

# Komunikacja pośrednia w organizacji. Interwencja papier – ołówek a zmiana zachowań pracowniczych na bardziej proaktywne

Katarzyna Ślebarska  
Uniwersytet Śląski

**Streszczenie:** Przeprowadzone badania miały na celu sprawdzenie skuteczności narzędzi komunikacji pośredniej w szkoleniach pracowniczych. W badaniach użyto interwencji, która miała na celu zwiększenie proaktywnego radzenia sobie. Interwencja zaprojektowana została w formie broszury. Efektywność zastosowanej interwencji poddana była ocenie. Badaniami objęto nowo zatrudnionych pracowników (N = 172), którzy wyrazili zgodę na udział w potrójnym pomiarze (*pretest* i podwójny *posttest*, z podziałem na grupę eksperymentalną i kontrolną). Uzyskano pozytywny efekt opracowanej interwencji na poziom proaktywnego radzenia sobie, przy jednoczesnym kontrolowaniu poziomu spostrzeganej samoskuteczności.

**Słowa kluczowe:** interwencja, komunikacja pośrednia w organizacji, proaktywne radzenie sobie

## Wprowadzenie

Komunikacja międzyludzka stanowi nieodzowny element prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji. Jest podstawą realizacji zadań wymagających współdziałania, koordynacji czy pozyskiwania informacji, warunkuje też efektywność działań. Jak pokazują dostępne badania prowadzone wśród menedżerów, przez trzy czwarte swojego czasu pracy podejmują oni różne akty komunikacyjne<sup>1</sup>. Dodatkowo Elton Mayo<sup>2</sup> zwracał uwagę na fakt, że wiele z pojawiających

1 A.S. Haslam, *Psychology in organizations. The social identity approach*, London–Thousand Oaks 2001, s. 117.

2 B. Fryzeł, *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Kraków 2005, s. 25, 36.

się trudności organizacyjnych wynika bezpośrednio ze złej komunikacji. Jakość komunikacji w miejscu pracy staje się zatem kluczowym zagadnieniem.

W tradycyjnym ujęciu komunikacja w przedsiębiorstwie ma charakter jednostronny. Nadawcą w tym procesie jest kierownik, odbiorcą natomiast podwładny<sup>3</sup>. Ponieważ nadawca, przekazując informację, nie oczekuje potwierdzenia jej odbioru, ten rodzaj relacji może w konsekwencji prowadzić do pewnych zakłóceń. Ze względu na brak informacji zwrotnej nie można bowiem stwierdzić, czy odbiorca przyjął i odpowiednio zrozumiał przekazywane mu treści. W przeciwieństwie do tego komunikacja dwustronna pozwala na czynny udział odbiorcy w rozważanym procesie, poprzez udzielanie informacji zwrotnej. Dzięki temu nadawca zdobywa potrzebne informacje dotyczące dokładności przekazu<sup>4</sup>. Sposób doboru formy przekazu informacji determinowany powinien być jednak przez czynniki kontekstualne. Po rozważeniu wymagań sytuacyjnych oraz oczekiwanych wyników można nadać procesowi komunikacji jednostronny lub dwustronny wymiar.

Za najbardziej skuteczny sposób komunikowania się z pracownikami uznaje się komunikację bezpośrednią, ponieważ minimalizuje ona ryzyko zniekształcenia przekazu. Ten rodzaj komunikacji niejednokrotnie ograniczany jest jednak przez warunki panujące w danym miejscu pracy, m.in. liczbę osób zatrudnionych czy liczbę posiadanych oddziałów lub filii, konieczne staje się zatem stosowanie narzędzi komunikacji pośredniej. Ten rodzaj kontaktowania się z otoczeniem posiada szeroki wachlarz narzędzi, które można podzielić na klasyczne oraz elektroniczne. Obecnie zauważalna jest tendencja do korzystania przede wszystkim z elektronicznych form przekazu. Jakkolwiek elektroniczne narzędzia, jak poczta, newslettery, komunikatory czy portale społecznościowe, wypierają papierowe sposoby komunikacji przedsiębiorstwa, to jednak nadal obserwować można duży udział klasycznych form w kontaktach pomiędzy pracownikami<sup>5</sup>. Mimo że klasyczne narzędzia przekazu mają lokalny zasięg czy mniejszą prędkość, mogą być istotnym źródłem wiedzy zwłaszcza dla pracowników preferujących tradycyjne nośniki informacji. W wielu zakładach spotyka się tablice ogłoszeń, newslettery lub biuletyny, które charakteryzują się łatwą, szybką i sprawną dystrybucją. Publikacje wewnętrzne, np. gazetki zakładowe, pozwalają pracownikom zapoznać się z informacjami w dowolnym czasie, dzięki czemu można oczekiwać, że dostatecznie skupią się oni na przekazywanych im treściach oraz właściwie je zrozumieją. Dodatkowo zgodnie z istniejącym przekonaniem słowo drukowanemu przypisuje się większą rangę<sup>6</sup>.

3 J. Bolek, *Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. W. Harasim, Warszawa 2012, s. 136.

4 Tamże.

5 Tamże, s. 142.

6 Tamże.

## Komunikacja wewnętrzna organizacji a szkolenia pracownicze

Komunikacja wewnętrzna danej organizacji obejmuje dwie grupy tematyczne: 1) dotyczące zagadnień związanych bezpośrednio z czynnościami i funkcjami w obrębie wykonywanych zadań oraz 2) dotyczące treści, które nie wiążą się w sposób bezpośredni z konkretnymi zdarzeniami czy zadaniami, lecz wpływają na świadomość i integrację zespołu pracowniczego, wzmacniają poczucie przynależności do organizacji<sup>7</sup>. Druga z wymienionych grup tematycznych koresponduje z powszechnym na polu organizacyjnym zagadnieniem szkoleń pracowniczych. Szkolenia rozumiane są jako jeden z istotnych elementów strategii zatrudnienia oraz rozwoju pracowników. W nawiązaniu do tego zarządzanie organizacją poprzez zarządzanie wiedzą, w tym informacją, oraz rozwojem obejmuje zarówno proces komunikacji, jak i szkolenia kadry. W przeszłości główna uwaga skupiona była na trenowaniu zespołu w zakresie umiejętności twardych, poprzez zapewnienie mu dostępu do wiedzy i informacji potrzebnych do rozwoju kompetencji technicznych, warunkujących sprawne wykorzystywanie instrumentów pracy. Obecnie natomiast wzrasta ranga tzw. umiejętności miękkich, które odnoszą się do komunikowania się z innymi, podejmowania współpracy czy kierowania własną motywacją do działania<sup>8</sup>. Znaczenie posiadanych umiejętności społecznych wzrasta w obliczu powszechnego obecnie zjawiska zawierania umów kontraktowych, w ramach których prowadzone są prace dotyczące realizacji projektów w różnych zespołach. Wskazuje się tu przede wszystkim na rolę zasobów indywidualnych, rozwijanych m.in. na drodze szkoleń.

## Szkolenia a proaktywność pracowników

Zarówno na gruncie teorii społeczno-poznawczej<sup>9</sup>, jak i w rozwijającym się nurcie psychologii pozytywnej<sup>10</sup> podkreślana jest rola pozytywnego kapitału psychologicznego, obejmującego m.in. przekonanie o samoskuteczności czy optymizm. Pozytywne przekonania pracowników przekładają się z kolei na lepszą samo-regulację oraz radzenie sobie z trudnościami<sup>11</sup>. Percepcja własnej skuteczności sprzyja podejmowaniu działań nawet o wysokim poziomie trudności. Dodatkowo

7 Tamże, s. 136.

8 M. Łąguna, *Nowe tendencje w podejściu do szkoleń w organizacji*, [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A. M. Zawadzka, Warszawa 2010, s. 119.

9 A. Bandura, *Social cognitive theory. An agentic perspective*, „Annual Review of Psychology” 2001, nr 52, s. 1–26.

10 M. E. P. Seligman, M. Cikszentmihalyi, *Positive psychology. An introduction*, „American Psychologist” 2000, nr 55, s. 5–14.

11 M. Łąguna, dz. cyt., s. 21.

optymizm sprawia, że spostrzegana trudność zadania nie jest kojarzona z ewentualną porażką, lecz z wyzwaniem, z którym chce się zmierzyć dana jednostka. Ten pozytywny sposób oceny przyszłych, trudnych zdarzeń wiąże się ściśle z proaktywnością. Zgodnie z teorią proaktywnego radzenia sobie<sup>12</sup> osoba, która wyznacza swoje cele rozwojowe, dostrzega potencjalne trudności w ich realizacji, lecz traktuje je jako wyzwanie, co pozytywnie motywuje ją do działania. W procesie zaradczym skupia się ona przede wszystkim na zwiększaniu zasobów pomocnych przy osiąganiu ambitnych i rozwojowych celów<sup>13</sup>. Właśnie taki rodzaj radzenia sobie z trudnościami jest istotny w miejscu pracy. Dzisiejsze organizacje zgłaszają zapotrzebowanie na proaktywnych pracowników, którzy nie będą tylko biernie dostosowywali się do środowiska zawodowego, lecz wezmą czynny udział w jego kształtowaniu. Radzenie sobie w proaktywny sposób traktowane jest w prezentowanych badaniach jako zmienna kontekstualna, podatna na modyfikację, a zatem podlegająca działaniom treningowym i szkoleniowym.

## Interwencja papier – ołówek na przykładzie interwencji RAAC

Ze względu na wzrastającą popularność mediów technicznych jakość tworzonych komunikatów również podlega ciągłej zmianie. Zauważyć tu można dominację płaszczyzny tekstowej, do której sprowadzane są nawet sygnały niewerbalne, np. poprzez użycie tzw. emotikonów, a więc specyficznych znaków symbolicznych, które zastępują niewerbalny przekaz emocjonalny<sup>14</sup>. Istniejąca tendencja powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie także w przygotowywanych interwencjach. Aktualne badania dotyczące skuteczności stosowanych interwencji motywacyjnych podkreślają zasadę: mniej znaczy więcej (*less is more*)<sup>15</sup>. Prostsze i skierowane na konkretny czynnik interwencje mogą przynosić pożądane efekty końcowe, w porównaniu z interwencjami bardziej obszernymi treściowo i skoncentrowanymi na większej liczbie czynników. Dodawanie kolejnych czynników czy treści nie powinno bowiem mieć dodatkowego wpływu na wynik. Jak wskazują Anne E. Ray i współpracownicy<sup>16</sup>, wpływ na efektywność tworzonych interwencji ma także stopień ich personalizacji w odniesieniu do

12 R. Schwarzer, S. Taubert, *Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth. Proactive coping*, [w:] *Beyond coping. Meeting goals, visions and challenges*, red. E. Frydenberg, Oxford–New York 2002, s. 25.

13 E. Greenglass, *Proactive coping*, [w:] *Beyond coping...*, dz. cyt., s. 43.

14 A. Brosch, *Interakcje pośrednie młodzieży w kontekście komunikacji społecznej*, [w:] *Edukacja w społeczeństwie wiedzy. Niejednoznaczność rzeczywistości edukacyjnej, społecznej i kulturowej*, red. S. Juszczyk, M. Musioł, A. Watola, Katowice 2007, s. 297.

15 A. E. Ray [i in.], *When less is more and more is less in brief motivational interventions. Characteristics of intervention content and their associations with drinking outcomes*, „*Psychology of Addictive Behaviors*” 2014, nr 28, s. 1027.

16 Tamże, s. 1033.

adresata. Autorzy przywołanej publikacji zauważają, że w celu uzyskania pożądanых efektów, mniejszy stopień dopasowania do odbiorcy powinien wiązać się z mniejszą ilością ujmowanych czynników, podczas gdy większa personalizacja narzędzia pozwala na ujęcie dodatkowych czynników. Personalizacja oznacza tu odniesienie do kontekstu specyficznego dla odbiorcy.

Zaproponowana w podjętych badaniach własnych interwencja RAAC została zastosowana przy użyciu broszury i stanowiła formę pośredniej komunikacji z odbiorcą. Dzięki komunikacji pośredniej można dokładnie przemyśleć i zaplanować treść przekazu. RAAC była opracowana w oparciu o teorię proaktywnego radzenia sobie<sup>17</sup>. Jak zostało już wcześniej zaznaczone, korzyścią takiego rodzaju przekazu jest większe dostosowanie do odbiorcy, może on mianowicie przeznaczyć czas na pracę z broszurą w odpowiednim dla siebie momencie. Wiąże się to dodatkowo z większą pewnością, że zapoznając się z treścią, będzie on bardziej skupiony, co może przełożyć się na lepszy odbiór komunikatu. Program interwencyjny został opracowany w taki sposób, aby pracownicy mogli wykorzystać go w dogodnej dla siebie chwili. Dlatego też interwencja przyjęła formę broszury obejmującej wskazówki dotyczące identyfikacji i gromadzenia zasobów, odkrywania możliwości (ocena w kategorii wyzwania) oraz planowania. Kierując się wynikami wcześniejszych badań z zastosowaniem interwencji, treści RAAC dostosowano w możliwym stopniu do sytuacji odbiorców (personalizacja). Ponieważ grupę badawczą stanowili nowo zatrudnieni pracownicy, proaktywne radzenie sobie osadzone zostało na gruncie adaptacji do miejsca pracy. Interwencja obejmowała treściowo kilka czynników<sup>18</sup>: 1) pozytywną ocenę zdarzeń, 2) identyfikację oraz gromadzenie własnych zasobów, w tym poszukiwanie wsparcia społecznego, 3) wyznaczanie krótko- i długoterminowych celów, 4) opracowanie planu działania (*action planning*)<sup>19</sup> oraz 5) stworzenie planu radzenia sobie z ewentualnymi przeszkodami (*doping planning*)<sup>20</sup>.

Ponieważ interwencje, np. trening, coaching czy broszury ćwiczeniowe, powinny w szczególności prowadzić do zwiększania własnych zasobów oraz do obiektywnej i subiektywnej umiejętności kontrolowania własnej sytuacji, przyjęto założenie o skuteczności ustalonej formy interwencji (broszura). W oparciu o wcześniejsze rozważania teoretyczne założono, że proaktywne radzenie sobie może być wzmacniane za pomocą opracowanej do celów niniejszych badań interwencji, dotyczącej gromadzenia zasobów i podnoszenia umiejętności kontrolowania sytuacji (*resource accumulation and controlability, RAAC*). W nawiązaniu do tego została postawiona hipoteza zakładająca, że przygotowana interwencja

17 R. Schwarzer, S. Taubert, dz. cyt., s. 27.

18 L. Aspinwall, S. Taylor, *A stitch in time. Self-regulation and proactive coping*, „Psychological Bulletin” 1997, t. 121, nr 3, s. 420.

19 T. L. Webb, P. Sheeran, *How do implementation intentions promote goal attainment? A test of component processes*, „Journal of Experimental Social Psychology” 2007, nr 43, s. 296.

20 Tamże, s. 301.

RAAC będzie zwiększała poziom proaktywnego radzenia sobie wśród badanych pracowników (hipoteza 1). Założono także, że pozytywny efekt interwencji będzie utrzymywał się w czasie (hipoteza 2). A zatem:

Hipoteza 1: Interwencja RAAC pozytywnie oddziałuje na poziom proaktywnego radzenia sobie.

Hipoteza 2: Efekt interwencji RAAC utrzymuje się w czasie.

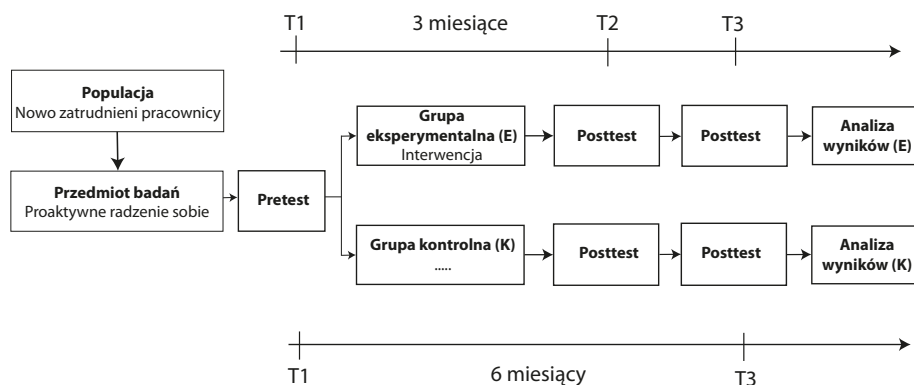
## Próba badawcza

Badaniami objęta została grupa 172 pracowników trzech nowo otwartych wówczas elektromarketów na terenie Polski (Gliwice, Kraków, Poznań). 53% próby stanowiły kobiety. Średni wiek wyniósł 31,5 lat, badani znajdowali się w przedziale od 20 do 61 roku życia.

## Projekt badań

Przeprowadzone badania miały charakter podłużny z uwzględnieniem trzech pomiarów. Dodatkowo program badawczy (zob. rysunek 1) obejmował dwie grupy: eksperymentalną i kontrolną, do których badani zostali losowo przydzieleni w przeciągu dwóch tygodni od podpisania umowy o pracę. Osoby z grupy eksperymentalnej otrzymały przy pierwszym pomiarze (T<sub>1</sub>) broszurę treninową (RAAC), która dołączona była do podstawowego kwestionariusza. Wypełnione broszury zbierane były po upływie dwóch tygodni. Test t-studenta nie wykazał istotnych różnic w poziomie proaktywnego radzenia sobie pomiędzy obiema grupami przy pierwszym pomiarze,  $t(170) = 1.92$ ,  $p > 0.05$ .

Wykres 1. Schemat planu badawczego



Źródło: opracowanie własne.

Wszyscy uczestnicy badań poproszeni zostali o trzykrotne uzupełnienie kwestionariuszy, po raz pierwszy w momencie zatrudnienia (T<sub>1</sub>; N = 172), po upływie trzech miesięcy (T<sub>2</sub>; N = 119), oraz po sześciu miesiącach od pomiaru początkowego (T<sub>3</sub>; N = 99). W badaniu przyjęto sześciomiesięczny okres, który pozwolił na uchwycenie długoterminowych konsekwencji procesu zaradczego oraz możliwość dotarcia do osób badanych przy ponownych pomiarach, co utrudniało założenie o anonimowości badań.

## Narzędzia badawcze

*Proaktywne radzenie sobie* mierzone było przy użyciu 14-itemowej Skali Proaktywności, stanowiącej jedną z podskal Inwentarza Proaktywnego Radzenia Sobie (polska adaptacja<sup>21</sup>). Przykładowa pozycja: „Kiedy staję przed problemem, przejmuję inicjatywę w rozwiązywaniu go”. Badani ustosunkowywali się do każdej pozycji skali, zaznaczając odpowiedź na czterostopniowej skali (1 = nigdy, 4 = zawsze).

*Poziom ogólnej samoskuteczności* określany był przy użyciu Skali Ogólnej Samoskuteczności (General Self-Efficacy Scale, GSES, polska adaptacja<sup>22</sup>). Respondenci proszeni byli o ustosunkowanie się do 10 twierdzeń (przykład: „Zawsze jestem w stanie rozwiązać trudne problemy, jeśli tylko wystarczająco się postaram”) odpowiednio do przyjętej czterostopniowej skali (0 = nie; 4 = tak).

*Zmienne demograficzne* obejmowały wiek, płeć oraz status sprzed obecnego zatrudnienia z pomiaru pierwszego. Nowi pracownicy udzielali odpowiedzi na pytanie, czy przed wejściem do danej organizacji byli bezrobotni, zatrudnieni czy uczyli się. Ponieważ próba nie zawierała absolwentów (byłych uczniów), status sprzed zatrudnienia został zakodowany zero-jedynkowo (0 = uprzednio zatrudniony; 1 = uprzednio bezrobotny).

## Wyniki

Tabela 1 przedstawia średnie odchylenie standardowe i korelacje dla analizowanych zmiennych.

Tabela 1. Średnia (M), odchylenie standardowe (SD) i korelacje dla badanych zmiennych

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Wiek	33.66	11.28							
2. Płeć <sup>a</sup>	.58	.50	-.119						
3. GSE T1	2.21	.52	-.201*	-.208*					

21 T. Pasikowski [i in.], *The proactive coping inventory – Polish adaptation*, „Polish Psychological Bulletin” 2002, nr 33.

22 R. Schwarzer, M. Jerusalem, Z. Juczynski, *Polish version of the general self-efficacy scale*, 2008, <http://userpage.fu-berlin.de/~health/polish.htm>, dostęp: 14.02.2018.

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
4. GSE T2	2.20	.51	-.193*	-.021	.668**				
5. GSE T3	2.19	.54	-.254*	-.020	.537**	.806**			
6. Proaktywne radzenie sobie T1	1.81	.47	-.302**	.052	.621**	.678**	.643**		
7. Proaktywne radzenie sobie T2	1.92	.52	-.284**	.152	.459**	.605**	.579**	.690**	
8. Proaktywne radzenie sobie T3	1.88	.52	-.319**	.201*	.437*	.627**	.641**	.722**	.848**

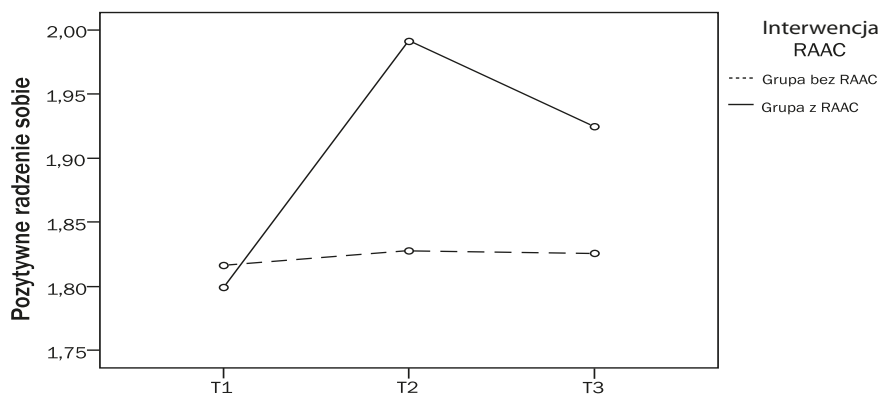
<sup>a</sup> płeć: 0 = kobieta, 1 = mężczyzna; \*\* p < 0.01, \* p < 0.05. T1 = pomiar 1, T2 = pomiar 2, T3 = pomiar 3

Źródło: opracowanie własne.

Dane przedstawione w powyższej tabeli wykazały, że proaktywne radzenie sobie pozytywnie wiąże się z przekonaniem o własnej skuteczności. Zarówno proaktywne radzenie sobie, jak i spostrzegana własna skuteczność były ujemnie skorelowane z wiekiem.

W celu sprawdzenia, czy zaprojektowana interwencja RAAC odnosi zakładany efekt, przeanalizowano średni poziom proaktywnego radzenia sobie, uzyskany we wszystkich trzech etapach pomiaru (T1 – T3). Analiza przeprowadzona została przy użyciu narzędzia ANOVA dla powtórnego pomiaru. Kontrolni podano poziom przekonania o własnej skuteczności jako istotnej zmiennej w rozważanym efekcie. Wyniki przedstawione na rysunku 2 wskazują na istotną różnicę w poziomie proaktywnego radzenia sobie w obrębie badanych grup (eksperymentalna vs kontrolna).

Wykres 2. Różnica w proaktywnym radzeniu sobie w grupie objętej interwencją RAAC i grupie kontrolnej.



Źródło: opracowanie własne.



Dodatkowo średni poziom proaktywnego radzenia sobie w grupie eksperymentalnej i kontrolnej różnił się w sposób istotny w poszczególnych etapach pomiarowych:  $F(2,95) = 3.45$ ,  $p = 0.08$ ,  $\eta^2 = 0.05$ . Przeprowadzony test post-hoc Bonferroni wskazał, że średnie wartości uzyskane w pierwszym i drugim pomiarze różnią się istotnie, co oznacza, że badani w grupie eksperymentalnej uzyskali znacznie wyższy poziom proaktywnego radzenia sobie w T2 ( $M = 1.95$ ,  $SD = 0.56$ ) w stosunku do T1 ( $M = 1.76$ ,  $SD = 0.48$ ). Poziom proaktywnego radzenia sobie w tej grupie różnił się także w sposób istotny w odniesieniu do grupy kontrolnej ( $M = 1.87$ ,  $SD = 0.46$ ). Uzyskane wyniki potwierdziły przyjętą hipotezę nr 1, dotyczącą oddziaływania przeprowadzonej interwencji na podniesienie poziomu proaktywnego radzenia sobie.

Analiza średnich uzyskanych w poszczególnych pomiarach wskazała na utrzymujący się efekt interwencji w czasie. Pomimo że poziom proaktywnego radzenia sobie w T3 ( $M = 1.89$ ,  $SD = 0.52$ ) w grupie eksperymentalnej, pracującej z broszurą interwencyjną, obniżył się w stosunku do T2 ( $M = 1.95$ ,  $SD = 0.56$ ), to nadal zauważyć można wyższy poziom tej zmiennej w porównaniu do pomiaru początkowego (T1:  $M = 1.76$ ,  $SD = 0.48$ ). Uzyskane wyniki potwierdziły postawioną hipotezę nr 2, wskazującą na stałość efektu zastosowanej interwencji.

## Dyskusja

Przeprowadzone badania miały na celu sprawdzenie efektywności zaproponowanej interwencji, skierowanej na gromadzenie zasobów i umiejętności kontroli (RAAC). Interwencja zaprojektowana została w formie broszury, którą rozdano pracownikom trzech zakładów pracy. Jak zostało już wcześniej wskazane, zaletą pośrednich form komunikacji jest możliwość starannego doboru treści. Wykorzystaną interwencję opracowano w oparciu o teorię proaktywnego radzenia sobie ze stresem<sup>23</sup>. Dodatkową zaletą tej formy komunikacji jest możliwość dokładnego zapoznania się z przekazywanym komunikatem w odpowiednim dla odbiorcy czasie. W związku z tym interwencja RAAC miała postać przekazania broszury, co ułatwiało badanym pracę oraz dawało możliwość przydzielenia odpowiedniego czasu na zapoznanie się z podawaną treścią.

Prezentowane tu wyniki miały na celu odpowiedź na pytanie, czy tak zaprojektowana interwencja odniesie pożądaný skutek, jakim jest wzmocnienie poziomu proaktywnego radzenia sobie u badanych pracowników. Uzyskane wyniki dowodzą, że zaproponowana interwencja podnosi poziom proaktywnego radzenia sobie wśród pracowników, co wskazuje na skuteczność założonej formy

23 R. Schwarzer, S. Taubert, dz. cyt., s. 27.

i narzędzia przekazu. Dodatkowo wyniki pokazały, że proaktywne zachowanie może być z sukcesem wypracowywane na drodze uczenia się.

W celu sprawdzenia stałości wypracowanego efektu analizie poddane zostały dane zebrane po trzech (pierwszy posttest) oraz sześciu miesiącach (drugi posttest) od pracy z RAAC. Pozwoliło to na rozpatrzenie zarówno krótkoterminowego, jak i długoterminowego efektu. Uzyskane wyniki wskazują na efektywność zastosowanej interwencji RAAC także w dłuższej perspektywie czasowej. Dodatkowo projekt badań obejmował dwie grupy: eksperymentalną oraz kontrolną. Analiza uzyskanych wyników w grupie interwencyjnej pokazała istotną zmianę w poziomie proaktywnego radzenia sobie w stosunku do grupy kontrolnej. Nawiązując do teorii proaktywnego radzenia sobie, która podkreśla tego rodzaju aktywność zaradczą jako zorientowane na przyszłość zarządzanie przez cele<sup>24</sup>, uzyskane wyniki potwierdziły wcześniejsze oczekiwania, że wzrost w proaktywnym radzeniu sobie zachodzi nie tylko bezpośrednio po treningu, lecz widoczny jest także w dłuższej perspektywie czasowej (po sześciu miesiącach). Zastosowana interwencja nie wykazuje zatem jedynie tymczasowego efektu, lecz owocuje stałym wzrostem poziomu proaktywnego radzenia sobie.

## Podziękowania

Badania finansowane były ze środków Narodowego Centrum Nauki (NCN) przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/10/M/HS6/00550 w ramach projektu: „Proaktywne radzenie sobie z adaptacją do nowego miejsca pracy w sytuacji ponownego zatrudnienia”.

## Bibliografia

- Aspinwall L., Taylor S., *A stitch in time. Self-regulation and proactive coping*, „Psychological Bulletin” 1997, t. 121, nr 3.
- Bandura A., *Social cognitive theory. An agentic perspective*, „Annual Review of Psychology” 2001, nr 52.
- Bolek J., *Efektowne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Brosch A., *Interakcje pośrednie młodzieży w kontekście komunikacji społecznej*, [w:] *Edukacja w społeczeństwie wiedzy. Niejednoznaczność rzeczywistości edukacyjnej, społecznej i kulturowej*, red. S. Juszczyk, M. Musioł, A. Watoła, Agencja Artystyczna PARA, Katowice 2007.

24 E. Greenglass, dz. cyt.

- Fryzel B., *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- Greenglass E., *Proactive coping*, [w:] *Beyond coping. Meeting goals, vision, and challenges*, red. E. Frydenberg, Oxford University Press, London 2002.
- Haslam A. S., *Psychology in organizations. The social identity approach*, Sage, London-Thousand Oaks 2001.
- Łaguna M., *Nowe tendencje w podejściu do szkoleń w organizacji*, [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A. M. Zawadzka, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Pasikowski T. [i in.], *The proactive coping inventory – Polish adaptation*, „Polish Psychological Bulletin” 2002, nr 33.
- Ray A. E. [i in.], *When less is more and more is less in brief motivational interventions. Characteristics of intervention content and their associations with drinking outcomes*, „Psychology of Addictive Behaviors” 2014, nr 28.
- Schwarzer R., Jerusalem M., Juczynski Z., *Polish version of the general self-efficacy scale*, 2008, <http://userpage.fu-berlin.de/~health/polish.htm>, dostęp: 14.02.2018.
- Schwarzer R., Taubert S., *Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth. Proactive coping*, [w:] *Beyond coping. Meeting goals, visions and challenges*, red. E. Frydenberg, Oxford University Press, London 2002.
- Seligman M. E. P., Csikszentmihalyi M., *Positive psychology. An introduction*, „American Psychologist” 2000, nr 55.
- Webb T. L., Sheeran P., *How do implementation intentions promote goal attainment? A test of component processes*, „Journal of Experimental Social Psychology” 2007, nr 43.

## Indirect communication in a work place.

### A paper – pencil intervention and the behavior change into more proactive among the employees

**Abstract:** The main goal of the study was to verify the effectiveness of indirect communication technics in organizational trainings. An intervention aimed at improving proactive coping was used in the study. The intervention was designed as booklet. Data were collected from N = 172 organizational entrants within a longitudinal evaluation design (one pretest and double posttest). The results revealed the positive effect of the prepared RAAC intervention training with controlling the level of general self-efficacy.

**Keywords:** indirect organizational communication, intervention, proactive coping