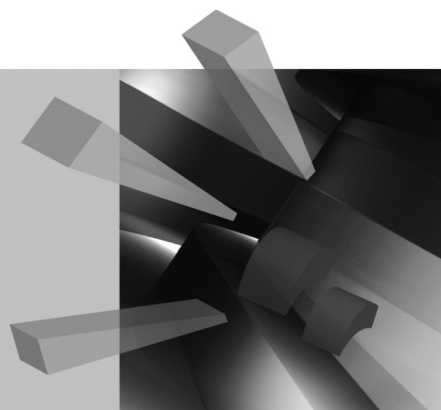


Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców



pod redakcją
Małgorzaty Gablety
Agaty Pietroń-Pyszczek



Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej
Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

Stefan Lachiewicz , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw	15
Adam Dzikowski , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców	22
Małgorzata Striker , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
Magdalena Dunikowska , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw	39
Bernadette Jonda , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych	48
Agnieszka Bera , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i>	58
Monika Król-Stępień , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
Danuta Kunecka , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

Jacek Bendkowski , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym	83
Łukasz Skowron , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników	90
Barbara Chomątowska , Promocja zdrowia w miejscu pracy	99
Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i>	107
Anna Lipka , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
Katarzyna Wojtaszczyk , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy	126
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi	135
Joanna Cewińska , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych	147

Agata Borowska-Pietrzak , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników	154
Michał Kapias , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej	163

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
Wanda Kopertyńska , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw	183
Alicja Smolbik-Jęczmień , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
Grażyna Bartkowiak , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji	199
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera	211

Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

Janusz Strużyna , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji	221
Tomasz Kawka , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji	234
Urszula Skurczyńska-Sikora , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	244
Agnieszka Izabela Baruk , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników	252
Henryk Bieniok , Inteligencja emocjonalna menedżera	261
Anna Balcerek-Wieszala , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi	271
Magdalena Czupryńska , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu	282
Liliana Mierzwińska , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
Stanisław Nowosielski , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji	298

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna, Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....	313
Dagmara Lewicka, Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....	322
Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....	334
Malorzata Król, Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..	341
Anna Pietruszka-Ortyl, Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności	350
Małgorzata Trenkner, Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...	359

Summaries

Stefan Lachiewicz, Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises	21
Adam Dzikowski, Anthropological approach in recognising the employers' interests	29
Małgorzata Striker, Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research	38
Magdalena Dunikowska, Employees as stakeholders in mergers and acquisitions	47
Bernadette Jonda, The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....	57
Agnieszka Bera, Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....	65
Monika Król-Stępień, The image of public service companies – in view of the law on transparency	72
Danuta Kunecka, Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector	79
Jacek Bendkowski, Conditions for development of trust in virtual environment.....	89
Skowron Łukasz, ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....	98
Barbara Chomałowska, Health promotion in workplace.....	106

Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i>	116
Anna Lipka , Quality of actions stimulating employees' commitment	125
Katarzyna Wojtaszczyk , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image	134
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Psychological contract in the organization – to find a new balance	146
Joanna Cewińska , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research	153
Agata Borowska-Pietrzak , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment	162
Michał Kapias , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work	170
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Work in an individual system of values in organizational culture context	182
Wanda Kopertyńska , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
Alicja Smolbik-Jęczmień , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance	198
Grażyna Bartkowiak , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals	210
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Selected burnout aspects in manager's work	217
Janusz Strużyna , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations	233
Tomasz Kawka , Significance of HRM in a context of organizational changes	243
Urszula Skurzyńska-Sikora , Organization competences in the human resources management	251
Agnieszka Izabela Baruk , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations	260
Henryk Bieniok , Emotional intelligence of a manager	270
Anna Balcerek-Wieszala , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement	281
Magdalena Czupryńska , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests	290
Liliana Mierzwińska , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise	297
Stanisław Nowosielski , Internal customer relationship in the company	309
Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses	321

Dagmara Lewicka , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors	333
Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
Małgorzata Król , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
Anna Pietruszka-Ortyl , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity	358
Małgorzata Trenkner , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ANALIZA I OCENA WYKORZYSTANIA TECHNIK MANIPULACJI I INDOKTRYNACJI W SZKOLENIACH WPROWADZAJĄCYCH DO PRACY

Streszczenie: Opracowanie prezentuje założenia i wyniki badania, którego celem była identyfikacja stanu wykorzystania technik manipulacji i ocena poziomu indoktrynacji nowych pracowników, wprowadzanych do organizacji. Otrzymane wyniki wskazują na potrzebę dalszych badań nad zagadnieniem i konieczność zwrócenia uwagi na jego monitorowanie.

Słowa kluczowe: manipulacja, indoktrynacja, szkolenia, nowi pracownicy.

1. Założenia badania

Immanentną cechą współczesnych organizacji wydaje się nieustanne pozyskiwanie wiedzy i informacji [Garvin 1993, s. 78 i dalsze], które mają zagwarantować przewagę konkurencyjną. Zgodnie z teorią organizacji uczącej się pozyskana wiedza winna być przekazywana pracownikom m.in. w procesie szkoleń i treningu personelu. Poprzez inwestowanie w rozwój kapitału intelektualnego pracowników realizuje się strategię innowacyjną w przedsiębiorstwie, co ma gwarantować wymierne korzyści (por. [Penc 2001, s. 129]). Organizacje, skupiając się na jak najefektywniejszym przekazaniu pracownikowi założeń funkcjonowania firmy (misji, wizji), organizują szkolenia wprowadzające, w których może dochodzić do nadużyć, tj. indoktrynowania i manipulowania. Nasuwa się pytanie, jak często dochodzi do tego typu sytuacji i jak sobie z nimi radzić. Analiza literatury nie odpowiada w pełni na te pytania, dlatego też, wobec potrzeby identyfikacji i oceny poziomu indoktrynacji i manipulacji w szkoleniach, autorzy zaprojektowali narzędzie badawcze, które pozwoliło nie tylko na identyfikację tych procesów, ale również na wskazanie sposobów obrony przed nieuczciwymi formami przekazywania informacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.

2. Perspektywa

Koncepcja organizacji uczącej się nie jest nowym odkryciem w świecie nauki, mimo to ciągle dostarcza inspiracji i kolejnych tematów badawczych [Trakselys 2011, s. 139; Freeman 2011, s. 7-8]. Między innymi zgodnie z tą perspektywą organizacja dąży do stworzenia struktur, które ułatwiają pracownikom ciągle zdobywanie wiedzy i rozwój osobisty [Griffin 2004, s. 379], ten zaś stan powinien zapewnić firmie trwałą przewagę konkurencyjną opartą na niepowtarzalnych zasobach ludzkich. Ciągłe inwestowanie w pracowników nie jest chwilową modą w organizacji uczącej się, lecz koniecznością, której celem jest nie tylko poprawienie umiejętności pracowników, ale również zintegrowanie społeczności organizacyjnej wokół misji i wizji oraz innych priorytetów ukierunkowujących zachowania i definiujących sukces. Jednym z narzędzi osiągnięcia takiego zespolenia i nadawania kierunku aktywności pracowniczej są szkolenia. Można przyjąć za literaturę przedmiotu [Armstrong 2000, s. 448; Griffin 2004, s. 456; Bendkowski 2008, s. 141; Waściński, Kiedrewska 2002, s. 17; Kossowska, Sołtysińska 2002, s. 7, 9, 15; *Zasadnicze elementy szkolenia...2002*, s. 11], że szkolenie jest procesem mającym na celu rozwój potencjału i umiejętności oraz podnoszenie kompetencji poprzez uczenie się. Głębsza analiza prezentowanej w literaturze przedmiotu istoty szkoleń organizacyjnych prowadzi do kolejnego wniosku, że szkolenia powinny owocować konsekwentnym przyjmowaniem przez pracowników norm i wartości organizacyjnych. Uczestnicy szkolenia wzajemnie na siebie oddziałują, dlatego też można stwierdzić, że szkolenie jest swego rodzaju dynamicznym i aktywnym ciągiem nastawionych na siebie działań partnerów, którzy dopasowują swe zachowanie do tego, co mówi lub robi druga strona [Sztompka 2005, s. 69]. Tym samym szkolenie staje się procesem interakcji pomiędzy partnerami, w trakcie którego następuje ciągła wymiana wiedzy oraz doświadczenia, eksperymenty intelektualne i testy mniej lub bardziej uświadomionych zachowań. Partnerzy dopasowują swoje zachowania do narzuconych standardów, manipulując swoim wizerunkiem czy też stwarzając pożądane wrażenie, osiągając tym samym postawione przez siebie i przed sobą cele (por. [Mika 1972, s.154 i dalsze]). Jeśli szkolenia polegają na wytworzeniu interakcji w grupie, to „zadaniem” uczestników jest wzajemne wywieranie wpływu na innych. Udowodniono, że dzięki temu proces uczenia się przebiega szybciej, a decyzje grupowe jednostka uznaje za bardziej wartościowe od tych, które podjęłaby indywidualnie (wpływ obecności innych na poziom wykonania zadania nazywa się facylitacją społeczną) [Prajsner 2006, s. 22-23]. Szkolenia zatem odbywają się w grupie, ponieważ właśnie grupa obdarzona jest szczególną siłą oddziaływania – dyskusja prowadzona w grupie nowo przyjętych pracowników będzie miała znacznie większy wpływ na zmianę idei, poglądów i przekonań uczestnika niż samodzielna lektura czy indywidualna rozmowa z trenerem [Kossowska, Sołtysińska 2002, s. 92]. Analizując grupę szkoleniową w kontekście grupy społecznej (por. cechy grupotwórcze w: [Merton 1982; Rybicki 1979; Smelser 1962]), nie sposób pominąć pojęcia umysłu zbiorowego. Termin ten,

poddany analizie przez G. Le Bona, oznacza sytuację, w której człowiek stający się częścią tłumu czy grupy zmienia radykalnie swoją postawę i zachowanie oraz jest niezdolny do wydawania własnych osądów [Le Bon 1899, s. 71], przejmuje ich myśli i idee wraz z tendencją do natychmiastowego wprowadzania ich w czyn – tym samym stając się bardziej podatny na sugestie i łatwiej przyswajając wiedzę [Kossowska, Sołtysińska 2002, s. 92]. Kluczową kwestią jest również to, iż forma pracy w grupie bez wątpienia odpowiada proponowanej współcześnie treści szkoleń. Większość trenowanych kompetencji odnosi się bowiem bezpośrednio do relacji interpersonalnych. Można tutaj wskazać m.in. na pracę w zespole, autoprezentację, naukę skutecznej komunikacji, rozwiązywanie konfliktów, negocjacje czy też radzenie sobie ze stresem [Kossowska, Sołtysińska 2002, s. 93]. W tego typu sytuacjach uczestnik szkolenia otrzymuje informację zwrotną od szerszego grona, a także ma okazję zaobserwować, jak w analogicznych sytuacjach radzą sobie inni. Należy również pamiętać, że im bardziej komfortowo członkowie czują się w grupie, identyfikują się z jej członkami oraz darzą ich sympatią i zaufaniem, tym bardziej są narażeni na bezkrytyczne przyjmowanie poglądów i opinii innych.

Opisane powyżej procesy oddziaływania społecznego w trakcie szkoleń nie wyczerpują niewielkiej skali tego złożonego zagadnienia, jednak nawet podany krótki zarys wskazuje, że szkolenia powinny być szczególnie kontrolowane przez system społeczny i podlegać surowym regułom etycznym. Kluczowe dla takiego nadzoru wydaje się zagadnienie świadomego i dobrowolnego poddawania się indoktrynacji i manipulacji w trakcie szkoleń. Zagadnienie to wydaje się szczególnie ważne przy realizacji takich typów doskonalenia pracowników, jak: warsztaty, dynamika grupowa i T-grupy (grupy treningowe), programowanie neurolingwistyczne, trening umiejętności interaktywnych, symulacja, instruowanie, *coaching* i *mentoring*. Techniki te, odpowiednio zaplanowane i przemyślane, mogą stanowić poważne, ale i niebezpieczne narzędzie w rękach doświadczonego „oddziaływacza” (więcej w: [Armstrong 2000; Grzywa 1997; Glińska 2009, s. 71-73; Jancik 2010, s. 11]).

W tym kontekście interesujące wydaje się poszukiwanie odpowiedzi na ogólne pytanie, na ile w procesie szkoleń pracowników wykorzystywane są dyskusyjne techniki wywierania wpływu – manipulacja, indoktrynacja – oraz jakie skutki może mieć ich zastosowanie. Ciekawy jest również wynikający stąd problem ochrony przed technikami manipulacji, a w razie zakupu szkoleń u firm zewnętrznych – sposobów ustalania reguł wykorzystania przez oferentów tego typu technik wywierania wpływu. Kwestią kluczową w tym miejscu jest zdefiniowanie pojęcia manipulacji oraz indoktrynacji. Autorzy proponują, by manipulacją nazywać świadome wywieranie wpływu, sterowanie ludźmi, mające na celu wprowadzanie w błąd lub też osiągnięcie innego zamierzonego celu (por. definicje: [Kirschner 2008, s. 12; D’Almeida 2005, s. 7, 28, 44; Grzywa 1997, s. 10-11; *Psychologia ogólna...* 2000, s. 506; Grötzebach 2008, s. 8]). Poprzez indoktrynację autorzy rozumieją świadomie wykorzystywany proces perswazji, mający na celu wpojenie określonych przekonań, idei oraz doktryny (por. definicje: [D’Almeida 2005, s. 79; Winn 2000, s. 58]). Literatura

przedmiotu obfituje w liczne przykłady metod i technik manipulacji i indoktrynacji (m.in. [Kirchner 2008; Hogan 2007; Grzywa 1997]). Można wśród nich wymienić te najbardziej znane: ingrację, prawo konformizmu, presję grupy, efekt aureoli czy zasadę wzajemności. Do najważniejszych technik unikania czy demaskowania manipulacji należą: aktywne słuchanie i dopytywanie, obstawanie przy swoim, analizowanie błędów (trenera), zmiana punktów skupienia uwagi, udawanie naiwnego, uprzejmość, czujność i opanowanie, opisywanie stanu faktycznego, ujawnianie taktyki agresora, wycofanie się [Grötzebach 2008, s. 93-97].

Przy poszukiwaniu odpowiedzi na postawione pytania przyjęto przy tym, że:

- uczestnicy szkoleń (szkoleni i szkolący) powinni mieć podobny poziom świadomości na temat sposobów, form, technik, a przede wszystkim potencjalnych możliwości wykorzystania indoktrynacji i manipulacji w trakcie szkoleń,
- świadomość uczestników pozwala im bronić się przed niechcianym i negatywnym na nich wpływem,
- indoktrynacja i manipulacja są nieodłącznymi zjawiskami w organizacji, powinny jednak być kontrolowane nie tylko formalnie i instytucjonalnie, lecz też przez każdego członka organizacji na bieżąco,
- społeczna odpowiedzialność biznesu i instytucjonalizacja uczą, że w długim okresie zachowania etyczne przynoszą większe korzyści niż nieetyczne (por. [Mackey, Barney 2007, s. 821]).

Uszczegóławiając powyżej sformułowany ogólny problem na temat stosowania indoktrynacji i manipulacji w szkoleniach, postawiono trzy główne pytania badawcze: 1) Czy nowi pracownicy poddawani są kolejnym szkoleniom wprowadzającym w nowe miejsce pracy? 2) Czy nowi pracownicy dostrzegają próby wywierania na nich wpływu przez trenera (o ile taki wpływ istnieje)? 3) Czy i jakie techniki manipulacji/indoktrynacji wykorzystuje się podczas takich szkoleń?

Ukierunkowanie badania na nowych pracowników (wprowadzanych do pracy) wynikało z prostej przesłanki, iż pracownicy ci są w swoistej sytuacji i mogą przejawiać szczególną podatność na tematyczne techniki wywierania wpływu. Na dodatek zarządzający dążą do szybkiego przyzwyczajenia i zaadaptowania „nowych” do sytuacji środowiska organizacji i szybkiego rozpoczęcia przez nich wydajnej pracy [Sikorski 2004]. Wprowadzenie do pracy, według M. Armstronga, ma także za zadanie szybkie wykształcenie u nowych pracowników przyjaznej postawy wobec przedsiębiorstwa i skłonności do pozostania w organizacji [Armstrong 2000, s. 362]. W tym procesie należy zwrócić szczególną uwagę na zwiększenie zaangażowania pracownika, czyli jego identyfikację z organizacją. Powinno się zatem przedstawić organizację jako taką, dla której warto pracować. Kolejny krok to ustalenie zasad kontraktu psychologicznego, czyli przedstawienie nowemu pracownikowi niepisanych i oczekiwanych od niego zachowań oraz reakcji na nie ze strony pracodawcy. Kontrakt ten dotyczy preferowanych przez organizację norm, wartości oraz postaw, których organizacja oczekuje od swoich pracowników [Armstrong 2000, s. 362]. Proces wprowadzania nowego pracownika do organizacji ma zatem na celu pełną

identyfikację pracownika z organizacją oraz dopasowanie danej osoby do funkcjonujących wzorców organizacyjnych. Tego typu działania samoistnie wywołują konieczność nadzoru nad poziomem stosowanej wobec nowych pracowników manipulacji i indoktrynacji.

Na rysunku 1 przedstawiono wyprowadzony na podstawie studiów pracy Cz. Sikorskiego ogólny zarys problematyki manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach nowych pracowników.



Rys. 1. Czynniki wspomagające manipulację i indoktrynację w szkoleniach wprowadzających w nowe miejsce pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sikorski 2004].

Nie rozwijając specjalnie części wprowadzającej do wyników badań, można stwierdzić jedynie, że przedstawione na rys. 1 procesy są naturalną konsekwencją budowania przez organizacje silnej kultury organizacyjnej. Celem podjętych badań było zidentyfikowanie skali, w jakiej nowi pracownicy są poddawani indoktrynacji i manipulacji w różnych formach szkoleń wspomagających wprowadzanie do pracy. W badaniach wykorzystano opracowany samodzielnie kwestionariusz ankiety.

3. Wyniki badań

W badaniach wzięło udział 70 nowo zatrudnionych pracowników (maksymalnie dwa lata stażu w danej firmie), którzy odpowiadali na 16 pytań ankietowych. Badanie obejmowało pracowników zarówno dużych firm (powyżej 100 zatrudnionych), jak i małych (maksymalnie 100 stu pracowników) z różnych branż. 61 osób twierdząco odpowiedziało na pytanie pierwsze (dotyczące udziału w szkoleniach wprowadzających), toteż dalszych analiz dokonywano tylko na bazie udzielonych przez

nich odpowiedzi. Na pytanie, czy podczas pierwszych dni w nowej pracy jasno wskazano respondentowi, czego się od niego oczekuje, 45 osób (74%) odpowiedziało twierdząco. Następnie zapytano ankietowanych, czy przekazano im jasne, dokładne wskazówki, pisemne wymagania dotyczące pracy na nowym stanowisku. Wśród 45 osób udzielających odpowiedzi aż 25 odpowiedziało twierdząco (55,6%). Potwierdziło się tym samym przypuszczenie, że jedna z technik manipulacji (instruowanie) jest z powodzeniem wykorzystywana we wprowadzaniu do pracy i szkoleniach typu instruktaż. Kolejne pytania ankiety precyzowały stopień identyfikacji pracowników z misją i wizją organizacji. Pytania te stanowiły ważny punkt badań, ponieważ pełna identyfikacja pracowników z misją i wizją organizacji znacząco wspiera i potęguje manipulację. Wiąże się także bezpośrednio z indoktrynacją (szerzenie, wpajanie wizji, misji). Aż 54,1% osób (33 ankietowanych) stwierdziło, że podczas szkoleń wprowadzających sprecyzowano im jasno cel, wizję i misję organizacji. Jedynie 26,22% ankietowanych (16 osób) zadeklarowało, że w pierwszych dniach pracy misja, wizja i cel nie zostały sprecyzowane. Spora grupa osób – 19,67% nie potrafiła jednoznacznie tego określić. Respondenci zostali również zapytani o to, czy szkolenia, w których uczestniczyli, miały charakter grupowy. Aż 91,8% (56 osób) odpowiedziało twierdząco, co pozwoliło na przejście do kolejnego tematu, tj. sprawdzenia, czy pod wpływem grupy respondenci zmienili swoje zdanie w danej kwestii. Tym samym sprawdzono, czy praca w grupach może być skutecznie wykorzystywana do manipulacji. Aż 70,5% ankietowanych przyznało otwarcie, że zdarzało im się modyfikować własne zdanie pod wpływem innych (43 osoby). Znaczna większość potwierdziła stawianą tezę, że grupa może skutecznie wpływać na jednostkę. Tym samym technika ta okazała się najmniej inwazyjną, a zarazem najskuteczniejszą metodą manipulacji. Badania wykazały również wysoką częstotliwość stosowania symulacji w szkoleniach. Większość respondentów (88,5%) była zdania, że podczas szkoleń wprowadzających do pracy prezentowano im (dokładnie lub skrótowo), jak powinni zachować się w określonej sytuacji. Symulowano zatem rzeczywistość, starając się wyuczyć nowych pracowników, jak prawidłowo (wg organizacji) wykonywać obowiązki i jak się zachowywać. Powyższa analiza wykazała, że w szkoleniach wprowadzających są wykorzystywane trzy techniki manipulacji: wywieranie wpływu przez grupy, symulacja oraz instruowanie. Stwierdzono także, że wpływ grupy jest techniką najpowszechniejszą. Wykazano, że instruowanie funkcjonuje zwłaszcza w małych firmach, natomiast symulacja – w dużych. Ostatnie pytania weryfikowały, czy pracownicy dostrzegają próby wpływu organizacji na ich zachowania, postawy. Zapytano respondentów, czy firmy, w których obecnie pracują, są otwarte na nowe pomysły pracowników. Ponad połowa respondentów (33 osoby) była zdania, że w ich firmie nie można swobodnie wyrażać własnych opinii i promować nowych poglądów. Świadczyłoby to o tym, że większość ankietowanych pracuje w organizacjach o bardzo silnej kulturze organizacyjnej, która zdecydowanie wspiera proces manipulacji. 45,9% osób nie zgodziło się z tym twierdzeniem, zatem pracują oni w firmach otwartych na pracownika, gdzie pole do manipulacji

jest ograniczone. Pomimo że proporcje nie odbiegają od siebie w znaczący sposób, większość pracowników dostrzega w swoich firmach próby manipulacji i indoktrynacji.

Podsumowując rozważania oraz wyniki badań, można stwierdzić, że cel badania został zrealizowany: pracownicy są poddawani szkoleniom wprowadzającym, w których stosowane są techniki manipulacji. Pracownicy identyfikują się z misją, wizją i celem organizacji, a w szkoleniach z powodzeniem wykorzystuje się metody manipulacji: wpływ grupy, symulacja i instruowanie. Dodatkowo stwierdzono, że nowi pracownicy są świadomi wywieranego na nich przez organizację wpływu oraz poddawania ich technikom manipulacji i indoktrynacji.

4. Konkluzje

Manipulacja i indoktrynacja to pojęcia coraz bardziej powszechne we wszystkich dziedzinach życia. Na każdym kroku można spotkać się z sytuacją, w której ktoś chce wpłynąć na drugiego człowieka, żeby osiągnąć postawione sobie cele. Taki wniosek nasuwa się po przeprowadzonych badaniach. Jak wynika z dokładniejszych analiz, manipulacja i indoktrynacja są także obecne w szkoleniach wprowadzających do pracy. Szczegółowa analiza zebranego materiału wykazała, iż różne organizacje stosują szkolenia wprowadzające do pracy, w których z powodzeniem wykorzystują presję, wpływ grupy, symulację czy instruowanie. Większość nowo zatrudnionych pracowników jest na tyle indoktrynowana, że deklaruje identyfikację z misją, wizją i celem swojej firmy. Co ważne jednak, pracownicy pozostają świadomi niewielkiego wpływu organizacji na ich zachowania i postawy. Wypracowane wyniki dają także prognozy na przyszłość. Poprzez dalsze wykorzystanie bardziej skomplikowanych i zaawansowanych technik wywierania wpływu organizacje mogą skutecznie osiągać zadowalające (dla siebie) efekty, poprzez modelowanie zachowań nowych pracowników zgodnie z własnymi potrzebami. Można się zatem spodziewać, że procesy manipulacji i indoktrynacji w najbliższych latach zaczną się nasilać, dlatego warto mieć świadomość, że krytyczne i samodzielne myślenie jest jedną z najlepszych szczepionek przeciwko manipulacji.

Na zakończenie należy dodać, że samo poznanie technik manipulacji i indoktrynacji nie jest wystarczające. Należy pamiętać także o opanowaniu i równoważeniu stresu, który może wpływać na poziom uległości oraz na to, aby obraz samego siebie nie odbiegał od wyobrażenia innych o nas [Grötzebach 2008, s. 99]. Posiadając niską samoocenę oraz niskie poczucie własnej wartości, stajemy się doskonałym materiałem do manipulacji i indoktrynacji. Kluczowe jest zatem zidentyfikowanie i ujawnienie celów manipulatora, które zmusza do zrezygnowania ze swoich zamierzeń. Taka identyfikacja powinna być wspomagana przez służby zarządzania zasobami ludzkimi.

Literatura

- D'Almeida F., *Manipulacja*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Bendkowski J., *Praktyczne zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
- Freeman A., *Using action learning for organizational development and change*, "OD Practitioner" 2011 (Spring), vol. 43.
- Garvin D.A., *Building a learning organization*, "Harvard Business Review on Knowledge Management" 1993, vol. 71, no 4.
- Glińska I., *Coaching, czyli jak osiągnąć sukces*, „Businessman.pl” 2009, nr 1.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Grötzebach C., *Uwaga manipulacja! Jak rozpoznać nieuczciwe metody perswazji*, BC Edukacja, Warszawa 2008.
- Grzywa A., *Manipulacja. Mechanizmy psychologiczne*, MAD Graf, Kraśnik 1997.
- Hogan P., *Nauka perswazji. Czyli jak w 8 minut postawić na swoim*, REBIS, Poznań 2007.
- Jancik G., *NLP – instrukcja obsługi umysłu*, „Eurostudent. Magazyn Studencki” 2010, nr 3-4 (181-182).
- Kirschner J., *8 dogmatów wywierania wpływu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
- Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Le Bon G., *Psychologia tłumy*, E. Wende i S-ka, Warszawa 1899.
- Mackey A.T., Barney J.B., *Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies*, "Academy of Management Review" 2007, vol. 32, no 3.
- Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982.
- Mika S., *Wstęp do psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1972.
- Penc J., *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowania misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- Prajsner M., *Procesy grupowe – cz. I*, „Remedium” 2006, nr 6.
- Psychologia ogólna*, red. J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- Rybicki P., *Struktura społecznego świata*, PWN, Warszawa 1979.
- Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004.
- Smelser N.J., *Theory of Collective Behavior*, Free Press, New York 1962.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2005.
- Trakselys K., *Adult learning organization*, "Bridges/Tiltai" (Klaipeda) 2011, vol. 54.
- Waściński T., Kiedrewska K., *Ekonomiczność szkoleń pracowniczych. Poradnik menedżera*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2002.
- Winn D., *Manipulowanie umysłem. Pranie mózgu, warunkowanie, indoktrynacja*, Oficyna Wydawnicza UZUS, Warszawa 2000.
- Zasadnicze elementy szkolenia*. Pakiet szkoleniowy nr 6, red. G. Titley, Rada Europy, Komisja Europejska, Strasbourg 2002.

ANALYSIS AND EVALUATION OF MANIPULATION AND INDOCTRINATION PROCESSES DURING INDUCTION COURSES

Summary: The following article presents the assumptions and the results of research exploring and evaluating the range manipulation techniques used during induction trainings, as well as the new employee indoctrination. The obtained results indicate the need for further research on the subject and the necessity of focusing on monitoring the issue.

Keywords: manipulation, indoctrination, induction trainings, new employee.