

## **TWÓJ DALSZY ROZWÓJ ZAWODOWY.**

Przewodnik dla doświadczonych  
pracowników.

**WYDAWCA:**

ORANGE HILL SP. Z O.O.  
WYŻSZA SZKOŁA EUROPEJSKA IM. KS. JÓZEFA TISCHNERA W KRAKOWIE  
EUROPEJSKIE STOWARZYSZENIE EDUKACJI I ROZWOJU „PIONIER”

**AUTORZY:**

EWA BRACH-POGODA  
DR TOMASZ DĄBROWSKI  
KATARZYNA OCIEPKA-MIĄSIK  
JOANNA PAJĄK  
DR IZABELA STAŃCZYK  
DR ROKSANA ULATOWSKA  
DR ANNA ZARODA-DĄBROWSKA

**REDAKCJA:**

KATARZYNA OCIEPKA-MIĄSIK

**PROJEKT GRAFICZNY:**

JAROSŁAW SZCZUREK (GOOD-ART.PL)

„Program Utrzymania Aktywności Pracowników 50+” realizowany jest ze środków EFS  
w ramach IV Osi Priorytetowej PO WER Działanie 4.3: Współpraca ponadnarodowa.



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny

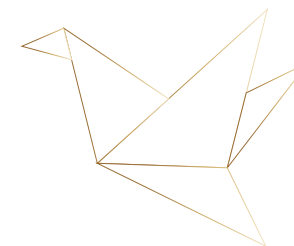


**SPIS TREŚCI**

04	WSTĘP
06	GARŚĆ STATYSTYK NA POCZĄTEK
08	1. UCZENIE SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE I ROZWÓJ OSOBISTY
15	2. PLANOWANIE I ORGANIZACJA ZATRUDNIENIA
24	3. REKRUTACJA
32	4. BUDOWANIE ŚRODOWISKA OTWARTEGO NA WSPÓŁPRACĘ
37	5. INKLUZJA I INTEGRACJA ZESPOŁÓW MIĘDZYPOKOLENIOWYCH
45	6. KONFLIKT POKOLENIOWY
50	7. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ
57	8. ZDROWIE
63	9. WYTYCZAMY KIERUNEK DAJSZYCH DZIAŁAŃ
68	BIBLIOGRAFIA



## WSTĘP



Ten Przewodnik powstał z myślą o każdej osobie, która chce wieść satysfakcjonujące życie zawodowe i ma lub zbliża się do 50 roku życia. Jaki kierunek obrać, jak skorzystać z bagażu doświadczeń, czy mamy coś wyjątkowego, co możemy zaproponować swoim firmom, rynkowi, klientom?

Podczas wielu spotkań z pracownikami powyżej 50-go roku życia często słyszeliśmy wyraźne powątpiewania tych osób związane z dalszym prężnym rozwojem zawodowym. Rozmowy często schodziły na tematy zdrowotne, mniejszej aktywności zawodowej, pojawiających się ograniczeń. Słyszeliśmy często zdania: „młodzi są w firmie faworyzowani”, „nie jestem gorszy od młodych”, „przeraża mnie presja czasu i tego że wszystko musi być na już i tak szybko”. Spotkaliliśmy także wielu doświadczonych pracowników, którzy byli stabilnymi podporami swoich zespołów i organizacji, ich perspektywa była inna: „trzon firmy, ten niezmienny, stanowią starsi pracownicy, oni cały czas trwają i trzymają wiedzę”, „starsi pracownicy to sumienność, ciągłość procesu – od początku do końca”. Połączenie tych dwóch perspektyw wydaje się być czasem trudne. Myśli pracowników i kadry zarządzającej na ten temat są czasem zupełnie rozbieżne, pełne emocji, oczekiwań, czasem frustracji.

Właśnie z myślą o wyzwaniach zawodowych, przed którymi często stoją pracownicy 50+, powstał ten przewodnik. Służy on refleksji, jest pozycją do której warto wracać, odpowiada na pytania, które są dla Ciebie adekwatne w danym momencie. Nie jest to opracowanie, które czyta się raz a potem odkłada na półkę, a przynajmniej nie taki cel przyświecał autorom, pisząc go. W przewodniku znajdziesz dużo praktycznych rad i pomysłów jak zadbać o swój rozwój zawodowy, a także o swoje zdrowie. Dowiesz się jak przygotować się do zmiany roli w organizacji, jeśli ta obecna nie przynosi Ci już satysfakcji.

W każdym wieku możesz podjąć decyzje o uczeniu się czegoś nowego, podjęciu nowych zadań, innej roli. Ważna jest odwaga, wykorzystanie momentu, gotowość do zobaczenia siebie w nowej odsłonie. Wiek jest tu czynnikiem wyzwalamym, otwierającym nowe spojrzenie, dającym szansę na wykorzystanie doświadczenia zawodowego, wielu lat pracy, potencjału i wiedzy, którą posiadasz, i która jest Twoim wyróżnikiem.

Zapraszamy Cię do podróży, refleksji, będziemy Ci towarzyszyć na kartach tego przewodnika i zachęcać do dalszego rozwoju.

## GARŚC STATYSTYK NA POCZĄTEK

Z badań wynika, że grupa osób 50+ jest bardzo zróżnicowana pod względem stanu zdrowia, aktywności zawodowej, posiadanych kompetencji. Wpływ na to jacy jesteśmy, czy pracujemy, czy jesteśmy aktywni społecznie i zawodowo ma nasze wykształcenie, miejsce zamieszkania, status majątkowy, doświadczenia, stan zdrowia, sposób w jaki reagujemy na stres, nasze życie osobiste i podejmowane przez całe życie wybory.

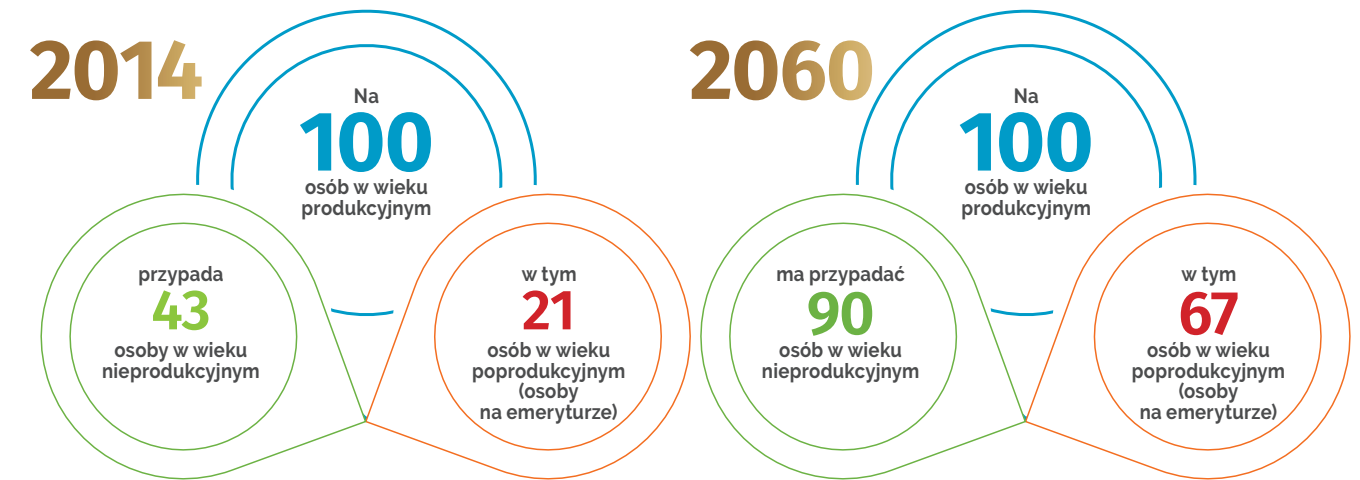
Aktywność zawodowa Polaków w wieku 50+ wzrosła w ostatnich latach o blisko 20%. W 2000 r. pracowało zaledwie 31% osób w wieku 55-64 lat. W 2004 roku wskaźnik ten wynosił 38%, w 2010 – 40%, natomiast w 2015 r. już 53,2% (61% to mężczyźni, 46% to kobiety). Mimo tej ewidentnej tendencji zwykłej, wskaźnik zatrudnienia osób starszych (55-64 lata) w Polsce wciąż jest znacznie niższy niż w UE (obecnie 63,5%). Choć jeśli spojrzymy na grupę osób z wyższym wykształceniem praktycznie wyrównujemy wskaźnik – pracuje 76% osób, co jest zbliżoną wartością do wskaźnika w UE<sup>1</sup>.

Nasza długość życia wydłuża się, a wraz z nią rośnie jego jakość. Powoduje to, że młodsze pokolenia spędzają w zdrowiu dłuższą część życia niż pokolenie ich rodziców czy dziadków. W 2004 r. 50-letni mężczyzna mógł oczekiwać

tylko 16 lat życia w zdrowiu, a kobieta 18 lat życia w dobrej kondycji. W 2014 r. 50-latek oczekiwał już kolejnych 20 lat życia w zdrowiu, Polka – 23 lat życia<sup>2</sup>. Jak widać z tych danych, żyjemy dłużej i dłużej zachowujemy dobre zdrowie, co może być czynnikiem sprzyjającym naszej dłuższej aktywności zawodowej i psychofizycznej.

Z drugiej strony, nasze społeczeństwo starzeje się w szybkim tempie. Udział osób w wieku produkcyjnym (15-64 lat) maleje, podczas gdy nie rośnie grupa osób w wieku 20+, którzy kończą edukację i mogą zapełnić lukę generacyjną po odchodzących na emeryturę pracownikach. W 2014 r. na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadały tylko 43 osoby w wieku nieprodukcyjnym, w tym 21 osób w wieku poprodukcyjnym (osoby na emeryturze). Według prognoz, w 2060 roku, na 100 osób w wieku produkcyjnym ma przypadać aż 90 osób w wieku nieprodukcyjnym, w tym 67 osób w wieku poprodukcyjnym. Demografowie nazywają to tzw. "kurczeniem się zasobów", które już niedługo dotknie każde polskie miasto i społeczność lokalną<sup>3</sup>.

Zestawienie danych o starzeniu się społeczeństwa i zwiększonej długości życia powoduje, że będziemy nie tylko prawdopodobnie dłużej pracować, ale i dłużej pozostaniemy ak-



tywnymi konsumentami. W jaki sposób możemy się zatem przygotować do aktywnej starości, jak dostosować się do nadchodzących zmian na rynku pracy?

**Z badań wynika, że 94% z nas jest gotowa się przekwalifikować<sup>4</sup>**, a 60% osób co najmniej raz w życiu zmieniło pracę. To pewien stan wyjściowy i odnosi się do przeszłości. Zmiany na rynku pracy wskazują, że konieczność zmiany miejsca pracy, stanowiska lub zawodu w zasadzie jest już naszą codziennością i wymaga sporej elastyczności, otwartości na zmiany i czasem też odwagi.

Inne badania pokazują, że właśnie w okolicy 50-tki, pojawia się odwaga by zapytać się samego siebie o to, czy życie, któ-

re prowadzę jest dla mnie satysfakcjonujące, co chciałbym w nim zmienić? Czego mi brakuje?<sup>5</sup> To często w tym okresie pojawia się przestrzeń i szansa na rozwój siebie, swoich pasji, swojego „chcę”. To moment, w którym pojawia się często nowa energia, satysfakcja, mamy większą pewność siebie, możemy bowiem korzystać i odwoływać się swobodnie do naszych doświadczeń zawodowych.

*Zapraszamy zatem do lektury i refleksji na temat dalszych planów zawodowych i rozwoju osobistego.*

1 Izabela Wyrwas, Justyna Wiktorowicz, Patrycja Woszczyk, „Zdrowy i zmotywowany pracownik 50+ zadowolony pracodawca, Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+”, Łódź 2017, str.38

2 Ibidem, str.20

3 Ibidem, str.24

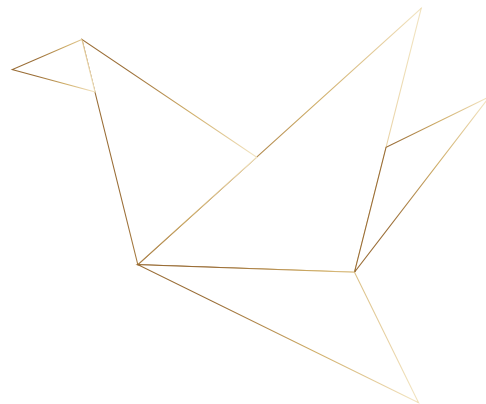
4 „Lepiej późno niż wcale – zmiany, na które nigdy nie jest za późno”, Newsweek, <http://www.newsweek.pl/styl-zycia/lepiej-pozno-niz-wcale-jak-zmienic-swoje-zycie,artykuly,385078,1.html>, (12.02.2018)

5 Marta Zarazka, „Mniej stresu, więcej wolności. W jakim wieku jesteśmy najbardziej szczęśliwi?” <https://www.focus.pl/artykul/szczescie-zaczyna-sie-po-50-tce?page=1> (12.02.2018)



# 1. UCZENIE SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE I ROZWÓJ OSOBISTY

## JAK BĘDZIE WYGLĄDAŁA TWOJA ŚCIEŻKA ROZWOJU?



Chcemy Cię zaprosić do tego, abyś spojrzął na ten przewodnik przez pryzmat uczenia się i rozwoju. By każdy następny rozdział stał się małym krokiem w Twoim rozwoju osobistym, by był elementem uczenia się o sobie i relacjach zawodowych. Do stawiania sobie pytań, do innego patrzenia na siebie i innych, w końcu, do podejmowania zmiany, nawet drobnej i małej, ale jednak zmiany.

### Dlaczego uczenie się przez całe życie i rozwój osobisty?

Wyniki badań nad mózgiem pokazują, że nawet w wieku 100 lat, możemy jeszcze się uczyć, gdyż mózg nadal posiada zdolność tworzenia nowych komórek. Oznacza to, że mózg zdrowego dorosłego człowieka wciąż może się rozwijać. Kolejne przeprowadzone badania udowodniły, że zdolność do tworzenia nowych komórek dotyczy wszystkich jego obszarów i funkcji, i co najważniejsze – taki proces może zachodzić przez całe życie<sup>6</sup>.



*Możesz zachować zdolność uczenia się na wielką skalę przez całe życie, ale również możesz ją definitywnie utracić! Zależy to od tego czy ćwiczysz swój mózg czynnie. Decyzja jest w Twoich rękach!!*

### Dlaczego tak się dzieje, że w każdym wieku możemy się uczyć czegoś nowego?


Tym, co formułuje nasz mózg jest doświadczenie. Nawet w starszym wieku wszystko, co przeżywamy może zmieniać fizyczną strukturę mózgu. Zawsze, kiedy czegoś doświadczamy – nasze komórki – neurony – uaktywniają się, a jest ich w naszym mózgu około 100 miliardów. Gdy neurony uaktywniają się, pomiędzy nimi tworzą się nowe połączenia. Sposób, w jaki uaktywniają się te połączenia wpływa na charakter naszej aktywności umysłowej: od postrzegania obrazu do wnioskowania i sposobu myślenia. Te powstające nowe połącze-

nia prowadzą do przebudowy mózgu, bo np. to jak zadajesz sobie pytanie będzie wpływało na charakter Twojego wnioskowania. Jeśli każdego dnia zadajesz sobie pytanie, np.: dlaczego znowu mnie to spotkało? uruchomi to neurony i połączenia pomiędzy nimi w inny sposób niż gdybyś się pytał: Jak ja mogę inaczej zachować się w tej sytuacji? Podsumowując, możemy zapamiętać, że doświadczenia, jakim podlegamy, formułują nasz mózg i prowadzą do jego „przebudowy”<sup>7</sup>.







Odkrycia te mówią o zasadzie neuroplastyczności ludzkiego mózgu. Dzięki temu, każdy człowiek w dowolnym wieku może przyjmować dowolną wiedzę i zdobywać nowe umiejętności. Dlatego uczenie się w „starszym wieku” jest wciąż możliwe, choć proces nauki wygląda inaczej niż w młodości. Badania pokazują, że młodzi uczą się szybciej, zaś starsi wypadają lepiej we wszystkich zadaniach, które wymagają wytrwałości i koncentracji<sup>8</sup>.



*Mózg, jak każda inna część naszego ciała, aby zachować pełną sprawność, potrzebuje ćwiczeń, aktywności, które go pobudzają do różnorodnej pracy. Jak zatem ćwiczyć swój mózg by zachować zdolność uczenia się przez całe życie? Oto lista przykładowych działań, które możesz wdrożyć i testować już od dzisiaj:*

1.  **Zrób coś inaczej niż do tej pory.** Spróbuj zrobić coś na odwrót – gdy jesteś praworęczny, otwieraj drzwi nie prawą a lewą ręką, umyć zęby niedominującą ręką. Spróbuj odczytać tekst od tyłu lub do góry nogami. Jedź do pracy inną trasą, szukaj ich, poznawaj nowe ulice i dziel-

nice. Jeśli czujesz, że wpadasz w rutynę, wprowadź zmianę. To będzie znakomita stymulacja dla Twojego mózgu. **Po prostu, zrób coś inaczej niż do tej pory.**

2.  **Rozwiązuj zagadki** logiczne, krzyżówki, łamigłówki, zadania matematyczne.
3.  **Graj w gry** strategiczne, planszowe, uruchamiające wyobraźnię, nowe skojarzenia.
4.  **Ucz się na pamięć**, wierszy, cytatów, zapamiętuj słowa nowej piosenki, ucz się na pamięć listy zakupów, zadań, zrezygnuj z kalkulatora, zapamiętuj numery telefonów.
5.  **Uprawiaj sport** – bieganie, pływanie, aerobik, jazda na rowerze, nauka tańca, spacer itd. Każda aktywność fizyczna, która na dłuższy czas pobudza tętno, powoduje wytworzenie się w mózgu neurotropowego czynnika pochodzenia mózgowego. Jest to substancja powodująca wzrost nowych komórek nerwowych, które stymulują mózg do aktywnej pracy. Ruch bardzo dobrze wpływa na obszary mózgu odpowiedzialne za koordynację ruchową i kontrolę ciała. Dzięki regularnemu uprawianiu sportu zwiększamy przepływ krwi w rejonach mózgu odpowiedzialnych za uczenie się i pamięć.
6.  **Ucz się języków obcych**. Podczas nauki nowego języka w czasie kilku tygodni zmienia się struktura mózgu oraz powstają nowe połączenia nerwowe. Taki rodzaj aktywności poprawia koncentrację oraz ogólną efektywność pracy mózgu.
7.  **Czytaj – dużo**. Czytanie zwiększa zdolności umysłu i procesy myślowe. Czytanie także relaksuje mózg,

<sup>6</sup> Prof. Ernst Poppel, dr Beatrice Wagner, „Im starszy tym lepszy”, wyd. Esprit, wydanie I, Kraków 2013

<sup>7</sup> Daniel J. Siegel, Tina Payne Bryson, „Zintegrowany mózg – zintegrowane dziecko”, Dom Wydawniczy Rebis, 2016

<sup>8</sup> Prof. Ernst Poppel, dr Beatrice Wagner, „Im starszy tym lepszy”, wyd. Esprit, wydanie I, Kraków 2013

pozwała zredukować napięcie związane ze stresem. Ponadto, wpływa dobrze na kreatywność, lepszą pamięć i szybsze przetwarzanie myśli.

8. ☺ **Często się śmiej**. Gdy zaczynamy się śmiać, tempo oddychania wzrasta i więcej tlenu przedostaje się do mózgu. Dzięki temu jest on lepiej dotleniony i działa o wiele wydajniej.



*Podsumowując, opanowanie każdej nowej aktywności – czy to intelektualnej czy fizycznej, pobudza mózg, zmusza go do wysiłku i pozytywnie wpływa na jego efektywność i pracę!*

Teraz, kiedy już wiesz, że możesz uczyć się przez całe życie, że Twój mózg ma takie możliwości, taki potencjał, wiesz jak o niego zadbać, jak ćwiczyć, by utrzymać swój mózg w dobrej kondycji – popatrzmy jak możemy zaplanować swój rozwój osobisty.

### Czym jest rozwój osobisty?

Rozwój osobisty to proces, coś co się dzieje nieustannie, tak jak zmiany świata wokół Ciebie. W zasadzie można powiedzieć, że od urodzenia, a nawet od poczęcia, jesteśmy skazani na rozwój. Rozwój jest wpisany w nasze życie. Warto zatem zadać sobie pytanie: jaki nadam mu kierunek? Czy ja chcę tym sterować czy pozwolę, by ktoś decydował za mnie?



*Rozwój osobisty to szeroki wachlarz metod, narzędzi, koncepcji, podejść, które prowadzą do*

*indywidualnej zmiany, a przez to do poprawy jakości naszego życia w różnych obszarach np. emocjonalnym, duchowym, społecznym, zawodowym.*

Jednym z ważniejszych elementów w rozwoju osobistym jest jego celowość: jaki cel stawiam przed sobą? Po co chcę się rozwijać? Co chcę zmienić, zdobyć, rozwinąć? Cel to podstawa, bez celu nie wyruszymy w dobrym kierunku. „Musimy postawić przed sobą cel. Mózg nas nie zawiedzie”<sup>9</sup>.

Cele, które sobie stawiasz muszą być pozytywne, to musi być coś dobrego dla Ciebie, coś co usprawni Twoje życie, działanie, relacje, w obszarze, który sobie określiłeś.

Jeśli cele, które sobie stawiasz nie są dla Ciebie dobre, bezpieczne, nie będą służyć Twojemu dobru, poprawie jakości Twojego życia. Nieświadomie będziesz je sabotować, samemu sobie utrudniać, żeby tylko nie osiągnąć tego celu. Dlatego zadaj sobie pytanie – czy to, co chcę zmienić jest dla mnie dobre?

Warto też zadać sobie pytanie, czy ja chcę tej zmiany dla siebie? Czy być może, ktoś chce wymusić na mnie zmianę, zmusić do czegoś, kiedy ja nie czuję takiej potrzeby. Zapytaj siebie: jak bardzo ja chcę tej zmiany dla siebie?

Cele, które sobie stawiasz muszą zależeć od Ciebie, musisz mieć na nie realny wpływ, bo nie da się usprawnić swojego życia, bez Twojego udziału. Bo w Twoim rozwoju osobistym najbardziej zaangażowaną osobą musisz być Ty!, nie Twój kolega, szef, żona, mąż, czy siostra. Nikt nie może Ciebie zmienić, bez Twojej osobistej, wewnętrznej zgody, bez Twojej woli, bez Twojego zaangażowania, bez Twojego szczerego, autentycznego (nie wymuszonego) „chcę i zrobię to”.



*Stawianie sobie celu w swoim osobistym rozwoju to nic innego jak zawarcie kontraktu z samym sobą, to umówienie się, że dokonam zmiany. Do zawarcia takiego kontraktu pomocne mogą okazać się poniższe pytania<sup>10</sup>. Spróbuj na nie odpowiedzieć:*

*Czy jest cokolwiek co chcesz osiągnąć, co mogłoby poprawić/ulepszyć Twoją pracę/życie? Co chcesz osiągnąć?*



.....

.....

.....

.....

.....

*Jak chcesz pracować za rok od teraz? Gdzie? Z kim? W jakich warunkach?*



.....

.....

.....

.....

.....

<sup>9</sup> Prof. Ernst Poppel, dr Beatrice Wagner, „Im starszy tym lepszy”, wyd. Esprit, wydanie I, Kraków 2013

<sup>10</sup> Ian Stewart, Vann. Joines, „TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis”, Lifespace Publishing 2008

Co będziesz potrzebował zmienić, by osiągnąć to, co chcesz? Jakie zachowania będziesz musiał zmienić, aby osiągnąć te cele?



Co będziesz chciał zrobić, by wprowadzić zmiany? Dobrze jest wyszczególnić kiedy, gdzie, jak, i z kim?



W jaki sposób inni ludzie będą wiedzieć, że dokonałeś zmiany?



*Jak już osiągniesz te zmiany, jak będziesz widziany inaczej w pracy przez tych, których znasz najlepiej?*

*Jak będziesz widziany poza pracą przez tych, których znasz najlepiej?*



*Jak możesz siebie sabotować? Jak będziesz zapobiegał, przestrzegał siebie, przeszkadzał sobie przed osiągnięciem celów?*



Kiedy zaczniesz zmianę?



Jakie zmiany będziesz miał zakończone za 3 miesiące? Za 6 miesięcy? Za rok?




---

---

---

---

---

---

---

---



**Pamiętaj:**

*W każdym wieku możesz się uczyć.*

*Ćwicz swój mózg by sprzyjał Twojemu procesowi uczenia się siebie, innych i rozwoju.*

*Stawiaj sobie cele i weryfikuj je poprzez powyższe pytania.*

## 2. PLANOWANIE I ORGANIZACJA ZATRUDNIENIA



### CZY MOGĘ PONOWNIE ZAPLANOWAĆ MOJE ZATRUDNIENIE?

Zazwyczaj obszar planowania i organizacji zatrudnienia jest domeną pracodawcy. Jest to proces, w którym określa się liczbę osób, które trzeba zatrudnić w danej organizacji. Osoby te powinny spełniać odpowiednie wymogi takie jak: poziom wykształcenia, doświadczenie w pracy na danym stanowisku. Powinny też posiadać np. takie kompetencje jak umiejętność komunikowania się z innymi czy umiejętność rozwiązywania problemów.

W tym opracowaniu chcemy Ci zaproponować inne podejście. Czy możesz wyobrazić sobie, że planowanie i organizacja zatrudnienia leży po Twojej stronie? Zapewne w obecnym momencie masz pracę, masz podpisaną umowę, wykonujesz swoje stałe, znane obowiązki. Twoja organizacja zadbała też o to, aby zgodnie ze sztuką zarządzania, planować ilości potrzebnych osób do zatrudnienia i ustalać ich niezbędne kwalifikacje. Zastanów się teraz nad tym od drugiej strony. Czy Ty sam zadbałeś o to aby planować swoje zatrudnienie i rozwój zawodowy w oparciu o Twoje kwalifikacje i mocne strony? Czy miałeś szansę zastanowić się, jak

będziesz chciał pracować za 10-15 lat? Gdzie widzisz dla siebie przyszłe miejsce w swojej organizacji?

Współczesne organizacje zmieniają się dosyć dynamicznie, nie do końca jesteśmy w stanie przewidzieć wszystkie zmiany na rynku pracy, jedno jednak jest pewne. Za 10-15 lat pojawią się zawody, których większość z nas nie jest sobie w stanie obecnie wyobrazić. Pewne jest zatem to, że powinniśmy być otwarci na zmiany, proaktywni i zadbać o dalszy rozwój zawodowy.

Warto spojrzeć na siebie w organizacji przez pryzmat kilku obszarów:





W zmieniającym się świecie, za kilka lat, Twoja wiedza, Twoje doświadczenie i potencjał mogą być cennym walorem na rynku pracy, może się też zdarzyć, że wiedza się zdezaktualizuje, być może dzieje się to już teraz. W odnalezieniu się w tej sytuacji może Ci pomóc otwartość na zmiany i postawa uczenia się przez całe życie.



*Wiele danych wskazuje, na to, że z jednej strony będziemy cieszyć się coraz lepszym zdrowiem będąc seniorami. Z drugiej strony, prawdopodobnie będziemy w przyszłości dłużej aktywni zawodowo. Być może nie będziemy pracować na cały etat, być może znajdziemy się w innych organizacjach, a być może w naszych obecnych organizacjach znajdziemy dla siebie zupełnie nowe role i wyzwania. Warto więc już teraz przygotować się do tego etapu życia i zastanowić się:*

*Czy masz pomysł, jak chcesz podsumować swoje doświadczenia zawodowe? Jak skonsumować wiele lat pracy i doświadczeń? Jak chcesz podsumować swoje doświadczenia zawodowe? Czy widzisz dla siebie nową rolę? Nowy zakres obowiązków za 5-10-15 lat?*



*W jaki sposób chcesz pracować za kilka lat? Zastanów się jak twój wiek wpływa na zmiany w obszarze twojej pracy?*



*Jakie zadania chcesz/ będziesz mógł potencjalnie wykonywać w przyszłości?*



*W jakim miejscu w swojej organizacji chcesz się znaleźć za 5 lat, za 10 lat?*



**Planowanie własnego zatrudnienia to uświadomienie sobie przede wszystkim swoich kompetencji, doświadczenia, możliwości, dyspozycyjności.** To również budowanie sieci kontaktów społecznych, znajomości z innymi, którzy mogliby nas wspomóc w znalezieniu i dopasowaniu się do nowej roli zawodowej. Dla osoby chcącej zmienić wykonywane zadania to także określenie czynności, jakie chce realizować, nazwanie stanowiska pracy, poszukanie tego stanowiska w organizacji, w której pracuje. Pomocne w tym mogą być poniższe pytania.

*W jakiej roli zawodowej chciałbyś się znaleźć? Na jakim stanowisku będziesz się czuł najlepiej?*



W jaki sposób możesz się rozwijać na swoim stanowisku pracy?

*Jaką korzyść odniesie organizacja ze zmiany Twojej roli/ stanowiska?*

Czy posiadasz kompetencje, których nie wykorzystujesz w pełni w pracy, którą wykonujesz?

Czy dostrzegasz możliwość realizacji innych zadań w organizacji? Jakich? Zapisz je.

W jaki sposób możesz porozmawiać o tym z dyrektorem/ szefem/kierownikiem?

## Budowanie sieci networkingowej

**Warto przy planowaniu – redefiniowaniu swojego miejsca w organizacji posłużyć się networkingiem**, który należy rozumieć, jako nawiązywanie kontaktów w celach służbowych i rozwoju własnej kariery<sup>11</sup>. Taki networking pomoże Ci rozwinąć i utrzymać relacje z tymi, którzy mogą Cię wesprzeć w rozwoju i przebiegu dalszej kariery.

Networking powinien dostarczać<sup>12</sup>:

- ⇒ **wsparcia zawodowego, merytorycznego** – sieć działa często na zasadzie podobieństw lub wzajemnego uzupełniania się. Oznacza to, że w sieci networkingowej możesz mieć inne osoby, które wykonują podobne zadania, mają podobne stanowiska, lub stanowiska współpracujące. Taka sieć służy do wymiany wiedzy, doświadczeń, możliwości zadawania pytań innym podobnym profesjonalistom.
- ⇒ **wsparcia emocjonalnego** – inspiracji, wspierania aktywności i wytrwałości; w sieci wsparcia, jaką jest networking członkowie zazwyczaj dopingują się wzajemnie, mobilizują się do działania, wspierają w dyskusjach o problemach czy niwelują stres. Zazwyczaj obie formy wsparcia (merytoryczne i emocjonalne) przenikają się i uzupełniają.

Czy wiesz jak stworzyć taką sieć kontaktów? Do tego celu służy odpowiednio zbudowany schemat wskazany na rysunku obok. Jest to zadanie wykorzystujące technikę ‘mind mapping’ czyli mapy myśli. „Mapa myśli wykorzystuje naturalną cechę ludzkiego umysłu, jaką jest umiejętność

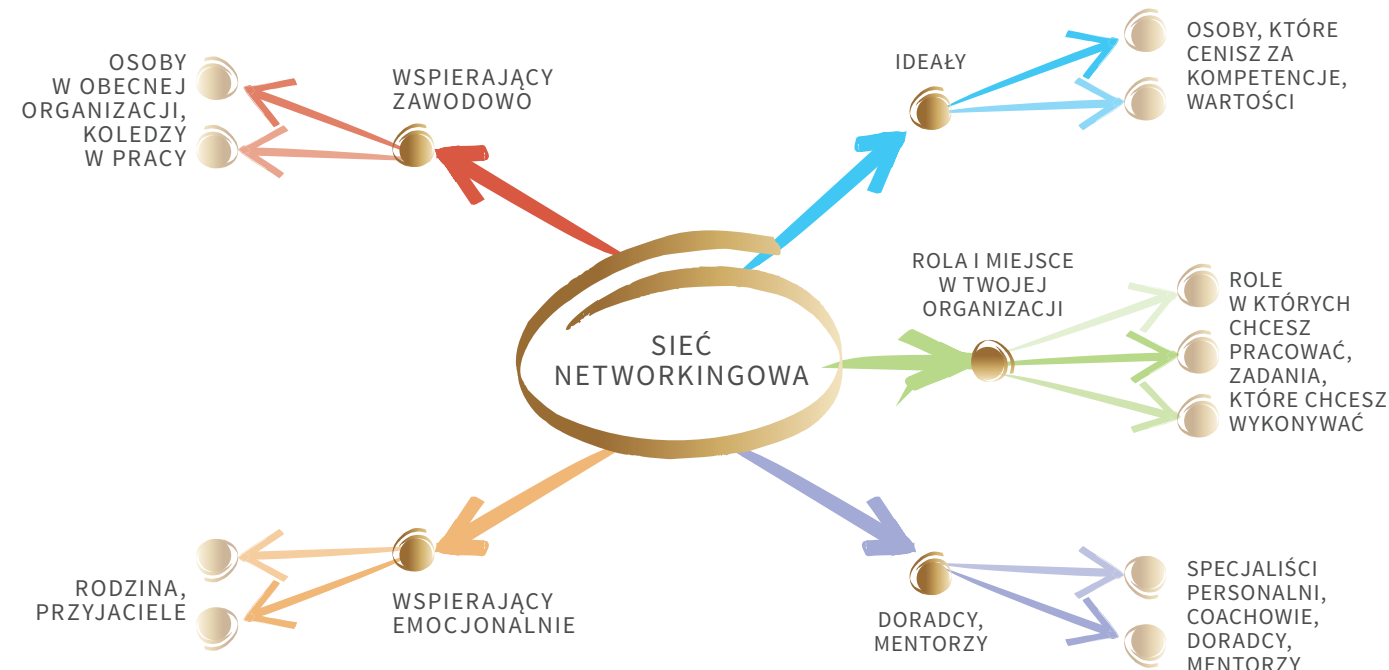
tworzenia i wykorzystywania skojarzeń. Nasze myśli nie biegają wytyczonymi torami kratek czy linijek, ale naturalnie i spontanicznie rozchodzą się promieniście we wszystkich kierunkach”<sup>13</sup>. Spróbuj narysować taką mapę myśli dla siebie.

Mapa myśli składa się z 3 podstawowych elementów:

- ⇒ **centrum mapy** – główna idea, słowo, obraz symbolizujący główną myśl lub tematykę mapy
- ⇒ **gałęzie** – będące głównymi tematami i zagadnieniami wychodzącymi promieniście z centrum mapy
- ⇒ **podgałęzie** – tematy bardziej szczegółowe powiązane z głównymi gałęziami, mają tyle poziomów szczegółowości ile wymaga tego dany temat. Zarówno dana gałąź, jak i dochodzące od niej podgałęzie powinny być w innych, różniących się od siebie kolorach<sup>14</sup>.

Na jednej z **gałęzi** mapy, wypisz osoby, które **wspierają Cię w rozwoju zawodowym**, na drugiej gałęzi wypisz osoby bliskie, które udzielają Ci wsparcia emocjonalnego. Będą to zapewne członkowie rodziny, przyjaciele. Jeśli chcesz popracować z tym narzędziem bardziej szczegółowo, przy każdej z tych osób, możesz dopisać, w jaki sposób dana osoba wspiera Cię emocjonalnie. Na drugiej podgałęzi wypisz osoby, które wspierają Cię zawodowo – będą to twoi współpracownicy, koledzy z pracy.

Na kolejnej gałęzi wypisz autorytety – będą to osoby, które podziwiasz, cenisz za kompetencje, wartości, wiedzę, posta-



Rys. 1 Przykład mapy myśli na temat sieci networkingowej

wę. W dalszej, bardziej szczegółowej pracy, możesz dopisać za co cenisz konkretnie daną osobę, wpisaną na tą gałąź.

Na trzeciej gałęzi wypisz role i miejsce w Twojej organizacji, w którym chciałbyś się znaleźć. Opisz, jakie zadania najchętniej byś w tej roli wykonywał. Co Cię w tej roli najbardziej pociąga. Czwarta gałąź jest przeznaczona dla doradców, mentorów. Wypisz tu osoby, które mogą Cię wesprzeć w Twoim rozwoju zawodowym, które są profesjonalistami. Dzięki tej gałęzi stworzysz sobie listę osób, do których możesz się udać

po profesjonalną usługę doradztwa w zakresie planowania swojego dalszego zatrudnienia. Być może w Twojej organizacji są osoby, które mogą Cię wesprzeć w taki sposób?

Mając opracowaną i narysowaną mapę myśli swojej sieci networkingowej możesz zobaczyć i sprawdzić, czy twoje plany zawodowe pokrywają się z osobami, które mogą Cię wspierać w ich rozwoju. Być może warto poszerzyć swoją sieć kontaktów. Jeśli np. wiesz, że chciałbyś zacząć pracować jako kierownik projektów, warto poznać innych kierowników

11 Roman Wendt, Grzegorz Turniak, „Profesjonalny networking, Arte,” Warszawa 2006, s. 11 [w:] Marzena Fyczyńska, Maria Jabłońska-Wołoszyn „Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników”, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008, s. 203

12 Marzena Fyczyńska, Maria Jabłońska-Wołoszyn „Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników”, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008, s. 204

13 Katarzyna Żbikowska, „Mapy myśli w biznesie”, One Press 2012, str. 15


14 Ibidem

15 Opracowanie na podstawie Marzena Fyczyńska, Maria Jabłońska-Wołoszyn „Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników”, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008, s. 210

z Twojej organizacji. Rozmawiać z nimi, zadawać pytania, uczyć się od osób doświadczonych na danym stanowisku pracy.

Można w dalszej kolejności dodać też jeszcze **jedną gałąź** – „osoby, które mogę wspierać” i „obszary, kompetencje, których mogę uczyć innych”. Kto powiedział, że Twoja sieć networkingowa, to mają być osoby, od których tylko Ty uzyskujesz wsparcie. Życie pokazuje, że po jakimś czasie, w sieciach uruchamia się naturalnie reguła wzajemności i członkowie sieci uczą się od siebie wzajemnie w obie strony. Warto o tym pamiętać!

### ☆ Warto wiedzieć ...

 Czy posiadasz konto na portalu LinkedIn? Jest to międzynarodowy serwis społecznościowy, specjalizujący się w kontaktach zawodowo-biznesowych. Jeśli jesteś aktywny zawodowo, warto mieć tam swój profil. Zachęcamy, abyś jeśli nie masz swojego konta, założył je czym prędzej i tym samym dołączył do grona osób, które świadomie kierują swoją karierą zawodową. Zobacz w sieci stronę [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

W sieci znajdziesz też porady i przewodniki na temat tego jak stworzyć atrakcyjny profil na LinkedIn. Powodzenia!

### ✦ Warto być aktywnym zawodowo...

W 2015 roku stopa zatrudnienia osób w wieku 55-64 w Polsce wynosiła według Eurostatu 44,3%, dla porównania, w Czechach 55,5%, na Węgrzech 45,3%, w Bułgarii 53%, na Litwie 60,4%, a średnia stopa zatrudnienia dla wszystkich krajów unijnych wyniosła 53,4%<sup>16</sup>. Mimo polepszających się statystyk aktywności zawodowej osób starszych, wciąż mamy jedno z najniższych wskaźników w tym zakresie.

### 🔄 O czym warto pamiętać?

Planując swój dalszy rozwój zawodowy warto pamiętać o wynikach badań: wg pracodawców, największymi wartościami pracowników 50+ są:

- ⇒ duże doświadczenie zawodowe – 46%
- ⇒ zaangażowanie w realizację powierzonych zadań – 33%
- ⇒ dyspozycyjność – 31%
- ⇒ odpowiedzialność – 30%
- ⇒ lojalność – 27%
- ⇒ szybkość uczenia się/umiejętność radzenia sobie ze stresem – 4%<sup>17</sup>.

Pamiętaj więc, że masz duże szansę na zmiany na swoją korzyść. Pracownicy naprawdę coraz bardziej doceniają starszych pracowników. Nie bój się rozmawiać z pracodawcą na temat tego, co chciałbyś zmienić. Jest wielce prawdopodobne, że będzie cię w tym wspierał.

<sup>16</sup> [http://asbiznesu.pl/wp-content/uploads/2016/08/AS\\_BIZNESU\\_14.pdf](http://asbiznesu.pl/wp-content/uploads/2016/08/AS_BIZNESU_14.pdf) (9.04.2018)

<sup>17</sup> Badania Work Serwis podane przez [http://asbiznesu.pl/wp-content/uploads/2016/08/AS\\_BIZNESU\\_14.pdf](http://asbiznesu.pl/wp-content/uploads/2016/08/AS_BIZNESU_14.pdf) (9.04.2018)

### 3. REKRUTACJA

## TY TEŻ MOŻESZ BRAĆ UDZIAŁ W SKUTECZNEJ REKRUTACJI



„Marzą mi się czasy, że nie zastanawiamy się nad tym ile ktoś ma lat, a nad tym co potrafi i jakie ma kwalifikacje”. Takie zdanie padło kiedyś z ust osoby 50+, podczas rozmów nad tematem zarządzania wiekiem w jednej z organizacji. Chyba najlepiej obrazuje ono częstą refleksję osób starszych na rynku pracy. Obszar aktywności zawodowej w ogóle, a rekrutacji zwłaszcza, dla osoby 50+ wiąże się koniecznością odbycia wielu nierównych batalii ze stereotypami i uprzedzeniami. Konia z rzędem temu, kto nigdy nie spotkał ogłoszeń o pracę w stylu: „ciekawa, innowacyjna praca w młodym i dynamicznym zespole”. Takie ujęcie tematu potrafi zniechęcić. Nie chcemy tu jednak skupiać się na barierach i trudnościach, które obiektywnie występują w przestrzeni zawodowej. Chcemy Ci zamiast tego zaproponować spojrzenie na proces rekrutacji, zwłaszcza wewnętrznych, jako na płaszczyznę szans i nowych możliwości.

Najważniejsze jest mieć wewnętrzne przekonanie, że Ty też możesz wziąć udział w wewnętrznej rekrutacji na inne, nowe stanowisko, by sięgnąć po nową rolę.



**Czy wiesz, że zagranicą coraz częściej podczas procesów rekrutacyjnych nie podaje się już takich danych jak wiek, płeć czy ilość lat doświadczenia zawodowego? Taki system weryfikacji pracowników powoduje, że ocenia się istotę – to jakie ktoś ma kompetencje a nie ile ma lat.**

Pracodawcy najczęściej umieszczają ogłoszenia w internecie/na portach internetowych, które są temu dedykowane. Po wszechna cyfryzacja i mobilność usług dotknęła także proces rekrutacji powodując, że w tej przestrzeni komfortowo i swobodnie czują się przede wszystkim najmłodsze pokolenia. Biorąc pod uwagę przekrój wiekowy grupy pracowników, najczęściej narzędzi i strategii działania nastawionych jest na młode pokolenia. Nie oznacza to jednak, że oferty pracy nie są adresowane do pracowników z większym stażem i doświadczeniem. To raczej kwestia wyboru narzędzi i komunikowania

się, który często nie uwzględnia, lub uwzględnia niewystarczająco potrzeby osób starszych.

Na co warto zwrócić uwagę przy obecnych procesach rekrutacyjnych. Zobacz jak możesz się przygotować do poszczególnych etapów rekrutacji, żeby zwiększyć swoje szanse:

#### 1. Jak możesz przygotować dobre CV dopasowane do oferty pracy?

- ⇒ zwróć szczególną uwagę na to czego poszukuje pracodawca, skup się na mocnych stronach i tych kompetencjach, które odpowiadają ofercie pracy. Czasem mamy tendencję do opisywania wszystkich naszych mocnych stron i talentów, w tym przypadku, warto skupić się na tym co interesuje pracodawcę,
- ⇒ nawet, jeśli z ogłoszenia wybrzmiewa, że oferta jest raczej dla młodszych (stynne sformułowanie: „dynamiczny, młody zespół”), często wynika to z faktu, iż pracodawcy nie wiedzą, że zniechęca to osoby doświadczone,
- ⇒ kluczowe jest natomiast Twoje zrozumienie specyfiki wymagań opisanego stanowiska. Jeśli czujesz że jesteś idealnym kandydatem – nie poddawaj się, startuj w procesie rekrutacyjnym!

**2. Jak możesz znaleźć informacje o rekrutacji?** Warto poznać miejsca umieszczenia ogłoszeń o pracę, zapoznać się z odpowiednimi kanałami dotarcia do kandydatów. Jeśli jesteś zainteresowany zmianą, możesz śledzić miejsca, gdzie podawane są ogłoszenia o pracę – w rekrutacji wewnętrznej – np. tablice informacyjne czy przesyłane w wewnętrznej poczcie intranetowej informacje na temat potrzeb zatrudnienia nowych osób. Jeśli natomiast masz możliwość wyrażenia swojej opinii na temat planowania rekrutacji, warto pokazać swój punkt widzenia. Często jest tak, że osoby, które odpo-

wiadają za rekrutacją są osobami młodymi, które nie znają perspektywy osób starszych. Warto więc dzielić się wiedzą i refleksją. Zastanów się, być może będziesz mógł zorganizować w swojej firmie wewnętrzne spotkanie na ten temat?

**3. Jak możesz przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej?** W momencie, w którym zostajesz zaproszony na rozmowę kwalifikacyjną, wiele zależy właśnie od Ciebie. Warto przygotować się do tego etapu dokładnie.

- ⇒ Warto zapoznać się z pytaniami, które są najczęściej zadawane podczas rekrutacji. Być może ktoś w Twoim zespole ostatnio brał udział w rozmowie rekrutacyjnej. Pamiętaj mapę myśli z poprzedniego rozdziału? Może znajdziesz na niej osobę, która może Ci pomóc przygotować się do rozmowy rekrutacyjnej.
- ⇒ Jeśli zostałeś zaproszony na rozmowę, a nie masz przekonania do nowej roli warto pójść na taką rozmowę w celach treningowych. Zobaczyć jak to wygląda, może się bowiem zdarzyć, od Twojej ostatniej rozmowy rekrutacyjnej minęło np. 5 czy 10 lat. A może więcej? Zbierajmy więc doświadczenia. Jeśli starasz się o pracę w nowej firmie warto zapoznać się z ogólnodostępnymi informacjami na temat danej firmy i branży.

Przygotowując się do udziału w rekrutacji warto spojrzeć na ten proces oczyma pracodawcy. Oto przykładowe pytania jakie organizacja zadaje sobie zanim uruchomi proces rekrutacyjny :

- ⇒ Jakich kompetencji szukamy?
- ⇒ Czy osoby o tych kompetencjach są dostępne wewnątrz organizacji?
- ⇒ Czy są one dostępne na zewnętrznym rynku pracy?
- ⇒ Ile poszukiwanych osób może spełniać potrzeby?

Jeżeli już znasz pytania, jakie zadaje sobie pracodawca, tym lepiej możesz się przygotować na spotkanie, podczas



którego porozmawiacie o możliwościach zmiany roli zawodowej. Rozmowa ta będzie dotyczyła posiadanych przez Ciebie kompetencji, tych które będą przydatne do realizacji nowych zadań. Pracodawcy z reguły najpierw szukają osób wewnątrz firmy na nowe stanowiska, gdy znajdą taką osobę mogą poświęcić mniej czasu na jej adaptację w organizacji (osoba ta zna już strukturę organizacji, pozostałych pracowników, wie jak komunikować się szefami i resztą zespołu). Natomiast, gdy pracodawca nie znajdzie takiej osoby wewnątrz firmy dopiero wtedy szuka odpowiednich osób na zewnętrznym rynku pracy. Dlatego tak ważne jest informowanie osób zajmujących się rekrutacją o gotowości zmiany

stanowiska w firmie. Jeśli nie powiemy na głos tego, że chcemy zmienić rolę, poszukać sobie nowych, innych zadań, możemy zostać pominięci i niezauważeni przy potencjalnych ruchach kadrowych.

Rekrutacja bądź zmiana stanowiska pracy to dla osoby już zatrudnionej możliwość zmierzenia się z nowymi wyzwaniami w organizacji. Pamiętaj też, że jeżeli dostrzegasz potrzebę utworzenia lub doskonalenia zadań na danym stanowisku zgłoś to swojemu przełożonemu lub osobie, która taką rekrutację prowadzi. W ten sposób stwarzasz sobie również szansę na nowe działania.



*Pytania, które mogą być pomocne przygotowując się do zmiany roli/ stanowiska w organizacji:*

*Czy widzisz dla siebie inne, bardziej wymarzone miejsce w swojej organizacji?*



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Czy jesteś gotowy do zmiany, poszerzenia kompetencji zdobywania nowej wiedzy? W jaki sposób możesz to zrobić?*



.....

.....

.....

.....

.....

*Jakie widzisz potencjalne trudności w udziale w wewnętrznej rekrutacji?*



.....

.....

.....

.....

.....

*Co możesz zyskać biorąc udział w rekrutacji? Co możesz stracić nie biorąc udziału w rekrutacji? Zastanów się też co możesz stracić biorąc udział rekrutacji?*



.....

.....

.....

.....

.....



Czy wiesz, że.....

Przygotowując się do udziału w rekrutacji, warto wiedzieć, że pracodawcy zazwyczaj poszukują osób, które charakteryzują następujące cechy:

- ⇒ gotowość do współpracy
- ⇒ budowanie dobrych relacji z innymi
- ⇒ odpowiedzialność
- ⇒ zaangażowanie
- ⇒ efektywna komunikacja

- ⇒ zdolność uczenia się
- ⇒ elastyczność
- ⇒ wewnętrzna motywacja
- ⇒ umiejętność pracy z innymi
- ⇒ wiedzę o firmie, jej znajomość i zdobyte w danej organizacji doświadczenie.

Zastanów się, które z tych cech są Twoją najmocniejszą stroną, zbuduj na tym swoją przewagę w procesie rekrutacji. Przypomnij sobie sytuacje, w których właśnie te cechy pozwoliły Ci osiągnąć sukces. Z dużym prawdopodobieństwem zostaniesz o to zapytany podczas rozmowy kwalifikacyjnej.

Aby dobrze przygotować się do rozmowy rekrutacyjnej pomyśl o swoich umiejętnościach i osiągnięciach. Poniższy sposób analizy Twoich dotychczasowych dokonań pozwoli Ci z większą swobodą o nich rozmawiać.

ANALIZA MOICH OSIĄGNIĘĆ ZAWODOWYCH

**P: Problem:** Opisz na czym polegał problem, trudność, z którą musiałeś się zmierzyć?

Np. Duża rotacja wśród handlowców głównie wśród nowo zatrudnionych osób. Brak profesjonalnych spotkań rekrutacyjnych. Brak standardów rekrutacyjnych.

**A: Aktywność:** Opisz, co zrobiłeś, aby poradzić sobie z tą trudnością? Jakie działania podjąłeś?

Np. Zbierałem informacje o tym jak odbywa się rekrutacja. Zaplanowałem cały proces. Przygotowałem i przeprowadziłem prezentacje dla Dyrektorów, następnie dla Kierowników. Zaprojektowałem narzędzia rekrutacyjne i ich wdrożenie. Wdrożyłem pomysł.

**R: Rezultat:** Opisz co osiągnąłeś? Jaki był efekt Twojej pracy?

Np. Spadek rotacji wśród handlowców. Wdrożenie standardów rekrutacyjnych. Przygotowanie narzędzi rekrutacyjnych. Odciążenie Kierowników z procesu rekrutacji.

Jaka wiedza, umiejętności i cechy były Ci potrzebne?

Wiedza?	Umiejętności?	Cechy?
Znajomość przebiegu procesu rekrutacji	Prowadzenia rozmów rekrutacyjnych	Cierpliwość
Wiedza jak prowadzić rozmowę rekrutacyjną	Pokazywanie korzyści z wdrażanego pomysłu	Konsekwencja
Znajomość narzędzi rekrutacyjnych np. AC	Tworzenie nowych zadań	Kreatywność
Wiedza o tym jak tworzyć zadania rekrutacyjne	Szukanie informacji z różnych źródeł	Spostrzegawczość

**Podsumowanie:** Jak możesz streścić to osiągnięcie w jednym zdaniu?

Np. Stworzyłem i wdrożyłem standardy rekrutacyjne w oparciu o model Assessment Center. Przeprowadziłem ponad 100 rekrutacji w oparciu o AC, które wpłynęły na lepszą selekcję kandydatów, spadek rotacji oraz zapewniły profesjonalne standardy rekrutacji w organizacji.

Za każdym razem kiedy chcesz wziąć udział w rekrutacji wewnętrznej zrób sobie taką analizę swoich osiągnięć, działań i umiejętności, które do tego doprowadziły. Na każde osiągnięcie przygotuj osobny arkusz. Będziesz lepiej przygotowany, co pozwoli Ci z większą swobodą i pewnością siebie opowiadać o swoich sukcesach, aktywnościach, umiejętnościach. A to zdecydowanie wpłynie na odbiór Ciebie przez prowadzącego spotkanie rekrutacyjne.

Poniżej znajdziesz czysty arkusz dla siebie.

### ANALIZA MOICH OSIĄGNIĘĆ ZAWODOWYCH

**P: Problem:** Opisz na czym polegał problem, trudność, z którą musiałeś się zmierzyć?



**A: Aktywność:** Opisz, co zrobisz, aby poradzić sobie z tą trudnością? Jakie działania podjąłeś?



**R: Rezultat:** Opisz co osiągnąłeś? Jaki był efekt Twojej pracy?



#### Jaka wiedza, umiejętności i cechy były Ci potrzebne?

Wiedza?	Umiejętności?	Cechy?

**Podsumowanie:** Jak możesz streścić to osiągnięcie w jednym zdaniu?



# 4. BUDOWA OTWARTEGO ŚRODOWISKA PRACY

## CZY MOGĘ KOMUNIKOWAĆ SIĘ LEPIEJ? JAK WZMACNIAĆ WSPÓŁPRACĘ I SZACUNEK?



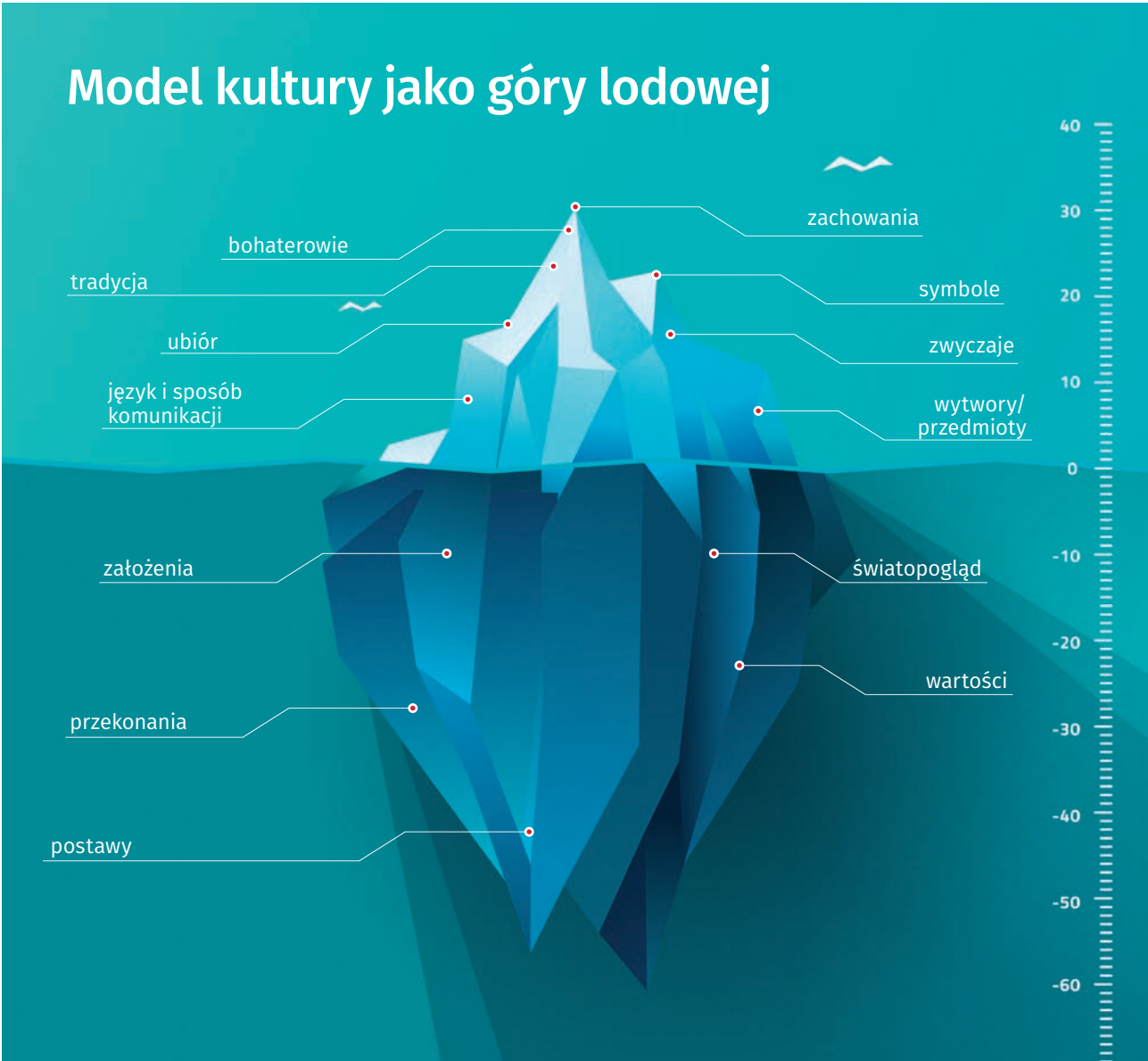
Kultura organizacyjna jest jednym z kluczowych czynników w życiu firmy. Jej trzonem są wartości wyznawane w organizacji, normy społeczne, sposoby radzenia sobie w trudnych sytuacjach. W zdecydowany sposób tworzy ona środowisko pracy, w jakim funkcjonujemy, i po którym się na co dzień poruszamy.

Badając kulturę organizacyjną zwraca się uwagę na takie jej aspekty społeczne jak:

- ⇒ opinie pracowników na dany temat (badanie postaw i opinii pracowników, badanie satysfakcji),
- ⇒ skuteczność kanałów komunikacji,
- ⇒ gotowość do zmian.

Analiza tych czynników ma bowiem bezpośrednie przełożenie na to jak czują się w danej organizacji jej pracownicy. Z badań wynika, że za największy problem związany z obszarem zarządzania w firmie pracownicy uznają: **brak współpracy między pracownikami** (grupa do 35 lat – 28%, 36-45 lat – 34%, 46-55 lat – 36%, 56+ – 32%), za kolejne problemy uznano: **brak zaufania do przełożonych** (wyniki od 21% do 29% w zależności od grupy wiekowej) i **brak przyjaznej atmosfery** (wyniki od 17% do 25% w zależności od grupy wiekowej). Warto dane te zestawzić z innymi wynikami, dotyczącymi głównych powodów zmiany w pracy. W grupie osób 56 lat i więcej, głównym powodem zmiany pracy **było pogorszenie się atmosfery w pracy** (33%)<sup>18</sup>. To oczywiście jeden fragment rzeczywistości i wyniki jednego z przeprowadzonych badań, ale warto się nad nimi trochę zastanowić.

18    Zdzisław Nieckarz, "Psychologia motywacji w organizacji", Warszawa 2011, Str. 168-173



Rys. 2 Przykład teorii kultury organizacyjnej jako góry lodowej wg Edwarda T. Hall'a.





*Wymienione na poprzednich stronach elementy mogą być gwarantem stworzenia takiej przestrzeni zawodowej, w której będziemy czuć się dobrze, komfortowo, bezpiecznie, co przekłada się zazwyczaj na chęć i umiejętność współpracy i komunikacji. O komunikacji i współpracy decydujemy wspólnie poprzez małe codzienne decyzje, o tym, aby kogoś wesprzeć, zadbać o to, aby był obecny przy podejmowaniu decyzji, czy pytając go o zdanie. Warto też spojrzeć na wymienione elementy jako na listę potrzeb członków każdej organizacji.*

Czy wiesz, że istnieje koncepcja mówiąca o ‘pięciu dysfunkcjach pracy zespołowej’? Jej autor pracując z grupą dyrektorów odkrył, iż prawdziwa praca zespołowa w większości organizacji jest czymś bardzo ulotnym oraz, że organizacjom nie udaje się osiągnąć pracy zespołowej, ponieważ nieświadomie wpadają w pięć naturalnych, ale niebezpiecznych pułapek – dysfunkcji.

Pierwszą dysfunkcją jest brak wzajemnego zaufania członków zespołu. Członkowie zespołu, którzy nie są naprawdę otwarci na siebie w sprawach własnych błędów i słabości uniemożliwiają stworzenie fundamentów zaufania.

Drugą dysfunkcją jest obawa przed konfliktem. Zespoły, w których brakuje zaufania, które boją się konfliktów, nie potrafią zaangażować się w niepohamowaną i gorącą debatę nad swoimi pomysłami. Zamiast tego uciekają się do nieszczerých dyskusji i wyważonych komentarzy.

Brak zdrowego konfliktu pociąga za sobą trzecią dysfunkcję: brak zaangażowania. Członkowie zespołu zachowują swoją opinię dla siebie, ponieważ nie mogą jej wyrazić, przez co nie angażują się w podejmowanie decyzji i ich realizację, choć w czasie spotkań zazwyczaj wyrażają udawaną zgodę.

Kolejną dysfunkcją jest unikanie odpowiedzialności. Bez zaangażowania w jasny plan działań ludzie często mają opory

przed zwracaniem swoim kolegom uwagi, kiedy ich działania i zachowanie nie sprzyjają produktywności i dobru zespołu.

Piąta dysfunkcja: brak dbałości o wynik pojawia się tam, gdzie członkowie zespołu przedkładają swoje własne potrzeby albo potrzeby swojego działu ponad wspólne cele zespołu.

Jest na to jednak recepta. Oto zachowania, które cechują zgrany, dobrze komunikujący się zespół:

- ⇒ Ufają sobie nawzajem.
- ⇒ Angażują się w niczym nie ograniczone dyskusje na temat swoich pomysłów.
- ⇒ Są zaangażowani w podejmowanie decyzji i planowanie działań oraz identyfikują się z nimi.
- ⇒ Wymagają od siebie nawzajem odpowiedzialności za realizację tych planów.
- ⇒ Koncentrują się na osiągnięciu wspólnych celów <sup>21</sup>.

Zastanów się czy Twoje miejsce pracy jest takim otwartym środowiskiem pracy, czy praca w takich warunkach może sprawiać przyjemność? W jaki sposób możesz wpłynąć na tworzenie takiego środowiska pracy?

Jeśli nie pracujesz w takim otwartym środowisku pracy, zastanów się nad 3 punktami z opisanej w rozdziale listy 9 elementów, które wg Ciebie wymagają najpilniejszej zmiany. Być może w Twojej organizacji za mało i za rzadko doceniacie siebie nawzajem, być może brakuje rozmów czy rozwiązań na temat bardziej otwartej komunikacji, wartości firmy, wzajemnej współpracy. Każda osoba w organizacji może budować otwarte środowisko pracy pokazując jakie wartości są dla niej ważne. Zastanów się, z kim możesz o tym porozmawiać. Dzieląc się takimi refleksjami możesz mieć realny wpływ na firmę, w której pracujesz.

<sup>21</sup> Patrick Lencioni, „5 dysfunkcji pracy zespołowej”, Wydawnictwo MT Biznes, 2014, Str. 209-212

## 5. INKLUZJA I INTEGRACJA ZESPOŁÓW MIĘDZYPOKOLENIOWYCH

### CZYLI JAK MAM WSPÓŁPRACOWAĆ Z MŁODSZYMI?



Wiele ostatnimi czasy słyszy się na temat pokolenia Y – Młotalsów, pokolenia X, pokolenia Baby Boomers. Media często odwołują się do definicji poszczególnych pokoleń, porównując je i oceniając. Czy rzeczywiście tak bardzo się różnimy? Zaczniemy od początku, od pytania: czym jest pokolenie?

Pokolenie to część populacji wyróżniona ze względu na wiek: młodsza lub starsza od innych mniej więcej o czas, jaki upływa od narodzin rodziców do narodzin dzieci. Najprostszym przykładem pokolenia są grupy wiekowe w obrębie rodziny: dzieci, rodzice, dziadkowie itd. Pokolenie w znaczeniu socjologicznym różni nie wiek biologiczny, lecz przede wszystkim to, że grupy określane jako starzy i młodzi w widoczny sposób różnią się od siebie postawami, poglądami, uznawanymi wartościami, aspiracjami, sposobem życia itd. Chodzi przy tym mniej o różnice wynikające z odmienności

<sup>22</sup> Encyklopedia PWN, Warszawa 1999

trwałych ról społecznych czy też biologicznie uwarunkowanych dyspozycji psychologicznych, bardziej natomiast o takie, których źródłem są odmienne doświadczenia (tzw. wspólne przeżycie pokoleniowe) i perspektywy życiowe<sup>22</sup>.

Jeśli popatrzymy na nasze najbliższe miejsce pracy, np. na nasz zespół, pokój w którym pracujemy, to co zobaczymy? Być może obok twojego biurka siedzi Marysia, ma 57 lat, pracujesz z nią od 20 lat. Często przed świętami wymieniacie się przepisami na nowe potrawy. W innej wersji będzie to Zbyszek, z którym od czasu do czasu rozmawiasz o nowych trasach rowerowych. Dalej, przy oknie, siedzi Karol, ma 37 lat. Jest raczej małomówny, za to bardzo sympatyczny. Pracuje z wami od 10 lat. Przy dwóch pozostałych biurkach siedzą Kasia i Ola, jedna ma 28 lat, a druga 26. Pracują w waszym zespole od niedawna. Na razie mało o nich wiesz.

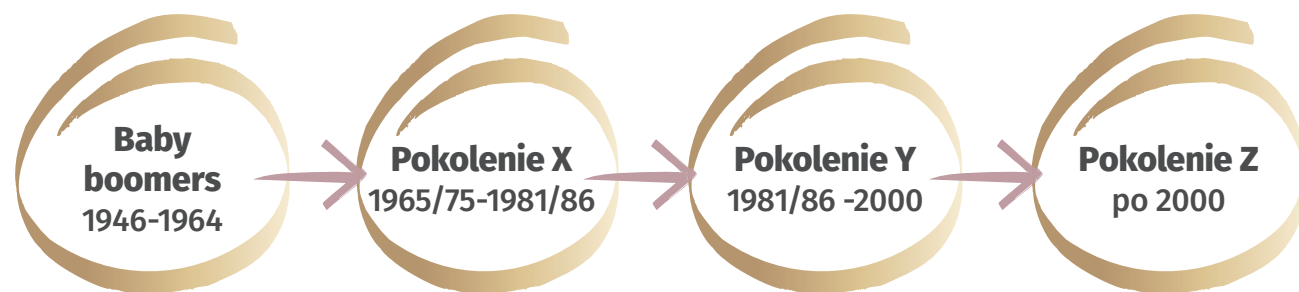
Twój zespół, z którym pracujesz na co dzień może oczywiście wyglądać zupełnie inaczej. Każdy zespół jest inny. Warto jednak w tym miejscu zwrócić uwagę na to z kim na co dzień pracujesz, czy są to osoby w różnym wieku, z różnych pokoleń, i co z tego wynika.

Wracając do opisanego wcześniej, przykładowego zespołu, można spojrzeć na niego przez pryzmat pokoleń, ty i Zo-

sia lub Zbyszek, jesteście w podobnym wieku, macie więc wspólne doświadczenia tego samego pokolenia. Dane pokolenie kształtują bowiem podobne doświadczenia społeczne, historia, kultura, uwarunkowania ekonomiczne.

Spójrzmy zatem na przekrój osób pracujących w twoim zespole, firmie przez pryzmat pokoleń. Czy wiesz, że obecnie, w pracy możemy już współpracować z 4 pokoleniami?

### Co warto wiedzieć na temat poszczególnych pokoleń?



*Jeśli pracujesz w zespole wielopokoleniowym, te krótkie opisy przedstawione poniżej być może znajdą swoje uzasadnienie. Pamiętaj jednak, że to tylko pewna umowna charakterystyka, w której zgadzamy się, że na potrzeby naszego skomplikowanego świata, określamy umownie cechy każdego pokolenia. Chodzi o pewne narzędzie, dzięki któremu łatwiej być może będzie nam zrozumieć zachowania niektórych osób, które przynależą do danego pokolenia. Taka perspektywa zawiera jednak sporo ograniczeń, używana dosłownie może nas zapędzić na tzw. manowce, bo uruchomi w nas myślenie przez pryzmat stereotypów<sup>23</sup>.*

<sup>23</sup> Jeśli jesteś zainteresowany tematem pokoleń i ich różnic, zachęcamy abyś zapoznał się z materiałami, które są dostępne w sieci, sięgnął do książek, eksplorował temat. Na potrzeby niniejszego przewodnika, naszym celem było zaznaczenie pewnych różnic pokoleniowych.

### Pokolenie Baby Boomers

to pokolenie wyżu demograficznego po wojnie. Osoby z tego pokolenia wychowywały się w podejściu tradycyjnym, w czasach, gdy rządziła hierarchia a na awans pracowało się kilkanaście lat wspinając się po kolejnych szczeblach kariery. Osoby z tego pokolenia do sukcesów osobistych i zawodowych dochodziły ciężką pracą, dużą wartością jest dla nich stabilizacja, stąd mogą być odbierane przez inne pokolenia jako „nie lubiący zmian”.

### Pokolenie X

to osoby, które na rynek pracy wchodziły w Polsce w trakcie zmian transformacyjnych, od początku w życiu zawodowym mieli więc kontakt z wielkimi zmianami, rozwojem, nowymi możliwościami ale też nadgodzinami, dużym tempem pracy i wysokimi do osiągnięcia wskaźnikami. Często słyszymy od osób z tego pokolenia, że „praca jest bardzo ważna, to priorytet”. To pokolenie uważa się za terminowe, efektywne, ale i mocno przepracowane.

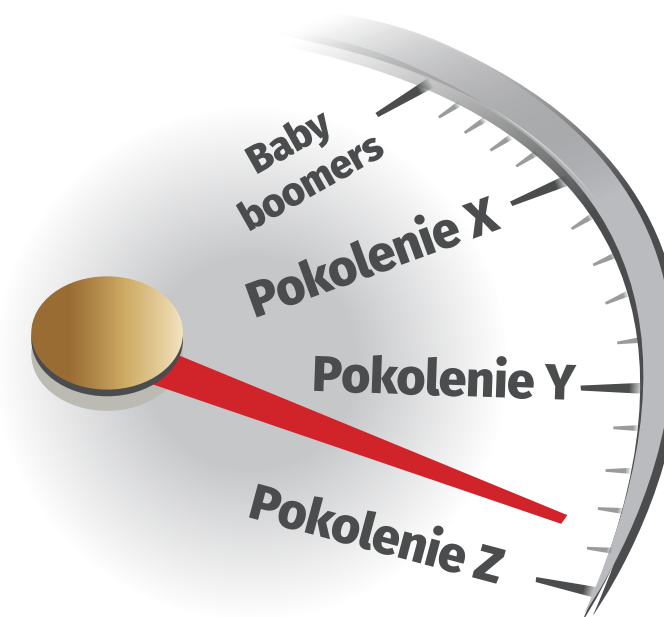
### Pokolenie Y

– słynni Millenialsi to osoby wychowane w erze konsumpcjonizmu, doskonale orientują się w nowinkach technologicznych. Są uważani za elastycznych, mobilnych, szybkich, ale też czasem mniej samodzielnych, nie lubiących brać odpowiedzialności za zadania. Uważa się, że hasłem tego pokolenia jest „pracować po to, aby żyć”, w czym zawiera się potrzeba czasu na proste życie, na odpoczynek, na czas z przyjaciółmi. Od rodziców w domu często słysze-li, „że mogą zostać kim chcą, że świat stoi przed nimi otworem”. Doświadczenia wychowawcze i edukacyjne tego pokolenia spowodowały że często skracają dystans, wolą

funkcjonować w strukturach poziomych, bardziej partner-skich relacjach, do których przywykli w domu.

### Pokolenie Z

to w Polsce osoby urodzone po 2000 r. To grupa współczesnej młodzieży, młodych dorosłych. To pokolenie, które obecnie wchodzi w dorosłe życie, za kilka lat na pewno spotkamy w się miejscu pracy. Pokolenie, które od urodzenia obcuje z nowoczesnymi technologiami, dla których świat realny często przenika się ze światem wirtualnym. Inaczej podejmują decyzje zakupowe, inaczej się uczą, poszukują informacji. Z racji na dosyć duże i wczesne zaangażowanie w nowe technologie, życie on-line, możemy się spodziewać, że pokolenie to może mieć trudności z dłuższymi okresami skupienia.



W poniższej tabeli możesz zapoznać się z wynikami raportu, dotyczącego badania potencjału pracowników z każdego pokolenia: **Baby Boomer, pokolenia X i Y** <sup>24</sup>.

Mocne strony pracowników z poszczególnych generacji		
Pokolenie Baby boomers (50+)	Pokolenie X	Pokolenie Y
<div><div>⇒</div>Są lojalni wobec pracodawcy (71%)</div> <div><div>⇒</div>Mają szerokie sieci kontaktów zawodowych (53%)</div> <div><div>⇒</div>Mają wysokie kompetencje interpersonalne (47%)</div> <div><div>⇒</div>Mają wysokie kompetencje kierownicze (45%)</div> <div><div>⇒</div>Chętnie zgadzają się na przesunięcia do innych zadań (43%)</div> <div><div>⇒</div>Chętnie uczestniczą w szkoleniach (42%)</div>	<div><div>⇒</div>Chętnie pracują zespołowo (65%)</div> <div><div>⇒</div>Łatwo dzielą uwagę i bez trudu wykonują jednocześnie różne zadania (65%)</div> <div><div>⇒</div>Chętnie uczestniczą w szkoleniach (65%)</div> <div><div>⇒</div>Wykazują się przedsiębiorczością i wykazują inicjatywę (64%)</div> <div><div>⇒</div>Mają wysokie kompetencje interpersonalne (64%)</div> <div><div>⇒</div>Łatwo adaptują się do nowych sytuacji (62%)</div>	<div><div>⇒</div>Chętnie uczestniczą w szkoleniach (53%)</div> <div><div>⇒</div>Łatwo adaptują się do nowych sytuacji (49%)</div> <div><div>⇒</div>Łatwo radzą sobie ze stresem w pracy (47%)</div> <div><div>⇒</div>Są nastawienie na rywalizację z innymi pracownikami (44%)</div> <div><div>⇒</div>Chętnie zgadzają się na przesunięcia do innych zadań (40%)</div> <div><div>⇒</div>Chętnie pracują zespołowo (37%)</div>
Pracownicy różnych generacji w sytuacjach zawodowych		
Pokolenie Baby boomers (50+)	Pokolenie X	Pokolenie Y
<div><div>⇒</div>Czują się niekomfortowo w sytuacji konfliktu (52%)</div> <div><div>⇒</div>Dostając nieprzychylną informację zwrotną przyjmują postawę defensywną (37%)</div> <div><div>⇒</div>Często zdarza się, że ich kwalifikacje na aktualnie zajmowanym stanowisku są niewystarczające (22%)</div> <div><div>⇒</div>Są silnie obciążeni obowiązkami pozazawodowymi (21%)</div> <div><div>⇒</div>Życie prywatne stawiają na pierwszym planie, niechętnie podporządkowują je pracy (19%)</div>	<div><div>⇒</div>Są silnie obciążeni obowiązkami pozazawodowymi (57%)</div> <div><div>⇒</div>Czują się niekomfortowo w sytuacji konfliktu (44%)</div> <div><div>⇒</div>Dostając nieprzychylną informację zwrotną przyjmują postawę defensywną (41%)</div> <div><div>⇒</div>Życie prywatne stawiają na pierwszym planie, niechętnie podporządkowują je pracy (41%)</div> <div><div>⇒</div>Często zdarza się, że ich kwalifikacje na aktualnie zajmowanym stanowisku są niewystarczające (35%)</div>	<div><div>⇒</div>Często zdarza się, że ich kwalifikacje na aktualnie zajmowanym stanowisku są niewystarczające (42%)</div> <div><div>⇒</div>Życie prywatne stawiają na pierwszym planie, niechętnie podporządkowują je pracy (37%)</div> <div><div>⇒</div>Dostając nieprzychylną informację zwrotną przyjmują postawę defensywną (35%)</div> <div><div>⇒</div>Czują się niekomfortowo w sytuacji konfliktu (34%)</div> <div><div>⇒</div>Są silnie obciążeni obowiązkami pozazawodowymi (31%)</div>

24 Izabela Warwas, Justyna Wiktorowicz, Patrycja Woszczyk, "Zdrowy i zmotywowany pracownik 50+, zadowolony pracodawca. Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+" Uniwersytet Łódzki, 2017

Mocne strony generacji w opinii pracodawców MŚP

Pokolenie Baby boomers (50+)	Pokolenie X	Pokolenie Y
Dojrzali, ukształtowani, o wysokich kompetencjach, z doświadczeniem zawodowym i życiowym, stateczni, stonowani, sumienni, punktualni, wytrwali w tym co robią, obowiązkowi, systematyczni, zaangażowani, opanowani, zorganizowani, służący pomocą młodszemu pokoleniu, skrupulatni, uporządkowani, świadomi tego że muszą pracować i utrzymać się rynku pracy, służą pomocą innym, chcą pracować, uczciwi, można na nich polegać, nie mają wielu obowiązków domowych, szanują pracę, utożsamiają się z firmą, cenią stabilizację, cenią pochwały od przełożonych, cenią sobie relacje międzyludzkie, fachowcy, mobilni, skłonni do nauki, aby się przekwalifikować, przywiązani do firmy, staroświecko wychowani, tradycjonałiści, świadomi tego co robią, dokładni.	Znają się na swojej pracy, mają szerokie horyzonty, chcą dużo się nauczyć, są nastawieni na rozwój, mają wysokie aspiracje, chcą dużo pracować, skupieni na zadaniach, szukają stabilizacji, realnie podchodzą do życia, szukają bezpieczeństwa, żądni wysokich wynagrodzeń, chcą zaistnieć, pokolenie najbardziej wydajne, dość skrupulatni, przejmujący się swoją pracą, dość zaangażowani, realnie podchodzą do życia, podatni na zmianę, ambitni, dążą do wyznaczonego celu.	Dopiero uczą się pracy, odpowiedzialni, zdobywający umiejętności i wiedzę, przebojowi, punktualni, bardzo aktywni, spontaniczni, odpowiedzialni, żyją w dobie Internetu i porównują komfort życia na Zachodzie, też chcą mieć godziwe zarobki, samochód, mieszkanie, rodzinę, pokolenie telefoniczne i facebookowe, skupieni na zadaniach, szukają możliwości rozwoju, czasem jest to ważniejsze niż dodatkowe pieniądze, chcą widzieć ścieżkę swojego rozwoju, otwarci na pomysły, szeroko patrzą na świat, chcą szybkich rezultatów.

Znasz już potencjał pracowników każdego pokolenia. Zespoły międzypokoleniowe potrafią się doskonale uzupełniać i wpływać na siebie. Jeśli pracujesz więc w pierwszym zespole, który został opisany: z Zosią, Zbyszkiem, Karolem, Kasią i Olą – pracujesz w zespole, który ma spory potencjał różnych pokoleń: macie bowiem różne doświadczenia, różne style działania i perspektywy.

Pracując w zespole wielopokoleniowym warto odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

1. Czy potrafisz określić potencjał każdej osoby, z którą pracujesz w zespole, nawet jeśli nie jesteś szefem tego zespołu?

Przygotuj prostą tabelę dotyczącą potencjału osób, z którymi pracujesz. Dla siebie, nie jako szef. Zobacz unikalne umiejętności i potencjał osób, które towarzyszą Ci na co dzień. Poniżej znajdziesz przykład tabeli, w której będziesz mógł określić i wypisać potencjał osób z którymi pracujesz. Tabele, z którymi mogłeś się zapoznać w tym rozdziale mogą posłużyć Ci jako przykład.

Lista osób	Mocne strony danej osoby

Jeśli wypełniłeś już tabelę, zobacz, że każda z opisanych przez Ciebie osób ma zapewne określone mocne strony, talenty. Warto pamiętać o nich przy wspólnej pracy.

2. Czy czujesz wewnętrzne preferencje co do wieku osób, z którymi najlepiej Ci się pracuje? Czy są grupy wiekowe, które preferujesz? Jeśli tak, zastanów się jakie są korzyści pracy w podobnym wiekowo zespole, a co traci taki jednolity zespół?

Możesz zapisać plusy i minusy pracy w jednolitym pokoleniowo zespole.

Praca w jednolitym pokoleniowo zespole

(+++ )Plusy	(---) Minusy

3. Czy osoba młodsza od Ciebie o 20 lat mogłaby zostać twoim szefem? Co myślisz o takiej sytuacji? Jak chciałbyś aby kierowała twoim zespołem? Jak możesz jej w tym pomóc jako doświadczony pracownik?

Jeśli natomiast pracujesz w zespole, który pracuje ze sobą od wielu już lat i wszyscy jesteście w podobnym wieku, zastanów się, co cię omija? Jakie są plusy i jakie minusy współpracy międzypokoleniowej?

1. Wyobraź sobie, że do twojego zespołu dołącza 5 osób w wieku od 25 do 35 lat. Jak widzisz waszą współpracę?
2. Jakich zmian w zakresie współpracy z nowymi pracownikami, waszej komunikacji w zespole wymagałaby taka zmiana?
3. Wypisz przeszkody, które utrudniałyby Ci współpracę w takim zespole. W kolejnym kroku, zastanów się, jak możesz zminimalizować te przeszkody. Ty też jesteś członkiem tego zespołu i sporo zależy od Ciebie.



Pamiętaj, że możesz niwelować potencjalne różnice po prostu pytając innych członków zespołu jak rozumieją dany temat, co oznacza dla nich np. współpraca, prowadzenie danego projektu. Mówiąc wprost, chodzi o to, aby zapytać innych o zdanie, zastanowić się, jaką jako cały zespół macie perspektywę i przekonania na dany temat, może zadanie można zrealizować w inny sposób niż początkowo zakładałeś?

Współpraca w takim zespole międzypokoleniowym nie jest prosta i może być źródłem konfliktów. Każdy z członków zespołu patrzy bowiem na wspólne zadanie przez filtr swoich osobistych doświadczeń, wiedzy, praktyk pokoleniowych. W kolejnym rozdziale dowiesz się więcej na temat konfliktu międzypokoleniowego.

Współpraca w zespołach międzypokoleniowych może być z jednej strony sporym wyzwaniem, może być też zupełnie naturalnym środowiskiem dobrej, efektywnej i miłej pracy wielu osób. To, o czym warto pamiętać, to nasza

różnorodność. Myślimy inaczej, postrzegamy świat inaczej, bo też inne były doświadczenia danego pokolenia czy warunki, w których się wychowywało, uczyło, rozwijało.

Jacek Santorski w krótkim poradniku dla osób 50+ pisze „nastaw się na oduczanie, to wymaga pokory i poczucia własnej wartości”<sup>25</sup>. Zastanów się, czy postawa „oduczam się” ... starych nawyków, dawno zdobytej wiedzy, poczucia „że, wiem więcej”, nie będzie pomocna przy współpracy międzypokoleniowej?

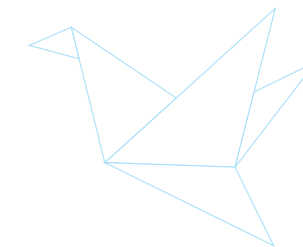
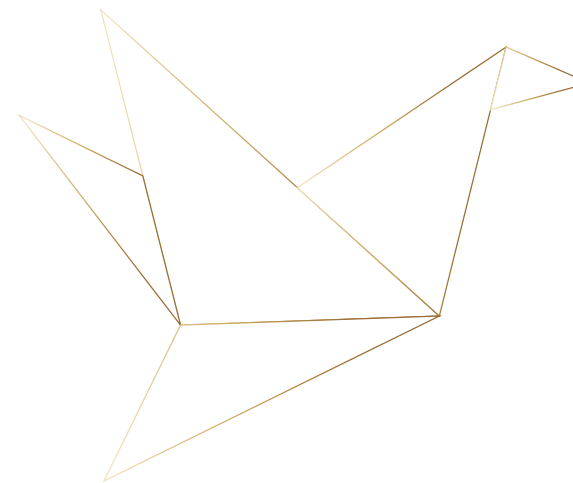


*Zrób listę 7 rzeczy, których możesz, powinienes się oduczyć – nawyków, które przeszkadzają Ci w pracy z młodszymi ludźmi. Zastanów się nad tym, po przeczytaniu tego rozdziału posłuchaj intuicji i wpisz, to co przychodzi Ci na myśl. Listę możesz w każdej chwili zweryfikować.*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

<sup>25</sup> Jacek Santorski, „Dożyć do setki. Wystarczy poznać 10 sposobów na zmartwychwstanie – dekalog Jacka Santorskiego”, <http://wyborcza.pl/magazyn/7,124059,23205948,dozyc-do-setki-wystarczy-poznac-10-sposobow-na.html>

## 6. WSPARCIE W ZMIANIE I RADZENIE SOBIE Z KONFLIKTAMI



Z pewnością zastanawiałeś się nieraz nad naturą konfliktu: z jakich powodów powstaje, jak przebiega, jak radzić sobie z emocjami, które się w nas rodzą? Jak rozwiązać powstały spór? Czemu tak jest, że nie da się ich uniknąć, wyeliminować, pozbyć, przecież zabierają tyle energii...



**Konflikt, z łaciny *conflictus* – zderzenie, to niezgodność, sprzeczność interesów, poglądów, spór, zatarg**<sup>26</sup>.

Zazwyczaj konflikt kojarzy nam się z czymś negatywnym, z walką, atakami personalnymi, docinkami, ironią, złośliwo-

ścią, nieprzychylnością innych, brakiem zrozumienia, obwinianiem drugiej strony. Tak, sytuacje konfliktowe potrafią takie być i to my – ludzie – strony konfliktu, takimi je czynimy. To konflikty negatywne, destrukcyjne, dysfunkcjonalne – powodują chaos i hamują rozwój.

Konflikt potrafi także nieść w sobie coś dobrego, pozytywnego, konstruktywnego. Jest szansą na zmianę, merytoryczną wymianę poglądów, poznanie wartości, potrzeb, przekonań moich współpracowników. Celem takiego konfliktu – produktywnego – jest znalezienie najlepszego z możliwych rozwiązań w jak najkrótszym czasie. Takie widzenie konfliktu pozwala zespołom na „rozwiązywanie problemów dużo szybciej i skuteczniej niż inni i kończą gorące dyskusje bez poczucia urazy czy krzywdy, a raczej pełni zapału i gotowi do zajęcia się następną ważną sprawą”<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Źródło: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Konflikt>

<sup>27</sup> Patrick Lencioni, „5 dysfunkcji pracy zespołowej”, Wydawnictwo MT Biznes, 2014



To, jaki będzie twój konflikt w dużej mierze zależy od was – osób w nim uczestniczących. Jaki nadacie mu charakter, jak się zachowacie, jak będziecie mówić o swoim postrzeganiu sytuacji, potrzebach i rozwiązaniach, ale jednocześnie jak będziecie słuchać siebie nawzajem, swoich potrzeb, opinii, argumentów, pomysłów czy rozwiązań. To jest w Twojej głowie i w Twoich rękach!

Idąc dalej, „konflikt to zjawisko powszechne, nieuchronnie związane z życiem społecznym. Ale co jest najciekawsze, to wystąpienie realnych problemów nie jest jednak konieczne do powstania konfliktu.

Niejednokrotnie wystarczy już samo przekonanie zaangażowanych stron o wrogi nastawieniu przeciwnika!”<sup>28</sup>.

A zatem postaw sobie pytanie jak postrzegasz owego „przeciwnika” – współpracownika, czyli żywą i przeżywającą sytuację osobę? Jak twoje nastawienie do tej osoby wpływa na kształtowanie się twojej postawy wobec niej? Jak wpływa na twój sposób dyskusowania, słuchania, rozwiązania sporu? Czy aby nie osądziłeś jej zbyt wcześnie lub sam nie zostałeś przedwcześnie osądzony? Czy twoje nastawienie bardziej pomaga czy bardziej przeszkadza się dogadać?

Konflikt jako wynik relacji, komunikacji pomiędzy dwiema lub więcej osobami, może mieć wiele przyczyn. Zatrzymajmy się nad tymi, które przyczyniają się do uruchomienia konfliktów pomiędzy pokoleniami. Z jakich powodów od wieków, odkąd istnieje świat, są one wciąż żywe?

Z definicji pokolenia przytoczonej w poprzednim rozdziale wiemy już, że „pokolenie w znaczeniu socjologicznym różni nie wiek biologiczny, lecz przede wszystkim to, że grupy określane jako starzy i młodzi w widoczny sposób różnią się

od siebie postawami, poglądami, uznawanymi wartościami, aspiracjami, sposobem życia itd.”<sup>29</sup>.

Które z różnic pomiędzy pokoleniami mogą być źródłem konfliktów międzypokoleniowych? Jak czytamy wyżej, mogą to być różnice w postawach, poglądach, wartościach, aspiracjach, potrzebach, odmiennych doświadczeniach – tzw. wspólne przeżycie pokoleniowe. Każde pokolenie ma inne takie przeżycie, a z nim związane różne perspektywy życiowe.

Innymi przyczynami powstawania konfliktów w organizacji mogą być ponadto: różne umiejętności, wynikające z doświadczenia zawodowego, indywidualne style działania, style komunikowania się, różnice w celach zawodowych, współzależność pracy, niejednoznaczny zakres obowiązków i odpowiedzialności czy wzajemna niewiedza członków grupy o swojej pracy. Źródła, które przyczyniają się do powstania konfliktów jest naprawdę sporo, trudno w takim gąszczu nie stać się uczestnikiem sytuacji konfliktowej. Być może z racji tej wielości różnych przyczyn konflikty pomiędzy pokoleniami są tak częste, trwałe, silne – bo dotyczą naszej tożsamości, tego, co nas ukształtowało, co wciąż tworzy nas dzisiaj, określa jako osobę, pracownika.

Zatrzymaj się na chwilę nad tymi przyczynami, przypomnij sobie jakąś sytuację konfliktową, w której uczestniczyłeś lub uczestniczył ktoś z Twoich współpracowników. Jakie było jego źródło? Z jakich powodów powstał ten konflikt? Zwłaszcza, kiedy druga strona to osoba z „innego” pokolenia?

W każdej sytuacji konfliktowej, kiedy znane nam, sprawdzone sposoby nie działają, można zastosować kilka innych technik, które pomogą nam konflikt rozwiązać lub przynajmniej rozpocząć konstruktywny dialog, niezależnie od obszaru, jakiego on dotyczy.

## Techniki pomagające rozwiązać konflikt<sup>30</sup>:

### 1. Partycypacja w podejmowaniu decyzji

Kiedy decyzje podejmowane są samodzielnie przez jedną ze stron, pojawia się duże zagrożenie konfliktem, szczególnie wtedy, gdy występuje duża współzależność obu stron. Nawet jeśli decyzja jest mądra, uzasadniona i jedyna z możliwych – druga strona, zignorowana będzie dążyła do jej weryfikacji i podważała jej zasadność. Włączaj ludzi do procesu podejmowania decyzji, do konsultowania z inni, pytania ich o zdanie, opinie, pomysły, jeśli tylko masz taką możliwość. A jeśli to jest niemożliwe, to wyjaśnij im swoje decyzje i wdrażane rozwiązania. Pozwoli im to lepiej zrozumieć zaistniałą sytuację, może zmniejszyć opór z zapobiec konfliktom.

### 2. Wspólny cel

Metoda ta polega na wskazaniu wspólnego celu do osiągnięcia, czy też zadania do wykonania zwaśnionym grupom, tak aby cel ten mogły zrealizować tylko razem, nigdy osobno. Obecność zadania w sytuacjach konfliktowych często sprzyja pojednaniu, w myśl starej zasady, iż w obliczu wspólnego wroga potrafimy się zjednoczyć i stanąć do walki ramię przy ramieniu. Metoda ta jest szczególnie efektywna w przypadku konfliktów wewnątrzgrupowych, ważne jest jednak, aby cel i zadania były konstruktywne i nie miały szansy przekształcić się w zastępczy konflikt.

### 3. Święty Mikołaj

Wyobraź sobie, że pojawił się przed Tobą Święty Mikołaj, a ty tylko musisz zrobić listę swoich pragnień. Podajesz ją Mikołajowi, a on stwierdza, że trochę tego dużo, że jesteś zbyt zachłanny i żebyś uporządkował swoją listę w kolej-

ności, w jakiej chciałbyś, aby życzenia były zaspokajane. I ta właśnie lista to Twoje rzeczywiste motywy zachowania się, to ustrukturyzowana hierarchia Twoich potrzeb i wartości. Kiedy ty i twój współpracownik sporządzicie takie listy, może się okazać, że wasze cele są do pogodzenia po dokonaniu rzeczywiście niewielkich ustępstw.

### 4. Plus ➔ minus ➔ interesujące? (P➔M➔I)

Twórcą tej metody jest Edward de Bono zajmujący się prawidłowościami twórczego myślenia. Twierdzi on, że ludzie przejawiają tendencję do odbierania propozycji, pomysłów czy odmiennych poglądów jako osobiste zagrożenie np. dla władzy, prestiżu społecznego czy samooceny. Dlatego, aby uważnie wysłuchać drugiej strony, należy chwilowo zawiesić własne „ja”. Najpierw trzeba starać się dostrzec zalety rozpatrywanego poglądu (Plusy), później przeanalizować wady i braki (Minusy), a na końcu zastanowić się, co jest w nim nowego, ciekawego i przydatnego (Interesujące?). Tym samym uwaga człowieka nie koncentruje się na obronie własnego „ja”, ale koncentruje się samym pomysłem, jego istocie i możliwościach wykorzystania.

Technika „P➔M➔I” jest niesamowicie użyteczna, ponieważ uczy tolerancji, pomaga złamać nawyk odrzucania pomysłów innych ludzi, sprzyja też otwartości myślenia. Analiza przeprowadzona tą metodą pomaga rozwiązać te konflikty, które są spowodowane uporczywym, sztywnym trzymaniem się własnej wizji rzeczywistości.

Niezależnie od techniki jaką wybierzesz, każda z nich opiera się na rozmowie, na komunikowaniu się, na dialogu. Jak zatem rozmawiać, jak słuchać i jak mówić by ta komunikacja była skuteczna, obustronna, aby zachęcała do porozumienia?

<sup>28</sup> Źródło: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Konflikt>

<sup>29</sup> Encyklopedia PWN, Warszawa 1999

<sup>30</sup> Stanisław Chełpa, Tomasz Witkowski – „Psychologia konfliktów”, Wydawnictwo Moderator, 2004

Ważne jest sprawdzanie, upewnianie się, czy przekaz został dobrze zrozumiany lub co rozmówca sądzi o tym, co powiedzieliśmy. Poniżej znajdziesz kilka przykładowych pytań, których celem jest sprawdzenie siebie, swojego przekazu, komunikatu, który wysyłam do mojego rozmówcy:

- ⇒ O co mi chodzi, co chcę przekazać?
- ⇒ Czy jasno to wyraziłem?
- ⇒ Czy przekazałem to tak, jak chciałem?  
Czy wyraziłem swoją intencję?
- ⇒ Jak zareagował mój rozmówca?

A oto przykłady pytań, których celem jest sprawdzenie rozumienia reakcji rozmówcy:

- ⇒ Czy wiesz, o co mi chodzi?
- ⇒ Jak to rozumiesz?
- ⇒ Czy to jest możliwe do przyjęcia?
- ⇒ Co o tym sądzisz?

Zadawaj sobie i innym te pytania za każdym razem, kiedy czujesz, że rozmowa, którą prowadzisz zaczyna być napięta, nerwowa, wkrada się niezrozumienie i niejasność, co do intencji.

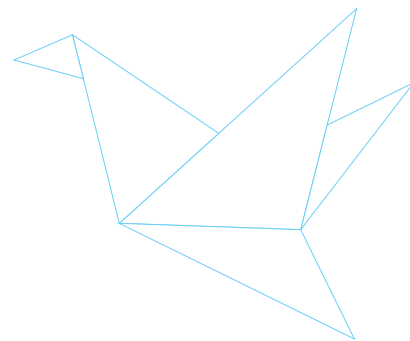
*Na ważnych spotkaniach możesz mieć ze sobą kartkę z wydrukowanymi tymi pytaniami. Sprawdź w praktyce jak to działa!*

Poniżej znajdziesz też kilka wskazówek jak słuchać swojego rozmówcy, by w sytuacji konfliktowej umieć się wstuchać i zrozumieć drugą stronę.

### Cechy dobrego słuchacza:

- ⇒ Motywacja – skoncentruj się, bądź świadomy celu rozmowy.
- ⇒ Cierpliwość – daj rozmówcy szansę, nie przerywaj, słuchaj uważnie, możesz zastosować parafrazę.
- ⇒ Uważność – odbieraj i zauważaj nawet drobne sygnały werbalne i niewerbalne.
- ⇒ Wsparcie – twórz atmosferę porozumienia, zachęcaj, wyrażaj aprobatę.
- ⇒ Aktywność – utrzymuj kontakt wzrokowy, dopytuj, bądź ciekawy.

Zadaj sobie pytanie, które z tych cech są Ci bliskie, które są Twoją mocną stroną? Być może jest coś, co powoduje, że nie umiesz słuchać? Może brak Ci cierpliwości, bo już masz w głowie odpowiedź i koniecznie chcesz ją wygłosić? A może brak Ci uważności, bo masz już dziesięć innych myśli i zadań, które jeszcze dzisiaj musisz zrobić i tak naprawdę nie słuchasz tego, co mówi druga strona?



### Taktyki aktywnego słuchania:

- ⇒ **Potwierdzenie:** daj sygnał, że słuchasz i rozumiesz rozmówcę.
- ⇒ **Dostrojenie:** przyjmij podobne ułożenie ciała, dostosuj tempo mowy i słownictwo.
- ⇒ **Aprobata:** sygnalizuj, że aprobujesz, myślisz podobnie jak rozmówca.
- ⇒ **Parafraza:** okresowo powtarzaj swoimi słowami fragmenty wypowiedzi rozmówcy, sprawdzając zrozumienie.
- ⇒ **Podsumowanie:** co jakiś czas skrótowo podsumowuj najistotniejsze kwestie.
- ⇒ **Ujawnienie emocji:** poinformuj, gdy argumenty mają charakter emocjonalny.

Ponownie zadaj sobie pytanie co już stosujesz? Która ze wspomnianych taktyk się sprawdza w rozmowach, które prowadzisz? A której nie stosujesz? Której chciałbyś się nauczyć?

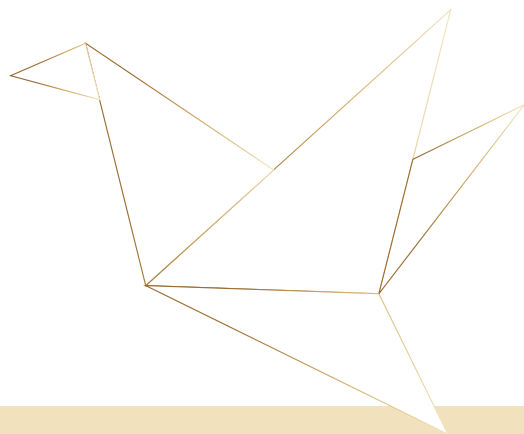
Podsumowując, warto pamiętać o tym, iż „konfliktu nie da się uniknąć; stanowi on fragment DNA w procesie uczenia się. Sposób, w jaki funkcjonuje nasze ciało, to, jak działamy, jako jednostki społeczne, jak żyjemy, kochamy i pracujemy, wszystko to pociąga za sobą konflikt. Sprzeciw. Walkę. Napięcie. Nieporozumienie. Bycie częścią tego świata oznacza zaangażowanie w konflikt i jego transformacyjny potencjał”.<sup>31</sup>

Z pewnością każdy z Was w sytuacji konfliktowej „chce dobrze”, tylko każdy ma inny pomysł jak to „dobrze” ma wyglądać. Dla Ciebie będzie to okrągłe, dla drugiej strony kwadratowe; dla Ciebie niebieskie, dla kogoś żółte; dla Ciebie miękkie, dla kogoś puchate; dla Ciebie trudne, dla kogoś ciekawe. Dlatego szukaj, dociekaj, badaj, weryfikuj, pytaj, sprawdzaj, nastaw się pozytywnie do problemu, a przede wszystkim do drugiej osoby! Takie podejście obu stron musi zaowocować konstruktywnym rozwiązaniem – najlepszym na dany moment. Powodzenia!

31 Sara Savage, Eolene Boyd-MacMillan, „Konflikt w relacjach. Zrozumieć i przezwyciężyć”, Wydawnictwo w drodze, 2012

## 7. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

### JAKĄ WIEDZĘ POSIADAM I JAK MOGĘ SIĘ NIĄ PODZIELIĆ?




Ludzie tworzą wiedzę i przekazują ją sobie wzajemnie odkąd istnieje cywilizacja ludzka. Obecnie, zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym, każdego dnia, przetwarzamy dużą ilość informacji i w sposób prawie ciągły tworzymy wiedzę. Organizacja ma w tym obszarze sporo dylematów: jak wykorzystać zdobyte dotychczas doświadczenie i wiedzę pracowników w szerszym zakresie? Jak zatrzymać wiedzę w organizacji? Jak zabezpieczyć ją przed ucieczką wiedzy w momencie odejścia pracownika?


A jaka jest perspektywa pracownika? Jakie są jego dylematy w tym obszarze? Spróbujmy zatem spojrzeć na ten temat z perspektywy pracownika. **Jaką wiedzę posiadasz, w jakim zakresie**, jak można określić i opisać wiedzę, którą gromadzisz od kilkunastu, kilkudziesięciu lat pracy? Drugim ważnym pytaniem jest zastanowienie się nad tym w jaki

sposób możesz się tą wiedzą podzielić z innymi i dlaczego warto to zrobić?

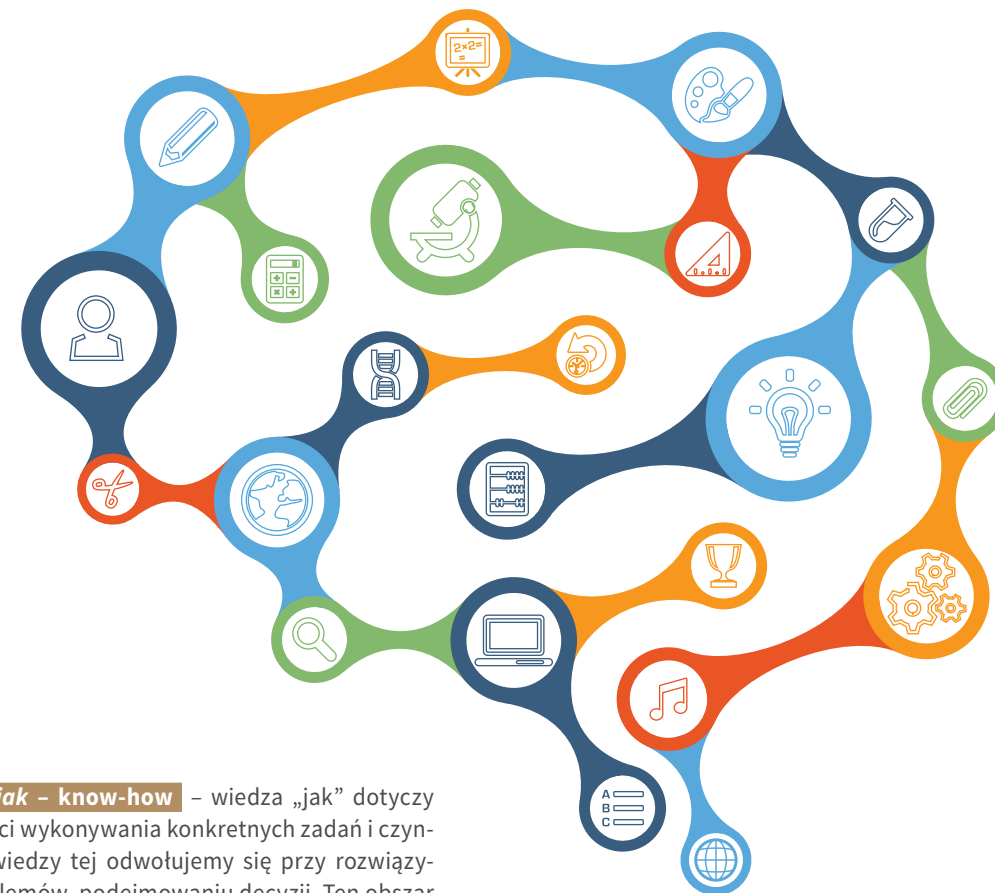
Ogólna wiedza jest w organizacji rozproszona wśród wszystkich pracowników i w różnych grupach, ale aby stała się produktywna, należy ją uprzednio odpowiednio skoordynować<sup>32</sup>, a jeszcze wcześniej warto rozeznaczyć indywidualnie, jaką wiedzę posiadasz.


Wiedzę można generalnie podzielić na 4 kategorie:

 **wiedzieć co – know-what** – wiedza ta odnosi się do faktów, informacji, łatwo ją ująć w słowa, opisać w raporcie, przedstawić w prezentacji.


 **wiedzieć dlaczego – know-why** – wiedza, która pokazuje przyczyny oraz konsekwencje zjawisk.

32 Marcin Kłak, „Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie”, Kielce 2010, str. 36



 **wiedzieć jak – know-how** – wiedza „jak” dotyczy umiejętności wykonywania konkretnych zadań i czynności. Do wiedzy tej odwołujemy się przy rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu decyzji. Ten obszar wiedzy powoduje, że wiemy jak mamy realizować swoją pracę. Obszar ten ma spory potencjał do tworzenia narzędzi i dobrych praktyk, w ramach których, jako pracownik, możesz wymieniać się wiedzą z innymi współpracownikami. Przykładem takiego narzędzia jest krótkie podsumowanie wykonanych zadań i projektów, które analizujemy pod kątem sukcesów i porażek. Odpowiadając na pytanie: co się udało, co się

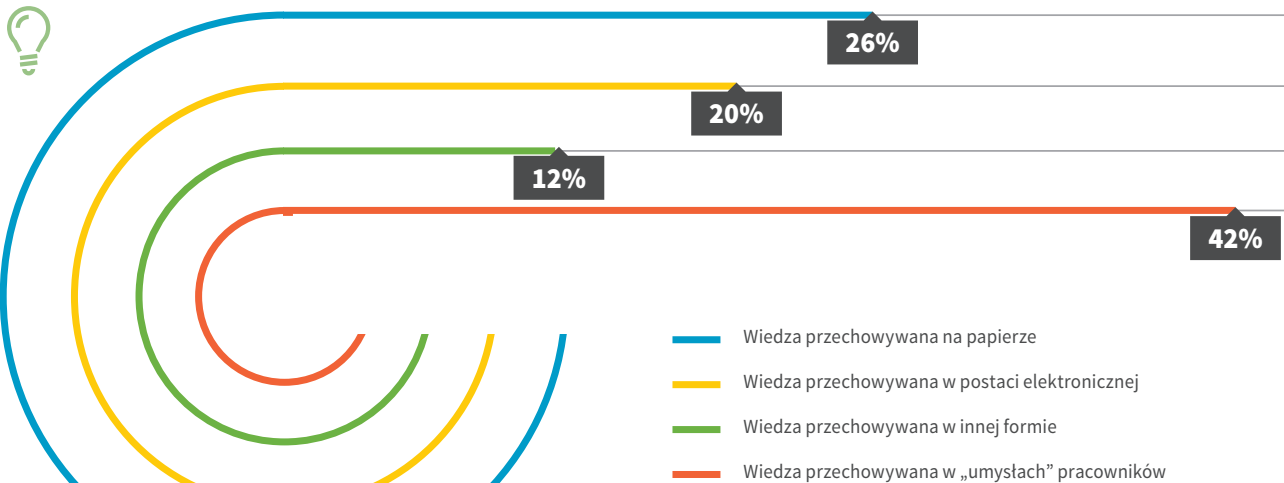
nie udało, zespół może uczyć się i wyciągać wnioski, de facto tworząc praktyczną wiedzę organizacyjną.

 **wiedzieć kto – know-who** – ten rodzaj wiedzy odnosi się do informacji, kto jest specjalistą w jakiej dziedzinie. Ważne jest wiedzieć, do kogo możesz podejść w firmie w razie problemów w danym obszarze tematycznym<sup>33</sup>.

33 Marcin Kłak, „Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie”, Kielce 2010, str. 38-39


Znając już powyższy podział wiedzy, zastanów się, który z tych obszarów wiedzy jest u Ciebie najbardziej rozwinięty. Poniżej znajdziesz matrycę do wypełnienia.

<p><b>Wiem co, czyli znam fakty, dane, informacje....</b></p> <p></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p> wypisz w tym miejscu główne kategorie wiedzy, która dotyczy faktów – jeśli np. jesteś księgową, to możesz tu wpisać np. przepisy prawa związane z podatkami,</p>	<p><b>Wiem dlaczego, czyli rozumiem dlaczego dany proces wygląda tak jak wygląda. Moja wiedza zmniejsza ilość błędów i pomyłek w organizacji.</b></p> <p></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p> wypisz w tym miejscu, zakres wiedzy, która dotyczy odpowiedzi na pytanie – dlaczego. Często będzie to wiedza związana z innowacjami, strategicznymi zadaniami, rozumieniem rynku, opracowaniem nowych produktów. Zastanów się co możesz tu wpisać.</p>
<p><b>Wiem jak, czyli rozumiem, jak to działa i jak zrealizować dane zadanie...</b></p> <p></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p> wypisz w tym miejscu główne obszary Twojej wiedzy, które odpowiadają na pytanie jak: być może odpowiadasz za park maszynowy w fabryce i wiesz jak działa dokładnie każda maszyna. Trudno to od tak przekazać nowej osobie, prawda? Jeśli np. zarządzasz projektami, wpisz tu wiedzę związaną z tym jak np. planować pracę w projekcie, pisać budżet czy harmonogram prac.</p>	<p><b>Wiem kto, czyli wiem, do kogo się mogę zgłosić po pomoc lub informację.</b></p> <p></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p> w tym miejscu wypisz listę osób, do których możesz zgłosić się po pomoc, informację, kto jest ważnym dla Ciebie ekspertem w firmie ?</p>



Uzupełnienie powyższej matrycy być może pokazało Ci, że czasem wcale nie jest łatwo odpowiedzieć na te wszystkie pytania. Niektóre osoby skupiają się głównie na wiedzy – co. Znają świetnie wiele danych i informacji, są chodzącą encyklopedią, z dużą większą jednak trudnością odpowiadają na pytania: dlaczego lub jak. Inne osoby są doskonałe w rozumieniu i wiedzy na temat działania np. maszyny w dziale produkcji, lecz niechętnie przyswajają sobie wiedzę dotyczącą liczb, faktów i informacji. Różnimy się od siebie, i w różny sposób podchodzimy do tematu wiedzy i jej przetwarzania.

Dzięki analizie wyników matrycy, wiesz już jaką wiedzę posiadasz. Warto pamiętać przy tym, iż czasem mamy skłonności do skupiania się tylko na jednym rodzaju wiedzy, zaniedbując inne. Warto więc równoważyć ten stan i zadbać także o pozostałe obszary wiedzy.

 **Zastanawiając się nad wiedzą, warto wiedzieć, że średnio 26% wiedzy w organizacji przechowywana jest na papierze, 20% w postaci elektronicznej, 12% jest przechowywana w innej formie, natomiast aż 42% w „umysłach” pracowników<sup>34</sup>.**

Znasz już podział wiedzy na 4 kategorie, być może odpowiedziałeś sobie na pytania, której wiedzy posiadasz najwięcej. Warto się teraz zastanowić, czy jest to **wiedza jawna** czy **ukryta**.

34 Yogesh Malhotr “It’s Time to Cultivate Growth”. Leading Views, March, 2001

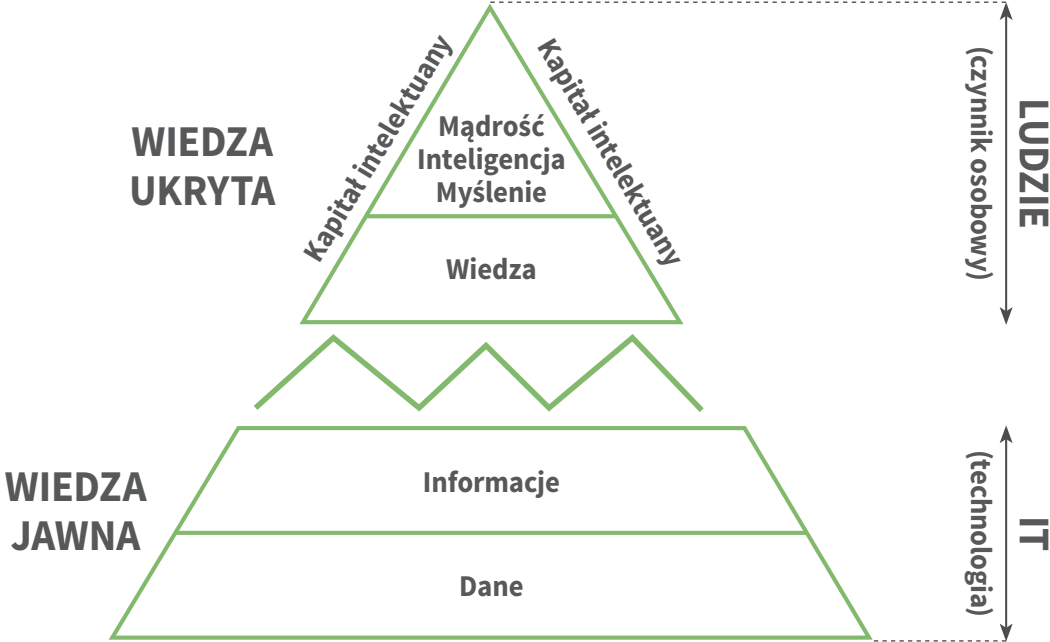
**Wiedza jawna** – to innymi słowy wiedza formalna, obiektywna, najczęściej jest spisana, tworzona w postaci baz danych, informacji mających na celu bardziej efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jest łatwa w przekazie i dostępie dla innych osób.

**Wiedza ukryta** jest natomiast wiedzą tzw. „cichą”, której nie potrafimy w prosty sposób spisać, wyartykułować. Przekazywana jest głównie werbalnie i gromadzi się wraz ze wzrostem doświadczenia i intuicji. Ocenia się że około 80%

wiedzy zgromadzonej w przedsiębiorstwie wiąże się z wiedzą ukrytą. Jej indywidualny charakter wymusza dzielenie się nią poprzez osobiste kontakty i pracę w małych grupach roboczych<sup>35</sup>.

Co warto zapamiętać, to fakt, jak wielki procent wiedzy jest wiedzą ukrytą – to jest aż 80%! Zasadne pojawia się więc pytanie – w jaki sposób możesz przekazać i dzielić się swoją wiedzą, która jak już wiemy, zazwyczaj nie jest nigdzie skodyfikowana, a jest przejawem Twoich doświadczeń i intuicji<sup>36</sup>.

Hierarchia wiedzy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D.J. Skyrme, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999, s. 47.

35 Marcin Kłak, „Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie”, Kielce 2010, str. 39

36 Ibidem

Jednym z takich rozwiązań jest **tworzenie par mentorskich** – gdzie jedna osoba przekazuje drugiej swoje doświadczenia, refleksje, sposób postrzegania danego problemu ucząc ją. W parze mentorskiej pracują zazwyczaj 2 osoby, nauczyciel i uczący się (mistrz i uczeń), które wiąże relacja partnerska



Zastanów się, czy możesz wykorzystać takie rozwiązanie? Jaki obszar Twojej wiedzy może być atrakcyjny dla innych osób w firmie?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Być może Ty też możesz chcieć skorzystać z takiej okazji i uczyć się od innej osoby w Twojej organizacji? Jaki obszar wiedzy może Cię zainteresować?

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### ☆ Warto wiedzieć ...

Jeśli jesteś zainteresowany takim sposobem pracy, oto lista kroków, które mogą Cię doprowadzić do realizacji mentoringu w Twojej organizacji, jeśli nie jest to stosowana praktyka:

1. Zbuduj porozumienie na ten temat ze swoim szefem, kierownikiem – przygotuj się do tej rozmowy, zbierz materiały na temat mentoringu, spisz listę korzyści dla pracowników i organizacji.
2. Sam lub z zespołem ustal ramy czasowe mentoringu, opisz zasady, na jakich chcecie aby on funkcjonował, zastanów się nad ewaluacją procesu – warto po jakimś czasie sprawdzić jak to działa. Być może uzyskasz argumenty dla kolejnych osób w organizacji.
3. Zastanów się jak przekonać do tego współpracowników. Jak opowiedzieć o korzyściach z procesu?
4. Możesz też pomyśleć o mentoringu nieformalnym – umowie nieformalnej pomiędzy członkami twojego zespołu, w którym chcecie popracować w taki sposób i rozwijać się wzajemnie. Pamiętaj, że osoba młoda w twoim zespole też może być mentorem osoby starszej, każdy niezależnie od wieku, ma do zaoferowania drugiej osobie jakiś swój talent.

## 8. ZDROWIE PRACOWNIKÓW

### JAK DBAĆ O SVOJE ZDROWIE?



Zapewne każdy z nas wie, że nasza aktywność zarówno zawodowa jak i w obszarze życia osobistego zależy od stanu naszego zdrowia. To jest fakt. Trudno z nim dyskutować. W tej części przewodnika chcemy zainteresować Cię i zainspirować do tego, aby sprawy swojego zdrowia wziąć we własne ręce.

Jak wynika z badań, tylko niespełna 7% firm przyznaje się do prowadzenia szkoleń, poradnictwa dotyczącego zdrowego trybu życia oraz aspektów starzenia się, dla swoich pracowników. Większość firm, które organizują takie działania to duże firmy działające w systemie korporacyjnym. Firmy mniejsze, często nie zajmują się tą tematyką w należyty sposób. Jednym z największych problemów przedsiębiorstw jest generalny brak działań związanych z ochroną zdrowia, przede wszystkim z profilaktyką.

Warto w tym miejscu odwołać się do innych badań, w których porównywano stan zdrowia pracowników z Polski do pracowników z innych krajów europejskich. Wynika z nich, że nie tylko żyjemy krócej od mieszkańców Unii Europejskiej (średnio 4 lata)<sup>37</sup>, dodatkowo, mamy gorszy stan zdrowia. Zidentyfikowano także większe zmęczenie polskich pracowników względem pracowników z innych państw<sup>38</sup>. Około 65% mężczyzn i 68% kobiet w Polsce skarży się na zły stan zdrowia, a jest on główną przyczyną orzeczeń o całkowitej niezdolności do pracy (96,7%).

**Subiektywnie oceniany stan zdrowia jest tym czynnikiem, który ma często decydujący głos przy podejmowaniu decyzji o przejściu na wcześniejszą emeryturę, zakończeniu aktywności zawodowej jeśli dana osoba, ma taką możliwość.**

37 Katarzyna Lisowska, „Profilaktyka zdrowotna Polaków: są powody do niepokoju?”, <http://www.rynekzdrowia.pl/Polityka-zdrowotna/Profilaktyka-zdrowotna-Polakow-sa-powody-do-niepokoju,134225,14.html> (12.02.2018)

38 Dr med. E. Łastowiecka – Moras, dr med. J. Bugajska, „Aktywność zawodowa osób 50+ w Polsce w aspekcie stanu ich zdrowia”, CIOP, (2015)

O przyspieszeniu decyzji o emeryturze w przypadku osób o słabszym stanie zdrowiu decyduje między innymi silne przekonanie, że zdrowie będzie się pogarszać w kolejnych latach. Skłania to osoby do wykorzystania nadchodzącej się okazji przejścia na emeryturę<sup>39</sup>. Obserwujemy zatem często dwa różne modele zachowań: jedna osoba ze względu na zły stan zdrowia rezygnuje z pracy przy pierwszej możliwej okazji i przechodzi na wcześniejszą emeryturę (jeśli ma taką możliwość). Inna osoba, w tym samym wieku, ale z dobrym stanem zdrowia i samopoczuciem, będzie jeszcze przez wiele lat aktywna zawodowo, osiągnie prawdopodobnie większy poziom satysfakcji z życia utrzymując aktywne relacje z innymi osobami.

Starzenie się jest procesem nieuchronnym. Dobra wiadomość jest taka, że proces ten przebiega w wysoce zindywidualizowany sposób i co więcej, mamy wpływ na to, jak się będziemy starzeć! Mając mniej więcej 40 lat zaczynamy się orientować, że wkraczamy w okres, w którym warto dbać o zdrowie, pojawiają się wtedy często pierwsze dolegliwości zdrowotne. Co ciekawe, wg Międzynarodowej Organizacji Zdrowia, okres starzenia się rozpoczyna się w wieku 45 lat. Dasz wiarę?

W kolejnej dekadzie życia, pomiędzy 50 a 59 rokiem życia, u części osób zauważalne jest dalsze pogorszenie stanu zdrowia, które często zwiększa ich nieobecność w pracy. To kluczowy okres – w tym bowiem czasie nasz organizm zdaje nam życiową relację z tego, jak o niego dbaliśmy. Jeśli dbaliśmy o siebie – będziemy mogli dalej pracować i cieszyć się zdrowiem, jeśli zaniedbaliśmy wcześniej nasze zdrowie, nasz organizm zbuntuje się, co może przełożyć się na konieczność przejścia np. na rentę.

Z kolei po 60 roku życia następuje znaczny spadek absencji pracowników 60+. Jest to tak zwany „efekt zdrowego pracownika”<sup>40</sup> – osoby, które miały problemy ze zdrowiem na przełomie wieku około 58-62, kończą swoją aktywność zawodową, pozostałe osoby cieszą się zdrowiem lub względnie zdrowiem i pozostają aktywne zawodowo jeszcze wiele lat, nawet po nabyciu praw emerytalnych. „Wielu rencistów wykluczonych z rynku pracy mogłoby prowadzić w miarę normalne życie, gdyby wcześniej miało dostęp do lepszego leczenia”<sup>41</sup>.

### ★ Warto wiedzieć ...

Wg danych z ZUS z I półrocza 2017r., największy spadek absencji pracowników jest zauważalny właśnie po przekroczeniu wieku 60 lat. Najlepiej widoczne jest to w poniższej tabeli:

Wiek ubezpieczonego	Nieobecności w pracy w %
20-29	21,3%
30-39	28,0%
40-49	21,8%
50-59	19,5%
60-64	6,2%
65 i więcej	1,7%

To, w której grupie pracowników będziesz: zdrowych i aktywnych, czy z problemami zdrowotnymi, w dużej mierze za-

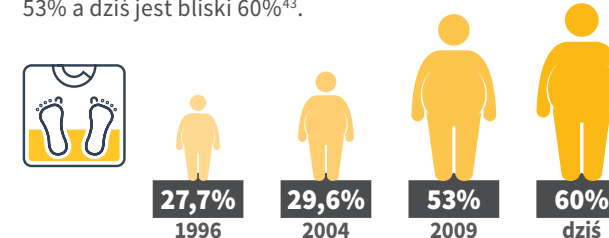
leży od Ciebie. Jedna z koncepcji wskazuje, że stan zdrowia człowieka zależy od grupy 4 czynników: (1) biologii i genetyki, (2) zachowań i stylu życia, (3) środowiska do którego zaliczamy czynniki ekonomiczne, społeczne, kulturowe i fizyczne) oraz (4) organizacji systemu ochrony zdrowia<sup>42</sup>.

W tym momencie może więc paść pytanie: „Która grupa czynników dominuje?”. Okazuje się, że aż w ponad 50% wpływ na nasze zdrowie ma styl życia, w tym aktywność fizyczna, sposób odżywiania się, umiejętność radzenia sobie ze stresem, stosowanie używek czy zachowania seksualne. Środowisko w którym żyjemy wpływa na nasze zdrowie w 21%. Genetyka – uwaga! – wpływa na nas tylko w 16%, a system opieki zdrowotnej w 10%.

Jeśli z całego tego rozdziału warto zapamiętać jedną informację, to niech będzie właśnie ta: to my decydujemy w 50% o tym jak będzie wyglądało nasze zdrowie, jak będziemy się czuć, jak będzie wyglądać nasza starość. Kluczowe okazuje się więc, co jemy i jedliśmy zwykle na śniadanie, ile razy w tygodniu jesteśmy i byliśmy aktywni fizycznie, czy w ciągu życia nauczyliśmy się panować nad stresem. Ważne okazują się nasze codzienne nawyki, małe porażki i zwycięstwa dbania o siebie.



**Czy wiesz że,** jako społeczeństwo, tyjemy coraz bardziej? W Polsce odsetek osób z nadwagą i otyłych ciągle rośnie. W 1996 r. wynosił 27,7%, w 2004 – 29,6%, w 2009 osiągnął już 53% a dziś jest bliski 60%<sup>43</sup>.



<sup>39</sup> Izabela Wyrwas, Justyna Wiktorowicz, Patrycja Woszczyk, „Zdrowy i zmotywowany pracownik 50+ zadowolony pracodawca, Kompedium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+”, Łódź 2017, str.122

<sup>40</sup> Ibidem

<sup>41</sup> Elżbieta Cichocka, „Dobre leczenie o dobra inwestycja”, Tylko zdrowie, dodatek do Gazety Wyborczej nr 15 (207) z dnia 13.04.2018

<sup>42</sup> Katarzyna Lisowska, „Profilaktyka zdrowotna Polaków: są powody do niepokoju?”, <http://www.rynekzdrowia.pl/Polityka-zdrowotna/Profilaktyka-zdrowotna-Polakow-sa-powody-do-niepokoju,134225,14.html> (12.02.2018)

<sup>43</sup> Irena Cieślińska, „Dlaczego tak trudno schudnąć”, Tylko zdrowie, dodatek do Gazety Wyborczej nr 15 (207) z dnia 13.04.2018



## DANE DOTYCZĄCE ZDROWIA



### Najczęstsze problemy zdrowotne osób w wieku 50+:

1. Choroby układu krążenia (**22,2%**)
2. Nowotwory (**21,4%**)
3. Choroby układu kostno-stawowego i mięśniowego (**11,9%**)
4. Zaburzenia psychiczne (**10,6%**)
5. Urazy, zatrucia i inne czynniki zewnętrzne (**7,9%**)



**88,2 %** zachorowań na cukrzycę w Polsce dotyka osób powyżej **50 roku życia**. Choroba ta pozostaje nierozpoznana w **30-55%** przypadków.

Serce przeciętnego Polaka jest o **8-9 lat starsze**, niż wskazuje jego wiek metrykalny.



Według prognoz WHO, w 2020 roku najczęstszym schorzeniem w krajach rozwiniętych będzie depresja.



## Czas na profilaktykę!

Największym sprzymierzeńcem w zakresie dbania o nasze zdrowie jest profilaktyka zdrowia. Koncentruje się ona na wspieraniu nas w prawidłowym rozwoju i zdrowym życiu, obejmuje działania zapobiegające chorobom, dzięki ich wczesnemu wykryciu i leczeniu oraz utrwalaniu prawidłowych wzorców zdrowego stylu życia.

Istotną rolę odgrywa też edukacja zdrowotna. To dzięki niej uczymy się, jak dbać o zdrowie własne i innych. Bez względu na to ile mamy lat, zawsze możemy nauczyć się czegoś nowego o własnym zdrowiu. Raz zdobyta wiedza motywuje do realizacji zachowań służących zdrowiu. Trudno jest nam bowiem przejść obok informacji, z których jasno wynika, że jeśli nie zmienimy naszego stylu życia, za kilka lat w naszym organizmie wyczerpią się zaniedbane zasoby.

*Jak zatem możemy sobie pomóc? Warto sobie uświadomić że **profilaktyka jest teraz!** Nie jest na nią za późno, to co się już stało to przeszłość, ale wciąż mamy wpływ na przyszłość.*

## Jak zacząć?

Poniżej przedstawiamy prostą listę kontrolną, która może pomóc. Jest takie przysłowie, że „dobrymi chęciami jest piekło wybrukowane”, dlatego sama chęć zmiany jest niewystarczająca. Konieczny jest ten pierwszy krok, a potem systematycznie – jeden za drugim. Często przygodę ze zdrowym trybem życia rozpoczynamy z nadmiernym entuzjazmem, wkładając w to maksimum wysiłku i oczekując wygórowanych efektów, co prowadzi do niepotrzebnego zniechęcenia, a w konsekwencji, powoduje więcej złego niż dobrego.

**Co warto zrobić, jakie zmiany wdrożyć aby być bliżej mety zwanej zdrowiem?**

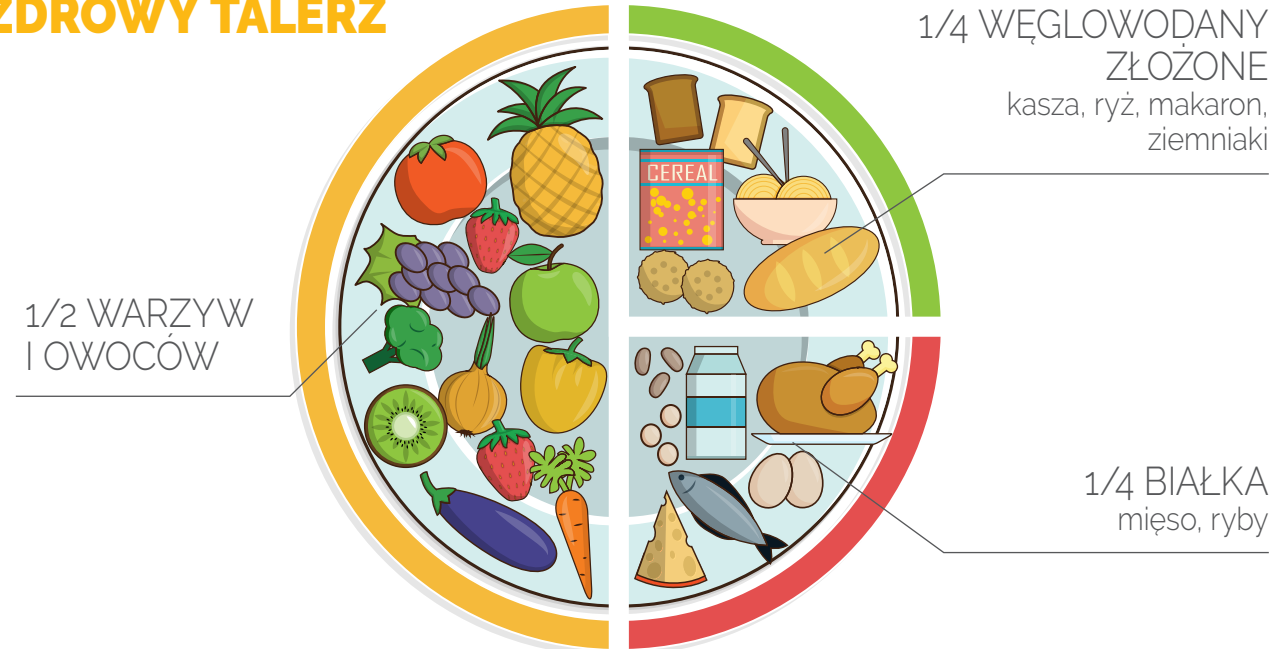
1. **Co roku obchodzimy urodziny, o tym zazwyczaj nie zapominamy.** Zróbmy sobie **prezent urodzinowy** i w tygodniu urodzinowym co roku zrealizujemy zestaw badań kontrolnych. Nas samych powinno najbardziej obchodzić nasze zdrowie, często jednak słyszymy: „nie miałam czasu”, „w pracy dużo obowiązków ...”. Popatrzmy na to jak na prezent, który możemy zrobić dla siebie, może dzięki temu łatwiej będzie nam pamiętać o kontrolnym pakiecie badań. Z pewnością nasz lekarz, lub diagnosta w laboratorium pomoże ustalić, jak powinien wyglądać pakiet kontrolny dostosowany do naszego wieku.
  2. Nasz mózg codziennie dostaje do realizacji pewną listę zadań: musimy wynieść śmieci, odpisać na maile, przygotować prezentację lub umyć samochód. A gdybyśmy w trosce o swoje zdrowie na tej liście zapewnili sobie stały punkt programu, bez względu na pogodę, bez względu na porę roku, bez względu na zaangażowanie w pracy?
- Zadbajmy o 20 minut dla zdrowia, niech to jednak będzie związane z ruchem.** Nasz biedny przeciążony mózg na pewno nam za to podziękuje. On odpocznie, a my się zmęczymy. Obie strony wygrywają! Nie masz na to czasu? A jeśli wysiadzimy 1 przystanek wcześniej i podejdziemy kilka kroków więcej? Możesz też skorzystać ze schodów zamiast windy. Jeśli mamy psa, zafundujemy mu dłuższy spacer – na pewno będzie nam bardzo wdzięczny. Dwadzieścia minut, tyle czasem trwają przerwy na reklamę, nie zauważamy takich krótkich odstępów czasu, tracimy je bezpowrotnie, a wystarczy świadomie je wykorzystać dla naszego zdrowia! Jeśli zaczniemy, pewnie szybko okaże się, że nasze codzienne aktywności powoli lecz konsekwentnie wydłużają się czasowo, i to chodzi!

3. **Spraw sobie krokomierz.** Możesz też pobrać na telefon aplikację liczącą kroki. Ten punkt poniekąd może być zbieżny z punktem poprzednim, bo jeśli codziennie przez 20 minut będziemy gdzieś spacerować, to zobaczymy na tym urządzeniu, ile dzięki temu robimy kroków. Aby zadbać o dobry stan zdrowia, dorosły człowiek codziennie powinien wykonać **10 000 kroków**. Krokomierz bezlitośnie pokaże nam czy osiągamy ten pułap czy nie. Wiele osób umawia się w rodzinie, w pracy na wyzwanie 10 000 kroków motywując się wzajemnie. Jeśli wiemy, że koleżanka lub kolega codziennie regularnie osiąga 10 000 kroków pewnie będziemy chcieli i my osiągnąć ten cel. Dzięki krokomierzom wiele osób uregulowało swój stan zdrowia, widząc na etapie początkowym jak mało się ruszają. Być może to rozwiązanie także dla Ciebie?

4. **Czy wiesz, że aby nasze serce mogło zdrowo pracować powinniśmy do każdego posiłku jeść warzywa?** Często słyszymy, że powinniśmy jeść 5 porcji warzyw i owoców. Wiele osób ma trudności z wyobrażeniem sobie dodania do posiłków kolejnych porcji warzyw. Wystarczy jednak, że swój talerz podzielisz sobie na 2 części i zadbasz o to, aby każdy posiłek uzupełniał obie jego części. Jedna połowa to warzywa, druga, to po równo białko: mięso, ryby oraz węglowodany złożone: kasza, ryż, makaron, ziemniaki.

Jedząc w ten sposób dbasz o swoje zdrowie bilansując dietę, która jest jednym z najważniejszych czynników i podstaw zdrowia. Pomyśl o najczęstszych problemach zdrowotnych osób starszych: o cukrzycy, niewydolności krążeniowej, miażdżycy. Wszystkie te schorzenia mają ścisły związek i są wynikiem złej diety i braku ruchu. Masz szansę zadbać i odmłodzić swoje zdrowie!

## ZDROWY TALERZ



5. **Zadbaj o swoje zdrowie psychiczne.** Coraz szerzej i chętniej rozmawiamy na temat zdrowia psychicznego. Statystyki są zresztą nieubłagane, coraz więcej z nas ma problemy z przewlekłym stresem, wypaleniem zawodowym, depresją. Praca zabiera nam coraz więcej czasu, stawia coraz więcej wymagań, rośnie presja wyników, terminów i stres, by im sprostać. Warto więc pamiętać, że możesz i powinieneś zadbać o siebie także w obszarze swoich emocji i zdrowia psychicznego. Oto lista punktów, o których warto pamiętać:

*Przede wszystkim pamiętaj, że to jaki jest stan Twojego zdrowia, naprawdę, w największej mierze zależy od Ciebie. Warto więc zrobić pierwszy krok.  
**Jaki będzie Twój?***

- ⇒ **Wysypiaj się** – naukowcy odkryli ścisły związek dobrej jakości snu i odpowiedniej ilości godzin snu z jakością naszego życia emocjonalnego. Niewyspani, wyczerpani jesteśmy znacznie mniej odporni na stres, choroby. To jeden z fundamentów zdrowego działania naszego organizmu. Postaraj się spać codziennie 8-9 h.

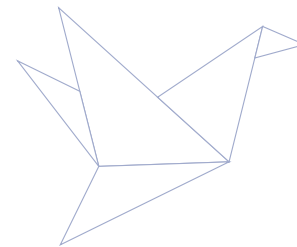
- ⇒ **Staraj się oddzielać życie prywatne od życia zawodowego.** Jako społeczeństwo jesteśmy coraz bardziej napięci, mniej odpoczywamy, pracujemy dłużej. Warto zadbać o swoje granice i ustalić kiedy kończy się praca a kiedy rozpoczyna się czas na regenerację. Spotykaj się z przyjaciółmi, uprawiaj sport, miej hobby. Innymi słowy, spędzaj część czasu po pracy na przyjemnościach.

- ⇒ **Naucz się delektować i cieszyć małymi dobrymi chwilami.** Takie uważne życie może pomóc Ci zapobiegać depresji. Warto prowadzić np. dziennik, w którym zapiszesz codziennie, co dobrego, miłego Cię spotkało. Początkowo może wydawać się, że niecodziennie spotyka Cię coś miłego i dobrego, po jakimś czasie takiego treningu uważności można zauważyć, że lista pozytywnych punktów będzie wzrastać, podnosząc jednocześnie jakość twojego życia.

# DIETA

Waga ↓  
Relaks ↑  
Stres ↓  
Dieta ?  
Bieganie ?  
Sport

## 9. WYTYCZAMY KIERUNEK DALSZYCH DZIAŁAŃ



Skoro jesteś w tym miejscu, z dużym prawdopodobieństwem przeczytałeś przewodnik, wiesz też że posiadasz unikalną wiedzę wynikającą z Twojego doświadczenia, że przez całe życie możesz się uczyć, a jeśli to zrobisz i będziesz aktywny, to z dużym prawdopodobieństwem zachowasz lepsze zdrowie. Dotychczas mogłeś zapoznać się z 8 obszarami, na które jak się okazuje masz spory, realny wpływ Ty sam.

Przed sobą masz jeszcze wciąż wiele lat pracy, warto więc zastanowić się jak najlepiej wykorzystać ten czas i jak oraz jaką znaleźć dla siebie najlepszą rolę zawodową. Poniżej opisanych jest 5 przykładowych ról, w których możesz znaleźć coś dla siebie.

Może się też okazać, że jesteś w najlepszym z możliwych miejsc – masz świetny zespół, dobrego szefa, satysfakcjonujący zakres zadań. Nic do zmiany. Być może jednak po zapoznaniu się z przewodnikiem, pomyślisz sobie, że chciałbyś

spróbować czegoś nowego w swojej organizacji. Jeśli więc przypadkiem, pojawiła się u Ciebie taka refleksja, zapraszamy Cię do zapoznania się z poniższym opisem.

### Wybierz jedną z możliwych ról

To, jak postrzegamy naszą rzeczywistość, może wiązać się z naszym wiekiem. To z nim powiązane są często nasze doświadczenia, możliwości poznawcze, stan zdrowia, zbudowane więzi z innymi.

Wiek 45-65 lat może być najbardziej twórczym okresem naszego życia, w największym stopniu wykorzystujący nie tylko nasze możliwości, ale talent i zainteresowania<sup>44</sup>. Okres ten nazywamy „pełnią dorosłości” – to etap największej niezależności osobistej i społecznej, czas największych

44 Izabela Wyrwas, Justyna Wiktorowicz, Patrycja Woszczyk, „Zdrowy i zmotywowany pracownik 50+ zadowolony pracodawca, Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+”, Łódź 2017, str.84





osiągnięć zawodowych. To także etap, w którym chęci dzielenia się swoją wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem ścierają się ze stagnacją. To etap, w którym podejmowane aktywności zawodowe mogą wiązać się z satysfakcją, samo-realizacją i potrzebą bycia potrzebnym<sup>45</sup>.

Na ten okres w życiu człowieka można popatrzeć także przez pryzmat tego w jaki sposób możemy skosztować swoje talenty, kompetencje i doświadczenie zawodowe. Wśród poniższych opisów możesz znaleźć jedną ze ścieżek która może być swoistą podpowiedzią dalszego rozwoju zawodowego<sup>46</sup>.

### **KAPITAN STATKU**

Czujesz się ekspertem, posiadasz wieloletnie doświadczenie, jesteś dojrzałym pracownikiem, lubisz ludzi. Czujesz, że możesz zostać liderem swojego zespołu.

Możesz myśleć o roli lidera, jeśli charakteryzują Cię takie cechy jak :

- ⇒ merytoryczna wiedza,
- ⇒ praktyczne umiejętności w danym obszarze tematycznym,

- ⇒ umiejętności rozwiązywania problemów (często wynikające z doświadczenia życiowego),
- ⇒ świadomość swojej osoby, bycia, istnienia,
- ⇒ dojrzałość biznesowa,
- ⇒ ludzie darzą Cię szacunkiem,
- ⇒ umiesz pozyskiwać autorytet w grupie,
- ⇒ dobrze się komunikujesz z innymi, potrafisz efektywnie współpracować,
- ⇒ posiadasz bogate doświadczenie zawodowe, realizowałeś wiele zadań.

### **EKSPERT**

Swoboda jest dla Ciebie ważnym elementem w życiu, lubisz niezależność, jesteś też odpowiedzialny za realizowane zadania. Lubisz pracę związaną z różnorodnymi zadaniami. Składanie poszczególnych elementów w całość to istota Twoich działań.

Cechy charakterystyczne w tej roli:

- ⇒ jesteś kreatywny,
- ⇒ masz specjalistyczną wiedzę,
- ⇒ zawsze dążysz do celu,

- ⇒ potrafisz promować swoją pracę,
- ⇒ potrafisz załatwiać trudne sprawy,
- ⇒ lubisz uczestniczyć w projektach, często je prowadzisz,
- ⇒ chętnie zostaniesz doradcą, ekspertem, w zasadzie w większości przypadków występujesz w takiej roli w pracy,
- ⇒ jesteś dobrze zorganizowany,
- ⇒ jesteś odpowiedzialny,
- ⇒ można na Tobie polegać.

### **DOBRY DUCH**

Uczestniczysz w rozwiązywaniu większości problemów w pracy. Inni pracownicy zgłaszają się do Ciebie często po pomoc. W sytuacjach kryzysowych jesteś zawsze opanowany. Lubisz ludzi, a oni darzą Cię sympatią i zaufaniem. Czujesz, że jesteś ważny dla ludzi, z którymi pracujesz.

Jeśli ten opis roli jest dla Ciebie adekwatny, oto zestaw dodatkowych cech, które Cię wyróżniają:

- ⇒ jesteś spokojny,
- ⇒ wokół Ciebie panuje atmosfera rodzinna, wspólnotowa,
- ⇒ posiadasz dojrzałość emocjonalną,
- ⇒ potrafisz rozwiązywać problemy,
- ⇒ osoby z Twojego otoczenia odbierają Cię jako osobę miłą, sympatyczną; chętnie z Tobą rozmawiają; czują się bezpiecznie w Twoim towarzystwie.

### **NAUCZYCIEL**

Często realizujesz zadania, które związane są podnoszeniem wiedzy innych, szkolisz, jesteś trenerem być może mentorem (także nieformalnym). Lubisz przekazywać swoją wiedzę, inni pracownicy często się od Ciebie lub dzięki Tobie uczą.

Cechy, charakterystyczne w tej roli:

- ⇒ lubisz obserwować otaczający Cię świat,

- ⇒ potrafisz, chcesz postrzegać dany problem z różnych perspektyw,
- ⇒ rozwiązanie danego problemu przedstawiasz w sposób wariantowy,
- ⇒ spoglądasz na problem „z lotu ptaka”,
- ⇒ dostrzegasz szczegóły, których inni nie widzą,
- ⇒ lubisz pomagać innym, np. podpowiadając, kierując ich na rozwiązanie problemu, czy osiągając dany cel,
- ⇒ nie lubisz narzucać się innym,
- ⇒ lubisz dzielić się wiedzą, swoimi pomysłami z innymi,
- ⇒ lubisz uczyć innych, tłumaczyć dane rozwiązanie.

### **PIERWSZA LINIA FRONTU**

Gdy pojawia się trudna sytuacja, lub trudny klient, jesteś w okolicy. Pomagasz rozwiązać problem, posiadasz predyspozycje do pracy z wymagającymi klientami. Lubisz ludzi, jesteś ich ciekawy. Budzisz zaufanie, potrafisz poradzić sobie z trudnym klientem na poziomie emocjonalnym oraz merytorycznym.

Jeśli masz poniższe cechy, możesz zastanowić nad opisaną rolą:

- ⇒ jesteś otwarty, komunikatywny,
- ⇒ łatwo nawiązujesz kontakty z ludźmi (bez względu na wiek, płeć...),
- ⇒ Twoje doświadczenie życiowe powoduje, że do trudnych sytuacji podchodzisz w sposób fachowy szukając najlepszego rozwiązania (nie przyjmujesz na siebie negatywnych emocji),
- ⇒ zależy Ci na rozwiązaniu problemu,
- ⇒ jesteś lojalny,
- ⇒ łatwo się nie poddajesz,
- ⇒ potrafisz wypracowywać kompromisy,
- ⇒ masz swoje przećwiczone techniki negocjacji, sprzedaży, nawiązywania kontaktów.

<sup>45</sup> Ibidem, str.81-82

<sup>46</sup> Role opracowano na podstawie artykułu Kamili Czarnomskiej, Doradcy Kariery Jobhouse Kamila Czarnomska, „5 pomysłów na pracę, kiedy jesteś 50+”, <https://sukcespisanyszminka.pl/5-pomyslow-zatrudnienie-jestes-50/> (22.03.2018)

Często zapewne będzie tak, że na różnych etapach życia, przy różnych zadaniach raz będzie Ci bliżej do jednej roli, kiedy indziej do innej. Powyższa typologia, to zapis umowy, pewien przykład tego w jaki sposób możemy myśleć o jakiejś formie podsumowania naszych doświadczeń zawodo-

wych i życiowych. Role się przenikają, mają części bardziej wspólne i bardziej rozłączne. Ich zadaniem jest pomoc w refleksji na temat kolejnej dekady bądź dwóch w Twoim życiu zawodowym. Być może na tej podstawie stworzysz swoją własną rolę. Spróbuj ją opisać.



*Jak opisać swoją osobistą rolę:*

*Opisz wzorem powyższych ról, jakie zadania najwcześniej wykonujesz lub chciałbyś wykonywać.*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Co jest dla Ciebie ważne w tej roli, realizując dane zadania?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Jakie cechy Cię określają w tej roli?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Jak nazwiesz swoją rolę ?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



# Bibliografia

1. Stanisław Chęłpa, Tomasz Witkowski – „Psychologia konfliktów”, Wydawnictwo Moderator, 2004
2. Elżbieta Cichocka, „Dobre leczenie o dobra inwestycja”, Tylko zdrowie, dodatek do Gazety Wyborczej nr 15 (207) z dnia 13.04.2018 Irena Cieślińska, „Dlaczego tak trudno schudnąć”, Tylko zdrowie, dodatek do Gazety Wyborczej nr 15 (207) z dnia 13.04.2018
3. Kamila Czarnomska, „5 pomysłów na pracę, kiedy jesteś 50+”, <https://sukcespisanyszminka.pl/5-pomyslow-zatrudnienie-jestes-50/> (22.03.2018)
4. Marzena Fyczyńska, Maria Jabłońska-Wołoszyn „Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników”, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008
5. Urszula Gros „Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
6. Marcin Kłak, „Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie”, Kielce 2010
7. Patrick Lencioni, „5 dysfunkcji pracy zespołowej”, Wydawnictwo MT Biznes, 2014
8. Katarzyna Lisowska, „Profilaktyka zdrowotna Polaków: są powody do niepokoju?”, <http://www.rynekzdrowia.pl/Polityka-zdrowotna/Profilaktyka-zdrowotna-Polakow-sa-powody-do-niepokoju,134225,14.html> (12.02.2018)
9. Dr med. E. Łastowiecka – Moras, dr med. J. Bugajska, „Aktywność zawodowa osób 50+ w Polsce w aspekcie stanu ich zdrowia”, CIOP, (2015)
10. Yogesh Malhotr “It’s Time to Cultivate Growth”. Leading Views, March, 2001
11. Zdzisław Nieckarz, “Psychologia motywacji w organizacji”, Warszawa 2011
12. Prof. Ernst Poppel, dr Beatrice Wagner, „Im starszy tym lepszy”, wyd. Esprit, wydanie I, Kraków 2013
13. Jacek Santorski, „Dożyć do setki. Wystarczy poznać 10 sposobów na zmartwychwstanie - dekalog Jacka Santorskiego”, <http://wyborcza.pl/magazyn/7,124059,23205948,dozyc-do-setki-wystarczy-poznac-10-sposobow-na.html>
14. Sara Savage, Eolene Boyd-MacMillan, „Konflikt w relacjach. Zrozumieć i przezwyciężyć”, Wydawnictwo w drodze, 2012
15. Daniel J. Siegel, Tina Payne Bryson, „Zintegrowany mózg – zintegrowane dziecko”, Dom Wydawniczy Rebis, 2016
16. Ian Stewart, Vann. Joines, „TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis”, Lifespace Publishing 2008
17. Izabela Warwas, Justyna Wiktorowicz, Patrycja Woszczyk, „Zdrowy i zmotywowany pracownik 50+, zadowolony pracodawca. Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+” Uniwersytet Łódzki, 2017
18. Roman Wendt, Grzegorz Turniak, „Profesjonalny networking, Arte,” Warszawa 2006, [w:] Marzena Fyczyńska, Maria Jabłońska-Wołoszyn „Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników”, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008
19. Marta Zarazka, „Mniej stresu, więcej wolności. W jakim wieku jesteśmy najbardziej szczęśliwi?” <https://www.focus.pl/artykul/szczescie-zaczyna-sie-po-50-tce?page=1> (12.02.2018)
20. Katarzyna Żbikowska, „Mapy myśli w biznesie”, One Press 2012
21. „Lepiej późno niż wcale – zmiany, na które nigdy nie jest za późno”, Newsweek, <http://www.newsweek.pl/styl-zycia/lepiej-pozno-niz-wcale-jak-zmienic-swoje-zycie-,artykuly,385078,1.html>, (12.02.2018)
22. Badania Work Serwis podane przez [http://asbiznesu.pl/wp-content/uploads/2016/08/AS\\_BIZNESU\\_14.pdf](http://asbiznesu.pl/wp-content/uploads/2016/08/AS_BIZNESU_14.pdf) (9.04.2018)
23. Encyklopedia PWN, Warszawa 1999

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



[www.orangehill.pl](http://www.orangehill.pl)



[www.eserpionier.eu](http://www.eserpionier.eu)



[www.wse.krakow.pl](http://www.wse.krakow.pl)

Partner

