

Piotr Pudło

Uniwersytet Rzeszowski

Spoleczne aspekty turystyki motywacyjnej

Cechy turystyki motywacyjnej

Turystyka motywacyjna rozumiana jest w niniejszej pracy jako narzędzie całosciowego zarzadzania, wykorzystywanie wyjatkowych podrózy w celu zmotywowania i/lub nagradzania pracowników za ich prace, dzialania zblizajace do osiagniecia celow firmy i jako zacheta na przyszlosc (Medlik 1995).

Turystyka motywacyjna, zwana tez czesto turystyka biznesowa, moze miec roznorodny charakter i roznorodna forme. Dzialania jakie wchodzi w jej sklad moga dotyczyc udzialu w roznego rodzaju konferencjach, sympozjach, szkoleniach, jak rowniez moze dotyczyc roznorodnych egzotycznych wycieczek, ekstremalnych sportow, gier i zabaw.

Spośród różnych podzialow i typow turystyki motywacyjnej mozna wyszczegolnic nastepujace rodzaje (Swiatecki 2005):

- konferencje,
- kongresy,
- targi,
- imprezy konsumenckie,
- imprezy motywacyjne,
- wyjazdy integracyjne,
- wyjazdy gratyfikacyjne,
- spotkania firmowe,

- szkolenia
- wszelkiego rodzaju podróże biznesowe.

W realiach polskiej gospodarki branża turystyczna jest jedną z najszybciej dostosowujących się do realiów rynkowych i elastycznie reagujących na sygnały z rynku. W związku z tym pojawiła się próba usystematyzowania tej dziedziny. Zgodnie z podjętymi działaniami polskie specjalności w zakresie turystyki motywacyjnej zostały skatalogowane w następujący sposób (Socjała, Świątecki 2005):

- Old Polish Incentive&M: Cultural I&Events, Treasure I&M,
- Green I&M: Folk I&Events, Agro I&Events, Eko I&M, Health I&Meetings,
- Adrenaline & Adventure I&Events,
- Modern Polish I&M: Family I&Events, Mentor I&M, Free Style I&M.

Niniejsze opracowanie będzie głównie dotyczyć turystyki motywacyjnej w postaci adrenaline & adventure & events. Pod tymi pojęciami należy rozumieć działania skierowane dla amatorów sportów, również ekstremalnych. Są to dziedziny z pogranicza alpinizmu, gier wojennych, wędrówek specjalistycznymi szlakami, rajdów samochodami terenowymi itp. Niniejsza praca i efekty obserwacji uczestniczącej, w postaci zaprezentowanej poniżej analizy, opierają się na wieloletniej współpracy z firmą ProAktyw, oferującej usługi z zakresu turystyki motywacyjnej oraz w oparciu o przegląd literatury przedmiotu.

Cele imprez motywacyjnych

W procesie zarządzania i oddziaływania na pracowników, firmy wykorzystują różnorodne środki motywacyjne, mające na celu osiągnięcie określonych rezultatów. Jednym z takich sposobów oddziaływania jest wykorzystanie turystyki incentive. Cele, jakie zamierza osiągnąć pracodawca, są też różnie zdefiniowane, w zależności od tego, kto jest obiektem oddziaływań. Badania The Incentive Federadion (2005) pozwalają bliżej przyrzeć się głównym celom oddziaływań jakim poddawani są ich odbiorcy. Są to:

- zwiększenie poziomu sprzedaży,
- większy udział w rynku,
- budowanie lojalności pracowników,
- rozwijanie umiejętności pracy zespołowej,
- pozyskiwanie nowych idei/pomysłów (kreatywność),
- polepszanie jakości stosowanych środków,
- zmniejszenie absencji,
- poprawa morale,
- otwieranie nowych rynków,
- wykazanie zainteresowania pracownikiem/troski o pracownika,
- rozwój kontaktów,
- budowanie zaufania konsumenta.

Cele te można generalnie podzielić na dwie grupy: związane ze zwiększeniem poziomu sprzedaży oraz ukierunkowane na poprawę relacji z pracownikami.

Polskie analizy dostarczają również informacji dotyczących celów, jakie stawiane są przez przedsiębiorstwa przed organizowaniem działań z zakresu turystyki motywacyjnej. Spośród różnych celów oddziaływania, można wyodrębnić poszczególne pożądane efekty, jakich oczekują kierujący firmami od turystyki motywacyjnej, są to (Świątecki 2005):

- wzmocnienie więzi z macierzystą firmą,
- integrowanie się z zespołem pracowniczym,
- ukształtowanie kultury organizacyjnej,
- wzbudzenie zapału do rozwiązywania problemów,
- zmotywowanie do podjęcia kolejnych, ambitnych działań,
- uodpornienie na działania konkurencji,
- spowodowanie przyrostu wiedzy.

Turystyka motywacyjna w ujęciu psychologii społecznej

Wiedza dotycząca turystyki ma często interdyscyplinarny charakter. W celu wyjaśnienia wielu procesów i zjawisk zachodzących w turystyce można spoglądać na to zagadnienie z perspektywy różnych dyscyplin nauki.

W opracowaniu podjęto próbę przedstawienia zagadnień turystyki motywacyjnej z perspektywy psychologii społecznej, a ściślej mówiąc z obszaru psychologii grupy, oddziaływania grupowego i motywacji. Obszar, który szczególnie chciałbym zaprezentować dotyczy tożsamości grupowej i jej kształtowania się w trakcie uczestniczenia w imprezach incentive.

Podstawowe cele, jakie są stawiane w momencie organizowania turystyki incentive, często są spójne z typowymi zjawiskami, jakie zachodzą w ramach procesów grupowych. Jednym z efektów, jakie pojawiają się pośród uczestników imprez, jest powstanie tzw. tożsamości społecznej lub inaczej tożsamości grupowej.

Tożsamość społeczna

W myśl definicji tożsamość społeczna jest tą częścią naszego pojmowania siebie, która wywodzi się z naszej przynależności jako jednostki do jakiejś grupy społecznej (lub grup) wraz z wartością i znaczeniem emocjonalnym przywiązywanym do tej przynależności (Brown 2006). Tożsamość grupowa jest zarazem celem jaki jest stawiany podczas realizacji podróży motywacyjnych lub też nieświadomym efektem jaki jest osiąganym. Co daje to, że pracownicy odczuwają jedność, zaangażowanie w działania grupy? Jakie zjawiska towarzyszą procesowi powstania tożsamości grupowej? Okazuje się, że z punktu zarządzania i kierowania personelem pojawia się wiele pożądaných zachowań.

Identyfikacja z firmą

Jednym z efektów jakie chcą osiągnąć menadżerowie firm to sprawienie, aby pracownicy stali się bardziej lojalni wobec firmy, rzetelni, zaangażowani w swoją pracę. Badania wskazują na to, że im wyższa jest identyfikacja pracownika z daną firmą, tym mniej dana osoba pragnie taką firmę opuścić (Abrams, Ando, Hinkle 1998). Silna identyfikacja z grupą czy też przywiązanie do niej sprawia, że dana osoba może jej nie porzucić nawet wtedy, gdy nie powodzi się jej dobrze (Brown 2006). Dlatego jednym z celów realizowanych w trakcie imprez incentive jest osiągnięcie tychże efektów poprzez organizowanie zadań grupowych, zmuszających pracowników do kooperacji czy też nawet do uzależnienia w postaci podjęcia odpowiedzialności za zdrowie, a nawet życie współpracowników.

Współzależność zadaniowa

Prowadzone badania, na ile człowiek lepiej wykonuje określone zadania, dość jednoznacznie wskazują na to, że rywalizacja czy też sama konieczność podjęcia rywalizacji jest szkodliwa dla efektywności. Może być ona skuteczna, ale jedynie w sytuacji, kiedy rywalizują pomiędzy sobą grupy, kiedy ma charakter międzygrupowy (Nęcka 1995). Dlatego badacze skupiali się również na zagadnieniu, jaki rodzaj współzależności jest bardziej korzystny w punktu widzenia efektywności działania grupy i rozwiązania zadania. Założenie jest takie, że współzależność pozytywna sprawi, że ludzie będą sobie pomagać, lubić się, a grupę będzie charakteryzować silne dążenie do celu. Współzależność negatywna natomiast ma sprawić, że ludzie będą się mniej lubić. Badania jednoznacznie wskazują, że organizowanie grup na zasadzie kooperacji oddziałuje pozytywnie na motywację i poziom wykonania zadania. Organizowanie grup w ten sposób powoduje podwyższenie wyników, grupa staje się bardziej odpowiedzialna za wykonanie jakiegoś konkretnego zadania i za zapewnienie określonych standardów. Osoby w takiej sytuacji są skłonne do bardziej wyężonej pracy, chętniej pomagają swoim współpracownikom. Dlatego najlepiej jest, aby tworzyć takie wyzwania w trakcie imprezy, aby pracownicy mogli działać kooperatywnie, mieć wspólny dla całej grupy cel, do którego mogą dążyć. Jeśli cele grupy i cele indywidualne są zgodne, to rozwija się poczucie grupowej tożsamości, lojalności i współdziałania (Brown 2006).

Oddziaływanie grupy

Badania wskazują, że większy wpływ na ludzi wywierają ci, którzy należą do grupy własnej, niż członkowie innych grup. Pracownik będzie w związku z tym mniej podatny na oddziaływanie grupy obcej (konkurencji). Dodatkowo członkowie grupy przejawiają skłonność do faworyzowania własnej grupy w swoich spostrzeżeniach i osądach. W przypadku próby pojawienia się perswazji ze strony grupy obcej, dana osoba będzie bardziej skłonna do tego, by nie dopuścić do siebie

takich komunikatów. Taka osoba będzie również mieć większą skłonność do kierowania się określonymi normami grupowymi przynależnymi do grupy własnej.

Silne przywiązanie do grupy może przewyższyć skłonność do osłabiania wysiłku przy podejmowaniu zbiorowych działań (Brown 2006). Nie zaistnieje więc zjawisko polegające na dyfuzji odpowiedzialności (rozproszenie odpowiedzialności za wykonanie zadania, które najczęściej wiąże się ze zmniejszeniem efektywności podejmowanych działań). Stanie się raczej wręcz przeciwnie, osoba zaangażowana w wykonanie określonego zadania jest skłonna do bardziej wytężonego wysiłku w celu jego realizacji (Cialdini 2004).

Poczucie własnej wartości

Ludzie wolą mieć zdecydowanie bardziej pozytywne niż negatywne pojęcie własnej osoby. Wiąże się to również bezpośrednio z obrazem grupy, do której należy dana osoba, która zdecydowanie będzie chciała mieć bardziej pozytywny niż negatywny obraz swojej grupy. Można to rozumieć następująco: dana osoba będzie członkiem tej grupy, która dostarczy jej pozytywnego obrazu siebie, będzie podnosić poczucie wartości danej osoby i zaspokajać jej potrzeby afiliacyjne. W związku z czym działania firm poprzez organizowanie imprez typu incentive mają również na celu podniesienie atrakcyjności grupy, tak by stała się ona właśnie źródłem zadowolenia członków danej grupy.

Powstawanie grupy

Według Aronsona (1997) grupa społeczna to dwie lub więcej osób współdziałających ze sobą oraz będących współzależnych od siebie, w tym sensie, że w zaspokojeniu potrzeb i celów muszą na sobie polegać. Co zrobić, aby grupa się na tyle zintegrowała, aby była ona wewnętrznie spójna, przez co bardziej efektywna. W dalszej części opracowania dokonano prezentacji mechanizmów ułatwiających zintegrowanie grupy, a tym samym osiągnięcie efektu tożsamości grupowej.

Wiedza o innych

Zdarza się tak, że pracownicy danej firmy nie mają okazji do kontaktów interpersonalnych wykraczających poza relacje związane z pracą. Dodatkowo nie zawsze mają szansę, aby zobaczyć siebie w innych rolach niż ta, która jest ściśle związana z rolą, jaką pełnią w firmie.

Turystyka motywacyjna dostarcza takich możliwości poprzez oferowanie różnorodnych działań, wymuszających wręcz pokazanie, jaka jest dana osoba i zaprezentowanie siebie w całkowicie innej roli.

Z założenia bardziej lubimy to co znamy. Jeśli mamy z kimś bliski kontakt fizyczny, często obcujemy z daną osobą, to mamy sporą szansę na to, że bardziej

ją polubimy (Cialdini 2004). Dodatkowo jesteśmy w stanie lepiej poznać kogoś w momencie, kiedy dana osoba wykonuje czynności niezgodne z naszymi oczekiwaniami. Oznacza to, że jeśli uczestniczymy w imprezie i dana osoba robi coś innego niż zazwyczaj (nie praca, lecz zabawa, rozrywka) może ona u nas zyskać większą sympatię niż dotychczas. To samo dotyczy również opinii na swój temat, jeśli dana osoba przełamie określone bariery, o których myślała, że nie jest w stanie przełamać. Zjawisko to najlepiej reprezentuje wyczyn w postaci np. zjazdu na tyrolce, gdy ktoś jest przekonany o swoim lęku wysokości bądź przestrzeni i, że nigdy w życiu nie zrobi czegoś takiego. Po pierwszym zjeździe najczęściej kończy się to euforią i krzykiem „Jeszcze raz!!!”. Wiąże się to z ogólnym zadowoleniem danej osoby i powszechną aprobatą grupy.

Kooperacja

Klasyczne badania (Zimbardo, Ruch 1997) wskazują, że wspólne zadanie integruje grupę. Tworzy się określona więź, tożsamość wiążąca członków grupy. Osoby będące w takiej „społeczności” jednoznacznie wyodrębniają grupę własną od grupy obcej, często przeciwnika.

Podobne wnioski można wyciągnąć patrząc na zachowania człowieka z punktu widzenia etologii. Wspólne niebezpieczeństwo (wróg, zadanie) wzmacnia spójność ludzkich grup. Tworzy się tzw. wspólnota bojowa. Przeciwnikiem może być ktokolwiek lub cokolwiek, ważne aby pojawiły się uczucia skierowane przeciwko wspólnemu wrogowi. Tego typu identyfikacja silnie angażuje emocjonalnie, powoduje, że jednostka broni ideałów grupy z dużym zaangażowaniem (Eibl-Eibesfeldt 1987).

Zaufanie

Zaufanie jest niezbędnym warunkiem tego, aby grupa mogła funkcjonować. Wiara w to, że można przewidywać zachowanie innych członków grupy i że można na tych przewidywaniach polegać. Zaufanie w trakcie podróży motywacyjnych jest osiąganym na co najmniej dwa sposoby:

- jeden z nich to udział w różnorodnych działaniach powodujący wzrost kontaktów interpersonalnych, możliwość zobaczenia działania współpracowników w innych rolach niż dotychczas, co sprawia, że osoby poznają siebie z różnych stron,
- kolejne to wręcz zmuszenie do podejmowania odpowiedzialności za członków grupy poprzez np. asekurację, przeprowadzanie przez trudny teren itd.

Grupa lękowa

Grupa silnie łączy się ze sobą w momencie pojawienia się niebezpieczeństwa, sytuacji zagrożenia. Pojawia się strach, który sprawia, że jednostka „aktywnie ucieka

ku swoim”. Pojawia się silna więź przeciwko wspólnemu zagrożeniu czy też w celu poradzenia sobie z zagrożeniem (Eibl-Eibelsfeldt 1987).

W przypadku incentive najczęściej polega to na poszukiwaniu wsparcia u „współofiar”, łączenia się w grupę tych, którzy już mają za sobą to zadanie i osobami, które jeszcze nie przeszły inicjacji. Na przykład na tyrolce częstym pytaniem jest „Czy możemy zjechać razem?”.

Motywacja do przebywania z innymi staje się większa w sytuacji pojawienia się zagrożenia (Doliński, Łukaszewski 2004). Uczestnictwo w grupie staje się wtedy źródłem uniknięcia, zminimalizowania niebezpieczeństwa.

Przykładowe imprezy motywacyjne

Czynności podejmowane w celu osiągnięcia spójności grupy, zjawiska tożsamości grupowej zostaną przedstawione na przykładzie firmy ProAktyw, zajmującej się organizowaniem imprez z zakresu turystyki motywacyjnej. Działalność firmy została zainaugurowana w 2002 r. i dotyczyła głównie organizowania imprez typu paintball. W krótkim czasie okazało się, że istnieje ogromne zapotrzebowanie na imprezy motywacyjne, dynamiczny rozwój sprawił, że Rewers Paintball wraz ze zmianą marki na ProAktyw poszerzył zakres swoich usług, stając się jednocześnie jednym z liderów na rynku podkarpackim. Firma oferuje swoje usługi nie tylko w regionie, ale jest również wykonawcą zleceń dla krajowych i międzynarodowych korporacji. Obecnie firma może pochwalić się szerokim wachlarzem atrakcji. Oferowane przez firmę usługi, rodzaje aktywności, można podzielić na główne grupy tematyczne, w ramach których znajdują się określone działania. Firma w swoim profilu usług skupia się głównie wokół kategorii określanej jako *adrenaline & adventure & events*. Są to:

- techniki linowe: most linowy, tyrolka, podejście na linie i zjazd, wspinaczka skałkowa, bungee jumping,
- latanie: balon, szybowiec, motolotnia,
- wyprawy: skituring, wspinaczka górską,
- rajdy: samochodem terenowym – offroad, quady, żagle,
- zaprzęgi: psy, konie, kuligi,
- gry zespołowe: paintball, gry scenariuszowe, zadania grupowe, biegi przełajowe,
- pikniki: rodzinne, biesiady, grill, pikniki tematyczne.

Odpowiednie działania są dopasowane do zapotrzebowań określonej grupy. Wśród najczęściej pojawiających się i najchętniej wybieranych znajdują się techniki linowe (tyrolka, most), gry zespołowe (paintball, zadania grupowe, gry scenariuszowe) oraz pikniki. Wynika to głównie z określonych możliwości finansowych i logistycznych firm. Łatwiej jest zorganizować i zrealizować powyższe działania dla dużych grup w stosunkowo krótkim czasie (jeden lub dwa dni). Dodatkowo wymagają one zaangażowania praktycznie całej grupy pracowniczej. Tego typu impreza motywacyjna

daje stosunkowo dużą możliwość na zwiększenie kontaktów interpersonalnych, lepsze poznanie współpracowników, a także ich rodzin. Współpracownicy mają możliwość wymiany doświadczeń, wrażeń oraz zaprezentowanie siebie w działaniach grupowych odbiegających od typowych ról pełnionych w firmie.

Ważne jest też, aby zwrócić uwagę, że nie zawsze tego typu działania przyniosą zamierzony efekt. Nie jest tak, że jedna impreza sprawia, że pracownicy danej firmy zaczynają się identyfikować z firmą, czują więź ze współpracownikami. Imprezy raczej rozwijają taki proces, stanowią element długotrwałych oddziaływań. Przy czym jednocześnie są dość istotnym składnikiem tego procesu. Pracownicy często długo pamiętają tego typu wydarzenia, często sięgają pamięcią do tego co było i z chęcią dyskutują, która impreza była najlepsza. Doskonałym przykładem wydają się tu być przedstawiciele handlowi, którzy wręcz mają swój ranking, kto robi najlepsze imprezy motywacyjne.

Literatura

- Abrams D., Ando K., Hinkle S., 1998, *Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions*, Personality and Social Psychology Bulletin, 24, 1027-1039.
- Aronson E., Wilson T., Akert R., 1997, *Psychologia społeczna, serce i umysł*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.
- Brown R., 2006, *Procesy grupowe, Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Cialdini R., 2004, *Wywieranie wpływu na ludzi, Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Doliński D., Łukaszewski W., 2004, *Typy motywacji*, [w:] Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Eibl-Eibesfeldt I., 1987, *Miłość i nienawiść*, PWN, Warszawa.
- Medlik S., 1995, *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Nęcka E., 1995, *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Ofic. Wyd. Impuls, Kraków.
- Socala J., Świątecki A., 2005, *Aktor, scena, spektakl*, [w:] Świątecki A. (red.), *Nowy Incentive w Polsce*, Wyd. ELECT Business Service & Travel, Warszawa.
- Świątecki A., 2005, *Pole gry – próba systematyzacji*, [w:] Świątecki A. (red.), *Nowy Incentive w Polsce*, Wyd. ELECT Business Service & Travel, Warszawa.
- The Incentive Federation, 2005, *A Study conducted among current users of merchandise and travel items for motivation/incentive applications*, www.worldincentives.com.
- Zimbardo P., Ruch F., 1997, *Psychologia i życie*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.