

Suplement do Raportu Diagnoza Potencjału - Innowacje 2009

ROLA KOMUNIKACJI

Komunikowanie się ludzi w organizacji jest tym aspektem zarządzania, który jest źródłem notorycznych problemów. Ciągłe jeszcze efektywne komunikowanie się jest traktowane jako sztuka, bądź cecha wrodzona, a nie umiejętność, którą powinno się kształcić.

Nieraz jesteśmy pod wrażeniem czyjś wystąpienia publicznego, często rozmowa z inną osobą nas zainspiruje. Myślimy wtedy, że komunikatywność osoby, która zrobiła na nas wrażenie jest to dar lub cecha charakteru. Nic bardziej mylącego. Jest to wynik ciężkiej pracy nad sobą i znajomość reguł komunikowania się. Zdolność porozumiewania się będzie kluczowym czynnikiem dochodzenia do sukcesów indywidualnych i zespołowych. Można powiedzieć, że skoro większość menedżerów spędza około 2/3 swego czasu pracy kontaktując się z innymi, to znaczy, że około 2/3 ich pensji stanowi wynagrodzenie za ich umiejętności porozumiewania się.

Dane z raportu „Projektowanie firm jutra” nie pozostawiają złudzeń. Badania te dotyczyły umiejętności jakie będą potrzebne do kierowania firmami w przyszłości. Dyrektorzy firm będą w przyszłości musieli rozwijać zdolność działania w rozległej sieci powiązań i kultur oraz tworzenia relacji z innymi firmami. Ich sukces będzie ściśle związany z sukcesem partnerów w interesach. Dlatego będą musieli przekonywująco komunikować swe cele szerokiej rzeszy pracowników i dostawców często z całego świata. Rozrzucenie pracowników w różnych sferach kulturowych i czasowych sprawi, że ważnym zadaniem stanie się motywowanie i tworzenie harmonijnych relacji. Potwierdzają to wyniki badań.

Umiejętności menedżerskie najbardziej przydatne w 2010 r. (wyniki badań „Firmy jutra”).

komunikowanie się	94%
tworzenie profesjonalnych relacji	77%
wrażliwość na kulturę firmy	73%
rozwiązywanie konfliktów	58%
zdolność twórczego rozwiązywania problemów	57%
praktyczne umiejętności	53%

Do 2010 roku mamy jeszcze trochę czasu ale jak mówi chińskie przysłowie:

„Najlepszy czas na zasadzenie drzewa był 20 lat temu.”

Nie jest odkryciem, że większość działań człowieka wymaga komunikowania się z innymi ludźmi. Dotyczy to w równej mierze naszego życia osobistego, życia w społeczeństwie, jak też naszej pracy zawodowej.

Mimo, że ludzie komunikują się od tysięcy lat intensywne badania nad komunikacją międzyludzką datują się od lat 60-tych naszego wieku. Dyscyplina ta rozwija się dynamicznie czerpiąc materiały, dowody i teorie z różnych gałęzi nauki, takich jak: socjologia, psychologia, lingwistyka, historia,

ekonomia, teoria informacji czy cybernetyka. Jest więc polem współpracy specjalistów z różnych dziedzin nauki i stanowi przedmiot interdyscyplinarny.

Teoria komunikacji znajduje coraz większe zastosowanie zarządzaniu jako źródło wiedzy pomagającej w sprawniejszej realizacji funkcji kierowniczych, jak i podnoszeniu efektywności przepływu informacji w organizacjach. Większość współczesnych teorii z zakresu organizacji i zarządzania podkreśla, że sprawny system komunikacji to jeden z najważniejszych elementów każdej organizacji - to jej krwiobieg. Jeżeli system komunikacji w firmie szwankuje następuje, podobnie jak w ludzkim organizmie, zapaść. Firma nie otrzymuje rzetelnych informacji od swoich pracowników na temat ich pracy, problemów, nie docierają do niej opinie na temat zadowolenia klienta, posługuje się nieaktualnymi informacjami przy podejmowaniu decyzji.

Można mówić o **komunikacji wewnętrznej** w organizacji, zachodzącej na różnych poziomach np. pomiędzy poszczególnymi osobami w zespołach zadaniowych, pomiędzy różnymi działami, wydziałami czy komórkami w organizacji, jak też pomiędzy zarządem a szeregowymi pracownikami. Komunikację wewnętrzną dzieli się na poziomą i pionową w zależności od istnienia bądź nieistnienia hierarchii pomiędzy komunikującymi się stronami (np. szef firmy a szeregowy pracownik albo też dwaj kierownicy niezależnych działów).

Posiadanie przez organizację sprawnego i efektywnego systemu komunikacji wewnętrznej jest tym ważniejsze, im bardziej ma ona skomplikowaną i zhierarchizowaną strukturę oraz większe rozmiary i szerszy zasięg działania.

Wyróżnia się również **komunikację zewnętrzną**, która zachodzi pomiędzy organizacją a jej otoczeniem (klienci, dostawcy, firmy współpracujące oraz szeroko rozumiane społeczeństwo). Jest to komunikacja marketingowa firmy z jej otoczeniem. Zwykle do tego typu komunikacji firmy przywiązują większą wagę: zatrudniają specjalistów od marketingu i reklamy, przeznaczają duże kwoty na jej usprawnienie. Natomiast problemy związane z komunikacją wewnętrzną w firmie pozostawia się same sobie, chociaż to właśnie ona jest jednym z najważniejszych źródeł efektywności każdej organizacji.

Większość organizacji cierpi na różnorodne dolegliwości związane z niesprawnością systemu komunikacji wewnętrznej. W wielu organizacjach szwankuje komunikacja pionowa między „górami” a „dołami” czyli na linii kierownictwo - szeregowi pracownicy, powodując coraz większą przepaść pomiędzy zarządem a niższymi szczeblami struktury.

Zwykle, pracownicy pytani o problemy związane z komunikacją w ich firmach odpowiadają lawiną narzekań i frustracji. Głównie pojawia się problem poczucia niedoinformowania. Dotyczy on zarówno spraw związanych ze strategią czy perspektywami firmy na najbliższe lata, jak i spraw bieżących dotyczących bezpośrednio ich stanowisk pracy.

Pracownicy czują się zaskakiwani posunięciami, z którymi się nie zgadzają, albo których sensu nie rozumieją. Zwykle nie znają faktów czy przesłanek, które spowodowały, że została podjęta taka a nie inna decyzja. Często zamiast rzetelnej informacji na „dół” dociera mętna plotka. Taki brak informacji może oczywiście wynikać z założeń polityki firmy (trzymać ludzi w „ciemności”), jednak najczęściej jest to efekt niezamierzony.

Kierownictwo firmy ma zwykle głębokie przekonanie, że wkłada wiele wysiłku w to, aby każdy pracownik czuł się doinformowany. Wskazuje na istnienie tablicy ogłoszeń, informacji pisemnej przesyłanej do działów, częste narady z kierownikami działów. Jednocześnie pracownicy niższych szczebli skarżą się że ich głosy i opinie nie są brane pod uwagę przez co czują się lekceważeni i zarządzani metodą „ja wiem lepiej”.

Z komunikacją pionową w firmach dzieje się coś dziwnego, jakieś niewidzialne filtry zatrzymują jedne, a przepuszczają inne informacje. Przekazywane informacje zmieniają się i zniekształcają tak znacznie, że stają się nie do poznania. Niektóre organizacje próbują sobie radzić z tym zjawiskiem poprzez spłaszczanie struktur i zmniejszanie liczby ogniw przez które ma przejść informacja. Nie chroni to jednak od innych problemów z przepływem informacji, ponieważ niedrożny może być również system komunikacji poziomej w firmie. Nie należy do rzadkości sytuacja, gdy jeden dział organizacji nie ma zupełnie pojęcia o tym, co dzieje się w drugim. Często powielane są działania albo zużywana jest niepotrzebnie energia na rozwiązywanie problemów, które przez innych zostały już dawno rozwiązane.

Przypomina to przysłowiowe wyważenie otwartych drzwi. Z taką sytuacją mamy do czynienia wtedy, gdy w organizacji przepływ informacji odbywa się tylko z dołu w górę i z powrotem z zablokowaniem, czy też nieistnieniem systemu poziomego.

Najczęściej kłopoty z komunikacją w organizacjach wynikają z braku umiejętności poszczególnych osób odpowiedzialnych za drożność systemu komunikacji. Problem ten dotyczy menedżerów

wszystkich szczebli, szczególnie zaś szefów organizacji, którzy mają ogromny wpływ na tworzenie i powielanie pewnych schematów komunikacji w swoich organizacjach.

Każdy menedżer może potwierdzić, że dobra komunikacja jest niezbędna:

w procesach podejmowania i wdrażania decyzji
przy rozwiązywaniu problemów w firmie, szczególnie tych delikatnej natury
(np. konflikty międzyludzkie)
przy przekazywaniu poleceń
w trakcie uczenia pracowników nowych procedur
dla przekonywania ludzi do zmian
dla koordynacji bieżących działań.

Dobra komunikacja międzyludzka:

pomaga sprawniej i efektywniej realizować zadania
ułatwia grupowe procesy podejmowania decyzji
udrażnia przepływ informacji
usprawnia codzienne działania
umożliwia twórcze rozwiązywanie problemów
wprowadza innowacje
odgrywa kluczową rolę w kreowaniu atmosfery pracy zespołowej
umożliwia budowanie silnych więzi między pracownikami
pomaga w rozwiązywaniu konfliktów

Można więc powiedzieć, że większość działań w organizacji opiera się na porozumiewaniu się z innymi, przekonywaniu, uczeniu, słuchaniu, mówieniu, dochodzeniu do kompromisu czy consensusu.

W organizacji komunikujemy się także dlatego, że wzajemne korzystanie z ludzi jako zasobów wiedzy, informacji, doświadczeń jest najskuteczniejszym sposobem jej funkcjonowania. Upłynęło wiele lat zanim zarządy licznych organizacji zrozumiały, że ludzie, którzy w firmie wykonują bieżące zadania więcej o nich wiedzą niż ktokolwiek inny „na górze”. Lepiej potrafią je usprawniać i więcej wiedzą o trudnościach z nimi związanych. Ważną sprawą jest więc doprowadzanie do ich angażowania i wysłuchanie tego, co mają do powiedzenia. Niewątpliwie ważny jest również symboliczny charakter aktu komunikacji gdyż w relacjach międzyludzkich komunikowanie się z innymi poprzez zwracanie się do nich bezpośrednio i słuchanie ich opinii jest traktowane jako wyraz zainteresowania, szacunku, doceniania.

Można więc dodać, że jakość komunikacji w organizacji wywiera wpływ na motywację pracowników, zadowolenie z pracy, zaangażowanie i wkład energii, wydajność i efektywność. Filozofia firmy, która uznaje otwartość i wykorzystuje w pełni cały swój ludzki potencjał zakłada konieczność dobrej komunikacji - w górę, w dół i w poziomie. Dlatego też wiele firm stara się podnieść umiejętności swojej kadry menedżerskiej w zakresie komunikacji. Zdają sobie sprawę, że od skuteczności porozumiewania się zależy sukces całej firmy.

Instytucje i organizacje wiodące na rynku mają „bzika” na punkcie komunikacji. W tych firmach komunikacja staje się celem samym w sobie. Menedżerowie zachęcają do komunikowania się swoich podwładnych nawet wtedy, gdy nie ma to związku z wykonywaniem bieżących zadań. Efektywne firmy wiedzą, że zawsze jest coś, o czym można porozmawiać. Starają się ułatwić ludziom kontakt poprzez zaplanowanie dodatkowej przestrzeni do swobodnych rozmów, projektowanie miejsc pracy tak, aby ułatwić komunikowanie się, organizowanie imprez integrujących załogę, szkolenia, promowanie organizacji społecznych na terenie firmy. Celem jest bliższe poznanie się i zaprzyjaźnienie pracowników.

Wielu „wygrywających” menedżerów stosuje w praktyce metodę „zarządzania przez spacerowanie”, która polega na codziennych rozmowach ze swoimi ludźmi o ich pracy, rodzinie, aktualnych wydarzeniach. Wierzą oni w nieformalną komunikację. Chcą aby ich pracownicy wiedzieli jak najwięcej o firmie, jej pozycji, planach na przyszłość, zmianach. „Góra” stara się dać wszystkim jak najbardziej szczegółowy obraz działalności organizacji. W takich firmach wzrasta pewność siebie pracowników, a większa ilość informacji, które otrzymują powoduje, że lepiej mogą się komunikować i podejmować trafne decyzje. Wszyscy zdają sobie sprawę, że nowe pomysły mogą pojawić się

w otwartej swobodnej atmosferze zaufania. Sygnały, że coś źle wychodzi są bardzo cenne i nie traktuje się ich jako zagrożenia. Kiepskie firmy i organizacje wolą nie dostawać takich informacji.

Podsumowując, dobra komunikacja międzyludzka to klucz do sukcesu każdej firmy:

- pomaga sprawniej i efektywniej realizować zadania
- ułatwia grupowe procesy podejmowania decyzji
- udrażnia przepływ informacji
- usprawnia codzienne działania
- umożliwia twórcze rozwiązywanie problemów
- odgrywa kluczową rolę w kreowaniu atmosfery pracy zespołowej
- umożliwia budowanie silnych więzi między pracownikami
- pomaga w rozwiązywaniu konfliktów

Specjaliści przewidują, że zdolność komunikowania się będzie w przyszłości kluczowym czynnikiem dochodzenia do sukcesu w pracy zawodowej. W przeprowadzonych ostatnio badaniach dotyczących kształcenia menedżerów, szkolenia z zakresu komunikacji zajęły pierwsze miejsce jako najbardziej przydatne i ważne. Nic dziwnego, skoro badania dotyczące aktywności wykazują, że 2/3 czasu ich pracy to rozmowy, poprzez które starają się wywierać wpływ na innych. Kierownicy z czasu przeznaczonego na kontaktowanie się z innymi około 45% poświęcają kolegom, 45% osobom spoza organizacji i 10% przełożonym.

Praca menedżera polega więc przede wszystkim na komunikowaniu się - na mówieniu i słuchaniu. Dlatego też wg. badań Carnegi Hall Institute w przypadku pracowników szeregowych o ich awansie decyduje w 90% ich wiedza fachowa (techniczna) w danej dziedzinie a tylko w 10% umiejętności porozumiewania się i nawiązywania kontaktu z innymi. Natomiast na średnim szczeblu zarządzania umiejętność ta będzie decydowała o awansie już w 50%. O sukcesie na najwyższym szczeblu zarządzania w 90% przesadza to, jak się porozumiewamy z ludźmi, jak na nich wpływamy, jak ich motywujemy, czyli jak się z nimi komunikujemy a tylko w 10% wiedza techniczna, fachowa w danej dziedzinie. Dlatego też dyrektor firmy włókienniczej czy koncernu chemicznego nie musi być specjalistą w dziedzinie włókiennictwa czy chemii. Jego główną rolą jest określenie strategii firmy, motywowanie ludzi i koordynowanie działań. Natomiast kierownicy niższych szczebli muszą posiadać wiedzę fachową odnośnie procesów technicznych i procedur.

Na dziesięć ról, które pełni przeciętny kierownik (wymienianych w badaniach H. Mitzberga) aż sześć związane jest z komunikowaniem się.

Role interpersonalne:

- symbol* reprezentujący swoją firmę czy dany wydział
- łącznik* z innymi wydziałami
- przywódca*

Role informacyjne:

- poszukujący i zbierający informacje*
- przekazujący informacje*
- rzecznik* swojego działu

Przyjrzyjmy się tym rolom bardziej szczegółowo:

Każde zachowanie menedżera ma charakter informacyjny, to znaczy jest komunikatem. Jego wygląd zewnętrzny, sposób wystawiania się, zachowanie, kultura osobista świadczy o jego firmie, czy też wydziale, który reprezentuje. Dotyczy to zarówno jego kontaktów wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Jest on traktowany jako symbol i reprezentant swojej jednostki organizacyjnej.

Bieżące działania wymagają ciągłych kontaktów z innymi działami, wydziałami czy osobami w firmie. Złe kontakty, konflikty czy brak porozumienia utrudniają, bądź nawet uniemożliwiają sprawną realizację bieżących zadań. Kierownik jako łącznik z innymi działami musi wykazać się umiejętnością nawiązywania kontaktów, utrzymywania i podtrzymywania dobrych relacji. Ten typ umiejętności wchodzi w zakres inteligencji emocjonalnej. Według badań przeprowadzonych wśród menedżerów w Laboratorium Bella w Princeton, charakterystyczne zachowania menedżerów odnoszących sukcesy zawodowe polegały między innymi na tym, że poświęcali oni dużą ilość czasu na podtrzymywanie dobrych stosunków z osobami, których usługi mogły okazać się potrzebne w krytycznym momencie. Tworzyli nieformalne sieci powiązań, szczególnie cenne w momentach niespodziewanych problemów i byli „gwiazdami” mającymi liczne i silne powiązania w ramach trzech rodzajów sieci nieformalnych: siatki komunikacji, siatki wiedzy fachowej i sieci zaufania.

Odnoszący sukcesy menedżerowie wykorzystują również wszystkie swoje siły rozpoznając, rozwijając i wykorzystując talenty swoich podwładnych. Jako przywódcy stosują odpowiednie strategie interpersonalne, które wymagają określonego sposobu komunikowania się. Więcej słuchają, redukują werbalne zachowania takie jak wskazówki, instrukcje i rozkazy. Proszą, aby ich ludzie sami określali kierunek. Zmniejszają liczbę przydzielanych zadań pytając raczej jakie cele chcą osiągnąć ich pracownicy. Reakcją na błąd jest zapytanie pracowników, jaką naukę wynieśli z niepowodzenia oraz wspólna analiza postępowania, które doprowadziło do błędnych decyzji. Bardzo często proszą swoich pracowników o nowe pomysły czy sposoby ulepszenia ich pracy. Unikają bezpośrednich instrukcji, jak dokładnie coś ma być zrobione. Starają się rozważyć każdą decyzję z pracownikiem, aby zwiększyć jego zaangażowanie.

W rolach informacyjnych kierownicy poszukują informacji u kolegów, podwładnych i innych osób o wszystkim, co może dotyczyć ich zadań i obowiązków. W zamian przekazują im interesujące lub ważne dla nich informacje. Jako poszukujący i zbierający informacje menedżer musi wykazać swoje umiejętności analityczne. Zarządzanie przyszłością to zarządzanie informacją. To, gdzie znaleźć odpowiednie dane, jak wykorzystać już istniejące informacje i jak je wydobyć od ludzi, którzy je posiadają to również sztuka komunikowania.

Przekazywanie informacji to jedno z podstawowych zadań menedżera. Już dawno temu Konfucjusz powiedział:

***„Jeżeli język nie jest poprawny, to co powiedziano nie jest tym,
co zamierzano powiedzieć,
jeżeli to co powiedziano nie jest tym, co zamierzano powiedzieć,
nie zostanie zrobione to, co powinno”.***

John Morris, wieloletni konsultant menedżerów, w swojej książce „Jasna komunikacja” twierdzi, że podstawowe zasady prawidłowego mówienia mogą być przedstawione w postaci pięciu podstawowych wytycznych:

bądź zwięzły - wytnij niepotrzebne słowa,
przestrzegaj prostoty - zrezygnuj ze zbędnych ozdobników
i pompatycznych stwierdzeń,
bądź bezpośredni - używaj mocnych, obrazowych czasowników
i zwyczajowego szyku zdania,
wyrażaj się jasno - upewnij się czy słuchacze rozumieją to, co mówisz,
bądź sobą - pamiętaj, że rozmawiasz z ludźmi.

Często na naradach z najwyższym kierownictwem menedżer występuje jako rzecznik, broniąc swoich ludzi czy interesów działu. Musi posiadać umiejętność wystąpień publicznych, przekonującej argumentacji i szeroko rozumiane umiejętności negocjacyjne.

Skąd nasi menedżerowie mają czerpać wiedzę na temat komunikacji? Czy jedynym źródłem jest praktyka codziennego życia, czyli metoda prób i błędów? Może z umiejętnościami w zakresie komunikowania się przychodzimy na świat? Widać, że pewni ludzie mają ogromną łatwość w porozumiewaniu się z innymi i dar nawiązywania kontaktów, zaś inni borykają się z trudnościami. Fakt, iż na co dzień od dzieciństwa każdy z nas porozumiewa się z innymi nie powoduje sam w sobie naturalnego podwyższania naszych umiejętności w tej dziedzinie.

Polskie szkoły wyższe, zarówno o charakterze uniwersyteckim, jak i politechnicznym, z założenia kształcające przyszłe kadry menedżerskie wciąż jeszcze nie zauważają potrzeby przygotowania absolwentów do zarządzania ludźmi. Skupiają się wyłącznie na wiedzy specjalistycznej, pozwalającej zarządzać procesami technologicznymi i samą produkcją. Na uniwersytetach amerykańskich dyscyplina o nazwie „Communication” wyodrębniła się od 1910 r. Obecnie niemal każdy z uniwersytetów w Stanach Zjednoczonych posiada „Department of Communication”, kształcący specjalistów w tej szybko rozwijającej się dziedzinie wiedzy. Prowadzone są także obligatoryjne zajęcia z podstaw komunikowania się dla studentów innych wydziałów. Jak wynika z sondaży ankietowych przeprowadzonych wśród absolwentów różnych kierunków, przedmiot ten okazał się bardzo przydatny w ich karierze zawodowej. W naszej praktyce trenerskiej zauważamy coraz większe zapotrzebowanie na szkolenia dla kadry menedżerskiej z zakresu komunikacji. Nasze szkolenia zawierają takie elementy jak refleksja teoretyczna dotycząca ogólnych prawidłowości w procesach porozumiewania się ludzi, wyniki różnorodnych badań nad komunikowaniem się

ze szczególnym uwzględnieniem komunikacji w miejscu pracy oraz praktyczny trening umiejętności składających się na efektywną komunikację.

Efektywna komunikacja w pracy wywodzić się musi ze znajomości ogólnych reguł i prawidłowości procesów porozumiewania się ludzi.

dr Bogusław J. Feder

Tekst jest suplementem do Raportu z badań: Diagnoza Potencjału Innowacje 2009 – opracowanego przez Fundację Akademia Liderów Innowacji i Przedsiębiorczości.

Autor jest doktorem nauk humanistycznych w dziedzinie pedagogiki, ekspertem w dziedzinie edukacji dorosłych, jednym z ważniejszych specjalistów w Polsce zajmujących się tematem przywództwa. W 1990 r. założył Międzynarodową Szkołę Menedżerów a w 1991 r. Centrum Kreowania Liderów. Prowadził działalność dydaktyczno-szkoleniową w ośrodku szkoleniowym w Kłudzienku pod Warszawą, gdzie opracował metody kształcenia umiejętności kierowniczych i przywódczych.

Stypendysta Funduszu Pomocy Niezależnej Kulturze i Literaturze polskiej (Paryż 1984-85) Stypendysta San Francisco State University (1994) i George Washington University (1995) w ramach East Central European Scholarship Program (Przywództwo i Edukacja) do 2008 uczestnik ponad 50 konferencji w USA w zakresie zarządzania, przywództwa i edukacji dorosłych.

Współorganizator konferencji „Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych” wspólnie z Instytutem Nauk Humanistycznych Akademii Obrony Narodowej (2001). W latach 2002-2007 wykładowca na podyplomowych Studiach Przywództwa i Negocjacji w Instytucie Nauk Humanistycznych AON.

Współorganizator pierwszej w Polsce interdyscyplinarnej konferencji na temat przywództwa: "Wodzowie, uwodziciele, przywódcy" wspólnie z Collegium Civitas Polskiej Akademii Nauk pod patronatem m.in. Instytutu Lecha Wałęsy (2006), podczas której wygłosił referat wprowadzający „Kiedy lider staje się przywódcą”.

Autor metod kształcących zachowania i umiejętności przywódcze. Ma w swoim dorobku wiele artykułów prasowych, pionierskich i innowacyjnych programów szkoleniowych oraz projektów wydawniczych z zakresu przywództwa. Wielokrotnie cytowany w publikacjach na temat przywództwa (m.in. Legitymizacja wiedzy: www.pl.wikipedia.org). W życiu kieruje się zasadą: „Każdy z nas ma wszystkie potrzebne mu zdolności, trzeba tylko po nie sięgnąć po nie we właściwym miejscu i czasie.

Fundacja Akademia Liderów Innowacji i Przedsiębiorczości została założona w 2008 roku przez dra Bogusława J. Federa.

Fundacja Akademia Liderów Innowacji i Przedsiębiorczości dra Bogusława Federa działa na rzecz wdrażania i rozwijania idei przywództwa.

Głównym celem działania Fundacji jest wspieranie postaw innowacyjnych i przedsiębiorczych w istniejących organizacjach i przedsiębiorstwach a także pomoc w tworzeniu nowych przedsiębiorstw (start up) opartych na wiedzy i przetwarzaniu informacji.

Fundacja realizuje swoje cele w ramach programów:

- **Programy Innowacyjności i Przedsiębiorczości** – obejmujące przedsięwzięcia i uczestnictwo w prowadzonych badaniach naukowych, badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych, organizacji konferencji, seminariów, warsztatów i kurów,
- **Programy Wsparcia** – obejmujące pomoc menedżerom i przedsiębiorcom w prowadzeniu już istniejących organizacji a także pomoc absolwentom i studentom w projektowaniu, przygotowaniu, finansowaniu i otwieraniu przedsiębiorstw opartych na wiedzy, innowacyjności i przetwarzaniu informacji,
- **Programy Wymiany Międzynarodowej** – obejmujące wizyty menedżerów i przedsiębiorców oraz wymianę wykładowców, trenerów, studentów i absolwentów oraz przedsiębiorców, w tym organizację praktyk i warsztatów.