



Switch on
supporting people aged 55+



Co-funded by
the European Union

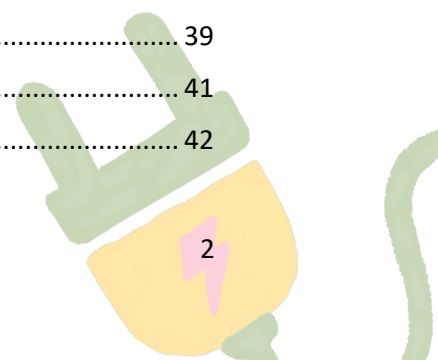
E-COURSEBOOK MODUŁ A





SPIS TREŚCI

1. Komunikacja międzypokoleniowa.....	4
a) Dynamika relacji z kierownictwem wyższego szczebla	7
b) Narzędzia komunikacji międzypokoleniowej	8
2. Zarządzanie międzypokoleniowe	10
a) Tożsamość i stereotypy	10
b) Wpływ na sukces zawodowy.....	11
c) Narzędzia zarządzania międzypokoleniowego.....	12
3. Radzenie sobie z różnymi nawykami kulturowymi	16
a) Inteligencja kulturowa.....	16
b) Rola zasobów ludzkich w kulturze korporacyjnej	19
4. Różne negocjacje.....	21
a) Zarządzanie konfliktami	21
b) Podejścia do rozwiązywania konfliktów.....	23
c) Podejścia do rozwiązywania konfliktów w pracy	24
5. Relacje międzyludzkie w ceremoniach i rytuałach.....	25
a) Kultura korporacyjna.....	25
b) Komunikacja w grupach	26
6. Radzenie sobie ze stresem przez pokolenia.....	28
a) Źródła stresu.....	28
b) Techniki zarządzania stresem.....	29
c) Strategie zarządzania stresem w firmie	30
7. Przywództwo	32
a) Rodzaje przywództwa według pokoleń.....	32
b) Zarządzanie przywództwem międzypokoleniowym	33
c) Wskazówki dotyczące wdrażania przywództwa w środowisku międzypokoleniowym ..	34
8. Różne sposoby myślenia, różne pokolenia: zarządzanie różnorodnością pokoleniową z perspektywy EQ	35
a) Samoświadomości.....	35
b) Samodzielne zarządzanie	36
c) Świadomość społeczna.....	37
d) Relacje społeczne	37
9. Wartości i różne pokolenia.....	39
a) Punkty sporne	39
b) Technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK).....	41
c) Dylematy i równowaga.....	42





10.	Motywacja.....	44
a)	Zachowania w pracy przynoszące efekt przeciwny do zamierzonego.....	44
b)	Satysfakcja-Wypalenie	45
c)	Zachowaj i wykorzystaj jak najlepiej ich talent.	45
11.	Jak uczą się seniorzy?.....	47
a)	Heutagogy (internetowe sieci nauczania osobistego (oPLN)).....	47
b)	Andragogika	48
c)	Reprezentacja w uczeniu się	49
12.	Covid, emocje i miejsce pracy	50
a)	Środowiska pracy po covid.....	50
b)	Nadmierne wymagania	51
13.	Ponowne dołączanie do działania.	52
a)	Co cenią starsi pracownicy?	52
b)	Osiągnięcie motywacji	52
14.	Równowaga między życiem zawodowym a rodzinnym	54
a)	Gdzie jest równowaga?	54
b)	Osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym	54
15.	Wiedza organizacyjna i zarządzanie efektywnością transferu wiedzy.....	55
a)	Wiedza organizacyjna.....	55
b)	Zasoby ludzkie w wiedzy organizacyjnej	55
	ODWOŁANIA	57





SPIS RYSUNKÓW

<i>Ryc. 1. Struktura wewnętrzna firmy</i>	5
<i>Ryc. 2. Cykl emocjonalny</i>	13
<i>Ryc. 3. Różnice kulturowe i pokoleniowe</i>	17
<i>Ryc. 4. Wymiary czynników kulturowych</i>	18
<i>Ryc. 5. Pokoleniowe nawyki kulturowe w edukacji</i>	19
<i>Ryc. 6. Etapy strategii zarządzania konfliktami</i>	21
<i>Ryc. 7. System typologii kulturowej Quinna i Camerona</i>	26
<i>Ryc. 8. Najczęstsze czynniki stresu</i>	29
<i>Ryc. 9. Porównanie systemów heutagogii, andragogii i pedagogiki</i>	48
<i>Rysunek 10. Podsumowanie pedagogiki, andragogiki i heutagogiki</i>	49
<i>Rysunek 11. Piramida Masłowa (1943) na temat jego teorii ludzkiej motywacji.</i>	53

1. Komunikacja międzypokoleniowa



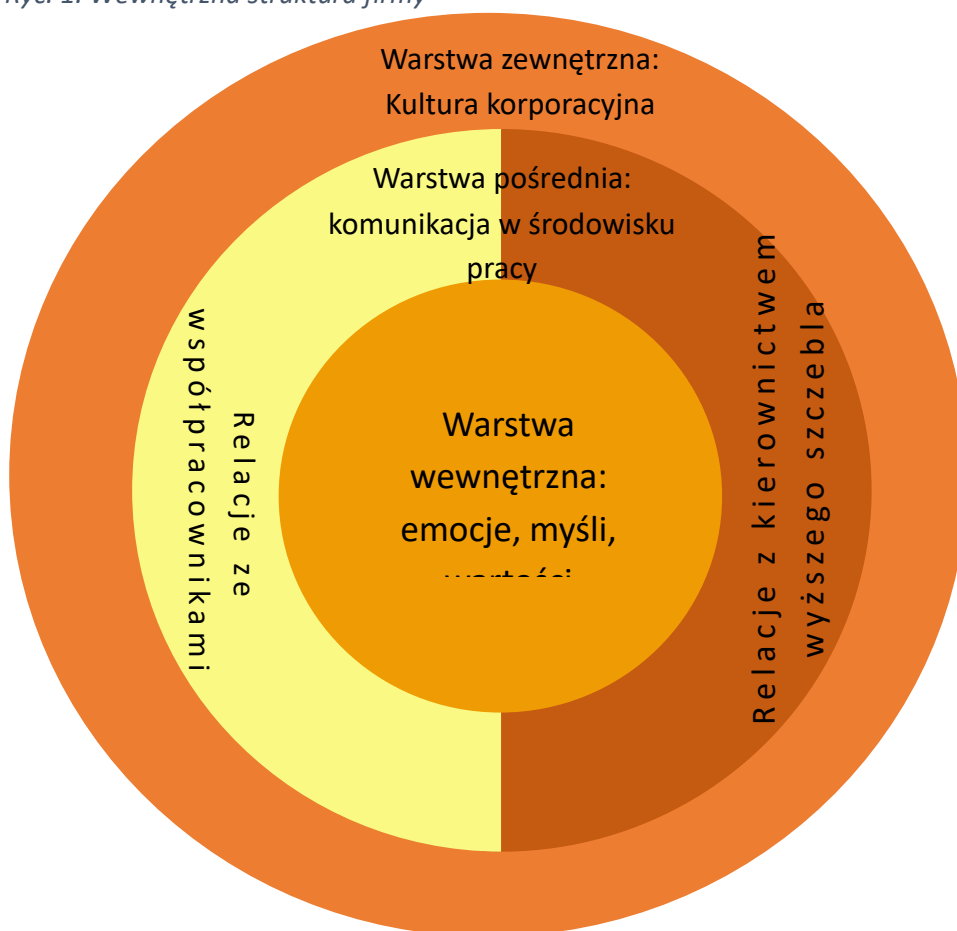


Jedną z dzisiejszych realiów jest różnorodność pokoleniowa w miejscu pracy. Dzisiejsza siła robocza przełamała homogenizację, powodując większe kontrasty między wartościami pokoleniowymi, preferencjami i potrzebami w miejscu pracy.

W tym systemie wyłania się trójwarstwowa struktura, która kształtuje funkcjonowanie organizacji (Rysunek 1):

- Wewnętrzna warstwa: jaźń, emocje, myśli, sposób myślenia, wartości, przekonania itp.
- Warstwa środkowa: relacje z innymi. Tutaj, w przypadku dużych firm, rozróżniamy relacje ze współpracownikami i relacje z najwyższym kierownictwem.
- Warstwa zewnętrzna: kultura korporacyjna

Ryc. 1. Wewnętrzna struktura firmy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Gutiérreza (2021).

Prawidłowe przejście przez wszystkie warstwy tego schematu pozwoli na pracę z poczuciem różnorodności w jej pełnym kontekście. Na warstwę wewnętrzną wpływają z kolei relacje z innymi i kultura organizacyjna. Ten podręcznik zajmie się warstwą wewnętrzną w sekcji 2 i poda kilka narzędzi do pracy w sekcji 8. Środkowa warstwa zostanie pokryta w sekcji 1.

a) Dynamika stosunków pracowniczych





Tradycyjnie rodzina i przyjaciele byli ważnym źródłem komunikacji i relacji społecznych, a miejsca pracy stały się miejscami, w których spędzamy wiele cennego czasu. Dzięki temu relacje pracownicze są częścią naszego codziennego kontaktu. Dobra komunikacja w miejscu pracy jest zatem niezbędna dla rozwoju kompetencji społecznych i emocjonalnych.

W dzisiejszych czasach rynek pracy rozszerzył się o kilka pokoleń w tej samej firmie, a nawet dziale. W przeszłości dla wielu pokoleń praca oznaczała bezpieczeństwo, stabilność i była źródłem poczucia własnej wartości. Ale w dzisiejszych czasach dla wielu miejsce pracy może również stać się miejscem niepokoju, szkodzącym poczuciu własnej wartości.

Różnorodność pokoleniowa często przedstawia różnice między grupami pokoleniowymi jako niezgodne cele lub przeciwstawne punkty widzenia, które są potencjalnymi konfliktami interpersonalnymi. Te cechy, jak sugeruje Kidwell (2003), mogą powstać z powodu uprzedzeń, tj. Stereotypów i źle zarządzanych percepcji.

W związku z tym komunikacja między pracownikami może być różna, w zależności od wzajemnego postrzegania i rodzaju nawiązanych relacji. Wszelka komunikacja między współpracownikami wpływa na jakość ich wykonania, ale także na nasze emocje i myśli. Według badania przeprowadzonego przez Wok and Hashim (2013) "młodszy pracownicy dobrze postrzegają starszych pracowników i są zadowoleni ze współpracy z nimi. Ponadto młodszy pracownicy mają duży szacunek dla starszych pracowników w zakresie pracy zespołowej". Wynika to z faktu, że młodszy pracownicy nabywają wiele cennych zasobów od starszych pracowników, dzieląc się swoim bogatym doświadczeniem.

Z drugiej strony, percepcja może mieć negatywny wpływ na komunikację, jeśli w przypadkach, gdy informacje o odbiorcy są nieznane, wykorzystywane są percepcje i stereotypy. W relacjach międzypokoleniowych jedną z najbardziej rozpowszechnionych teorii wyjaśniających jest teoria akomodacji komunikacyjnej (CAT), która twierdzi, że komunikator w grupie zewnętrznej przyjmie strategię komunikacyjną zgodną z postrzeganymi potrzebami (Giles i in., 2003). Wiąże się to z uciekaniem się do strategii komunikacyjnych, które czasami opierają się na stereotypach. Wygląd, gesty, wskazówki sytuacyjne mogą generować stereotypy, które modyfikują ton rozmowy, tematy, język. Konsekwencją może być to, że te komunikatywne udogodnienia tworzą niewygodne lub nieodpowiednie środowisko, a reakcja odbiorcy może być nieoczekiwana lub niepożądana przez nadawcę.

Aby tego uniknąć, ważne jest, aby zachęcać do skutecznej komunikacji. Słuchanie i rozumienie poglądów i motywacji innych może zmienić postrzeganie oparte na uprzedzeniach lub stereotypach, dokonać bardziej obiektywnej oceny i zmniejszyć uprzedzenia międzypokoleniowe.

Jednym ze sposobów na rozwój skutecznej komunikacji jest stworzenie otwartej atmosfery z jasnymi kanałami komunikacji. Po Golemanie i Cherniss (2005) umiejętności komunikacyjne są bardzo ważnym atutem w zarządzaniu emocjami i komunikacji. Tak więc "trudne tematy, słuchanie i docenianie dzielenia się informacjami, przy jednoczesnym zachęcaniu do szerokiej komunikacji i pozostawianiu otwartym zarówno na dobre, jak i złe wiadomości" Goleman i Cherniss (2005) to niektóre z kluczowych kompetencji. Jednym z podstawowych narzędzi pracy nad komunikacją jest świadomość społeczna, która w dużej mierze rozwijana jest poprzez pracę nad empatią.



Empatia jest definiowana przez Gardnera (1999) jako zdolność poznawcza do postrzegania we wspólnym kontekście, co może czuć inna osoba. Oznacza to, że pozwala nam zidentyfikować stan emocjonalny i obawy innych poprzez mimikę, język ciała, ton głosu itp. bez uciekania się do stereotypów.

Wyrażając empatię, zachęca się do budowania relacji społecznych i ułatwia się ich trwałość. Tworzenie tych sieci ma bardzo pozytywne efekty fizjologiczne, na przykład poprzez zmniejszenie poziomu stresu, lęku lub efektów psychologicznych (Guerrero i Andersen, 2000).

Empatia jest sposobem na komunikację poprzez edukację emocjonalną. Bez względu na płeć, wiek, pochodzenie etniczne itp., wszyscy pracownicy mają wspólne emocje. Emocje są rozumiane jako stany afektywne, których doświadczamy, które wpływają na nasze zachowanie i komunikację. Subiektywne reakcje na środowisko, którym towarzyszą zmiany organiczne - fizjologiczne i endokrynologiczne (Psicoactiva, nd.).

Kiedy ludzie dzielą się emocjami, mogą spodziewać się różnych reakcji, o różnej intensywności, które mogą wskazywać na reakcję werbalną i niewerbalną (Rime, 2007). Mniej intensywne odpowiedzi mają tendencję do wykazywania reakcji werbalnych; podczas gdy bardziej intensywne emocje wykazują reakcje niewerbalne (kontakt cielesny) i mogą, ale nie muszą, towarzyszyć im komunikacja werbalna.

a) Dynamika relacji z kierownictwem wyższego szczebla

Komunikacja jest nie tylko sprawą dla kierownictwa średniego szczebla, ale na wszystkich poziomach stała się koniecznością dla zarządzania personelem wysokiej jakości w dzisiejszych czasach. W rzeczywistości nastąpiła zmiana paradygmatu w komunikacji. Proces ewolucyjny doprowadził do opracowania systemu komunikacji opartego na uczciwości, otwartości i przejrzystości.

Goldhaber i Balaguer (1984) definiują komunikację organizacyjną jako:

Przepływ komunikacji wewnętrznej (w górę i w dół oraz poziomo), która ma miejsce w organizacji, w celu ustanowienia relacji między osobami tworzącymi organizację. W związku z tym, komunikując się wewnętrznie, relacje zawodowe rozwijają się w atmosferze szczerości, słuchania i przepływu informacji.

Badanie przeprowadzone przez Jacquemont i in. (2021) wykazało, że utrzymanie otwartej komunikacji w organizacji było kluczem do długoterminowych pozytywnych wyników i osiągnięcia celów firmy.

Idea ta opiera się na fakcie, że komunikacja jest podstawowym narzędziem w zarządzaniu, ponieważ, jak argumentuje Jacquemont i in. (2021): "pozwala zmniejszyć niepewność przyszłości i rozwinąć perspektywy dotyczące zachowań społecznych jednostek; Gdy komunikacja jest płynna, procesy wymiany są przydzielane, role są delegowane, a zobowiązania są ustalane na wszystkich poziomach".





Warunkiem spełnienia tego jest, według Gibsona (1999), utrzymanie dwukierunkowego przepływu między kierownictwem a pracownikami, aby na bieżąco informować o wszystkich działaniach.

To jest ulica dwukierunkowa. Utrzymanie dobrej komunikacji z pracownikami i wiedzy o ich potrzebach, trudnościach, sposobach pracy, relacjach ze współpracownikami itp. będzie lepiej kierować wynikami pracowników. Z drugiej strony równie istotne jest, aby komunikat wydany przez najwyższe kierownictwo był prawidłowo odbierany i rozumiany (Rivera i in., 2005).

Firmy, które są w trakcie adaptacji lub starają się poprawić komunikację międzypokoleniową, muszą wziąć pod uwagę, że muszą zaspokoić potrzeby wszystkich pokoleń, co oznacza grupy o różnych profilach. Jednak, jak wskazuje Latour (2020), ważne jest, aby nie ponosić podziału pokoleniowego w zarządzaniu. Specyficzne i zróżnicowane traktowanie nie jest odpowiedzią na integrację pokoleniową, ponieważ same pokolenia składają się z różnych osób naznaczonych różnymi kontekstami społecznymi, potrzebami i kompetencjami.

b) Narzędzia komunikacji międzypokoleniowej

Rozwijanie umiejętności komunikacji interpersonalnej może być bardzo pozytywne dla pracowników na poziomie osobistym i zawodowym. W wykonywaniu zadań i w relacjach ze współpracownikami poprawi ogólny klimat pracy. Ponadto na poziomie biznesowym dobra, jasna i przejrzysta komunikacja skuteczniej dociera do pracowników, ułatwiając osiągnięcie celów.

Nad kompetencjami inteligencji emocjonalnej, takimi jak komunikacja interpersonalna, można pracować indywidualnie lub zbiorowo. Z perspektywy biznesowej można opracować propozycje działań, które sprzyjając integracji międzypokoleniowej pracowników, pozwalają na edukację emocjonalną w zakresie umiejętności takich jak komunikacja.

Jednym z najlepszych sposobów osiągnięcia tego celu jest dynamika. W rzeczywistości jedną z filozofii, która trafiła do wielu firm, jest "budowanie zespołu". Rozumiana jest jako zespół działań, które realizowane są wspólnie z zamiarem wzmocnienia relacji międzyludzkich poprzez "team building". Ten rodzaj aktywności wydobywa dziecięcą stronę, którą wszyscy mamy, dzięki czemu idealnie nadaje się do przełamywania barier pokoleniowych.

Jedną z dynamik, która może wzmocnić komunikację, jest: "Rysowanie bez patrzenia". Dąży do współpracy i komunikacji między członkami. Uczestnicy są podzieleni na pary, jeden członek pary będzie miał długopis i kartkę papieru, podczas gdy drugi członek będzie miał zdjęcie. Drugi członek musi opisać swojemu partnerowi, co widzi na zdjęciu, podczas gdy drugi członek rysuje to, co jest opisane.

Inną praktyką budowania zespołu, która promuje komunikację międzypokoleniową, jest wolontariat. Są to działania, które wzmacniają towarzystwo i relacje międzypokoleniowe. Działania te promują cele społeczne, które są łącznikiem z całym społeczeństwem. Wyniki wolontariatu często wywołują emocje wspólne dla uczestników i tworzą więzi, które zbliżają ich do siebie i wzmacniają relacje.



Zajęcia na świeżym powietrzu to kolejna możliwość, która jest bardzo atrakcyjna w tworzeniu więzi wśród pracowników. Spotkania w bardziej zrelaksowanych miejscach, poza środowiskiem pracy, pozwalają lepiej poznać współpracowników.

W środowisku pracy zadania zespołowe mogą promować wielopokoleniowe zaangażowanie, aby zbliżyć pracowników do różnych działów. Dostarczanie pracownikom darmowej kawy raz w miesiącu lub tworzenie projektów z zespołami ludzi o różnym poziomie doświadczenia może wzmocnić więź między pokoleniami.





2. Zarządzanie międzypokoleniowe

W dziedzinie pracy różnorodność osiągnęła obecnie wszystkie poziomy: płeć, wiek, kulturę, wartości itp. Aby ustanowić nową równowagę w firmach, ważne jest dobre zarządzanie ludźmi.

Różnorodność to nie tylko aktualny stan, to także atut. Innowacyjność, kreatywność i oryginalność opierają się na impulsie różnorodności. Aby to osiągnąć, firmy muszą być elastyczne i otwarte na warunki, które zwiększają talenty wśród pracowników, np. rotację obowiązków.

Największym wyzwaniem jest osiągnięcie pełnej integracji i wyższej wydajności personelu, z uwzględnieniem różnorodności. W tym celu jedną z opcji, które wykazały najwięcej wyników, są formacje zespołowe oparte na wspólnych wartościach lub podobnych postawach rozwiązywania problemów (King i in., 2019).

a) Tożsamość i stereotypy

Mówi się, że każde pokolenie ma swoje wartości, preferencje, a nawet własny język, czyli stworzyło własną tożsamość. Staje się to coraz bardziej interesujące, ponieważ dane demograficzne wskazują na większą długość życia i spójne lata pracy wraz z włączeniem młodszych pokoleń na rynek pracy. Znaczenie utrzymywania dobrej komunikacji przez te pokolenia wykracza poza sferę osobistą, ale obejmuje również miejsce pracy, co jest kluczową kwestią dla sprawnego funkcjonowania firmy.

W wyniku rosnącego zainteresowania firm tożsamościami pokoleniowymi, badania z zakresu socjologii i antropologii, takie jak Joshi i in. (2010) badały różnice tożsamościowe (Urlick, 2012).

Istnieją różne klasyfikacje tożsamości pracowników. Najbardziej znany lub najbardziej rozpowszechniony jest ten związany z wiekiem. Teoria ta dowodzi, że istnieją wspólne wartości i różnice między pokoleniem Z (1996-2015), pokoleniem Y (1981-1995), pokoleniem X (1965-1982) i pokoleniem wyżu demograficznego (1946-1964). Te tożsamości są konstruowane na podstawie zbiorowych wspomnień. Interpretuje ewolucję czasu z kamieni milowych, zmian, które dotknęły lub zostały doświadczone przez niektóre pokolenia. Na przykład zmiany technologiczne, zmiany demokratyczne, wojny itp. (Smola i Sutton, 2002; Twenge et. al., 2010)).

Oznacza to, że na poszczególne wyceny i preferencje mają wpływ zdarzenia pozostające poza naszą kontrolą. Na przykład absolwenci w czasie COVID-19, którzy rozpoczynają karierę zawodową w warunkach tymczasowej elastyczności i pracy zdalnej, docenią te warunki zatrudnienia. Jednak preferencje pracownika, który wszedł na rynek pracy w czasie kryzysu w 2008 r., będą skłaniać się ku rutynie i bezpieczeństwu zatrudnienia (Waldman, 2021).

Z drugiej strony może się z tego wyłonić problem, że uogólniając reakcje wszystkich ludzi według kamieni milowych pokoleniowych, można wygenerować fałszywe, stereotypowe założenia. Sytuacja ta może stworzyć wrażliwą, niewygodną pozycję wobec pracowników, którzy mogą czuć się osądzeni w środowisku pracy (Waldman, 2021).

Istnieją inne formy różnicowania tożsamości pokoleniowej, które są mniej rozpowszechnione, ale mogą być bardziej przydatne w zarządzaniu personelem lub wspieraniu relacji społecznych



między pracownikami. Aby promować integrację międzypokoleniową, jedna z najskuteczniejszych identyfikacji w tych kategoriach opiera się na wczesnych wspólnych doświadczeniach lub doświadczeniach Joshi et al., (2010) . Z drugiej strony Joshi i in. (2010) wskazują również, że staż pracy w firmie reprezentuje inną tożsamość wśród pracowników, z którą mogą się identyfikować.

W związku z tym, w poszukiwaniu spójności pokoleniowej, tak naprawdę nie liczą się cechy i zachowania przypisywane pokoleniom według wieku. Dla prawdziwej integracji międzypokoleniowej istotne jest unikanie uprzedzeń związanych z tożsamościami wiekowymi, będącymi częścią siły roboczej, ponieważ mają one tendencję do stereotypów, co stwarza trudności w rozwoju inteligencji interpersonalnej.

W tym aspekcie następną rzeczą, którą należy wziąć pod uwagę, jest ustalenie, dlaczego, kiedy i jak w aspektach danej tożsamości pokoleniowej. Znaczenie tego leży w istocie tożsamości.

Tożsamości są konstruowane, ich natura jest subiektywna, ponieważ wynika z jaźni (z indywidualności, poczucia własnej wartości, zdolności do autorefleksji i samoobserwacji, samoświadomości itp.), Przechodząc w ten sposób przez osobisty filtr. Obejmuje zrozumienie, reprezentowanie i bycie świadomym tego, kim jesteśmy i jak postrzegamy siebie społecznie i osobiście, a także interakcji z innymi, relacji społecznych (Lingiardi i McWilliams, 2017).

Tak więc to procesy porównania wewnątrz- i międzygrupowego tworzą podstawy tożsamości i kategoryzacji, tj. Tworzenie "kim jesteśmy społecznie" i "kim są inni społecznie".

Identyfikacja społeczna obejmuje postrzeganie podobnych wartości, opinii lub postaw. Osoby często starają się identyfikować na podstawie przynależności grupowej (Chrobot-Mason i Ruderman, 2003). Członkostwo w tej samej grupie przez różne pokolenia może promować bardziej oparte na współpracy zachowania grupowe, lepszą komunikację, aktywne słuchanie opinii i komunikatów, empatię wobec członków grupy.

W związku z tym, według Hinkle et al. (2011), można wyróżnić trzy aspekty identyfikacji grupowej: poznawcze, oceniające i emocjonalne. Świadomość poznawcza łączy indywidualne ja z grupą, określa się podobieństwa. Charakter oceniający przypisuje grupie wartość (pozytywną lub ujemną). Zaangażowanie emocjonalne to poziom afektywności wobec grupy (Ojeda i in., 2016).

Kwestia emocjonalna jest podstawowym elementem samoakceptacji, a także w relacjach z innymi. Tajfel i Turner (1986) zaobserwowali, że członkowie grupy zwiększają swoją samoocenę i oceniają członków bardziej przychylnie. Jak zauważa Goleman (1995):

Jedno uczucie wypiera drugie i zajmuje jego miejsce, a całość zostaje skondensowana w części. Jeśli umysł emocjonalny podąża za tą logiką i tego rodzaju regułami, w których jeden element oznacza inny, rzeczy niekoniecznie są definiowane przez ich obiektywną tożsamość, tak naprawdę liczy się to, jak są postrzegane, rzeczy są tym, czym się wydają i to, co nam przypomina, może być o wiele ważniejsze niż to, czym "jest".

b) Wpływ na sukces zawodowy

W celu ustanowienia systemu sprzyjającego współpracy między pracownikami ważne jest, aby reagować na potrzeby wszystkich. W części dotyczącej tożsamości (rozdział 2.a) stwierdzono, że istnieje pewna elastyczność, która umożliwia i ułatwia integrację międzypokoleniową w



stosunkach pracy. To, wraz z dobrymi praktykami zarządzania, które szanują tożsamość i oczekiwania wszystkich pracowników, może sprzyjać produktywności firmy.

W ramach preferencji ważne jest, aby wziąć pod uwagę potrzebę pogodzenia trzech aspektów: elastycznej pracy, poziomu zaangażowania w firmę i zatrzymania talentów.

Trendy w kierunku elastycznej pracy. Rosną wymagania dotyczące równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Czas spędzany w pracy wydłużył się i w wielu przypadkach przełamuje bariery osobiste i związane z pracą. Pokolenie Y wykazuje duże zainteresowanie autonomią w pracy i jest zadowolone z elastycznych godzin pracy i możliwości telepracy.

Zaangażowanie na rzecz organizacji nie może być już brane za pewnik. Pokolenia przeszły kilka kryzysów w swojej karierze zawodowej, generując zmianę mentalności w kierunku przekonania, że zmiana pracy, firmy lub kraju w karierze zawodowej jest naturalna.

Nawet jeśli ta tendencja istnieje, należy pracować nad ciekawością pracowników, aby zatrzymać ich w firmie. Jest to ściśle związane z zatrzymywaniem talentów. Konieczne jest, aby firma rozumiała potrzeby różnych pokoleń, tak aby polityka zatrzymywania talentów odpowiadała profilowi pracowników w sile roboczej.

Znajduje to odzwierciedlenie w zmieniającym się sposobie myślenia młodych pracowników. Podczas gdy starsze pokolenia znajdują motywację w tytułach, dla młodszego pokolenia motywacją jest konkurencyjność, kreatywność i wyniki. Z drugiej strony, dla pokolenia Y ich priorytety koncentrują się na znalezieniu sensu w pracy, miejscu w pracy, osobistej satysfakcji czy wynagrodzeniu.

Znajomość różnych potrzeb pracowników może mieć wpływ na udaną lub nieudaną politykę zatrzymywania talentów, a ogólnie różnice pokoleniowe pomagają ustalić określony kierunek działania.

c) Narzędzia zarządzania międzypokoleniowego

Celem tego punktu jest zajęcie się informacjami i szkoleniami w celu zwiększenia zasobów osobistych w celu uzyskania jak najlepszych wyników zawodowych.

Według Golemana (1995) "IQ wydaje się dostarczać tylko 20% determinantów sukcesu (co oznacza, że pozostałe 80% zależy od innych czynników)". Dlatego 80% czynników powstaje poprzez pracę nad inteligencją emocjonalną.

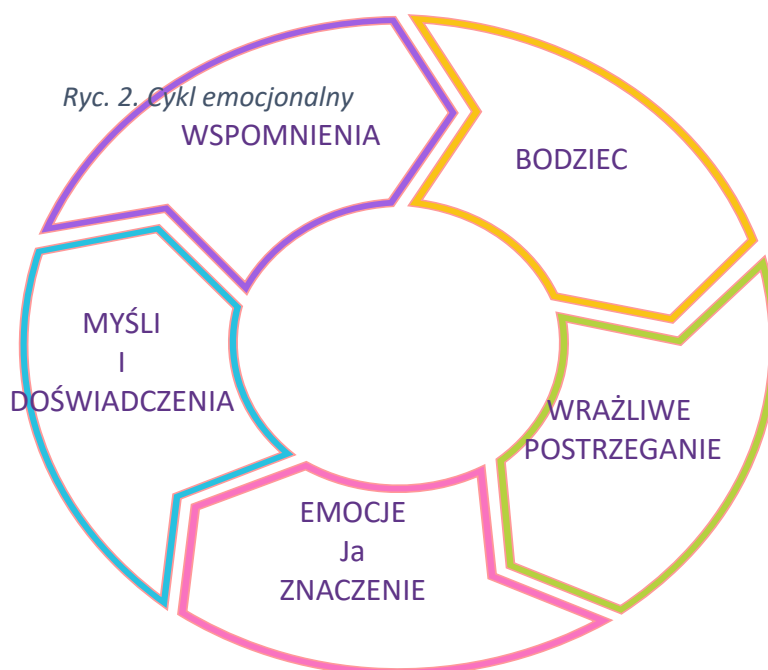
Zarówno dla pracowników, którzy mają już pewne kompetencje, jak i dla tych, którzy zaczynają nad nimi pracować od zera, oferuj kursy umiejętności emocjonalnych, ponieważ umiejętności te są związane z udanym wykonywaniem pracy.

Niektórzy autorzy, tacy jak Mayer i Salovey (1997); Bresó i Megías (2012); proponują pracę nad czterema gałęziami: percepcją emocji, wykorzystaniem (samokontrolą), zrozumieniem i zarządzaniem.

Dzieje się tak dlatego, że istnieje proces emocjonalny (ryc. 2: cykl emocjonalny). Wszystko zaczyna się od bodźca (albo ze środowiska, albo z przywołania pamięci), to, co jest postrzegane,

jest najpierw analizowane w określonych obszarach kory mózgowej. Następnie przechodzi przez filtr systemu emocjonalnego, gdzie etykietowane są percepcje zmysłowe. Następnie informacja, której przypisano już znaczenie emocjonalne, przechodzi do kory mózgowej, gdzie konstruowane są mentalne procesy rozumu i myślenia oraz opracowywane są złożone funkcje wykonawcze (generowanie doświadczeń). Następnie dociera do hipokampa, gdzie zapisywany jest ślad tego, co zostało dostrzeżone i wyuczone, a najbardziej pamiętne doświadczenia stają się wspomnieniami (później przeżywanymi w procesach umysłowych) (Mora, 2017).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Mora (2017).



Edukacja zdolności emocjonalnych, takich jak percepcja emocjonalna, jest niezbędna, ponieważ, jak wskazuje Mora (2017), nasze emocje kształtują naszą tożsamość i nic, co dzieje się w korze mózgowej, nie jest wytwarzane aseptycznie, bez filtra emocjonalnego.

Ciało migdałowe jest odbiorcą percepcji. Jest strażnikiem i egzaminatorem każdego sygnału, który może zmienić stabilność psychiczną (Goleman, 1995). Z percepcji bodźców ciało migdałowe reaguje reakcją emocjonalną. W gałęzi percepcji emocjonalnej celem jest rozszyfrowanie tej reakcji emocjonalnej. Innymi słowy, percepcja emocjonalna jest rozumiana jako własne uczucia, a także uczucia innych, które się pojawiają. Aby zidentyfikować emocje innych, możliwe jest użycie mimiki, języka ciała lub innych emitowanych sygnałów. Prawidłowa percepcja emocjonalna wymaga filtrowania szczerości emocji w celu dokonania dokładnej oceny Toledo and Salvador (2014).

Zgodnie ze strukturą Ayuso (2016) zilustrowane zostaną studia przypadków działań, w których możliwa jest praca nad następującymi kompetencjami:

Percepcja emocjonalna: Dynamika z obrazami lub zdjęciami z emocjami. Ta gra ma na celu ocenę zindywidualizowanej zdolności każdej osoby do identyfikowania emocji innych współpracowników.

Ta dynamika wymaga, aby wszyscy uczestniczący pracownicy zebrali się w pokoju. Fotografie są odwrócone do góry nogami. Każdy członek zespołu wybiera obraz i, będąc jedynym, który zna



emocje, które reprezentuje obraz, musi przekazać emocje obrazu bez słów. Ta czynność jest powtarzana z innymi pracownikami w kolejnych turach.

Wykorzystanie emocji (samokontrola emocjonalna): Dynamika do rozumowania emocji i wynikających z nich decyzji.

Wszyscy uczestniczący pracownicy zbierają się w pokoju. Koordynator działania odczytuje zdanie, a uczestnicy muszą stać po jednej stronie sali, jeśli są za, i po drugiej stronie sali, jeśli są przeciw. Następnie powinni wyjaśnić swoje rozumowanie, dlaczego podjęli tę decyzję i co sądzą o idei wyroku. Reszta pracowników powinna uważnie słuchać i może zmienić zdanie, jeśli przekona ich argument innego kolegi. Oto kilka przykładów zwrotów, których można użyć:

- "Satysfakcja nie pochodzi z dobrze płatnej pracy, satysfakcja to robienie tego, co lubisz najbardziej i zarabianie na tym" Yesid Muñoz Myst
- "Jeśli pracujesz, wyniki przyjdą same" Michael Jordan
- "Dajcie mi zwykłego pracownika z celem, a ja dam wam człowieka, który przejdzie do historii. Daj mi wyjątkowego człowieka, który nie ma celów, a dam ci przeciętnego pracownika" James Cash Penney
- "Najlepsza praca zespołowa pochodzi od mężczyzn pracujących niezależnie nad osiągnięciem celu w zgodzie" James Cash Penney
- "Los wszystkich zależy od postępowania każdego" Aleksander Wielki
- "Kiedy ludzie mogą robić, co chcą, zwykle zaczynają się nawzajem naśladować" Françoise Sagan

Kompresja emocjonalna: Jest to dynamika emocjonalnych kostek domina. Celem jest, aby uczestnicy odnieśli się do emocji, które może w nich wygenerować konkretna sytuacja. Idea tej dynamiki opiera się na fakcie, że kilka emocji (nawet pozornie sprzecznych emocji) można dostrzec w obliczu bodźca. Co więcej, w wielu przypadkach emocje te mogą nie być takie same dla innych uczestników, więc rozpoznanie ich u innych może poprawić empatię i zrozumienie emocjonalne nie tylko dla siebie, ale także dla innych.

Koordynator gry odczyta zdanie z sytuacji kontekstowej. Następnie gracze muszą napisać na kawałku kartonu lub papieru dwie emocje, które generuje w nich sytuacja. Następnie na zmianę czytają dwie emocje, które napisali i wyjaśniają ich uzasadnienie. Niektóre zdania kontekstowe, które można wykorzystać jako przykłady, to:

- Awansujesz w firmie
- Wygrywasz na loterii
- Przeprowadzasz się do kraju europejskiego w celu podjęcia pracy
- Jesteś przeniesiony do pracy poza Europę

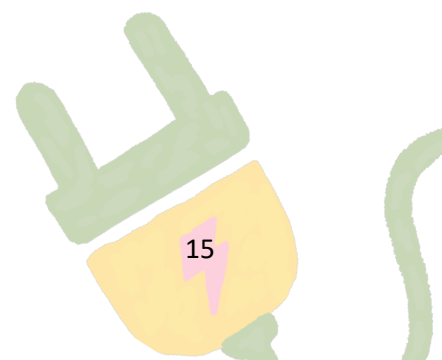
Zarządzanie emocjami (lub regulacja): Dynamika uwagi. W tym działaniu celem jest skupienie się na chwili obecnej i uświadomienie sobie, co robisz, skoncentrowanie się na akcji. Celem jest



stworzenie metod koncentracji poprzez skupienie zmysłów na działaniu i ekstrapolacja nauki pracy, a nawet życia codziennego.

Uczestnicy utworzą między sobą krąg. Koordynator tego działania poinstruuje ich, aby zamknęli oczy. Następnie koordynator przekaze jednemu z uczestników przedmiot (którego nikt poza koordynatorem nie wie, co to jest lub będzie w stanie zobaczyć). Uczestnik, z zamkniętymi oczami, powinien dotknąć przedmiotu, używając wszystkich zmysłów z wyjątkiem wzroku, aby skoncentrować się na tym, co trzyma w rękach i co czuje. Jeśli jest jakieś rozproszenie, koordynator musi zaprowadzić porządek, aby wszyscy mogli ponownie skoncentrować się na dynamice. Obiekt będzie krążył wśród uczestników stopniowo, ale nikt nie powinien komentować na głos. Gdy wszyscy uczestnicy dotkną obiektu, mogą otworzyć oczy i na zmianę komentować, co o nim myślą, jakie odczucia i emocje im dał, czy wywołał jakieś wspomnienia itp.

Podsumowując, te działania, które promują rozwój emocjonalny, nie tylko przybliżają pracowników do kompetencji, których poszukują najlepsze wyniki zawodowe, ale także zaspokajają inne potrzeby pracowników, które rozwijały się przez lata i które pokazały, że wynagrodzenie ekonomiczne nie jest już jedyną rzeczą, która ich motywuje. Czas, stres i doświadczenia to kolejne wysoko cenione powody do pracy dzisiaj.





3. Radzenie sobie z różnymi nawykami kulturowymi

W zarządzaniu polityką zasobów ludzkich, strategii motywacyjnej i oceny wydajności musiałyby dostosować członków zespołu, ale w obliczu różnych pokoleń można znaleźć różne grupy kulturowe, o podstawowych cechach, które określają warunki kultury według Brinckerhoffa i Hymana (2007) (światopogląd, edukacja, tradycje i perspektywy), oprócz własnej kultury firmy. Aby lepiej zrozumieć sytuację, najpierw omówiona zostanie koncepcja inteligencji kulturowej, jej implikacje dla firmy i wreszcie sposób zarządzania inteligencją kulturową.

a) Inteligencja kulturowa

Zarządzanie międzykulturową siłą roboczą jest wyzwaniem, które wystawia inteligencję kulturową na próbę. Różne pokolenia łączą wiele różnych wartości, zasad i potrzeb, których należy słuchać, ale jednocześnie odpowiedź musi być zgodna z wartościami firmy. To inteligencja kulturowa zapewni równowagę między elastycznością wymaganą przez pracowników a sztywnością wymaganą przez kierownictwo firmy.

Implikacje inteligencji kulturowej wykraczają poza zrozumienie różnych kultur. Zastosowanie w środowisku pracy oznacza, że różnice te nie stanowią bariery dla zarządzania. Obejmuje według Livermore (2019)

"Angażowanie osobistych zainteresowań lidera, myślenia strategicznego i wynikających z tego zachowań w sytuacjach międzykulturowych. Zrozumienie socjologicznych różnic w przekonaniach kulturowych, wartościach i zachowaniach jest niezbędne, ale jest niekompletne, poza badaniem dynamiki psychologicznej związanej z interakcją jednej osoby z drugą.

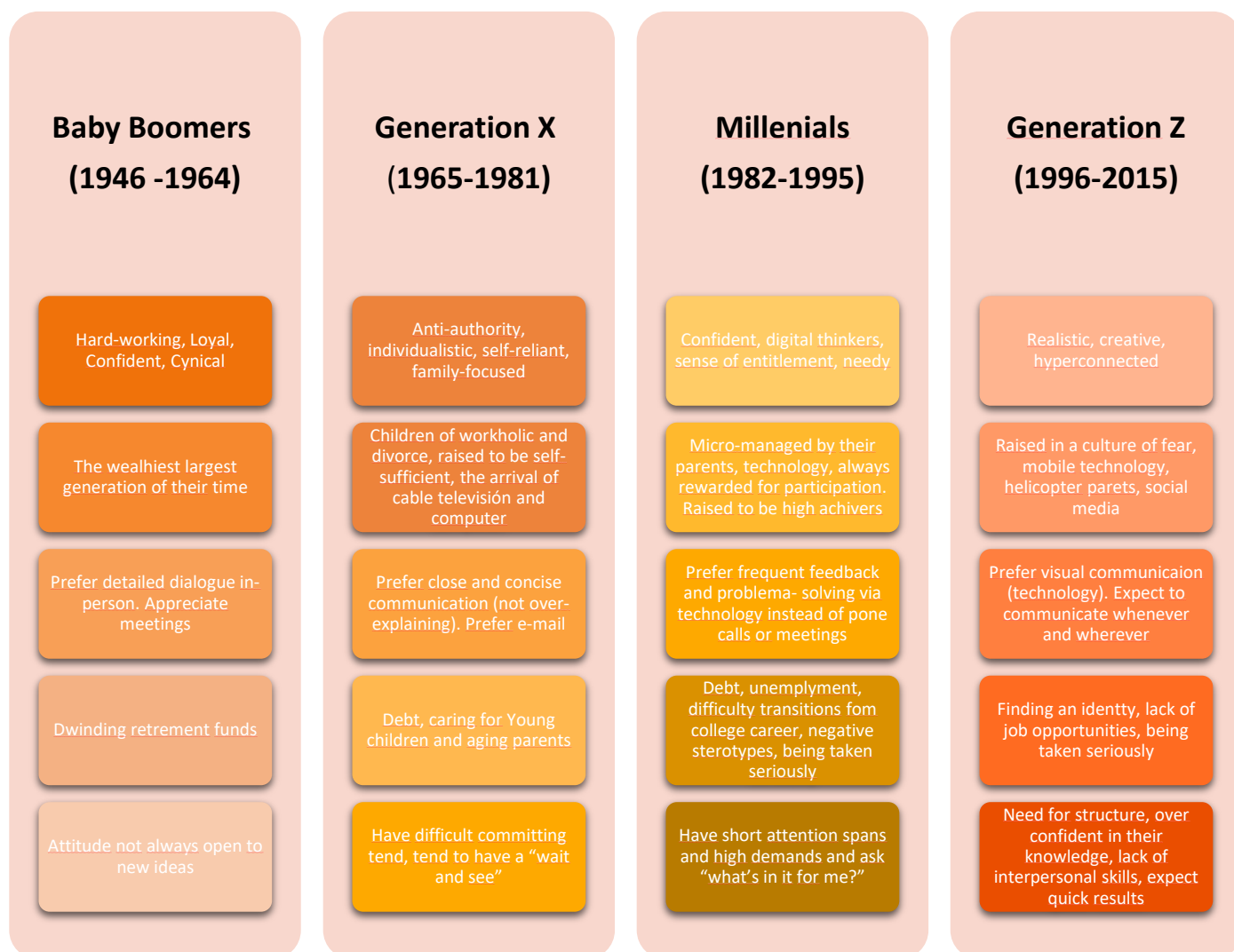
Istnieją istotne różnice kulturowe między pokoleniami. Obecnie w tej samej organizacji lub firmie jest do 5 pokoleń. Kluczem do zidentyfikowania różnicy kulturowej jest potrzeba przekroczenia bariery i wejścia w zrozumienie ich kultury, aby znaleźć sens i zrozumieć go. Jest to główna bariera, jaką stanowią różnice kulturowe w tworzeniu strategii, rozwiązywaniu konfliktów lub osiągnięciu celów.

Ważne jest, aby znać różne systemy kulturowe, ponieważ, jak podkreśla Livermore (2019), jest to sposób, w jaki społeczeństwa zaspokajają podstawowe potrzeby członków.

Mówiąc o różnicach kulturowych między pokoleniami, należy podkreślić, że pokolenia krzyżują różne płcie, grupy etniczne, narodowości, doświadczenia społeczne i osobiste. W tym miejscu należy wyznaczyć granicę między jednostkami w szczególności a różnicami kulturowymi w ogóle, ponieważ linia oddzielająca to od stereotypów jest cienka.



Ryc. 3. Różnice kulturowe i pokoleniowe

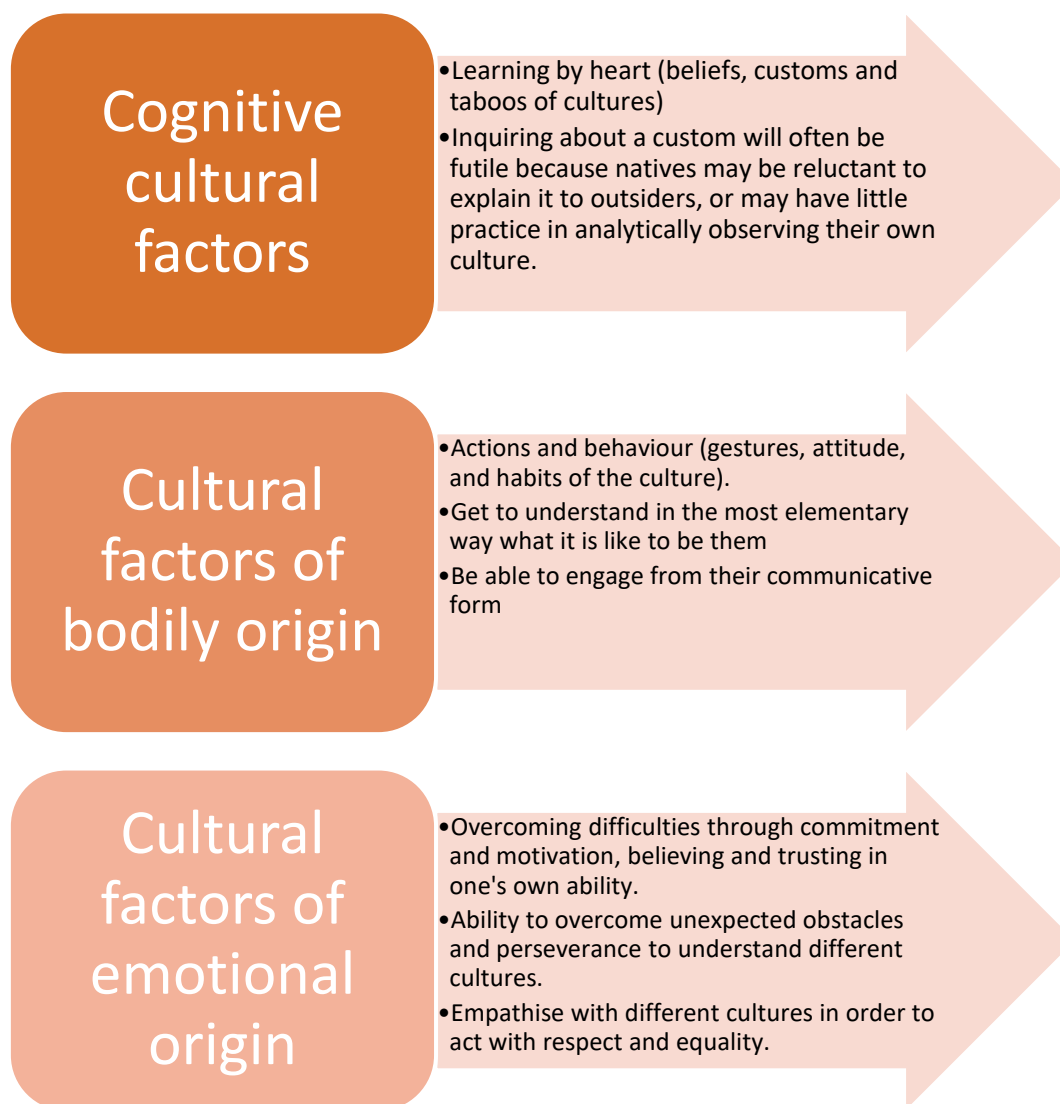


Źródło: Na podstawie Sladek i Grabinger (b.d.).

Radzenie sobie z nawykami kulturowymi może być kluczowe w zarządzaniu. Działania, reakcje i planowanie muszą być zgodne z rzeczywistą sytuacją kontekstualną. Zrozumienie, że mamy do czynienia z różnymi nawykami kulturowymi, jest pierwszym krokiem do tego, aby wiedzieć, jak działać. Trudności, z którymi należy się zmierzyć, można podzielić na trzy wymiary (rysunek 4):



Ryc. 4. Wymiary czynników kulturowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Earleya i Mosakowskiego (2004).

Projektując plan strategiczny, który na przykład dotyczy szkoleń, ważne jest, aby pamiętać o nawykach kulturowych, aby wdrożenie było skuteczne dla wszystkich pracowników. Wprowadzając poruszone kwestie w życie, struktura, którą należy odzwierciedlić, byłaby następująca (rys. 5):

Ryc. 5. Pokoleniowe nawyki kulturowe w edukacji

	Pokolenie wyżu	Gen eration X	Generacja Y ja Z
Ogólne oczekiwania	Moje poświęcenie i służba muszą zostać nagrodzone	Najwyższy czas, aby mnie promować!	Co masz na myśli, że nie mogę jeszcze awansować. Dostarczyłem wyniki, o które mnie poproszono
Mieszaj różne style uczenia się	Transformacyjny styl uczenia się Tradycyjne uczenie się w klasie rozszerzone na uczenie się poprzez uczestnictwo, krytyczną refleksję, refleksję i zwrotną informację	Self-Directed lub Self-Paced Wysoce otwarty na e-learning Seria ustrukturyzowanych wykładów Wymaga integracji technologii i mediów w uczeniu się. Ułatw dostęp do informacji i procedur branżowych	Nieformalne, incydentalne uczenie się. Krótki czas uwagi Wymaga integracji technologii i mediów w nauce (webinaria, serwisy społecznościowe, awatary) Spersonalizowane uczenie się dzięki dostosowanemu środowisku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Organizacji Narodów Zjednoczonych (b.d.).

b) Rola zasobów ludzkich w kulturze korporacyjnej

Stworzenie kultury firmy zgodnej z wartościami i misją firmy może być równie ważne, jak integracja różnych pokoleń w tym modelu. Wspieranie pozytywnej kultury firmy opiera się na zasadach ustalonych przez menedżerów, które bezpośrednio wpływają na pracowników. To praca długoterminowa. Messmer (2013) zauważa ponadto, że wymaga to przejścia przez kilka etapów: określenie wizji najwyższego kierownictwa dotyczącej idealnego środowiska; Zasoby ludzkie muszą zbadać praktyki stosowane w firmie; oraz określenie, czy praktyki te konsolidują pożądany wizerunek firmy.

Sugestie dotyczące budowania efektywnej kultury korporacyjnej w organizacji:

Nie zwlekaj. Innymi słowy, im szybciej kultura firmy zostanie wypracowana, tym szybciej będzie ona działać nad zapobieganiem konfliktom, a nie nad samymi sytuacjami konfliktowymi. Polityka kultury korporacyjnej przekłada się na wspólne normy, wartości i zachowania, a to utrudnia (jeśli nie uniemożliwia) konflikty międzypokoleniowe.

W szczególności wartości takie jak uczciwość i empatia mogą stanowić bardzo silną strukturę rozwoju zharmonizowanej kultury korporacyjnej. Pomagają rozwijać etykę pracy, która jest powszechnie akceptowana przez wszystkich pracowników, co zmniejsza prawdopodobieństwo



konfliktu wewnętrznego. Z drugiej strony dodaje wartości firmie, ponieważ kształtuje jej reputację. Jest to bardzo istotne w oczach pracowników lub potencjalnych pracowników w ogóle, którzy oceniają warunki pracy, jakie zastaną w organizacji, a w szczególności pokolenia Y, które ceni sobie misję i filozofię firmy.

Z drugiej strony, wdrożenie polityki kultury korporacyjnej sprawia, że konieczne jest przyjęcie takiej samej odpowiedzialności za wszystkich pracowników, niezależnie od rangi, a dotyczy to również najwyższego kierownictwa.

Firma musi mieć formalny kodeks postępowania, który nie jest zakopany na półce, ale aktywnie wzmacniany przez wszystkich menedżerów. Kiedy pracownicy słyszą jeden zestaw wartości, ale widzą, że menedżerowie narzucają inny (lub wręcz go zaniebują), niespójne komunikaty mogą ich zdezorientować lub spowodować, że zakwestionują swoje zaangażowanie w jego podstawowe zasady (Messmer, 2013).



4. Różne negocjacje

Nowy paradygmat komunikacji w miejscu pracy przynosi nowy poziom zrozumienia, że konflikt jest częścią komunikacji. Konflikty już się nie unika, jest nieunikniony. Różnorodność na wszystkich poziomach sprawiła, że podejście do konfliktu jako czegoś negatywnego zostało zapomniane, jest teraz procesem uczenia się i częścią systemu różnorodności. W tym duchu międzynarodowy mediator Kenneth Cloke (2011) wygłosił głębokie oświadczenie, że "konflikt jest strzałą, która wskazuje na to, czego najbardziej musimy się nauczyć".

Konflikty powstają z wielu powodów, postrzeganych jako niezgodne cele, przeciwstawnych poglądów, niewystarczających lub ograniczonych zasobów itp. Kluczową kwestią w konflikcie jest rozwój, czyli zarządzanie konfliktem.

a) Zarządzanie konfliktami

Zarządzanie konfliktem jest definiowane przez Wilsona (2022) jako produkt udanego rozwiązywania problemów, w którym strony znalazły sposoby na zmniejszenie konfliktu i uniknięcie dalszej eskalacji. Proces ten opiera się na kompetencjach w zakresie komunikacji interpersonalnej.

Wśród nowych dominujących podejść do zarządzania konfliktami w środowisku pracy można wyróżnić dwa różne momenty działania. Kontekst działania w obszarze prewencyjnym i zarządzania konfliktem po uruchomieniu wyzwalacza.

Jeśli chodzi o prewencyjne plany strategiczne, Teague i inni. al. (2015) wyróżniono dwa strumienie bezpośrednio zależne od roli zasobów ludzkich.

Od zmniejszenia prawdopodobieństwa zachorowalności poszukuje się produkcji planów i strategii. Proces ten wynika ze zwiększenia zaangażowania i zachowań organizacyjnych. Celem jest, aby pracownicy stworzyli więź wsparcia i tolerancji. Ta sieć wsparcia będzie również oparta na wartościach i zasadach wspólnych z firmą, które identyfikują i jednoczą ich jako zjednoczonych członków organizacji. Relacja, która ma być rozwijana między pracownikami a organizacją, powinna być czymś więcej niż umową o pracę, w której pracownicy wykonują swoją działalność zawodową, ale raczej zamierzone, aby związek między pracownikiem a przedsiębiorstwem również napędzał wydajność organizacyjną, a tym samym wiązał i identyfikował ich postęp zawodowy z sukcesem organizacji lub firmy.

Ulrich (1997) uważa, że wdrażanie polityki zaangażowania pracowników jest kluczową ideą. Teague i inni. Al. (2015) w tym wierszu wskazuje, że "te polityki próbują wygenerować system przekonań w organizacji, który ukierunkowuje pracowników na misję organizacji, definiując ją dla nich i identyfikując jej najważniejsze cechy".

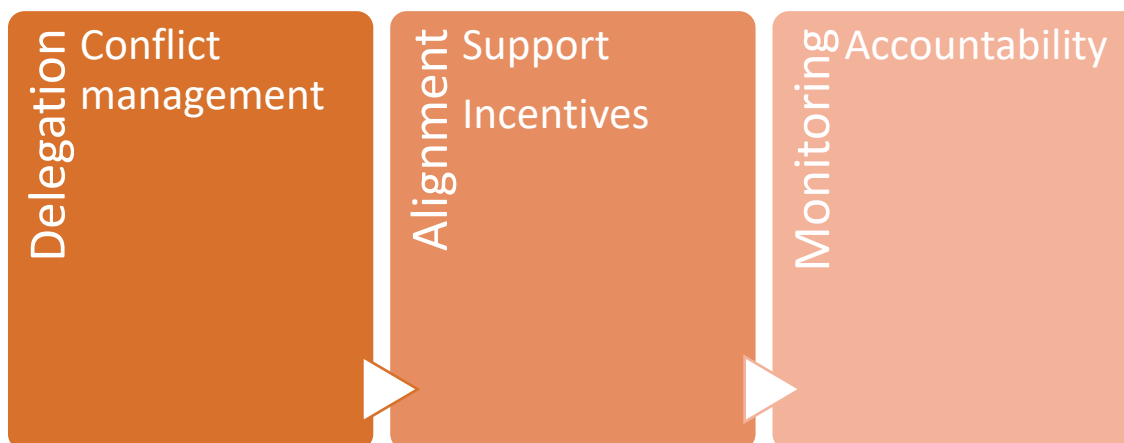
Kluczowa dla wdrożenia tej strategii jest dobra komunikacja między kierownictwem wyższego szczebla a pracownikami. Ta relacja zakotwiczy motywację pracowników. Praca wykonywana przez pracowników nabierze szerszego znaczenia, które łączy osobiste wysiłki i rozwój firmy jako całości. Słowa Teague et. Al. (2015) "Celem jest stworzenie symbiozy między celem organizacyjnym a tym, co pracownicy uważają za znaczące w swoich codziennych zadaniach zawodowych".

Drugi nurt zarządzania konfliktami, z poziomu prewencyjnego, dotyczy hierarchii. Rozumie się, że przy wdrażaniu polityki zarządzania zasobami ludzkimi w procesie decyzyjnym pojawiają się

liczby, które mają bardzo istotną wagę. Według Teague i innych. al. (2015), ważne jest, aby podjąć dwa działania: "zaangażować menedżerów wyższego szczebla ds. Zasobów ludzkich, którzy są włączeni do centralnych strategicznych organów decyzyjnych organizacji. [...] oraz delegować odpowiedzialność za wdrażanie szeregu polityk HR na inne szczeble zarządzania, w szczególności na kierowników liniowych i przełożonych".

Strategia ta obejmuje zasadniczo trzy etapy: delegowanie, dostosowanie i monitorowanie (rys. 6).

Ryc. 6. Etapy strategii zarządzania konfliktem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Teague et. al., (2015).

Etap delegowania polega na przekazaniu kompetencji i odpowiedzialności za zarządzanie konfliktem przełożonemu liniowemu. Według Teague i innych. al., (2015) etap ten stwarza duże trudności we wdrażaniu, ponieważ "w wielu przypadkach kierownicy liniowi uważają, że wdrożenie polityki HRM ma drugorzędne znaczenie, ponieważ starają się wypełniać swoje zadania operacyjne. W rezultacie menedżerowie liniowi mogą nie mieć motywacji lub zaangażowania, aby poświęcić czas niezbędny do skutecznego wdrożenia polityki HRM.

Ponadto może wystąpić "problem z wyrównaniem". Przekłada się to na:

- Potrzeba systemu wsparcia w zarządzaniu konfliktami. Linia ta zakłada, że istnieje trudna złożoność kompetencji w zakresie zarządzania konfliktami, w której bezpośredni przełożony musi posiadać określone umiejętności. Whittaker i Marchington (2003) wymieniają je: "muszą być dobrzy w słuchaniu i komunikowaniu się; potrzebują umiejętności zbadania wszystkich możliwych rozwiązań problemu; Muszą działać w sposób, który zabezpieczy zaufanie stron zaangażowanych w konflikt. Bez tych umiejętności jest mało prawdopodobne, aby z powodzeniem odgrywali rolę w zarządzaniu konfliktami, nawet jeśli są do tego zobowiązani" (Whittaker i Marchington 2003).

- Kolejną barierą do pokonania w tym systemie jest, jak ostrzega Harris (2005), włączenie mechanizmu odpowiedzialności (zachęt) za swoje działania. Innymi słowy, włączenie zarządzania konfliktami do ich oceny wyników, tak aby zdali sobie sprawę, że zostaną pociągnięci do odpowiedzialności za swoje działania w tym obszarze (Hales 2005).



Ostatni etap: monitorowanie. Na tym etapie kluczowe znaczenie ma wdrożenie polityki zarządzania konfliktami. Ma to reperkusje, ponieważ z jednej strony dowodem jest wzorzec regulacyjny zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ w przeciwnym razie nie miałyby to pozytywnego wpływu na wyniki organizacji; z drugiej strony delegowanie odpowiedzialności podnosi znaczenie roli monitorowania (Teague i in., (2015),).

"Bez oceny i monitorowania prawdziwe niebezpieczeństwo polega na tym, że centrum HRM będzie miało niewielką wiedzę na temat tego, czy menedżerowie liniowi wdrażają praktyki zarządzania konfliktami skutecznie lub konsekwentnie. W ten sposób monitorowanie wprowadza porządek i przejrzystość do procesu delegowania. Pozwala to centrum HRM na dokonywanie przemyślanych ocen na temat jakości funkcji zarządzania konfliktami wykonywanej przez kierowników liniowych" Teague i inni. al., (2015).

b) Podejścia do rozwiązywania konfliktów

Goleman (1995) rozumie rozwiązywanie konfliktów jako "zdolność do negocjowania i "zdolność do negocjowania i rozwiązywania konfliktów" i włącza je w ramy umiejętności społecznych potrzebnych w relacjach z innymi.

Dla dobrego rozwoju tej zdolności konieczne jest zbadanie pochodzenia i najbardziej odpowiedniej ścieżki. W tym procesie istnieją pewne umiejętności związane z ludźmi, którzy są bardziej wykwalifikowani w rozwiązywaniu konfliktów (Wilson, 2022):

Samoświadomości. Goleman (1995) udoskonił koncepcję samoświadomości jako "rozpoznanie uczucia takim, jakie się dzieje". Samoświadomość emocjonalna jest warunkiem skutecznego zarządzania sobą, pozwala poznać siebie, co z kolei jest niezbędne, aby wiedzieć, jak odnosić się do innych (Goleman, 1995).

Samokontrola. Jest to "umiejętność skutecznego radzenia sobie z impulsami i niesfornymi emocjami" (Wilson, 2022). Zdolność do zachowania spokoju w czasach konfliktu jest kluczowym narzędziem do osiągnięcia rozwiązania między stronami. Może to być trudne, szczególnie dla bardziej temperamentnych osób.

Asertywna komunikacja. Jest to linia podziału między agresywnością a biernością. Zgodnie z definicją Boltona (1986) jest to "dynamiczny styl komunikacji, w którym mówca zachowuje szacunek do samego siebie, wyraża osobiste potrzeby i broni własnych praw bez nadużywania lub dominacji nad innymi".

Empatia. Ta umiejętność pozwala nam zrozumieć, zrozumieć pozycję i stworzyć więzi z innymi. Sorensen (2017) rozumie to jako "zdolność do dzielenia się i rozumienia emocji i uczuć innych". Dzięki tej umiejętności możliwe jest rozwijanie interakcji społecznych z większą płynnością, ponieważ pozwala nam to poszerzyć "ramy" tolerancji i szacunku wobec innych.

Aktywne słuchanie. Jest "bramą do empatii i zrozumienia" (William, 2022). W sytuacjach konfliktowych zastosowanie tej umiejętności w praktyce stanowi różnicę między zakończeniem konfliktu a nie. Wsłuchiwanie się w potrzeby, uzasadnienia czy opinie innych stron pomaga nie tylko w rozwiązywaniu konfliktów, ale także w ich zapobieganiu.



"Kluczowym elementem lepszego zarządzania konfliktem jest dostrzeżenie wzorców konfliktu w określonych relacjach i, ogólnie, zorientowanie się, co sprawia, że reagują negatywnie i jakie są ich reakcje" (Wrench, et al., 2008). W tym celu symulacje są najlepszym praktycznym sposobem na odzwierciedlenie rzeczywistości przy mniejszym ryzyku.

Jednym z narzędzi do pracy nad zarządzaniem konfliktami jest: The Two Dollar Game. Opracowany przez Rowe (2001), pomaga pracownikom nauczyć się podstawowych stylów konfliktu i sztuki negocjacji. Co więcej, jest to symulacja, która może obejmować różne wersje, w których można pracować nad różnymi treściami. Na przykład jednego dnia symulacja może koncentrować się na rodzajach ról w negocjacjach, innego dnia może dotyczyć etyki i klasycznych problemów i stylów negocjacyjnych, pochodzenia i zapobiegania konfliktom itp. Rowe (2001).

c) Podejścia do rozwiązywania konfliktów w pracy

Z rozwiązywania konfliktów Lipsky, Seeber i Fincher (2003) wskazują, że w miejscu pracy istnieje kilka podejść lub ról, które menedżerowie mogą podjąć w celu rozwiązania pojawiających się problemów. Wśród nich wyróżniają:

Polityka otwartych drzwi: Zarząd jest predysponowany do utrzymywania pojedynczej postawy opartej na otwartym dialogu ze stronami, zachęcając je do omawiania różnic między sobą.

Rzecznicy praw obywatelskich: Ich stanowisko jest neutralne i mogą oni przyjmować różne role (mediator, badacz, konsultant itp.) w ramach nieformalnego profilu.

Wewnętrzna mediacja rówieśnicza: Podejście to stosuje się w sytuacjach, gdy konflikt jest nielegalny (np. niesprawiedliwość). Jest to współpraca między menedżerem a pracownikiem, który będzie działał jako mediator w celu rozwiązania konfliktu.

Profesjonalni mediatorzy: Proponuje się skorzystanie z usług strony trzeciej, profesjonalnych mediatorów, którzy działają formalnie i bezstronnie w celu rozwiązania konfliktu.

Wzajemna weryfikacja i odwołania pracowników: Stosowana przez wiele organizacji związkowych, w miarę możliwości podąża za filozofią wewnętrznych rezolucji, aby uniknąć procesu związkowego.

Panele wykonawcze: Dzięki kwestionariuszom, działaniom i ocenom pracownicy będą mogli przekazać swoje skargi kierownictwu wyższego szczebla w celu rozwiązania sporów. Jest to również okazja do zapobiegania i uświadamiania umiejętności, które można wzmocnić.



5. Relacje międzyludzkie w ceremoniach i rytuałach

W środowisku biznesowym ważne jest budowanie wspólnego poczucia celu. Coraz bardziej istotne staje się to, że sama firma poszukuje pracowników, którzy mają filozofię zgodną z wartościami firmy. Relacje ze współpracownikami (prosty fakt odnoszenia się do siebie) mogą również tworzyć więzi między pracownikami. Tworzenie więzi lub zbliżenie w związkach wynika z emocji i uczuć, które dzielone generują wspólne doświadczenie i doświadczenie. Według Lepisto (2022) "wspólne poczucie sensu składa się ze wspólnego uczucia i wspólnej reprezentacji, które są kolejno konstruowane".

Nie oznacza to, że te wspólne doświadczenia są doświadczane w ten sam sposób lub mają takie samo znaczenie. W końcu każdy ma swoje własne soczewki interpretacyjne swoich emocji i doświadczeń. W rzeczywistości można powiedzieć, że nawyki, rytuały i ceremonie to trzy nogi, które konsolidują kulturę korporacyjną.

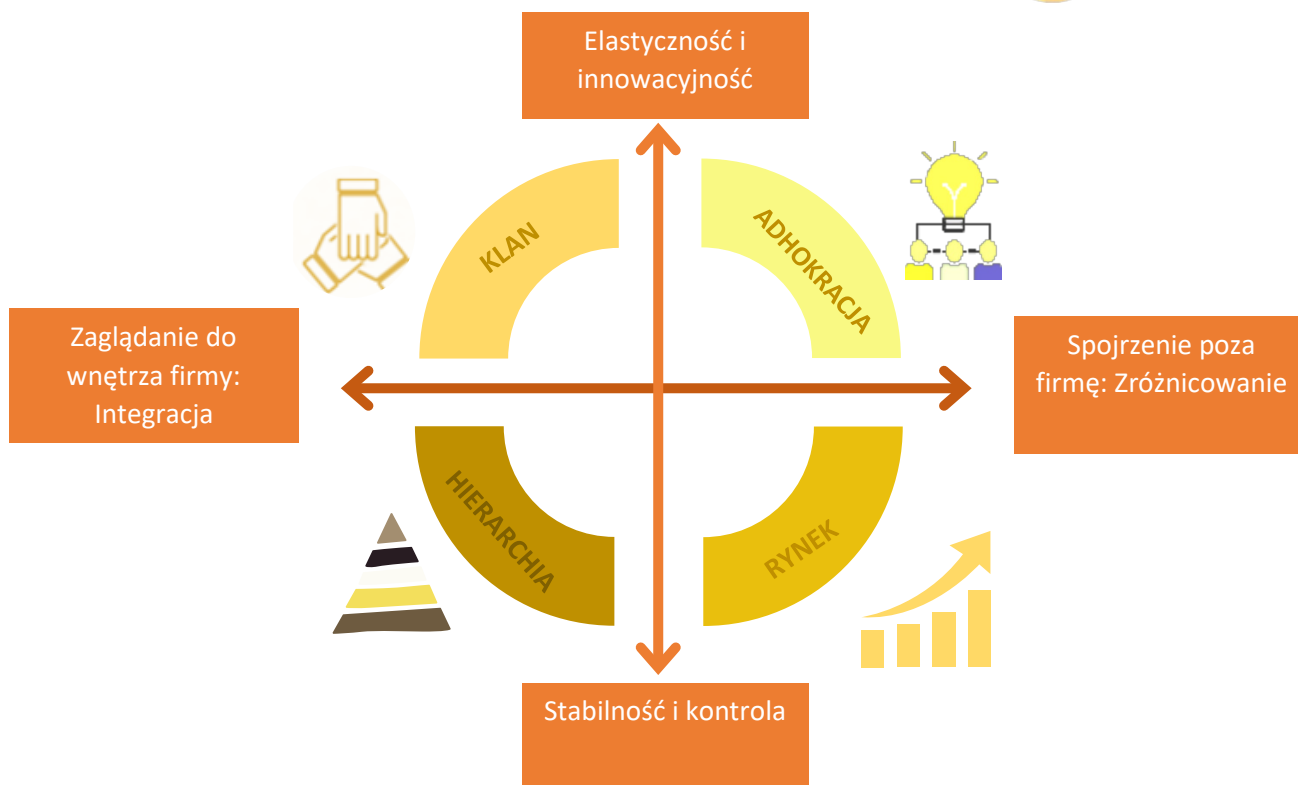
a) Kultura korporacyjna

Edgar Schein (1988) definiuje kulturę korporacyjną jako system wspólnych przekonań i wartości, z wertykalnymi i horyzontalnymi implikacjami i zobowiązaniami w firmie. Ponadto dla innych autorów symbole, mity i rytuały mają ogromne znaczenie jako część świadomości lub nieświadomości oraz nieodłącznie związane z działaniami i postawami grupy (Kaplan i Norton, 2004; Mathure, 2017).

Prawdziwa kultura leży w zwyczajach, rytuałach i ceremoniach, które ludzie praktykują w miejscu pracy. Chodzi o historie, którymi ludzie dzielą się po wzięciu w nich udziału. Chodzi o spójność, robienie tego i dzielenie się nią (Mathure, 2017).

Kultura korporacyjna coraz bardziej domaga się większej uwagi. Wiele firm stara się stworzyć atrakcyjną kulturę korporacyjną w organizacji. Rzeczywiście, ikony w niektórych branżach, takie jak "Firmy z Doliny Krzemowej poświęciły tak wiele uwagi kulturze firmy, że jest to obecnie jeden z największych czynników, gdy nowi pracownicy wybierają swoich pracodawców" (Mathure, 2017). Znaczenie kultury organizacyjnej polega na jej zdolności do generowania: przemian kulturowych w procesach, codziennych wynikach, w pracownikach. Kultura korporacyjna, którą chce się rozwijać, jest wyborem i decyzją.

Naukowcy z University of Michigan (Quinn i Cameron, 2005) opracowali system typologii kulturowej oparty na 4 typologiach kultury: klan, adhokracja, hierarchia i rynek.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Quinn and Cameron, (2005).

Podążając za tymi paradygmatami, firmy, które angażują się w rozwój modelu integracji jako podstawy kultury korporacyjnej, muszą pamiętać o kierunku wiatru tej nowej rzeczywistości, która według Baglietto (2022) implikuje: większą ocenę czasu, przewagę nietradycyjnych stylów życia i nowe oczekiwania wobec liderów (sprawiedliwość, wzmocnienie pozycji niedostatecznie reprezentowanych grup i delegowanie do ich zespołów).

Podczas gdy dla firm pracujących nad zewnętrznym modelem kulturowym zobaczymy zmieniający się krajobraz biznesowy z nowymi oczekiwaniami wobec liderów,

Będziemy świadkami zmieniającego się krajobrazu biznesowego, a start-upy i małe firmy zyskają przewagę nad wolniejszymi gigantami. Ponieważ problemy z łańcuchem dostaw zmuszają firmy do ponownej oceny ryzyka, firmy będą szukać większej zdolności adaptacyjnych, dostawców i partnerów, którzy są bliżej domu, a powrót do prowadzenia interesów ze społecznością lokalną będzie namacalny w 2022 r. Decydujące będą małe, zwinne i hybrydowe zespoły, kabina umiera (Baglietto, 2022).

b) Komunikacja w grupach

"Badania przeprowadzone przez psychologów ujawniły intrygujące nowe wyniki pokazujące, że rytuały mogą mieć przyczynowy wpływ na ludzkie myśli, uczucia i zachowania" (Gino i Norton, 2013).

Trice i Beyer (1993) definiują rytuały i ceremonie jako "dyskretne akty, które mają początek i koniec oraz wyrażają wartości i przekonania kultury". Obecnie rytuały w firmach są dostosowywane i kształtowane zgodnie z wartościami i kulturą danej firmy i odgrywają bardzo ważną rolę w kulturze firmy i wydajności pracowników.



Ceremonie charakteryzują się elastyczną zdolnością, niezależnie od tego, czy chodzi o świętowanie sukcesów, czy też o łączenie i nawiązywanie relacji ze wszystkimi pracownikami. Generują więc komunikatywne relacje między pracownikami i wzmacniają poczucie przynależności do firmy.

Niektóre możliwości ceremonii, tradycji i rytuałów zaproponowane przez Ker (2022)

- Obchody urodzin członków firmy
- Wprowadzenie i powitanie nowych pracowników
- Obchody święta związanego z firmą lub wydarzenia, które pozostanie w historii firmy.
- Rytuały tworzone w oparciu o "inteligentne błędy", w których można dzielić się zabawnymi sposobami radzenia sobie z błędem.
- Data założenia firmy

Smith (2019) podkreśla badania przeprowadzone w Oksfordzie i Stanford na temat tego, jak osiągnąć sukces rytualny, które podkreślają 5 czynników w projektowaniu rytuału:

- Musi być improwizacja
- Promuj interakcje oparte na współpracy
- Musi być przedstawiony w formie niepisanej
- Miej jasne zasady



6. Radzenie sobie ze stresem przez pokolenia

Stres jest coraz większym problemem w firmach. Jednak stres niekoniecznie jest rzeczą negatywną. Zgodnie z definicją American Institute of Stress (2019) jest to "fizyczna, psychiczna lub behawioralna reakcja na każdą zmianę, która wymaga dostosowania lub reakcji. Stres jest normalną częścią życia i może pochodzić ze zmian w środowisku, sytuacji, a nawet czynników zewnętrznych, które przyczyniają się do negatywnych myśli. Stres nie jest szkodliwy, raczej, jak wskazuje American Institute of Stress, jest normalny. Codzienne decyzje, życie osobiste, życie rodzinne, praca itp. składają się na stres. Naprężenie ma na celu wywołanie szybkiej i skutecznej reakcji (szczytowej wydajności) w odpowiedzi na sytuację wysokiego ciśnienia. Kiedy sytuacja powodująca stres zostanie rozwiązana, równowaga w naszym organizmie zostanie przywrócona.

Z drugiej strony, ciągła sytuacja stresowa nie pozwala na powrót do zdrowia, a szkodliwe skutki stresu wiążą się ze zużyciem ciała, zarówno fizycznie, jak i emocjonalnie.

a) Źródła stresu

Od kilku lat obserwuje się coraz większe zaangażowanie pracodawców w ograniczanie stresu związanego z pracą. Jednym z ważnych powodów tej zmiany paradygmatu była świadomość wartości holistycznego podejścia do zdrowia. W oparciu o to podejście, zarządzanie stresem w miejscu pracy stało się kwestią w agendzie każdego pracodawcy, ponieważ American Institute of Stress donosi, że "tworząc miejsce pracy, które nie przyczynia się do niezdrowego poziomu stresu i pomagając pracownikom zmniejszyć stresory zewnętrzne, pracodawcy mogą przewidzieć wyższą wydajność, niższe koszty opieki zdrowotnej i bardziej zaangażowaną kulturę".

Pierwszym krokiem w promowaniu bezstresowego środowiska pracy jest identyfikacja źródeł stresu. W związku z tym ważne jest, aby rozróżnić przyczyny stresu według pokolenia, ponieważ różne sposoby myślenia, obawy i wiek kurczą się z różnymi źródłami stresu.

Ogólnie rzecz biorąc, od początku Covid-19 poziom stresu wzrósł (McCord, 2022). Według badania Gallupa (2022) "w 2021 r. czterech na 10 dorosłych na całym świecie stwierdziło, że doświadczyło wielu zmartwień (42%) lub stresu (41%), a nieco ponad trzech na 10 doświadczyło dużego bólu fizycznego (31%). Więcej niż jedna czwarta doświadczyła smutku (28%), a nieco mniej gniewu (23%). Teraz, według raportu Gallupa, pobiliśmy rekord w 2022 roku.

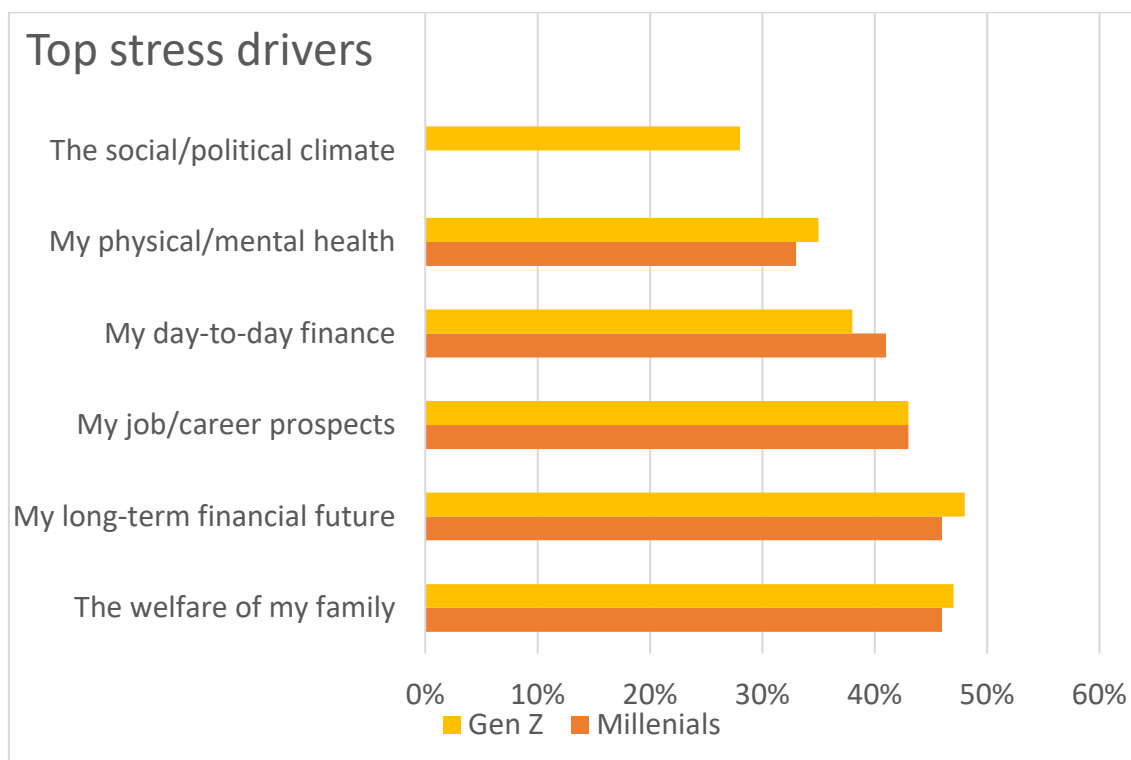
Naukowcy z Europejskiego Uniwersytetu (2022) w badaniu "Jak każde pokolenie postrzega swoje zdrowie i dobre samopoczucie" stwierdzili, że młodzi ludzie doświadczają obecnie większego stresu. Dokładniej, z perspektywy pokoleniowej Deloitte (2021) zidentyfikował kwestie finansowe jako główne źródło stresu dla młodszych pokoleń (Gen Z i Millenialsów). Wyrazili również powszechne obawy o zdrowie swoje i swoich bliskich. Te motywacje wpływające na zdrowie fizyczne, zawodowe i społeczne są bezpośrednio związane ze zdrowiem psychicznym, a stres jest główną różnicą między pokoleniami.

Według raportu Deloitte (2021) respondenci ocenili, że:

Jeśli chodzi o ich własne zdrowie fizyczne, odpowiednio 50% i 46% millenialsów i Gen Z twierdzi, że przyczynia się to trochę do tego, że czują się zestresowani i

niespokojni, a 33% i 35% twierdzi, że przyczynia się to bardzo. Co więcej, nieco ponad jedna czwarta Millenialsów (26%) i 31% Gen Z twierdzi, że stan ich zdrowia psychicznego lub ich rodziny i przyjaciół zwiększył ich poziom lęku. Ogólnie rzecz biorąc, dobre samopoczucie ich rodziny było głównym stresorem dla obu grup, podobnie jak w 2020 r.

Ryc. 8. Najważniejsze czynniki stresu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Deloitte (2021).

- Aby zrozumieć sytuacje, które wywołują stres, konieczne jest poznanie stresorów, które mogą wywoływać stres, pomimo szczególnych różnic każdej osoby. Jest to środek, który może pomóc w zapobieganiu poprzez kontrolę emocjonalną. Niektóre z sytuacji, które mogą wywoływać stres, to:
- Poczucie braku kontroli,
- Poczucie bezcelu,
- Poczucie winy z powodu zwlekania lub niedotrzymywania zobowiązań,
- Podejmowanie większej ilości zobowiązań, niż masz czasu dotrzymać,
- Wprowadzanie zmian, w szczególności takich, których nie zainicjowałeś ani nie wprowadziłeś,
- niepewność, oraz
- Wysokie oczekiwania wobec siebie.

b) Techniki zarządzania stresem



Tak jak istnieją różne sposoby myślenia, istnieją również różne sposoby radzenia sobie ze stresem. Millenialsi to pokolenie z największymi trudnościami w radzeniu sobie ze stresem. Wiąże się to z tym, że niewielu z nich wyraża swoje emocje w 32%, a czują, że mogliby więcej popracować nad redukcją stresu.

Wśród nawyków różnych pokoleń w celu zmniejszenia stresu, według (American Counseling Association, 2013) Millenialsi wolą ćwiczyć siedzący tryb życia w celu radzenia sobie ze stresem. Słuchanie muzyki (60% w porównaniu do 47% Boomersów 46% i 32% Silent Gen), granie w gry wideo lub Internet to ich preferencje w zakresie radzenia sobie ze stresem.

Alkohol i tytoń są częstsze w pokoleniu X (odpowiednio 23% i 16%) i pokoleniu Y (15% i 8%).

Boomersi mają tendencję do czytania i modlenia się w czasach stresu (odpowiednio 47% i 39%). Ciche pokolenie (39%) również ucieka się do modlitwy, w przeciwieństwie do niskiej powtarzalności młodych ludzi (26% pokolenia Y, 25% pokolenia X).

Kluczem do stresu jest zarządzanie nim z różnych podejść, aby znaleźć najbardziej odpowiednie. Rozróżnia się metody indywidualne i organizacyjne. Wśród tych pierwszych, według raportu Atalaya (2001) na temat "stresu w pracy i jego wpływu na pracę", niektóre skuteczne techniki to:

- Zarządzanie czasem. Organizacja może zwolnić dużo czasu pracownika i zwiększyć jego produktywność w obliczu obciążenia pracą. Zaleca się sporządzenie listy priorytetów, zaplanowanie zadań, prowadzenie dziennika, ustalenie procedur itp.
- Relaks. Poprzez medytację, uważność, jogę, tajskie chi lub techniki pilates można osiągnąć równowagę fizyczną i psychiczną. Poprzez rutynę uwalnia się napięcia i przyczynia się do dobrego samopoczucia psychicznego i emocjonalnego.
- Ćwiczenia fizyczne. Zwiększają pojemność serca i tworzą bardziej zrelaksowane warunki w czasie odpoczynku.
- Wsparcie społeczne. Relacje społeczne z kolegami, przyjaciółmi, rodziną itp. pomagają zmniejszyć stres w pracy i uwolnić napięcie poprzez rozmowy, porady i inne perspektywy.
- Modyfikacja zachowania. Stosowane w szczególnych przypadkach, w których osoba jest narzucona sobie krótkie terminy, ma tendencję do nadpobudliwości i impulsywności. Ta metoda z różnych technik pomaga w relaksacji i spowalnia ciśnienie krwi.
- Dzień wolny. Jego funkcją jest uwolnienie od przeciążenia stresem w pracy poprzez skrócenie dni roboczych, ustanowienie 24 "obowiązkowych" godzin, które są wolne do wykonywania każdej czynności niezwiązanej z pracą (nie zastępuje jej zwykły dzień odpoczynku: sobota lub niedziela).
- Bio-samoregulacja/biofeedback. Jest to technika, za pomocą której poszukuje się kontroli nad pewnymi funkcjami organizmu. Za pomocą urządzeń elektronicznych mierzone są fale mózgowe i uzyskiwane są informacje o nieświadomych procesach fizjologicznych (ciśnienie krwi, tętno itp.). Dzięki szkoleniu można zrozumieć zmiany funkcji i je regulować.

c) Strategie zarządzania stresem w firmie



Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym może poprawić zdrowie psychiczne pracowników. Jest to również kwestia troski i troski na stanowiskach kierowniczych. Niektóre z wkładów, jakie organizacje/firmy mogą wnieść w radzenie sobie ze stresem swoich pracowników, mogą być:

W doborze personelu. Wybór najbardziej odpowiednich profili dla każdej pracy wpływa na zdolność do pracy, wymagania, motywację itp., Które mają wpływ na wewnętrzną ocenę emocjonalną i zarządzanie ich skutecznością na stanowisku.

Wyznaczanie celów. Projekcja konkretnych celów zwiększa wydajność pracy, ponieważ są one postrzegane jako bardziej realistyczne i osiągalne.

Przeprojektowanie pracy. Możliwość dostosowania pracy do potrzeb pracowników w zakresie odpowiedzialności i rozwoju pomoże zmniejszyć stres. Pozycja i odpowiedzialność mogą być obciążeniem dla tych pracowników, którzy preferują rutynową pracę i nie oczekują, że osiągną stanowiska o większej odpowiedzialności, ale raczej stabilizują się.

Partycypacyjne podejmowanie decyzji. Niepewność jest czynnikiem stresującym dla ludzi. Brak wiedzy i niepewność co do kontroli nad swoją przyszłością lub decyzjami jest emocjonalnie stresująca dla pracowników. Rola pracownika w podejmowaniu decyzji w określonych momentach może zmniejszyć ten stan emocjonalny z poczucia samokontroli.

Komunikacja organizacyjna. Informacja jest przeciwieństwem niepewności. Skuteczna komunikacja pozwala zdefiniować role i działania z mniejszą liczbą szarych stref i możliwych zniekształceń spowodowanych różnymi interpretacjami, co jest przyczyną stresu.

Program na rzecz dobrego samopoczucia. Warsztaty prowadzone przez firmę mogą być źródłem treningu psychicznego i fizycznego, aby poświęcić się osobistej opiece nad pracownikami poza godzinami pracy.

Emocjonalna kontrola klimatu. Firma powinna wspierać przyjazne środowisko pracy. Takie środowisko ułatwi dostosowanie się do zmian w organizacji czy pracy pracownika. Zmiana jest czynnikiem stresującym, ponieważ nie oznacza zdolności adaptacyjnych (a okoliczności mogą nie być tak sprzyjające). Odpowiednie środowisko może ułatwić pracownikom adaptację.

Rozwijanie społecznej odpowiedzialności organizacyjnej. Może odgrywać rolę wyróżniającą dla firmy. Zobowiązanie to oznacza troskę o dobro ludzi i środowisko pracy pracowników. Oni z kolei czują się bardziej zaopiekowani i doceniani w swojej pracy. Wdrożenie tych technik lub niektórych z nich może mieć kluczowe znaczenie, aby pomóc ludziom utrzymać równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, a tym samym wspierać zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników.





7. Przywództwo

Każde pokolenie ma swoje mocne i słabe strony, więc międzypokoleniowa różnorodność kapitału ludzkiego zwiększa różnorodność w tych kategoriach. Oznacza to zwiększone możliwości, wzrost, innowacyjność i kreatywność dla firmy, ale także trudności w zarządzaniu. Preferencje, opinie, oczekiwania, uczenie się i dzielenie się wiedzą, nawyki kulturowe stanowią wyzwanie dla menedżerów i działów zasobów ludzkich, których zadaniem jest przyciąganie, prowadzenie, motywowanie i zatrzymywanie nowych pokoleń (Pons i Ramos, 2012).

Znajomość motywacji pracowników jest kluczowa w środowisku międzypokoleniowym. Dla lidera jest to szansa na stworzenie środowiska, które neutralizuje różnice i promuje pracę zespołową.

a) Rodzaje przywództwa według pokoleń

Cechy, według których definiowane są grupy pokoleniowe, nie mają na celu tworzenia stereotypów, dlatego rozróżnienia muszą być dokonywane ze świadomością różnic osobistych i indywidualnych. Ale zrozumienie różnic między pokoleniami pomoże liderom w interakcji przy użyciu najbardziej odpowiednich narzędzi komunikacji. Kolejnym krokiem w kierunku najbardziej efektywnego przywództwa jest poznanie poszczególnych członków, którzy mają być prowadzeni na poziomie indywidualnym, aby stworzyć najbardziej spersonalizowaną komunikację dostosowaną do potrzeb pracowników.

Główne style przywództwa, które należy przeanalizować, to: leseferystyczny, autokratyczny, partycypacyjny, transakcyjny i transformacyjny.

Przywództwo leseferystyczne. "Reprezentuje brak przywództwa lub unikanie interwencji przez przywódcę" (Pons i Ramos, 2012). Według Curransa (2018), będąc najbardziej zrelaksowanym stylem przywództwa, nie ma bezpośredniego nadzoru, nie ma rutynowej informacji zwrotnej. Dla mniej doświadczonych pracowników może to być trudność, a nawet wada. Jednak dla osób z większym doświadczeniem może to być doświadczenie budujące zaufanie do ich wyników.

Autokratyczne przywództwo. Lider/menedżer podejmuje decyzje bez konsultacji z pracownikami i kontroluje działania pracowników. "Ten styl przywództwa przynosi korzyści pracownikom, którzy wymagają bezpośredniego nadzoru, ale nie tym, którzy są bardziej kreatywni" (Currans, 2018).

Przywództwo partycypacyjne. W tym modelu menedżer bierze pod uwagę opinie swoich pracowników w podejmowaniu decyzji, chociaż ostateczna decyzja jest w jego rękach. To zaufanie może motywować jego pracowników, którzy czują się obecni w decyzjach i zwiększa zaufanie do menedżera (Currans, 2018).

Przywództwo transakcyjne. Istnieje pakt między pracownikami a menedżerem, w którym pracownicy biorą odpowiedzialność za osiągnięcie celów wraz z menedżerem. W związku z tym pracownicy będą nagradzani, jeśli osiągną wyniki, ale ukarani w inny sposób (Pons i Ramos, 2012; Currans, 2018).



Przywództwo transformacyjne. Charakteryzująca się obecnością charyzmatycznego menedżera, zdolność ta jest również określana jako "wyidealizowany wpływ" (Avolio i Bass, 1991; Bas, 1999; Bass i Avolio, 1994). Obejmuje cztery czynniki zidentyfikowane przez (Pons i Ramos, 2012):

- Komponent emocjonalny i więź między liderem a podwładnym.
- Umiejętność inspirowania podwładnych, stymulowania ich entuzjazmu w skutecznym wykonywaniu ich obowiązków.
- Stymulacja intelektualna, tj. Zachęcanie pracowników do zainteresowania kreatywnością, innowacyjnością i rozwiązywaniem problemów.
- Spersonalizowane podejście do pracowników

Ten styl przywództwa zachęca do delegowania drobnych zadań podwładnym, podczas gdy menedżerowie koncentrują się na ogólnych celach.

b) Zarządzanie przywództwem międzypokoleniowym

Niewątpliwie każde pokolenie preferuje jeden styl przywództwa. Jednak stosowanie różnych stylów przywództwa podczas utrzymywania zespołu międzypokoleniowego może być niepraktyczne, aby traktować pracowników w różny sposób w zależności od wieku. "Utrzymanie spójnego stylu przywództwa podczas komunikowania się z różnymi pokoleniami zapewnia, że wiadomość jest odbierana przez wszystkich i nie wydaje się być dyskryminująca lub stronnicza w stosunku do jednego pokolenia" (Currans, 2018). Rodzi to pytanie o najbardziej odpowiednie przywództwo do wdrożenia w kontaktach z zespołami międzypokoleniowymi.

Styłem przywództwa, który może odtworzyć najwięcej wkładu i pozytywnych efektów w zarządzaniu międzypokoleniowym, jest przywództwo transakcyjne. Jest to bardziej elastyczny system, krzyżówka innych stylów przywództwa, która stwarza więcej miejsca dla wszystkich pokoleń, aby być w bardziej komfortowym środowisku.

Z jednej strony utrzymuje strukturę opartą na jasnych zasadach. Ale jego elastyczność pozwala na pracę w warunkach hierarchicznych lub niezależnych. Jest to silna atrakcja dla wszystkich pokoleń, które mogą łatwo znaleźć swoją strefę komfortu. Ten styl przywództwa utrzymuje dobrze zdefiniowany system wyników, z karami i nagrodami (takimi jak pieniądze lub korzyści, które mogą być zachętami). Wadą przywództwa transakcyjnego jest to, że wyznaczanie celów ogranicza brak szerokości, która nadaje się do rozwijania kreatywności.

"Ostatecznie to menedżerowie decydują, jak najlepiej kierować i rozwijać ludzi pod ich nadzorem, stosując styl, który buduje zaufanie do procesu" (Currans, 2018). W tym celu kluczowym narzędziem jest komunikacja. Komunikacja z pracownikami zainicjuje system zaufania. Wiedza o doświadczeniu i życiu pracowników pomoże poznać najlepszy system komunikacji i pracy, który można z nimi zastosować.

Jednak Currans (2018) ostrzega, że "ważne jest, aby unikać dyskryminacji w komunikacji i pamiętać, że to, co działa dla jednej osoby z określonego pokolenia, może nie działać dla innej osoby z tego samego pokolenia".



c) Wskazówki dotyczące wdrażania przywództwa w środowisku międzypokoleniowym

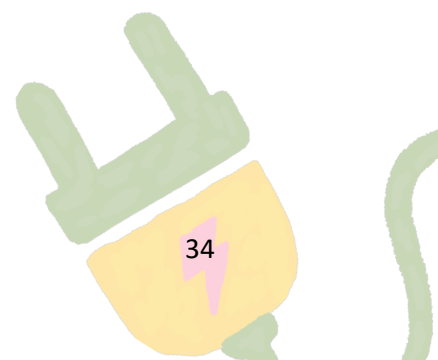
Wzajemne uczenie się. "Starsi pracownicy często mają znaczące doświadczenie, którego nie można nauczyć się w szkole" (Center for Creative Leadership, 2020), podczas gdy młodzi członkowie to pokolenia, które są zaangażowane w rozwój zawodowy i dlatego doceniają wspólną mądrość. Kontrapunkt dla idei "tak się rzeczy robi (tutaj)", która, jak wskazuje badanie Center for Creative Leadership (2020), otworzy drzwi do opozycji.

Elastyczne godziny pracy i możliwość telepracy. To kolejna inicjatywa, która może zmniejszyć ogólną lukę i jednocześnie podnieść jakość oczekiwaną przez pracowników od swojej organizacji. Zwiększa to liczbę pokoleń, które mogą być przyciągane do tego sposobu pracy, ponieważ systemy równoważenia pozwalają dostosować się do preferencji różnych pokoleń. Na przykład pracownicy, którzy chcą pracować, wiedzą, że mają taką możliwość, ale ci, którzy są bardziej tradycyjni, mogą również udać się do biura. Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest również równoważona zgodnie z upodobaniami wielu pokoleń. Ci, którzy wolą "żyć, aby pracować", mogą pracować w nadgodzinach, teraz nawet przy elastyczności lokalizacji; Podczas gdy pracownicy, którzy oczekują "pracy, aby żyć", mogą zarządzać swoimi godzinami pracy z myślą o swoich osobistych potrzebach.

W elastycznej organizacji pracy ważne jest, aby zadbać o równowagę poza godzinami pracy. Całkiem możliwa będzie praca z zespołami, które przestrzegają różnych harmonogramów i procedur. W związku z tym konieczne jest poszukiwanie wspólnych rozwiązań w zespołach, aby rozwiązać problemy grupowe i być dostępnym w ciągu dnia pracy, bez poczucia przeciążenia lub wyczerpania.

Nie ulega wątpliwości, że każde pokolenie ma swoje mocne i słabe strony, dlatego zróżnicowana pokoleniowo praca zespołowa może być ogniwem systemowym, które najbardziej wzbogaca organizację, a także samych pracowników.

Młodzi pracownicy, z których wielu to cyfrowi tubylcy, mogą mieć pomysły lub opcje technologiczne, które nie zostały zbadane, a bardziej doświadczeni pracownicy mają wiedzę i doświadczenie, aby nowe procesy działały. Dlatego niektóre organizacje, dostrzegając potrzebę wypełnienia luki pokoleniowej w miejscu pracy, zaczynają współpracować z młodszymi i starszymi członkami swojego zespołu w formalnych lub nieformalnych rozwiązaniach mentoringu odwrotnego i wyposażać wszystkich do efektywnej współpracy w wirtualnych zespołach (Center for Creative Leadership, 2020).





8. Różne sposoby myślenia, różne pokolenia: zarządzanie różnorodnością pokoleniową z perspektywy EQ

Stawienie czoła procesowi podejmowania decyzji lub zarządzania konfliktami może być trudne w kontekście różnorodności pokoleniowej. Jednym z narzędzi, które mogą ułatwić procedury, jest inteligencja emocjonalna (EI). EI jest definiowane przez Golemana (1995) jako "zdolność do rozpoznawania i regulowania swoich emocji, rozpoznawania emocji innych i wybierania odpowiednich emocji do sytuacji". Dlatego rozwijanie umiejętności w relacjach międzyludzkich, komunikacji czy przekształcanie barier w szanse może przyspieszyć i poprawić jakość zarządzania.

Pozycja menedżerów HR o wysokim poziomie EQ, według Emmerlinga i Boyatzisa (2012), ma bardziej kameleonowy stan do potrzeb pracowników. Empatia jest kluczowym zasobem w zrozumieniu potrzeb pracowników i zaspokajaniu ich w najbardziej odpowiedni sposób. Zdolność do zaangażowania emocjonalnego i czasowego wzrasta u menedżerów o wyższym EI. Wśród wymagań kapitału pracy oceny i uznanie są bardziej skuteczne i ułatwiają warunki poprawy aktywności zawodowej.

Inteligencja emocjonalna jest cenna dla wielopokoleniowego miejsca pracy, ponieważ poprawia produktywność pracowników, zadowolenie z pracy i kompetencje przywódcze; tworzy również wzajemne relacje między pracownikami i pracodawcami, które zwiększają zaangażowanie pracowników w organizację (Ngonyo i Yazdanifard, 2014).

Badania takie jak Chopra i Kanji (2010) wykazały, że rozwijając te kompetencje EI, widoczne są bardzo pozytywne wyniki w pracy zespołowej, przywództwie, zarządzaniu stresem, umiejętnościach twórczych i innowacyjności.

Zagłębiając się w koncepcje samoświadomości, samozarządzania, sumienności i relacji społecznych, poniższe punkty przeanalizują, jak korzystać z tych instrumentów w kontekście różnych sposobów myślenia pokoleniowego.

a) Samoświadomości

Polega ona według Golemana (1995) na "poznaniu własnych stanów wewnętrznych, preferencji, zasobów i intuicji". Proces ten, nakreślony przez FEMZ i Qualitas (b.d.) jest wspierany przez trójnożną strukturę:

- Samoświadomość emocjonalna. Rozpoznawanie własnych emocji i ich skutków
- Odpowiednia samoocena. Znajomość własnych zalet i ograniczeń.
- Pewność siebie. Silne poczucie własnej wartości i możliwości.

Eurich (2010) rozróżnia dwa rodzaje samoświadomości: wewnętrzną i zewnętrzną. Pierwszy dotyczy własnej wizji własnych wartości, myśli, pragnień w odniesieniu do środowiska. Drugi rodzaj samoświadomości bada, jak widzą nas inni na podstawie pierwszej samoświadomości, tj. jest wynikiem fuzji naszych reakcji i wartości innych.



Te dwie samoświadomości nie są ze sobą powiązane. Rozwój jednego nie oznacza rozwoju drugiego. W rzeczywistości wskazane jest, aby pracować nad obydwojma równolegle. Poznanie i jasne wizualizowanie emocji, myśli itp. w środowisku pozwala na większą kontrolę i potencjał wewnętrznego doskonalenia, na poziomie osobistym i zawodowym. Na przykład dla menedżera ds. Zasobów ludzkich pozwala mu to rozpoznać swoje mocne i słabe strony w swoich funkcjach, zwłaszcza w relacjach międzypokoleniowych. Zewnętrzna samoświadomość będzie odzwierciedlać wrażenia, jakie pozostawia w środowisku, w którym wchodzi w interakcje, więc na poziomie międzypokoleniowym jest szczególnie istotna. Utrzymywanie złożonego zarządzania, takiego jak zarządzanie międzypokoleniowe, wiąże się z różnymi sposobami myślenia, więc wrażenia, które menedżer HR uważa, że odzwierciedla, niekoniecznie pokrywają się z wrażeniami innych pokoleń lub ze sobą nawzajem.

Zewnętrzna samoświadomość, którą uważa się za odzwierciedloną, może być zatem mirażem. Rozpoznanie go jako rzeczywistości jest możliwe poprzez poszukiwanie informacji zwrotnej. Konstruktywna krytyka ze strony innych może być dobrym (szybkim i bezpośrednim) sposobem na sprawdzenie, jak ktoś jest postrzegany w oczach innych i jakie zmiany w zachowaniu mogą być konieczne, aby poprawić relacje.

Z drugiej strony może wydawać się nieco ryzykowne, aby pozostawić innym zmianę siebie. Opinie innych osób mogą w niektórych przypadkach być bardziej radykalne niż inne lub wiązać się z nieoczekiwanymi zmianami. W odpowiedzi na to rozwiązaniem może być wymiana opinii z innymi na temat otrzymanych informacji zwrotnych.

b) Samodzielne zarządzanie

Samozarządzanie, jak wskazuje Salvador (2010), odnosi się do zdolności do "regulowania wewnętrznych stanów, impulsów i zasobów". Salvador (2010) wskazuje również, że aby rozwinąć zdolność do samozarządzania, konieczna jest praca nad 6 kompetencjami.

- Samokontrola emocjonalna: Brak lęków. Utrzymywanie temperamentu w stresujących sytuacjach.
- Niezawodność: Pozwalanie na postrzeganie zasad i intencji, bycie szczerym.
- Dokładność: bycie ostrożnym i skrupulatnym.
- Zdolność adaptacji: umiejętność wygodnego radzenia sobie w nowych kontekstach.
- Motywacja: optymistyczne nastawienie do ciągłego doskonalenia. Braki optymizmu są postrzegane jako poszlaki.
- Inicjatywa: Podjęcie działania, zanim sytuacja zmusi do tego.

Zarządzanie emocjami promowane przez samoregulację jest sekretem bycia profesjonalistą zdolnym do logicznego i pozytywnego reagowania w czasach konfliktu i stresu Marques (nd).

Samoregulacja emocjonalna implikuje zdolność do zarządzania emocjami nawet w obliczu nastrojów, których nie chcemy mieć w tym momencie. Według Montaguda (2020) oznacza to "umiejętność analizowania siebie, zmniejszania stopnia, w jakim uczucia powodują nagłe wzloty i upadki oraz przekierowania energii na bardziej adaptacyjny cel". Wśród niektórych strategii regulacji emocjonalnej bada się:



- Emocjonalne przemyślenie. Strategia polega na zmianie interpretacji sytuacji, która wywiera wpływ emocjonalny. Na przykład, jeśli pracownik jest oddelegowany do innego kraju, może myśleć, że musi opuścić rodzinę i przyjaciół. Jednak poprzez rekonstrukcję emocjonalną może ponownie rozważyć sytuację i zobaczyć bardziej ekscytujące i pozytywne perspektywy, takie jak możliwość nauczenia się nowego języka, ulepszenia go lub ponownego podjęcia go, poznania innych kultur, krajobrazów, gastronomii itp.
- Dystans poznawczy. Polega to na pozostawaniu neutralnym, zimnym, w obliczu skutków emocjonalnych. Ta sytuacja jest bardzo korzystna, jeśli chodzi o podejmowanie decyzji, ponieważ pozwala na podejmowanie decyzji z szerszej perspektywy, niż gdyby zostały podjęte w gorącym momencie. Jednak osiągnięcie poznawczego oderwania wymaga praktyki, ponieważ wiąże się z osiągnięciem pewnego poziomu abstrakcji w sytuacjach, które są ogólnie denerwujące. Ale "aby to osiągnąć, musimy ponownie skoncentrować nasz stan emocjonalny, uspokoić się i chłodno pomyśleć o tym, jakiego rodzaju reakcję chcemy dać" (Montagud (2020)).

c) Świadomość społeczna

Jest on scharakteryzowany jako istotna część inteligencji emocjonalnej, która znajduje odzwierciedlenie w empatii. W zasobach ludzkich jest to siła, o której wspominał Lee, aby zapewnić wsparcie, kierunek i doradztwo innym (kluczowe elementy na stanowisku).

W odniesieniu do samoświadomości zewnętrznej (sekcja 8.a), komunikacja z podwładnymi jest kluczową kwestią w jej rozwijaniu. Świadomość społeczna w tym momencie jest odpowiedzialna za utrzymywanie relacji we "właściwym kierunku". Na przykład w relacjach społecznych świadomość społeczna jest ważna dla zasobów ludzkich, gdy dąży się do budowania mostów, zwiększania wiarygodności pracowników, utrzymywania roli pomocy w organizacji itp.

Kahnweiler i Kahnweiler (2012) proponują jako sposoby działania w celu rozwinięcia tej zdolności:

1. Przeznacz czas w porządku obrad na spędzenie (nieformalnie) z innymi działami. Przed kolejnym spotkaniem z innym pracownikiem udawaj, że jesteś nim i zapisz na kartce tematy, które chciałbyś omówić z jego punktu widzenia.

d) Relacje społeczne

Jest to kolejna z umiejętności miękkich, które składają się na inteligencję emocjonalną. Według Golemana (1995) składa się z dwóch gałęzi:

- Umiejętność zarządzania emocjami innych.
- Płynna interakcja z innymi

Narzędzia te są niezbędne w opracowywaniu strategii, które koncentrują się na rozwoju ludzi i ich zarządzaniu. Kluczową kwestią jest to, że polityka i działania opracowywane przez HR muszą

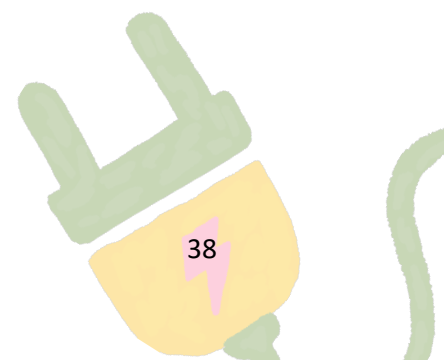


być ze sobą spójnie powiązane w terenie. Dla Ulricha (1998) HR "nie powinien być definiowany przez to, co robi, ale przez to, co dostarcza".

Należy wziąć pod uwagę dwie siły strategiczne, które Armstrong (2006) nazywa: integrację pionową i integrację poziomą. Opisuje ten pierwszy jako "proces zapewnienia, że strategie HR są zintegrowane lub "dopasowane" do strategii biznesowych" Armstrong (2006). Z drugiej strony definiuje integrację horyzontalną jako "rozwój zestawu wzajemnie wzmacniających się i wzajemnie powiązanych polityk i praktyk rozwoju zasobów ludzkich oraz zatrudnienia" Armstrong (2006).

Umiejętności miękkie odgrywają kluczową rolę w koordynacji i spójności obu integracji, ponieważ obejmują działanie na poziomie organizacyjnym, a także na poziomie indywidualnym, działanie jako agenci zmian. Johnson i Scholes (1997) wskazują, że dla udanej zmiany kluczowe jest:

Integracja polityki zarządzania zasobami ludzkimi ze strategiami i procesem zmian strategicznych... szkolenia, relacje pracownicze, pakiety wynagrodzeń itp. to nie tylko kwestie operacyjne dla działu personalnego; Są one przede wszystkim zainteresowane tym, w jaki sposób pracownicy odnoszą się do charakteru i kierunku rozwoju firmy, i jako takie mogą zarówno blokować zmiany strategiczne, jak i być ważnymi czynnikami ułatwiającymi je.





9. Wartości i różne pokolenia

W ramach głównych różnic pokoleniowych jedną z najczęściej analizowanych kwestii są wartości jako część fundamentalnych luk w firmach. Kinnane i Baubinger (1963) wykazali, że wartości są bezpośrednio związane z postawami i wydajnością pracy. W związku z tym można powiedzieć, że wartości zawodowe danej osoby wpłyną na jej wybór kariery, cele, rozwój i wydajność pracy.

Jednak wartości są takie same dla wszystkich pokoleń, jakie zmiany są przejawami tych wartości. Poglądy pokoleń są różne. Na przykład szacunek jest wartością, którą dzielą wszystkie pokolenia, ale różnią się one w tym, gdzie kierować tę wartość. Tak więc, słowami El Cronista, (2008):

Dla tradycjonalistów (urodzonych przed 1945 r.) jest to szacunek dla autorytetu, dla Baby Boomers (urodzeni między 1946 a 1964 r.) jest to szacunek dla wpływu, władzy, osiągnięć, a dla młodszego pokolenia Y (urodzonego po 1980 r.) jest to szacunek dla wiedzy, umiejętności nauczania, możliwości uczestnictwa i troski o innych.

W związku z tym problemem może powstać wiele codziennych konfliktów. Poniżej zostaną szczegółowo opisane punkty konfliktu.

a) Punkty sporne

Istnieją powiązania między członkami tych samych pokoleń, w podobnym wieku, zachowaniami, wartościami lub wydarzeniami historycznymi. Czynniki te umożliwiają ujęcie ich w określone pokolenie, nadając im zbiorowy obraz.

Jest rzeczą oczywistą, że mentalność pokoleniowa zmienia się, co wiąże się z ciągle ewoluującymi procesami psychospołecznymi. Wiąże się ze zmianami stylów życia, mody, tworzeniem nowych potrzeb i sposobów rozumienia świata.

Praca w najlepszym możliwym środowisku pracy z różnymi kulturami i mentalnościami wymaga ich zrozumienia i pracy nad podobieństwami. Innymi słowy, ustanowienie komunikacji między różnymi generacjami, takimi jak koła zębate, które sprawiają, że zegarek działa. Według słów Michelle Weathersby (2019) "wiedza o tym, co sprawia, że dana osoba tyka lub jak pracuje, pozwala wiedzieć, jak właściwie podejść do pracownika lub poradzić sobie ze złożoną sytuacją między grupami".

Biorąc to pod uwagę, jest szczególnie przydatne, jak podkreśla Shaw (2013), aby różne pokolenia jako pierwsze zdawały sobie sprawę z "gorących punktów". Rezultatem pracy nad nimi będzie zunifikowany zespół, który przekształci różnice w punkt dźwigni dla zespołu. W związku z tym określił jako "punkty sporne", w których pojawiają się różnice pokoleniowe:

Technologia. Wykorzystanie technologii jest jednym z głównych punktów, które napędzają lukę pokoleniową. Nie dość, że istnieją duże różnice w ilości czasu spędzanego przez każde pokolenie w sieciach, to jeszcze inny jest komfort korzystania z nich czy preferencje dotyczące komunikacji. Dla Millenialsów i pokolenia X jest to definiująca część ich życia.



W związku z tym tradycjoniści preferują rozmowę twarzą w twarz lub przez telefon, podczas gdy Baby Boomers, doceniając również te media, obejmują e-mail. Cenią podstawowe informacje i szczegóły.

Pokolenie X wybiera nieformalną i elastyczną komunikację, w tym e-mail, telefon, wiadomości tekstowe i Facebook.

Millenials preferują autentyczną i szybką komunikację, zwłaszcza jeśli odbywa się za pośrednictwem wiadomości tekstowych, czatu, e-maila lub Instagrama. Cenią sobie wydajność i cyfrowe podejście.

Pokolenie Z ceni sobie przejrzystą i wizualną komunikację z preferencją dla twarzą w twarz.

"Podczas gdy preferencje są ważne, eksperci twierdzą, że potrzeby i cele zespołu jako całości powinny mieć pierwszeństwo przed indywidualnymi preferencjami" Hirsch (b.d.).

Ponadto sposób, w jaki przekaz jest przekazywany, podkreśla również wartości, które powodują ogólne różnice. El Cronista (2008) w publikacji odzwierciedlił bardzo znaczący rzeczywisty przykład tej idei:

Młody człowiek Y wysłał e-mail do tradycjonalisty, zwracając się do niego w znany sposób i wyrażając niezgodę bez żadnych problemów i uprzedzeń (ponieważ szanuję cię, powiem ci, co myślę). Jest to postrzegane przez jego rozmówcę jako brak szacunku, odwaga lub niewłaściwe miejsce. Dlatego dany pan nie odpowiada na pocztę. Jest to odbierane przez naszego młodego Y jako brak szacunku wobec niego i pogarsza szacunek, jaki ma dla swojego rozmówcy. Błędne koło. Jednak oboje mówią o szacunku.

Aby zmniejszyć te incydenty i ogólnie lukę komunikacyjną, Universia (2013) przedstawia niektóre z propozycji:

Zachęcaj do formalizacji w komunikacji. Chociaż dzisiejsze miejsca pracy stały się mniej formalne, im większa elastyczność, tym większe różnice w miejscu pracy i tym większe konflikty kulturowe między pokoleniami. Dorośli często czują, że młodsze pokolenia przekraczają granicę wymaganej formalności. Ustanowienie jasnych linii formalnych w otoczeniu międzypokoleniowym może stworzyć formalną dynamikę komunikacji w komunikacji.

Korzystaj z wielu dróg komunikacji. Różnorodność dostępnych środków komunikacji ułatwi komfort wśród pracowników, chociaż w tym sensie, przed zaangażowaniem się w komunikację, ważne jest, aby mieć pewne zrozumienie preferencji komunikacyjnych każdego pokolenia. Odpowiadając na komunikat, należałoby użyć tego samego kanału, za pośrednictwem którego został odebrany, który pokazuje również preferencje osoby, która wysłała pierwszą wiadomość.

Pracuj nad zrozumieniem wartości każdego pokolenia. Pomoże to zrozumieć działania i zachowania między różnymi pokoleniami i doprowadzi do lepszych relacji ze sobą.

Zrozum motywację. Starsze pokolenia rozumieją pracę jako motywację samą w sobie, ale młodsze pokolenia mogą być motywowane orientacją i uznaniem.

Zapytaj najpierw. W sytuacjach potencjalnego konfliktu często pojawiają się stereotypy. Aby tego uniknąć, najlepiej jest szukać sposobów zrozumienia poprzez komunikację, zadając pytania.



Chęć do nauki. Uczenie się może być narzędziem jedności i zrozumienia, jeśli istnieje chęć uczenia się i nauczania mocnych stron każdego pokolenia.

Nie unikając różnic. Ogólnie rzecz biorąc, rozmowy mają tendencję do szukania wspólnej płaszczyzny i unikania mówienia o różnicach. Nie unikanie tych problemów i pozostawanie otwartym na pomysły na rozwiązywanie problemów może uniknąć konfliktów w przyszłości.

Celem ustanowienia paktu społecznego w środowisku pracy jest wygenerowanie poprzez formalne wytyczne wątków konwersacji, które ułatwiają ogólną akceptację i ograniczają konflikty.

b) Technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK)

Istnieje wiele stereotypów na temat korzystania z technologii przez starszych pracowników. Przez stereotyp rozumiemy poznawczą reprezentację grupy. System, który szufladkuje i szufladkuje ludzi do pudełek, zgodnie z określonymi cechami lub cechami, których posiadania oczekujemy od pewnych grup. Na ogół starają się uprościć rzeczywistość, ale często mają negatywne konsekwencje, ponieważ często są niedokładne i odnoszą się do indywidualnego członka grupy, nie biorąc pod uwagę osobistych i specyficznych cech każdej osoby.

Jednym z głównych stereotypów wobec osób starszych jest ich zdolność adaptacji technologicznej związanej z wiekiem. Jednak badania, takie jak to Jordan-Marsh (2009) na temat korzystania z technologii przez osoby starsze, pokazują, że wkraczają oni w świat technologii.

Nadal jednak jesteśmy świadkami międzypokoleniowej przepaści cyfrowej. W tej sytuacji konieczne jest zdefiniowanie rzeczywistych przeszkód, które utrzymują filary przepaści cyfrowej.

W związku z tym istnieją obecnie trzy trudności związane ze stosunkiem osób starszych do technologii komunikacyjnych i informacyjnych: umiejętności cyfrowe, dostęp do zasobów i postawa. Jednak omawiając związki z technologiami, Szechtman i Bodkin (1992) przestrzegają przed popadaniem w stereotypowe idee. Wiążą one osoby starsze z większym prawdopodobieństwem niepowodzenia w technologiach, jako nieodłączny problem wieku, podczas gdy jeśli młodzi ludzie zawodzą, jest to spowodowane brakiem wysiłku.

Nie można zaprzeczyć, że z demograficznego punktu widzenia osoby starsze pozostają odizolowane od technologii informacyjno-komunikacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem ludności wiejskiej. Po części jest to jeden z czynników napędzających barierę dla umiejętności cyfrowych.

Ponadto brak pracy w zakresie TIK doprowadził do pesymistycznego podejścia do umiejętności w zakresie ICT. Ale coraz więcej badań (Shapira i wsp.; Nguyen et.al.) pokazało, że dzięki programom szkoleniowym możliwe jest przezwyciężenie tych trudności. Interwencje te nie tylko działają na umiejętności, ale także budują pewność siebie.

Jedną z kluczowych kwestii jest to, że negatywne postawy (strach, niepokój, niepokój itp.) stanowią większą barierę w korzystaniu z ICT niż niewystarczające umiejętności (et.al Wagnera; Zickuhr i Madden). Postawa dotyczy emocji, racjonalnego i behawioralnego podejścia. Obejmuje decyzje i działania, które zostały określone przez konkretne emocje i określają stan umysłu.



Wyzwalanie tych emocji, w postaci negatywnego nastawienia, utrudnia praktykę i zdobywanie wiedzy technologicznej. W rzeczywistości Czaja (2001) wykazał, że uczenie się jest wolniejsze dla starszych pracowników podczas wykonywania nowego zadania. Jednak liczba błędów wśród młodszych i starszych pracowników jest bardzo podobna.

Paglia i in. (2008) wskazują, że emocje generowane przez skuteczność lub osiągnięcie zadania regulują lęk komputerowy i są bezpośrednio związane z doświadczeniem z ICT. Potwierdzają to wyniki badania Lee i in. (2021) dotyczącego produktywności osób starszych i technologii informacyjno-komunikacyjnych, które wykazało, że spadek produktywności spowodowany procesem starzenia się można złagodzić poprzez promowanie szkoleń. Rozwijanie odpowiednich umiejętności w zakresie ICT może nawet przewyższyć produktywność młodszych pracowników.

Edukacja emocjonalna może wzmocnić dobrostan psychiczny i stworzyć środowisko, które sprzyja pozytywnemu nastawieniu do ICT. Względy emocjonalne są postrzegane przez zmysły (uważni i mili koledzy, muzyka, która pomaga w koncentracji, działania generujące zainteresowanie lub motywacja osobista). Kwestie te podczas działań w zakresie ICT zachęcają osoby starsze do inwestowania swojego czasu w rozwijanie umiejętności i zdolności, utrzymywanie ich w kontakcie i zmniejszanie międzypokoleniowej przepaści cyfrowej.

c) Dylematy i równowaga

Jak wspomniano powyżej, wśród trudności w utrzymaniu wielopokoleniowej siły roboczej jest mnogość różnych potrzeb i preferencji (związanych z indywidualnymi wartościami), które należy zaspokoić w zarządzaniu personelem.

Jednym z najlepszych sposobów rozwiązania tej sytuacji jest ogólne zrozumienie doświadczeń pracowników, którymi zarządzasz, aby można było ustalić punkt wyjścia do opracowania polityki zarządzania zgodnie z profilem siły roboczej. Polityka i podejście powinny sprawić, że organizacja stanie się bardziej atrakcyjnym miejscem pracy niż inne, aby poprawić motywację pracowników i zapobiec sytuacjom, w których poszukują czegoś lepszego.

Ale przy różnych profilach mogą pojawić się nieporozumienia. Obowiązki, oczekiwania i preferencje mogą prowadzić do różnic. Według Paychex (2019) "członkowie pokolenia X, baby Boomers i członkowie cichego pokolenia mogą być bardziej przywiązani do władzy niż ich późniejsi odpowiednicy. Mogą również umieścić więcej akcji w lojalności wobec konkretnej firmy" (rozdział 9).

Te właśnie różnice mogą przynieść korzyści, jeśli są postrzegane i traktowane w najbardziej odpowiedni sposób, tj. poprzez dostosowanie się do potrzeb różnych pokoleń. Paychex (2019) radzi, aby "być wrażliwym na różne style pracy i komunikować się za pośrednictwem różnych kanałów". Międzypokoleniowa siła robocza może oznaczać, że "młodszy pracownicy mogą preferować otrzymywanie informacji w formie cyfrowej, podczas gdy pracownicy starszego pokolenia mogą być przyzwyczajeni do materiałów drukowanych i mieć bardziej bezpośredni dostęp do kierownictwa, aby odpowiedzieć na ich pytania" Paychex (2019).

Potrzeby pracowników różnią się w zależności od pokolenia. Chociaż mogą istnieć szerokie uogólnienia, młodszy pracownicy doceniają wynagrodzenie, zwrot czesnego i formalne



możliwości szkolenia; podczas gdy nowi rodzice priorytetowo traktują swoje potrzeby w zakresie elastyczności pracy; a pracownicy zbliżający się do emerytury korzyści z przejścia na emeryturę. W odpowiedzi na różne priorytety, według Paychex (2019) firmy mogą reagować na trzy sposoby:

- Dostosuj się do zmieniających się i zmieniających się priorytetów pracowników.
- Zrozum potrzebę potencjalnego podkreślenia korzyści dla potencjalnych pracowników na różnych etapach.
- Zapewnij pracownikom przydatne wskazówki dotyczące niektórych świadczeń (emerytura, czesne itp.).





10. Motywacja

Devadass (2011) opisuje motywację pracowników jako "zestaw zarówno sił środowiskowych, jak i intrapersonalnych, które wpływają na zachowanie pracownika w pracy". Dlatego motywacja pracowników może być uważana za przekraczającą wiele granic dyscyplinarnych, takich jak psychologia, zarządzanie zasobami ludzkimi, ekonomia, socjologia i zachowania organizacyjne.

Dokładniej, po badaniach Huda et. Al., (2016) Potwierdzono, że istnieje związek między wydajnością pracy, inteligencją emocjonalną i motywacją. W świetle tej korelacji w poniższych sekcjach tego rozdziału przeanalizujemy wydajność pracy, satysfakcję z pracy (lub niezadowolony) oraz inteligencję emocjonalną jako czynnik zwiększający możliwości.

a) Zachowania w pracy przynoszące efekt przeciwny do zamierzonego

Analiza wydajności pracowników jest kwestią fundamentalną, ponieważ "HRD zajmuje się przede wszystkim wydajnością osób w organizacjach w miejscu pracy oraz tym, w jaki sposób osoby te mogą dążyć do osiągnięcia swojego potencjału ludzkiego i poprawy wydajności poprzez naukę" (Chalofsky, 2007).

Tak więc negatywny afekt w pracy wiąże się z zachowaniami przynoszącymi efekt przeciwny do zamierzonego w środowisku pracy, co ma również znaczące reperkusje ekonomiczne, socjologiczne i psychologiczne dla organizacji (Bodankin i Tziner, 2009; Ho, 2012; Nei i in., 2018). Zachowania przynoszące efekt przeciwny do zamierzonego prowadzą do negatywnych uczuć wobec organizacji, co znajduje odzwierciedlenie w zmniejszonej motywacji, a także nieufności lub działaniu przeciwko organizacji (Skarlicki i Folger, 1997). "Złe samopoczucie w pracy przekłada się na złe zachowanie w pracy, głównie wśród osób, którym brakuje umiejętności wyciągania poprawnych wniosków związanych z emocjami w miejscu pracy" (Krishnakuma i in., 2016).

Dlatego kluczowe znaczenie ma utrzymanie dobrego poziomu motywacji wśród pracowników. "Chociaż ludzie są motywowani podobnymi potrzebami, sposób, w jaki starają się zaspokoić te potrzeby, jest różny. A to stwarza wyzwania w angażowaniu i motywowaniu różnych pokoleń" (Shaw, 2013). Idąc dalej tą drogą, pieniądze, jak wykazał Taylor (1909), tradycyjnie miały motywujący wpływ na pracowników. W rzeczywistości "z biegiem czasu organizacje wykorzystywały głównie nagrody zewnętrzne (wzrost wynagrodzeń, premie, awanse) jako narzędzie zarządzania zachęcające do wysokiej wydajności pracowników, a także do utrzymania wysokiej motywacji pracowników" (Ngonyo i Yazdanifard, 2014, cytowane w Ali i Ahmed, 2009). Jednak obecnie zachęty te stały się mniej atrakcyjne niż wcześniej. Szczególnie w dzisiejszych czasach, w międzypokoleniowym zadowoleniu, doceniane są inne zachęty. Wśród młodych ludzi wzrost kariery i rozwój kariery są większym bodźcem niż bodziec ekonomiczny (Wong i in., 2008).

Dlatego potrzebne są inne narzędzia motywacyjne. Inteligencja emocjonalna, rozpoznawanie i wzmacnianie pozycji w wielopokoleniowych kontekstach organizacyjnych są obecnie jednym ze środków, które utrzymują bardzo istotną rolę w celach motywacyjnych, a w konsekwencji w wydajności pracy (Manzoor, 2011; Huda i inni. al., 2016).



b) Satysfakcja-Wypalenie

Tziner i inni. al., (2012) definiuje satysfakcję z pracy jako "przyjemne lub pozytywne nastawienie wynikające z ogólnej pozytywnej oceny pracy lub doświadczeń zawodowych" i odnosi je do zaspokojonych potrzeb pracowników (Tziner i in., 2012). W rzeczywistości wyniki badań (Huda i in., 2016) wskazują, że odbycie szkolenia w zakresie wykonywania zadań i funkcji przez pracowników pozwala na rozwój inteligencji emocjonalnej i poprawia relacje interpersonalne, które sprawiają, że czują się komfortowo, zaspokajają ich potrzeby i poprawiają wydajność pracy.

W przeciwieństwie do tego, istnieje zachowanie przynoszące efekt przeciwny do zamierzonego, które "wynika z niezadowolenia z pracy" (Malhotra i Kathuria, 2017). Skrajnością tego zachowania jest syndrom "wypalenia". Maslach (2013) wyjaśnia, że jest to "progresywna reakcja psychologiczna na chroniczny stres w pracy, która obejmuje trzy odrębne, ale powiązane ze sobą aspekty: (a) wyczerpanie emocjonalne, (b) depersonalizacja (negatywne lub cyniczne postawy i uczucia wobec organizacji i odbiorców usług) oraz (c) spadek osobistego spełnienia i postrzeganej zdolności do skutecznego działania".

Zadowolenie i motywacja pracowników nie oznacza już zatem tylko zaangażowania w utrzymanie ich w organizacji, ale znajduje również odzwierciedlenie w wydajności. "Ludzie, jako najcenniejszy zasób organizacji, mają nieograniczoną zdolność uczenia się, rozwoju i poprawy swoich wyników, stąd potrzeba inwestowania w nie poprzez uczenie się" (Muyia i Muyia, 2014).

Innymi słowy, wydajność pracy wiąże się z satysfakcją, która z kolei jest związana z potrzebami, osobistymi emocjami i uczuciami wobec organizacji. Przy rozwoju tych kompetencji należy również wziąć pod uwagę kontekst międzypokoleniowy. Znaczenie tego polega na tym, że każde pokolenie wymaga unikalnych priorytetów, perspektyw, umiejętności i stylów pracy oraz "reaguje na różne rodzaje motywacji, szuka różnych rodzajów wsparcia od menedżerów i inaczej reaguje na programy i polityki firmy" (Messmer, 2013).

c) Zachowaj i wykorzystaj jak najlepiej ich talent.

Paradygmatycznym przypadkiem, który okazał się wykorzystywać różnice pokoleniowe, jest przypadek Cactus Feeders, Isn (waga ciężka w amerykańskim przemyśle pasz dla zwierząt gospodarskich).

Wraz z pojawieniem się młodszych pokoleń w miejscu pracy firma zdała sobie sprawę, że kierownictwo Cactus Feeders musi dostosować się do okoliczności i stworzyć motywujące środowisko dla wszystkich pracowników, ponieważ motywacja ekonomiczna nie wystarczy, aby utrzymać motywację wszystkich pokoleń.

Chodziło o to, aby pracować nad celem firmy poza zarabianiem pieniędzy poprzez "karmienie głodnego świata". Shaw (2013) cytując Covey (2013) wskazuje, że:

Okazało się, że 67% dzieci w ich okręgach szkolnych otrzymywało obniżone lub subsydiowane obiady, a od 20% do 30% uczniów w dwudziestu hrabstwach, w których działały, nie miało bezpieczeństwa żywnościowego. Dyrektor generalny Engler



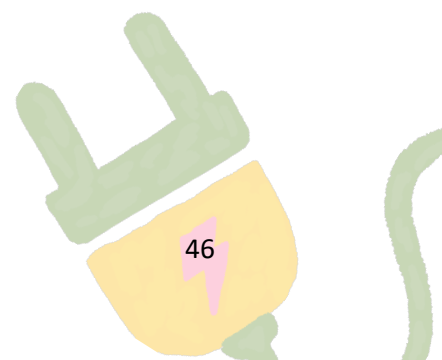
przeznaczył 50 000 USD na fundusz Cactus Feeder Hunger Fund, aby nakarmić dzieci i poprosił resztę organizacji o dopasowanie się do Coveya (2013).

Pracownicy zareagowali na to z wielką chęcią, z dumą mówili o celu firmy i połączyli siły z pokoleniami, aby przyczynić się w najlepszy możliwy sposób. Ważne wnioski, które Covey (2013) wyciągnął z tego wszystkiego, to:

- Cele, które oznaczają zmiany lub różnice w życiu, są ważnym źródłem motywacji.
- Tworzenie poczucia przynależności do grupy lub celu, z którego są dumni, wzmacnia więzi, relacje międzyludzkie i utrzymuje entuzjazm przy aktywnym uczestnictwie.
- Relacje społeczne, które rozwijają się w grupach, tworzą tożsamość (szczególnie wśród młodszych) i wartość dla grupy.

Poczucie przynależności starszych pokoleń pochodziło z instytucji, pokolenie X z ról, które są traktowane jako punkt odniesienia, a pokolenie Y z wyborów i członkostwa w grupie.

W wyniku swojego nowego paradygmatu pracy, Hazelwood cytowany przez Covey (2013) stwierdził, że: "Jeśli nie sprawimy, że będą dumni z mówienia swoim grupom, że tu pracują, trudno będzie nam ich zatrudnić lub zatrzymać".





11. Jak uczą się seniorzy?

Kluczową kwestią w uczeniu się osób starszych jest motywacja. Motywacja sprawia, że robią skok, to silnik prowadzi ich i utrzymuje na dobrej drodze. Jest to zatem zasadniczy wymiar w radzeniu sobie z uczeniem się. Jest również ściśle związana z osobistymi zainteresowaniami, potrzebami, wartościami i aspiracjami (Cuenca, 2011). Z drugiej strony, według Cuenca (2011), "dojrzałość odgrywa ważną rolę w określaniu rodzaju motywów, które napędzają uczenie się u osób starszych. Wewnętrzne motywy wyróżniają się na tym etapie, ponieważ są stymulowane przez samą osobę".

a) Heutagogy (internetowe sieci nauczania osobistego (oPLN))

Uczenie się heutagogiczne jest jednym z modeli edukacji dorosłych. Opiera się na samostanowieniu o uczeniu się.

"Uczący się podejmuje inicjatywę, kontroler i ewaluator swoich doświadczeń, odpowiedzialny za proces uczenia się i rozwój zawodowy, dlatego określa, czego chce się nauczyć, jak i kiedy zamierza uzyskać dostęp do tej nowej wiedzy, kiedy uważa, że konieczne jest korzystanie z sieci wirtualnych i uzyskanie opinii eksperta na temat jego produkcji, wkładu i procesu uczenia się, trener staje się przewodnikiem, który towarzyszy mu w tym procesie" (Laura, 2015).

McLoughlin i Lee (2007) sugerują sieci społecznościowe jako przykład heutagogicznego uczenia się. Ta typologia uczenia się charakteryzuje się nieformalnością (choć może być również rodzajem uczenia się w formalnym otoczeniu) i "zapewnia łączność z innymi, odkrywanie i wymianę informacji, a także osobiste uzdrowienie i adaptację informacji" Morrison and McCutcheon (2019).

W porównaniu z innymi mediami edukacyjnymi (rysunek 9) jest to głębszy system uczenia się pod względem samokształcenia. Rojas (2011) komentuje, że:

Procesy heutagogiczne mają zwykle środowiska uczenia się oparte na zaufaniu, które generuje niezbędne sfery autonomii, dzięki czemu uczeń sam przejmuje kontrolę i kieruje swoim procesem uczenia się, a nauczyciel jest mediatorem uczenia się, z którym dzielą się opiniami i wizjami lub z którymi omawiane są nieporozumienia. Nie ma poprawnego uczenia się, a przejście od naiwnego poglądu do procesu epistemologicznego pozwala na stworzenie znaczenia poznawczego. Heutagogiczny proces uczenia się wyróżnia się, ponieważ kontekst ontologiczny jest konstytuowany w środowisku pracy lub uczeniu się podczas robienia tego, czego się uczymy. Ostatecznym celem procesu heutagogicznego jest samotransformacja ucznia lub ucznia.

System heutagogiczny jest również interpretowany (Canning i Callan, 2010) jako kontynuacja procesu dojrzałości i autonomii. Zakłada mniejszą kontrolę instruktora, a także bardziej elastyczną i samodzielną strukturę (program nauczania), Mezirow (1997) dalej obejmuje rozwój poznawczy, "wymóg krytycznej refleksji i dyskursu zachodzącego równoległe z dojrzałością i autonomią ucznia" Blaschke (2012).

Ryc. 9. Porównanie systemów heutagogii, andragogii i pedagogiki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Canning (2010).

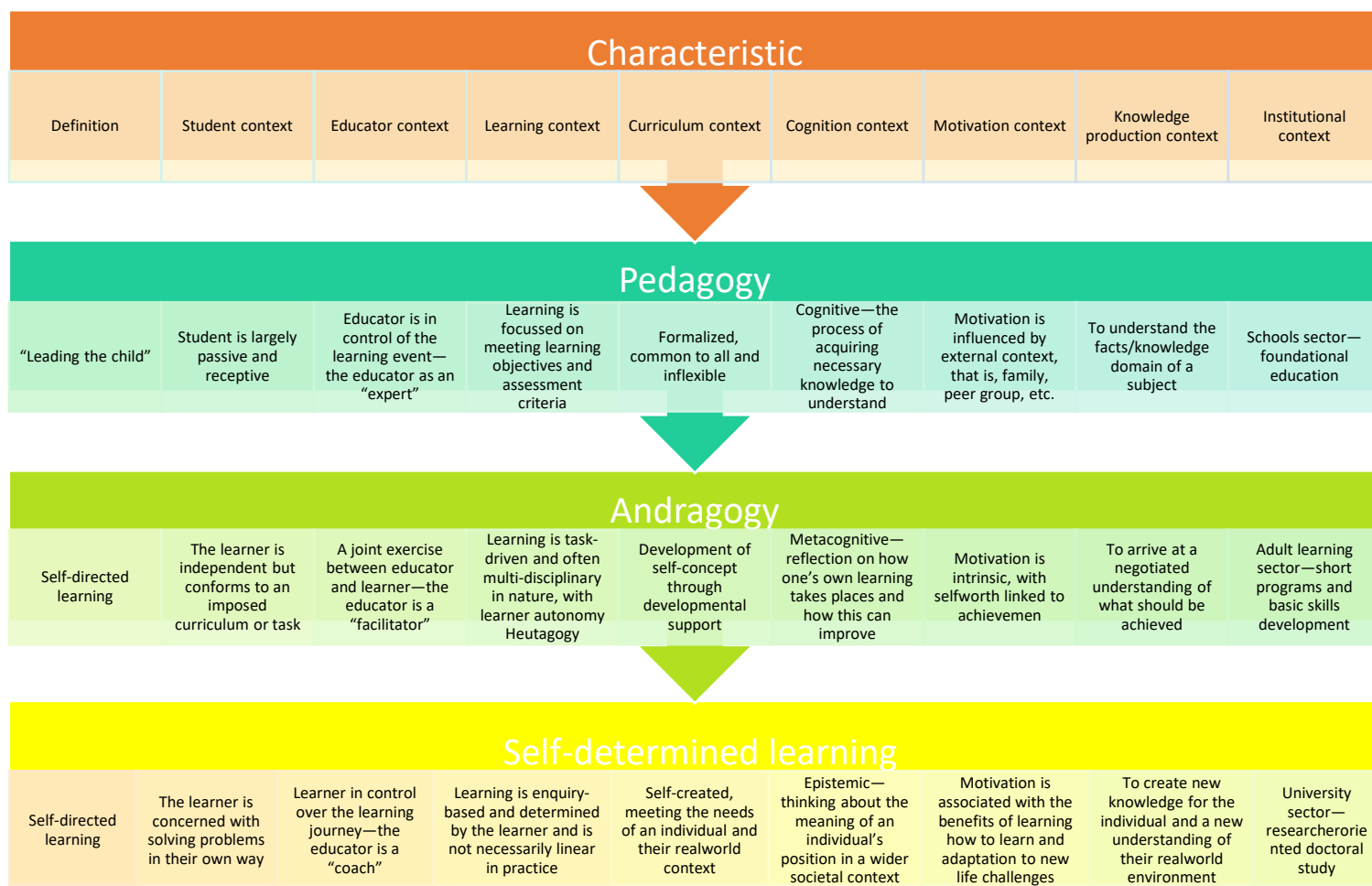
b) Andragogika

Andragogika to dyscyplina zajmująca się edukacją i uczeniem się dorosłych. Knowles (1978) określił następujące elementy jako specyficzne dla andragogiki: kontrolę ucznia i odpowiadającą jej odpowiedzialność za uczenie się. To uczący się wyznacza cele w oparciu o swoje potrzeby i osobiste znaczenie. Podejście do uczenia się utrzymuje system rozwiązywania problemów, w którym motywacja działa jako impuls do aktywnego uczestnictwa w uczeniu się. Sam system samokształcenia ma wpływ na rozwój zdolności, takich jak samokierowanie, uczenie transformacyjne i uczenie się emancypacyjne (Merriam, 2001).

W ramach uczenia się transformacyjnego uczenie się odbywa się wzdłuż samodzielnej ścieżki; gdy uczący się dojrzeje i zastanawia się nad doświadczeniami życiowymi w odniesieniu do jego postrzegania siebie, przekonań i stylu życia, perspektywa ucznia dostosowuje się i może nastąpić transformacyjne uczenie się (Mezirow, 1997 cytowany w Blaschke, 2012).

Edukator jest mentorem, w roli wspierającej, to uczący się, na którym spoczywa odpowiedzialność za uczenie się. Doświadczenie ucznia jest kluczem do rozwoju. "Instruktor pokazuje uczniom, jak znaleźć informacje, odnosi informacje do doświadczenia ucznia i koncentruje się na rozwiązywaniu problemów w rzeczywistych sytuacjach (McAuliffe i in., 2008 cytowany w Blaschke, 2012).

Rysunek 10. Podsumowanie pedagogiki, andragogiki i heutagogiki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze Stoten (2020).

c) Reprezentacja w uczeniu się

Każde pokolenie ma negatywną reprezentację społeczną. Według Guerra (2009):

Ten, o którym mowa, jest ogólnie związany z pojęciami takimi jak bezużyteczność, niepełnosprawność, ograniczenie itp. Wpływ tych negatywnych obrazów determinuje poczucie segregacji, depresji i niepewności u osób starszych, które mają wpływ zarówno na nich, jak i na postawę, jaką społeczeństwo wobec nich przyjmuje.

Escobar (2001) podkreśla znaczenie obrazu siebie u dorosłych, rozumiejąc go jako ideę siebie, którą myślimy, że projektujemy na innych, tj. wewnętrzną i zewnętrzną samoświadomość (patrz rozdział 8 a). Efekt ten ma wpływ na potrzebę pozytywnej oceny samych siebie. Osiągnięcie tego wymaga pracy i "promowania samorozwoju, poczucia własnej wartości, samowiedzy [tak, aby] faworyzowała sferę poznawczą i afektywną, co skutkuje zdrowym procesem, który sprzyja dobremu samopoczuciu i poczuciu własnej wartości osób starszych" (Guerra, 2009).



12. Covid, emocje i miejsce pracy

Pandemia wpłynęła na sposób, w jaki pracujemy. Niezależnie od miejsca pracy, COVID wywołał emocje u pracowników, które należy zidentyfikować i zarządzać nimi w celu promowania dobrego samopoczucia osobistego i zawodowego.

Jednym z głównych skutków były konsekwencje psychospołeczne. Wraz z przełamaniem barier i osobistej przestrzeni roboczej pracownicy, zwłaszcza w bardziej wrażliwych sektorach, zostali bardziej dotknięci samotnością, koncepcją siebie, pewnością siebie, aby stawić czoła nowym wyzwaniom lub samokrytyką.

W rzeczywistości, jeśli chodzi o zagrożenia psychospołeczne, izolacja społeczna i samotność są ściśle związane z depresją, a osoby starsze były bardziej narażone na to podczas fali pandemii.

Według raportu Międzynarodowej Organizacji Pracy (2020) "zagrożenia psychospołeczne mogą pojawić się lub nasilić w wyniku kryzysu COVID-19. Wiele z nich mogło pojawić się w okresie szybkiego rozprzestrzeniania się wirusa i wdrażania ścisłych środków izolacji i nadal utrzymuje się przy wznowieniu działalności. Inne mogą wzrosnąć, gdy pracownicy wrócą do swoich miejsc pracy." Zarządzanie tymi sytuacjami i emocjami wpływa nie tylko na samopoczucie osobiste, ale także na środowisko pracy i szersze kręgi społeczne.

a) Środowiska pracy po covid

W związku z tym, że coraz więcej czasu spędzamy w pracy, a granice między społecznym a zawodowym coraz bardziej się zacierają, niewątpliwie spędzamy więcej czasu ze współpracownikami. Środowisko społeczne zawsze pozostaje, a nawet teraz stało się kluczowym czynnikiem wsparcia emocjonalnego i dobrego samopoczucia. Relacje międzyludzkie przynoszą nam satysfakcję, a także rozwijają naszą inteligencję emocjonalną.

Idąc dalej, jednym ze sposobów kontrolowania sytuacji emocjonalnych jest zarządzanie emocjami. "W szczególności wsparcie społeczne jest bardzo ważnym zasobem umożliwiającym radzenie sobie ze stresem i zmniejszanie jego szkodliwego wpływu na zdrowie" (Międzynarodowa Organizacja Pracy, 2020 r.). Wszystko przechodzi przez stan emocjonalny. Ale nie zawsze jest to utrzymywane pod kontrolą w sposób poznawczy. Implikacją tego jest złe zarządzanie emocjami, takimi jak strach, niepewność, samotność, które wraz z pandemią wzrosły i są obecne w środowisku osobistym i zawodowym i mogą prowadzić do poważnych lub przewlekłych konsekwencji psychospołecznych.

Wiele środków podjętych w celu zwalczania pandemii COVID-19 (takich jak izolacja, dystans fizyczny i praca z domu) utrudnia interakcje społeczne, zarówno w pracy, jak i poza nią. Poczucie izolacji i samotności może stanowić zagrożenie dla wszystkich pracowników, zwłaszcza przez dłuższy czas. Szczególną uwagę należy zwrócić na pracowników niepełnosprawnych, dla których wymiar społeczny jest kluczowym czynnikiem integracji (Międzynarodowa Organizacja Pracy, 2020).



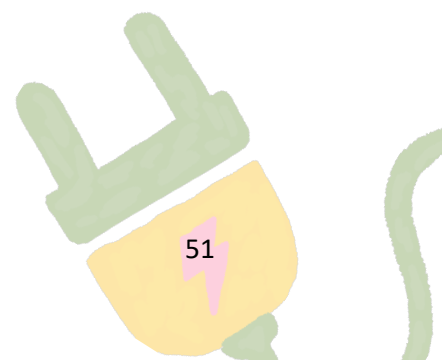
b) Nadmierne wymagania

W zarządzaniu pracą istnieją różne poziomy wymagań. Aby wykonać pracę, presja i wymagania muszą być kontrolowane. Wymaga to rozwoju umiejętności, aby utrzymać obciążenie pracą pod kontrolą.

Istnieją dwie kwestie, które mogą być problematyczne: radzenie sobie z wysokim poziomem pracy; lub niewystarczające wymagania do zarządzania nim.

Obie kwestie mogą powodować utratę kontroli nad obciążeniem pracą, powodując stały stres u pracowników i emocjonalne konsekwencje dla ich zdolności do pracy. Na przykład generowanie wątpliwości co do ich zdolności do pracy, umiejętności lub wiedzy do wykonywania zadań.

Ważne jest, aby zachować równowagę między popytem na pracę, umiejętnościami pracowników i wymaganiami pracowników. W przeciwnym razie jedną z konsekwencji może być rozwój stresu związanego z pracą.





13. Ponowne dołączanie do działania.

a) Co cenią starsi pracownicy?

Różnice w wartościach i potrzebach między różnymi pokoleniami zostały omówione w poprzednich rozdziałach. Motywacja jest konsekwencją tych potrzeb i wartości, więc logiczne jest, że zmienia się również zgodnie z nimi.

Motywacja w kontekście pracy jest definiowana przez niektórych autorów (Kooij i in., 2008) jako: "zamiar (kontynuowania) pracy". W tym duchu Kielerstajn (2008), powołując się na Lathama (2006), wskazuje, że "wiek i staż pracy są czynnikami wpływającymi na motywację do pracy". Co więcej, motywacja nabiera różnych znaczeń dla pracowników, w zależności od etapu procesu życiowego, w którym znajdują się pracownicy. Żadne potrzeby pracownika nie pozostają statyczne w czasie. Tak więc, na przykład, osoby o dużych obowiązkach, takie jak opieka nad dziećmi (nowi rodzice) lub osoby starsze, "mogą być zmuszone do koordynowania swojego codziennego harmonogramu pracy z zadaniami przypisanymi do ich funkcji osobistych i dlatego wolą pracować w niepełnym wymiarze godzin lub korzystać z elastycznych godzin pracy" Kielerstajn (2008).

Mogą wystąpić zmiany w motywacji bardziej doświadczonych pracowników, ponieważ ważne jest dla nich wyjście z monotonii pracy. Tak więc "znajdowanie nowych i znaczących wyzwań, aby nie nudzić się swoją pracą" Kauffman (1987) jest dla nich źródłem motywacji.

Dla pracowników w średnim wieku ważne jest znalezienie równowagi między pracą a życiem osobistym, ponieważ życie domowe ma zwykle priorytet, a potrzeby ekonomiczne schodzą na dalszy plan w stosunku do niezależności dzieci, a wnuki wymagają uwagi, której wcześniej nie było.

Większość badań nad motywacją do pracy koncentrowała się na młodych ludziach (Latham i Steele, 1983; Locke i Latham, 2002; Kielerstajn, 2008). Aby jednak zapewnić integrację międzypokoleniową, należy wziąć pod uwagę czynniki motywacyjne osób starszych, ponieważ wiek na rynku pracy jest kluczowym wyznacznikiem motywacji.

b) Osiąganie motywacji

Analiza satysfakcji:

W badaniu przeprowadzonym przez Lorda i Farringtona (2006) przeanalizowano spośród 20 czynników, które były najbardziej istotne dla pracowników w ich pracy. Interesy młodszych pracowników różniły się od interesów starszych pracowników. Dla młodszych pracowników "awans, bezpieczeństwo i umiejętności relacji międzyludzkich przełożonego" Kielerstajn (2008) są najważniejszymi czynnikami, podczas gdy dla starszych pracowników niezależność jest najważniejszym czynnikiem. Ponadto wskazali 6 obszarów satysfakcji dla młodszych pracowników: "poczucie spełnienia, współpracownicy dobrze się dogadują, możliwość wypróbowania własnych metod, swoboda w używaniu swojego osądu, wykorzystywanie swoich umiejętności i robienie różnych rzeczy".

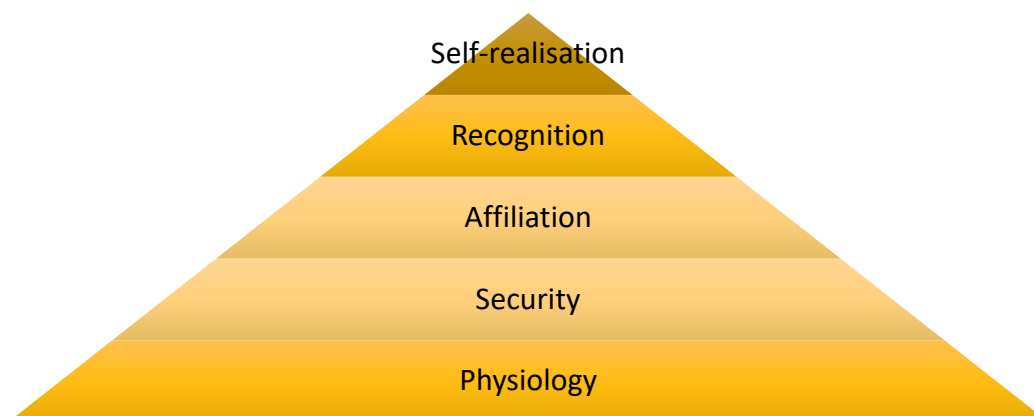
Chociaż Schullery (2013) stwierdził, że istnieją wspólne wartości, takie jak czynniki altruistyczne (np. możliwość wolontariatu w godzinach pracy). Lord i Farrington (2006) twierdzą, że aby zmierzyć zadowolenie z czynników (wartość przypisaną czynnikowi), należy uwzględnić znaczenie czynnika. I tu właśnie różnią się różne pokolenia.

Na przykład, jeśli pokolenie Y przywiązuje mniejszą wagę do wewnętrznych nagród (takich jak możliwość wykonywania trudnej pracy) niż pokolenie wyżu demograficznego, pracownicy pokolenia Y znajdą mniej satysfakcji z tego czynnika. Tak więc interpretacja wartości tego samego czynnika może być trudna przy próbie porównania między pokoleniami. Ponadto należy pamiętać, że potrzeby i priorytety zmieniają się w ciągu całego życia, a zatem, szczególnie w młodszych pokoleniach, nie powinny być interpretowane jako statyczne.

Analiza doświadczeń:

Doświadczenia zawodowe to kolejny punkt działania w satysfakcji i motywacji. Wizualizacja końca kariery zawodowej zachęca pracowników do podejmowania większych wysiłków w celu stworzenia dobrych doświadczeń. Innymi słowy, emerytura jest czynnikiem wpływającym na motywację. Natomiast początek kariery napędza mniejsze zaangażowanie ze strony młodych ludzi, z nieistniejącą obawą o koniec kariery i możliwością pracy w innych organizacjach. W tym sensie pracownicy zbliżający się do emerytury koncentrują się na bardziej pozytywnych i realistycznych doświadczeniach (Carstensen i in., 1999).

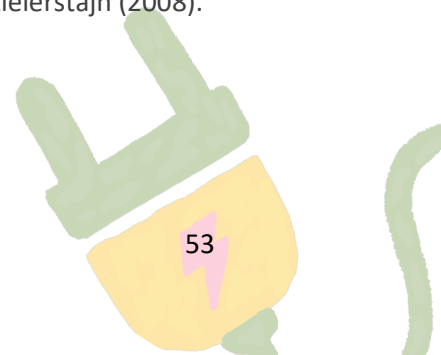
Według badań przeprowadzonych przez Higgisa i in. (2003), starsi pracownicy mają trzy rodzaje motywacji do kontynuowania pracy: ekonomiczną, samorealizację pracy lub etykę pracy. Wyniki te są zgodne z piramidą teorii motywacji człowieka Maslowa (1943) (ryc. 11).



Rysunek 11. Piramida Maslowa (1943) na temat jego teorii ludzkiej motywacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Maslowa (1943).

Zgodnie z teorią Maslowa i w odniesieniu do ustaleń kilku autorów (Lord, 2022; Lord i Farrington, 2006; Kielerstajn, 2008), pracownicy, którzy zaspokoiли ekonomiczną potrzebę (fizjologiczną i bezpieczeństwa), aby przejść na emeryturę, kontynuują pracę w oparciu o motywację zapewnianą przez przynależność i uznanie, tj. "potrzeby szacunku i uczucia" Kielerstajn (2008).





14. Równowaga między życiem zawodowym a rodzinnym

Nadal istnieją znaczne bariery dla równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Najbardziej dotknięci są pracownicy z obowiązkami rodzinnymi, chorzy krewni i rodzice. Szczególnie kobiety są nadal najbardziej negatywnie dotknięte w zakresie zatrudnienia, ponieważ zazwyczaj pracują mniej godzin, aby wypełniać obowiązki opiekuńcze.

a) Gdzie jest równowaga?

Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest coraz częściej przedstawiana jako wymagana potrzeba (Karp i in., 2002). Millenialsi są największymi zwolennikami poszukiwania tej równowagi. "Planują być aktywni w swoich społecznościach, a jeśli są rodzicami, być silną obecnością w życiu swoich dzieci. [Członkowie pokolenia X] podejmowali podobne decyzje dotyczące równowagi między życiem zawodowym a prywatnym" (Smith i in., 2016). Pokolenie wyżu demograficznego wskazało, że mieli trudności z pogodzeniem pracy i życia osobistego, ale priorytetowo traktowali życie zawodowe nad życiem, przyjmując normę kulturową tamtych czasów. Podjęcie takiej decyzji doprowadziło jednak do innych trudności w podejmowaniu nowych obowiązków, takich jak próba włączenia opieki rodzicielskiej do ich życia.

b) Osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym

Aby uniknąć wypalenia zawodowego, firmy i organizacje próbowały wdrożyć programy równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Na przykład International Business Machines Corporation (IBM) to znana amerykańska międzynarodowa firma technologiczno-konsultingowa, która stwierdziła, że 60 000 jej pracowników ma trudności z osiągnięciem równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. W odpowiedzi utworzyła "Men's Diversity Network Group". To, według Goodmana (2011), ujawniło głębokie obawy wśród personelu, zwłaszcza męskiego:

- Aby inni postrzegali swoje pragnienie jako oznakę słabości lub braku oddania ich pracy.
- Obawa o zbyt otwartą chęć skupienia się na rodzinie.
- Strach przed ostracyzmem w miejscu pracy.

Inne wyjaśnienia, dlaczego wielu pracowników nie uczestniczy w programach równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, obejmują słabą komunikację na temat dostępności programu lub nieodpowiednie wdrożenie (De Cieri i in., 2005). Jednak "obawa przed tym, jak uczestnictwo wpłynie na karierę pracownika" (Nord i in., 2002) ma duże znaczenie. W przypadku wdrażania systemów równowagi między życiem zawodowym a prywatnym powodowało to, że pracownicy albo unikali dyskusji na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, albo decydowali się opuścić miejsce pracy, zamiast współpracować z pracodawcami w celu osiągnięcia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym" (Smith i in., 2016).



15. Wiedza organizacyjna i zarządzanie efektywnością transferu wiedzy

Wraz ze wzrostem liczby starzejących się społeczeństw i rozwojem rynku pracy wraz z nowymi pokoleniami coraz bardziej istotne staje się badanie najskuteczniejszych sposobów przekazywania wiedzy i doświadczeń nowym pracownikom.

Davenport i Prusak definiują wiedzę jako "płynną mieszankę ramowego doświadczenia, wartości, informacji kontekstowych i wglądu eksperckiego, która zapewnia ramy oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji. Pochodzi i jest stosowana w umysłach znawców. W organizacjach jest ona często osadzona nie tylko w dokumentach lub repozytoriach, ale także w procedurach, procesach, praktykach i normach organizacji" (Davenport i Prusak, 1998, s. 5).

a) Wiedza organizacyjna

Zgodnie z poprzednim wstępem, wiedza organizacyjna reprezentuje rolę firmy lub organizacji. Rozwój tego "systemu przekonań, zbiorowych wspomnień, odniesień i wartości" (Chini, 2005, s. 10) pozwala firmie stworzyć przewagę konkurencyjną, która jest karmiona synergią różnorodnych umiejętności i zdolności pracowników.

Różnorodność pokoleniowa wśród pracowników pozwala na ukierunkowanie pluralizmu wiedzy i pomysłów w kierunku zapobiegania utracie wiedzy w firmie (Harvey, 2012). Kierowanie transferem wiedzy oznacza jednak radzenie sobie z możliwością zderzenia wartości, tożsamości, postaw, preferencji itp. wynikających z różnic pokoleniowych (Schmidt i Muehlfeld, 2017); innymi słowy, nie jest to proces samowystarczalny (Ropes, 2013).

Dla pomyślnego transferu wiedzy konieczne jest rozróżnienie czterech faz: inicjacji, wdrażania, przyspieszania i integracji (Grand i in., 2016; Hansen i inni. al., 2005; Szulański, 1996).

System ten wskazuje, że dzielenie się wiedzą jest warunkiem organizacyjnego procesu wiedzy, ale nie jest to jedyny krok, który należy skutecznie pokonać. Na przykład w przypadku pracownika próbującego przekazać wiedzę innemu pracownikowi mogą pojawić się trudności, takie jak: odbiorca może nie postrzegać przekazu wiedzy jako takiego; może tego nie zrozumieć; lub może zidentyfikować to jako nieistotne (Thomas i Prétat, 2009).

b) Zasoby ludzkie w wiedzy organizacyjnej

Aby rozwijać wiedzę organizacyjną o wymiarze integracyjnym, praktyki HR muszą oferować kompleksowe systemy, które są "wewnętrznie spójne i wzmacniają się nawzajem w celu osiągnięcia pewnych ogólnych wyników" (Lepak i in., 2006, s. 221; Boehm i Dwertmann, 2015).

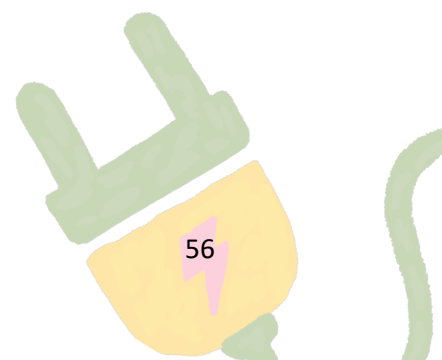
Praktyki HR mające na celu włączenie pokoleniowe zwiększą mniejszą konkurencję o zasoby między różnymi grupami wiekowymi (Boehm i in., 2014; Burmeister, van der Heijden, et al.,



2018; Kunze, Boehm i Bruch, 2011, 2013; Rudolph i Zacher, 2020). Warunek ten jest również pozytywnym wskaźnikiem dla starszych pokoleń, które postrzegają wysiłki swoich organizacji jako docenienie ich pracy, wiedzy i lat doświadczeń.

Czynnik ten wspiera to, co Fasbender i Gerpot (2022) nazywają "procesem sensu" starszych pracowników na temat ich pozycji w organizacji i wzmacnia system transferu wiedzy. "Pracownicy interpretują, że ich wkład w pracę jest nie tylko doceniany, ale także nie kwestionowany przez innych" (Bowen i Ostroff, 2004; Ferris i wsp., 1998).

Znaczenie stworzenia środowiska integracji pokoleniowej polega na znaczeniu umożliwienia rozwoju "dynamiki interpersonalnej" (Cerne i in., 2014). Oznacza to stworzenie najbardziej odpowiednich warunków sprzyjających wzajemności w relacjach między pracownikami różnych pokoleń. "Transfer wiedzy między młodszymi i starszymi pracownikami jest procesem wzajemnym obejmującym pozytywną i negatywną pętlę sprzężenia zwrotnego" Fasbender i Gerpot, (2022). Innymi słowy, z pozytywnej informacji zwrotnej pracownik, który postrzega otrzymywanie cennej wiedzy, stara się odwzajemnić wysyłającego pracownika w ten sam sposób (Jinyang, 2015; Kang i inni, al. 2017). Natomiast negatywna informacja zwrotna pojawia się, gdy otrzymuje niewielką lub żadną wiedzę o bardziej doświadczonych pracownikach. W konsekwencji nie będą odczuwać żadnego zobowiązania do reagowania na dzielenie się wiedzą (Abualqumboz i in., 2021; Choi i in., 2020).





ODWOŁANIA

- Abualqumboz, M., Chan, P. W., Bamford, D., & Reid, I. (2021). Czasowy wymiar wymiany wiedzy w horyzontalnych sieciach wiedzy. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 899919. doi:10.1108/JKM-05-2020-0346 (ang.).
- Amerykańskie Stowarzyszenie Poradnictwa. (2013). *Zarządzanie stresem dla pokolenia millenialsów*.
- Armstrong, M. (2006). *Podręcznik praktyki zarządzania zasobami ludzkimi* 10. wydanie. Strona Kogan
- Atalaya, M. (2001). *El estrés laboral y su influencia en el trabajo*. Dane przemysłowe.
- Avolio, B. J. i Bass, B. M. (1991). *Pełny zakres rozwoju przywództwa: podstawowe i zaawansowane podręczniki*. Binghamton: gitara basowa, Avolio & Associates.
- Ayuso Arcones, M. (2016). *La Inteligencia Emocional en el trabajo*.
- Baglietto, P. (2022). Największe trendy w kulturze organizacyjnej w 2022 roku. *Grupa doradcza Canopy*.
- Bass, B. M. (1999). Dwie dekady badań i rozwoju w zakresie przywództwa transformacyjnego. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1994). Rozbij szklany sufit: kobiety mogą być lepszymi menedżerami. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 3, 549-560
- Blaschke, L. (2012). *Heutagogika i uczenie się przez całe życie: przegląd praktyki heutagogicznej i samostanowionego uczenia się*. IRRODL.
- Bodankin, M. i Tziner, A. (2009) . Konstruktywna dewiacja, *dewiacja destrukcyjna i osobowość: jak się ze sobą wiążą?* Amphiteatru Econ. J. 11, 549–564
- Boehm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2015). Wykuwanie miecza jednosiecznego: Ułatwianie pozytywnych efektów różnorodności wiekowej i niepełnosprawności w miejscu pracy poprzez przywództwo, pozytywny klimat i praktyki HR. *Praca, starzenie się i emerytura*, 1(1), 41–63. doi:10.1093/workar/wau008 (ang.).
- Bolton, R. (1986). Umiejętności interpersonalne: *Jak się afirmować, słuchać innych i rozwiązywać konflikty*. Touchstone.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Zrozumienie powiązań HRM z wydajnością firmy: Rola "siły" systemu HRM. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203. doi:10.2307/20159029
- Bresó y Megías (2012). La razón y la emoción en la prevención de riesgos laborales. Importancia de la Inteligencia Emocional en la selección y formación. *Gestión práctica de Riesgos Laborales*, nr 94, p.40-45.



Brinckerhoff, P. i Hyman, V. (2007) . *Pokolenia: wyzwanie życia dla Twojej organizacji non-profit*. Sojusz Fieldstone.

Cameron, K., & Quinn, R. (2005). *Diagnozowanie i zmiana kultury organizacyjnej*. Jossey Bass.

Canning, N. i Callan, S. (2010) . Heutagogia: Spirale refleksji w celu wzmocnienia pozycji osób uczących się w szkolnictwie wyższym. *Praktyka refleksyjna*, 11(1), 71-82

Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Traktujemy czas poważnie. Teoria selektywności społeczno-emocjonalnej. *Amerykański psycholog*, 54, 165–181.

Centrum kreatywnego przywództwa. (2020). *Taktyka przewodzenia przez pokolenia*. Źródło <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/the-secret-to-leading-across-generations/>

Cerne, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Kerlavaj, M. (2014). To, co się dzieje, pojawia się: ukrywanie wiedzy, postrzegany klimat motywacyjny i kreatywność. *Academy of Management Journal*, 57, 172–192. doi:10.5465/amj.2012.0122 (ang.).

Chalofsky, N. (2007). Przełomowy fundament dyscypliny HRD: ludzie, uczenie się i organizacje. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 431–442.

Chalofsky, N., Rocco, T., & Morris, M. (2014) . *Podręcznik rozwoju zasobów ludzkich*. Wiley & Sons, Inc.

Cherniss, C. i Goleman, D. (2005) . *Inteligencja emocjonalna en el trabajo*. Kairós.

Chini, TC 2005, *Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations*, Palgrave MacMillan, Nowy Jork.

Choi, G., Nam, C., Kim, S., Jung, HJ i Lee, C. H. (2020). Skąd bierze się motywacja do dzielenia się wiedzą? Przypadek zewnętrznego programisty na platformach mobilnych. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1681–1704. doi:10.1108/JKM-08-2019-0449 (ang.).

Chopra, P. K. i Kanji, G. K. (2010) . *Inteligencja emocjonalna: katalizator inspirującego przywództwa i doskonałości zarządzania*. *Total Quality Management*, 21 (10), s. 971--1004.

Chrobot-Mason, D. (2003). Rozwijanie kompetencji wielokulturowych dla menedżerów: te same stare umiejętności przywódcze czy coś nowego? *The Psychologist-Manager Journal*, 6(2), 5–20. <https://doi.org/10.1037/h0095923>

Cloke, K. (2011). Bez tytułu [główny mówca]. W *24 Instytucie Mieszkaniowym – zima 2011*. Uniwersytet Nova Southeastern.

Covey, S. (2013). *El Liderazgo centrado en principios*. Paidós.

Currans, J. (2018). Wiodąc przez pokolenia. *Dyrektor ds. Kształcenia*.

Czaja, S. J. (2001). Zmiany technologiczne i starszy pracownik. W: J. E. Birren i K. W. Schaie (red.), *Handbook of the psychology of aging* (str. 547-568). Prasa akademicka.

Davenport, TH & Prusak, L 1998, *Wiedza robocza: jak firmy zarządzają tym, co wiedzą*. Harvard Business School, Boston.



Deloitte Global Talent. (2021). *Millenialsi i pokolenie Z – priorytetem dla zdrowia psychicznego w pracy.*

Devadass, R. (2011). Motywacja pracowników w organizacjach: integracyjny przegląd literatury. *International Proceedings Development and Research*, 10.

El Cronista. (2008). *Turbulencia generacional.* Źródło https://www.utdt.edu/ver_nota_prensa.php?id_nota_prensa=2230&id_item_menu=6

Emmerling, R. J. & Boyatzis, R. E. (2012). Kompetencje w zakresie inteligencji emocjonalnej i społecznej: implikacje międzykulturowe. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19 (1), s. 4--18.

Escobar Guerrero, M. (2001). *Pensar la práctica para transformarla.* Xátiva: Diálogos.

Eurich, T. (2010). Czym naprawdę jest samoświadomość (i jak ją kultywować). *Inteligencja emocjonalna. Samoświadomość* (s. 11-37). Harvard Business Review Press.

Fasbender, U., & Gerpott, F. (2021). Transfer wiedzy między młodszymi i starszymi pracownikami: czasowy model porównania społecznego. *Praca, starzenie się i emerytura*, 8(2), 146-162. <https://doi.org/10.1093/workar/waab017>

FEMZ i Qualitas. *Inteligencia Emocional.*

Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., HarrellCook, G., & Frink, D. D. (1998). W kierunku teorii kontekstu społecznego relacji zarządzania zasobami ludzkimi a efektywnością organizacji. *Przeгляд zarządzania zasobami ludzkimi*, 8(3), 235–264. doi:10.1016/s1053-4822(98)90004-3 (ang.).

Rada Trenerów Forbesa. (2019). *13 wskazówek, jak połączyć wielopokoleniową siłę roboczą.* Źródło <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/02/12/13-tips-for-bringing-your-multi-generational-workforce-together/?sh=5a97d5c41c6d>

Gallup. (2022). *Raport o stanie globalnego miejsca pracy: sprawozdanie z 2022 r.*

Gibson, J. (1999). *Las organizaciones. Componente y estructura de procesos.* Od redakcji Mc Graw Hill. 8va edición. Chile

Giles, H., Noels, K., Williams, A., Ota, H., Lim, T. i Hung Ng, S. et al. (2003). Komunikacja międzypokoleniowa między kulturami: postrzeganie rozmów przez młodych ludzi ze starszymi rodzinami, starszymi spoza rodziny i rówieśnikami w tym samym wieku. *Journal Of Cross-Cultural Gerontology*, 18, 1–32.

Gino, F., & Norton, M. (2013) . *Dlaczego rytuały działają.* Amerykański naukowiec.

Goldhaber, G. i Balaguer, J. (1984). *Comunicación organizacional.* Diana.

Goleman, Daniel. (1999). *Inteligencja emocjonalna.*

Goleman, D. (1995). *Inteligencja emocjonalna: Dlaczego może mieć większe znaczenie niż IQ.* Nueva York: Bantam Books



Goodman, C.K. (2011, 1 lutego). Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym. *Gazety Knight Rider*. Źródło <http://www.seacoastonline.com/article/20050309/Business/303099917>

Grand, J. A., Braun, M. T., Kuljanin, G., Kozłowski, S. W. J., & Chao, G. T. (2016). Dynamika poznania zespołowego: zorientowana na proces teoria powstawania wiedzy w zespołach. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1353–1385. doi:10.1037/apl0000136 (ang.).

Guerra García, P. (2009). *Osoby starsze, aktywne czy bierne? Znaczenie uzyskania instrukcji w ich aktywnym zachowaniu* (s. 319-332). Sewilla: secretariado de publicaciones universidad de sevilla.

Guerrero, K. i Andersen, P. (2000). *Emoción en las relaciones cercanas: un libro de consulta* (s. 171-83). Mędrzec, 2000.

Gutiérrez Pérez, L. (2021). *Personas and organizaciones: La sinergia imprescindible*. CALIGRAMA.

Hansen, M. T., Mors, M. L., & Lovas, B. (2005). Dzielenie się wiedzą w organizacjach: Wiele sieci, wiele faz. *Akademia Zarządzania*, 48, 776–793.

Harvey, J.-F. (2012). Zarządzanie pamięcią organizacyjną za pomocą międzypokoleniowego transferu wiedzy. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 400–417. doi:10.1108/13673271211238733 (ang.).

Hinkle, S., Taylor, L., Fox-Cardamone, L. i Crook, K. (2011) . Identyfikacja wewnątrzgrupowa i różnicowanie międzygrupowe: podejście wieloskładnikowe. *British Journal of Social Psychology*, 28(4), 305-317

Hirsch, A. (2022). Jak zarządzać konfliktem międzypokoleniowym w miejscu pracy. *SHRM*.

Ho, V. T. (2012). Interpersonalne zachowania w pracy, które przynoszą efekt przeciwny do zamierzonego: rozróżnianie zachowań skoncentrowanych na osobie i zadaniach oraz ich poprzedników. *J. Bus.*, 27, 467–482. doi: 10.1007/s10869-012-9256-7

Huda, S., Widodo, S. i Sunaryo, W. (2016) . Związek efektywności treningu, inteligencji emocjonalnej i motywacji do pracy z wydajnością. *International Journal Of Managerial Studies And Research*, 4(9). <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0409008>

ILO. (2020). *Gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo durante la pandemia de COVID-19*. Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP).

Jacquemont, D., Maor, D. i Reich, A. (2021) . Jak pokonać szanse na transformację. *Mckinsey i spółka*. [dostęp 30 września 2022].

Jinyang, L. (2015). Dzielenie się wiedzą w społecznościach wirtualnych: perspektywa teorii wymiany społecznej. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(1), 170–183. doi:10.3926/jiem.1389 (ang.).

Johnson, G i Scholes, K. (1997). *Odkrywanie strategii korporacyjnej*, Prentice Hall, Hemel Hempstead



Jordan-Marsh, M. (2009) Understanding Communication and Aging: Developing Knowledge and Awareness, J. H., *Journal of Women and Aging*, 21:1, 79-80, DOI:10.1080/08952840802633818

Joshi, A., Dencker, J.C., Franz, G. i Martocchio, J.J. (2010) . Rozpakowywanie tożsamości pokoleniowych w organizacjach. *Przegląd Akademii Zarządzania*, 35, 392-414.

Kahnweiler, W. i Kahnweiler, J. (2012) . *Kształtowanie roli HR*. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Kang, Y. J., Lee, JY i Kim, H. W. (2017) . Psychologiczne podejście do dzielenia się wiedzą online. *Komputery w ludzkim zachowaniu*, 74, 175–187. doi:10.1016/j.chb.2017.04.039 (ang.).

Kanwar, Y. S., Singh, AK, & Kodwani, AD. (2009). Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym i wypalenie zawodowe jako predyktory satysfakcji z pracy w branży IT-ITES. *Wizja: The Journal of Business Perspective*, 13(2), 1-12. doi: 10.1177/097226290901300201

Kaplan, R.S. i Norton, D.P. (2004). La disponibilidad estratégica de los activos intangibles. *Harvard Deusto Business Review*, marzo 2004, 38-51.

Karp, H., Fuller, C., & Sirias, D. (2002). Wypełnianie luki boomer Xer. Tworzenie autentycznych zespołów zapewniających wysoką wydajność w pracy. Palo Alto, Kalifornia: DaviesBlack Publishing.

Kauffman, N., (1987). Motywowanie starszego pracownika. *Advanced Management Journal*, 52, 2, 43.

Kerr, M. (2022). *Miejsce pracy. Tradycje i rytuały budują kulturę*, Michael Kerr. Źródło <https://mikekerr.com/free-articles/humour-in-the-workplace-articles/humor-in-the-workplace-helped-along-through-traditions-and-rituals/>.

Kidwell, R. (2003). *Pomaganie starszym pracownikom w radzeniu sobie z ciągłą poprawą jakości*.

Kielerstajn, R. (2008). *Wiek i motywacja do pracy: Opinia starszych pracowników*. Stitutionen för Pedagogik, Didaktik och Psykologi.

King, E., Finkelstein, L., Thomas, C. i Corrington, A. (2019) . Różnice pokoleniowe w pracy są niewielkie. Myślenie, że są duże, wpływa na nasze zachowanie. *Harvard Business Review*.

Kinnane, J.F. & Baubinger, J.R. (1963), Wartości życiowe i praca. *Values Journal of Counselling Psychology*, 10.

Knowles, M. S. (1978). Andragogia: teoria uczenia się dorosłych w perspektywie. *Community College Review*, 5(3), 9–20. <https://doi.org/10.1177/009155217800500302>

Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Motywacja starszych pracowników do kontynuowania pracy: Pięć znaczeń wieku: przegląd koncepcyjny. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364–394. <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>





Krishnakumar, S., Hopkins, K., & Robinson, M. (2016) . Kiedy źle się czujesz w pracy, nie oznacza złego działania w pracy: moderująca rola inteligencji emocjonalnej związanej z pracą. *Motywacja i emocje*, 41(1), 122-134. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9588-0>

La Universidad Europea; Quirón Salud; AESPLA; FREMAP; el Instituto de Salud Carlos III; la Universidad Pontificia Comillas; ICAI – ICADE; el Observatorio RR. GG; el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo; APA; el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid; KRYTERIA. (2022). *Estudio Salud & Bienestar Intergeneracional*.

Latham, G. P., & Steele, T. P. (1983). Motywacyjny wpływ uczestnictwa w porównaniu z wyznaczaniem celów na wydajność. *Academy of Management Journal*, 26, 406 – 417.

Latour, P. (2020). *Trabaja con la generación Y*.

Laura, R. (2015). Heutagogía: aprender a cambiar en la madurez. *Los nuevos "aprendices": Constructores, Creadores, Conectores*. CIIDECH

Lee, J. W. i Kwak, D. W. i Song, E., Czy starsi pracownicy mogą pozostać produktywni? Rola umiejętności i szkoleń ICT (7 stycznia 2021 r.). Dokument roboczy CAMA nr 4/2021, źródło SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3761501> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3761501>

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). Konceptyjny przegląd systemów zarządzania zasobami ludzkimi w strategicznych badaniach zarządzania zasobami ludzkimi. W: *Badania w zarządzaniu personelem i zasobami ludzkimi* (tom 25, s. 217–271). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1016/S0742-7301(06)25006-0 (ang.).

Lepisto, D. (2022). Praca rytualna i kształtowanie wspólnego poczucia sensu. *Academy Of Management Journal*, 65(4), 1327-1352. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0854>

Lingiardi, V. i McWilliams, N. (2017) . *Guilford Press*.

Lipsky, DB, Seeber, R. L. i Fincher, RD (2003) . *Nowe systemy zarządzania konfliktami w miejscu pracy*. Jossey-Bass.

Livermore, D. (2019). *Lider z inteligencją kulturową*. AMACOM. Earley, P. i Mosakowski, E. (2004). *10 obowiązkowych lektur HBR na temat zarządzania w różnych kulturach*.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Budowanie praktycznej teorii wyznaczania celów i motywacji do zadań. 35-letnia odyseja. *Amerykański psycholog*, 57, 705 – 717

Lord, R.L., Farrington, P., (2006). Związane z wiekiem różnice w motywacji pracowników wiedzy. *Engineering Management Journal*, 3, 20 – 26.

Malhotra, M. i Kathuria, K. (2017) . Związek między inteligencją duchową, satysfakcją z pracy i nieproduktywnymi zachowaniami w pracy wśród pracowników międzynarodowych firm w Indiach. *J. Psychosoc. Res.* 12, 315–323.

Manzoor, Q. (2011). Wpływ motywacji pracowników na efektywność organizacji. *European Journal of Business And Management*, 3 (3), s. 36--44.

Marques, J. (2022). *A Importância da Autorregulação no Ambiente Profissional - José Roberto Marques - Presidente do IBC Coaching*. José Roberto Marques - Presidente do IBC Coaching. Źródło <https://jrmcoaching.com.br/blog/autorregulacao-no-ambiente-profissional/>.



Maslow, A. H. (1943). Teoria ludzkiej motywacji. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Mathure, G. (2017). *Kultura miejsca pracy – nawyki, rytuały i ceremonie. Średni*. Źródło <https://blog.tydy.co/workplace-culture-part-1-habits-rituals-ceremonies-3a464655bff0>.

Mayer, J.D. y Salovey, P. (1997). *Czym jest inteligencja emocjonalna?* P. Salovey i D. Sluyter (red.). *Rozwój emocjonalny i inteligencja emocjonalna: implikacje dla nauczycieli* (str. 3-31) Nueva York: Basic Books.

McAuliffe, M., Hargreaves, D., Winter, A., & Chadwick, G. (2008). Czy pedagogika nadal rządzi? *W: Proceedings of the 2008 AAEE Conference*, 2008. Yeppoon, Queensland. Źródło http://www.engineersmedia.com.au/journals/aaee/pdf/AJEE_15_1_McAuliffe%20F2.pdf

McCord, M. (2022). *Bienestar en el lugar de trabajo: El estrés aumentó desde el inicio del COVID-19*. Światowe Forum Ekonomiczne.

Merriam, S.B. (2001). *Andragogika i samodzielne uczenie się: filary teorii uczenia się dorosłych*. Nowe kierunki kształcenia dorosłych i ustawicznego, 89, 3-13. San Francisco, Kalifornia: Jossey-Bass

Messmer, M. (2013). *Zestaw zasobów ludzkich dla manekinów*.

Mezirow, J. (1997). *Transformacyjne uczenie się: teoria do praktyki*. Nowe kierunki kształcenia dorosłych i ustawicznego, 74, 5-12. Stany Zjednoczone. Jossey-Bass Publishers

Montagud Rubio, N. (2020). Una serie de consejos y fórmulas para aprender a regular mejor nuestras propias emociones. *Psicología y mente*.

Mora, F. (2017). *Neuroeducación. Solo se puede aprender aquello que se ama*. Madryt: Alianza Editorial.

Morrison, D., McCutcheon, J. Wzmocnienie pozycji nieformalnego, samodzielnego uczenia się osób starszych: wykorzystanie potencjału internetowych sieci uczenia się osobistego. *RPTTEL 14*, 10 (2019). <https://doi.org/10.1186/s41039-019-0104-5>

Nei, KS, Foster, J. L., Ness, AM, i Nei, D. S. (2018) . Osoby łamiące zasady i poszukujące uwagi: predyktory osobowości uczciwości i odpowiedzialności liderów. *Int. J. Sel. Assess.* 26, 17–26. doi: 10.1111/ijsa.12201

Nkonyo Njoroge, C. i Yazdanifard, R. (2014) . Wpływ inteligencji społecznej i emocjonalnej na motywację pracowników w wielopokoleniowym miejscu pracy. *Global Journal Of Management And Business Research: Administracja i zarządzanie*, 14 (3).

Ojeda, D., Saldivia, K., Andrea, C., Cofré, M. i Estrada Goic, C. (2016) . *ARTIGO ORIGINAL Identificación Social y/o Percepción de Similitud: Aproximación a los Efectos Diferenciales sobre el Esencialismo 1*.

Paglia F, Caci B, Barbera LD. Technostress: badanie dotyczące własnej skuteczności komputera, postawy internetowej i lęku komputerowego. *Ann Rev Cyberterapia Telemed.* 2008;6:63–69



Parker, C. (2022). *Różnice pokoleniowe w postawach dotyczących równowagi między życiem zawodowym a prywatnym*.

Paychex. (2019). *Jak zarządzać 5 pokoleniami w miejscu pracy*. Źródło <https://www.paychex.com/articles/human-resources/how-to-manage-multiple-generations-in-the-workplace>

Pons Verdú, Fernando J., & Ramos López, José (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2),81-98.[fecha de Consulta 1 de Octubre de 2022]. ISSN: 1576-5962. Disponible pl: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324583002>

PsicoActiva. Źródło <https://www.psicoactiva.com/blog/que-son-las-emociones/>.

Ramírez, Fanny i Rivera, Alix Belén i Álvarez de Fernández, Teresita i Rojas, Luis Rodolfo (2005). LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. *Negot*, 1(2),32-48.. ISSN:. Disponible pl: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>

Rime, B. (2007). *Regulacja emocji interpersonalnych*. Guilford Press.

Rojas, A. (2011). *Aprender el Futuro. Heutagogía*.

Liny, D. (2013). Uczenie się międzypokoleniowe w organizacjach. *European Journal of Training and Development*, 37, 713–727. doi:10.1108/EJTD-11-2012-0081 (ang.).

Rowe, M. (2001). *Negocjacje i zarządzanie konfliktami*. MIT OpenCourseWare. [dostęp 1 października 2022], z <https://ocw.mit.edu/courses/15-667-negotiation-and-conflict-management-spring-2001/pages/lecture-notes/>.

Ryan, E. B., Szechtman, B. i Bodkin, J. (1992). Postawy wobec młodszych i starszych osób uczących się korzystania z komputerów. *Journal of Gerontology*, 47(2), P96–P101. <https://doi.org/10.1093/geronj/47.2.P96>

Salvador Ferrer, C. (2010). *Análisis transcultural de la inteligencia emocional*. Universidad de Almería.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza i Janes Editores.

Schmidt, X., & Muehlfeld, K. (2017). Co jest takiego specjalnego w międzypokoleniowym transferze wiedzy? Identyfikacja wyzwań związanych z międzypokoleniowym transferem wiedzy. *Management Revue*, 28, 375411. doi:10.5771/0935-9915-2017-4-375

Schullery, N. M. (2013). Zaangażowanie w miejscu pracy i pokoleniowe różnice w wartościach. *Kwartalnik Komunikacji Biznesowej*, 76(2), 252-265. doi:10.1177/1080569913476543

Shaw, H. (2013). *Punkty sporne: jak sprawić, by 4 pokolenia pracowały razem w 12 miejscach, w których się rozdzielają*. Yates & Yates

Skarlicki, D. P. i Folger, R. (1997). Odwet w miejscu pracy: rola sprawiedliwości dystrybucyjnej, proceduralnej i interakcyjnej. *J. Appl.*. 82, 434–443. DOI: 10.1037/0021-9010.82.3.434



Smith, D., Roebuck, D., & Elhaddaoui, T. (2016) . Przywództwo organizacyjne i integracja między życiem zawodowym a prywatnym: spostrzeżenia trzech pokoleń mężczyzn. *Creighton Journal Of Interdisciplinary Leadership*, 2(1), 54. <https://doi.org/10.17062/cjil.v2i1.31>

Smith, S. (2019). *Jak rytuały mogą stworzyć lepszą kulturę miejsca pracy*. AHRI.

Smola, K.W. i Sutton, C.D. (2002). Różnice pokoleniowe: rewizja wartości pracy pokoleniowej na nowe tysiąclecie. *Dziennik zachowań organizacyjnych*

Sorensen, M. S. (2017). *Słyszę cię: zaskakująco prosta umiejętność kryjąca się za niezwykłymi relacjami*. Prasa Autumn Creek.

Stoten, D. (2020). Heutagogia praktyczna: promowanie spersonalizowanego uczenia się w edukacji zarządzania. *Uczenie się dorosłych*, 31(4), 161–174. <https://doi.org/10.1177/1045159520905364>

Szulański, G. (1996). Badanie wewnętrznej lepkości: przeszkody w transferze najlepszych praktyk w firmie. *Strategic Management Journal*, 17, 27–43. doi:10.1002/smj.4250171105 (ang.).

Tajfel, H. i Turner, J.C. (1986) *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*. Psychologia relacji międzygrupowych, Hall Publishers, Chicago, 7-24.

Teague, P., Roche, W. K., Gormley, T. i Currie, D. (2015) . *Jak należy zarządzać konfliktami w miejscu pracy?* Kontrastujące ścieżki w literaturze. Komisja ds. Stosunków Pracy.

Amerykański Instytut Stresu. (2019). *Zwalczanie stresu pokoleniowego w miejscu pracy*.

Thomas, T., & Prétat, C. (2009). *Proces transferu wiedzy*. Baltic Business School na uniwersytecie w Kalmie.

Toledo Castillo, F. i Salvador Martínez, C. (2014) . *Manual de inteligencia emocional aplicada a la prevención de riesgos laborales*. Murcia: Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia (CROEM).

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *Kultury organizacji pracy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Twenge, J.M., Campbell, SM, Hoffman, BJ i Lance, CE (2010) . Różnice pokoleniowe w wartościach pracy: wzrost wartości rekreacyjnych i zewnętrznych, malenie wartości społecznych i wewnętrznych. *Journal of Management*, 36, 1117-1142.

Tziner, A., Fein, EC, i Oren, L. (2012) . *Ludzka motywacja i jej wyniki, w Downsizing: Is Less Still More?* red. C. L. Cooper, A. Pandey i J. C. Quicks. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 103–133.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Delivering Value and Delivering Results*, Boston: Harvard Business School Press.

Uniwersja. (2013). *7 Consejos para mejorar la comunicación entre diferentes generaciones*. Źródło <https://www.universia.net/ec/actualidad/empleo/7-consejos-mejorar-comunicacion-entre-diferentes-generaciones-1063883.html>



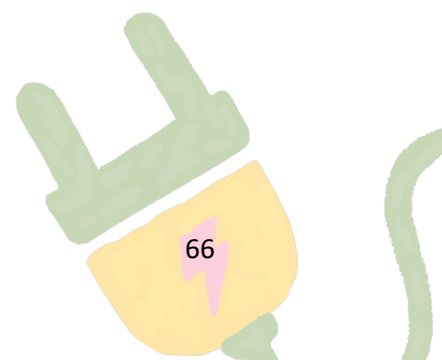
Urick, M. (2012). Badanie tożsamości pokoleniowej: podejście wieloparadygmatowe. *Journal Of Business Diversity*, 12.

Waldman, E. (2021). Jak zarządzać wielopokoleniowym zespołem. *Harvard Business Review*.

Wilson, C. (2022). Psychologia pozytywna. [dostęp 1 października 2022], z <https://positivepsychology.com/conflict-resolution-in-the-workplace/>.

Wok, S. i Hashim, J. (2013) . *Komunikowanie się i dzielenie się relacjami zawodowymi ze starszymi pracownikami*.

Wrench, J. S., McCroskey, J. C. i Richmond, V. P. (2008) . *Komunikacja międzyludzka w życiu codziennym: wyjaśnienia i zastosowania*. Allyn i Bacon; str. 423.





Switch on
supporting people aged 55+



Co-funded by
the European Union

E-COURSEBOOK MODULE B



SPIS TREŚCI

Radzenie sobie ze stresem	3
Pojmowanie stresu, definicja, objawy.....	3
Proaktywność jako sposób odzyskiwania kontroli nad sytuacją, życiem, sposób na redukcję stresu.....	5
Redukcja stresu i konsekwencji sytuacji emocjonalnych wywołujących napięcie	8
Radzenie sobie ze stresem i emocjami przy pomocy ćwiczeń oddechowych, wizualizacji, analizy logicznej i podważania tez.....	10
Uważność na ciało jako droga redukcji stresu.....	13
Myśli jako źródło stresu. Jak myśleć by nie potęgować stresu od wewnątrz.	16
Proaktywność	19
Proaktywność vs Reaktywność.....	19
Moja Proaktywność.....	21
Po co mi to?.....	23
Działam!.....	25
Mam plan!	28
Proaktywny plakat.....	31
Pozytywna komunikacja	33
Komunikowanie intencji.....	33
Pozytywna komunikacja: używanie opinii unikanie ocen.	36
Unikanie błędów w komunikowaniu się.....	39
Klarowność i precyzja jako czynniki pozytywnej komunikacji.....	42
Budowanie pozytywnych relacji – mówienie o potrzebach.....	45
Kompetencja konstruktywnej informacji zwrotnej w kontaktach zawodowych	48
Dobre nawyki.....	52
Nasze nawyki	52
Co jest dobre, co jest złe	53
Zmiana nawyków.....	55
Kalambury	57
Videoblog.....	58
Plan działania.....	59
Rozwiązywanie konfliktów	61
Zjawisko konfliktu wprowadzenie	61
Konflikt relacji.....	63
Konflikt danych.....	65
Konflikt interesów	67
Konflikt strukturalny.....	69
Konflikt wartości.....	71



MODUŁ

Nazwa
Radzenie sobie ze stresem

SCENARIUSZ 1

Nazwa	
Pojmowanie stresu, definicja, objawy	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Flipchart, pisaki	Min 120

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach	
Podział uczestników	
Przez odliczanie	
Materiały	Czas trwania
Flipchart, pisaki	40
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik zna podstawowe definicje stresu	
Polecenie dla uczestników	
<p>Usiądźcie w parach i opowiedzcie sobie o przykładowej stresującej was sytuacji z przeszłości. Nie wybierajcie szczególnie złożonych i trudniejszych sytuacji. Niech to będzie niewielki znany wam stres. Zauważcie jakie podobne aspekty cechują te trzy wasze sytuacje (po ich wysłuchaniu od siebie). Zbierzcie te podobieństwa.</p> <p>W kręgu: Co cechowało te stresujące sytuacje. Co to zatem jest stres? Jakbyście odpowiedzieli? Na co oddziałuje, co obejmuje? Usiądźcie zatem w dwu podgrupach i zapiszcie krótkie definicje stresu tak jak teraz układa się Wam to w głowie. Stres to psychofizyczna reakcja organizmu na bodziec, którego nie spodziewamy się(nie możemy przewidzieć). Stres wydarza się przede wszystkim w sytuacjach braku kontroli nad sytuacją w której się znaleźliśmy.</p>	

Opis przebiegu ćwiczenia

Grupa pracuje nad przykładami stresujących sytuacji w trójkach, bada podstawowe aspekty tych sytuacji które są powtarzalne u różnych osób, formułuje definicję stresu. Trener dodaje znane mu definicje.

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności

Praca w podgrupach

Podział uczestników

Przez odliczanie

Materiały

Czas trwania

Flipchart, pisaki

40 min

Polecenie dla uczestników

Usiądźmy w kręgu. Jakie aspekty dają się wyróżnić spośród opisów stresu jakie pojawiły się w poprzednim ćwiczeniu. Jakie aspekty można by wyodrębnić by bardziej szczegółowo opisać czym jest stres. Ok. Zatem podzielcie się na dwie podgrupy. Pierwsza niech przeprowadzi burzę mózgów na temat objawów stresu, druga na temat przyczyn. Unikajcie na tym etapie oceniania swoich pomysłów. Niech listy objawów i źródeł będą jak najdłuższe, śmiało zapisujcie to czego nie jesteście pewni. Uzupełnimy wspólnie.

Po zebraniu źródeł i objawów grupy prezentują wyniki swojej pracy.

Teraz niech każde z Was zapisze dla siebie te objawy i te źródła stresu które zauważacie u siebie. Możemy o tym jeszcze porozmawiać – jakie macie refleksje po tej pracy. Zapraszam.

Podsumowanie:

Stres jest zjawiskiem towarzyszącym naszemu życiu powszechnie i ma wiele różnych potencjalnych źródeł. Każdy ma swoje indywidualne tendencje i własne silne stresory. Każdy też będzie miał tendencję do redukcji stresu innymi sposobami. Warto więc je znać.

Opis przebiegu ćwiczenia

Grupa w dwu podgrupach generuje zestawienia objawów i źródeł stresu. Następnie w pracy indywidualnej uczestnicy analizują obecność i źródła stresu w swoim życiu.

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności

Praca w trójkach

Podział uczestników

Przez odliczanie

Materiały

Czas trwania

Flipchart, pisaki

40 min

Rezultaty szczegółowe

Uczestnik zna sposoby redukcji stresu i planuje ich stosowanie

Polecenie dla uczestników

Zapraszam Was do trójek z pierwszego ćwiczenia. Podzielcie się sposobami jakich użyliście by poradzić sobie ze stresem w tych sytuacjach. Poszukajcie wspólnie innych sposobów jakie w tym położeniu moglibyście zastosować by zredukować swój stres.

W kręgu.

Zapraszam do zapisania wspólnie możliwie długiej listy sposobów redukcji stresu

Po zebraniu propozycji:

Zapraszam Was do zanotowania tych sposobów redukcji stresu, które bylibyście skłonni zastosować w waszych wyjściowych sytuacjach. Następnie przyjrzyjcie się i zanotujcie te które wydają się dla was przydatne w ogóle a nie znałicie ich wcześniej, bądź nie traktowaliście jako czynników odstraszających.

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy poszukują w trójkach a później w kręgu sposobów redukcji stresu. Następnie wybierają takie, które w ich ocenie mogą działać w kierunku redukcji ich stresu.

SCENARIUSZ 2

Nazwa	
Proaktywność jako sposób odzyskiwania kontroli nad sytuacją, życiem, sposób na redukcję stresu.	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Flipchart, pisaki	100 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca w dwu podgrupach	
Podział uczestników	
Uczestnicy dobierają się w podgrupy według własnego uznania. Dążą do tego by pracować z osobami z którymi jeszcze nie pracowały.	
Materiały	Czas trwania
Flipchart, pisaki	30 min
Rezultaty szczegółowe	
Rozpoznanie wzorców podejmowania inicjatywy.	
Polecenie dla uczestników	
<p>Podzielcie się w podgrupach przykładami zdarzeń w których wy lub inne osoby odniosłyście sukces (grupa A) lub porażkę (grupa B). zastanówcie się nad przyczynami/czynnikami efektywności/nieefektywności. Zauważcie w jakim stopniu pojawiała się tam inicjatywa?</p> <p>Podsumujcie pracę w każdej z podgrup listą głównych czynników efektywności i nieefektywności. (wiara w siebie, poczucie własnej wartości, posiadanie zasobów materialnych i psychicznych, wytrwałość, nastawienie na cel i na sukces, wsparcie innych, czas, baza materialna, inicjatywa, aktywność, systematyczność, zdecydowanie, chronienie się, niezłomność)</p> <p>Przyjrzyjcie się temu w jakim stopniu wśród nich pojawia się inicjatywa.</p> <p>Zaprezentujcie wyniki swojej pracy drugiej podgrupie. Zapraszam was do uzupełniania wyników drugiej grupy, oraz do krótkiej dyskusji.</p> <p>Co daje podejmowanie inicjatywy ? (możliwość odniesienia sukcesu, uczenia się na porażce, nie zagłębianie się w staniu w miejscu, odzyskanie sprawczości, kontroli, redukcję stresu)</p>	

Co wspiera podejmowanie inicjatywy? (odnoszenie sukcesów, uczenie się, rozwijanie się)
 Jak inicjatywa wpływa na poczucie wartości własnej? (buduje)
 Jak się ma poczucie sprawstwa do wykazywania inicjatywy? (jest potrzebne, jak ktoś go nie ma będzie miał trudność z podejmowaniem inicjatyw)
 Jak inicjatywa wpływa na poczucie sprawstwa? (wzmacnia, buduje)
 Co się dzieje ze stresem kiedy macie poczucie sprawstwa i podejmujecie inicjatywę?
 Zanotujcie każdy dla siebie: podejmę więcej inicjatywy w następujących obszarach mojego życia...

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy pracują w dwu podgrupach, analizują przyczyny efektywności i nieefektywności, tworzą listy przyczyn, analizują znaczenie inicjatywy w odnoszeniu sukcesu.

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach	
Podział uczestników	
Przez odliczanie	
Materiały	Czas trwania
Wydruki zestawów sentencji	30 min
Rezultaty szczegółowe	
Rozpoznanie własnego kręgu wpływu oraz zrezygnowanie z podejmowania działania poza swoim kręgiem wpływu.	
Polecenie dla uczestników	
<p>Porównajcie w trójkach zestawy sentencji:</p> <p>Zestaw 1: Będę współpracować Sprawdzę co mogę zrobić Będę wyrozumiały Będę cierpliwy Zaczynam się uczyć Przeanalizuję możliwości Zrobię co będę mógł dziś Będę cierpliwy Rozwijam swoją kreatywność Jeszcze poczekam Kończę już pracę Piszę własny projekt</p> <p>Zestaw 2: Gdybym miał bardziej cierpliwego szefa Gdybym miała lepszego męża Byłoby inaczej gdybyś był inny Będę szczęśliwy gdy będę miał dom Gdybym miała skończone studia mogłabym więcej Gdybym miała bardziej posłuszne dzieci</p> <p>Omówienie grupowe:</p>	

Dyskusja w kierunku odkrycia jakie postawy kryją się za poszczególnymi grupami sentencji.
 Co łączy sentencje w zestawie pierwszym a co w drugim
 Co różni obydwie zestawy od siebie (zestaw 1 „być” własny krąg wpływu, zestaw 2 „mieć” krąg zainteresowań, przestrzeń poza własnym kręgiem wpływu)
 Jakie postawy ujawniają poszczególne zestawy? (pro aktywna/reaktywna)
 Jak myślenie i wyrażanie siebie a także podejmowanie decyzji i działań powiązanych z pierwszą grupą sentencji wpływa na stres? Czy może mieć działanie redukujące stres?

Który rodzaj myślenia (mówienia) rozpoznajesz u siebie. Który sposób myślenia i mówienia przybliży cię do większej efektywności, osiągania celów, postawy pro aktywnej?
 Wybierz sentencje z grupy pierwszej, które zastosujesz by je wdrożyć w życie i zredukować swój stres.

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy w trójkach analizują różnice w zestawach sentencji, rozpoznają iż sentencje te reprezentują postawę pro aktywną i reaktywną.
 Prowadzący wnosi perspektywę działania we własnym kręgu wpływu:
 - skupienie na sobie, decydowanie za siebie, zastanawianie się nad tymi aspektami życia na które osobiście mamy wpływ, myślenie i planowanie we własnej przestrzeni wewnętrznej (nie innych osób).
 Podkreśla, że to aspekt postawy pro aktywnej, źródło efektywności, sukcesu i spokoju.
 Prowadzący zachęca do porzucenia próby analizowania rzeczywistości, przeżywania emocji związanych z tym co poza indywidualnym kręgiem wpływu, podejmowania działań poza swoim kręgiem wpływu (postawy reaktywnej)

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach	
Podział uczestników	
Praca indywidualna	
Materiały	Czas trwania
Papier, długopisy	30 min
Rezultaty szczegółowe	
Rozpoznanie własnego kręgu wpływu oraz zrezygnowanie z podejmowania działania poza swoim kręgiem wpływu.	
Polecenie dla uczestników	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wypisz hasłowo możliwie dużo problemów i spraw, które Cię zajmują w ciągu 10 min. Min 30 haseł np. prawo jazdy, lepsza praca, wczesne wstawanie, brudny chodnik pod domem, niebezpieczne ulice, inflacja, zanieczyszczone powietrze... 2. Zauważ jak się czujesz po wypisaniu tych wszystkich problemów? 3. Oddziel te sprawy/problemy, które w największym stopniu od Ciebie nie zależą. Zrezygnuj z zajmowania się nimi. Umów się ze sobą na tę rezygnację. 4. Oddziel te sprawy/problemy, które od Ciebie zależą tylko trochę. Przypisz im niewielką część czasu, umów się ze sobą, że właśnie tak zrobisz. 	

5. Oddziel te sprawy/problemy, które możesz rozwiązać w świecie zewnętrznym lub uporać się z nimi wewnątrz . Przydziel im odpowiednio dużo czasu. Zaplanuj pierwszy krok działania do 3 wybranych spraw. Sprawdź jak się czujesz kiedy to zrobisz.
6. Zauważ jakie jest twoje samopoczucie, ile energii do działania masz teraz? Zapraszam Was do kręgu byśmy podsumowali wnioski. Jak usuwanie spraw spoza kręgu naszego wpływu działa na poziom naszego stresu ?

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy pracują samodzielnie. Mają za zadanie poznać swoje uczucia związane z wielością spraw które je zajmują oraz poznać metodę wspierającą zmniejszanie napięcia/ stresu związanego z wielością spraw. Uczestnicy trenują oddzielanie niemożliwych do zapanowania nad nimi problemów (poza kręgiem wpływu) od tych na których rozwiązanie mają wpływ oraz planowanie rozwiązań. Poznają moc planowania działania we własnym kręgu wpływu jako sposobu na odzyskanie poczucia sprawczości i redukcję stresu.

SCENARIUSZ 3

Nazwa	
Redukcja stresu i konsekwencji sytuacji emocjonalnych wywołujących napięcie	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Papier, flipchart, kartki, długopisy Alternatywnie: Koc, mata, poduszka do medytacji lub krzesło	90 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca własna, praca w kręgu	
Podział uczestników	
brak	
Materiały	Czas trwania
Alternatywnie: Koc, mata, poduszka do medytacji lub krzesło Papier i długopis	30 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik zauważa możliwość redukcji stresu przez świadome, symboliczne rozładowanie go.	
Polecenie dla uczestników	
<p>Zapisz na kartce minimum 5 myśli które pojawiają się kiedy znajdujesz się w sytuacji stresującej, emocjonującej. Bądź ze sobą szczerzy. Nie będziemy odczytywać na głos, przed innymi zapisów. Przeczytaj je w skupieniu. Następnie świadomie z możliwie dużym impetem zgnieć tę kartkę w kulkę. Następnie rozwiń ją i wkładając możliwie dużo energii potargaj na możliwie małe kawałki. Wykonaj te czynności pozwalając sobie na rozładowanie napięcia. Pozwól sobie na wydawanie dźwięków a nawet krzyk.</p> <p>Usiądźmy w kręgu.</p> <p>Jakie emocje towarzyszyły wam kiedy pisaliście te myśli?</p> <p>Jak zmienił się wasz stan kiedy czytaliście je z uwagą ?</p>	

Jak zmienił się wasz stan kiedy zniszczyliście kartki nadając temu zachowaniu duży impet?
 Czy tego typu praktyka działa redukująco na stres?
 W jakich sytuacjach możesz ją wykonać?
 Jakie korzyści możecie odnieść?

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy spisują na kartkach przykłady myśli, które pojawiają się w ich umysłach w sytuacjach stresowych i emocjonujących. Następnie niszczą kartki pozwalając sobie na rozładowanie emocji. Obserwują wpływ tego zachowania na redukcję stresu i zmniejszenie trudnych emocji.

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach	
Podział uczestników	
Dobór dowolny	
Materiały	Czas trwania
Papier długopisy	30 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik planuje działanie w kierunku rozwiązania sytuacji stresowej	
Polecenie dla uczestników	
<p>Usiądźcie w trójkach. Każde z was niech zapisze przykładową sytuację stresującą z waszego życia. Następnie kolejno pracujecie w następującej sekwencji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - osoba czyta swój opis sytuacji stresującej, - pozostałe osoby w trybie burzy mózgow proponują rozwiązania, minimum 15 (nie oceniamy pomysłów, mogą one wychodzić poza tradycyjne rozumienie rozwiązywania problemów, mogą być twórcze, niekonwencjonalne, paradoksalne), rozwiązania zapisujecie na osobnej kartce. - osoba, która przed chwilą odczytała opis sytuacji stresującej wybiera minimum 3 rozwiązania, pozostali pomagają jej utworzyć mini scenariusze rozwiązania problemu, możliwe jest oddalenie się od realiów położenia właściciela przypadku, - właściciel przypadku zauważa zmianę stanu emocjonalnego (zmiana emocji, zmniejszenie stresu) <p>Siadamy w kręgu. Jak wpływało na was poszukiwanie rozwiązań, generowanie scenariuszy polepszenia waszego położenia? Jak zmienia stan (stres/emocje) samo podzielenie się z innymi trudnością, słuchanie ich rad, wspólne poszukiwanie rozwiązań (ulga, zmniejszenie skupienia na trudności). Czy rozwiązania muszą być do końca realistyczne by zmienić nasze emocje, zmniejszyć stres? Czy podejmowanie planowania rozwiązań sytuacji trudnych samo w sobie ma wpływ na zmniejszenie trudności związanych z ich zaistnieniem? W jakich obszarach życia i pracy możesz planować rozwiązania zamiast być w stresie? Jakie korzyści odniesiesz?</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy w czwórkach pracują nad generowaniem rozwiązań sytuacji stresowych i emocjonalnie trudnych. Odkrywają, że planowanie rozwiązań samo w sobie powoduje redukcję stresu i zmniejszenie natężenia emocji.	

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca w parach	
Podział uczestników	
Dowolny, przez odliczanie	
Materiały	Czas trwania
Brak	30 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik umie sięgać po nieuświadomione możliwości rozwiązania sytuacji stresowych i emocjonujących	
Polecenie dla uczestników	
<p>Usiądźcie w parach. Każda z osób zapisuje w skrócie sytuację z swojego życia, taką, którą uznaje za stresującą, emocjonującą, z którą nie umie sobie na pierwszy rzut oka poradzić. Osoba towarzysząca zadaje jej pytanie: Przywołaj przykład osoby, którą znasz, która posiada umiejętności do rozwiązywania trudności, opowiedz co ona by w tej sytuacji zrobiła? A teraz dostosuj to rozwiązanie do swoich możliwości, zaplanuj wykorzystanie tej inspiracji w swoim życiu. Powtórzcie ten proces zamieniając role. Usiądźmy w kręgu. Jak działało na was odkrycie potencjalnego rozwiązania waszych mocnych postaci ? W jakim stopniu okazały się one dla was wykonalne? Czy samo już dostrzeżenie tej możliwości zmniejsza stres i obniża emocje? W jakich sytuacjach życiowych możecie zastosować to rozwiązanie?</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy odkrywają możliwości aktywnego rozwiązywania trudności dzięki inspiracji od znanych sobie mocnych postaci. Poznają możliwości redukcji stresu dzięki dostrzeżeniu możliwości spoza swojej dotychczasowej percepcji rozwiązań.	

SCENARIUSZ 4

Nazwa	
Radzenie sobie ze stresem i emocjami przy pomocy ćwiczeń oddechowych, wizualizacji, analizy logicznej i podważania tez	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Flipchart, markery, papier, długopisy. Alternatywnie: Koc, mata, poduszka do medytacji lub krzesło	90 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca indywidualna	
Podział uczestników	
brak	
Materiały	Czas trwania
Alternatywnie: Koc, mata, poduszka do medytacji lub krzesło	20 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik posługuje się oddychaniem przeponowym jako sposobem na redukcję stresu, trudnych emocji	
Polecenie dla uczestników	
<p>Położ rękę na brzuchu pod linią żeber. Wciągaj powietrze obserwując czy brzuch unosi się. Jeśli tak ok, jeśli nie poszukaj takiego trybu oddychania by ruch ten pojawił się. Kiedy wszyscy opanujecie ten sposób oddychania przejdziemy dalej.</p> <p>Wyprostujcie plecy, można zamknąć oczy. Możesz myśleć o dowolnych rzeczach. Oddychaj w następujący sposób:</p> <ul style="list-style-type: none">- wciągaj powietrze nosem,- wypuszczaj powietrze ustami,- na końcu każdego wdechu zatrzymaj oddech i dopiero zrób wydech,- nie oddychaj głębiej niż zwykle,- skup uwagę na tym jak powietrze wchodzi przez nos i wychodzi przez usta, utrzymuj uwagę na tym jak twój brzuch się podnosi i opada, licz oddechy. <p>Zrób takich 10 oddechów lub zakończ ćwiczenie kiedy dam sygnał.</p> <p>Szczególnie ważne jest by nie oddychać bardzo głęboko (znacznie głębiej niż zwykle).</p> <p>Po sygnale (10 oddechach) przejdź nieśpiesznie do normalnego stanu.</p> <p>Usiądźmy w kręgu.</p> <p>Jakie wrażenia przyniosło wam praktykowanie oddechu przeponowego?</p> <p>Jakie konkretne zmiany zauważacie w ciele, myśleniu, emocjach ?</p> <p>Jak te zmiany można uogólnić (uspokojenie, ukojenie, kontakt ze sobą, ulga, lekkość, swoboda)</p> <p>Jak ta praktyka może działać w sytuacjach stresowych, emocjonujących? (redukcja)</p> <p>W jakich sytuacjach Ty możesz stosować tę praktykę?</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy wykonują oddychanie przeponowe pod kierunkiem prowadzącego. Jest to praca indywidualna. Następnie w kręgu analizują wyniki, obserwują zmiany w samopoczuciu jakie wniosło ćwiczenie. Wnioskują na temat zastosowania tej praktyki w życiu i pracy w celu redukcji stresu i napięcia emocjonalnego.	

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca własna, praca w kręgu	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Kartki a4, długopisy. Alternatywnie: Koc, mata, poduszka do medytacji lub krzesło	30 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik posługuje się praktyką wizualizacji swojego bezpiecznego miejsca w sytuacjach stresu i trudnych emocji	
Polecenie dla uczestników	
<p>Usiądź na poduszce,(kocu, krześle). Wyprostuj plecy, weź 3 głębokie oddechy i odpręż się. Przypomnij sobie dowolne okoliczności, w których towarzyszyło ci poczucie bezpieczeństwa, relaksu, spokoju, szczęścia. Przypomnij sobie możliwie dużo szczegółów tego momentu w życiu. Gdzie to było, kto tam był, jaka była atmosfera, jakie dźwięki, kolory, zapachy, co robiłeś, czego nie robiłeś, jak zachowywali się inni ludzie, może nikogo tam nie było. Zauważ te okoliczności i towarzyszące ci samopoczucie. Pozwól sobie teraz przenieść się tam w wyobraźni. Weź udział ponownie w tym wydarzeniu. Doświadcz ponownie tego samopoczucia. Wejdź w ten stan i świadomie przeżywaj go na nowo, jeśli to możliwe bardziej. Doświadczaj zmiany w oddechu, emocjach, myślach. Bądź tam. Po kilku minutach takiego przebywania w twoim bezpiecznym miejscu kiedy ugruntujesz w sobie ten stan otwórz oczy i wróć do bieżącej sytuacji zachowując ten pozytywny stan wewnętrzny. Otwórz oczy.</p> <p>Usiądźmy w kręgu. Jakie wrażenia przyniosło wam praktykowanie tej wizualizacji? Jakie konkretne zmiany zauważacie w ciele, myśleniu, emocjach ? Jak te zmiany można uogólnić (uspokojenie, ukojenie, kontakt ze sobą, ulga, lekkość, swoboda) Jak ta praktyka może działać w sytuacjach stresowych, emocjonujących? (redukcja) W jakich sytuacjach Ty możesz stosować tę praktykę? Zapisz dla siebie opis twojego bezpiecznego miejsca. Przenoś się tam i przywołuj ten pełen możliwości stan ciała i emocji w sytuacjach w których będziesz go potrzebował.</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy wykonują wizualizację swojego bezpiecznego miejsca pod kierunkiem prowadzącego. Jest to praca indywidualna. Następnie w kręgu analizują wyniki, obserwują zmiany w samopoczuciu jakie wniosło ćwiczenie. Wnioskują na temat zastosowania tej praktyki w życiu i pracy w celu redukcji stresu i napięcia emocjonalnego.	

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca własna, w parach, praca w kręgu	
Podział uczestników	
brak	
Materiały	Czas trwania
Papier, długopisy	30 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik stosuje praktykę redukcji stresu	
Polecenie dla uczestników	
<p>Na kartce papieru opisz sytuację stresową, emocjonującą, która kiedyś sprawiła ci trudność. Przeanalizuj ją jeszcze raz i wypisz kilka (min 5) głównych tez na temat tej sytuacji, osób w niej uczestniczących a w szczególności na twój temat. Następnie odczytaj opis i tezy osobie współpracującej z Tobą w parze.</p> <p>Wspólnie odpowiedzcie na pytanie czy to prawda czy fałsz kwestionując tezy opisujące sytuację. Bądźcie analityczni i podważajcie prawdziwość tych tez odważnie. Na koniec osoba opisująca może rozstrzygnąć czy to prawda czy fałsz. Zadaniem jej jest jednak pozwolić sobie na rozważanie wariantu, że to fałsz.</p> <p>Usiądźmy w kręgu.</p> <p>Jakie wrażenia przyniosło wam praktykowanie tej analizy?</p> <p>Jakie konkretne zmiany zauważacie w ciele, myśleniu, emocjach ?</p> <p>Jak te zmiany można uogólnić (zmniejszenie napięcia, ulga)</p> <p>Jak ta praktyka może działać w sytuacjach stresowych, emocjonujących? (redukcja)</p> <p>W jakich sytuacjach Ty możesz stosować tę praktykę?</p> <p>Czego wymaga od ciebie ta praktyka by przynosić ulgę? (dystansu, umiejętności podważania własnych tez).</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy wypisują na kartkach myśli towarzyszące im w sytuacjach stresowych. Odczytują je osobom towarzyszącym im w parze. Wspólnie rozważają czy to prawda czy fałsz. Analizują wpływ stwierdzenia fałszywego charakteru stresujących myśli na zmniejszenie trudności wewnętrznej wywołanej przez stres i napięcia emocjonalne.	

SCENARIUSZ 5

Nazwa	
Uważność na ciało jako droga redukcji stresu	
Materiały do zajęć	Czas trwania
brak	120 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca samodzielna, praca w trójkach	
Podział uczestników	
brak	
Materiały	Czas trwania
brak	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik zauważa wpływ i znaczenie oddechu na zmianę stanu świadomości i napięć w ciele	
Polecenie dla uczestników	
<p>Usiądźcie w otwartej przestrzeni, żeby nic nie krępowało waszych ruchów. Wykonuj kolejno polecenia w szybkim tempie.</p> <p>Dotknij palcem prawej ręki lewej stopy.</p> <p>Dotknij lewą stopą prawego kolana.</p> <p>Pocieraj dłońmi o kostki stóp.</p> <p>Otwieraj i zamykaj oczy w równych odstępach czasowych.</p> <p>Tup piętami o podłogę, możliwie szybko</p> <p>Napinaj pośladki i rozluźniaj</p> <p>Dotknij środkowymi częściami dłoni uszu</p> <p>Położ dłoń na pępku</p> <p>Kłaśnij dłońmi dwa razy</p> <p>Zakryj dłońmi oczy</p> <p>A teraz zauważ jak oddychasz? W jakim stopniu normalnie, czy może szybko, czy może płytko, czy może zatrzymywał/aś oddech w tej sekwencji czynności? Jak to szybkie zmienne, zaskakujące działanie wpływało na wasz oddech?</p> <p>Usiądźcie w trójkach</p> <p>Jak rozpoznajesz swoją codzienność ? Czy jest ona podobna do tego zadania jakoś?</p> <p>Jak oddychasz w codzienności?</p> <p>Jak możesz lepiej, uważniej oddychać? Czego by to wymagało? Jakie korzyści mogłoby przynieść?</p> <p>W jaki sposób stres wynikający z wielości zadań może zanurzać twój oddech?</p> <p>Jak zaburzenie oddechu może wpływać na stres? Może go powiększać czy pomniejszać ?</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy samodzielnie zauważają zaburzający wpływ natłoku zadań na oddech, uważność i efektywność. W parach omawiają zaburzające oddech/życie/działanie/osiąganie czynniki w codziennym swoim życiu.	

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca indywidualna	
Podział uczestników	
brak	
Materiały	Czas trwania
brak	40 min

Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik umie świadomie oddychać, rozumie znaczenie oddechu w redukcji stresu	
Polecenie dla uczestników	
<p>Usiądźcie prosto, z wyprostowanym kręgosłupem. Można zamknąć oczy. Oddychajcie w skupieniu. Skoncentrujcie uwagę na oddychaniu. Róbcie to trochę wolniej i głębiej niż zwykle. Wciągajcie powietrze nosem, wypuszczajcie ustami. Pomiedzy wdechem a wydechem zróbcie małą pauzę. Utrzymujcie uwagę na oddychaniu. Obserwujcie jak wasz umysł ma tendencję do oddalania się od tej czynności. Zawracajcie uwagę do niej. Spokojnie, nieoceniająco koncentrujcie się na oddychaniu. Bądźcie uważni, nie oddychajcie zbyt mocno, może to powodować zawroty głowy i inne dolegliwości. Po 3 minutach otwórzcie oczy i wróćcie do normalnego trybu funkcjonowania. Zauważajcie zmianę w samopoczuciu w ciele, w jakości myślenia, w emocjach, w działaniu zmysłów. Usiądźcie w trójkach i podzielcie się wrażeniami z pracy z oddechem, jej wynikami, zmianą w ciele umyśle, kontakcie ze sobą uzyskaliście dzięki świadomemu oddychaniu.</p> <p>Komentarz prowadzącego: Koncentracja na oddechu jest sposobem na poprawę kontaktu ze sobą, podniesienie uważności, lepszą kontrolę myśli i zachowań. Świadome oddychanie pozwala przywrócić utraconą równowagę emocjonalną, przywrócić spokój w relacjach. Bezpośrednio wpływa na redukcję stresu. Przez uspokojenie umysłu pozwala podejmować działania redukujące nawrót stresujących zdarzeń.</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
<p>Uczestnicy pracują samodzielnie oddychając świadomie, zgodnie z instrukcją prowadzącego. Następnie przyglądają się rezultatom krótkiej sesji oddechowej i poznają możliwości wykorzystania oddechu jako narzędzia podnoszenia uważności, świadomości, a także przywracania i poprawiania kontaktu ze sobą i z drugą osobą w relacji redukcji stresu.</p>	

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca własna, praca w plenum.	
Podział uczestników	
Dobór dobrowolny	
Materiały	Czas trwania
Koce poduszki do medytacji.	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik zauważa napięcia w ciele i potrafi je rozluźnić. Zauważa związek stresu z ciałem.	
Polecenie dla uczestników	
<p>Usiądźcie wygodnie na kocach lub poduszkach i rozluźnijcie się. Wyprostujcie plecy. Dokonajcie skanu ciała. Świadomie zdawajcie sobie sprawę z tego ile napięcia jest w poszczególnych częściach waszego ciała.</p> <p>Zamknijcie oczy. Weźcie 3 głębokie oddechy. Doświadczajcie kolejno części ciała, zacznijcie od czubka głowy przez twarz, oczy, uszy, usta, policzki, szyję, kark, ramiona,, łokcie, dłonie klatkę piersiową, plecy, pośladki, uda, łydki stopy. Każdorazowo przenosząc uwagę na nowe miejsce w ciele oddychajcie. Nie spieszcie się.</p>	

Zauważajcie napięcia mięśni, skóry, kierujcie tam świadomość, „oddychajcie do tego miejsca i rozluźniajcie go.
 Weźcie jeszcze 3 oddechy i otwórcie oczy. Usiądźcie w trójkach i odpowiedzcie na pytania:
 Jakich obserwacji dokonaliście, jak wiele napięć zauważyliście? Czy udawało się je rozluźnić przy pomocy oddechu?
 A teraz usiądźmy w kręgu.
 Skąd napięcia w ciele? Jakie stresory was napinają?
 Jak te napięcia w ciele mogą wpływać na nasze codzienne życie? Czy są wtórnym czynnikiem stresu?
 Jak możemy zmienić nasze życie będąc uważni na te napięcia i rozluźniając je świadomą uważną pracą z ciałem przy pomocy oddechu? Jak rozluźnienie ciała wpłynie na ogólne poczucie bycia zestresowanym?
 Co będzie lepiej? W co trzeba włożyć wysiłek, pracę?

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy skanują ciało samodzielnie, następnie omawiają doświadczenie w trójkach i wnioskują w plenum.

SCENARIUSZ 6

Nazwa	
Myśli jako źródło stresu. Jak myśleć by nie potęgować stresu od wewnątrz.	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Karteczki z jednym zdaniem dla każdego uczestnika, kartki i długopisy	90 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Ćwiczenie w parach	
Podział uczestników	
Poprzez odliczanie	
Materiały	Czas trwania
Karteczki z zadaniami	30m
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik zauważa niewspierające myśli oraz możliwość ich zamiany na inne by unikać stresu.	
Polecenie dla uczestników	
Przeanalizujcie w parze przykłady z kartek. Użyjcie pytań poniżej. Po przeczytaniu przykładowych odpowiedzi na pytania z tablicy. Jak oddziałuje taka myśl na jej właściciela? Jak programuje ona w dłuższym terminie? Czy może powodować stres? Do czego może prowadzić nie zauważanie tej myśli? Na jaką inną ją można zmienić? Co się zmieni jeśli całkowicie zaprzestac jej powtarzania?	

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy otrzymują karteczki z zdaniem. Prowadzący zapisuje na flipcharcie przykład myśli podobnej do tych z kartek uczestników i przykład jej zmienienia na inną. Uczestnicy czytają karteczki i analizują poszukując odpowiedzi na pytania:
Jak oddziałuje taka myśl na jej właściciela? Jak programuje ona w dłuższym terminie? Do czego może prowadzić nie zauważanie tej myśli? Na jaką inną ją można zmienić? Co się zmieni jeśli całkowicie zaprzestać jej powtarzania?
Po upływie 15 min na tę analizę w parach grupa siada w kręgu i dzieli się obserwacjami, refleksjami, emocjami jakie powstały w trakcie pracy. Prowadzący zbiera przykłady zmienionych myśli, podsumowuje rezultaty życiowe zmian.
Przykłady na karteczki:
Nic mi się nie chce.
Nie mam siły jestem zmęczony.
Wszystko jest trudne i bez sensu.
Cała ta codzienność przynosi tylko obciążenie.
Fajnie byłoby mieć więcej luzu.
Nie dam rady.
Inni są lepsi, mają więcej możliwości.
Nie jestem jeszcze gotowy by coś osiągnąć.
Komentarz na podsumowanie: Myśli stanowią instrukcje dla umysłu. Uważna obserwacja i zmiana ich treści może pomóc w polepszeniu jakości życia, ograniczeniu stresujących bodźców pochodzących z dialogu wewnętrznego.

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca w parach	
Podział uczestników	
Przez odliczanie	
Materiały	Czas trwania
Kartki i długopisy	30 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnicy zauważają własny tok myślenia i umieją nim kierować	
Polecenie dla uczestników	
Zapisz na kartce 5 przykładowych myśli z dzisiejszego poranka. Zauważ zwłaszcza te myśli które pojawiły się w twoim umyśle, które były podobne do przykładów z poprzedniego ćwiczenia. Starannie zapisz je dokładnie w ich brzmieniu. Przeczytaj je osobie w parze, z którą pracujesz. Wspólnie zastanówcie się nad tym jak oddziałuje ta myśl, jakie rezultaty w teraźniejszości może wywołać jej pojawianie się a jakie w przyszłości. Szczególną uwagę przywiązuje do potencjału tej myśli jako stresora. Zapiszcie alternatywne zdanie zastępujące tę myśl, bądź zaakceptujcie ją świadomie w tej treści, która jest.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy pracują na przykładach własnych myśli z poranka. Analizują wpływ tych myśli na ich dzień i życie. W oparciu o doświadczenie z poprzedniego zadania znajdują alternatywne sposoby myślenia wspierające ich samych.	

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca w parach	
Podział uczestników	
Dobierzcie się w pary inaczej niż w poprzednim ćwiczeniu.	
Materiały	Czas trwania
Kartki i długopisy	30 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik zauważa stresujący wpływ oddziaływania innych osób na jego życie.	
Polecenie dla uczestników	
<p>Zapisz na kartkach kilka przykładowych wypowiedzi, które słyszysz od innych osób. Zwróć uwagę szczególnie na te wypowiedzi, które są dla Ciebie trudne. Np. ktoś w domu powtarza często: nic się nie da w tym kraju zrobić lub, ciężko mi się żyje, że nic nie umiesz itp.</p> <p>Zauważ, że umysł słuchającego-twój, słyszy te wypowiedzi, zauważa je i rozważa. Sprawdź jak na Ciebie oddziałuje słuchanie takich wypowiedzi. Jak mogłoby oddziaływać ich niesłuchanie? Jak działałoby słuchanie wypowiedzi bardziej afirmujących np. jesteś dobry/a. piękny/a, mądry/a, dobry/a?</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
<p>Uczestnicy zapisują na kartkach wypowiedzi innych osób, takie które słyszą w relacjach. Zastanawiają się w parach nad tym jak potencjalnie te treści mogą oddziaływać na nich. Prowadzący proponuje antidotum na oddziaływanie tych wypowiedzi. Ma ono zastosowanie w dialogu wewnętrznym. Przykłady:</p> <p>Ja to widzę inaczej. Ja mogę osiągnąć swoje cele. To twoje myślenie. Ja odrzucam ten sposób myślenia.</p>	



MODUŁ

Nazwa
Proaktywność

SCENARIUSZ 1

Nazwa	
Proaktywność vs Reaktywność	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Długopisy, pisaki, papier flipchart	110 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Dyskusja	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Brak	20 min
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none">• Rozpoznanie podstawowych różnic pomiędzy proaktywnością oraz reaktywnością• Trening prowadzenia dyskusji w grupie oraz umiejętności aktywnego słuchania	
Polecenie dla uczestników	
Czym dla Ciebie jest Proaktywność? Czym dla Ciebie jest zachowanie reaktywne? Podaj przykład zachowania proaktywnego. Podaj przykład typowego zachowania reaktywnego.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Zbierz grupę w kręgu i zadaj uczestnikom powyższe pytania. Postaraj się aby jak najwięcej osób się wypowiedziało.	

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca w podgrupach	
Podział uczestników	
Dwie grupy	
Materiały	Czas trwania
Kartki flipchart	20min
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none">• Uczestnicy definiują plusy i minusy zachowania proaktywnego oraz reaktywnego.• Uczestnicy dostrzegają wartość zachowań proaktywnych	
Polecenie dla uczestników	
Zapiszcie na papierze flipchart wady i zalety przydzielonego Wam zachowania. Grupa pierwsza: Zachowanie proaktywne. Grupa druga: zachowanie reaktywne. Na wykonanie zadania macie 12min. Po tym czasie, przedstawiciel waszej grupy zaprezentuje wszystkim efekty waszej pracy.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Podziel grupę na pół – możesz to zrobić w dowolny sposób. Przedstaw polecenie, a następnie rozdaj uczestnikom papier flipchart oraz długopisy i mazaki. Zachęcaj uczestników, aby znaleźli co najmniej 5 zalet i 5 wad każdego zachowania. Po 12min poproś przedstawicieli grup, aby zaprezentowali rezultaty ich pracy.	

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Scenka	
Podział uczestników	
Pary	
Materiały	Czas trwania
Brak	30
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none">• Uczestnicy doświadczają emocji związanych z proaktywnym/reaktywnym zachowaniem.• Uczestnicy uczą się poprzez obserwację wpływu zachowania proaktywnego	
Polecenie dla uczestników	

Dobierzcie się w pary. Za chwilę, każdej z par przekażę dwa tematy do przedstawienia w formie krótkiej scenki. Tematy opisują pewną problematykę, ale to od Was zależy w jaki sposób ją zaprezentujecie. Postarajcie się tylko nie odbiegać za bardzo od tematu. Po każdej scenie powiedzcie jakie zachowanie przedstawialiście i w jaki sposób zostało ono przez Was przedstawione.

Opis przebiegu ćwiczenia

Poproś uczestników, aby dobrali się w pary, a następnie przedstaw im polecenie. Przydziel każdej z par 2 tematy do przedstawienia. Każda z par powinna otrzymać 1 temat proaktywny i 1 temat reaktywny. Poniższe tematy możesz wydrukować i powycinać dla każdej z par lub zapisać je na kartce.

Proaktywne	Reaktywne
Branie odpowiedzialności za powierzone zadanie	Uciekanie od odpowiedzialności
Wykazywanie się inicjatywą	Oddawanie inicjatywy innym z późniejszymi pretensjami o brak udziału
Analizowanie i wybieranie reakcji zamiast instynktownych reakcji	Instynktowne reakcje
Decydowanie o swoich emocjach, zachowanie kontroli	Uleganie emocjom
Działanie w zgodzie ze swoją wolą	Uleganie wpływowi innych
Działanie w oparciu o zasady, wartości, analizy, logika, własne emocje zamiast tych narzuconych przez kogoś	Pomijanie własnych zasad i ignorowanie własnego systemu wartości

SCENARIUSZ 2

Nazwa	
Moja Proaktywność	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Kartki a4, długopisy, karty flipchart, mazaki	60 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca indywidualna	
Podział uczestników	
Każdy osobno	
Materiały	Czas trwania
Kartki a4 i długopisy	15 min
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none"> Uczestnicy łączą pozytywne emocje z działaniem proaktywnym 	

Polecenie dla uczestników
<p>Za chwilę rozdám Wam kartki i długopisy. Przypomnijcie sobie sytuację w której wykazaliście się proaktywnością, kiedy wyprzedziliście oczekiwania innych lub podjęliście działanie nim ktoś Was poprosił. Opiszcie ją w kilku zdaniach, a następnie zapiszcie emocje jakie towarzyszyły Wam w tej sytuacji oraz co czuły inne osoby związane z tą sytuacją.</p>
Opis przebiegu ćwiczenia
<p>Po przekazaniu polecenia i rozdaniu materiałów obserwuj uważnie uczestników. Jeżeli zauważysz, że ktoś nie pracuje lub ma wyraźne trudności z wykonaniem zadania, to udziel mu niezbędnego wsparcia.</p>

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca graficzna w grupach	
Podział uczestników	
Dwie grupy	
Materiały	Czas trwania
Karty flipchart, mazaki	25min
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none"> • Uczestnicy łączą pozytywne emocje z działaniem proaktywnym • Uczestnicy dostrzegają aprobatę otoczenia dla działania proaktywnego 	
Polecenie dla uczestników	
<p>Podzielcie się na dwie grupy. Przeczytajcie pozostałym uczestnikom w waszej grupie emocje, jakie spisaście podczas wcześniejszego ćwiczenia. Następnie opracujcie wspólnie plakat przedstawiający emocje związane z proaktywnością.</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
<p>Po przekazaniu polecenia postaraj się nie ingerować w pracę grupy.</p>	

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Prezentacja	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
brak	20 min

Rezultaty szczegółowe
<ul style="list-style-type: none"> • Uczestnicy dostrzegają aprobatę otoczenia dla działania proaktywnego
Polecenie dla uczestników
Usiądźmy w kręgu. Przedstawcie i omówcie pozostałym osobom swoje plakaty.
Opis przebiegu ćwiczenia
Poproś przedstawiciela każdej z grup o przedstawienie opracowanego plakatu. Jeżeli w trakcie prezentacji pojawią się jakieś komentarze lub dodatkowe uwagi, to postaraj się je dodatkowo uszczegóławiać i podsumowywać, aby uczestnicy wyciągnęli jak najwięcej korzyści z dyskusji.

SCENARIUSZ 3

Nazwa	
Po co mi to?	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Flipchart, mazaki	60 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Trener przy tablicy	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Flipchart, mazaki	10 min
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none"> • Uczestnicy rozpoznają postawę proaktywną i pasywną w powszechnie używanych zwrotach. • Uczestnicy potrafią przypisać postawę proaktywną/pasywną do danej osoby, na podstawie używanych przez nią słów. 	
Polecenie dla uczestników	
Za chwilę będę odczytywał pewne zwroty, powiedzcie mi, czy są one przejawem proaktywności, czy może postawy pasywnej.	

Opis przebiegu ćwiczenia

Przedziel kartę flipchart na pół. Na jednej części zapisz „Postawa proaktywna” a na drugiej „Postawa pasywna”. Następnie przekaz uczestnikom polecenie i zacznij odczytywać poniższą listę. Po odczytaniu każdego zwrotu, poproś uczestników, aby określili, po której stronie masz zapisać dany zwrot.

Zobaczmy co da się z tym zrobić; Już taki jestem; Nic nie poradzę; Jestem w stanie to zrobić, Wybieram...; Nie mam czasu; Nie mam siły; To nie moja sprawa; Zrobię to; Jestem potrzebny; Zrobię to; Chcę; To nie moja sprawa; To ja już pójdę; Mogę w czymś pomóc. Poradzę sobie z tym.

Jeżeli czujesz, że grupa udzieliła złej odpowiedzi, to poproś uczestników aby jeszcze raz przemyśleli, do której grupy przypisać dany zwrot – udziel im jednak dodatkowej odpowiedzi: Czy osoba wypowiadająca takie słowa, jest chętna do działania i poszukiwania rozwiązań?

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Scenka	
Podział uczestników	
3 grupy	
Materiały	Czas trwania
Brak	30 min
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none">• Uczestnicy odczuwają emocje związane z postawą proaktywną / pasywną.• Uczestnicy dostrzegają, jak ich postawa wpływa na emocje i zachowanie innych osób.	
Polecenie dla uczestników	
Podzielcie się na trzy grupy. Następnie przygotujcie krótkie scenki z użyciem wypisanych zwrotów prezentujące postawę pasywną lub proaktywną. Grupa 1 i 3 niech opracują postawę pasywną, a grupa 2 postawę proaktywną. Na przygotowanie scenki macie 15 min. Następnie każda z grup zaprezentuje swoją scenkę.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Zadbaj o równy podział grup oraz o równy dostęp do flipcharta z notatkami z poprzedniego ćwiczenia. Po zakończeniu przygotowań, poproś uczestników o zaprezentowanie scenki.	

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Dyskusja	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Brak	20 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnicy dostrzegają, jak ich postawa wpływa na emocje i zachowanie innych osób.	
Polecenie dla uczestników	
Usiądźmy w kręgu. Powiedzcie co czuliście podczas odgrywania tych scenek. Co czuliście zmagając się z osobami wykazującymi postawę pasywną? Co czuliście współpracując z osobami aktywnymi? Co czuliście prezentując postawę pasywną/proaktywną?	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Aktywnie dopytuj uczestników o ich emocje. Na koniec dokonaj podsumowania dyskusji.	

SCENARIUSZ 4

Nazwa	
Działam!	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Kartki a4, długopisy	65 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca kreatywna	
Podział uczestników	
Dwie grupy	
Materiały	Czas trwania
Kartki a4, długopisy	30 min

Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none"> • Ćwiczenie proaktywności w praktyce • Doświadczenie problemów towarzyszących podejmowaniu działań bez odpowiedniego przygotowania • Pokonywanie trudności 	
Polecenie dla uczestników	
<p>Podzielcie się na dwie grupy. Waszym zadaniem jest zebranie i przedstawienie jak największej ilości przedmiotów z listy. Wykażcie się kreatywnością w ich zdobywaniu i prezentowaniu. Na pierwszą część zadania macie 20 minut. Następnie każda z grup otrzyma dodatkowe 5 minut na prezentację.</p> <p>Lista dla grupy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Okulary • Zdjęcie • Kolczyk • Zszywacz • Zegarek męski • Damska szczotka do włosów • Zapalniczka • Dzisiejsza gazeta • Garść ziemi • Bilet • Mapa drogowa • Lista z rozmiarem nogi uczestników Twojej grupy • List do przyjaciela 	
Opis przebiegu ćwiczenia	
<p>Uczestnicy powinni wykonać ćwiczenie samodzielnie. Jeśli jednak zauważysz, że grupa nie pracuje, ponieważ nie widzi wokół siebie przedmiotów z listy, to udziel uczestnikom odpowiedzi. Spróbujcie odpowiedzieć sobie na poniższe pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> - skąd mogę wziąć dany przedmiot? - czy mogę stworzyć daną rzecz w tej chwili? - kto może mi pomóc w wykonaniu zadania? - jaką inną formę może przyjąć dany przedmiot, abym mógł ją zaprezentować? <p>Zachęcaj uczestników do kreatywności i do myślenia po za schematami.</p>	

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Omówienie ćwiczenia	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Brak	10 min

Rezultaty szczegółowe
<ul style="list-style-type: none"> • Uczestnicy łączą pozytywne emocje z pokonywaniem trudności i z proaktywnością • Uczestnicy uczą się myśleć niesablonowo
Polecenie dla uczestników
Usiądźmy teraz wszyscy w kole. Opowiedzcie mi jak przebiegło to ćwiczenie? Co zrobiliście aby zgromadzić przedmioty z listy?
Opis przebiegu ćwiczenia
Uczestnicy omawiają wydarzenia z przed chwili. Możesz ich dodatkowo zachęcać zadając pytania i dopytując o trudności z którymi musieli się zmierzyć.

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca kreatywna	
Podział uczestników	
Dwie grupy	
Materiały	Czas trwania
Kartka papieru i długopis	15 min
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none"> • Uczestnicy uczą się, że w każdej sytuacji jest więcej niż jedno rozwiązanie • Uczestnicy ćwiczą kreatywne myślenie 	
Polecenie dla uczestników	
<p>Podzielcie się na dwie grupy i zajmijcie miejsca w dwóch kręgach. A teraz zamknij oczy i wyobraź sobie, że idziesz przez wielki, stary las. Zobacz drzewa, przyjrzyj się ziemi, zobacz ścieżkę, z którą idziesz. Nagle na ścieżkę przed tobą spada wielki głaz... wyobraź go sobie, przyjrzyj mu się dokładnie.</p> <p>A teraz otwórz oczy. Waszym zadaniem jest znalezienie jak największej ilości możliwych sposobów na pokonanie tej przeszkody. Pamiętajcie, że głaz leży w magicznym lesie w którym wszystko jest możliwe! Siedząc w kole niech każdy z Was po kolei poda odpowiedź. Kolejka idzie zgodnie z ruchem wskazówek zegara, zaczynając od osoby, która będzie notować ile odpowiedzi udało się Wam udzielić. Jeżeli ktoś nie będzie miał odpowiedzi, to po chwili zadanie przechodzi na kolejną osobę. Aż do momentu, gdy nikt nie będzie miał pomysłu. Pamiętajcie, że odpowiedzi nie mogą się powtarzać.</p>	

Opis przebiegu ćwiczenia
<p>Jeżeli zobaczysz, że grupie brakuje pomysłu, to podpowiedz im rozwiązanie, które rozbudzi ich wyobraźnię np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przywołuję piorun, który rozbija głaz na dwie części - proszę mrówki, aby przeniosły kamień

ĆWICZENIE 4

Rodzaj aktywności	
Omówienie ćwiczenia	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Brak	10 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnicy łączą pozytywne emocje z pokonywaniem przeszkód i z kreatywnością	
Polecenie dla uczestników	
Usiądźmy w kręgu. Opowiedzcie co czuliście podczas ćwiczenia i czy było Wam łatwo je wykonać.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
<p>Poprowadź dyskusję dopytując o szczegóły i zachęcając uczestników do dzielenia się najciekawszymi pomysłami. wyjaśnij uczestnikom jak przekładać abstrakcyjne pomysły na rzeczywistość np. wezwać mrówki, aby przeniosły głaz = wynająć firmę budowlaną; uderzam w głaz i go rozłupuję = wynajmuję młot pneumatyczny i rozbijam głaz... zachęć uczestników do odnalezienia innych połączeń.</p>	

SCENARIUSZ 5

Nazwa	
Mam plan!	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Kartki papieru i długopisy	65 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca samodzielna	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Kartki papieru i długopisy	10 min
Rezultaty szczegółowe	
Zidentyfikowanie sytuacji z życia uczestnika, w których jest on pasywny	
Polecenie dla uczestników	
Niech każdy z Was weźmie teraz kartkę i długopis, a następnie opisz sytuację, w której nie wykazał się proaktywnością, a jego zachowanie było bierne lub polegało na unikaniu odpowiedzialności.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Przeczytaj uczestnikom polecenie, a następnie zadaj o odmierzenie czasu.	

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca w grupach	
Podział uczestników	
Trójki	
Materiały	Czas trwania
Brak	35 min
Rezultaty szczegółowe	
Tworzenie nowego wzorca zachowań	
Polecenie dla uczestników	
Dobierzcie się teraz w trójki, a następnie poświęćcie 10 min na historię każdej osoby. Najpierw niech pierwsza osoba przeczyta swoją historię z wcześniejszego ćwiczenia. Następnie stwórzcie i zapiszcie plan działania na przyszłość – przestanie do samego siebie. Opiszcie o co należy zadbać i jak się zachować w danej sytuacji, krok po kroku.	

Opis przebiegu ćwiczenia

Nasłuchuj pracy w grupach i w razie konieczności podpowiadaj uczestnikom właściwą formę. Chodzi o to, aby każdy z uczestników opisał plan proaktywnego zachowania, w sytuacji w której do tej pory wykazywał się biernością lub ucieczką.

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności

Dyskusja zamykająca

Podział uczestników

Brak

Materiały

Flipchart lub whiteboard z przyborami do pisania.

Czas trwania

20 min

Rezultaty szczegółowe

Identyfikacja kluczowych elementów zmiany zachowania

Polecenie dla uczestników

Usiądźmy w kręgu. Opowiedzcie teraz o swoich wnioskach płynących z poprzedniego ćwiczenia. Czy zmiana zachowania jest waszym zdaniem prosta? Co musi się wydarzyć, aby zmienić zachowanie bierne lub ucieczkę w działanie proaktywne?

Opis przebiegu ćwiczenia

Zadawaj pytania pomocnicze, nakierowujące uczestników na odpowiedzi. Najważniejsze wnioski zapisz w miejscu widocznym dla wszystkich w formie haseł/kluczowych słów.

SCENARIUSZ 6

Nazwa	
Proaktywny plakat	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Karty flipchart i mazaki	65 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca kreatywna – plakat	
Podział uczestników	
Dwie grupy	
Materiały	Czas trwania
Karty flipchart i mazaki	50 min
Rezultaty szczegółowe	
Wzmocnienie wzorca proaktywnych zachowań	
Polecenie dla uczestników	
Podzielcie się na dwie grupy. Korzystając z udostępnionych kart flipchart oraz flamastrów, stwórzcie komiks o wymyślonym bohaterze, który początkowo ignoruje lub ucieka od problemów. Jednak kiedy ponownie spotyka go podobna sytuacja, to postanawia zachować się proaktywnie. Zadbajcie o to, aby wasz komiks miał morał.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Przeznacz uczestnikom polecenie i materiały, a następnie pozwól im na samodzielną pracę kontrolując czas.	

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Prezentacja	
Podział uczestników	
Dwie grupy	
Materiały	Czas trwania
Brak	25 min
Rezultaty szczegółowe	

- wzmocnienie wzorca proaktywnych zachowań

Polecenie dla uczestników

Usiądźmy w kręgu. Jak się bawiliście?

To teraz zapraszam grupę 1 do zaprezentowania swojej pracy.

Opis przebiegu ćwiczenia

Po pytaniu wprowadzającym oddaj głos uczestnikom. Zachęć ich, aby prezentacji dokonała cała grupa.



MODUŁ

Nazwa
Pozytywna komunikacja

SCENARIUSZ 1

Nazwa	
Komunikowanie intencji	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Flipchart, papier a4, długopisy, kartki a4	Min 120

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach i całej grupie.	
Podział uczestników	
Uczestnicy dobierają się według kryterium wzrostu dążą do tego by spotkały się osoby o podobnym wzroście.	
Materiały	Czas trwania
Wydruki, flipchart, pisaki	120
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none">Uczestnicy zauważają różnice w formułowaniu intencji oraz konsekwencje ich występowania	
Polecenie dla uczestników	
<p>Podziel się z uczestnikami Twojej trójki tym na jakim rezultacie Ci zależy na tym warsztacie. W ćwiczeniu skupcie się na formie językowej pojawiających się odpowiedzi. Zanotujcie kilka przykładów wypowiedzi na temat tego na czym różnym osobom zależy. Zapraszam Was do podania przykładów, zapiszę je na tablicy.</p> <p>Jaki format językowy ma intencja (pierwsza osoba liczby pojedynczej, użycie słów zależy mi, chcę, oczekuję, potrzebuję itd.)</p> <p>W dalszych ćwiczeniach będziemy się przyglądać językowi intencji i znaczeniu intencji.</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy wyrażają swoje intencje w zakresie tego co chcieliby osiągnąć na warsztacie w rozmowie w trójkach. Zapisują formy językowe (np. Chciałbym nauczyć się, zależy mi na uzyskaniu, chodzi mi o to by...). Różne formy użyte przez uczestników prowadzący zbiera na Flipchartcie. Na koniec odczytuje je i tytułuje słowem Intencje. Są to robocze formy językowe służące do wyrażania intencji. Będziemy je ćwiczyć i rozwijać w dalszej części warsztatu dla włączenia ich jako narzędzi efektywności i pozytywnej komunikacji.	

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca w całej grupie	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Wydrukowane paski z przykładowymi intencjami.	40 min
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none">• Uczestnik zna pozytywne sposoby wyrażania intencji i posługuje się nimi	
Polecenie dla uczestników	
<p>Wylosujcie po jednym pasku z sentencją. Wstańcie. Spotykajcie się z kolejnymi osobami w grupie i odczytujcie tekst z paska kierując się do spotkanej osoby. Osoba do której kierowany jest tekst może odpowiedzieć, tak by wywiązała się krótka rozmowa. Następnie odbiorca zmienia się w nadawcę, odczytuje swój tekst. Następnie przechodzi do kolejnej osoby. Wykonajcie to ćwiczenie w stosunku do możliwie wielu (wszystkich) osób w grupie. Możecie się wymieniać karteczkami co jakiś czas.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Zależy mi by porozmawiać dziś z Tobą o2. Przychodzę by przedstawić Ci pewien pomysł3. Chcę Ci opowiedzieć o tym bo to dla mnie ważne4. Mam dziś w dla Ciebie ważne/ciekawe informacje/propozycje5. Poprosiłem Cię o spotkanie ponieważ zbliża się termin decyzji w sprawie naszego wyjazdu6. Chcę Cię dziś zapytać o sytuację w związku z zbliżającym się terminem zakończenia etapu naszego pomysłu7. Zapraszam Cię rozmowę na temat mojego pomysłu.8. Proponuję byśmy wrócili do tego co najważniejsze.9. Celem mojego telefonu jest zapytanie o pewne fakty żeby wiedzieć jak najlepiej się przygotować do naszego spotkania10. Zależy mi by dziś podzielić się z tobą dobrą wiadomością...11. Według mnie, najlepszy wariant naszego działania na dziś to...12. Moim współpracownikom oferuję tylko sprawdzone rozwiązania.13. Potrzebuję rozmowy z Tobą ponieważ powinniśmy wspólnie spojrzeć na problem, zebrałem dane i chcę zaproponować spotkanie. <p>Pytania do omówienia w kręgu:</p> <ul style="list-style-type: none">- jak się czuliście po spotkaniach- jak reagowaliście po usłyszeniu tekstu z kartki od spotkanej osoby- do czego zachęcało was to co słyszeliście?	

Wyrażanie intencji otwiera rozmówcę a także ukierunkowuje rozmowę. Pomaga wyrażać myśli związane z tematem, otwiera na nie przestrzeń. Umacnia też mówiącego w zamiarze związanym z wyrażaną intencją, umożliwia dalszy rozwój pozytywnej komunikacji zespołowej.

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy spotykają się w sali warsztatowej na krótkie wymiany w parach. Odczytują sobie tekst z kartki, wchodzi w krótką interakcję i przechodzą do następnej osoby. Obserwują jak działa na nich tekst z kartki – intencja wyrażana przez rozmówcę, trenują pozytywną komunikację – wyrażanie intencji. Wspólnie zastanawiają się nad wartością włączenia mówienia o intencjach do kanonu pozytywnej komunikacji.

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca własna, praca w parach i dyskusja w kręgu	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Kartki i długopisy, zapisane na Flipie początki zdań opisujących intencje.	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik uświadamia sobie swoje intencje, rozumie ich znaczenie dla pozytywnej komunikacji we współpracy zespołowej, posługuje się wzorcowymi wyrażeniami intencji.	
Polecenie dla uczestników	
<p>Zastanów się nad ważnymi obszarami w życiu i pracy. Zauważ o co ci w nich chodzi, na czym Ci zależy, co chciałbyś osiągnąć, czego nie chcesz, co sprawia ci radość i chcesz tego więcej? Zanonuj 15 intencji obejmujących te główne obszary.(np. chcę synergii, zależy mi na dobrych relacjach, chcę się uczyć, chcę pozytywnie komunikować się itd). Usiądź w parze i odczytaj swoje intencje bez dodatkowych komentarzy i dyskusji, ugłośnij je tylko.</p> <p>Skorzystaj z poniższych początków zdań:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potrzebuję dla siebie • Zależy mi na • Chcę by • Ważne jest dla mnie • Chcę mniej • Chcę więcej • Zależy mi na <p>Omówienie w kręgu: Jakie intencje zapisałeś? W jakich sytuacjach praca/życie, do czego, w jakim celu możesz się nimi posłużyć? (do udrażniania komunikacji, do przypominania kierunku rozmowy, dla siebie – do porządkowania myśli przed ich wyrażeniem, do dbania o pozytywne rezultaty).</p>	

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy zauważają swoje intencje w znaczących obszarach swojego funkcjonowania w zespole i notują je, następnie odczytują w parach w celu mocniejszego osadzenia intencji w umyśle. Następnie siadają w kręgu, (chętni) i odczytują przykładowe intencje własne i dzielą się refleksją na temat ich odkrycia. Wspólnie zastanawiają się nad użytecznością świadomych intencji w codzienności zespołowej w szczególności dla uzyskiwania pozytywnej aury współpracy zespołowej, budowania dobrej przyszłości relacji, życia, pracy.

SCENARIUSZ 2

Nazwa	
Pozytywna komunikacja: używanie opinii unikanie ocen.	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Flipchart, pisaki, wydruki,	90 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca w czwórkach	
Podział uczestników	
Poprzez odliczanie do 3 (przy 12 osobach w grupie)	
Materiały	Czas trwania
Wydrukowane sentencje do użycia w podgrupach	30 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik dostrzega negatywne aspekty komunikacji opartej na ocenach, rozumie jej powszechny negatywny wpływ na relacje unika jej dla zwiększenia ilości pozytywnej komunikacji.	
Polecenie dla uczestników	
Usiądźcie w mini kręgach po 4 osoby. Przeczytajcie do siebie sentencje z karteczek. Zauważcie jakie emocje w was wywołują, na jakie reakcje macie ochotę, czy są to wspierające, zachęcające komunikaty czy może raczej odwrotnie. Zapiszcie wasze obserwacje na temat tego jak działają na was te sentencje.	
<ol style="list-style-type: none">1. To się nie uda2. Inni robią to inaczej3. To jest bez sensu4. Nie ma szans5. To za trudne6. Tego się nie da załatwić w tym terminie7. To najlepsze, wspaniałe rozwiązanie	

8. Można zrobić to lepiej i szybciej
9. To propozycja jest słaba
10. Nie da rady w ten sposób tego załatwić
11. Lepiej robić to tak jak ja mówię
12. To do niczego nie prowadzi

Zapraszam czwórki do podzielenia się swoimi obserwacjami, refleksjami, zapisze je na Flipie.

Co zawierają te sentencje? Jak nazwalibyście te sentencje? Jak działają na innych, na relację, czy budują pozytywną komunikację?

Czy budują Twoją pozytywną komunikację? Jak taka komunikacja może zmieniać Twoje możliwości na rynku pracy?

Zauważcie, stosowanie ocen w języku rozmowy sprawia, że trudniej się rozmawia, jest to blokujące, może prowadzić do ujawniania się przeciwieństw i konfliktu interpersonalnego. Warto unikać tych form językowych dla podniesienia jakości i pozytywnego charakteru swojego wyrażania myśli. Formy językowe, którymi można je zastąpić będziemy trenować w kolejnym ćwiczeniu.

Opis przebiegu ćwiczenia

Osoby odczytują w czwórkach przykładowe sentencje zawierające oceny. Zauważają ich destruktywny charakter. Podejmują decyzję o ich unikaniu w codziennym komunikowaniu się.

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca w czwórkach	
Podział uczestników	
Uczestnicy pracują w czwórkach o tym samym składzie co w poprzednim ćwiczeniu.	
Materiały	Czas trwania
Wydrukowane początki wypowiedzi do ćwiczeń	30 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik posługuje się pozytywną komunikacją, unika ocen, stosuje opinie.	
Polecenie dla uczestników	
<p>Użycie sentencji z poprzedniego ćwiczenia jako materiału wyjściowego. Stwórzcie do każdej z nich po dwa przykłady alternatywnego komunikatu, o zbliżonej treści, nie będącego oceną (konstruktywnego) z użyciem formuł rozpoczynających się słowami jak w przykładach poniżej:</p> <p>Mam wrażenie że Wydaje mi się Moim zdaniem Z mojego doświadczenia wynika, że Widzę to tak, że Proponuję rozwiązanie, które polega na Widzę taką możliwość Według mnie</p>	

Zanotujcie je i przygotujcie do przedstawienia pozostałym.

Po wykonaniu tamtego zadania:

Zapraszam do przedstawienia wyników na forum. Zbiorę na flipcharcie przykłady.

Omówienie

Jak wam brzmią te przykłady? Jaki emocje budzą?

Do czego zachęcają?

Jak wspierają efektywne wyrażanie myśli przez osoby uczestniczące w rozmowie?

Czy budują pozytywną komunikację ułatwiającą budowanie relacji?

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy budują alternatywne dla oceniających komunikaty – opinie. Używają dostarczonego przez prowadzącego wzoru. Zauważają wartość stosowania opinii zamiast ocen dla klarowności i konstruktywności, efektywności pozytywnej budującej dobre relacje komunikacji.

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca własna	
Podział uczestników	
brak	
Materiały	Czas trwania
Papier, długopis, flipchart pisaki	30 min
Polecenie dla uczestników	
<p>Zauważ w których obszarach relacji używasz ocen. Łatwo znajdziesz te miejsca kiedy zadasz sobie pytanie w których relacjach/tematach/częściach życia trudniej mi się porozumiewa? Zapisz 10 przykładów z nich na kartce dla siebie.</p> <p>Użyj początków zdań, inicjujących konstruktywną formę wyrażania się- opinie, przekształcając dotychczas używane oceny w opinie:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mam wrażenie że• Wydaje mi się• Moim zdaniem• Z mojego doświadczenia wynika, że• Widzę to tak, że• Proponuję rozwiązanie, które polega na• Widzę taką możliwość• Według mnie <p>Odpowiedz na pytania: W których relacjach będę lepiej rozumiany jeśli usunę oceny z języka? Które sprawy będzie mi łatwiej załatwić kiedy usunę oceny z języka? Czy zwiększy to mój pozytywny odbiór przez innych ?</p> <p>Podsumowanie w kręgu, zabierają głos chętni. Jak rezygnowanie z ocen wspiera efektywne porozumiewanie się i wyrażanie myśli. Czego w Twoim życiu może być mniej a czego więcej jeśli zrezygnujesz z ocen?</p>	

W jaki sposób język bez ocen zwiększa twoje szanse na lepszą przyszłość?

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy dokonują wglądu w zakresie stosowania przez nich ocen w codziennym życiu we własnym zakresie. Dokonują przebudowy najczęściej używanych sentencji oceniających na opinie z użyciem początków zdań dostarczonych przez trenera. Dokonują podsumowania poprzez zauważenie wartości posługiwania się opiniami zamiast ocen, oraz aspekty pozytywnego odbioru osoby w ten sposób komunikującej się.

SCENARIUSZ 3

Nazwa	
Unikanie błędów w komunikowaniu się.	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Flipchart, wydruki, długopisy, markery	Min 120

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca w parach z prezentacją na forum grupy.	
Podział uczestników	
Uczestnicy dobierają się zgodnie z kryterium lepszej znajomości, lubienia lub podobieństwa.	
Materiały	Czas trwania
Wydrukowane mikroinstrukcje na paskach papieru.	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnicy eliminują zakłócenia komunikacyjne czyniąc komunikację bardziej pozytywną i przyjazną	
Polecenie dla uczestników	
<p>W parach przygotujcie jednogminutową prezentację (scenkę), w której jedno z Was będzie osobą mówiącą (bez roli) o swoim hobby, zaś druga będzie miała zadanie. Zadaniem tym będzie odegranie roli (osoby popełniającej błędy w komunikacji z drugim człowiekiem) opisanej na wylosowanym pasku papieru.</p> <p>Po około 5 minutach na przygotowanie kolejne pary prezentują pozostałym uczestnikom grupy po dwie scenki/prezentacje błędnego zachowania pozostałym uczestnikom. Zadaniem pozostałych jest nazwać intuicyjnie błąd odgrywany przez prezentujących. Trener zapisuje na Flipie nazwy błędnych zachowań.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Zadajesz wciąż pytania , dużo pytań – różnorodnie tematycznie/ otwarte zamknięte – za dużo pytań2. Słuchasz uczestnika ale nie reagujesz werbalnie – niespójność komunikacji werbalnej i niewerbalnej3. Podnosisz głos, jesteś bardzo zdecydowany , odpowiadasz krótkimi frazami- napięcie4. Wymagasz od uczestnika tego żeby ci coś powiedział, jak zaczyna dopytujesz uparcie - nacisk	

5. Zadajesz pytania zamknięte, tylko – efekt przesłuchania
6. Udzielasz rad- „ w twojej sytuacji lepiej byłoby , gdybyś.... „ zrób tak” , „ na pewno osiągniesz to jeśli „ – udzielanie rad
7. Wytykasz błędy uczestnika „mówisz za cicho”, „za głośno”, „niewyraźnie” , „mówisz niezrozumiale”.
8. Rozmawiasz, jesteś w kontakcie z uczestnikiem z którym rozmawiasz ale wierzysz się, coś absorbuje Cię jakbyś był/a gdzie indziej.
9. Porównujesz – ktoś inny to wiedział a Ty ? - różnicowanie
10. Zadajesz pytanie i sam na nie odpowiadasz , kolejne pytanie , uczestnik próbuje odpowiedzieć – odpowiadasz za niego –nie czekasz na odpowiedź, bezsens zaangażowania się uczestnika
11. Przyjmujesz proszący i przymilny ton – zapraszając uczestnika do podzielenia się swoim doświadczeniem –spoufalanie się
12. Jesteś bardzo dyrektywny/a , stanowczo ponaglasz uczestnika, zadajesz pytanie i mówisz – Pani/e - mamy tylko dwie minuty na rozwiązanie problemu - presja

Pytania do omówienia ćwiczenia:

Jak wpływały na Ciebie jako mówiącego błędy komunikacyjne po stronie rozmówcy?

Jak te błędy ograniczają osobę je popełniającą a jak rozmówcę w sprawnym pozytywnym komunikowaniu się?

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy losują paski papieru z wydrukami scenki do odegrania. W parach (osoba A i osoba B na przemian wchodzi w role popełniającego błąd i mówiącego po prostu) prezentują błędne zachowania. Pozostała część grupy ma za zadanie odgadnąć jaki błąd popełnia osoba prezentująca. Prowadzący zapisuje propozycje grupy (jaki uczestnicy widzą błędy w komunikacji). Grupa analizuje jak popełnianie błędów w komunikacji wpływa na efektywność i sprawność pozytywnej komunikacji zespołowej.

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca w parach	
Podział uczestników	
Składy par najlepiej by pozostały z poprzedniego ćwiczenia	
Materiały	Czas trwania
Wydruki przykładowych reakcji na błędy w komunikacji po stronie rozmówcy	40 min
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none"> • Uczestnicy radzą sobie z negatywnymi zachowaniami (błędami, zakłóceniami) po stronie rozmówcy. 	
Polecenie dla uczestników	
<p>Wejdźcie ponownie w scenki w parach (bez pokazywania innym na forum), wszystkie pary w tym samym czasie. Kiedy jeden z uczestników pary odgrywa swoją rolę zadaniem drugiego jest zareagować przy pomocy jednej z poniższych sentencji (wypisane na Flipie przez trenera)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proszę wysłuchaj mnie do końca. • Nie wiem czy chcesz mnie słuchać. 	

- Zależy mi na tym by przekazać Ci do końca moją opowieść.
- Przeszkadza mi twoje zachowanie.
- Czuję irytację. Nie wiem czy chcesz mnie słuchać, zależy mi by do końca
- Przeszkadza mi to co robisz.
- Umawialiśmy się, że mnie posłuchasz

Jak działało użycie tych sentencji na osoby w rolach (popołniające błędy?)

Czy przywracało klarowność komunikacji pomiędzy wami?

Jak nazwalibyście tę grupę zwrotów ? (wyrażanie prośb, wyrażanie intencji, mówienie o emocjach)

W jakich życiowych sytuacjach moglibyście je stosować by zwiększyć efektywność i pozytywny efekt waszej komunikacji?

Czy Twoim zdaniem używanie tych zwrotów kreuje pozytywną komunikację w pracy zespołowej?

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy w parach ponownie wchodzą w role z poprzedniego ćwiczenia. Ćwiczenie realizują wszystkie pary w tym samym czasie. Uczestnicy nie mający w danym momencie roli mają za zadanie reagować przy pomocy sentencji podanych przez prowadzącego. Odkrywają możliwość przywracania klarowności komunikacji przy pomocy narzędzi takich jak wyrażanie prośb, wyrażanie intencji, mówienie o emocjach.

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności			
Praca własna			
Podział uczestników			
Brak			
Materiały		Czas trwania	
Kwestionariusz wydrukowany dla każdego		40 min	
Rezultaty szczegółowe			
Uczestnicy zważają typowe błędy we własnej komunikacji, pozwala im to unikać ich.			
Polecenie dla uczestników			
Popracujcie nad zauważeniem w codziennej własnej komunikacji waszej tendencji do popełniania błędów blokujących rozumienie Was przez innych. Skuteczne wyrażanie się zależy również od stanu odbiorcy. Kiedy zauważycie popełniane przez Was błędy, możecie je łatwiej wyeliminować.			
Przeczytaj każde stwierdzenie i zaznacz (dla własnej wiadomości) właściwą odpowiedź			
Błąd	Nigdy	Czasami	Często
Zadawanie wielu pytań po sobie, bez słuchania odp.			
Brak komunikacji niewerbalnej			
Wywieranie nacisku, presji			
Zadawanie pytań zamkniętych			
Sam/a odpowiadasz sobie na zadane pytania			
Nadmierna uprzejmość, przymilność			
Nadmierna dyrektywność			
Wytykasz błędy uczestnikowi			
Udzielasz rad			

Odwracasz uwagę od rozmowy			
<p>Jeśli są chętni do podzielenia się wynikami po odpowiedzeniu na pytania to zapraszam. Jeśli nie, zachęcam Was do pracy nad wyeliminowaniem tych zachowań z Waszej codzienności. Na koniec zapraszam do zapisania sobie wniosków, odpowiedzi na pytanie: jak unikanie błędów komunikacyjnych poprawia naszą komunikację i zwiększa szansę na poprawę życia po kryzysie?</p>			
Opis przebiegu ćwiczenia			
<p>Uczestnicy wypełniają krótki kwestionariusz błędów w komunikacji w celu przyjrzenia się własnym tendencjom do ich popełniania. Prowadzący zaprasza do dzielenia się refleksjami chętnych. Zachęca wszystkich do pracy nad unikaniem tych błędów dla uzyskania pozytywnej komunikacji?</p>			

SCENARIUSZ 4

Nazwa	
Klarowność i precyzja jako czynniki pozytywnej komunikacji	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Flipchart, kartki a4, długopisy,	120 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach	
Podział uczestników	
Dowolny/przez odliczanie	
Materiały	Czas trwania
Flipchart, kartki a4, długopisy	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik rozumie czynnikiem pozytywnego komunikowania się jest klarowne i precyzyjne wyrażanie się.	
Polecenie dla uczestników	
<p>Usiądźcie w trójkach. Każdy niech zaprezentuje to co uważa, że jest warunkiem dobrego porozumiewania się. Zapiszcie na jednej kartce flipcharta podzielonej na trzy części esencję tego co każdy z Was powiedział.</p> <p>Omówienie: Zaprezentujcie wyniki swojej pracy? Zapraszam do podzielenia się obserwacjami na temat podobieństw i różnic w odpowiedziach poszczególnych trójek na to samo pytanie. Jak się ma efektywne komunikowanie się do wyrażania swoich myśli? Jak wyrażać swoje myśli by się możliwie najefektywniej porozumiewać? Jaki związek ma pozytywny efekt w komunikacji z drugą osobą z precyzją wyrażania się?</p>	

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy w trójkach omawiają warunki dobrego porozumiewania się. Ten sam temat jest prezentowany przez 3 osoby co z założenia prowadzi do trzech różnych choć bliskoznacznych odpowiedzi. Przedstawiają wyniki prac trójek na forum grupy. Uczestnicy obserwują jak klarowność i precyzja wypowiedzi wpływają na efektywności porozumiewania się. Zauważają, iż są one podstawowym warunkiem dobrego porozumiewania się i uzyskiwania pozytywnej relacji, i dobrego odbioru u rozmówcy.

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności

Praca własna

Podział uczestników

brak

Materiały

Czas trwania

Papier i długopis

40 min

Rezultaty szczegółowe

- Uczestnik zauważa istotne obszary własnej efektywności komunikowania się

Polecenie dla uczestników

Dokonaj samooceny własnego klarownego wyrażania myśli w aspektach:

- Mówienie o faktach
- Mówienie o tym co czujesz / o emocjach
- Mówienie o aspektach własnej osobowości
- Mówienie o potrzebach
- Mówienie o intencjach
- Mówienie o opiniach

Oceń się w każdym z aspektów w skali od 1 do 5 gdzie

1-poziom minimalny, intuicyjne pojmowanie

5- poziom ekspercki, wysoka kompetencja w temacie

Usiądźcie w trójkach by podzielić się obserwacjami z ćwiczenia. Wyszczególnijcie (każda osoba) obszar do szczególnego rozwoju umiejętności klarownego wystawiania się(jeden lub więcej). Wspólnie zauważcie które z obszarów mają jakie znaczenie dla budowania pozytywnego odbioru przez rozmówcę.

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy samodzielnie dokonują oceny efektywności swojej komunikacji w wybranych ważnych obszarach pracy zespołowej. Oceny tej dokonują w aspektach dostarczonych przez trenera.

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca w parach, omówienie w kręgu, cała grupa	
Podział uczestników	
Uczestnicy dobierają się według podobieństwa kolorów ubrań – w parze są możliwie bardzo podobne kolory i odcienie.	
Materiały	Czas trwania
Wydruk zdań stanowiących zadanie, jeden na parę.	40
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none"> • Uczestnik posługuje się komunikacją opartą na faktach, rozumie jej znaczenie w efektywnym komunikowaniu się w zespole. • 	
Polecenie dla uczestników	
<p>Wybierzcie, analizując w parze, całe zdania, lub części zdań, mówiące o faktach spośród poniższych sentencji.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Padał deszcz kiedy przyjechali pod dom rodzinny jego żony. • Matka z uśmiechem otworzyła słoik dżemu pomarańczowego. • Śmiał się głośno kiedy ona robiła śmieszne miny. • Chodzenie boso po śniegu jest niezdrowe. • Każda osoba, używająca jednorazowych naczyń jest antyekologiczna. • Najgłupsze rozwiązanie tego problemu przedstawił Hans. • W niedzielę w każdym mieście biją dzwony w kościołach. • Małe dzieci nie są w stanie prawidłowo oceniać sytuacji. • Jazda na rowerze jest niebezpieczna dla osób starszych. • Wczoraj przed 15 km przed domem złapał gumę i spóźnił się pół godziny. • Droga z powrotem do ośrodka wypoczynkowego była naprawdę straszna w tej zimowej zamieci. • Nie lubię kiedy ona się spóźnia, czuję się zawsze taki odrzucony. • Od kiedy nie jem sera czuję się lepiej, mam czyste zatoki. • Przejścia dla pieszych są bezpieczne. • Drzewa produkują tlen jako produkt fotosyntezy. • W ostatnich latach stwierdzono ubytek około 70% owadów w Europie. • Kiedy wyginą pszczoły ziemi grozi zagłada. • Nie ma mleka w szafce w kuchni. • Powinieneś mieć lepsze wyniki w realizacji swoich projektów. <p>Zaprezentujcie wyniki pracy. Wspólnie przeanalizujemy, które ze zdań są przypadkami mówienia o faktach. Jak wam one brzmią. Jakie rezultaty odnosimy w relacji z rozmówcą, kiedy używamy mówienia o faktach? (jesteśmy odbierani jako osoby konkretne, wiedzące o czym mówimy, klarownie formułujemy myśli). Do czego zaprasza mówienie o faktach drugą stronę? (do rozważania faktów, generowania rozwiązań, składania propozycji).</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	

Prowadzący zaprasza uczestników do pracy w parach. Uczestnicy mają za zadanie wyselekcjonować spośród zestawu dostarczonych sentencji, tych sentencji, które mówią o faktach. Następnie w pracy w kręgu Uczestnicy przedstawiają wyniki analizy i porządkują wiedzę o wartościach płynących z posługiwaniu się faktami w komunikacji, wyrażaniu myśli. Prowadzący analizuje wspólnie z grupą każdą propozycję odrzucając błędne stwierdzenia. Zbiera na tablicy te stwierdzenia, które zawierają mówienie o faktach:

- Padał deszcz kiedy przyjechali pod dom rodzinny jego żony.
- Matka z uśmiechem otworzyła słoik dżemu pomarańczowego.
- Śmiał się głośno kiedy ona robiła śmieszne miny.
- Wczoraj przed 15 km przed domem złapał gumę i spóźnił się pół godziny.
- Nie lubię kiedy ona się spóźnia,
- Drzewa produkują tlen jako produkt fotosyntezy.
- W ostatnich latach stwierdzono ubytek około 70% owadów w Europie.
- Nie ma mleka w szafce w kuchni.

Uczestnicy wspólnie wnioskuje o wartości komunikacji opartej o fakty we współpracy zespołowej i jej pozytywnych aspektach.

SCENARIUSZ 5

Nazwa	
Budowanie pozytywnych relacji – mówienie o potrzebach	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Wydruki, flipchart, pisaki	90 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach i w całej grupie	
Podział uczestników	
Uczestnicy dobierają się według kryterium długości włosów, dążą do tego by spotkali się właściciele krótkich i długich włosów.	
Materiały	Czas trwania
Historijki z ćwiczenia o emocjach	30 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik zauważa i rozumie związek pomiędzy emocjami a potrzebami i wyrażaniem potrzeb jako sposobem budowania pozytywnych relacji.	
Polecenie dla uczestników	
Przeczytajcie historijki. Zastanówcie się nad tym jakie potrzeby kryją się za emocjami w tych historiach. Nazwijcie te potrzeby. Pozwólcie sobie na napisanie większej ilości potrzeb,	

zgodnie z tym co podpowiada wam wasza intuicja. Przygotujcie spisy potrzeb do podania ich na forum do wiadomości innych uczestników i prowadzącego.

Wkurzasz mnie-wyrzuciła z siebie głośno. Przechyliła ciało w jego kierunku i spojrzała groźnie. (złość) (potrzeba spokoju, braku napięcia)

Mam cię dość krzyknęła spoglądając wymownie na drzwi. **Nie znoszę Twojego ciągłego gadania o niczym. Jak chcesz to sobie idź. Zabierz swoje szpargały i znikaj.** (potrzeba mniejszej ilości bodźców, ciszy, czasu dla siebie)

On popatrzył na podłogę a później na nią, na koniec na drzwi. (lęk, smutek) (potrzeba jasności w relacji, potrzeba bliskości)

Smutno mi to słyszeć od Ciebie. Kiedy tak krzyczysz trochę się boję tego co zaraz usłyszę. (potrzeba akceptacji, wyrażania siebie)

Czuję też złość kiedy wrzeszczysz tylko dlatego, że za dużo mówię. Lubię mówić, chcę ci też opowiedzieć mój dzień po prostu. (potrzeba redukcji napięcia przez mówienie),

Może jeśli Cię to tak złości to sama wyjdź. Nie będę tolerował twoich wrzasków. (potrzeba ciszy, potrzeba bycia usłyszonym, wysłuchanym, potrzeba miłości, wsparcia) Nikt w okolicy nie wrzeszczy tak jak ty o 7 rano. (złość) (potrzeba bezpieczeństwa, potrzeba przynależności)

Ucieszył się na jej widok. (potrzeba spotkania, bliskości, przynależności). **W jego oczach błyszczały łzy. Wziął od niej torbę i podał jej rękę by łatwiej wyskoczyła z pociągu. Spojrzała na niego z radością. Przytulili się.** (potrzeba bycia w relacji, potrzeba czułości)

Cieszę się że Cię widzę. Stęskniłem się za tobą. Już się bałem że nie przyjedziesz teraz a przecież tak na to czekaliśmy. (potrzeba spotkania, potrzeba radości, satysfakcji w relacji). A przy ostatnim rozstaniu mieliśmy sporo smutku, łez, o rozterek czy uda nam się teraz spotkać.

(potrzeba bezpieczeństwa, potrzeba spokojnego przebywania ze sobą). Napijemy się herbaty, jest tu taka przyjemna kawiarenka, lubię tam siedzieć. (potrzeba przyjemności, dobrego nastroju, spokoju) Spodoba ci się pewnie. (radość, miłość). (potrzeba spełniania pragnień). Podają tam pyszną herbatę z Cejlonu. (nadzieja) (potrzeba pozytywnych przeżyć)

Wiesz. Nie chcę teraz nigdzie iść. (potrzeba odpoczynku, spokoju, regeneracji, bezpieczeństwa) Jestem zmęczona i potrzebuję się wyspać. Mam dość tej podróży. (potrzeba bycia w domu) Nie chcę herbaty ani kawiarni. Chodźmy szybko do domu. (Złość, zniecierpliwienie) (potrzeba szybkiego zaspokojenia potrzeb, koncentracji na celu)

Jakie potrzeby nie zostały wyrażone w tych scenkach? (zebrać wyniki pracy grypy, przedstawić wersję z nawiasów)

Jak wyrażanie potrzeb może wpływać na efektywność i klarowność komunikacji? (zwiększa efektywność i klarowność, szybkość)

Jakie mogły być rezultaty gdyby od razu wyrażono potrzeby? (szybkość porozumiewania się, stawianie granic, spełnienie potrzeb)

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy analizują znane sobie scenki pod kątem wyrażonych/niewyrażonych potrzeb. Trójki przedstawiają potrzeby, które uczestnicy zauważyli w scenkach na forum grupy, dyskutują nad wartością wyrażania potrzeb dla efektywności i klarowności komunikacji. Odkrywają związek między emocjami a potrzebami

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca w parach	
Podział uczestników	
Uczestnicy dobierają się w ten sposób by pracować z osobami innymi niż te z trójki z poprzedniego ćwiczenia	
Materiały	Czas trwania
Flipchart pisaki, długopisy, papier	30 min
Rezultaty szczegółowe	
Polecenie dla uczestników	
<p>Przygotujcie (każda para po 6 przykładów) komunikatów wyrażających potrzeby w oparciu o historyjki z poprzedniego ćwiczenia. Wykorzystajcie początki zdań, które przedstawiam.</p> <ul style="list-style-type: none">• Potrzebuję• Proszę• Chcę• Zależy mi• Wolę• Dobrze mi zrobi• Najlepiej bym się czuł <p>Zaprezentujcie wyniki waszej pracy pozostałym. Zbiorę niektóre przykłady na flipcharcie (te które różnią się od pozostałych).</p> <p>Co uzyskujemy poprzez wyrażanie potrzeb ? (więcej jasności, bliskości i porządku w relacjach)</p> <p>Dlaczego można uznać, że wyrażanie potrzeb podnosi efektywność i klarowność komunikacji?</p> <p>Jak możecie użyć tej wiedzy w relacjach zawodowych?</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Grupa sporządza przykładowe wypowiedzi ujmujące potrzeby stojące za emocjami bazując na historyjkach. Następnie przygląda się wartości komunikowania potrzeb dla efektywności i klarowności komunikacji.	

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca w parach	
Podział uczestników	
Dobór z osobą mniej znaną dotychczas	
Materiały	Czas trwania
flipchart, pisaki	30 min

Rezultaty szczegółowe
Uczestnik umie wyrażać swoje potrzeby oraz dbać o potrzeby innych w relacjach by czynić te relacje pozytywnymi
Polecenie dla uczestników
<p>Zaprojektujcie mini scenkę w której jako osoby znające się i będące w dowolnego rodzaju relacji (osobista, zawodowa) odkrywacie swoje potrzeby. Np. kiedy trzeba kupić nowy samochód, lub zmienić sposób działania zespołu. Osoba A wyraża się (jak w historyjkach) w sposób emocjonalny, osoba B pyta o potrzeby i mówi o swoich potrzebach:</p> <p>Uważam, że powinniśmy kupić nowy samochód ten już nie daje rady i mam go dość Ok, a co potrzebujesz najbardziej kiedy to zauważasz (docieranie do potrzeb) Potrzebuję szybciej i wygodniej jeździć do pracy Ok. Rozumiem, ja jednak nie mam teraz czasu na rozmowę o tym, potrzebuję popracować nad raportem, możemy porozmawiać później? Po zaprojektowaniu kolejne pary prezentują pozostałym jedną scenkę.</p> <p>Omówienie: Jak działało pytanie o potrzeby? Jak działało mówienie o potrzebach? Czy mówienie o potrzebach zwiększa klarowność komunikacji? W jakich sytuacjach z życia czy zawodowych możesz wykorzystać tę wiedzę i tę umiejętność mówienia o potrzebach?</p>
Opis przebiegu ćwiczenia
Uczestnicy przygotowują prezentację scenki obejmującej mówienie o potrzebach. Opierają się na historyjkach z poprzednich ćwiczeń. Prezentują je na forum grupy, rozwijają umiejętność mówienia o potrzebach i pytania o potrzeby. Zauważają związek pomiędzy mówieniem o potrzebach a klarownością komunikacji. Adaptują tę umiejętność do przestrzeni zawodowej i osobistej.

SCENARIUSZ 6

Nazwa	
Kompetencja konstruktywnej informacji zwrotnej w kontaktach zawodowych	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Wydrukowane paski z przykładowymi intencjami, flipchart pisaki, papier a4, długopisy.	90 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca w grupie	
Podział uczestników	
brak	
Materiały	Czas trwania
Zwinięte w kulki kartki papieru 20-30 szt	30 min

Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik zna zasady efektywnego udzielania informacji zwrotnej	
Polecenie dla uczestników	
<p>Ustawcie się w grupie po jednej stronie sali warsztatowej. Po drugiej stronie sali staje ochotnik. Otrzymuje on kulki papieru. Może mieć pomocnika, który podaj mu kulki. Ochotnik staje tyłem do grupy, która stoi po przeciwnej stronie sali. Delegat grupy stawia na podłodze jakiś przedmiot w wybranym przez siebie miejscu. Ochotnik ma trzy rzuty kulką do tego przedmiotu – test. Później staje tyłem do przedmiotu i osób z grupy. Osoba-ochotnik rzuca za siebie kulkami papieru a jego zadaniem jest trafienie w przedmiot. Grupa według uznania wspiera go.</p> <p>Pytania do grupy: Jak wspieraliście tę osobę? Jakie wykazywaliście zachowania? Jak zmienialiście zachowania i dlaczego?</p> <p>Pytania do ochotnika: Jakie z zachowań uczestników pomagały Ci a jakie przeszkadzały ? Czego było za dużo a czego za mało? Jak konstruktywny feedback wzmacnia efektywną pozytywną komunikację zespołową?</p> <p>Tezy do podsumowania: Informacja powinna być dawana możliwie szybko po zachowaniu. Powinna być pozbawiona ocen. Powinna dotyczyć zachowań. Powinna dotyczyć sedna i być pozbawiona nadmiarów. Powinna wzmacniać to co dobre i korygować słabości</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
<p>Grupa staje po jednej stronie sali warsztatowej. Po drugiej stronie sali staje ochotnik. Otrzymuje on kulki papieru. Może mieć pomocnika, który podaj mu kulki. Ochotnik staje tyłem do grupy, która stoi po przeciwnej stronie sali. Delegat grupy stawia na podłodze jakiś przedmiot w wybranym przez siebie miejscu. Ochotnik ma trzy rzuty kulką do tego przedmiotu – test, zadaniem jest trafianie. Później staje tyłem do przedmiotu i osób z grupy. Osoba-ochotnik rzuca za siebie kulkami papieru a jego zadaniem jest trafienie w przedmiot. Grupa według uznania wspiera go. Omówienie obejmuje doświadczenie uczestników oraz wskazówki dot feedbacku. Następnie poszukują motywacji do jego stosowania we współpracy zespołowej i budowaniu pozytywnej komunikacji w zespole.</p>	

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach	
Podział uczestników	
Uczestnicy dobierają się wg zasady: pracuję z tym z kim pracowałem dotąd mniej	
Materiały	Czas trwania
Papier i długopis.	30 min

Rezultaty szczegółowe
<ul style="list-style-type: none"> • Uczestnik potrafi udzielać wzmacniającego feedbacku
Polecenie dla uczestników
<p>Usiądźcie w trójkach. Niech każdy z Was narysuje na kartce papieru obrazek. W tym zadaniu nie jest ważna treść ani artystyczna jakość obrazka. Pozwól sobie rysować co Ci przyjdzie do głowy. Kiedy każdy narysuje obrazek podzielcie się tym jak się czuliście rysując. Następnie skupcie się na udzieleniu feedbacku wspierającego. Pomińcie jakiegokolwiek negatywne aspekty rysunku. Wzmacniajcie wszystko co zauważycie, co da się wesprzeć.</p> <p>Użyj form: Podoba mi się Lubię Odpowiada mi Mam wrażenie Czuję To budzi we mnie itp</p> <p>Po wykonaniu ćwiczenia przez wszystkie osoby podzielcie się swoimi emocjami.</p> <p>Jak się czuliście uzyskując wspierający feedback? Na co mieliście ochotę wtedy? Co się w was zmieniło kiedy otrzymaliście go? Jak konstruktywny feedback wzmacnia efektywną pozytywną komunikację zespołową?</p> <p>Wspierający feedback kieruje uwagę na mocne strony i zasoby. Pomaga spojrzeć pozytywnie na swoje położenie.</p>
Opis przebiegu ćwiczenia
<p>Uczestnicy w trójkach udzielają sobie wzmacniającej informacji zwrotnej dotyczącej sporządzonego przez każdego z uczestników rysunku. W omówieniu zwracają uwagę na działanie wzmacniającego feedbacku. Następnie poszukują motywacji do jego stosowania we współpracy zespołowej i budowaniu pozytywnej komunikacji w organizacji.</p>

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach	
Podział uczestników	
Uczestnicy dobierają się wg zasady: pracuję z tym z kim pracowałem dotąd mniej	
Materiały	Czas trwania
brak	30 min
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none"> • Uczestnicy umieją udzielać informacji zwrotnej korzystając z form komunikacji właściwej dla feedbacku i unikając błędów w komunikowaniu się, budując pozytywne relacje 	
Polecenie dla uczestników	

Opowiedz wybraną przez siebie historię z twojego życia zawodowego lub prywatnego, co do której przebiegu i wartości dla Ciebie masz trudności z oceną (coś się wydarzyło i do dziś nie wiesz co o tym myśleć). Opisz swój udział i udział innych osób, kontekst sytuacyjny. Zaproś pozostałe osoby z trójki do udzielenia Ci feedbacku z użyciem wiedzy z dotychczas odbytych ćwiczeń.

Pamiętajcie o użyciu komunikacji typu ja, języka wzmocnień i korekt, nie bójcie się dzielić swoimi obserwacjami w oparciu o Waszą intuicję.

Jakie korzyści odnieśliście odbierając feedback od kolegów?

Dlaczego feedback jest nazywany prezentem?

Czy można po prostu poprosić o informację zwrotną? Co to daje?

Jak informacja zwrotna może budować relacje?

W jakim stopniu wykorzystujesz feedback w swoim środowisku życia/pracy/zespole i co Ci to daje?

Jak konstruktywny feedback wzmacnia efektywną pozytywną komunikację w organizacji?

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy w trójkach udzielają sobie zrównoważonego, ambiwalentnego, konstruktywnego feedbacku unikając przy tym błędów. Następnie poszukują motywacji do jego stosowania we współpracy zespołowej i budowaniu pozytywnej komunikacji w zespole.



Switch on
supporting people aged 55+

MODUŁ

Nazwa
Dobre nawyki

SCENARIUSZ 1

Nazwa	
Nasze nawyki	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Flipchart, kartki, pisaki	45 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Dyskusja	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Flipchart i pisaki	10 min
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none">identyfikacja nawyków	
Polecenie dla uczestników	
Jakie znacie nawyki? Jakie macie nawyki? Podajcie zarówno dobre, jaki złe nawyki.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Zadaj uczestnikom pytanie o nawyki, a następnie zacznij zapisywać ich odpowiedzi (podawane przykłady). W razie potrzeby podpowiedz uczestnikom, że nawyki to działania które podejmujemy odruchowo, w sposób automatyczny, bez zmuszania się do ich wykonania. Nie sugeruj jednak, które nawyki są dobre, a które złe.	

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności
Praca w grupach

Podział uczestników	
Dwie grupy	
Materiały	Czas trwania
Kartki i długopisy	15 min
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none"> rozpoznanie co różni dobre nawyki od złych 	
Polecenie dla uczestników	
<p>Podzielcie się na dwie grupy. Grupa 1 niech wypisze na kartce „dobre nawyki”, a grupa 2 „złe nawyki”. Jeżeli przyjdą Wam do głowy jeszcze inne przykłady, to możecie je dopisać, tak abyście mieli co najmniej 5 przykładów. Jeżeli będziecie mieć wątpliwości, co do zaklasyfikowania danego nawyku, przedyskutujcie swój wybór lub podajcie inny przykład.</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
<p>Podziel uczestników na dwie grupy, a następnie zaczekaj na wykonanie zadania. Nie sugeruj uczestnikom, które nawyki są „dobre” a które „złe”. W razie wątpliwości powiedz, aby uczestnicy sami zdecydowali. Gdy zobaczysz, że uczestnicy są gotowi, przejdź do kolejnego ćwiczenia.</p>	

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca w grupach	
Podział uczestników	
Dwie grupy (te same, co w poprzednim ćwiczeniu).	
Materiały	Czas trwania
Kartki i długopisy	20 min
Rezultaty szczegółowe	
Opracowanie definicji „dobrych” i „złych” nawyków.	
Polecenie dla uczestników	
<p>Na podstawie zapisanej listy nawyków opracujcie w swojej grupie definicję „dobrego” i „złego” nawyku.</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
<p>Staraj się nie ingerować w pracę uczestników, niech wykonają zadanie tak, jak je rozumieją.</p>	

SCENARIUSZ 2

Nazwa	
Co jest dobre, co jest złe	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Kartki flipchart i pisaki	80 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Dyskusja	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Brak	30 min
Rezultaty szczegółowe	
Zrozumienie różnicy między dobrym i złym nawykiem	
Polecenie dla uczestników	
<p>Przedstawcie wyniki swojej pracy pozostałym osobom, podając zarówno przykłady jak i definicję.</p> <p>Po przedstawieniu swojej pracy przez wybraną grupę, wróć się do pozostałych osób:</p> <p>Czy zgadzacie się z określeniem tych nawyków jako złych/dobrych? Czy któreś z wymienionych nawyków występują też na waszej liście? Czy wskazane nawyki są jednoznacznie dobre/złe? Czy chcielibyście zmienić coś w przedstawionej definicji?</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Poprowadź dyskusję nad pracą 1 i 2 grupy, starając się doprowadzić do wniosku, że nie można jednoznacznie określić, czy coś jest dobrym, czy złym nawykiem, że klasyfikacja zależy od danej sytuacji.	

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca w podgrupach	
Podział uczestników	
Dwie grupy	
Materiały	Czas trwania
Kartki flipchart i pisaki	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Zrozumienie klasyfikacji nawyków jako dobrych/złych	
Polecenie dla uczestników	
<p>Wprowadzenie:</p> <p>Niektórzy twierdzą, że wszystkie nawyki są złe ponieważ sprawiają, że działamy mechanicznie i powodują, że nie żyjemy świadomie. Inni twierdzą, że nawyki mogą być dobre, gdy pomagają nam wykonywać czynności, które są dla nas dobre np. zdrowe.</p> <p>Polecenie:</p> <p>Podzielcie się na dwie grupy i stwórzcie rymowankę lub plakat wyjaśniający kiedy nawyk staje się dobry/zły i jak je rozróżnić.</p> <p>Grupa 1 - dobre nawyki Grupa 2 – złe nawyki</p>	

Opis przebiegu ćwiczenia	
Nadzoruj pracę grup zostawiając im przestrzeń do samodzielnej pracy.	

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Prezentacja	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Brak	10 min
Rezultaty szczegółowe	
Zrozumienie co sprawia, że nawyk jest określany jako dobry/zły	
Polecenie dla uczestników	
Przedstawcie teraz pozostałym wyniki swojej pracy z poprzedniego ćwiczenia.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Usiądźcie w kręgu. Poproś aby przedstawiciel grupy, zaprezentował rymowanek/plakat wykonany podczas poprzedniego ćwiczenia.	

SCENARIUSZ 3

Nazwa	
Zmiana nawyków	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Flipchart, kartki, pisaki i długopisy	70 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Wywiad	
Podział uczestników	
Praca w parach	
Materiały	Czas trwania
Flipchart, kartki, pisaki i długopisy	30 min
Rezultaty szczegółowe	
Identyfikacja zachowań	
Polecenie dla uczestników	

Zabawcie się teraz w reporterów, przeprowadzających wywiad z ekspertem od nawyków. Dobierzcie się w pary, a następnie przeprowadźcie ze sobą nawzajem wywiad, zadając pytania związane z jak wytworzyć/pozbyć się nawyku. Zdecydujcie wspólnie, kto z Was będzie opowiadał o wykształceniu nowego nawyku, a kto o jego pozbyciu się.

Uzyskajcie odpowiedzi na poniższe pytania:

- o jaki nawyk chodzi?
- kiedy dany nawyk się pojawia? Co powoduje wykonanie danej czynności np. sięgnięcie po ciastko lub papierosa?
- jakie powinny być wyzwalacze nowego nawyku?
- dlaczego warto wykształcić/pozbyć się danego nawyku?
- jakim działaniem można zastąpić dany nawyk?
- jakie działanie powinien zastąpić dany nawyk?
- jak długo należy wprowadzać/eliminować dany nawyk

Opis przebiegu ćwiczenia

Przełącz polecenie grupie, a następnie zapisz kluczowe pytania na flipcharcie.

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Prezentacja	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Brak	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Utrwalenie zachowań niezbędnych do wykształcenia/pozbycia się nawyku.	
Polecenie dla uczestników	
Usiądźmy teraz w kręgu. Bardzo proszę aby reporterzy przedstawili wyniki swojej pracy.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Wyciągnij z opowieści uczestników słowa klucze/hasła określające najważniejsze elementy wprowadzenia/zmiany nawyku np. podjęcie decyzji, mam dość, frustracja, nowy nawyk w miejsce starego, 30 dni, samokontrola itd. Wyjaśnij uczestnikom, co zapisujesz.	

SCENARIUSZ 4

Nazwa	
Kalambury	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Kartki z zapisanym zadaniem	60 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Kalambury	
Podział uczestników	
3 grupy	
Materiały	Czas trwania
Kartki z zapisanym zadaniem	60 min
Rezultaty szczegółowe	
Utrwalenie zachowań niezbędnych do wykształcenia/pozbycia się nawyku.	
Polecenie dla uczestników	
Podzielcie się na trzy grupy. Każda z grup otrzyma temat do przedstawienia w formie kalamburów. Waszym zadaniem jest przedstawić zarówno otrzymany temat/pytanie, jak i odpowiedź. Postarajcie się aby w scenkę byli zaangażowani wszyscy uczestnicy waszej grupy.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Zapisz na małych kartkach poniższe pytania i pozwól grupie wylosować. Daj uczestnikom około 20 min na przygotowanie się i maksymalnie 4 minuty na grupę, na przedstawienie scenki. Jak zacząć biegać o 6 rano? Jak rzucić palenie? Jak przestać jeść słodczyce w stresujących sytuacjach? Jak czytać jedną książkę miesięcznie?	

SCENARIUSZ 5

Nazwa	
Videoblog	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Telefony komórkowe uczestników	60 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Nagranie video	
Podział uczestników	
Praca w parach	
Materiały	Czas trwania
Telefony komórkowe uczestników	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Utrwalenie wiedzy związanej ze zmianą nawyków	
Polecenie dla uczestników	
Dobierzcie się w pary i nagrajcie wspólnie krótkie video na temat wprowadzania nawyków do swojego życia lub eliminowania niechcianych nawyków. Wykorzystajcie wiedzę uzyskaną podczas warsztatów.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Wykorzystując swoje telefony komórkowe uczestnicy nagrywają krótki filmik w którym dzielą się zdobytą wiedzą.	

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Prezentacja	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Telefony komórkowe uczestników	20 min
Rezultaty szczegółowe	
Utrwalenie wiedzy związanej ze zmianą nawyków	
Polecenie dla uczestników	
Usiądźmy w kręgu. Zaprezentujcie pozostałym osobom wyniki swojej pracy.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Niech uczestnicy odtworzą swój film, tak aby inni mogli go zobaczyć i usłyszeć.	

SCENARIUSZ 6

Nazwa	
Plan działania	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Kartki i długopisy	60 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Opracowanie planu działania	
Podział uczestników	
Praca indywidualna	
Materiały	Czas trwania
Kartki i długopisy	20 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnicy planują wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych podczas warsztatów.	
Polecenie dla uczestników	
Niech teraz każdy indywidualnie spíše plan na kolejne 30 dni, który pozwoli mu pozbyć się lub wprowadzić jakiś nawyk. Określcie o jaki nawyk chodzi oraz opiszcie działania konieczne do podjęcia, aby go wprowadzić/wyeliminować.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy pracują indywidualnie. Bądź jednak w gotowości, aby w razie potrzeby wspomóc osoby, które tego potrzebują.	

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Publiczna deklaracja zmiany zachowań	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Brak	20 min
Rezultaty szczegółowe	
Uzyskanie dodatkowej motywacji (poprzez publiczną deklarację) do zmiany schematu zachowania.	
Polecenie dla uczestników	

Przedstawcie teraz pozostałym uczestnikom swój plan działania podając na początku o jaki nawyk chodzi.

Opis przebiegu ćwiczenia

Poprowadź prezentację w kręgu, dbając o bezpieczną atmosferę i akceptację dla przedstawianych pomysłów. nie pozwól na krytykowanie przedstawianych prac. Pamiętaj, że nie ma złych odpowiedzi. Postaraj się pochwalić jakiś konkretny element.

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Dyskusja	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Brak	20 min
Rezultaty szczegółowe	
Podsumowanie i wyrównanie zdobytej wiedzy	
Polecenie dla uczestników	
Na zakończenie proszę Was, aby każdy z Was podsumował warsztat, dzieląc się jednocześnie swoimi przemyśleniami dotyczącymi nawyków i zmiany zachowań.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Poprowadź grupowe podsumowanie warsztatu.	



Switch on
supporting people aged 55+

MODUŁ

Nazwa
Rozwiązywanie konfliktów

SCENARIUSZ 1

Nazwa	
Zjawisko konfliktu wprowadzenie	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Flipchart, markery	160 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca w parach praca w kręgu	
Podział uczestników	
Przez odliczanie	
Materiały	Czas trwania
Flipchart, markery	60 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik rozpoznaje konflikt, uczestnik zna koło konfliktów Moora	
Polecenie dla uczestników	
<p>Usiądźcie w parach. Każdy z uczestników niech opowie historię zdarzenia, które nazwałby konfliktem. Mogą to być historie z waszego życia, z filmów, z książek, z telewizji teatru... Mogą być krótkie lub długie. Następnie zauważcie co stanowi o tym że uważacie że historia ta opowiada o konflikcie.</p> <p>W kręgu: Jakie wspólne części miały te historie? Co w nich nazywaliście konfliktem? Zapraszam Was do urzy mózgów na temat czynników, które świadczą o tym że sytuacja ma znamiona konfliktu. Zapiszmy je na Flipie. Następnie- Dobierzcie się w dwie podgrupy. Każda grupa niech stworzy swoją definicję konfliktu.</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
<p>Uczestnicy w parach wydobywają ze swojego doświadczenia historie mające znamiona konfliktu. W kręgu zbierane są czynniki opisujące sytuacje konfliktowe. Następnie w dwu podgrupach tworzona jest definicja konfliktu. Prowadzący uzupełnia pracę o definicję konfliktu :</p>	

Konflikt to zjawisko powszechne, nieuchronnie związane z życiem społecznym. Pojęcie konfliktu można rozpatrywać w różnych aspektach, np. jako proces, w którym jednostka lub grupa dąży do osiągnięcia własnych celów przez wyeliminowanie, podporządkowanie sobie bądź zniszczenie jednostki lub grupy dążącej do celów podobnych lub identycznych. Wystąpienie realnych problemów nie jest jednak konieczne do powstania konfliktu. Niejednokrotnie wystarczy już samo przekonanie zaangażowanych stron o wrogim nastawieniu przeciwnika.

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca w parach	
Podział uczestników	
Brak, pary z poprzedniego ćwiczenia.	
Materiały	Czas trwania
Flipchart pisaki	40 min
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none"> • Uczestnik zauważa rodzaje konfliktów 	
Polecenie dla uczestników	
<p>Usiądźcie ponownie w parach z poprzedniego ćwiczenia i zastanówcie się co było główną osią konfliktu. Co między stronami było tym o co się spierały walczyły, jaka potrzeba stała za stanowiskiem które zajmowały strony.</p> <p>Zbierzmy wspólnie rodzaje potrzeb/interesów które stały za stanowiskami stron konfliktu. Zapraszam was do pracy nad możliwie długą listą. Ważne jest to dla powodzenia kolejnego ćwiczenia. Potraktujcie to co działo się w waszych historiach jako inspirację i uruchomcie wasze szersze doświadczenia.</p> <p>Zapiszę je na Flipie.</p> <p>Podsumowanie – ogólnie więc konflikty mają różne podłoże, w większości można wyodrębnić jednak centralny punkt konfliktu, który można opisać jakąś kategorią.</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
<p>Uczestnicy pracują w parach, odnajdują osiowe zjawiska w wybranych wcześniej konfliktach. W Burzy mózgów zbieramy wszystkie zauważone przez uczestników przyczyny, osiowe zjawiska w konfliktach.</p>	

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca w kręgu, praca w parach.	
Podział uczestników	
Przez odliczanie	
Materiały	Czas trwania
Flipchart, pisaki, kartki a4	60 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik zna kategorie konfliktów – koło konfliktów Moora.	
Polecenie dla uczestników	

Zapraszam Was do wyodrębnienia kategorii konfliktów w oparciu o wyniki poprzedniego ćwiczenia. Do tego celu usiądźcie w nowych parach. Każda para ma za zadanie wyodrębnić rodzaje/kategorie konfliktu w oparciu o analizę zbioru osi z poprzedniego ćwiczenia. Zapiszcie Wyniki pracy zapiszcie jako hasła na kartkach a4.

W kręgu. Na podłodze zbieramy kartki a4, następnie wspólnie poszukujemy możliwości pogrupowania pokrewnych.

Następnie na flipcharcie zbieramy kategorie konfliktów. Prowadzący uzupełnia tę prezentację 5 kategoriami konfliktu według Moora: Relacje, wartości, dane, interesy, struktura.

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy w parach poszukują kategorii konfliktów. Następnie w kręgu grupują wyniki pracy i tworzą główne kategorie. Prowadzący prezentuje koło konfliktów Moora.

SCENARIUSZ 2

Nazwa	
Konflikt relacji	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Flipchart pisaki, kartki a4	100 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach	
Podział uczestników	
Przez odliczanie	
Materiały	Czas trwania
Flipchart pisaki, kartki a4	40 min
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none"> Uczestnik rozpoznaje konflikt relacji 	
Polecenie dla uczestników	
<p>Przypomnijcie i podzielcie się ze sobą obserwowanych przez Was konfliktów pomiędzy osobami mającymi ze sobą relacje o różnym charakterze. Mogą to być relacje zawodowe, osobiste, rodzinne, związane z projektami, związane z działalnością hobbystyczną czy nawet relacjami handlowymi i innymi usługowymi. Opowiedzcie sobie historie obserwacje tego typu konfliktów, podobnie jak w poprzednim warsztacie mogą one pochodzić z waszego życia, znanych wam historii innych osób z filmów it. Co sprawiało, że w tych relacjach dochodziło do konfliktów.</p> <p>Zbierzmy w kręgu przyczyny konfliktu relacji.</p> <p>Prowadzący wnosi/uzupełnia wynik pracy grupy:</p> <p>Błędne spostrzeganie, błędy w komunikacji, Silne emocje, stereotypy, negatywne odwetowe działania.</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy w trójkach dzielą się znanymi historiami konfliktów. Odszukują przyczyny konfliktów relacyjnych.	

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca własna	
Podział uczestników	
brak	
Materiały	Czas trwania
brak	20 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik rozpoznaje konflikty relacyjne w własnym środowisku i życiu.	
Polecenie dla uczestników	
Otwórzcie swoje notatniki. Spośród zebranej w poprzednim ćwiczeniu listy przyczyn konfliktów relacyjnych wynotuj te, które obserwujesz w Twoich relacjach. Nie muszą to być sytuacje/relacje konfliktowe. Zauważ i zapisz istnienie zjawisk, które mogą je powodować. Nie będziemy czytać na forum waszych zapisków. Będzie możliwość dyskusji na temat przyczyn konfliktów i ujawniania własnych refleksji dla chętnych.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy notują w swoich notatnikach obserwacje dotyczące obecności przyczyn konfliktów relacyjnych w ich relacjach.	

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach	
Podział uczestników	
Podział jak w poprzednim ćwiczeniu.	
Materiały	Czas trwania
brak	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnicy znają i planują rozwiązania konfliktu relacji w własnym środowisku	
Polecenie dla uczestników	
<p>Usiądźcie w tych samych trójkach i zastanówcie się, (pomówcie o tym jakie znacie rozwiązania) jakimi sposobami można się posługiwać w tych konfliktach w kierunku ich zmniejszenia, rozwiązania, podniesienia czy przywrócenia jakości tych relacji.</p> <p>W kręgu: Zbierzmy, w jaki sposób można redukować konflikty relacji? Stwórzmy listę rozwiązań</p> <p>W jaki sposób Ty zapobiegasz zmniejszasz konflikty relacyjne w Twoich relacjach, jakich metod z tych tu wymienionych możesz jeszcze użyć. Zanotuj.</p> <p>Prowadzący uzupełnia:</p> <p>Dokonywanie wyjaśnień pozwalających zobaczyć perspektywę drugiej strony, zwięzła, precyzyjna, konkretna i krótka komunikacja, unikanie silnych emocji, przerywanie rozmów kiedy wymykają się one spod kontroli, unikanie komunikatów nacechowanych stereotypowymi treściami, komunikacja i działanie nakierowane na rozwiązania a nie na odwet, ujawnianie wzajemnego postrzegania ról w relacjach.</p> <p>Zanotuj te z wymienionych tu, które odpowiadają twojej sytuacji.</p> <p>Napisz dla siebie, kiedy zaczniesz je stosować.</p>	

Opis przebiegu ćwiczenia
Uczestnicy poszukują potencjalnych rozwiązań konfliktów relacji. Badają które z nich mogą wykorzystać we własnej sytuacji, własnych relacjach.

SCENARIUSZ 3

Nazwa	
Konflikt danych	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Flipchart pisaki kartki a4	100 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach	
Podział uczestników	
Przez odliczanie	
Materiały	Czas trwania
Flipchart pisaki kartki a4	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik rozpoznaje konflikt danych	
Polecenie dla uczestników	
<p>Usiądźcie w nowych trójkach. Przypomnijcie sobie znany wam historie trudności związanych z informacją. Mogą to być trudności zawodowe, osobiste, rodzinne, związane z projektami, związane z działalnością hobbystyczną czy nawet relacjami handlowymi i innymi usługowymi. Opowiedzcie sobie historie obserwacje tego typu konfliktów, podobnie jak w poprzednim warsztacie mogą one pochodzić z waszego życia, znanych wam historii innych osób z filmów itp. Co sprawiało, że w tych sytuacjach dochodziło do konfliktów, jakich informacji, brakowało, co się z nimi działo, jak dochodziło do tego że informacja miała kluczowe znaczenie w powstaniu konfliktu? Zbierzmy w kręgu przyczyny konfliktu danych na flipchartcie. Zapraszam Was do podzielenia się możliwie dużą ilością pomysłów. Każdy jest dobry.</p> <p>Prowadzący uzupełnia wyniki pracy grupy. Przyczynami konfliktu danych jest brak lub nikła ilość danych, błędne rozumienie informacji, nieadekwatne interpretacje i filtrowanie danych, zaburzenia w przekazie danych, różne bądź błędne procedury zbierania danych, błędy w kodowaniu i przetwarzania danych, słabe instrukcje co do oczekiwanych wyników.</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy w oparciu o posiadane doświadczenia dokonują zebrania przyczyn konfliktu danych.	

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca własna	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Bak	20 min
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none">• Uczestnik rozpoznaje konflikt danych w swoim środowisku	
Polecenie dla uczestników	
Otwórzcie swoje notatniki. Spośród zebranej w poprzednim ćwiczeniu listy przyczyn konfliktów relacyjnych wynotuj te, które obserwujesz w Twoich relacjach. Nie muszą to być sytuacje/relacje konfliktowe. Zauważ i zapisz istnienie zjawisk, które mogą je powodować. Nie będziemy czytać na forum waszych zapisków. Będzie możliwość dyskusji na temat przyczyn konfliktów i ujawniania własnych refleksji dla chętnych.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy notują w swoich notatnikach obserwacje dotyczące obecności przyczyn konfliktów danych w ich relacjach.	

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach praca w kręgu praca własna	
Podział uczestników	
Przez odliczanie	
Materiały	Czas trwania
Flipchart pisaki kartki a 4	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik zna i planuje rozwiązania konfliktu danych w swoim środowisku	
Polecenie dla uczestników	
Usiądźcie w tych samych trójkach i zastanówcie się, (pomówcie o tym jakie już znacie rozwiązania) jakimi sposobami można się posługiwać w tych konfliktach w kierunku ich zmniejszenia, rozwiązania, podniesienia czy przywrócenia równowagi i współpracy. W kręgu: Zbierzmy, w jaki sposób można redukować konflikty danych? Stwórzmy listę rozwiązań W jaki sposób Ty zapobiegasz zmniejszasz konflikty danych w Twoich projektach. Z jakich metod z tych tu wymienionych możesz jeszcze użyć. Zanutuj.	

Prowadzący uzupełnia:

Dokonywanie wyjaśnień pozwalających uzupełnić dane, badanie i zmiana źródeł danych, wyznaczanie standardów przekazu danych, zwarta, precyzyjna, konkretna i krótka komunikacja, unikanie błędów w komunikowaniu się, unikanie interpretacji i tworzenie standardów wymiany danych tak by nie podlegały one interpretacji, unikanie zmienności procedur, ujednocianie działania stron konfliktu.

Zanotuj te z wymienionych tu, które odpowiadają twojej sytuacji.

Napisz dla siebie, kiedy zaczniesz je stosować.

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy poszukują potencjalnych rozwiązań konfliktów relacji. Badają które z nich mogą wykorzystać we własnej sytuacji, własnych relacjach.

SCENARIUSZ 4

Nazwa	
Konflikt interesów	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Flipchart, pisaki, kartki a4	Min 120

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca w parach	
Podział uczestników	
Usiądźcie w innych parach niż dotychczas	
Materiały	Czas trwania
Flipchart, pisaki, kartki a4	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik rozpoznaje konflikt interesów	
Polecenie dla uczestników	
<p>Przypomnijcie i podzielcie się ze sobą obserwowanych przez Was konfliktów pomiędzy osobami, organizacjami, społecznościami, państwami, mającymi ze sobą łączące ich interesy. Mogą to też być obserwacje zawodowe, osobiste, rodzinne, związane z projektami, związane z działalnością hobbystyczną czy nawet relacjami handlowymi i innymi usługowymi. Opowiedzcie sobie historie obserwacji tego typu konfliktów, podobnie jak w poprzednim warsztacie mogą one pochodzić z waszego życia, znanych wam historii innych osób z filmów itp. Co sprawiało, że w tych relacjach dochodziło do konfliktów. Jak waszym zdaniem, przez co, dochodzi do konfliktu interesów? Zbierzmy w kręgu przyczyny konfliktu interesów.</p> <p>Prowadzący wnosi/uzupełnia wynik pracy grupy: Różnice na poziomie rzeczowym: pieniądze, czas, podział pracy. Różnice na poziomie procedury: sposób prowadzenia rozmów,</p>	

Różnice na poziomie interesu psychologicznego: poczucia wartości, godności, szacunku, zaufania.

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy w oparciu o posiadane doświadczenia dokonują zebrania przyczyn konfliktu danych.

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca własna	
Podział uczestników	
brak	
Materiały	Czas trwania
Brak	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik rozpoznaje konflikt interesów i jego przyczyny we własnym środowisku	
Polecenie dla uczestników	
Otwórzcie swoje notatniki. Spośród zebranej w poprzednim ćwiczeniu listy przyczyn konfliktów interesów wynotuj te, które obserwujesz w Twoich relacjach i środowisku. Nie muszą to być sytuacje/relacje konfliktowe. Zauważ i zapisz istnienie zjawisk, które mogą je powodować. Nie będziemy czytać na forum waszych zapisków. Będzie możliwość dyskusji na temat przyczyn konfliktów i ujawniania własnych refleksji dla chętnych.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy notują w swoich notatnikach obserwacje dotyczące obecności przyczyn konfliktów interesów w ich środowisku.	

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach, praca w kręgu	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Flipchart pisaki	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik zna i planuje rozwiązania konfliktu danych w swoim środowisku	
Polecenie dla uczestników	
Usiądźcie w tych samych trójkach i zastanówcie się, (pomówcie o tym jakie już znacie rozwiązania) jakimi sposobami można się posługiwać w tych konfliktach w kierunku ich zmniejszenia, rozwiązania, podniesienia czy przywrócenia równowagi i współpracy. W kręgu: Zbierzmy, w jaki sposób można redukować konflikty interesów Stwórzmy listę rozwiązań W jaki sposób Ty zapobiegasz zmniejszasz konflikty danych w Twoich projektach.	

Z jakich metod z tych tu wymienionych możesz jeszcze użyć. Zanotuj.

Prowadzący uzupełnia:

Odkrywanie i ujawnianie wzajemnych oczekiwań, potrzeb, interesów, uważne, aktywne słuchanie się przez strony oraz, wychodzenie sobie naprzeciw w konwencji wygrany wygrany, poszukiwanie części wspólnych na których można bazować oraz różnic będących obszarami do ustępstw, wyraźne stawianie granic z jednoczesnym unikaniem wchodzenia w emocje.

Ujawnianie procedur i dążenie do transparentności, otwarta komunikacja w zakresie procesów i procedur, mająca na celu uprzedzenie stron przed mogącymi nastąpić napięciami, wspólne poszukiwanie rozwiązań w sytuacji niekorzystnego nakładania się procedur.

Uważność na potrzeby psychiczne stron i własne. Unikanie zachowań raniących, umniejszających, agresywnych. Trenowanie porozumiewania się w sytuacjach trudnych ze szczególnym naciskiem na komunikację asertywną.

Zanotuj te z wymienionych tu, które odpowiadają twojej sytuacji.

Napisz dla siebie, kiedy zaczniesz je stosować.

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy poszukują potencjalnych rozwiązań konfliktów interesów w swoich relacjach. Badają które z nich mogą wykorzystać we własnej sytuacji. Zauważają jakie kompetencje są im potrzebne do rozwiązywania konfliktu interesów.

SCENARIUSZ 5

Nazwa	
Konflikt strukturalny	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Flipchart, pisaki, kartki a4	120 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach	
Podział uczestników	
Przez odliczanie	
Materiały	Czas trwania
Flipchart pisaki kartki a4	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik rozpoznaje konflikt strukturalny	
Polecenie dla uczestników	
Usiądźcie w nowych trójkach. Przypomnijcie sobie znany wam historie trudności związanych z strukturą, formą, organizacją, przestrzenią, siłą, ilością zasobów. Mogą to być trudności zawodowe, osobiste, rodzinne, związane z projektami, związane z działalnością hobbystyczną czy nawet	

relacjami handlowymi i innymi np. usługowymi. Opowiedzcie sobie historie obserwacje tego typu konfliktów, podobnie jak w poprzednim warsztacie mogą one pochodzić z waszego życia, znanych wam historii innych osób z filmów itp. Co sprawiło, że w tych sytuacjach dochodziło do konfliktów, jak czynniki te brały udział w powstaniu konfliktu?

Zbierzmy w kręgu przyczyny konfliktu strukturalnego na filpcharcie. Zapraszam Was do podzielenia się możliwie dużą ilością pomysłów. Każdy jest dobry.

Prowadzący uzupełnia wyniki pracy grupy. Przyczynami konfliktu strukturalnego jest nierówny przepływ zasobów pośród uczestników konfliktu, strony mają zauważalnie, znacząco mniej lub więcej czynników warunkujących sukces. Przyczyną konfliktu strukturalnego jest nierównomierny rozkład sił, strony znajdują się wobec siebie w nieakceptowany dla siebie sposób w podrzędności lub nadrzędności. Przyczyną konfliktu strukturalnego może być aspekt braku, nadmiaru, nieadekwatności przestrzeni do życia, działania, pracy. Podobnie może być z aspektem czasu – kiedy go brakuje, kiedy któraś ze stron ma go nadmiar w optyce innej. Przyczyną konfliktu strukturalnego może być też aspekt ról społecznych odgrywanych przez strony, kiedy nie zgadzają się one z jego składnikami, nie chcą pełnić w dany sposób oznaczonych ról w relacji.

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy w oparciu o posiadane doświadczenia dokonują zebrania przyczyn konfliktu strukturalnego.

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca własna	
Podział uczestników	
brak	
Materiały	Czas trwania
Brak	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik rozpoznaje konflikt strukturalny i jego przyczyny we własnym środowisku	
Polecenie dla uczestników	
Otwórzcie swoje notatniki. Spośród zebranej w poprzednim ćwiczeniu listy przyczyn konfliktów strukturalnych wynotuj te, które obserwujesz w Twoich relacjach i środowisku. Nie muszą to być sytuacje/relacje konfliktowe. Zauważ i zapisz istnienie zjawisk, które mogą je powodować. Nie będziemy czytać na forum waszych zapisków. Będzie możliwość dyskusji na temat przyczyn konfliktów i ujawniania własnych refleksji dla chętnych.	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy notują w swoich notatnikach obserwacje dotyczące obecności przyczyn konfliktów strukturalnych w ich środowisku.	

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach, praca w kręgu	
Podział uczestników	
Brak	
Materiały	Czas trwania
Flipchart pisaki	40 min
Rezultaty szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none">• Uczestnik zna i planuje rozwiązania konfliktu strukturalnego w swoim środowisku	
Polecenie dla uczestników	
<p>Usiądźcie w tych samych trójkach i zastanówcie się, (pomówcie o tym jakie już znacie rozwiązania) jakimi sposobami można się posługiwać w tych konfliktach w kierunku ich zmniejszenia, rozwiązania, podniesienia czy przywrócenia równowagi i współpracy.</p> <p>W kręgu: Zbierzmy, w jaki sposób można redukować konflikty strukturalne Stwórzmy listę rozwiązań</p> <p>W jaki sposób Ty zapobiegasz zmniejszasz konflikty strukturalne w Twoich projektach. Z jakich metod z tych tu wymienionych możesz jeszcze użyć. Zanotuj.</p> <p>Prowadzący uzupełnia:</p> <p>Dokonanie pełnych uzgodnień w zakresie zasad i zakresu kontroli zasobów, redukcji bądź akceptacji nierówności, zasad dystrybucji zasobów. Dokonanie analizy nierównowagi sił, zmiana bądź akceptacja tej nierównowagi, ujawnienie jej przyczyn, wsparcie dla stron potrzebujących. Analiza, zmiana bądź akceptacja nierównowagi przestrzeni, czasu ilości zadań, oddelegowanie sił, służb, środków, celem zapobiegania realnemu przeciążaniu, ujawnienie nierealności oczekiwań o ile takie występują. Redukcja nadmiaru zadań, przesunięcia, zatrudnianie. Weryfikacja ról społecznych budzących konflikty poprzez swój zakres. Szkolenie, wymiana, wzmocnienie osobowe.</p> <p>Zanotuj te z wymienionych tu, które odpowiadają twojej sytuacji. Napisz dla siebie, kiedy zaczniesz je stosować.</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy poszukują potencjalnych rozwiązań konfliktów strukturalnych w swoich relacjach. Badają, które z nich mogą wykorzystać we własnej sytuacji. Zauważają jakie kompetencje są im potrzebne do rozwiązywania konfliktu interesów.	

SCENARIUSZ 6

Nazwa	
Konflikt wartości	
Materiały do zajęć	Czas trwania
Flipchart, pisaki, papier a4.	120 min

ĆWICZENIE 1

Rodzaj aktywności	
Praca w trójkach	
Podział uczestników	
Przez odliczanie	
Materiały	Czas trwania
Flipchart pisaki kartki a4	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik rozpoznaje konflikt wartości	
Polecenie dla uczestników	
<p>Usiądźcie w nowych trójkach. Przypomnijcie sobie znany wam historie trudności związanych z tym co dla ludzi, społeczności, firm, organizacji jest ważne, co stanowi wartość. Mogą to być trudności zawodowe, osobiste, rodzinne, związane z projektami, związane z działalnością hobbystyczną czy nawet relacjami handlowymi i innymi np. usługowymi. Opowiedzcie sobie historie obserwacje tego typu konfliktów, podobnie jak w poprzednim warsztacie mogą one pochodzić z waszego życia, znanych wam historii innych osób z filmów itp. Co sprawiało, że w tych sytuacjach dochodziło do konfliktów, jak czynniki te brały udział w powstaniu konfliktu?</p> <p>Zbierzmy w kręgu przyczyny konfliktu wartości na flipchartcie. Zapraszam Was do podzielenia się możliwie dużą ilością pomysłów. Każdy jest dobry.</p> <p>Prowadzący uzupełnia wyniki pracy grupy.</p> <p>Różnice będące pochodną systemów przekonań, religii, tradycji, nawyków, zwyczajów. Wartości związane z indywidualnością, ja, społecznością, rodziną, historią danego obszaru, społeczności, rodu, organizacji. Różnice związane z wytyczonymi celami, oczekiwanymi rezultatami, obranymi strategiami. Różnice w przyjętych granicach wpływu, zakresie, głębokości akceptowalnego oddziaływania. Różnice światopoglądowe, ekonomiczne i ekologiczne, płciowe, żywieniowe, itd.</p>	
Opis przebiegu ćwiczenia	
Uczestnicy w oparciu o posiadane doświadczenia dokonują zebrania przyczyn konfliktu wartości.	

ĆWICZENIE 2

Rodzaj aktywności	
Praca własna	
Podział uczestników	
brak	
Materiały	Czas trwania
Brak	40 min
Rezultaty szczegółowe	
Uczestnik rozpoznaje konflikt strukturalny i jego przyczyny we własnym środowisku	
Polecenie dla uczestników	
<p>Otwórzcie swoje notatniki. Spośród zebranej w poprzednim ćwiczeniu listy przyczyn konfliktów wartości wynotuj te, które obserwujesz w Twoich relacjach i środowisku. Nie muszą to być sytuacje/relacje konfliktowe. Zauważ i zapisz istnienie zjawisk, które mogą je powodować. Nie</p>	

będziemy czytać na forum waszych zapisków. Będzie możliwość dyskusji na temat przyczyn konfliktów i ujawniania własnych refleksji dla chętnych.

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy notują w swoich notatnikach obserwacje dotyczące obecności przyczyn konfliktów wartości w ich środowisku.

ĆWICZENIE 3

Rodzaj aktywności

Praca w trójkach, praca w kręgu

Podział uczestników

Brak

Materiały

Flipchart pisaki

Czas trwania

40 min

Rezultaty szczegółowe

Uczestnik zna i planuje rozwiązania konfliktu wartości w swoim środowisku

Polecenie dla uczestników

Usiądźcie w tych samych trójkach i zastanówcie się, (pomówcie o tym jakie już znacie rozwiązania) jakimi sposobami można się posługiwać w tych konfliktach w kierunku ich zmniejszenia, rozwiązania, podniesienia czy przywrócenia równowagi i współpracy.

W kręgu: Zbierzmy, w jaki sposób można redukować konflikty strukturalne Stwórzmy listę rozwiązań

W jaki sposób Ty zapobiegasz zmniejszasz konflikty strukturalne w Twoich projektach.

Z jakich metod z tych tu wymienionych możesz jeszcze użyć. Zanotuj.

Prowadzący uzupełnia:

Poszukiwanie informacji i szczegółowe komunikowanie wartości znaczących dla stron. Uważne słuchanie i sprawdzanie rozumienia się nawzajem. Nastawienie na poszanowanie wzajemnie istotnych dla siebie wartości osiągnięte dzięki ich głębokiemu rozumieniu. Obserwacja własnych sprzecznych wartości i powstrzymywanie się od konfrontacji. Podkreślanie wzajemnie przez strony wiedzy o wartościach i szacunku dla nich. Poszukiwanie możliwości wejścia w kontakt z doświadczaniem funkcjonowania opartego na wartościach drugiej strony.

Zanotuj te z wymienionych tu, które odpowiadają twojej sytuacji.

Napisz dla siebie, kiedy zaczniesz je stosować.

Opis przebiegu ćwiczenia

Uczestnicy poszukują potencjalnych rozwiązań konfliktów wartości w swoich relacjach. Badają, które z nich mogą wykorzystać we własnej sytuacji. Zauważają jakie kompetencje są im potrzebne do rozwiązywania konfliktu wartości.



Switch on
supporting people aged 55+



Co-funded by
the European Union

E-COURSEBOOK MODUŁ C





SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	141
Zarządzanie wiekiem	142
Grecja	146
Niderlandy	150
Polska	157
Hiszpania	161
Warunki wstępne skutecznego zarządzania wiekiem	164
Kluczowi aktorzy w zarządzaniu wiekiem w organizacjach	165
Zarządzanie wiekiem w rekrutacji	167
Utrzymanie bazy umiejętności - Możliwości edukacyjne dla seniorów - szkolenia i uczenie się przez całe życie	170
Elastyczne metody pracy	174
Metody poprawy zdrowia i wydajności pracowników	177
Metody zarządzania różnicowanymi zespołami i zapobiegania dyskryminacji ze względu na wiek	180
Bibliografia	182



Wprowadzenie

W tym module E-Coursebook podajemy przykłady dobrych praktyk w zarządzaniu wiekiem w organizacjach.

Ważne jest, aby zestawić różne praktyki z całej Europy, aby uchwycić różne perspektywy i wspierać dzielenie się wiedzą. Eksperti ViOne Consultancy mają międzynarodowe doświadczenie z projektami Erasmus + i uznali za kluczowe dzielenie się nimi w ramach tego modułu. Dlatego też, dzięki naszemu międzynarodowemu kompetencjom, wiedzy i doświadczeniu, opracowaliśmy doskonały zbiór międzynarodowych praktyk. Ten zbiór praktyk daje możliwość lepszego zrozumienia zarządzania wiekiem w organizacjach w całej Europie.

W tym module znajdziesz informacje i studia przypadków związane z:

- ✓ Aktualna sytuacja życiowa seniorów w Europie
- ✓ Professional life situation of seniors across partners countries - Greece, Netherlands, Poland and Spain
- ✓ Warunki wstępne skutecznego zarządzania wiekiem
- ✓ Kluczowi aktorzy w zarządzaniu wiekiem w organizacjach
- ✓ Zarządzanie wiekiem w rekrutacji
- ✓ Utrzymanie bazy umiejętności - Możliwości edukacyjne dla seniorów - szkolenia i uczenie się przez całe życie
- ✓ Elastyczne metody pracy
- ✓ Metody poprawy zdrowia i wydajności pracowników
- ✓ Metody zarządzania zróżnicowanym zespołem i przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na wiek - "Stop stereotypingowi"
- ✓ Pomyślnie ponowne rozmieszczenie

Wreszcie, ten moduł będzie zawierał:

- ✓ Bibliografia i
- ✓ Dodatkowe sugestie dotyczące czytania

Zanurczmy się!



Zarządzanie wiekiem

Każdego roku Europa zyskuje 2 miliony osób w wieku powyżej 6 lat. Stosunek osób pracujących do "nieaktywnych" innych zmienia się z 4 do 1 obecnie do 2 do 1 do 2060 roku. Aby odejść od potencjalnego kryzysu demograficznego i gospodarczego, zarządzanie wiekiem wkracza w celu zaspokojenia tej potrzeby (Age Management Uptake, 2018).

Zarządzanie karierą zawodową zostało zdefiniowane przez Europejskie Centrum Polityki i Badań Opieki Społecznej jako "proces, w którym podejmowane są świadome decyzje dotyczące życia zawodowego danej osoby". Zarządzanie karierą ma uwzględniać wszystkie poziomy - prywatny, organizacyjny i społeczny. Specyficzna dziedzina zarządzania karierą nabiera szczególnego rozpędu. Ta domena to zarządzanie wiekiem. Według Europejskiego Centrum Polityki i Badań Opieki Społecznej podstawową przyczyną tego tempa jest szybkie starzenie się społeczeństwa w większości krajów europejskich.

Wallin (2015, s. 32) definiuje zarządzanie wiekiem jako *"zarządzanie produktywnością organizacji i zasobami ludzkimi w sposób, który uznaje zasoby pracowników podczas ich indywidualnego cyklu życia"*.

Sytuacja życia zawodowego seniorów w Europie

Jedną z konsekwencji rosnącej długowieczności jest to, że ludzie (muszą) pracować więcej lat przed przejściem na emeryturę. W wielu państwach członkowskich wiekiemerytalny jest podwyższany. W innych stanach wdrożono inną strategię - obniżenie ustawowego wieku emerytalnego.



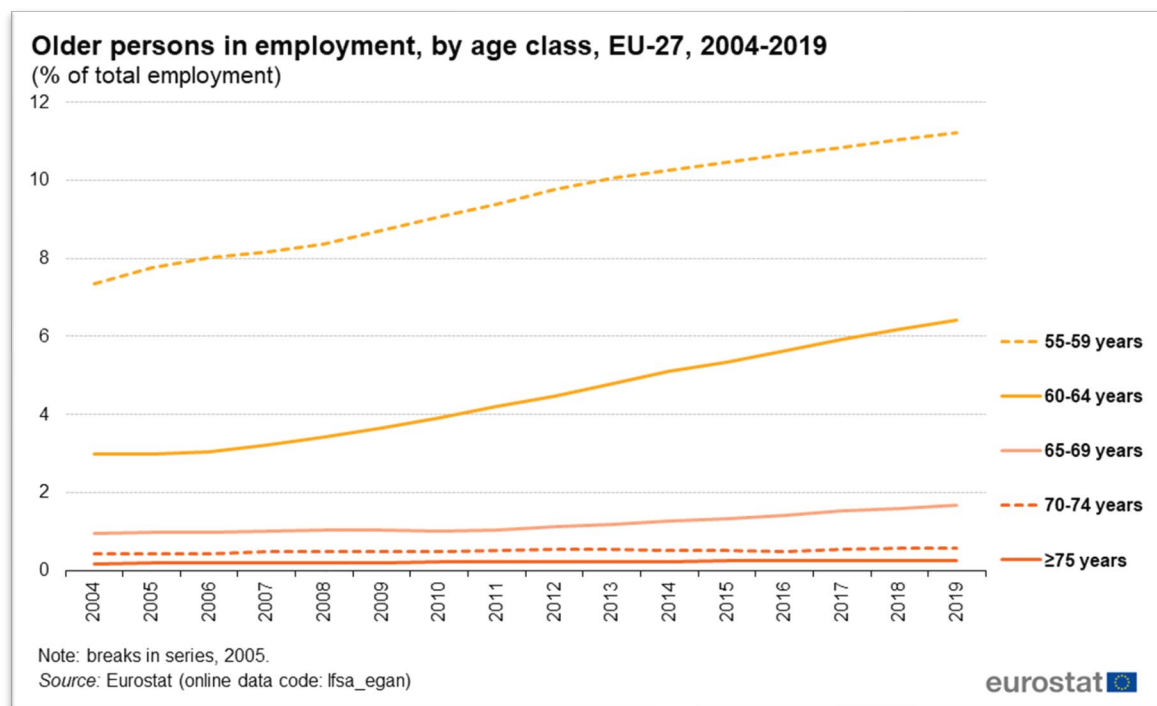
W wielu państwach członkowskich ograniczono, zniesiono lub zmieniono zachęty do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę, aby zachęcić starszych pracowników do stopniowego lub stopniowego przechodzenia na emeryturę lub, bardziej ogólnie, do elastyczności czasu pracy starszych pracowników.

Ogólnie rzecz biorąc, zachęty są coraz bardziej ukierunkowane na wydłużenie okresu aktywności zawodowej (np. premie za odroczone emerytury) oraz na karanie wcześniejszego wycofywania emerytury.



Próba zwiększenia bezpieczeństwa finansowego na starość oznacza, że obywatele (muszą) pracować dłużej. Seniorzy, którzy opóźniają przejście na emeryturę, zarabiają więcej pieniędzy, gromadzą dodatkowe uprawnienia emerytalne (w niektórych stanach) i są w stanie zaoszczędzić część zarobków lub przekierować je do prywatnego planu emerytalnego.

Statystyki Eurostatu dotyczące pracy i przechodzenia na emeryturę z lipca 2020 r. wskazują na wzrost udziału osób w wieku 55 lat lub więcej w ogólnej liczbie osób zatrudnionych w Unii Europejskiej (z 12 % do 20 % w latach 2004-2019).



W 2019 r. około 90 % ludności UE w wieku produkcyjnym (15-64 lata) było zadowolonych z pracy. Zadowolenie z pracy osób starszych (w wieku 65-74 lat) było jeszcze wyższe (93%).



Podczas gdy ci, którzy mają pracę, są zadowoleni, istnieje duży odsetek seniorów, którym niezwykle trudno jest znaleźć pracę. Chociaż pracodawcy skarżą się, że nie mogą znaleźć wykwalifikowanych pracowników, wydają się szukać "młodszych pracowników".

"Osoby powyżej 50 roku życia zwykle nie są grupą docelową, do której dociera większość pracodawców, pracownicy nie są w stanie zmienić swoich głównych umiejętności, dlatego kładziemy nacisk na szkolenia i przekwalifikowanie, aby umożliwić tym osobom powrót na rynek pracy." - Andreas Matsas, Sekretarz Generalny, Cypryjska Konfederacja Pracowników.

Euronews podzielił się wywiadami z różnymi seniorami w całej Europie, które wyjaśniają ich historię kariery i wyzwania, przed którymi stoją, szukając pracy. W niektórych przypadkach pracodawcom zaproponowano program od rządu stymulujący zatrudnienie seniorów. Niektórzy obywatele, którzy mieli trudności ze znalezieniem nowej pracy, założyli własną działalność gospodarczą.

"Trudno jest szukać pracy nie tylko wtedy, gdy masz ponad 50 lat, może jeśli masz ponad 40 lat. Ponieważ wiedzą, że masz doświadczenie i nie mogą znaleźć tego doświadczenia jako wymówki dla mniejszej pensji. Wolą więc znaleźć młodszych ludzi".
- Elena Charalmbous Valianti



Sytuacja zawodowa seniorów w krajach partnerskich

W tej sekcji porównamy kilka aspektów w krajach partnerskich, takich jak wiek emerytalny, wskaźniki zatrudnienia, inicjatywy rządowe mające na celu stymulowanie zatrudnienia seniorów i dobre praktyki w organizacjach w każdym kraju.

Grecja

Granicy wieku emerytalnego w Grecji wynosi 67 lat. Jest to jeden z krajów, w których ustawowy wiek emerytalny jest najwyższy.

Szacuje się, że do 2050 r. osoby powyżej 65 roku życia będą stanowić jedną trzecią populacji, podczas gdy osoby w wieku 14 lat i starsze będą stanowić 10-12% populacji. W 2014 r. bez pracy było 1,3 mln osób, z czego 94 000 było w wieku 55-64 lat.

"Starsi ludzie w Grecji są postrzegani jako ciężar i nie zachęca się ich do prowadzenia niezależnego, aktywnego i satysfakcjonującego życia" - Liz Mestheneos

Liz Mestheneos jest założycielką 50+ Hellas i pracuje nad europejskimi wydarzeniami i inicjatywami wspierającymi sytuację życia zawodowego seniorów. W wywiadzie Liz mówi, że

"Grecki kryzys gospodarczy wysunął na pierwszy plan podstawowy

ageizm rozpowszechniony w greckich kręgach politycznych i administracyjnych, który postrzega osoby starsze jako kosztowne obciążenie, wrażliwą populację i niewykształconą. "



Raport OECD z 2018 r. informuje również , że do Inspekcji Pracy nadal wpływają skargi dotyczące naruszeń zasady równego traktowania w związku z kwestiami podczas procesu selekcji.

W ciągu ostatnich kilku lat wdrożono nowe przepisy i inicjatywy dotyczące elastycznej organizacji czasu pracy dla starszych



pracowników. Nie zgłoszono jednak żadnych konkretnych działań ogólnokrajowych dotyczących dzielenia się wiedzą i doświadczeniem lub dostosowania obowiązków zawodowych.

W Grecji i w całej Europie w sprawozdaniu Komisji Europejskiej (2016) stwierdzono, że osoby starsze o niskich kwalifikacjach są bardziej zagrożone długotrwałym bezrobociem.

Należy wspomnieć, że w Grecji podjęto inicjatywy dotyczące szkoleń zawodowych, które miały na celu zaspokojenie potrzeb rynku społecznego, regionalnego i lokalnego. W większości przypadków Karantinos (2015) informuje, że inicjatywy te były połączeniem szkolenia ze stażami zawodowymi, aby seniorzy mogli zdobyć doświadczenie w miejscu pracy. Ponadto lokalne gminy i organizacje pozarządowe (takie jak Hellas) podjęły kroki w celu promowania lepszego zdrowia i jakości życia osób powyżej 40 roku życia. Inicjatywy te były również związane ze zwalczaniem dyskryminacji ze względu na wiek i promowaniem uczenia się przez całe życie. Hellas, wspierany przez krajowe przedsiębiorstwa telekomunikacyjne i władze lokalne, zapewnia również bezpłatne szkolenia ICT dla seniorów.

Kolejną inicjatywą na rzecz ochrony starszych pracowników było wdrożenie ustawy, która stanowi, że podczas zwolnień grupowych liczba zwolnionych osób w wieku 55-64 lata nie może przekroczyć 10% ogólnej liczby zwolnionych.

Wcześniej, na przykład w 2010 r. wdrożono program mający na celu



wsparcie rekrutacji 5000 bezrobotnych, którzy otrzymują zasiłek dla bezrobotnych, w wieku 55-64 lat.

Wskaźnik zatrudnienia seniorów w wieku 55-64 lat w Grecji (36,3 %) w 2016 r. w porównaniu ze średnią dla UE-28 (55,3 %) był nadal znacznie niższy.

Po raz kolejny w 2017 r. wdrożono program dotacji na zatrudnienie 10 000 osób długotrwale bezrobotnych w tym samym zakresie, co nadal nie stanowi dużej części całkowitej liczby bezrobotnych seniorów w dzisiejszym świecie.

Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy podzieliła się szeregiem innych dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem.

Atheneum InterContinental Hotel Athens A.E., Grecja

Hotel utworzył własne certyfikowane centrum szkoleniowe. Jest to wykorzystywane zarówno do wstępnego szkolenia nowych rekrutów, jak i do ciągłego szkolenia wszystkich pracowników, niezależnie od wieku i płci. Nawet ci pracownicy, którzy w ciągu roku od przejścia na emeryturę są zachęceni do uczestnictwa. Szkolenia są oferowane różnym działom w hotelu i są zaprojektowane zgodnie z potrzebami każdego z nich. Wszystkie szkolenia są oceniane po ukończeniu kursu, a program uzupełniający określa, w jakim stopniu wpłynęło to na praktyki pracy.



Atheneum InterContinental Hotel Athens A.E., Grecja

Hotel utworzył własne certyfikowane centrum szkoleniowe. Jest to wykorzystywane zarówno do wstępnego szkolenia nowych rekrutów, jak i do ciągłego szkolenia wszystkich pracowników, niezależnie od wieku i płci. Nawet ci pracownicy, którzy w ciągu roku od przejścia na emeryturę są zachęceni do uczestnictwa. Szkolenia są oferowane różnym działom w hotelu i są zaprojektowane zgodnie z potrzebami każdego z nich. Wszystkie szkolenia są oceniane po ukończeniu kursu, a program uzupełniający określa, w jakim stopniu wpłynęło to na praktyki pracy.

Niderlandy

Holandia powoli dogania Grecję, jeśli chodzi o wiek emerytalny. Ustawowy wiek emerytalny jest stopniowo podnoszony. W 2022 r. będzie to 66 lat i 7 miesięcy, w 2023 r. 66 lat i 10 miesięcy, a w 2024 i 2025 r. 67 lat. W 2022 r. najbardziej zaludnioną grupą wiekową w Holandii było od 50 do 55 lat, z 1,28 mln osób w tym przedziale wiekowym. Stanowi to około 7,3% całej populacji. Eurostat informuje, że ponad 75% osób w wieku powyżej 65 lat, które pozostały zatrudnione, pracowało w niepełnym wymiarze godzin.

W reakcji na starzejące się zmiany demograficzne rządy krajów rozwiniętych próbowały odpowiedzieć na cele i wymagania osób starszych, reformując politykę społeczną i publiczną oraz podejmując poważne próby przekształcenia miast w starsze siedliska przyjazne dla wieku, raport Hoof et al. (2020). W swoim czasopiśmie "Miasta przyjazne osobom starszym w Holandii" przyjrzeni się dwóm gminom -



Haga i Zoetemeer. W swoich odkryciach naukowcy wspominają, że *"Obie gminy mają dużą liczbę wizualnych cech przyjaznych dla wieku, które przejawiają się w pięciu domenach modelu WHO, a mianowicie komunikacji i informacji; Budownictwo mieszkaniowe; Transport; wsparcie wspólnotowe i usługi zdrowotne; oraz Przestrzenie i budynki zewnętrzne. Stereotypy wiekowe, zarówno pozytywne, jak i negatywne, można zaobserwować w dziedzinie komunikacji i informacji, zwłaszcza w przedstawianiu osób trzeciej płci jako zwycięzców. Jednocześnie osoby starsze i cechy przyjazne dla osób starszych są bardzo widoczne w pejzażach miejskich obu gmin, co jest pozytywnym wyrazem zmieniającej się demografii. "*

Już przed kryzysem Covid-19 omawiano trudności w życiu zawodowym seniorów w Holandii. Mindy Ran mówiła o dyskryminacji ze względu na wiek w artykule z 2015 roku, w którym mówi, że *"... Dziesiątki tysięcy pracowników, którzy spędzili lata na budowaniu kariery, oszczędności i środków do życia, zostało zwolnionych w wyniku kryzysu i zmuszonych do ubiegania się o świadczenia socjalne, a następnie ubóstwa. "*

Holenderska Federacja Związków Zawodowych wspomina również, że *"To ogromny problem, jeśli tracisz pracę w wieku 50 lub 55 lat. Stajesz się zależny od swojego partnera [jeśli go masz] lub kończysz na zasiłku socjalnym, który wynosi 70 procent płacy minimalnej. "*

Holenderscy pracodawcy zachowują się w sposób nieaktywnie wspierający wydłużanie życia zawodowego. Wieteke Conen w swoim badaniu na temat perspektywy pracodawcy wobec starszych



pracowników stwierdziła, że 75%

pracodawcy w Holandii kojarzą starzenie się siły roboczej ze wzrostem kosztów pracy .

Aby wesprzeć pracodawców, rząd holenderski wdrożył kilka polityk kilka lat temu. Jedna z nich dotyczy odszkodowania - *"Jeśli pracodawca zatrudni starszego pracownika (55+), który jest bezrobotny lub niepełnosprawny od ponad roku, pracodawca otrzymuje rekompensatę za koszty wynagrodzenia tego pracownika, jeśli zachoruje przez okres dłuższy niż 13 tygodni (SZW, 2009)".*

Dodatkowo roczna obniżka przyznawana jest również pracodawcom, którzy nadal zatrudniają pracownika 62+. Po stronie pracowników "premia za kontynuację kariery" jest przyznawana starszym pracownikom w formie ulgi podatkowej, ponieważ kontynuują pracę w wieku 62+.



Podczas gdy większość europejskich pracodawców uważa, że promowanie uczenia się przez całe życie jest środkiem rządowym, Holendrzy nie w pełni się z tym zgadzają. Wcześniejsze badania wykazały, że holenderscy pracodawcy uważają, że pracownicy i pracodawcy są głównie odpowiedzialni za finansowanie uczenia się przez całe życie (w obu przypadkach prawie 50%) (Van Dalen i in., 2009b), co wskazuje, że holenderscy pracodawcy nie uważają, że rząd jest odpowiedzialny za finansowe aspekty szkolenia. Holenderskie firmy rozpoczynają inicjatywy wewnętrznie. Poniżej znajdziesz kilka przykładów w studiach przypadku.

Achmea, Holandia

W Achmea, dużej firmie świadczącej usługi finansowe, programy



szkoleniowe i rozwojowe są związane z kursem życia. Doradztwo zawodowe jest udzielane pracownikowi co pięć lat po ukończeniu 45 roku życia. Kolejny program pomaga starszym pracownikom w nauce: pracownicy w wieku 40 lat i starsi otrzymują maksymalnie 10 dni płatnego rocznego urlopu naukowego, w zależności od szczególnych wymagań podejmowanych kursów. Szkolenia utrzymują szanse pracowników na zatrudnienie, a także mogą prowadzić do awansu lub awansu zawodowego.

Gering Hout en, Holandia

Gering jest małym i średnim przedsiębiorstwem z sektora budowlanego. Wdrożyła politykę HR uwzględniającą wiek. W związku z tym różne zdolności pracowników są brane pod uwagę w codziennym planowaniu zadań. Starsi, bardziej doświadczeni pracownicy otrzymują bardziej złożone zadania, podczas gdy młodsi, mniej doświadczeni pracownicy otrzymują bardziej wymagające fizycznie zadania.

Albron, Holandia

W ramach polityki promocji zdrowia firma cateringowa Albron wykorzystuje system informatyczny do wdrażania planu zdrowotnego w miejscu pracy; Pozwala również pracownikom wykorzystać godziny pracy do podjęcia działań związanych z utrzymaniem zdrowia. Podjęte środki ochrony zdrowia w miejscu pracy obejmują ograniczenie godzin pracy i zapewnienie, że pracownicy unikają podnoszenia dużych ciężarów lub nadmiernego rozciągania. (Osiągnięto to poprzez umieszczenie



niepełnosprawnych fizycznie starszych pracowników w zespołach z młodszymi, sprawniejszymi pracownikami).

Afvalverwerking Rijnmond, Holandia

W ramach swojej strategii firma zajmująca się utylizacją odpadów umożliwia starszym pracownikom zdobycie doświadczenia wymaganego do przejścia z pracy zmianowej do pracy dziennej dzięki nowej funkcji operatora technicznego. Pomiędzy poziomem operatora procesu i kierownika budowy utworzono dodatkową rolę funkcjonalną - głównego operatora. Ta nowa rola ułatwi pracownikom przejście z poziomu operatora na szczebel główny. Ukryta w tej ścieżce kariery jest perspektywa cyklu życia, ponieważ koncentruje się na rozwijającym się doświadczeniu pracowników.

TPG Post, Holandia

TPG, spółka zależna TNT, jest następcą dawnej publicznej holenderskiej usługi pocztowej. Wewnętrzny dział JobConsult oferuje wsparcie pracownikom, którzy zostali zwolnieni z powodu redukcji zatrudnienia. Ponieważ redukcja zatrudnienia nie może być już ułatwiona przez ustalenia dotyczące wcześniejszych emerytur (ponieważ regulacje rządowe oznaczają wzrost kosztów wcześniejszych emerytur), nacisk kładziony jest na

postawiono na zwiększenie mobilności pracowników. JobConsult oferuje kompleksowe podejście, w ramach którego oceniane są możliwości i preferencje pracowników, oferowane są dodatkowe szkolenia, a pracownicy otrzymują pomoc przy ubieganiu się o inne stanowiska, wewnątrz lub zewnątrz. TNT stara się współpracować z innymi organizacjami, które mogą chcieć



zaangażować byłych pracowników poczty. Dobry wizerunek pracowników pocztowych oznacza, że TNT również na tym korzysta.

DSM, Holandia

Ta holenderska spółka zależna międzynarodowej firmy chemicznej i materiałowej wdrożyła kompleksowe podejście do zarządzania wiekiem, koncentrując się na środkach zapobiegawczych i naprawczych oraz zmianie kulturowej i postaw. Pracownicy są szkoleni, aby zwracać szczególną uwagę na swoją karierę i wybory, których mogą dokonać; Kursy HRM są prowadzone dla kierowników liniowych; warunki pracy obejmują wybór w zakresie godzin pracy, corocznego urlopu, dostosowania pracy i przesunięcia; Menedżerowie i pracownicy są informowani, że oczekuje się od nich pozytywnego nastawienia do starszych pracowników w ich własnym dziale.

Wreszcie, w ostatnich latach rozpoczęło się wiele inicjatyw rządowych związanych z uczeniem się przez całe życie. Holenderskie ministerstwo edukacji umożliwiło osobom poniżej 56 roku życia ubieganie się o "kredyt na uczenie się przez całe życie". Ta inicjatywa wspiera ludzi w płaceniu czesnego. Ponadto w tym roku (2022) rząd holenderski otworzył budżet o nazwie "STAP", który umożliwia obywatelom zapisanie się na kurs, który ma na celu poprawę umiejętności ludności aktywnej zawodowo i umożliwienie im znalezienia nowej pracy.



Polska

Wyzwanie związane ze starzeniem się siły roboczej wydaje się być charakterystyczne dla krajów rozwiniętych, takich jak Holandia.

Fabisiak & Prokurat (2022) wspominają jednak, że statystyki demograficzne wskazują, że również kraje rozwijające się, w tym Polska, wkrótce staną przed tym samym problemem.

Polska w porównaniu z Grecją i Holandią ma niższy wiek emerytalny. Od 1 października 2017 r. wiek emerytalny został obniżony do 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn, niezależnie od daty urodzenia. Urząd Statystyczny w Białymstoku podaje, że na koniec 2020 r. w Polsce było 9,8 mln osób w wieku 60 lat i starszych. *"W ostatnich latach obserwujemy rosnącą tendencję do starzenia się społeczeństwa. Odsetek osób starszych w populacji polskiej wyniósł 25,6%. Według prognozy Głównego Urzędu Statystycznego liczba ludności w wieku 60 lat i więcej w Polsce w 2030 r. ma wzrosnąć i osiągnąć 10,8 mln, a w 2050 r. - 13,7 mln. Wtedy osoby starsze będą stanowić około 40% ogółu ludności Polski."*

W 2013 r. stopa bezrobocia w grupie wiekowej 55-64 lata wynosiła 8 %, czyli blisko średniej UE, ale powyżej średniej OECD wynoszącej 6 %. Istotnym powodem braku aktywności zawodowej osób starszych jest choroba lub niepełnosprawność. Są one przyczyną 6,5% populacji osób starszych, które nie zapewniają lub nie szukają pracy (4,0% kobiet i 10,6% mężczyzn).

Wskaźniki zatrudnienia starszych pracowników w Polsce nadal



utrzymują się na niskim poziomie w porównaniu z młodszymi pracownikami, podobnie jak w innych krajach Europy. Odzwierciedla to niechęć pracodawców do zatrudniania osób starszych, a także ogólnie mniejszą mobilność pracowników starszych i może stanowić barierę w powrocie do pracy dla starszych bezrobotnych.

Aby osiągnąć cel 50% wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata, polski rząd podjął szereg inicjatyw. Na początku w odniesieniu do ustawowego wieku emerytalnego. Ustawowy wiek emerytalny będzie stopniowo podnoszony z 60 roku życia dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn do 67 lat dla obu płci - z docelową datą 2020 r. dla mężczyzn i 2040 r. dla kobiet. Cel na 2020 r. został osiągnięty.

Ponadto przyjęto rządowy program "Solidarność międzypokoleniowa" w celu zwiększenia zachęt dla firm do zatrudniania osób w wieku powyżej 50 lat i poprawy ich szans na zatrudnienie.





Kolejny program przyjęty przez polski rząd ma na celu podniesienie umiejętności i rozwój lepszego zarządzania personelem oraz promocję zdrowego i aktywnego stylu życia. W dalszej części tego modułu poświęciliśmy sekcję poświęconą zdrowiu i produktywności pracowników, w której zamierzamy omówić więcej dobrych praktyk.

Ponadto, podobnie jak w Holandii, pracodawcy w Polsce mogą otrzymać dopłaty do wynagrodzeń, jeśli rekrutują bezrobotnych powyżej 50 roku życia.

Ponadto polski rząd powołał również Narodowy Fundusz Szkoleniowy, który zapewnia szkolenia finansowe i edukację dla pracowników, w pierwszej fazie skierowaną do starszych pracowników.

OECD wspomina, że konieczną są pilne środki, aby stawić czoła wyzwaniu, jakim jest szybkie starzenie się siły roboczej, ponieważ zarówno mężczyźni, jak i kobiety pracujący w Polsce mogą spodziewać się pozostania na rynku pracy po 55 roku życia przez znacznie krótszy okres niż ich rówieśnicy w innych krajach OECD.

"W szczególności w przypadku osób z niższym wykształceniem oczekiwana liczba lat pracy nie wzrosła w ciągu ostatniej dekady. Ta grupa pracowników może średnio napotykać znaczne trudności w przedłużaniu kariery zawodowej zgodnie z rosnącym wiekiem emerytalnym."



"W obliczu starzenia się społeczeństwa, zwiększenie zatrudnienia starszych bezrobotnych, a także ich aktywizacja zawodowa, może stać się priorytetem polityki rynku pracy" - Maria Wilczek

Biorąc pod uwagę te fakty, polski rząd nadal wprowadza inne świadczenia i myśli o sposobach stymulowania populacji. W 2019 r. rozpoczęli inicjatywę 13. miesięcznej emerytury wypłacanej i dodatkowej 14. emerytury wypłacanej w ostatnim kwartale roku.

Podczas gdy rząd stara się stymulować zatrudnienie seniorów, wydaje się, że wielu pracodawców nie jest gotowych na ułatwienie zatrudnienia pracowników w wieku 50+ (Richert-Kaźmierska, 2013).

"Tylko 5% badanych przedsiębiorstw zachęca pracowników zbliżających się do wieku emerytalnego do pozostania w firmie, ale 93% nie ma formalnych procedur zatrzymywania takich pracowników w firmie (Nowe spojrzenie na pracowników 50+ 2013).

"

W ramach badania Richert-Kaźmierska podaje szereg przyczyn niskiego wynagrodzenia osób w wieku 50+ w Polsce. Z jednej strony kwalifikacje, umiejętności, mobilność i bariery międzypokoleniowe (na przykład w komunikacji) stanowią wąskie gardła po stronie pracowników. Z drugiej strony po stronie pracodawcy pojawiają się stereotypy w ocenie pracowników w wieku 50+, dyskryminacja ze względu na wiek, brak wiedzy i umiejętności oraz bariery międzypokoleniowe. Można bezpiecznie założyć, że polski rząd pracuje nad rozwiązaniem wąskich gardeł, które są wspólne dla obu stron.



Hiszpania

Wiek emerytalny w Hiszpanii również rośnie co kilka lat. Od 2020 r. wynosi 65 lat i 10 miesięcy.

Według Eurostatu wskaźnik zatrudnienia starszych pracowników w wieku 55-64 lat wyniósł w grudniu 2020 r. 54,70%. Historycznie Hiszpania - Wskaźnik zatrudnienia starszych pracowników w grupie wiekowej 55-64 lata osiągnął rekordowy poziom 54,70 % w grudniu 2020 r. i rekordowo niski poziom 43,20 % w grudniu 2013 r., kiedy wskaźnik zatrudnienia był nieco wyższy niż w Grecji (38 %), ale niższy niż w Holandii (39,6 %).

I w ostatnich dziesięcioleciach duża część ludności Hiszpanii była nieaktywna, nawet podczas ekspansji hiszpańskiej gospodarki w pierwszej dekadzie 21 wieku. W badaniu z 2015 r. Leon i Gamundi stwierdzili, że *"wysoko wykształcone osoby mają mniejsze szanse na wcześniejsze przejście na emeryturę, co wzmacnia potrzebę programów przekwalifikowania i szkoleń dla dorosłej populacji, ponieważ takie programy przygotowują ich do stawienia czoła wymaganiom stale zmieniającego się rynku pracy"*.

Były interesujące przypadki związane z dyskryminacją ze względu na wiek, na przykład gdy pracownik zakwestionował decyzję swojego pracodawcy o niezatrudnianiu pracowników powyżej określonego wieku. Tego rodzaju roszczeniami zajmuje się High Court of Justice.



Hiszpański rząd wprowadził ramy działania, w których obejmują wszystkie kluczowe aspekty, które należy uwzględnić w zakresie zatrudniania seniorów. Dotyczą one kształcenia i szkolenia zawodowego, zdrowych warunków pracy, które zapewniają pracownikom szanse na zatrudnienie przez całe życie, strategii zarządzania wiekiem i służb zatrudnienia dla starszych pracowników.

Dodatkowo, podobnie jak Holendrzy, wprowadzili systemy podatkowe i socjalne oparte na zatrudnieniu. Dodatkowo, podobne są również możliwości uczenia się przez całe życie.

Po stronie pracodawcy istnieje szereg studiów przypadku, które promują dobrą integrację i możliwości rozwoju w życiu zawodowym seniorów. Oto kilka przykładów.



Straż pożarna, ratownictwo i ochrona ludności, Hiszpania

Od ponad 50 lat straż pożarna w Saragossie przenosi strażaków w wieku 50 lat i starszych. Pracownicy ci zostają zwolnieni z zadań związanych z bezpośrednią interwencją i przechodzą do usług pomocniczych - wsparcia, edukacji, komunikacji, zapobiegania pożarom i zapobiegania klęskom cywilnym i naturalnym.

Huta szkła Mataró, Hiszpania

Mataró opracowało plan szkoleń w celu integracji pracowników, którzy przeszli na wcześniejszą emeryturę. Plan jest organizowany na podstawie umowy pośredniej: pracownicy w wieku powyżej 50 lat na podstawie takiej umowy poświęcają 25% swojego czasu na ocenę i szkolenie młodszych pracowników. Szkolenie odbywa się codziennie przez okres od sześciu do 12 miesięcy.





Warunki wstępne skutecznego zarządzania wiekiem

Świetne przykłady dobrych praktyk w zarządzaniu wiekiem można znaleźć w wielu organizacjach w Europie i na świecie. Jak wspomniano wcześniej, mogą one być związane z inicjatywami rządowymi, praktykami wewnętrznymi i powiązаныmi inicjatywami. Istnieje kilka warunków wstępnych, które zapewniają zrównoważony rozwój, gdy mówimy o zarządzaniu wiekiem. Niniejszym kilka:

1) Świadomość wieku

Menedżerowie HR i przedstawiciele pracowników muszą być świadomi i rozwijać pozytywny klimat pracy, który ma pozytywne nastawienie do starzenia się. Można to osiągnąć na przykład poprzez szkolenie w zakresie świadomości wieku. Ponadto dobrą praktyką jest również edukowanie i angażowanie pracowników w proces starzenia się

2) Poprawa warunków pracy

Możemy mówić o ergonomicznym projektowaniu miejsca pracy, gdy mówimy o warunkach pracy, ponieważ ten rodzaj konstrukcji zapobiega problemom mięśniowym i szkieletowym związanym z wiekiem. Ponadto dostępne środowisko pracy ma kluczowe znaczenie dla uniknięcia dyskryminacji.

3) Ciągła komunikacja

Kolejnym kluczowym warunkiem wstępnym jest otwarta komunikacja. Na wszystkich etapach opracowywania nowej polityki, wdrażania projektów itp. kluczowe znaczenie dla pracodawców ma prowadzenie otwartego dialogu z pracownikami.



Kluczowi aktorzy w zarządzaniu wiekiem w organizacjach

Aby stworzyć warunki, w których zarządzanie wiekiem może odnieść sukces i być zrównoważone, musimy wziąć pod uwagę szereg kluczowych podmiotów, które zostały uznane za dobre praktyki.

Podczas gdy rządy i gminy lokalne mają do odegrania kluczową rolę w ustanawianiu i wdrażaniu polityki aktywnego starzenia się i planów działania związanych ze sposobem, w jaki pracodawcy mogą je wykorzystać, pracodawcy i pracownicy również mają do odegrania pewną rolę.



Pracodawcy muszą dążyć do rozwijania świadomości wieku,



monitorowania rekrutacji i szkoleń, aby upewnić się, że wiek nie jest używany niewłaściwie, promować różnorodność wiekową i zapewnić, że w całej organizacji i na wszystkich poziomach zarządzania wszyscy są zaangażowani w to i zapewniają możliwości uczenia się przez całe życie.

Oto więcej inicjatyw pracodawców z całej Europy:

OKG, Szwecja

W 2002 roku przedsiębiorstwo energetyki jądrowej OKG rozpoczęło zorganizowany, długoterminowy program przekazywania kompetencji pomiędzy starszymi (nestorami) i młodszymi (uczniami) pracownikami. Zastosowano w nim dwa podejścia: równoległe obowiązki i przejęcie roli. Równoległy obowiązek oznacza, że nestor i uczeń pracują ramię w ramię: w ten sposób przekazywana jest ważna wiedza i umiejętności. Przejęcie roli oznacza, że pod nadzorem uczeń wkracza w rolę nestora.

Karl-Heinz Efke GmbH Sanitär- und Heizungsbau GmbH, Niemcy

Ta niewielka firma specjalizuje się w montażu instalacji wodno-kanalizacyjnych, sanitarnych i grzewczych. Stosuje podejście do rozwoju kariery zorientowane na wiek i kompetencje, mające na celu utrzymanie zatrudnienia pracowników w firmie tak długo, jak to możliwe.

Pracownicy mogą również podejmować szereg działań, takich jak udział w możliwościach uczenia się przez całe życie i przeprowadzanie regularnej oceny swoich wymagań w zakresie szkoleń i rozwoju kariery. Pracownicy są zachęceni do ciągłej



dyskusji z pracodawcą i dzielenia się swoimi potrzebami w zakresie wykonywania pracy i rozwoju.

Zarządzanie wiekiem w rekrutacji

W tej dziedzinie podjęto już wiele inicjatyw prawnych i wewnątrzfirmowych, takich jak zniesienie ograniczeń wiekowych w ogłoszeniach o pracę. Chociaż zostało to częściowo zrobione w celu zachęcenia do większej różnorodności wiekowej, zostało również wdrożone w celu powstrzymania dyskryminacji ze względu na wiek.

Istnieją również inne pozytywne podejścia do zarządzania wiekiem w rekrutacji.

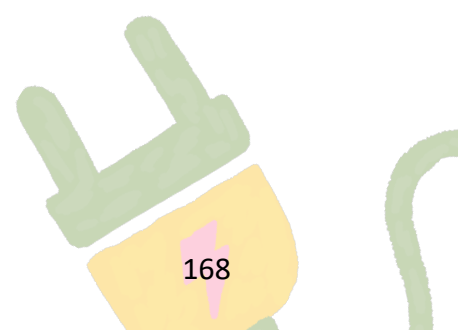
Na przykład firmy mogą korzystać ze specjalnie wykwalifikowanego personelu do przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych i selekcji kandydatów lub, gdy nie jest to możliwe, pracodawcy i menedżerowie HR mogą opracować wytyczne dotyczące rozmów kwalifikacyjnych i wskazówki dla menedżerów ds. Rekrutacji, które można wykorzystać podczas rozmów kwalifikacyjnych. Ponadto pracodawcy mogą również rozwijać bliskie relacje i współpracę z agencjami rekrutacyjnymi. Patrząc na rekrutację osób w wieku 55+ przez pryzmat społecznej odpowiedzialności biznesu, pracodawcy mogą pomóc rozwiązać problemy słabej podaży siły roboczej.

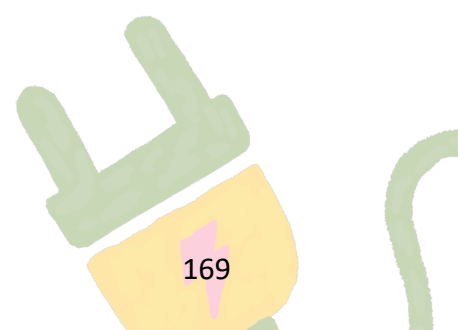
Istnieje wiele korzyści, które organizacje zgłosiły z zatrudniania starszych kandydatów. Niektóre przykłady obejmują zestaw umiejętności, które może posiadać starszy kandydat. Nie tylko starsi



kandydaci są w stanie dostarczyć doświadczenie potrzebne do niektórych ról, ale także mogą podnieść ogólny poziom umiejętności w organizacji. Ponadto zróżnicowanie wiekowe i międzypokoleniowe łączenie siły roboczej może być źródłem nowych pomysłów i inicjatyw.

Jako wnioskodawca można podkreślić szereg z tych korzyści.







Utrzymanie bazy umiejętności - Możliwości edukacyjne dla seniorów - szkolenia i uczenie się przez całe życie

Uczestnictwo w programach szkoleniowych zwykle zmniejsza się wraz z wiekiem, a pracownicy w wieku powyżej 50 lat prawie nie uczestniczą w takich programach (Fouarge i Schils, 2008; Lindley i Duell, 2006; Elias i Davies, 2004; Bassanini et al., 2005; Biskup, 1997). Dobrą praktyką jest umożliwienie i zachęcenie osób w wieku 55+ do udziału w szkoleniach i możliwościach uczenia się przez całe życie.

Jest to już strategia, która została wdrożona przez wiele rządów w Europie, jak wspomniano wcześniej, jednak wydaje się, że nie jest ona przedstawiana w najbardziej zachęcający sposób seniorom. Konieczne jest wyraźne wymienienie korzyści płynących z uczestnictwa w takich szkoleniach oraz większe zachęcanie do uczestnictwa poprzez promocję. Większość z tych programów jest promowana w świecie cyfrowym lub za pośrednictwem serwisów informacyjnych, jednak wielu starszych członków społeczeństwa może nie myśleć o sprawdzaniu mediów pod kątem takiej inicjatywy i może mieć trudności z ubieganiem się o udział. Potrzebne jest większe wsparcie ze strony społeczności lokalnej i pracodawcy, aby wesprzeć ich udział w uczestnictwie.



Podczas gdy starsi pracownicy często posiadają niezbędne kwalifikacje podczas zatrudnienia, ważne jest, aby pracodawcy wdrożyli szereg dobrych praktyk. Niektóre z nich mogą być związane ze świadczeniami, takimi jak specjalne przepisy dotyczące zaległości urlopowych, monitorowanie stanu wykształcenia pracownika, powiązanie programów szkoleniowych z indywidualnym cyklem życia, organizowanie pracy w sposób decydujący o uczeniu się i rozwoju oraz zachęcanie starszych pracowników do ułatwiania młodszym pracownikom w ramach "puli" wiedzy. Ponadto, analizując potrzeby organizacji w zakresie umiejętności, pracodawcy muszą myśleć o zapewnieniu dostępnych sposobów kształcenia całej siły roboczej.

Jeśli chodzi o korzyści, starsi pracownicy mogą być postrzegani jako motywacja dla młodszych pracowników, ponieważ są w stanie dostrzec potencjał rozwoju kariery. Szkolenia i rozwój muszą być wspierane już na wcześniejszych etapach kariery, ponieważ udowodniono, że kiedy to się dzieje, pracownicy są skłonni do dalszych szkoleń w swojej karierze. Ponadto rotacja stanowisk jest dobrą praktyką w połączeniu ze szkoleniem w miejscu pracy. Dotyczy to wszystkich pracowników. Wreszcie, zachęca się również do elastycznych praktyk pracy. Zostaną one wyjaśnione w następnej sekcji.

Istnieje wiele studiów przypadku z całej Europy, które są związane ze szkoleniem i uczeniem się przez całe życie. Niniejszym kilka.



Verbund Konzern, Austria

Po przeanalizowaniu i uwzględnieniu starzenia się pracowników, kierownictwo Verbund Konzern, wiodącego producenta i dystrybutora energii elektrycznej, zaczęło opracowywać szereg inicjatyw, w tym programy edukacyjne, promowanie postaw pozytywnych dla osób starszych, międzypokoleniowe programy transferu wiedzy i procesy zarządzania jakością. Jeden program koncentrował się na transferze praktycznego doświadczenia terenowego i ukrytej wiedzy od doświadczonych pracowników do doświadczonych trenerów, wszyscy uczestnicy byli w wieku powyżej 45 lat.

API Raffineria di Ancona S.p.A, Włochy

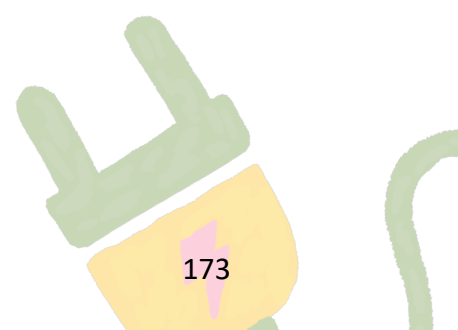
API Raffineria rafinuje surowce do produkcji produktów naftowych. Inicjatywa szkoleniowa i rozwojowa API koncentruje się na ciągłym szkoleniu pracowników bez dyskryminacji starszych pracowników. Ciągłe szkolenia w zakresie szkoleń technicznych/zawodowych, bezpieczeństwa i zagadnień środowiskowych są prowadzone raz na trzy miesiące dla całej siły roboczej. Szkolenie menedżerskie odbywa się częściowo w odpowiedzi na indywidualne wymagania (na przykład poprawa umiejętności pracy uznanych za słabe lub brakujące przez bezpośredniego przełożonego), a częściowo w bardziej ustrukturyzowany sposób.

Novitech, Słowacja

Novitech, firma informatyczna (IT), otrzymała w 2004 roku nagrodę "Via Bona Slovakia" za kursy informatyczne dla seniorów na swoim terenie. Osoby starsze, które nie miały możliwości rozwijania



umiejętności informatycznych podczas regularnej edukacji, mogą teraz zdobyć te umiejętności i poprawić swoje perspektywy zatrudnienia.





Elastyczne metody pracy

Elastyczne praktyki pracy są związane z praktykami czasu pracy w firmie. Celem tego rodzaju praktyki jest wypracowanie lepszej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym dla pracowników. Aby to osiągnąć, pracodawcy muszą myśleć o projektowaniu pracy i dostosowaniu czasu pracy oraz wymagań dotyczących lepszego godzenia pracy z osobistymi zainteresowaniami, czasem i zaangażowaniem. Chociaż ten elastyczny model pracy może być związany z godzinami i godzinami pracy, może być również związany z urlopem naukowym, urlopem opiekuńczym itp. Tego rodzaju praktyki są ważne nie tylko dla pracodawców, aby zatrzymać pracowników, ale także zachętą do ich wspierania.

Istnieją również inne korzyści, które są związane z pozytywnym stanem zdrowia pracowników, motywacją i jakością poza miejscem pracy. Ponadto w wielu przypadkach elastyczne metody pracy doprowadziły do bardziej optymalnego wykorzystania zasobów pracy.

Inną możliwością dla pracodawców jest rozpoczęcie oferowania stopniowych programów emerytalnych dla starszych pracowników, co może umożliwić im przejście na emeryturę i ułatwić działania, które zaczynają się dziać po pracy. Niektóre z tych działań mogą być związane z wolontariatem.

Oto kilka przykładów studiów przypadku wykorzystujących elastyczne metody pracy.



De Klink, Belgia

Organizacja, dom mieszkalny, stara się sprostać wszystkim indywidualnym wymaganiom czasowym i potrzebom swoich pracowników: wdrożyła szeroki zakres możliwych harmonogramów pracy. Ponadto, w odpowiedzi na zobowiązania prawne, skrócono czas pracy pracowników w wieku 45 lat i starszych. Ponadto układ zbiorowy w sektorze przewiduje, że pracownikom w wieku powyżej 45 lat przysługuje dodatkowe 12 dni płatnego urlopu.

Bekaert NV, Belgia

W tej globalnej firmie zajmującej się przetwarzaniem i materiałami metali pracownicy wykonawczy w wieku 50 lat i starsi mają możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin (od 50% do 90% normalnych godzin). Kiedy pracownicy kadry kierowniczej kwalifikują się do pracy w niepełnym wymiarze godzin w ramach systemu "time credit" (system przerw w karierze), otrzymują dodatkową premię od rządu.

Coop Adriatica, Włochy

Coop Adriatica jest jedną z największych włoskich spółdzielni handlowych w handlu detalicznym. Elastyczność czasu pracy jest oferowana kasjerom w celu pogodzenia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracowników z wymaganiami organizacyjnymi firmy. Inicjatywa orario a isole ("wyspiarski rozkład jazdy") umożliwia około 600 pracownikom samodzielne decydowanie o własnych harmonogramach. Poprawiła się organizacja czasu, szczególnie w przypadku starszych pracowników, którzy stanowią 20% tych pracowników. Program umożliwił im poświęcenie się osobistym i rodzinnym czynnościom,



takim jak opieka nad rodzicami lub spędzanie czasu z wnukami.

SCA Laakirchen, Austria

Aby zapobiec wyczerpaniu i poprawić jakość życia pracowników tej papierni, firma uzgodniła z radą zakładową inicjatywę anulowania 15 zmian dla pracowników zmianowych w wieku powyżej 52 lat. Zapewnia to 15 dodatkowych dni odpoczynku i zmniejsza roczne obciążenie pracą nocnych i porannych zmian. Jest to konkretne uznanie dla wydajności i zaangażowania tych długoletnich pracowników. Starsi pracownicy zmianowi wybrali tę opcję zamiast premii finansowej.

Stamboliiski Plc, Bułgaria

Firma oferuje tymczasowe umowy dla emerytowanych pracowników w swojej fabryce papieru, w ramach których przenoszą oni swoje doświadczenie zawodowe na młodszych pracowników. Praktyka ta jest opisywana jako bardzo skuteczna i wydaje się, że pomaga emerytowanym pracownikom poczuć się zarówno docenionym, jak i zaangażowanym. Płynny transfer wiedzy i umiejętności zawodowych między starszymi i młodszymi pracownikami, za pomocą elastycznych umów o pracę, jest kluczową cechą podejścia firmy do zarządzania zasobami ludzkimi.





Metody poprawy zdrowia i wydajności pracowników

Dobrą praktyką można uznać włączanie i promowanie środków zapobiegawczych związanych ze zdrowiem i spadkiem fizycznym. Istnieje wiele sposobów zapobiegania chorobom i/lub niepełnosprawności.

Pracodawcy mogą promować badania i zwiększać świadomość na temat badań dotyczących zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy. Ponadto raporty o stanie zdrowia organizacji (jeśli jest to dozwolone, zgodnie z prawem) mogą być pokazywane pracownikom i można organizować grupy robocze. Dodatkowo pracodawcy mogą organizować ekspertów ds. Zdrowia, którzy udają się do organizacji i przeprowadzają konsultacje z pracownikami. Ponadto pracodawcy mogą organizować sesje edukacyjne na temat zdrowia i dobrego samopoczucia oraz zapewniać pracownikom programy zdrowotne, takie jak aplikacje do dobrego samopoczucia i uważności, aby wspierać pracowników.

Niektóre zasoby dla anglojęzycznych seniorów można znaleźć tutaj:

<https://wellsol.eu/platform/en>

Dodatkowo przedstawiamy kilka studiów przypadku dotyczących promocji zdrowia i projektowania miejsc pracy.

Ruoka-Saarioinen Oy., Finlandia

Utrzymanie zdolności do pracy pracowników w zakładzie przetwórstwa spożywczego Ruoka-Saarioinen Oy. opracowała szereg inicjatyw mających na celu



wydłużyć życie zawodowe starszych pracowników (w wieku 55 lat i starszych). Inicjatywy te są realizowane w ramach normalnej rutyny firmy: przeprowadzane są regularne badania atmosfery pracy, przeprowadzane są osobiste badania zdrowotne, ułatwiają ćwiczenia fizyczne i zdrowszy styl życia. Specjaliści medycyny pracy, we współpracy z pracownikami i przedstawicielami BHP, przeprowadzają analizy pracy, zalecają ulepszenia ergonomiczne i wdrażają zmiany w treści pracy.

Ovako Koverhar i Ovako Dalsbruk, Finlandia

Zakłady Ovako produkują szeroką gamę wyrobów stalowych. W zakładach wdrożono szereg działań mających na celu utrzymanie zdrowia starszych pracowników. Należą do nich: analizy pracy; ulepszenia ergonomiczne; przesunięcia przeprowadzane w porozumieniu z personelem medycyny pracy; warsztaty na temat starzenia się; pięciodniowe kursy rehabilitacyjne w SPA dla wszystkich pracowników po 54., 59. i 63. urodzinach; osobiste badania lekarskie; i częściowe przejście na emeryturę.

Oil company, Wielka Brytania

Praca w przemyśle naftowym i gazowym jest wymagająca fizycznie: aby zatrzymać starszych pracowników, firma ta oferuje oceny stanu zdrowia w miejscu pracy, które mają na celu rozwiązanie typowych problemów, takich jak ból pleców. Na miejscu dostępny jest również lekarz, który sprawdza istniejące problemy zdrowotne pracowników i interweniuje w przypadku poważnych problemów zdrowotnych. Ponadto, jako środek zapobiegawczy, firma oferuje coroczne badania lekarskie dla pracowników w wieku 50 lat i starszych.



Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH, Niemcy
Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH koordynuje usługi opieki społecznej dla osób starszych i inne usługi opiekuńcze. W ramach kompleksowego programu zarządzania zdrowiem organizacji wszyscy pracownicy zostali najpierw przebadani pod kątem ich sytuacji zdrowotnej. Komitet sterujący ds. zdrowia, w skład którego wchodzi kierownictwo, rada zakładowa i inne kluczowe podmioty, opracował następnie szereg odpowiednich środków: grupy robocze ds. zdrowia; kursy szkoleniowe w zakresie podnoszenia i przenoszenia; specjalne szkolenie w zakresie postępowania z dezorientowanymi mieszkańcami; oraz przeprojektowanie pomieszczeń dla personelu.





Metody zarządzania różnicowanymi zespołami i zapobiegania dyskryminacji ze względu na wiek

Badania przeprowadzone przez Organizację Narodów Zjednoczonych (2014) wykazały, że oczekuje się, że różnice w starzeniu się kobiet i mężczyzn będą się różnić, a niektóre kwestie związane z płcią w pracy obejmują wiarygodność kobiet, "wygląd", stereotypy i uprzedzenia, że mężczyźni są postrzegani jako mający większą motywację do zarządzania innymi ze względu na ich "naturalne cechy zarządzania".

W 2019 r. 48 % wszystkich pracujących mężczyzn w wieku 65 lat lub więcej w UE-27 było zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy, w porównaniu z 60 % kobiet w wieku 65 lat i starszych.

Specjalne badanie Eurobarometru nr 465 zawiera informacje na temat postaw dotyczących płci i pracy (zob. rys. 15). W czerwcu 2017 r. odsetek ludności UE-27, która uważała, że najważniejszą rolą mężczyzny jest zarabianie pieniędzy, wzrósł wraz z wiekiem; Około 62% populacji w wieku 75 lat lub więcej zgodziło się z tym założeniem. Natomiast odsetek ludności UE-27, która uważała, że osiągnięto równość płci w miejscu pracy, zmniejszył się (nieznacznie) wraz z wiekiem; Około 42% populacji w wieku 75 lat lub więcej zgodziło się z tym założeniem. Starsi ludzie częściej zgadzali się, że główną rolą mężczyzny w życiu jest zarabianie pieniędzy.



Dzięki różnorodności wiekowej pracodawcy mogą poprawić wskaźniki rotacji pracowników i utrzymać swoją obecną wykwalifikowaną siłę roboczą w firmie. Ponadto zatrzymanie tych wykwalifikowanych pracowników może pomóc firmie w zlikwidowaniu luki w umiejętnościach. Ponadto badania wykazały, że różnorodność wiekowa zwiększa produktywność zespołu ze względu na "rozprzestrzenianie się wiedzy". Może to również dostarczyć pozytywnych wzorców do naśladowania i zwiększyć motywację.

Istnieje wiele metod zarządzania różnorodnością wiekową w miejscu pracy. Kilka ważnych kroków obejmuje ułatwianie silnych sieci komunikacji i inwestowanie czasu jako pracodawcy w pielęgnowanie relacji z pracownikami. Ponadto, jako pracodawcy, konieczne jest inwestowanie edukacji i zasobów w promowanie i osiągnięcie lepszej pracy zespołowej.





Bibliografia

https://www.oecd.org/els/emp/Greece%20Key%20policies_Final.pdf
<https://www.enicbcmec.eu/needs-and-solutions-elderly-population-greece>
<https://ageing-equal.org/ageism-in-greece/>
<http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf>
<https://www.rand.org/randeurope/research/projects/recession-age-management.html>
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.513.3794&rep=rep1&type=pdf>
<https://www.euro.centre.org/publications/detail/3443>
<https://www.agemanagementuptake.eu/en/about>
<https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/en/publications/career-management-age-management>
<https://www.researchgate.net/publication/254134678> The emergence of age management in Europe
[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_working_and_moving_into_retirement#Employment_patterns among older people](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_working_and_moving_into_retirement#Employment_patterns_among_older_people)
<https://www.euronews.com/next/2020/02/12/europe-is-getting-older>
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1122&langId=en&intPagelId=4993>
<https://www.equaltimes.org/washed-up-at-50-age-discrimination?lang=en#.YzBnWi8Rqx8>
<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1420326X19857216>
<https://www.nidi.nl/shared/content/output/books/nidi-book-88.pdf>
<https://jemi.edu.pl/vol-8-issue-4-2012/age-management-as-a-tool-for-the-demographic-decline-in-the-21st-century-an-overview-of-its-characteristics>
https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/en/defaultaktualnosci/3618/1/3/1/the_situation_of_older_people_in_poland_in_2020.pdf
<https://notesfrompoland.com/2021/05/06/number-of-over-50s-in-labour-force-declining-in-poland/>
<https://www.researchgate.net/publication/272024769> Is There any Demand For the Workers Aged 50 in Poland
<https://www.researchgate.net/publication/289525151> Working after age 50 in Spain Is the trend towards early retirement reversing
<http://www.agediscrimination.info/international-age-discrimination/spain>
https://extranet.who.int/countryplanningcycles/sites/default/files/planning_cycle_repository/spain/framework_of_action_for_older_persons_2014.pdf
<https://www.completepayrollsolutions.com/blog/age-diversity-in-the-workplace>

