem nastąpi moment „ogłaszania” nowości warto, aby szef, lider, czy właściciel przygotował sobie:

- Cel szczegółowy na każde spotkanie (czy to z grupą czy z pojedynczymi pracownikami)
- Obdarzył wcześniejszą refleksją przedmiot zmian i sformułował sobie własną opinię na temat tego, co ma zakomunikować

A w trakcie spotkania:

- Otworzył się na zdanie i pomysły innych, często kierownictwo nie widzi tego, co widzą pracownicy „na dole”
- Brał czynny udział, bierne słuchanie nie zachęci do dzielenia się pomysłami
- Zachował spokój i opanowanie, ale nie krył też własnych odczuć i emocji

Rola komunikacji w organizacji

Komunikacja w firmie poza oczywistą funkcją przekazywania codziennych informacji, ma jak już wcześniej wykazaliśmy funkcję wyzwalającą zaangażowanie i lojalność pracowników, o ile prowadzona jest w sposób prawidłowy. Ponadto, właściwie zaprojektowany proces komunikacji ma znaczenie przy wywieraniu określonego wpływu zarówno na jednostki jak i na całe grupy.

I chociaż wiele się mówi na temat znaczenia wywierania wpływu, korzystając z pozytywnych metod i technik, to zarówno w przedsiębiorstwach jak i na wcześniejszych etapach edukacji mają wciąż miejsce takie negatywne formy jak: groźby, poniżanie, okazywanie frustracji lub „obrażanie” i wycofywanie. Wszystkie te „metody” wywołują zazwyczaj odwrotny skutek od tego, co autor tychże zamierzał osiągnąć. Chociaż takie metody są zupełnie „nie na miejscu”, wskazują na niedojrzałość i brak wiedzy podstawowej wiedzy na temat funkcjonowania w grupie społecznej, to w praktyce często słyszy się o ich stosowaniu. Ponadto, powodują one negatywne odczucia u odbiorcy, co skutkuje wrogością, brakiem zaufania, skupieniem na obronie własnych praw, spadek zaangażowania, czyli dokładnie przeciwieństwo tego, co chcemy uzyskać.

Przyjrzyjmy się zatem jakie metody sprawdzają się i stanowią skuteczne strategie wywierania wpływu. Zarówno w sytuacjach zawodowych jak i osobistych czasem wystarczy zwykła prośba, aby skłonić kogoś, by zrobił to, na czym nam zależy. Czasem jest to jednak nie wystarczająca forma, wtedy możemy sięgnąć po:

- Pozytywne wzmocnienia
- Negatywne konsekwencje

O pozytywnym wzmocnieniu mówi się najczęściej w kontekście uczenia. Zarówno rodzicom, wychowawcom, pedagogom przypomina się często o skuteczności tej metody. Ma ona również zastosowanie i przynosi oczekiwane rezultaty w pracy z dorosłymi. Koresponduje ona z potrzebami ludzkimi, dlatego jest bardzo naturalna. Wyróżniamy cztery rodzaje pozytywnych wzmocnień^{xi}:

- Pochwałę
- Wymianę
- Nagrodę
- Uznanie

Pochwała, najprostsze z wszystkich rodzajów wzmocniania, nie wymaga niczego, poza dobrą wolą skupienia się na tych momentach, w których ktoś zrobił lub zareagował w sposób właściwy i zależy nam na tym, aby to powtarzał. Pochwała wyzwala większą chęć i zaangażowanie u odbiorcy pochwały, zatem zwiększa znacząco prawdopodobieństwo powtarzania pożądaných zachowań. Wymiana, wszechobecna w naszej rzeczywistości polega na zaoferowaniu drugiej stronie jakiejś wartości, w zamian za wykonanie jakiegoś zadania, przysługi. Na przykład: *skończysz wcześniej zadanie, będziesz miał prawo do wcześniejszego wyjścia z pracy*, gdzie zlecający uzyskuje szybciej to, na czym mu zależy, a wykonawca, zyskuje wolny czas, wcześniej niż przypuszczał. Nagroda, jest bardzo podobna do wymiany, ale koresponduje bardziej z potrzebami obydwu stron, uznając je za ważne. Na przykład: *zostań po godzinach, to jako pierwszy zobaczysz jak funkcjonuje nowe oprogramowanie* (nagroda musi korespondować z wartościami i potrzebami wykonawcy). Uznanie, nie jest zwykłym docenieniem czyis wysiłków, ale jest formą okazania wdzięczności, szacunku i zadowolenia, z wykonanego zadania, pozwala odbiorcy na wzmocnienie poczucia własnej wartości i samooceny. Jeśli uznaniu towarzyszą spójne komunikaty niewerbalne, ma ono dużą siłę oddziaływania. Negatywne konsekwencje są formą, do której należy sięgać dopiero wtedy, kiedy nie sprawdzą się pozytywne wzmocnienia. Są jednak osoby,

na które działa dopiero ta forma wywierania wpływu, zatem warto wiedzieć kiedy i jak je stosować.

Wyróżniamy trzy etapy stosowania negatywnych konsekwencji:

- Zaprzestanie nagradzania
- Opracowanie strategii zadbania o potrzeby
- Definiowanie konsekwencji

Nagradzaniem jest nie tylko forma materialna, jeśli ktoś nie robi tego, na co się umówiliśmy, mamy prawo odmówić robienia tego co leżało po naszej stronie. Jeśli pracodawca oczekuje od pracownika, iż będzie uczył młodszego kolegę posługiwania się np. programem firmowym, a ten tego nie robi (pomimo wcześniejszych ustaleń), może odebrać mu to zadanie i przydzielić innej, pokazując w ten sposób, iż są inni, którzy do tego bardziej się nadają. Kolejno, jeśli odmowa dzielenia się wiedzą utrzymuje się, należy poszukać wyjścia, z pominięciem osoby, która miała to zadanie wypełnić i na co się wcześniej umówiła. Dając jej do zrozumienia, że nie będziemy biernie temu się przyglądać. Ostatecznie należy określić jakie będą konsekwencje, jeśli osoba w dalszym ciągu nie chce współpracować w określonym zakresie. Na przykład pracownik konsekwentnie odmawia przychodzenia na drugą zmianę, należy określić jakie będą tego konsekwencji, czyli na przykład będzie pominięty przy awansie lub przy dzieleniu premii.

W małych firmach komunikacja wewnętrzna nie wydaje się niczym skomplikowanym. W dużych firmach czy korporacjach, pojawia się już **strategia komunikacji wewnętrznej** i wyznacza się dział odpowiedzialny za planowanie, wdrożenie i nadzór komunikacji wewnętrznej (zazwyczaj jest to dział PR - *public relation*). W małej firmie, gdzie wszyscy pracownicy zajmują tę samą przestrzeń, może wystarczyć zwykła tablica ogłoszeń czy comiesięczne spotkania, na których zostają omawiane istotne tematy. W dużej firmie mogą być potrzebne narzędzia komunikacji do zachowania przepływu kluczowych informacji, częstsze spotkania czy przeszkolenie kadry zarządzającej odnośnie komunikacji wewnętrznej.

Proces wprowadzania zmian

Od czego zatem należy rozpocząć proces stosowania prawidłowego modelu komunikacji wewnątrz małe organizacji? Od uświadomienia problemu zarządzającym i kadrze kierowniczej i przekonanie do zaangażowania w proces zmian, inicjowany właśnie poprzez właściwą komunikację.

Wszyscy pracownicy w organizacji ze swoim potencjałem określanym przez wiedzę i kompetencje, zaangażowanie, wartości i zdolność do współpracy tworzą kapitał ludzki firmy. Odpowiednie wykorzystanie tego kapitału to jedno z podstawowych zadań kadry zarządzającej. Od tego właściwie zależy być albo nie być niemal każdej organizacji. Z tej perspektywy śmiało można powiedzieć, że różnorodność się opłaca. Przekonuje się o tym coraz więcej firm i instytucji. Im bardziej wewnętrznie zróżnicowany jest potencjał ludzi tym większa szansa na tworzenie ciekawych, oryginalnych a jednocześnie użytecznych dla firmy rozwiązań.

Podstawowymi czynnikami różnicującymi pracowników są:

- kultura,
- pochodzenie etniczne,
- płeć,
- wiek,
- doświadczenie zawodowe
- poziom wykształcenia

Praktyka pokazuje, że odpowiednio wykorzystana różnorodność może być źródłem znacząco wyższej efektywności pracowników. Zarządzanie wiekiem jest przykładem działań wykorzystujących zróżnicowanie wynikające z wieku i doświadczenia pracowników. Chodzi o to, by w tym zakresie

uzyskać optymalną dla organizacji strukturę wieku i doświadczeń pracowników – tak, by wszyscy na tym korzystali. Niemalże każda organizacja, niezależnie czy należy do dużych, średnich czy małych organizacji ma strukturę pracowników należącą do trzech grup wiekowych:

- pracowników młodych w wieku 18-35
- pracowników dojrzałych w wieku 36 – 50
- oraz pracowników starszych 51-65 i więcej.

Każda z tych grup wiekowych ma swoją charakterystykę, najczęściej można wyróżnić kilka czynników, które je różnicują, poza oczywistym wiekiem różnią się:

- Poziomem kompetencji
- Doświadczeniem zawodowym
- Znajomością organizacji
- Motywacją do pracy
- Dyspozycyjnością
- Zaangażowaniem
- Otwartością na zmiany
- Potencjałem intelektualnym i kreatywnością
- Stanem zdrowia
- Wydolnością fizyczną

W związku z dużym zróżnicowaniem stanu zdrowia i wydolności fizycznej starszych pracowników, niektórzy badacze zaproponowali nawet indeks wieku funkcjonalnego zamiast wieku chronologicznego. Zgodnie z tą koncepcją, wiek osoby można zmierzyć tym, jak dobrze dana osoba może funkcjonować w danym środowisku (lub w określonej pracy) w porównaniu z innymi osobami w tym samym wieku chronologicznym. Koncepcja ta jest jednak okazuje się trudna do zastosowania i odnosi się do indywidualnych jednostek. Warto jednak pamiętać, że zmiany w tym zakresie są kwestia indywidualną uzależnioną od trybu życia, pracy i innych czynników.

Popularne opinie pracodawców dotyczące starszych pracowników dotyczą:

- gorszy stan zdrowia prowadzący też do większej absencji
- niższa sprawność prowadząca do częstszych wypadków przy pracy
- obniżona produktywność.

Praktyka i doświadczenia wielu organizacji wskazują, że różnorodny zespół:

- jest bardziej kreatywny,
- szybciej się uczy – głównie dzięki wymianie różnorodnych doświadczeń,
- lepiej radzi sobie z konfliktami,
- zwiększa poziom satysfakcji, a co za tym idzie zaangażowania w pracę.

Dobrze jest, gdy występuje zgodność strategii zarządzania różnorodnością z wartościami firmy. To przekłada się nie tylko na postrzeganie firmy przez klientów, ale także na współpracę z lokalnymi społecznościami i samorządami. Efektem wdrożenia strategii różnorodności często jest wzrost innowacyjności firmy, poprzez wzrost kreatywności zasobów ludzkich. Powstają nowe produkty i usługi, przedsiębiorstwo otwiera się na nowe segmenty rynku.

Pracodawcy wskazują też na wzrost efektywności ekonomicznej firmy oraz zwiększenie możliwości marketingowych. Zróżnicowany pod względem wieku, płci, pochodzenia etnicznego, czy sprawności fizycznej dział marketingu tworzy lepsze strategie marketingowe skierowane do nowych grup docelowych. Kobiety potrafią określić oczekiwania kobiet, starsi pracownicy znają oczekiwania grupy klientów starszych, a niepełnosprawni ruchowo ograniczenia – a co za tym idzie potrzeby – osób poruszających się na wózkach. Oznacza to, że bezpośrednim następstwem, dostrzeganym przez wielu przedsiębiorców jest wzrost zadowolenia klientów. Wdrożenie strategii zarządzania różnorodnością, w tym zarządzania wiekiem, wymaga zaistnienia kilku czynników.

Ważne jest przede wszystkim pełne przekonanie kadry zarządzającej (w tym wszystkich działów – jeśli takie są, a jeśli nie to kierownictwo), że warto spróbować. Przełamanie stereotypowych przekonań i nie uświadamianych praktyk dyskryminacyjnych.

Zmiany jak zawsze należy zacząć od siebie. Wdrożenie strategii zarządzania różnorodnością wymaga również:

- Czasu oraz dostępu do informacji
- Określenie celów i możliwych korzyści - brak natychmiastowego, wyraźnie wymiernego zysku, może zniechęcać część kadry zarządzającej.

Często niezbędne okazują się nakłady finansowe, np. na przystosowanie miejsc pracy.

Dostępność do informacji oraz znajomość przykładów przedsiębiorstw, które czerpią korzyści z wdrożenia strategii zarządzania różnorodnością (dobre praktyki).

Rozpoczęcia szkoleń dla całej kadry w zakresie komunikacji i idei zarządzania wiekiem. Dla kadry kierowniczej, szkolenie w zakresie prowadzenia rozmów 1:1 z pracownikami. Jeśli kadra średniego szczebla nie ma takiego potencjału, aby odbywać chociaż raz w roku rozmowy indywidualne z pracownikami, a szef -właściciel nie znajduje na to czasu, można rozważyć skorzystanie z pomocy osoby z zewnątrz, ale nie taki cel jest naszych działań.

Co jeszcze można zrobić w małej firmie

Każda metoda, która wpłynie na poprawę komunikacji jest dobra, warto pamiętać nawet o tych najprostszych, nie wymagających specjalnych nakładów finansowych. Nic nie zastąpi tradycyjnej rozmowy twarzą w twarz, ale nie zawsze jest to możliwe. Narzędzia służące do komunikacji wewnętrznej powinny być proste i umożliwiać komunikację dwustronną:

- Tablica informacyjna
- Poczta elektroniczna
- Spotkania w firmie i poza nią

– Komunikatory online

Dyrektor zarządzający agencji zatrudnienia 7 HR^{xii}, Michał Kowalak, na swoim blogu podaje dodatkowe wskazówki, które mogą stosować małe firmy, aby wprowadzić dobre zwyczaje i pozytywne nawyki, które będą poprawiały wewnętrzną komunikację w firmach i tak sugeruje, aby:

- 1) Organizować poranne krótkie spotkania „na stojąco” – jako prostą skuteczną metodą aktualizującą wszystkich członków zespołu. Każdy dzień rozpoczyna się od krótkiego spotkania na stojąco, wtedy w parę minut każdy może krótko zrelacjonować, co ma do zrobienia. W trakcie takiego spotkania, wymieniane są tylko najważniejsze wiadomości, a dzięki temu, że jest na stojąco, może odbyć się w nieformalnym miejscu, na kawie, na korytarzu, warunek, że faktycznie potrwa nie dłużej niż 5 minut. Stanowią też dobrą okazję, do przekazania szybkich i najważniejszych komunikatów.
- 2) Ustalić jednakową metodę komunikacji – co prawda nie w każdej małej firmie pracownicy zwłaszcza fizyczni komunikują się za pomocą emaila, ale telefon posiada obecnie każdy. Pracownicy już korzystają i porozumiewają się za pomocą prostych i szybkich komunikatorów. Takich jak Whatsapp, Facebook Messenger, Signal i wiele innych. Warto ustalić jeden, obowiązujący wszystkich komunikator. Osoba prowadząca sprawy personalne może założyć specjalną grupę i każda nowa osoba, która pojawi się w firmie, szybko stworzy listę kontaktów, wdroży się i będzie sprawnie komunikować z resztą. Nie powinno być tak, że połowa pracowników korzysta z jednego komunikatora, a reszta z czegoś zupełnie innego, a szczególnie w sprawach firmowych.
- 3) Przyjąć cotygodniowe spotkania podsumowujące jako standard, organizowany cyklicznie. Na początku każdego tygodnia organizuje się spotkanie, na którym ma miejsce resume, tego, co zostało zrealizowane w poprzednim tygodniu. To świetny moment na wyznaczenie i określenie zadań na bieżący tydzień. Poza sprawdzoną metodą organizacji, ta technika sprawdzi się przy

polepszeniu komfortu psychicznego pracowników, ludzie lubią wiedzieć co ich czeka i jakie są oczekiwania wobec nich. Wtedy wiedzą dokładnie, co jeszcze do zrobienia, lepiej zarządzają swoim czasem. Mają okazję dokładniej dowiedzieć się, czym zajmują się inni, a ponadto mają wpływ na własną organizację czasu pracy.

- 4) Wprowadzić atmosferę swobody w firmie – aby pracownicy mieli świadomość, że mogą swobodnie powiedzieć, co myślą. Również po to, by mieli możliwość wzięcia udziału nawet w tych częściach działań, które nie dotyczą bezpośrednio ich zakresu obowiązków. Mogą przedstawiać swoje pomysły, a jeśli są dobre, podjąć się ich realizacji. Częste rozmowy z pracownikami różnych szczebli mogą pomóc wyłowić talenty. I może się okazać, że ktoś to do tej pory był uważany za mało interesującą osobę, może być najbardziej kreatywną osobą w firmie.
- 5) Organizować wspólny czas wolny- , nie za często oczywiście, ale od czasu do czasu, zorganizować wspólną aktywność. Na przykład po prostu grill lub wyjście na piwo, ale może być sport paintball, siatkówka w wynajętej hali. W grach zespołowych mogą wyłonić się potencjalni liderzy, ludzie nabierają do siebie zaufania. W luźnej atmosferze można lepiej się poznać, zaprzyjaźnić, a to dobrze wpływa na wspólną pracę. Zespół bywa wtedy bardziej zgrany.
- 6) Ponadto, autor sugeruje, aby utrzymywać stały kontakt z osobami pracującymi zdalnie (a w obecnych czasach jest to coraz częstsze zjawisko, iż pracownicy pracują zdalnie). Konsultacja w trakcie, jest wskazana, aby analizować kolejne etapy i im szybciej wyjdą na jaw różnice w wizji pomysłodawcy a realizatora, tym łatwiej uniknąć rozczarowania, a sam projekt zyska na spójności i zgodności z założeniami.

Praca w niewielkiej grupie niesie ze sobą wiele zalet. Małe firmy są bardziej elastyczne, mogą szybciej reagować na zmiany. Nie raz już udowodniono, że mniejsza grupa, może osiągnąć więcej i w krótszym czasie w porównaniu do dużego zespołu, który nie potrafi się ze sobą porozumiewać.

CZĘŚĆ II

Wprowadzenie

Szkolenia są jednym ze sposobów wspierającym procesy zmian. W kontekście zmian w przedsiębiorstwie, to szansa na wprowadzenie pożądanych zmian jest tym większa im bardziej przekonani są do tego ludzie wewnątrz organizacji, począwszy od właściciela, kierownictwa, przez pracowników średniego szczebla, aż do pracowników liniowych. Szkolenie stanowi doskonałą okazję do uświadamiania, wskazywania i informowania uczestników w obrębie tematyki szkoleniowej. Szkolenie odniesie pożądane rezultaty, jeśli zostanie właściwie określony cel główny i cele podrzędne. Dobór treści, prezentowanych materiałów, a także metody realizacji szkolenia mają wspierać proces nauki, zachęcać do zmian i pobudzać do refleksji zarówno jednostkę jak i grupę uczestników, jako zespół. Ponieważ skuteczne szkolenie to takie, które będzie korespondować z doświadczeniami uczestników, takie, które nawiązuje do ich rzeczywistości zawodowej i pozwala zobaczyć siebie jak i innych w innej perspektywie, z dystansu. Kontekst szkoleniowy umożliwi nabranie takiej perspektywy, zwłaszcza, jeśli szkolenie prowadzone jest metodami warsztatowymi. Ponieważ pozwala uczestnikom zobaczyć własne sposoby zachowywania i reagowania na tle grupy. W naszym projekcie szkolenie dotyczy prawidłowej komunikacji wewnątrz organizacji i budowania poprawnych relacji wewnątrz jej struktur, zatem temu zagadnieniu poświęcimy kolejne strony tego opracowania.

Komunikacja jako kluczowa kompetencja

Ze wszystkich umiejętności personalnych, społecznych (tak zwanych kompetencji miękkich) które trzeba nabyć aby dobrze funkcjonować w grupach społecznych, na pierwszy plan wysuwa się **komunikacja**. Umiejętność efektywnego komunikowania się z ludźmi jest najważniejszym z naszych zasobów, czy to w życiu społecznym, prywatnym czy zawodowym. Efektywna komunikacja oznacza gotowość i umiejętność formułowania jasnego i zrozumiałego przekazu, świadomego słuchania innych, odróżniania informacji ważnych od nieistotnych oraz wychodzenia naprzeciw potrzebom innych. Podczas efektywnej komunikacji partnerzy szanują się wzajemnie i dochodzi między nimi nie tylko do odpowiedniej wymiany informacji, ale również do wzajemnego oddziaływania. Jest ona bazowym elementem do budowania prawdziwych, szczerych relacji nie tylko w strukturach zawodowych ale i osobistych, personalnych. Ten kto umie efektywnie się komunikować, ma podstawy do budowania poprawnych relacji, prezentowania i występowania w imieniu innych. A ponieważ kompetencja ta zakłada asertywną komunikację, to ten, który asertywnie komunikuje wpływa na samoocenę własną i innych, skłania do przyjmowania odpowiedzialności za własne słowa i czyny. Zatem chcąc nauczyć przedsiębiorców, pracowników jak powinna wyglądać komunikacja wewnątrz firmy i jak budować dobre relacje wewnątrz jej struktur, należy rozpocząć od przybliżenia istoty komunikacji, najważniejszej umiejętności miękkiej.

Po co komunikujemy się

Ludzie są istotami społecznymi, stale wchodzimy w interakcje z innymi ludźmi. Interakcje te nie zawsze są skuteczne i kończą się oczekiwanym rezultatem. Ile ludzi, tyle sposobów na osiągnięcie własnych celów i dążeń. Nikt nie żyje sam dla siebie i w izolacji od innych, zatem cele osobiste osiągnięte są poprzez kontakt i przy pomocy innych osób. Im lepiej potrafimy wchodzić w interakcje tym lepszy dla nas rezultat.

Istnieją ludzie, którzy:

- nie wyrażają woli komunikacji, unikają oni kontaktu, a jeśli muszą wchodzić w interakcje z ludźmi, ograniczają się jedynie do pasywnego słuchania
- którzy szukają kontaktu z innymi, ale tylko po to, aby wygłaszać monologi. Potrzebują jedynie słuchaczy, audytorium, które ma doceniać ich wysiłki, erudycję i przemyślenia
- Są też tacy, którzy pragną nawiązać komunikację, ale nie potrafią, sprawia im trudność poprawne formułowanie myśli, brakuje im słownictwa, mówią niewyraźnie, nie potrafią przedstawić swoich poglądów w przekonujący sposób, nawet jeśli są one, ze wszech miar słuszne

W pracy, w życiu, nawiązujemy kontakt z różnego typu ludźmi. Czasem musimy, a czasem chcemy z nimi komunikować. To, czy odniesiemy sukces zależy od tego, na mamy rozwinięte umiejętności komunikacyjne i na ile jesteśmy w stanie dopasować się do stylu komunikacji naszego rozmówcy. Każda komunikacja międzyludzka niezależnie od tego, czy chodzi o proste pytanie, wyznaczenie uczuć, wyjaśnianie sposobu postępowania, przekazanie instrukcji, negocjacje członków jakiegoś stowarzyszenia czy fachową dyskusję specjalistów, zawsze zawiera:

- treść (czasem jasną, jawną, precyzyjną, a czasem ukrytą, niezrozumiałą lub zupełnie nieodpowiadającą temu, co miało być przekazane),
- przekaz dotyczący relacji (odzwierciedla relację, emocje, nastawienie do tematu, stosunek do samych obiorców, może zawierać element władzy i kontroli).

Składowe komunikacji

Na umiejętność komunikacji składają się dwie zasadnicze sub kompetencje. A mianowicie mówienie i słuchanie. Ta z pozoru powszechna umiejętność nie przekłada się na rzeczywiste opanowanie tych umiejętności. Ileż to razy byliśmy w sytuacji, kiedy ktoś do nas mówił, a nic z tego przekazu do nas nie docierało, lub zupełnie nie rozumieliśmy o co chodzi w tym przekazie. Bywało też z pewnością odwrotnie, że to my z zaangażowaniem przekazywaliśmy komuś jakieś informacje, wiadomości, a nasz odbiorca zupełnie nie angażował się w ten proces lub nas wręcz lekceważył. Treść tego co mówimy to jedno, a sposób w jaki to robimy to drugie. Niejeden mówca, posiadający znaczący zasób wiedzy, potrafi uśpić swoich słuchaczy monotonią wypowiedzi. Bardzo wiele osób przecenia swoją umiejętność mówienia.

Przyjrzymy się teraz bardziej wnikliwie zarówno mówieniu, jak i słuchaniu.

Mówienie

Definiując wszystkie elementy, które składają się na mówienie trzeba powiedzieć o podziale jaki określa dwa rodzaje komunikacji, która do nas z jednej strony dociera, a z drugiej, którą my wysyłamy.

Chodzi oczywiście o podział na:

- Komunikację werbalną
- Komunikację niewerbalną

Mówienie, to właśnie komunikacja werbalna oparta o słowo. Jest ona mocno powiązana kulturowo, wyrażana słowami i mową, które nabywamy w trakcie procesu socjalizacji, edukacji.

Niezależnie od tego czy przygotowujesz się do publicznego występu, spotkania w gronie znajomych lub osób obcych, pewne zasady są niezmiennie. Zwłaszcza, jeśli mówimy „po coś”, w jakimś konkretnym celu i komunikacja ma czemuś służyć, a nie jest zwykłym „small talkiem”. O czym zatem warto pamiętać zanim zaczniemy mówić:

- Zastanów się co chcesz powiedzieć i jaki jest Twój cel
- pomyśl do kogo będziesz mówić i co chcesz aby Twój rozmówca z tego zapamiętał, czy coś zrobił
- w jakim stanie jest ta osoba lub grupa do której kierujesz przekaz i w jakim stanie jesteś sam
- weź pod uwagę ile masz czasu, kiedy i w jakim miejscu chcesz komunikować
- poświęć chwilę na oszacowanie jakie może być zainteresowanie drugiej strony, tym o czym chcesz mówić

Niezależnie od tego co masz do powiedzenia, istotne jest również jak będziesz mówił, zatem, aby być zrozumianym:

- wyraźnie wymawiaj słowa
- unikaj zbyt szybkiego mówienia
- podkreślaj poprzez intonację najważniejsze informacje
- unikaj zbyt długich tasiemcowych zdań
- unikaj jak ognia skrótów, albo natychmiast wyjaśniaj je
- korzystaj z przykładów odnoszących się do przeżyć i doświadczeń klienta

- korzystaj z ilustracji, wykresów i gotowych materiałów informacyjnych, w które wcześniej musisz się zaopatrzyć

Ważne jest oczywiście **co chcesz przekazać, powiedzieć**

- wyjaśnij swój punkt widzenia krótko i zwięźle
- unikaj obwiniania
- nie oskarżaj i nie skupiaj swojej uwagi na potknięciach Twoich rozmówców
- mów o sobie, o swoich doświadczeniach, uczuciach, potrzebach, oczekiwaniach,
- trzymaj się sedna sprawy
- patrz w oczy słuchaczowi
- komunikaty werbalne powinny być spójne z niewerbalnymi

Gdy masz więcej do powiedzenia lub gdy masz wręcz przygotowane wystąpienie, to aby uniknąć monotonii, znużenia odbiorcy pamiętaj o tym, aby:

- zmieniać tempo mówienia
- stosować zdania różnej długości
- używać gestykulacji i mimiki
- umiejętnie, od czasu do czasu, wprowadzaj dowcip lub anegdotę
- okazywać osobisty stosunek emocjonalny do tego, o czym mówisz

Poza tym okaż szacunek rozmówcom, zatem bądź taktowny i kulturalny, unikaj gestów mimiki i postaw, które rozmówca może uważać za przejaw brak szacunku, lekceważenia.

Komunikacja niewerbalna

Komunikacja niewerbalna to pozostałe sygnały, informacje, które odbieramy, które stanowią istotną kopalię informacji o mówiącym, komunikaty te odbieramy bez słów. Z jednej strony odbieramy, a z drugiej sami jesteśmy nadawcami tych komunikatów. Głównym kanałem jest zmysł wzroku, ale komunikaty niewerbalne płyną także innymi zmysłami (słuch, dotyk, węch). Do komunikacji niewerbalnej należy wszystko to, co robimy podczas przekazywania informacji, czyli jak się poruszamy, jakie robimy miny itp. Jeśli komunikacja werbalna (treść przekazu) nie zgadza się z przekazem niewerbalnym (wypowiedzią pozajęzykową), przekazy werbalne są dla odbiorcy są mało wiarygodne.

Słynne badania Alberta Mehrabiana, antropologa, profesora psychologii na Uniwersytecie Kalifornijskim w Los Angeles, wskazują, iż nasze zaufanie do komunikatu nadawcy wynika głównie z płynących sygnałów niewerbalnych. Na wrażenia odbiorcy, dotyczące drugiej osoby składają się:

- w 7% stosowane słownictwo,
- 38% ton głosu
- 55% sygnały przekazywane językiem ciała, czyli ruchy i postawa, napięcie mięśni, wyraz twarzy itp.

Zatem przyjrzyjmy się, co się składa na gamę sygnałów, informacji, stanowiących źródło komunikacji niewerbalnej:

- Wygląd zewnętrzny (ubiór, fryzura, rekwizyty, itp.)
- Mimika
- Sposób mówienia (tempo, ton głosu, akcent)
- Kontakt wzrokowy
- Gesty
- Postawa ciała

- Odległość od rozmówcy
- Aranżacja otoczenia

Dlaczego tak wiele uwagi poświęca się komunikacji niewerbalnej? Ponieważ stanowi ona podstawowe źródło informacji o innych. Odbiór sygnałów odbywa się automatycznie, na poziomie podświadomym. To, co naprawdę ważne, „słyszymy” oczami, ponieważ przez „kanał niewerbalny” odbieramy prawdziwe intencje, uczucia, nastroje, potrzeby, oczekiwania, nastawienie. Informacje te odbieramy na poziomie ciała, które „czyta” innych ludzi, tak jak inni „czytają” w nas. Podświadomości nie można kontrolować, ona funkcjonuje niezależnie od naszej woli, automatycznie. Dlatego różni mówcy starając się zapanować nad podświadomością, wyhamowują gesty. Zazwyczaj Im wyższe stanowisko w hierarchii władzy tym bardziej oszczędny jest język gestów.

Słuchanie

Prawdziwe słuchanie nie polega jedynie na zachowaniu milczenia, podczas gdy druga osoba mówi. Abyśmy mogli mówić o efektywnej komunikacji potrzebne jest zaangażowanie słuchacza. Zaangażowanie jest warunkiem koniecznym, jeśli ma być zrealizowany chociaż jeden z następujących celów:

- Słuchacz chce zrozumieć drugą stronę
- Jest gotowy na poświęcenie komuś swojej uwagi i zainteresowania
- Wysłuchanie ma się zakończyć udzieleniem pomocy lub pocieszenia
- Słuchacz ma na celu nauczenie się czegoś
- Słuchanie stron, w celu rozwiązania problemu lub konfliktu

Ponieważ słuchanie to proces złożony, gdzie odbiorca musi „odkodować” przekaz i dokonać jego interpretacji, aby właściwie zareagować. Chodzi nie tylko o zrozumienie treści tego, co ktoś do nas

mówi, ale także uwzględnienie w procesie interpretacji sygnałów niewerbalnych, odebranie stanu i emocji towarzyszących wypowiedzi. W efektywnej komunikacji mówimy często o aktywnym słuchaniu, które wymaga wspomnianego już zaangażowania słuchacza.

Przyjrzyjmy się zatem temu co się składa na aktywne słuchanie, ponieważ dobry słuchacz, poza wzbudzeniem w sobie chęci wysłuchania ze zrozumieniem i chęcią zrozumienia sposobu myślenia, rozumowania, działania drugiej strony, powinien wykazać się dodatkowymi umiejętnościami:

- Parafrazowaniem – czyli powiedzeniem własnymi słowami tego, co właśnie usłyszał od nadawcy komunikatu
- Precyzowaniem- czyli sprawdzaniem, czy dane terminy, słowa rozumiane są jednoznacznie, przez jedną i drugą stronę
- Zadawaniem pytań
- Umiejętnością udzielania tak zwanej informacji zwrotnej
- Powinien wykazywać empatię i otwartą postawę
- Utrzymywaniem kontaktu wzrokowego i samokontroli mimiki

Ponadto, ważne jest aby słuchacz potrafił zdystansować się od własnych opinii, osądów, przekonań i wartości, jeśli rzeczywiście chce zrozumieć drugą stronę. Słuchanie zatem tylko pozornie wydaje się prostą czynnością, a niektórzy uważają, że aktywne słuchanie cały czas jest deficytowym towarem i mniej ludzi potrafi słuchać niż mówić. Do tego jeśli dodamy trudności jakie pojawiają się w prawdziwym słuchaniu, to dopiero możemy docenić dobrych słuchaczy. Potocznie, dla większości ludzi, aktywne słuchanie to nauka tego, w jaki sposób najrzadziej przerywać mówiącemu. Przykłady złych nawyków można mnożyć, na przykład: przedstawianie własnych pomysłów zanim rozmówca skończy lub zapyta nas o zdanie, ma to miejsce zazwyczaj przed uprzednim zrozumieniem informacji słuchanej; wtrącanie się podczas krótkich przerw wykorzystywanych przez mówiącego na zastanowienie się.

Musimy mieć w sobie duże pokłady siły, aby pozwolić komuś na długą wypowiedź bez obawy, że możemy utracić kontrolę nad prowadzoną dyskusją.

A oto, jakie inne przeszkody występują w procesie słuchania:

- porównywanie
- domyślanie się
- przygotowywanie odpowiedzi
- udzielanie rad
- osądzanie
- filtrowanie
- przekonania o swojej racji
- sprzeciwianie się
- zmiana toru rozmowy

Znaczna część tych barier wynika z różnic w postrzeganiu, wynikające z różnic indywidualnej percepcji. Odmienne punkty widzenia wynikają z wielu powodów, między innymi, doświadczenia, wiedza, przekonania, wartości wpływają na odmienne widzenie tego samego zjawiska^{xiii}. Do tego dochodzą różnice językowe, szумы zniekształcenia, stany emocjonalne, niespójne komunikaty werbalne z niewerbalnymi, itp. Na przykład, jesteśmy komuś przedstawiani, słyszymy głos tej osoby, słowa, jakich używa; odbieramy sposób, w jaki podaje rękę, obserwujemy twarz, ubiór, to zebrane te informacje i sygnały przekazywane są do mózgu, gdzie zostają sklasyfikowane, a następnie poddane ocenie i interpretacji. Ponieważ każdy z nas dokonuje tej klasyfikacji i interpretacji poprzez swoje filtry dochodzi do różnic w odbiorze tych samych zdarzeń, wypowiedzi itp. Zjawisko to nazywane jest przez ekspertów ukrytą teorią osobowości. To nasz własny system zasad decyduje o tym, które cechy zazwyczaj pojawiają się razem i które z nich są zgodne.

W czasie takiego automatycznego, chociaż złożonego procesu selekcji, klasyfikacji i interpretacji dochodzi do wielu błędów, którym nieświadomie często ulegamy.

Najbardziej typowymi błędami są:

Efekt halo → jedna zasadnicza cecha osobowości wpływa na postrzeganie innych cech. Szczegół wyróżniający osobę, czyli tzw. cecha zasadnicza, nadaje ton i wpływa na naszą opinię o danej osobie. Często ma ona wpływ na pierwsze wrażenie.

Autoprojekcja → oznacza tyle co „ocenianie innych wg naszych własnych standardów”, tj. wnioskowanie oparte na własnych zachowaniach, myśleniu lub odczuciach jako obserwatora. Można to nazwać „błędą empatią”, tj. błędnym zrozumieniem drugiej osoby i jej sytuacji.

Błąd kontrastu → tendencja przypisywania osobom ocenianym takich cech, które stanowią przeciwieństwo cech osoby oceniającej.

Błąd bliskości → tendencja do wydawania podobnych osądów na temat obiektów będących w bliskości przestrzennej i czasowej (np. on jest taki, jak jego brat).

Delikatność i efekt tolerancji → ludzie sympatyczni (także ci, z którymi czujemy głęboki emocjonalny związek) są oceniani przez nas wyżej w skali cech pozytywnych, natomiast słabnie nasza zdolność do patrzenia na daną osobę w negatywnym świetle.

Stereotypy → tendencja do definiowania określonych poglądów w sposób automatyczny (schematy). Stale powielamy pierwotny obraz, zamiast go weryfikować. Stereotypy to zestawy cech, które przypisujemy ludziom na podstawie ich przynależności do określonej grupy (rasa, narodowość, wyznanie, przynależność polityczna i/lub zawodowa itp.).

Z góry przyjęte opinie → bezkrytyczne przyjmowanie opinii innych na temat danej osoby. Zasadniczo opinie takie można określić jako stereotypy w ocenie, mające negatywny charakter; są one wynikiem nieuzasadnionego nastawienia powstałego pod wpływem powszechnych doświadczeń i uprzedzeń

względem danej osoby. Typowe przykłady to dowcipy o blondynkach, kobietach-kierowcach, Anglikach, Poznaniakach, lub wrogie nastawienie względem ras, nacji, zawodów, mniejszości.

Tradycje i obiegowa opinia → zbiór zasad życiowych wyrażonych w formie metafory (głupia blondynka; miejsce kobiety jest w kuchni, prawdziwy facet nie płacze).

Efekt pierwotny → niezmienna opinia na podstawie pierwotnych informacji (ktoś tak powiedział; wnioski oparte na podstawie dostępnych dokumentów itp.). Jeśli ktoś robi na nas pozytywne wrażenie podczas pierwszego spotkania, mamy tendencję do przypisywania mu pozytywnych cech, po czym może nas spotkać przykra niespodzianka (np. sprytny naciągacz). Okazuje się, że pierwotne informacje mają większy wpływ na naszą opinię o innych ludziach niż to, czego dowiadujemy się później.

Efekt nowości → nieznaną jeszcze fakt lub niespójność z poprzednimi informacjami o przeciwstawnym znaczeniu (informacje wzajemnie wykluczające się) znane są także jako efekt trwałego wrażenia. Przykładowo, posiadamy niepełne informacje na temat danej osoby, jednak mamy w głowie ogólny pozytywny obraz jej działań. Wtedy dowiadujemy się o negatywnych zachowaniach tej osoby. Zapamiętamy te informacje, a nasz ogólny obraz zmieni się w kierunku negatywnym.

Powyższe informacje pokazują dobitnie, iż opanowanie efektywnej komunikacji to proces, do którego jednak warto podejść poważnie, ponieważ kiedy opanujemy tę trudną sztukę w stopniu nawet średnim, to zyskają na tym nasze relacje zarówno zawodowe jak i personalne. Człowiek który potrafi się „z każdym dogadać” jest cennym nabytkiem dla każdej organizacji.

Od czego zatem zacząć proces nauki? Jak zwykle, od udzielenia sobie odpowiedzi: jaki jest stan obecny? Na ile mam opanowane umiejętności komunikacyjne na chwilę obecną? Potrzebny jest zatem umożliwienie osobom uczącym się wglądu i zdobycie refleksji nad własnymi kompetencjami. Na rynku są różne testy, które w lepszym bądź gorszym stopniu wskażą jak rozwinięte mamy te umiejętności i jakie style komunikacji są naszymi wiodącymi.

Niezależnie od testów i kwestionariuszy najlepszym sposobem określenia preferowanego sposobu komunikowania i działania jest obserwacja na co dzień, w praktyce. Liczba firm, które może sobie pozwolić na praktyki *coaching on the job*, albo obserwacja w miejscu pracy. W związku z tym najlepiej i najszybciej zaobserwować umiejętności, zasoby, zachowania i reakcje na szkoleniu, w trakcie realizacji ćwiczeń i zadań.

Plan szkolenia powinien objąć takie ćwiczenia i stworzenie sytuacji, aby nie tylko trener prowadzący zaobserwował i orientował się jakimi umiejętnościami dysponuje uczestnik, ale również wszyscy uczestnicy powinni mieć szansę na przejrzenie się w oczach innych i usłyszenie informacji zwrotnej na własny temat.

Metodologia szkolenia

Aby szkolenie było efektywne, a ludzie chcieli poznać i nauczyć się nowej wiedzy, nowych umiejętności, potrzebują motywacji, aby nabrać chęci do nauki i rozwijania się. Dlatego szkolenie nie może mieć biernego, pasywnego (szkolnego) charakteru, w którym wszechwiedzący trener prowadzi wykład przed audytorium.

W szkoleniu dorosłych mówi się o wykorzystaniu cyklu Kolba, który pozwala na przechodzenie od cyklu do cyklu w trakcie szkolenia.



Zróżło: <https://www.graszkoleniowa.pl/cykl-kolba-uczenie-sie-przez-doswiadczenie/>

Zatem w trakcie szkolenia, warsztatu sprawdzą się metody partycypacyjne (praca grupowa/ zespołowa; odgrywanie scenek; nauka poprzez działanie, gdzie jest szansa na zaangażowanie wszystkich uczestników. W takiej formie nauki, gdzie jest miejsce na kontakt pomiędzy trenerami i uczestnikami, występują elementami współpracy, improwizacji, szybkiego działania (tempo wydarzeń wydobywa na światło najbardziej naturalne, wręcz instynktowne zachowania. A przebieg nauki nie jest tylko przykrym obowiązkiem, ale czynnością wykonywaną z ochotą i entuzjazmem. Metodologia warsztatowa uwzględnia ponadto indywidualny styl nauki poszczególnych osób. W celu spełnienia indywidualnych potrzeb w cyklu szkoleniowym pojawiają się różnorodne metody i środki nauki.

Doświadczony trener dysponuje spektrum sprawdzonych narzędzi i metod jakimi realizuje cele szkoleniowe. Każdy cel można realizować na wiele sposobów, zależy to od wielu zmiennych, takich jak :

- poziom zaawansowania uczestników

- długość trwania szkolenia
- przyjętej formy szkolenia
- liczebności grupy
- budżetu szkoleniowego
- liczą się też wiek, płeć, wykształcenie uczestników

Wszystko to będzie miało znaczenie przy projektowaniu już konkretnego szkolenia, które ma zrealizować ustalone cele szkoleniowe. Poniżej przedstawiamy Wykaz narzędzi i metod jakimi dysponuje trener w procesie nauczania i doskonalenia umiejętności społecznych i personalnych:

Forma	Cele	Zalety	wady
Mini wykład	Pozwala przekazać bazowe informacje, fakty, badania, teorii.	Duże zasoby informacji przekazane w sposób uporządkowany, podanie „esencji:	Podane informacje w niewielkim stopniu zostaną zapamiętane, ograniczone możliwości koncentracji
Ćwiczenia grupowe	Pozwalają na zdobycie doświadczeń, zwłaszcza jeśli towarzyszy im omówienie i czas na refleksje	Możliwy aktywny udział wszystkich uczestników	Potrzebny doświadczony trener, oraz czasochłonna metoda
Case study (studium przypadku)	Poprzez bezpieczne warunki szkoleniowe, na spokojnie pozwalają na analizę i zastanowienie nad rozwiązaniem. Pozwalają na zetknięcie uczestników z sytuacjami mającymi odzwierciedlenie w ich środowisku	Platforma do konfrontacji z własnymi ograniczeniami, możliwość wymiany doświadczeń	Pomimo iż zazwyczaj inspirowane rzeczywistością stwarzają trudności w przełożeniu na własne realia
Burza mózgów	Pozwala generować nieszablonowe rozwiązania trudności, problemów lub do	Aktywizuje wszystkich uczestników, pozwala na ukazanie	Potrzebny doświadczony trener, aby kontrolować

	tworzenia idei, pomysłów	kreatywności	proces
Odgrywanie scenek	Pomaga poszerzyć indywidualną perspektywę i szeroki kontekst omawianego aspektu	Weryfikacja rzeczywistych umiejętności, trening w praktyce	Wymagany trener z doświadczeniem, panujący nad procesem
Dyskusje	Pomaga angażować wszystkich uczestników. Poszerza kontekst i ujęcie tematu	Zachęca uczestników do aktywności i odpowiedzialności za własne słowa, treści generuje grupa a nie trener	Wymagane doświadczenie trenera
Informacja zwrotna (feedback)	Udzielenie rzeczwej informacji zwrotnej do konkretnych zadań, ćwiczeń	Pozwala na dokonanie autooceny i głosu z zewnątrz, możliwość „przejrzenia się w oczach innych”	Potrzebny czas i zaufanie uczestników, praca z grupą na głębszym poziomie, zatem wymagane doświadczenie trenera

Opracowanie własne, w oparciu o doświadczenia szkoleniowe.

Plan szkolenia komunikacja wewnętrzna i relacje pracownicze

Cel szkolenia:

Zapoznanie uczestników z elementami skutecznej komunikacji, oraz komunikacji wewnątrz organizacji. Uwrażliwienie na znaczenie komunikacji niewerbalnej. Praktyka skutecznych, asertywnych komunikatów w sytuacjach standardowych, kłopotliwych, problemowych.

Cele dodatkowe:

Uzyskanie samoświadomości dotyczącej własnych preferencji komunikacyjnych (style komunikacyjne). Poznanie zasad udzielania informacji zwrotnej, komunikacji asertywnej. Elementy motywowania i wzbudzania zaangażowania poprzez komunikację. Rozpoznanie stylów i sposobów komunikacji funkcjonującej w własnej firmie. Doskonalenie umiejętności aktywnego słuchania. Doskonalenie umiejętności formułowania wypowiedzi.

Dzień I

Zadanie	Cel	Sposób realizacji	Czas
Wprowadzenie do szkolenia	Ma na celu przedstawienie głównych założeń projektowych, skrótowego programu szkolenia, podanie informacji organizacyjnych	Prezentacja prowadzona przez trenera	Moduł I od 1,5 do 2,5 godz, w zal. od liczby
Prezentacja trenera i uczestników	Dostarczenie informacji dotyczących doświadczenia trenera buduje zaufanie do prowadzącego. Uczestnicy dowiadują się kto jest kim i jaką rolę pełni.	Runda początkowa, w ramach której każda osoba na Sali podaje informacje wg przyjętego schematu	
Integracja grupy	Przełamanie lodów, budowa atmosfery	Ćwiczenie grupowe	

	otwartości, zaufania		
Ustalenie zasad obowiązujących na szkoleniu	Ma na celu zbudowanie atmosfery zaufania, uczestnicy muszą się poczuć współodpowiedzialni za proces nauki Chodzi również o wyeliminowanie obaw i lęków związanych z nową sytuacją społeczną.	Burza mózgów, oraz dyskusja Ćwiczenie pozwalające na wyrażenie obaw i oczekiwań	
Wprowadzenie do komunikacji społecznej	Dostarczenie podstawowej wiedzy i minimum teorii na temat komunikacji	Mini wykład trenera	Moduł II ok 3 godz
Komunikacja w praktyce	Zestaw ćwiczeń pozwalający zaobserwować dostarczoną wiedzę w praktycznych ćwiczeniach, pobudzających do autorefleksji	Ćwiczenia grupowe Zadania indywidualne	
Autodiagnoza	Określenie preferencji komunikacyjnych, w kontekście stylu komunikacyjnego	Test na style komunikacyjne Omówienie Prezentacja	
Komunikacja w relacjach	Zwrócenie uwagi na wagę komunikatów w budowaniu dobrych relacji międzyludzkich	Burza mózgów, dyskusja	Moduł III do 3 godz.
Komunikacja werbalna i niewerbalna	Minimum teorii i dostarczenie podstawowej wiedzy z zakresu podziału komunikacji na werb i niewerb.	Mini wykład trenera	
Komunikacja niewerbalna w praktyce	Zestawienie teorii już uświadomionej z praktyką i pobudzenie do autorefleksji	Ćwiczenie grupowe i indywidualne	
Podsumowanie całości dnia	Przypomnienie najważniejszych pojęć, utrwalenie zdobyte wiedzy i doświadczeń	Praca grupowa, indywidualna, prowadzenie trenera	

Dzień II

Zadanie	Cel	Sposób realizacji	czas
Powitanie i rozgrzewka intelektualna	Ma na celu podniesienie poziomu energii i wprowadzenie uczestników w tryb nauki	Trener wprowadza ćwiczenie aktywizujące	Moduł I do 2 godz
Komunikacja w organizacji	Dostarczenie informacji związanych z zasadami komunikacji panującymi w organizacjach	Prezentacja trenera	
Grupy w organizacji	Służy wywołaniu refleksji na temat różnych potrzeb, różnych grup w firmie	Ćwiczenie grupowe, dyskusja	
Motywy różnych grup	Dostarczenie wiedzy na temat teorii motywacji	Mini wykład trenera	Moduł II ok 3 godz
Motywacja autodiagnoza vs. Motywacji innych	Pobudzenie do autorefleksji nad zróżnicowaniem motywów działania wg wieku	Ćwiczenie indywidualne, praca grupowa	
Komunikacja i motywowanie w praktyce	Zestaw ćwiczeń pozwalający zaobserwować dostarczoną wiedzę w praktycznych ćwiczeniach, pobudzających do autorefleksji	Case study, udzielanie feedbacku	
Podsumowanie	Zapamiętanie najważniejszych obserwacji, refleksji	Dyskusja	
Komunikacja a asertywność	Minimum teorii na temat zasad komunikacji asertywnej	Mini wykład, dyskusja	
Asertywność w praktyce	Przećwiczenie zdobytej wiedzy w praktyce	Odgrywanie scenek	Moduł III do 3 godz.
Komunikacja w praktyce c.d.	Zestawienie teorii już uświadomionej z praktyką i pobudzenie do autorefleksji	Ćwiczenie grupowe	
Podsumowanie całości dnia	Przypomnienie najważniejszych pojęć, utrwalenie zdobytej wiedzy i doświadczeń	Praca grupowa, indywidualna, prowadzenie trenera, feedback	

Dzień III

Zadanie	Cel	Sposób realizacji	czas
Powitanie i rozgrzewka intelektualna	Ma na celu podniesienie poziomu energii i wprowadzenie uczestników w tryb nauki	Trener wprowadza ćwiczenie aktywizujące	Moduł I ok 2,5

Komunikacja wewnętrzna	Dostarczenie podstawowej wiedzy na temat komunikacji wewnętrznej	Mini wykład	
Komunikacja w praktyce	Zestawienie teorii już uświadomionej z praktyką i pobudzenie do autorefleksji	Case study	
Feedback narzędziem rozwoju	Dostarczenie podstawowej wiedzy i minimum teorii na temat poprawnego udzielania informacji zwrotnej	Mini wykład trenera oraz dyskusja	Moduł II ok 3 godz
Informacja zwrotna w praktyce	Zestaw ćwiczeń pozwalający zaobserwować dostarczoną wiedzę w praktycznych ćwiczeniach, pobudzających do autorefleksji	Ćwiczenia grupowe Odgrywanie ról	
Budowanie modelu komunikacji w organizacji	Wypracowanie optymalnego modelu komunikacji wewnątrz firmy	Praca grupowa, prezentacje feedback	Moduł do 3 godz.
Podsumowanie całego szkolenia	Przypomnienie najważniejszych pojęć, utrwalenie zdobytej wiedzy i doświadczeń, udzielenie wzajemnej informacji zwrotnej	Praca grupowa, indywidualna, prowadzenie trenera	

Podsumowanie

Problemów z jakimi mierzymy się już dziś, a które z nadchodzącymi dekadami tylko się nasilą, nie możemy pomijać milczeniem. Zjawiska demograficzne dotyczą całą Europę i tylko te organizacje, które będą miały odwagę podjąć działania najwcześniej i zaczną wdrażać programy prewencyjne odnajdą się w przyszłej gospodarce. Ludzie jako zasób firmy, stanowią powoli „towar deficytowy”, zwłaszcza tacy, którzy stanowią o sile i przewadze przedsiębiorstw. Zarządzanie wiekiem to program, który już w niedługim czasie będzie obowiązkowym przedmiotem na kierunku studiów w obszarze zarządzania..

Poza wiedzą akademicką potrzebne są działania w samych firmach, projekty, szkolenia, które mają tą sytuację zmienić są doskonałym wsparciem sektora MŚP. Każda zmiana zaczyna się od pierwszego kroku, dla większości firm małych i średnich, , tym pierwszym krokiem jest uświadomienie skali i zasięgu zjawiska w perspektywie długoterminowej, a przede wszystkim wskazanie dróg wyjścia. Ze wszystkich umiejętności, które trzeba nabyć, na pierwszy plan wysuwa się **komunikacja**. Umiejętność efektywnego komunikowania się z ludźmi jest najważniejszym z naszych zasobów, czy to w życiu społecznym, prywatnym czy zawodowym. Efektywna komunikacja oznacza gotowość i umiejętność formułowania jasnego i zrozumiałego przekazu, świadomego słuchania innych, odróżniania informacji ważnych od nieistotnych oraz wychodzenia naprzeciw potrzebom innych. Podczas efektywnej komunikacji partnerzy szanują się wzajemnie i dochodzi między nimi nie tylko do odpowiedniej wymiany informacji, ale również do wzajemnego oddziaływania. Jeśli członkowie organizacji potrafią efektywnie się komunikować, przekłada się to na komunikację wewnątrz firmy i wpływa na budowanie relacji pomiędzy poszczególnymi jej przedstawicielami.

Przypisy:

- ⁱ GUS, Opracowanie: Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2019 r. Stan w dniu 31 XII
- ⁱⁱ Litwiński, Sztanderska, Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, Opracowanie PARP, Z wiekiem na Plus+,
- ⁱⁱⁱ J. Penc Kreowanie zachowań w organizacji, Agencja Wydawnicza Pacet, Warszawa 2001, str 101
- ^{iv} J. Penc Kreowanie zachowań w organizacji, Agencja Wydawnicza Pacet, Warszawa 2001
- ^v Praca zbiorowa pod red. H.Mruka, Komunikowanie się w biznesie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002
- ^{vi} A. Olsztyńska Tamże, str. 168
- ^{vii} A. Rogala, Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, Praca doktorska, Katedra Zarządzania Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2013, str 93
- ^{viii} tamże, str 92
- ^{ix} A. Olsztyńska, Tamże, str. 167
- ^x M.McKay, M.Davis, P.Fanning, Sztuka skutecznego porozumiewania się, GWP, Gdańsk 2005, str. 256
- ^{xi} Tamże, str 248
- ^{xii} <https://michal-kowalak.com/biznesowo/>
- ^{xiii} J. Penc Kreowanie zachowań w organizacji, , Agencja Wydawnicza Pacet, Warszawa 2001, str 103