

ANNA WACH-KĄKOLEWICZ

Uniwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu

UMIĘTNOŚCI KOMUNIKOWANIA I WSPÓŁPRACY W ŚRODOWISKU WIRTUALNYM JAKO EFEKT SZKOLEŃ E-LEARNINGOWYCH

ABSTRACT. Wach-Kąkolewicz Anna, *Umiejętności komunikowania i współpracy w środowisku wirtualnym jako efekt szkoleń e-learningowych* [Communication and collaboration skills in the virtual environment as an effect of the e-learning courses]. „Neodidagmata” 31/32, Poznań 2011, Adam Mickiewicz University Press, pp. 99-108. ISBN 978-83-232-2332-0. ISSN 0077-653X.

Good communication skills, especially high level of interpersonal competence is one of the most important employee's skills. Although people have been learning interpersonal communication since they are children, it doesn't mean that active listening, nonverbal communication and the other communication skills let them communicate effectively. Usually to improve face to face communication, which seems to be the most natural way of human beings' communication, people take part in different trainings: assertiveness, conflict management, public presentation, etc. and then try to use those skills in everyday life situation.

Nowadays more and more often information technology is used in different areas of our life. It is observed that also in business the scale of using internet tools in work has been increasing rapidly. It means that people more often choose mediated communication instead of face to face one. What are their internet communication skills? How do they deal with conflicts, misunderstandings and other communication problems? How do they express their thoughts and emotions without nonverbal communication support? What are the possibilities to improve electronic communication skills? The author of this paper tries to find an answer to those questions. The idea is to use e-learning trainings for improving electronic communication skills, but it is not enough just to deliver materials over the Internet, but give people tasks which require interaction. The aim of the paper is to persuade to use interactive e-learning model which actively involves employees in collaboration and working on projects. Only being active, working within a group and resolving real problems using on-line tools with the support of on-line teacher, people may learn how to communicate well in the virtual environment and then use those skills in other kinds of electronic communication.

Anna Wach-Kąkolewicz, Katedra Edukacji i Rozwoju Kadr, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, Polska – Poland.

WPROWADZENIE

Zmiany cywilizacyjne, jakich jesteśmy świadkami w ciągu ostatnich dwudziestu lat, odbijają się głośnym echem na różnych płaszczyznach

funkcjonowania człowieka. Przejście od ery przemysłowej do informacyjnej na skutek rozwoju technologii informacyjnych spowodowało zmianę roli człowieka, także w relacji człowiek-praca. W społeczeństwie industrialnym człowiek stanowił głównie siłę roboczą w procesie produkcji, pozostając w związku z maszyną, którą obsługiwał. Zakres jego obowiązków najczęściej sprowadzał się do powtarzania określonych czynności według ustalonego algorytmu. Jednak na skutek zmechanizowania i skomputeryzowania większość pracy dotychczas wykonywanej przez człowieka została „powierzona” różnym maszynom, urządzeniom zautomatyzowanym i robotom. Rozwój techniki nie tylko odciążał fizycznie człowieka, ale powodował także, w wyniku rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych, rozwoju mass mediów, a w konsekwencji procesów globalizacyjnych łatwy i szybki dostęp do informacji (prasa, radio, telewizja, Internet). W konsekwencji takich przemian człowiek przestał już być źródłem energii czy nawet wiedzy takiej, która w społeczeństwie informacyjnym może być zapisana w oprogramowaniu. Jego aktywność została natomiast ukierunkowana na pracę z informacją poprzez jej wyszukiwanie, selekcjonowanie, wartościowanie i tworzenie nowej wiedzy. Najważniejsze okazują się kreatywność i innowacyjność, umiejętność nie tylko przetwarzania informacji, ale tworzenia nowej jakości¹. Na fali tych przemian w ekonomii zaczęto coraz bardziej podkreślać znaczenie kapitału ludzkiego i społecznego² jako źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku. Zauważono także, że uzyskiwanie wartości dodanej jest konsekwencją współpracy ludzi, nie tylko dzielących się w środowisku pracy swoją wiedzą i umiejętnościami, ale stymulujących się w myśleniu kreatywnym. Założenia takie mocno uwypuklone zostały także w koncepcji organizacji uczącej się, stworzonej przez P. Senge’a³.

SPECYFIKA PRACY I KOMUNIKOWANIA SIĘ WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Z praktyki biznesowej wynika, że praca człowieka w społeczeństwie informacyjnym coraz częściej przebiega w różnych grupach i zespołach pracowniczych⁴ (Hartley, 2000). Ekonomiczna efektywność w danej organizacji

¹ B. Trilling, Ch. Fidel, *21st Century skills: learning for life in our times*. Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco 2009.

² A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*. Ofic. Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

³ P. Senge, *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Currency Doubleday, New York, London, Toronto, Sydney, Auckland 1990.

⁴ P. Hartley, *Komunikacja w grupie*. Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2000.

jest pochodną działań wielu osób, ich wspólnego wysiłku, zaangażowania, kreatywności. U podstaw wszelkich organizacyjnych działań leży efektywna, prawidłowo przebiegająca komunikacja, która jest nie tylko narzędziem porozumiewania się, ale służy także uczeniu się, rozwojowi pracowników, a w konsekwencji interesom całej organizacji. Dlatego kompetencje interpersonalne, w tym zdolność komunikowania i współpracy, stają się kluczowymi kompetencjami zawodowymi pracownika⁵. Umiejętność porozumiewania się w środowisku pracy jest kompetencją najczęściej cenioną, o czym przekonuje między innymi R.B. Adler i in.⁶, przywołując badania prowadzone przez zespół J.L. Winsora. W opinii menedżerów HR, kompetencje porozumiewania się kandydatów na pracowników są ważniejsze niż ich wiedza i umiejętności merytoryczne (specjalizacyjne) czy techniczne (obsługa komputera).

Specyfika komunikowania wewnątrz organizacji i poza nią szczególnie uległa zmianie z upowszechnieniem się komputerów osobistych i technologii informacyjnych. Łatwość komunikowania się dzięki usługom Sieci spowodowała rozwój procesów globalizacyjnych. Zaczęły powstawać organizacje i zespoły wirtualne, których pracownicy, na co dzień oddaleni fizycznie i czasowo, pozbawieni są kontaktów bezpośrednich. Bazują oni tylko na komunikacji internetowej lub telefonicznej. Wiele zawodów wymaga mobilności i ciągłego przemieszczania się, zatem kontakt z pracownikami, klientami, dostawcami i innymi podmiotami zachodzi drogą elektroniczną. Także w środowisku pracy, mimo iż pracownicy mają możliwość bezpośredniego kontaktu, wiele spraw załatwianych jest z wykorzystaniem poczty elektronicznej oraz innych komunikacyjnych usług Internetu. Dzieje się tak nie tylko w dużych korporacjach, ale także, co wynika z badań⁷, technologie informacyjne coraz powszechniej wykorzystywane są w komunikacji interpersonalnej w małych i średnich przedsiębiorstwach. Takie korzystanie z technologii informacyjnych niesie wiele konsekwencji ekonomicznych i społecznych. Rodzi się wiele pytań o charakter relacji, które powstają i utrzymywane są dzięki komunikatom medialnym, najczęściej pozbawionym niewerbalnych aspektów komunikowania, typowych dla porozumiewania się bezpośredniego. Pytania stawiane przez wielu badaczy dotyczą efektywności zespołów wirtualnych, jakości więzi społecznych i relacji po-

⁵ B. Trilling, Ch. Fidel, 2009, op. cit.; T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Ofic. Ekonomiczna, Kraków 2006.

⁶ R.B. Adler i in., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.

⁷ A.I. Baruk, *Internet w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*. [w:] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*. Wyd. Uniw. Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

wstających na drodze komunikowania elektronicznego⁸, jako że właściwe komunikowanie i budowanie relacji interpersonalnych w środowisku pracy mają znaczenie dla powodzenia przedsięwzięć ekonomicznych.

Współczesnym medium komunikacyjnym najczęściej, obok telefonu, wykorzystywanym w organizacjach jest poczta elektroniczna, która posługuje się tylko słowem pisanym oraz pozwala na komunikowanie z odroczonym sprzężeniem zwrotnym. Jedną z jego najważniejszych cech jest brak możliwości uwzględnienia brzmieniowych właściwości mowy (prozodii) oraz porozumiewania się za pomocą niewerbalnych elementów, takich jak: gesty, mimika, postawa ciała, parajęzyk czy proksemika, które ułatwiają odczytanie sensu przekazu, zwłaszcza jego emocjonalnego zabarwienia, oraz służą budowaniu relacji interpersonalnych między współpracownikami oraz innymi osobami, z którymi pracownik wchodzi w interakcję. Komunikowanie pisemne jest także komunikowaniem, z natury rzeczy bardziej formalnym, koncentrującym się na merytorycznej stronie przekazu, przekazaniu informacji rzeczowej. W odróżnieniu od komunikowania bezpośredniego komunikowanie pisemne najczęściej pozbawione jest tych wszystkich elementów, które w komunikacji twarzą w twarz wykorzystywane są do budowania więzi społecznych.

M. Knapp⁹ wyróżnił dziesięć faz zawiązywania relacji i wycofywania się z nich. Zostały one skategoryzowane w trzech grupach: zacieśniania relacji, podtrzymywania relacji oraz ich rozluźniania. W każdej z nich wyróżniane są określone zachowania, na przykład w fazie zacieśniania relacji mowa o stosowaniu zwrotów grzecznościowych, wykorzystywaniu gestów typu: uścisk dłoni, uśmiech, rozmawianie na tematy obojętne (np. pogoda), poszukiwanie wspólnej płaszczyzny porozumienia (pytania: „Skąd jesteś?” „Czym się zajmujesz?”). W dalszej kolejności pojawiają się prośby o: wsparcie, wyświadczenie przysług, dawanie drobnych upominków i wiele innych niewerbalnych gestów wyrażających emocje.

W komunikowaniu biznesowym wewnątrz organizacji, ale i poza nią ważne jest nie tylko budowanie relacji, ale także ich podtrzymywanie, które definiowane jest jako:

⁸ B. Kożusznik, *Kierowanie zespołem pracowniczym*. Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2005; R.B. Adler i in., op. cit.; J. Szaban, *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.

⁹ M.L. Knapp, A. Vangelisti, *Interpersonal communication and human relationships*, wyd. 4. Allyn and Bacon, Boston 2000, za: R.B. Adler i in., op. cit.

[...] porozumiewanie się nastawione na utrzymywanie satysfakcjonującej i harmonijnie przebiegającej relacji. [...] obejmuje następujące formy komunikacji: pozytywne zachowania, otwartość, zapewnienie partnera relacji o swoim zaangażowaniu¹⁰.

Komunikując się bezpośrednio w naturalny, intuicyjny sposób, budujemy i podtrzymujemy relacje. Od dziecka bowiem komunikujemy „twarzą w twarz” i na co dzień doświadczamy wielu sytuacji komunikacyjnych, w trakcie których możemy weryfikować i rozwijać nasze kompetencje w zakresie porozumiewania się. Natomiast komunikowanie w środowisku wirtualnym, ze względu na swoją specyfikę, jest porozumiewaniem się, którego musimy się nauczyć oraz bardziej świadomie wykorzystywać tekstowe i ikoniczne (wizualne) kanały komunikowania dla wyrażania własnych emocji, a także utrzymywania więzi z określonymi osobami.

SZKOLENIE KOMPETENCJI KOMUNIKACYJNYCH I UMIEJĘTNOŚCI WSPÓŁPRACY

Pomimo że komunikowanie bezpośrednie jest najbardziej naturalnym sposobem porozumiewania się ludzi, nie znaczy to, że zawsze przebiega sprawnie, efektywnie i bez konfliktów. Wielu pracowników, w tym menedżerów, odczuwa potrzebę doskonalenia swoich kompetencji w zakresie porozumiewania się: umiejętności asertywnego komunikowania, rozwiązywania konfliktów, przemawiania czy budowania relacji z interesariuszami i klientami. Służą temu specjalne szkolenia, najczęściej o charakterze warsztatowym lub treningowym. Komunikowanie i umiejętności współpracy są także takimi kompetencjami, które można rozwijać *across*, czyli uczyć się porozumiewania i współpracy w codziennej pracy lub podczas szkoleń, których tematy nie zawsze są związane z samym komunikowaniem i współdziałaniem. W przypadku szkoleń istotne staje się zastosowanie odpowiednich metod aktywizujących, które angażując uczestników szkolenia, powodują, że ludzie muszą: mówić, argumentować, szukać wspólnych rozwiązań, naradzać się, stymulować w szukaniu kreatywnych rozwiązań i współdziałać. W trakcie zajęć warsztatowych uczący się: poznają, integrują, budują relacje, szukając wspólnej płaszczyzny porozumienia się, nie tylko w kwestiach merytorycznych, ale także towarzyskich¹¹.

¹⁰ M. Danton, *Maintenance behaviors, expectations for maintenance, satisfaction: Linking comparison levels to relational maintenance strategies*. *Journal of Social and Personal Relationships*, 17/2000, s. 827-842, za: R.B. Adler, op. cit., s. 259.

¹¹ Por.: M. Silberman, C. Auerbach, *Metody aktywizujące w szkoleniach*. Ofic. Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006.

SZKOLENIA E-LEARNINGOWE JAKO SPOSÓB ROZWIJANIA KOMPETENCJI KOMUNIKOWANIA I WSPÓŁPRACY PRZEZ INTERNET

Rozwój technologii informacyjnych, w tym usług Internetu, spowodował zmiany w edukacji. Wykorzystując zasoby i usługi Sieci, zaczęto organizować wirtualne środowisko uczenia się dla fizycznie i czasowo od siebie oddzielonych: nauczyciela i uczących się. Kształcenie przez Internet, nazywane potocznie e-learningiem, zaczęto powszechnie wykorzystywać przede wszystkim w kształceniu ludzi dorosłych, zarówno na poziomie kształcenia akademickiego, jak i w kształceniu ustawicznym (kursy i szkolenia zawodowe dla osób pracujących). Szkolenia e-learningowe z powodzeniem zostały zaadoptowane szczególnie przez korporacje. Amerykańskie badania z 2003 r. wskazują, że w 80% badanych organizacjach stosuje się szkolenia e-learningowe, z których aż 56% obejmuje większość zatrudnionych pracowników¹². Z analizy praktyki e-learningowej wynika, że pewne rozwiązania edukacyjne, charakterystyczne dla kształcenia realizowanego tradycyjnie (naocznie), zostały wprost przeniesione do środowiska wirtualnego. Wyróżnia się zatem dwa modele szkoleń e-learningowych, podobnie jak w kształceniu odbywającym się naocznie – model podający (transmisyjny) i aktywizujący (interakcyjny).

Model transmisyjny (podający) to taki, w którym w centrum procesu dydaktycznego znajdują się treści, natomiast model aktywizujący (interakcyjny) to taki, w którym na pierwszym miejscu stawia się aktywność poznawczą uczącego się¹³. Zasadniczym czynnikiem różnicującym te dwa podejścia jest filozofia edukacyjna oparta na określonych teoriach i koncepcjach psychopedagogicznych, z założeń których wyrasta dany model kształcenia (szkolenia).

Model szkoleń e-learningowych, w którym celem jest przekaz udostępniający informacje uczącym się, wychodzi z behawiorystycznych założeń na temat tego, jak ludzie się uczą. Założono w nim, że ludzie przyswajają podane informacje, słuchając, czytając, oglądając. Tak zdobyta wiedza niestety często jest jedynie deklaratywna i pozbawiona walorów aplikacyjnych¹⁴. Uczący się przejawia postawę pasywną, jest: prowadzony przez szereg zaplanowanych zadań, kierowany, kontrolowany, oceniany przez

¹² M. Hequet, *The state of e-learning market*. Training, 40(8), September/2003, za: J.M. Ochoa-Alcantar i in., *Distance Training*, [w:] J.A. Pershing (red.), *Handbook of human performance technology*. Pfeiffer A Wiley Imprint, San Francisco 2006.

¹³ M. Prensky, *Digital game-based learning*. Paragon House, St. Paul, Minnesota 2007.

¹⁴ M. McPherson, *E-learning: a guide to principles and practice*, [w:] J.P. Wilson (red.), *Human resource development. Learning and training for individuals and organizations*. Kogan Page, London, Philadelphia 2005.

program lub trenera. W takim modelu możliwości interakcji z samym nauczycielem i innymi szkolącymi się są mocno ograniczone. Szkolący uczą się z materiałów dostępnych na serwerach internetowych lub zapisanych na innych elektronicznych nośnikach. Wykonuje polecenia i zadania, przesyła rozwiązane testy, otrzymuje sprzężenie zwrotne na temat popełnianych błędów i ewentualnych postępów. Szkolenia e-learningowe w takim wydaniu są często elektroniczną kopią koncepcji nauczania programowanego spopularyzowanego w latach 60. i 70. XX w., rozwijanych w Polsce między innymi przez C. Kupisiewicza i K. Denka. Współcześnie w projektowaniu e-learningowego szkolenia podaje się usługi Sieci, takie jak: WWW, poczta elektroniczna, ftp, głównie do transmisji informacji. Zajęcia przede wszystkim odbywają się w trybie asynchronicznym. Każdy z uczących się wykonuje zadania indywidualnie we własnym tempie, wybranym przez siebie czasie i miejscu. Z reguły terminy realizacji kolejnych modułów są jednak określone i podlegają kontroli zewnętrznej. Pozytywnym aspektem tak realizowanych szkoleń jest możliwość efektywniejszego zarządzania przez pracownika własnym czasem pracy i nauki.

Odmienne poglądy na temat procesu uczenia się prezentują przedstawiciele konstruktywizmu edukacyjnego – teorii procesów poznawczych i wiedzy, która wyrosła na gruncie poznawczej i humanistycznej koncepcji psychologicznej człowieka (Piaget, Wygocki, Bruner). Podstawą proponowanego przez konstruktywistów modelu jest aktywność i zaangażowanie uczącego się, dlatego proponowane metody uczenia się oparte są na komunikacji i współpracy osób uczących się. Uczący angażowani są w działania, rozwiązują zadania, odwołując się do swojej uprzedniej wiedzy (przedwiedzy). W toku rozwiązywania zadań konfrontują swoją wiedzę z wiedzą innych osób, analizują źródła informacji, co w rezultacie prowadzi do aktywnej przebudowy dotychczasowych struktur poznawczych, czyli nabywania wiedzy i/lub umiejętności¹⁵.

Szkolenie e-learningowe realizowane zgodnie z założeniami konstruktywistów wymaga znacznie większego zaangażowania trenera czy nauczyciela, który pełni rolę projektanta i koordynatora działań edukacyjnych osób szkolących się. W modelu interakcyjnym jest czas i miejsce na dialog pomiędzy uczącymi się i nauczycielem, który projektując zajęcia, sięga po aktywizujące metody pracy, takie jak: dyskusja, analiza przypadku, burza mózgów, projekt. Szkolenia e-learningowe realizowane według opisywanego modelu są bardziej pracołłonne dla wszystkich stron – zarówno dla uczących się, jak i trenera, bardziej angażują czasowo – przynajmniej część

¹⁵ K. Illeris, *Trzy wymiary uczenia się. Poznawcze, emocjonalne i społeczne ramy uczenia się*. Wyd. Nauk. Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław 2006.

zajęć powinna odbywać się w trybie synchronicznym (dyskusje on-line, omówienie ważnych kwestii i trudnych zadań). Do ich realizacji wykorzystuje się wiele różnych usług i narzędzi sieciowych, które pozwalają na stymulowanie interakcji pomiędzy uczącymi się i myślenia kreatywnego¹⁶. W takim modelu mniejsze znaczenie przypada standardowym stronom WWW i poczcie elektronicznej, a większe: forom i listom dyskusyjnym, komunikatorom tekstowym, głosowym i wideo oraz przede wszystkim narzędziom sieci WEB 2.0 umożliwiającym wirtualną pracę grupową, na przykład takim jak choćby Wiki lub systemy narzędzi, np.: Google Apps, SharePoint, Zimbra Collaboration Suite lub eGroupWare czy wreszcie My-Space, blogi, a nawet gry sieciowe.

W sieciowych szkoleniach uwzględniających aktywne komunikowanie zachodzi ono w różnych obszarach i relacjach. Przykładem mogą być choćby badania autorki z początku dekady, w których analizowano specyfikę interakcji pomiędzy uczącymi się i nauczycielem w kursach kształcenia przez Internet, realizowanych zgodnie z założeniami modelu aktywizującego. Wynika z nich, że proces komunikowania przebiegał w różnych kierunkach: student-grupa - 47%, nauczyciel-grupa - 24%, student-student - 18%, nauczyciel-student - 7% oraz student-nauczyciel - 4% zachowań komunikacyjnych. Ewidentnie ukazuje to wysoki poziom aktywizacji osób uczących się w stosunku do zachowań przejawianych przez nauczyciela. Z analizy obszernego materiału badawczego (obejmującej ponad 6000 zachowań komunikacyjnych) wynikało także, że komunikowanie, jakie zachodziło w badanych kursach kształcenia e-learningowego, nie dotyczyło tylko i wyłącznie kwestii merytorycznych, tzw. rzeczowych (39% zachowań komunikacyjnych). Porozumiewanie się za pomocą listy dyskusyjnej, będącej wówczas głównym narzędziem komunikowania w badanych kursach, wiązało się także ze sprawami organizacyjnymi - 22%, kwestiami techniczno-narzędziowymi - 20% i aż 19% komunikatów miało charakter towarzyski. Szczególnie z tych ostatnich wynika, jak ważne w szkoleniach nastawionych na współpracę i uczenie się w interakcji są komunikaty słowne i uzupełniające je emotikony, służące przekazywaniu emocji i budowaniu więzi grupowej oraz relacji pomiędzy uczestnikami szkolenia e-learningowego¹⁷.

¹⁶ R.M. Palloff, K. Pratt, *Building online learning communities. Effective strategies for the virtual classroom*. Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco 2007.

¹⁷ A. Wach-Kąkolewicz, *Komunikowanie w kształceniu zdalnym przez Internet*. UAM, Poznań 2004 [niepubl. pr. dokt.]; A. Wach-Kąkolewicz, *Aktywność komunikacyjna studentów i nauczyciela w kształceniu przez Internet*. e-mentor, 5/2007; A. Wach-Kąkolewicz, *Interakcje w kształceniu zdalnym przez Internet w różnych relacjach i obszarach komunikowania*, [w:] W. Strykowski (red.), *Od nowych technik nauczania do edukacji wirtualnej*. Wyd. eMPi2, Poznań 2006.

PODSUMOWANIE

Biorąc pod uwagę psychopedagogiczne aspekty uczenia się, modele aktywizujących (interakcyjnych) szkoleń e-learningowych wydają się być zdecydowanie bardziej efektywne pod względem nabywania wiedzy i umiejętności aniżeli modele transmisyjne. Szczególnego znaczenia fakt ten nabiera w kontekście potrzeby kształtowania kompetencji komunikowania przez Internet. Skoro pracownicy na co dzień coraz częściej korzystają z usług Sieci, a ich komunikowanie się często ma charakter pisemny, pozbawiony pozawerbalnych elementów języka, muszą oni zatem w świadomy sposób nauczyć się wykorzystywać słowa, akronimy i emotikony do budowania i podtrzymywania relacji interpersonalnych. Nabywanie kompetencji w tym zakresie można wspomagać różnymi formami szkoleniowymi, realizowanymi właśnie w Sieci. Jednak, aby nauczyć się współpracy on-line i efektywnego komunikowania za pomocą nowych mediów elektronicznych, nie wystarczy wziąć udział w jakimkolwiek kursie szkolenia e-learningowego. Wysoki poziom zaangażowania uczestników, wchodzenie w interakcje społeczne w różnych obszarach i relacjach komunikowania okazują się w takim szkoleniu elementami kluczowymi. Współczesne usługi i narzędzia Internetu w połączeniu z psychopedagogiczną wiedzą trenera na temat projektowania dydaktycznego i komunikowania w uczącej się grupie stanowią podstawę nowoczesnych szkoleń e-learningowych, które w praktyce niestety są rzadkością. Najtaniej i najprościej jest bowiem zaproponować pracownikom transmisyjny model szkoleń e-learningowych, nie analizując potencjalnych i rzeczywistych efektów, jakie oba modele z sobą niosą.

LITERATURA

- Adler R.B. i in. 2007. *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*. Dom Wyd. Rebis, Poznań.
- Baron A., Armstrong M. 2008. *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*. Ofic. Wolters Kluwer business, Kraków.
- Baruk A.I. 2009. *Internet w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwu – wyniki badań empirycznych*, [w:] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*. Wyd. Uniw. Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Hartley P. 2000. *Komunikacja w grupie*. Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.
- Illeris K. 2006. *Trzy wymiary uczenia się. Poznawcze, emocjonalne i społeczne ramy uczenia się*. Wyd. Nauk. Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław.
- Kożusznik B. 2005. *Kierowanie zespołem pracowniczym*. PWE, Warszawa.
- McPherson M. 2005. *E-learning: a guide to principles and practice*, [w:] J.P. Wilson (red.), *Human resource development. Learning and training for individuals and organizations*. Kogan Page, London, Philadelphia.

- Ochoa-Alcantar J.M. i in. 2006. *Distance Training*, [w:] J.A. Pershing (red.), *Handbook of human performance technology*. Pfeiffer a Wiley Imprint, San Francisco.
- Oleksyn T. 2006. *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Ofic. Ekonomiczna, Kraków.
- Palloff R.M., Pratt K. 2007. *Building online learning communities. Effective strategies for the virtual classroom*. Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.
- Prensky M. 2007. *Digital game-based learning*. Paragon House, St. Paul, Minnesota.
- Senge P. 1990. *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Currency Doubleday, New York, London, Toronto, Sydney, Auckland.
- Silberman M., Auerbach C. 2006. *Metody aktywizujące w szkoleniach*. Ofic. Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków.
- Szaban J. 2007. *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*. Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- Trilling B., Fidel Ch. 2009. *21st Century skills: learning for life in our times*. Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.
- Wach-Kąkolewicz A. 2004. *Komunikowanie w kształceniu zdalnym przez Internet*. UAM, Poznań [niepubl. pr. dokt.].
- Wach-Kąkolewicz A. 2006. *Interakcje w kształceniu zdalnym przez Internet w różnych relacjach i obszarach komunikowania*, [w:] W. Strykowski (red.), *Od nowych technik nauczania do edukacji wirtualnej*. Wyd. eMPi², Poznań.
- Wach-Kąkolewicz A. 2007. *Aktywność komunikacyjna studentów i nauczyciela w kształceniu przez Internet*. e-mentor, 5.