

**AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO
KATEDRA ZARZĄDZANIA MIĘDZYNARODOWEGO**



mgr Grzegorz Radłowski

Praca doktorska

**Rytuały w procesie zarządzania
na przykładzie sprzedaży ubezpieczeń**

Rozprawa przygotowana pod kierunkiem
prof. ALK dr. hab. Dariusza Jemielniaka

Warszawa 2013

Spis treści

CZĘŚĆ WSTĘPNA.....	7
Wprowadzenie.....	7
Dlaczego o Menedżerach Sprzedaży w ubezpieczeniach?.....	10
CZĘŚĆ TEORETYCZNA	19
Rozdział 1. Charakterystyka kultury produkcji w „fabryce” ubezpieczeniowo-finansowej ...	19
1.1. Podmioty: tożsamość w ubezpieczeniach.....	19
1.2. Forma współpracy i jej wpływ na poczucie tożsamości organizacyjnej	22
1.3. Kilka tożsamości w jednym miejscu	25
Rozdział 2. Przedmioty: rytuały, rutyny, ceremonie w teatrze ubezpieczeń i finansów	31
2.1. Historia rytuałów, czyli skąd i dokąd zmierzamy	31
2.2. Podejście Durkheima, Leacha i Mauss.....	34
2.3. Zrytualizowana sprzedaż, czyli dążenia do decyzji klienta.....	36
2.4. Collins i łańcuchy rytuałów interakcyjnych	43
2.4. Goffmana rytuał interakcyjny i Koneckiego studium folkloru fabrycznego	49
2.4.1. „Zachowanie twarzy” w podejściu Goffmana.....	52
2.4.2. Agresywne techniki twarzy Goffmana.....	54
2.5. Techniki twarzy w XYZ jako rutyny w rekrutacji Przedstawicieli	56
Rozdział 3. Prezentacje selekcyjno-zarządcze, czyli „Ja Państwu nie będę tutaj mówił...”	61
3.1. Performance management jako podejście do inicjowania i reinterpretacji działań.....	62
3.2. Podejście XYZ w zarządzaniu zespołem sprzedaży ubezpieczeń	65
3.3. Kulturowe tendencje zmian w stylu zarządzania menedżerów	69
Rozdział 4. Metodologia i jej otoczenie	72
4.1. Cel badań empirycznych nad menedżerami	72
4.1.1. Podmioty badania.....	74
4.1.2. Przedmioty badania	75
4.1.3. Problemy badawcze.....	76
4.2. Pytania i hipotezy badawcze.....	79
4.3. Metody badań	81
4.4. Jakościowy nurt badań, czyli dlaczego nie ilościowo?	84
4.4.1. Paradygmat interpretacyjny	85
4.4.2. Paradygmat <i>performance management</i>	89
4.4.3. Paradygmat interakcyjny.....	93

CZEŚĆ EMPIRYCZNA.....	96
Rozdział 5. Od procedury badawczej do teorii gruntownie ugruntowanej	96
5.1. Procedury badawcze	96
5.2. Badanie i analiza.....	108
5.3. Badanie wstępne – znaczenia, badanie właściwe – gatunki	109
5.4. Metafora szkieletu, czyli kręgosłup mojej teorii ugruntowanej. Nasycanie narracją	117
Rozdział 6. Krąg szyjny: nawyk, rutyna i rytuał na usługach zarządzania zespołem sprzedaży	118
6.1. Rytualne działania indywidualne – socjalizacyjne nawyki Menedżerów Organizacji	118
6.2. Rutyny zarządcze.....	135
6.3. Rutyny Menedżerów Zespołów, czyli powtórki na straży standardów	136
6.3.1. Rutyny rekrutacyjne	139
6.3.2. Rutyny selekcyjne	145
6.4. Rytuały zarządcze w procesie wdrażania Przedstawicieli.....	151
6.4.1. Rytuały Menedżerów Zespołów	152
6.4.1.1. Rytuał ekspozycji stanu pożądanego	153
6.4.1.2. Rytuał budowania wspólnoty	154
6.4.1.3. Rytuał przykładu własnego.....	157
6.4.1.4. Rytuał uzyskania zobowiązania.....	159
6.4.1.5. Rytuał umowy społecznej.....	163
6.4.1.6. Rytuał otwartości w porozumiewaniu się.....	165
6.4.2. Rytuały Dyrektorów Oddziałów	166
6.4.2.1. Rytuały motywacyjne	167
6.4.2.2. Rytuały wzmacniania pożądaných nawyków	168
6.4.2.3. Rytuały nadawania sensu.....	169
6.5. Rytuał w grze interpersonalnej	172
6.5.1. Symetryczna gra rytuałów wdrożeniowych	173
6.5.2. Niesymetryczna gra rytuałów wdrożeniowych	174
6.5.3. Niesymetryczna gra wyobcowania z twarzy	175
6.6. Opowieści oddziałowe, czyli rola metafor w radzeniu sobie z pracą emocjonalną.....	177
6.7. Rytualne działania zbiorowe. Prezentacje zarządcze, czyli wdrukowywanie ambicji	184
6.7.1. Widowiska.....	185

6.7.2. Szkolenia kompetencyjne.....	187
6.7.3. Ceremonie	189
6.7.4. Odprawy operacyjno-taktyczne.....	198
Rozdział 7. Krąg piersiowy: zachowania organizacyjne Menedżerów Zespołów sprzedaży ubezpieczeń	204
7.1. Zachowania organizacyjne jako przejaw tworzonej kultury pracy zespołu sprzedaży ubezpieczeń	204
7.2. Specyfika zachowań organizacyjnych w branży ubezpieczeniowo-finansowej, czyli nadmiar stylistyczny a język	214
Rozdział 8. Krąg łędźwiowy: kompetencje, czyli dlaczego <i>soft skills</i> mają znaczenie w ubezpieczeniach	218
8.1. Rola kompetencji <i>soft skills</i> Dyrektorów Oddziałów.....	219
8.2. Kompetencje Menedżerów Zespołów. Operacje i taktyka.....	226
8.3. Kompetencje <i>soft skills</i> Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych, czyli kierunek klient	230
Rozdział 9. Krąg krzyżowy: motywacja w teoriach naukowych. Pragmatyzm oczekiwany przez Menedżerów	236
9.1. Teorie motywacji a zachowania ludzi w środowisku zawodowym.....	239
9.2. Motywy postępowania Menedżerów i Przedstawicieli – spotkania i niespotkania....	245
9.3. Mapa problemów motywowania– implikacje w XYZ	258
Rozdział 10. Krąg guziczny: kultura organizacyjna – stale dynamiczna czy stale zmienna? 262	
10.1. Społeczne postrzeganie kultury pracy Menedżerów – dwoistość i antydwoistość natury organizacyjnej	265
10.2. Zmiana kultury XYZ – budzenie kolektywnych mitów	269
Rozdział 11. Etyka w zarządzaniu zespołem sprzedaży	277
11.1 Dylematy etyczne w pracy Menedżera Zespołu Sprzedaży	277
11.2. Badania jakościowe w korporacji ubezpieczeniowo-finansowej, czyli dylematy „drażliwych” i „niedrażliwych” pytań.....	281
Rozdział 12. Zakończenie – co dla teorii i co dla empirii.....	285
Bibliografia	289
Spis rysunków.....	305
Załączniki	307
Załącznik 1. Ankieta do badania wstępnego	307
Załącznik 2. Metryczki badanych Menedżerów Organizacji i Przedstawicieli metodą autorskiej ankiety jakościowej.....	309
2.1. <i>Metryczka badanych Dyrektorów Oddziałów</i>	309
2.2. <i>Metryczka badanych Menedżerów Zespołów</i>	310

<i>2.3. Metryczka badanych Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych</i>	310
Załącznik 3. Ankiety do badania właściwego	312
<i>3.1. Ankieta Dyrektor Oddziału</i>	312
<i>3.2. Ankieta Menedżer Zespołu</i>	314
<i>3.3. Ankieta Przedstawiciel Ubezpieczeniowo-Finansowy</i>	316

*Rozprawa ta powstała pod kierunkiem
prof. ALK dr. hab. Dariusza Jemielniaka,
któremu serdecznie dziękuję za poświęcony czas, uwagę i inspiracje
literaturowe – ich wpływ na kształt całej pracy jest nieoceniony.
Dziękuję również dr. Pawłowi Krzyworzece za udzielenie szeregu bardzo
cennych wskazówek metodologicznych i redakcyjnych dotyczących
przygotowywanej rozprawy.*

CZEŚĆ WSTĘPNA

Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie w dużej mierze opiera się na narzędziach kontroli normatywnej i zarządzania rytuałami, które w dalszej części pracy będzie nazywane *performance management* (ang. ‘zarządzanie efektywnością, działaniami’)¹.

Główne obszary tego podejścia to:

1. przekazywanie pracownikom uprawnień do wpływu na decyzje przełożonych,
2. wykonywanie rytuałów organizacyjnych, które mają pobudzić pracowników do większej wydajności i wzrostu poczucia odpowiedzialności,
3. realizacja określonych sekwencji zachowań z przekonaniem, że wraz z upływem czasu będą one przynosić rezultaty²,
4. model dawania przykładu – powtarzanie rutyn i ich internalizacja,
5. zaangażowanie, mające ułatwić budowanie kultury współpracy,
6. techniki realizowane również poza miejscem pracy (Wachowski, 2011, s. 80–86).

Wymienione obszary trudno się bada metodami ilościowymi, można natomiast zastosować podejście jakościowe, wciąż w mniejszym stopniu wykorzystywane na gruncie polskim. W gospodarkach światowych jakościowe kształtowanie kultury organizacyjnej jest w pełni uprawnionym podejściem empirycznym. Przykładem może być choćby analiza wyniku badania jakościowego i wprowadzenie określonych korekt w Alaska AirLines (Spreitzer, Porath, 2012) – proces ten przełożył się na wzrost wydajności pracowników o 16%.

W literaturze nauk o zarządzaniu z podejściem jakościowym wiążą się terminy „kultura organizacyjna”, „motywowanie” oraz „wydajność”. McKenzie (2011, s. 69–70) pisze:

¹ Wieloznaczność tego pojęcia (por. <http://www.ling.pl/#performance%20management>, pobrano 7.01.2013) zmusiła mnie do użycia go w formie anglojęzycznej (za co przepraszam), ponieważ wszelkie próby przełożenia go na język polski są nieudane i brzmią źle. Kubikowski w tłumaczeniu książki Carlsona *Performans* (2007, s. 11–14) w przedmowie wyjaśnia powody, dla których jego zdaniem warto spolszczyć ten termin. Zarządzanie *performance management* definiuje i tłumaczy McKenzie w książce *Performuj albo... Od dyscypliny do performansu* (2011, s. 69–120). Wyjaśnienia te nie usprawiedliwiają jednak złego brzmienia tłumaczenia terminu na język polski. Termin ten pochodzi od ang. *Performance*, słowa o następujących znaczeniach: 1. (*of play etc.*) przedstawienie, spektakl; (*of music*) koncert. 2. (*public appearance*) wystąpienie. 3. (*execution*) wykonanie, wypełnienie; *in the ~ of his duty* podczas wykonywania obowiązków (służbowych). 4. (*achievement, feat*) wyniki. 5. (*of a machine, vehicle etc.*) wydajność, osiągi (za: <http://www.ling.pl/#performance>, pobrano 31.12.2012).

² To rodzaj kultury formowania nawyków – powtarzalnych zachowań, o których mowa w książkach Malinowskiego o Trobriandczykach, którzy w swoich ogrodach koralowych kształtowali pracę nad narzędziami w oparciu o zestaw powtarzalnych czynności i doskonalili je w praktyce (Malinowski, 1987).

Podobnie jak przy performansie³ kulturowym – pole performansu organizacyjnego jest samo w sobie wysoce kontrowersyjne. I podobnie też trzeba je rozumieć jako pewien konstrukt: te performanse nie istnieją sobie po prostu, w świecie; zrodził je swoisty paradygmat poznawczy, który nazwiemy „zarządzaniem performatywnym”.

Zarządzanie związane z rytuałami, skupione wokół wydajności pracowników w środowisku zawodowym, staje się dominującym modelem stosowanym przez menedżerów zespołów sprzedaży bezpośredniej (Trice, Beyer, 1984; Islam, Zyphur, 2009; McKenzie, 2011). Model ten jeszcze głębiej zakorzenia się w branży ubezpieczeń i finansów, ponieważ produkt-usługa jest tam nienamacalny, nie ma fizycznej reprezentacji. W konsekwencji umiejętność prowadzenia rytualnego przedstawienia na rzecz klienta, wykorzystywana przez Agentów Ubezpieczeniowych (czy też Przedstawicieli badanej firmy), staje się istotnym aspektem przewagi konkurencyjnej w branży. Od Agentów Ubezpieczeniowych organizacja wymaga inicjowania kontaktów z klientami, a następnie – rozmowy o dość abstrakcyjnej usłudze, jaką jest ubezpieczenie⁴. Za rozwój tych umiejętności i szeregu innych kompetencji potrzebnych do wykonywania zawodu (o których piszę w niniejszej rozprawie) odpowiadają Menedżerowie. To właśnie im poświęciłem 3 lata i 8 miesięcy badań – by rozpoznać, nazwać i wyjaśnić ich codzienne działania.

Rozprawa ma na celu etnograficzne przedstawienie pracy na stanowiskach menedżerskich w branży ubezpieczeń i finansów w kontekście motywowania. Zgodnie z zastosowaną metodą badań, zalecającą stosowanie kolejnych iteracji i analizę tworzonych w tym procesie kategorii, z obszaru badawczego wyłoniły się indywidualne i zbiorowe działania zarządcze, które są integralną częścią kultury badanej korporacji.

Dysertacja jest analizą etnograficzno-antropologiczną, opartą na metodologii teorii ugruntowanej (Glaser Straus, 1967, 1995, 1999, 2009; Konecki, 2000, 2011; Charmaz, 2006, 2009). W badaniach jakościowych, opartych na paradygmacie interpretatywnym, uczestniczyli Przedstawiciele Ubezpieczeniowo-Finansowi, Menedżerowie Zespołów i Dyrektorzy Oddziałów z korporacji ubezpieczeniowo-finansowej, pod względem kultury pracy reprezentatywnej dla branży. Przedmiotem analiz stało się zarządzanie oparte na kontroli normatywnej i rytuałach.

³ Jak widać, to słowo brzmi nienaturalnie, nie pasuje do języka polskiego. W rozprawie używam go wyłącznie w dosłownych cytatach. We własnym tekście zastępuję je terminami „działania” i „aktywność”.

⁴ Polisa ubezpieczeniowa to kartka papieru zawierająca informacje o zakresie ubezpieczenia oraz Ogólne Warunki Ubezpieczenia, czyli prawne aspekty dotyczące zakresu ubezpieczeń oraz tzw. wyłączeń, czyli zdarzeń nieobjętych ochroną ubezpieczeniową.

Rozprawa składa się z następujących części:

1. wstępnej – wyjaśniającej przyczyny, z których zrealizowałem badanie wśród kadry menedżerskiej w branży ubezpieczeniowo-finansowej oraz zawierającej wstępne informacje, które zawiodły mnie w teren badawczy,
2. teoretycznej – złożonej z charakterystyki „kultury produkcji” w branży ubezpieczeń i finansów wraz z przeglądem dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu uwzględniających zarządzanie oparte na narzędziach kontroli normatywnej i rytuałach, a także zawierającej opis metodologii badań oraz wyjaśnienie przyczyn użycia badań jakościowych i teorii ugruntowanej,
3. empirycznej – złożonej z opracowań wyników badań jakościowych dotyczących składowych zarządzania normatywnego i rytualnego w badanej korporacji, zidentyfikowanych w toku badań metodą teorii ugruntowanej. W tej części znajdują się także zagadnienia etyczne dotyczące prowadzonych badań. W podsumowaniu wskazuję dominujący model zarządzania stosowany w badanej korporacji. Wyjaśniam również, co wynika z badań dla teorii, a co – dla empirii.

Dlaczego o Menedżerach Sprzedaży w ubezpieczeniach?

Kiedy na początku 2008 r. podjąłem pracę w międzynarodowej korporacji ubezpieczeniowo-finansowej, zwróciłem uwagę na specyficzną dla branży kulturę organizacyjną. I nie chodzi tutaj tylko o korporacyjny *dress code* – bardzo formalny, rodem z podręczników biznesowego *savoir-vivre*'u (Kamińska-Radomska, 2003, 2012).

Kiedy poprowadziłem swoje pierwsze szkolenie (byłem zatrudniony na stanowisku trenera, a od 2011 r. – menedżera ds. rozwoju kompetencji zarządczych w formie umowy o współpracy) dla Menedżerów Zespołów⁵ zarządzających zespołami Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych, zobaczyłem całkiem inny sposób, formę i treść komunikowania się oraz sposób bycia odmienny niż ten znany mi z kontaktów z pracownikami i menedżerami Centrali, w której pracowałem.

„Witamy w sprzedaży” – pomyślałem. Postanowiłem szczegółowo przyjrzeć się tym odmiennościom, by docelowo uczynić z nich obiekt przemyśleń, analiz i opisu naukowego. W trzecim tygodniu pracy, podczas pobytu na szkoleniu w Jadwisinie pod Warszawą, zidentyfikowałem również istotny element prawny dotyczący formy zatrudnienia. Ma on swoje psychologiczne konsekwencje.

W kontakcie ze współpracownikami firmy⁶, Menedżerami Zespołów i Dyrektorami Oddziałów w Departamencie Własnej Sieci Sprzedaży, nie tylko zaobserwowałem charakterystyczną nomenklaturę, dynamiczny sposób bycia i biznesowy *dress code*, lecz także dowiedziałem się o prawnej formie współpracy w przeważającej większości korporacji ubezpieczeniowych⁷. Zmienia ona repertuar narzędzi motywowania, karania i nagradzania Przedstawicieli – Agentów, przesuwając go w stronę aspektów bliższych podejściu kulturowo-organizacyjnemu, rozumianych jako behawioralne, miękkie,

⁵ Nazwy stanowisk pracowników sprzedaży piszę wielką literą. Ta decyzja podyktowana była z jednej strony chęcią podkreślenia roli bohaterów – podmiotów mojego badania, z drugiej strony zaś – w artefaktach organizacyjnych nazwy tych stanowisk pisane były wielką literą, podobnie jak „Klient”. W empirycznej części rozprawy opisuję szczegółowo ten *performance* wielkich liter w badanej firmie XYZ. W antropologii kulturowej ta forma nosi nazwę „*performance* na papierze”.

⁶ Dlatego też branża ubezpieczeń i finansów ma swoją organizację zrzeszającą Towarzystwa Ubezpieczeniowe – jest nią Polska Izba Pośredników Ubezpieczeniowych i Finansowych, której cele to: „Reprezentacja interesów środowiska. Uczestniczenie w procesie powstawania aktów prawnych dotyczących działalności ubezpieczeniowej i finansowej. Współpraca z instytucjami i organizacjami rynku ubezpieczeniowego i finansowego. Inicjowanie działań, które wpłyną na rozwój rynku ubezpieczeniowego i finansowego. Podnoszenie świadomości ubezpieczeniowej i finansowej w społeczeństwie. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pośredników. Podnoszenie etyki zawodowej. Podnoszenie rangi zawodu pośrednika ubezpieczeniowego i finansowego. Wspieranie inicjatyw gospodarczych członków Izby. Poszukiwanie form finansowego wspierania realizacji celów statutowych przez Izbę i jej członków. Integracja środowiska”. Za: <http://www.pipuif.pl/kim-jestesmy>, pobrano 21.06.2012.

⁷ „Z elastycznych form zatrudnienia szczególnie często korzystają firmy leasingowe, faktoringowe i ubezpieczeniowe. Dla pracodawców jest to wygodniejsza metoda współpracy, a dla pracownika większa korzyść finansowa. Przewidujemy, że współpraca w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia będzie w najbliższych latach coraz bardziej powszechna na polskim rynku pracy”. Za: <http://news.antal.com/elastyczne-zatrudnienie-coraz-popularniejsze-w-instytucjach-finansowych>, pobrano 6.09.2012.

procesowe⁸. Zajmowałem się tym szczegółowo podczas pracy dla tej korporacji, aż do października 2011 r.

„Tam powstaje jedyne w swoim rodzaju laboratorium zarządzania (...) Obserwuj, wyjaśniaj, uczestnicz!” (Koźmiński 2013, s. 47) – powiedział do prof. Koźmińskiego na początku lat dziewięćdziesiątych prof. Donald P. Cushman w Anderson Graduate School of Management w University of California Los Angeles (UCLA) o możliwościach wynikających z sytuacji gospodarczej w Polsce jako miejscu do uprawiania nauki o zarządzaniu. Podobnie potraktowałem teren badawczy XYZ. Od początku zarządzanie zespołem wydawało mi się specyficzne i wyróżniało się na tle firm dotychczas mi znanych (od 2001 r. pracuję w obszarach związanych z HR, rozwojem, szkoleniami dotyczącymi zarządzania, sprzedaży i zmiany organizacyjnej). Wynikało to m.in. z braku możliwości stosowania kodeksu pracy, co przejawiało się np. w ustalaniu godzin pracy. Skarżyli się na to Menedżerowie⁹ wymieniający doświadczenia w tym zakresie podczas Konferencji Departamentu Sprzedaży firmy XYZ.

Menedżerowie w większości wymagali od Przedstawicieli rozpoczynania pracy o godzinie 9.00 w placówce firmy. Część Przedstawicieli argumentowała swoje późniejsze godziny docierania do oddziału formą zatrudnienia (albo raczej współpracy, jak to nazywali w codziennych rozmowach). *Prowadzę swoją działalność, więc rozpoczynam pracę o takiej godzinie, która mi odpowiada*¹⁰ – wskazywał jeden z Przedstawicieli w terenie badawczym.

Co równie interesujące, system wynagradzania Przedstawicieli, Menedżerów i Dyrektorów Oddziałów jest ustalony na podstawie bardzo precyzyjnego schematu – algorytmu matematycznego, uwzględniającego ilościowe i jakościowe parametry pracy. Codzienna realizacja schematów pracy jest wynagradzana jedynie za efekty. *Sprzedales polisę ubezpieczeniową lub produkt inwestycyjny – masz wynagrodzenie i prowizję* – mówił jeden z Menedżerów podczas przeprowadzanych badań.

W zależności od stażu każdego ze współpracowników istniały zróżnicowane formy dodatków motywacyjnych, uzależnione od wyników sprzedaży wszystkich Przedstawicieli, rekrutacji planowanej liczby kandydatów na Przedstawicieli i wyników poszczególnych osób w zespole danego Menedżera. Dyrektor realizował cele rekrutacyjne i tzw.

⁸ Korzystające z elementów charakterystycznych w psychologii zorientowanej na proces.

⁹ Wszelkie imiona w badaniu i w przytaczanych cytatach zostały zmienione na fikcyjne, w celu zachowania anonimowości, o której zapewniałem osoby badane.

¹⁰ Cytaty z terenu badawczego w tekście ciągłym piszę kursywą, cytaty z tekstów innych autorów – czcionką prostą w cudzysłowie. We wszystkich cytatach z ankiet wypełnionych przez badanych zachowuję oryginalną ortografię i interpunkcję.

wdrożeniowe¹¹ dotyczące kadry menedżerskiej średniego szczebla – Menedżerów Zespołów. Cele dodatkowe były związane z tzw. liczbą Przedstawicieli wdrożonych, tzn. osiągających określony wynik sprzedaży produktów ubezpieczeniowo-finansowych.

To, co bardzo mnie zainteresowało w kontekście opisu naukowego, to metody, jakimi Menedżerowie motywują Przedstawicieli do osiągnięcia rezultatów w takiej formie współpracy, przy tak precyzyjnym rozliczaniu z ilościowych wyników pracy¹².

Istnieje wiele zawodów, w których rozlicza się pracowników metodą akordową, czyli np. z liczby spakowanych paczek cukierków. Jest to charakterystyczne dla robotników w fabrykach (Konecki, 2007), ale nie dla zawodu wymagającego znacznie większej liczby kompetencji twardych (wiedza o rynkach finansowych i skomplikowanej budowie produktów) i miękkich – związanych z budowaniem relacji, kultury zaufania, a jednocześnie samodyscypliny.

Pracownicy tego typu zostali nazwani w literaturze nauk o zarządzaniu *knowledge workers*. Po raz pierwszy użył tego terminu Drucker w 1959 r. w książce *Landmarks of Tomorrow*. Zagadnienia dotyczące „pracowników wiedzy” oraz ich definicja dość intensywnie zmieniały się w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat. W 1977 r. na podstawie gospodarki amerykańskiej Porat pokazał wskaźniki dotyczące liczby pracowników wiedzy – okazało się, że akwizytorzy stanowią ponad połowę całej listy *knowledge workers* (Kowalski, 2011, s. 310). Ich praca polega na inicjowaniu kontaktów z klientami. Z podobnych technik korzystają Agenci Ubezpieczeniowi i ich Menedżerowie.

Warto również zwrócić uwagę na zabieganie o klienta przez całą kadrę menedżerską¹³ badanej firmy – co ma implikacje praktyczne, ponieważ to od aktywności Przedstawicieli i kadry menedżerskiej zależało finalnie to, do jakiej liczby klientów dotrą *ze swoją rozmową dotyczącą bezpieczeństwa finansowego i planów finansowych*, jak usłyszałem w terenie badawczym.

Tak więc kompetencje ludzi pracujących w dystrybucji ubezpieczeń powinny obejmować określone zdolności poznawcze, fizyczne oraz emocjonalne. Są one wymagane

¹¹ Cele wdrożeniowe są związane z osiągnięciami poszczególnych Menedżerów Zespołów.

¹² Najczęściej praktykowaną formą zatrudnienia w Polsce jest wciąż umowa o pracę (w szczególności dotyczy to pracowników typu *knowledge workers*), w przypadku której pracownik jest w pełni chroniony w ramach kodeksu pracy. Rozliczanie pracownika z efektów pracy jest również zdefiniowane w formie zakresu obowiązków. W praktyce rozliczanie to nie jest jednak tak rygorystyczne jak w sprzedaży czy innej pracy opartej o ilościowe cele do realizacji. Rozliczanie z efektów w szczególności dotyczy takich zawodów, w których klientów trzeba pozyskiwać i dzięki swojej własnej aktywności można osiągać zaplanowane rezultaty. W taki sposób są budowane tzw. plany sprzedaży, których efektem jest finalizacja transakcji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem.

¹³ Z tego względu w społecznościach lokalnych są identyfikowani jako akwizytorzy, w odróżnieniu od doświadczonych Przedstawicieli – Agentów, którzy postrzegani są albo jako finansistów, albo specjalistów od ubezpieczeń. Jest to problem badawczy na przyszłość, ponieważ istotne poznawczo byłoby zbadanie, gdzie przebiega granica „lepszego strony mocy”, czyli bycia postrzeganym jako specjalista / finansista. Inna jest motywacja do kontaktu z akwizytorem, inna – z finansistą. W pierwszym przypadku można zaobserwować niechęć.

z powodów czysto praktycznych, ponieważ liczba „nie” od klienta¹⁴ przynajmniej w pierwszym okresie pracy jest dość duża – ważne, by Przedstawiciele byli na to uodpornieni.

Zdolności poznawcze Przedstawicieli i Menedżerów mają więc istotne znaczenie z punktu widzenia treści i formy pracy z Klientami, których spotykają.

Zdolności poznawcze to mentalne zdolności do przetwarzania informacji i rozwiązywania problemów. Zdolności fizyczne to naturalne i rozwojowe zdolności do szybkości, siły, elastyczności i użycia ich wszystkich w praktyce. Inteligencja emocjonalna zaś jest w tym kontekście formą inteligencji socjalnej, monitorującej i kształtującej emocje własne i emocje innych (Zeffane-Fromholtz, Creed, 2006, s. 44), co ma znaczenie od samego początku procesu rekrutacji do zawodu Agenta Ubezpieczeniowego¹⁵.

Na początku edukacji Przedstawicieli, już od wdrożenia na stanowisko pracy, rosną wymagania dotyczące konkretnej wiedzy i umiejętności standardów rozmowy z klientem: od administracyjnego rozumienia ochrony danych osobowych oraz tzw. danych wrażliwych aż po przeprowadzanie Analizy Potrzeb Klienta¹⁶, ogólnych warunków ubezpieczeń, szeregu produktów ubezpieczeniowych i inwestycyjnych.

W Polsce i w krajach zachodnich nie ma szkół agentów ubezpieczeniowych¹⁷. W związku z tym podjęcie pracy wymaga wyjątkowej elastyczności i umiejętności szybkiego uczenia się, nie wspominając o wewnętrznej motywacji i wysokich kompetencjach interpersonalnych. Czynnikiem istotnym jest również styl życia i stratyfikacja społeczna klientów, do których Przedstawiciel będzie docierał ze swojego środowiska. W praktyce codziennych spotkań okazuje się, że Przedstawiciel łatwiej dokonuje sprzedaży we własnym środowisku, o czym piszę w dalszej części rozprawy.

Branża ubezpieczeniowo-finansowa w Polsce jest wciąż słabo rozwinięta. Penetracja indywidualnych ubezpieczeń na życie w górnym kwartylu dochodowym Polaków wynosi ok. 20%¹⁸.

Na rynkach zachodnich (Wielka Brytania, Niemcy, Francja), nie wspominając już o obu Amerykach¹⁹, potrzeby ubezpieczeniowe są mocniej osadzone w świadomości

¹⁴ „Nie” od klienta – współpracownicy firmy XYZ nazywali tak odmowę klienta podczas inicjowania kontaktu przez telefon. Zjawisko to zostało nazwane w celu zidentyfikowania negatywnych treści od klienta, z którymi Przedstawiciel i Menedżer muszą umieć sobie poradzić. Powszechną praktyką była edukacja Przedstawicieli, dotycząca umiejętności radzenia sobie z „nie”. Jak mówiono, często trzeba uodpornić się na „nie” klienta, by tylko doprowadzić do spotkania z nim.

¹⁵ Określenie „Agent Ubezpieczeniowy” jako nazwa stanowiska używane było w terenie badawczym – szczególnie w oddziałach, w których kadra menedżerska badanej firmy pracowała wiele lat. Wynikało to z przywiązania do pierwotnej nazwy stanowiska.

¹⁶ Nazwy narzędzi używanych w terenie badawczym piszę wielką literą w celu podkreślenia ich roli w pracy badanych.

¹⁷ Istnieje kilka kierunków studiów licencjackich, magisterskich i podyplomowych dotyczących ubezpieczeń oraz finansów, nie uczą one jednak zawodu Agenta Ubezpieczeniowego ani nie nadają uprawnień. Takie prawo ma w Polsce tylko Komisja Nadzoru Finansowego.

¹⁸ Pentor, 7/2010.

społecznej, co powoduje zaangażowanie ludzi w zabezpieczanie swojego życia i dorobku. Poza tym zawód Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Finansowego nie jest chętnie wybierany przez poszukujących pracy. W dużej mierze to wynik negatywnej percepcji społecznej Przedstawicieli – Agentów w latach 90. XX w., kiedy to wiele polis ubezpieczeniowych na życie sprzedawano jako polisy inwestycyjne, co powodowało nieporozumienia, a w rezultacie – utratę zaufania społecznego do tego zawodu. Agenci byli również określani jako akwizytorzy albo ci, którzy chcą „wcisnąć” klientom niepotrzebne zobowiązania.

Menedżer Zespołu, pracując w oddziale ze swoim zespołem, uczy praktyki zawodu Agenta Ubezpieczeniowego. Na aspekty etyczne, także te związane z transparentnym procesem komunikacji z klientem, zwraca szczególną uwagę – przynajmniej teoretycznie. Z punktu widzenia zarządzania to on ostatecznie ocenia wykonanie zadań przez Agenta – Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Finansowego. Odpowiedzialność za zespół spoczywa zdecydowanie na Menedżerze, ponieważ podejmowane przez niego działania są związane z rekrutacją, wdrażaniem i wynikami sprzedaży poszczególnych Przedstawicieli.

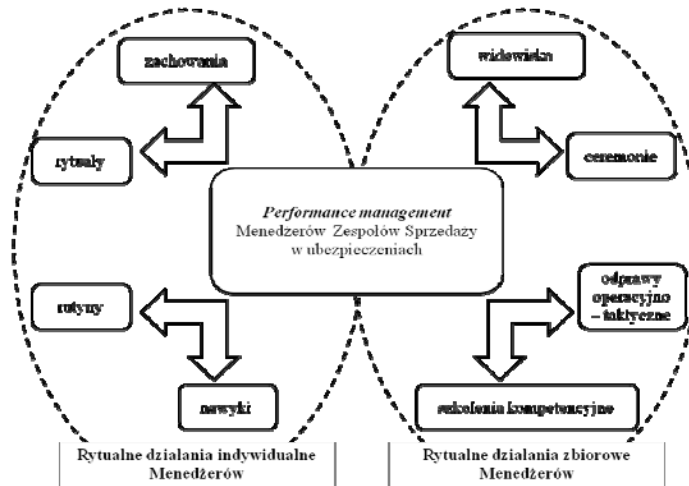
W ramach Wydziału Rekrutacji i Szkoleń przyglądałem się charakterystycznym albo wyróżniającym kompetencjom tych ludzi, którzy odnoszą sukces w korporacji. Znamiona podejścia opartego na narzędziach kontroli normatywnej i zarządzania poprzez rytuały zauważyłem w swoim własnym myśleniu w następnych miesiącach pracy dla korporacji ubezpieczeniowej. Regularnie prowadziłem poza Centralą szkolenia dotyczące standardów sprzedaży, czyli miękkich aspektów pracy z klientem, ważnych z punktu widzenia pracy przyszłych Agentów Ubezpieczeniowych. Nowi Agenci byli przysyłani na pięciodniowe szkolenie do wynajętego w tym celu ośrodka.

Przygotowując się do pracy, zobaczyłem, że zespół prowadzących używa nomenklatury charakterystycznej dla materii ubezpieczeniowej. Sposób, w jaki to robili, był interesujący i nastawiony na wywołanie entuzjazmu, aury wokół zawodu Agenta. Wówczas – identyfikując takie działania na styku zachowań organizacyjnych, rytuałów i kompetencji wymaganych przez badaną korporację – zdałem sobie sprawę, że każde

¹⁹ Instytut LIMRA – amerykański Life Insurance & Marketing Research Association – zajmuje się od 1916 r. badaniami nad rynkiem ubezpieczeń i finansów na całym świecie. Corocznie przedstawia badania ilościowe i jakościowe pod względem dystrybucyjnym. Na dalszym etapie rozwoju firma rozpoczęła działalność szkoleniową skierowaną do agentów ubezpieczeniowych oraz pracowników wspierających sprzedaż ubezpieczeń, a w konsekwencji – produktów finansowych. Programy szkoleniowe LIMRA oparte na *best practice* i wynikach przeprowadzonych badań pozwoliły tej organizacji dość szybko stać się globalnym liderem – szczególnie w krajach, w których model sprzedaży ubezpieczeń, a w konsekwencji – produktów finansowych (z pełną świadomością piszę o konsekwencji, ponieważ firmy ubezpieczeniowe w pierwszej kolejności zajmują się dystrybucją bezpośrednią produktów ubezpieczeniowych, a dopiero w procesie rozwoju i doświadczeń rynkowych poszerzyły paletę produktów o złożone produkty finansowe sprzedawane jako fragment ubezpieczenia, m. in. by uniknąć podatku od zysków) stał się popularny.

z nich jest podporządkowane technikom zarządzania relacjami ze współpracownikami i ma wywoływać pożądane zachowania członków Departamentu Własnej Sieci Sprzedaży.

Rysunek 1. Zarządzanie oparte na narzędziach kontroli normatywnej i rytuałach Menedżerów Zespołów Sprzedaży w ubezpieczeniach – na podstawie badań własnych.



Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na rysunku, podzieliłem zakresy zarządzania w badanej firmie XYZ na te, które obejmują rytualne działania indywidualne Menedżerów, oraz te, które obejmują rytualne działania zbiorowe. Ma to szczególne znaczenie w analizie badań: zachowania organizacyjne mają odmienny charakter w kontekście indywidualnym, grupowym i organizacyjnym, wymagają od Menedżerów wykorzystania innych kompetencji w oddziaływaniu na współpracowników.

Już wtedy podjąłem pierwsze prace nad zbadaniem tej organizacji i podejścia do zawodu Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Finansowego. Wówczas nie potrafiłem jeszcze nazwać tego dziedziną *organizational behavior* (tłum. zachowania organizacyjne). Odbierałem to raczej jako entuzjastyczny przekaz tworzony wokół zawodu Przedstawiciela.

W korporacji XYZ wyższa kadra zarządzająca przywiązywała szczególną wagę do identyfikacji stanowiska wypisanej na wizytówce sprzedawców, czyli Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych. W wystąpieniach kadry zarządzającej jako kluczowy element pracy Menedżera przedstawiano to, by ze względu na tworzenie standardów odrębnych od tych obowiązujących w innych towarzystwach ubezpieczeniowych zwracał uwagę na posługiwanie się prawidłową nazwą wewnątrz firmy.

Pierwsze szkolenie, które prowadziłem dla badanej firmy, nosiło tytuł „*Rekrutacja i Selekcja Wyjątkowych Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych*”. W grupie złożonej z trenerów i zewnętrznej konsultantki pracującej dla badanej firmy dało się

zauważyć wiele aspektów języka Multi Level Marketingu²⁰ i języka neurolingwistycznego programowania (NLP)²¹. Materiały szkoleniowe precyzyjnie określały, co Menedżer powinien mówić podczas spotkań z kandydatem (był to model trzech spotkań: pierwsze z Menedżerem Zespołu, drugie – z Dyrektorem Oddziału i trzecie – z Regionalnym Dyrektorem Sprzedaży). Każde ze zdań w poszczególnych blokach wypowiedzi było przemyślane pod względem efektu emocjonalnego, jaki miało wywołać w kandydacie do współpracy. Okazało się również, że poszukiwanie kandydatów jest prawdziwym wyzwaniem dla Menedżera Zespołu.

Osoby pracujące w tego typu biznesie, jak mówiono w trakcie zajęć, powinny wchodzić do firmy z potencjałem własnej przedsiębiorczości, odznaczać się wysoką kulturą osobistą, znać podstawowe terminy ekonomiczne i mieć wysokie umiejętności interpersonalne. Menedżerowie uzupełniali te komentarze wypowiedziami o roli własnego autorytetu, manifestowali własne umiejętności rozmowy z klientem w tym biznesie, w branży – jak to najczęściej określali podczas zajęć. Ogólnie rzecz ujmując, takie osoby powinny posiadać potencjał przedsiębiorczy, który pozwoli im rozkwitnąć w tym biznesie – powiedział Dyrektor jednego z oddziałów w centralnej Polsce.

Menedżerowie i Dyrektorzy powszechnie posługiwali się takimi oto opiniami o roli Agenta – Przedstawiciela w społeczeństwie:

[M2_D21] „Przedstawiciel Ubezpieczeniowo-Finansowy to osoba, która w razie tragedii życiowej, mniejszej czy większej, pojawia się z gwarantowanymi środkami do życia, a przynajmniej jako wsparcie dla najbliższych klienta”.

Przyglądałem się każdej relacji służbowej i prezentacjom zarządczym jako pozafinansowym aspektem motywowania, ponieważ brak zależności służbowych w rozumieniu kodeksu pracy był praktycznym utrudnieniem w stosowaniu przejrzystego systemu kar i nagród. W tego typu sytuacjach zachodzi swego rodzaju gra pomiędzy kadrą zarządzającą a Przedstawicielami, o czym piszę w dalszej części rozprawy. Menedżer ma przed sobą wyzwanie motywowania pozafinansowego. Wpływ na to, co dzieje się w organizacji, mają w dużym stopniu stosunki międzyludzkie. Relacje nie pozostają bez wpływu na kulturę firmy, klimat organizacyjny i współpracę (Ścibiorek, 2010, s. 67).

Aparat prawny stosowany w regulacji współpracy pomiędzy menedżerem a pracownikiem jest określony w kodeksie pracy, natomiast w umowie o współpracy, czyli

²⁰ Model sprzedaży wyrosły na gruncie amerykańskim, polegający na sprzedaży wszelkiego rodzaju dóbr i usług przez niezależnych konsultantów podczas inicjowanych kontaktów z klientami np. w ich domu. Najczęściej początki procesu rozwijania własnego biznesu polegają na oferowaniu dóbr i usług znajomym.

²¹ NLP – neurolingwistyczne programowanie – to technika polegająca na używaniu struktur języka, których stosowanie wskazuje na zależność pomiędzy zachowaniem człowieka a stosowanym językiem. Kontrowersyjna subdyscyplina (odrzucająca przez większość psychologów), odkryta na gruncie psychoterapii w latach 70. XX w. w Stanach Zjednoczonych.

umowie agencyjnej, odpowiedzialność za prowadzenie działalności gospodarczej spoczywa na każdym, kto na takich warunkach podjął współpracę z korporacją. Paradoks tej sytuacji jest ciekawy z punktu widzenia nauk o zarządzaniu: relacja podwładny – przełożony jest zdefiniowana po części w umowie, bez uwzględnienia instrumentów kształtujących kulturę pracy danego zespołu, za co finalnie odpowiada Menedżer Zespołu.

Pozwala to na zaistnienie specyficznej kultury pracy, ponieważ identyfikacja współpracy od strony formalnej generuje określone zachowania organizacyjne – z racji ograniczenia w korzystaniu z formalnych instrumentów motywowania, takich jak siatka płac, premie uznaniowe itp. Motywuje się pracowników do starań o uzyskanie premii i nagród, poprzez – zazwyczaj – wskazanie zadania oraz oczekiwanego efektu ilościowego bądź jakościowego. Stosunki pracy stawiają każdego członka organizacji w sytuacji uprzywilejowanej. Jak jest to zorganizowane w XYZ? To pytanie wielokrotnie przewijało się podczas pracy w terenie badawczym.

Praca Dyrektora Oddziału w branży ubezpieczeniowo-finansowej polega na zarządzaniu Menedżerami Zespołów i ich zespołami Przedstawicieli. Oczekiwany wynik pracy jest określany jako osiągnięcie konkretnej liczby zrekrutowanych Przedstawicieli i realizacja planu sprzedaży o określonej jakości (tzw. Wskaźnik Jakości Sprzedaży) – pozwala to na osiągnięcie określonego poziomu zarobków. Podejście takie generuje szereg aktywności Menedżerów, którzy mają za zadanie nauczyć wykonywania zawodu (o braku wyższej szkoły w tym zakresie wspominałem), podnosić kompetencje Przedstawicieli w zakresie znajomości produktów (ich zawartość potrafi się zmienić kilka razy w krótkim okresie), znajomości prawa ubezpieczeniowego, podstawowej wiedzy na temat ekonomii i rynków finansowych. W tym samym czasie mają rekrutować i selekcjonować utalentowanych kandydatów na stanowiska Przedstawicieli. Bycie zmotywowanym i motywowanie Przedstawicieli to ciągła praca nad sobą i zespołem, czego mogłem doświadczyć w terenie.

Sekuła (2008, s. 7) pisze:

Motywacja miała i zawsze będzie mieć ogromne znaczenie dla ludzi, bo nadaje sens ich życiu. Jest to złożone zagadnienie, ponieważ zachowanie ludzkie jest skomplikowane i nie zawsze zrozumiałe. Dużo trzeba poznać, wiedzieć i samemu doświadczyć, aby pojąć sztukę motywowania i umieć dobrze ją stosować w praktyce. Jest to zadaniem kierowników, ocenianym przez pryzmat jakości ich relacji z własnymi pracownikami. Prawdziwa tajemnica motywacji polega na stwarzaniu takich warunków w środowisku pracy, aby ludzie czuli się wolni od wpływów zniechęcających i niszczących ich dobre chęci (według Maxwella).

W nawiązaniu do tej myśli o „skomplikowanym i nie zawsze zrozumiałym” zachowaniu ludzkim podjąłem wyzwanie zbadania kulturowego zakresu zachowań Menedżerów w motywowaniu pozafinansowym.

Poszukiwanie metod badawczych pomocnych w uchwyceniu zjawisk związanych z życiem organizacyjnym było nie lada wyzwaniem. Metodologia zarządzania definiuje metody rozumiejące, których celem jest „poznanie organizacji systemu zarządzania rozumianych jako byty konstruktywistyczne – grupa społeczna, system znaczeń”, jako podejście w paradygmacie interpretatywnym (Czakoń, 2011, s. 2011). Skorzystałem z niego jako z najbardziej użytecznego ontologicznie i aksjologicznie. Sięgnąłem również do metod antropologicznych²².

Zachowania organizacyjne z terenu badawczego – w takim wymiarze, w którym pozwoliłyby na zbudowanie teorii ugruntowanej (Charmaz, 2009) – były dla mnie największym wyzwaniem.

²² Czytaj więcej:
http://www.academia.edu/1618101/Kategoria_interpretacji._Od_antropologii_symbolicznej_Clifforda_Geertza_do_neuroantropologii,
pobrano 4.01.2013.

CZEŚĆ TEORETYCZNA

Rozdział 1. Charakterystyka kultury produkcji w „fabryce” ubezpieczeniowo-finansowej

Określenie kultura produkcji można zawdzięczać Menedżerom Organizacji, którzy opowiadają o „dowożeniu wyników” na koniec miesiąca. *Moim celem jest dowieźć produkcję moich ludzi na koniec miesiąca i tak zarządzam aktywnościami Przedstawicieli, aby to zrobić* – mówił Menedżer z południa Polski. O kulturze produkcji piszę szczegółowo w jednym z podrozdziałów, ponieważ kultura badanej organizacji zbliża się do kultury organizacji przemysłowych albo produkcyjnych (Konecki, 2007), gdzie praca na akord jest standardem oczekiwanym i wymaganym.

W „fabryce ubezpieczeń i finansów” przynależność do organizacji rozumiem jako „pracę dla firmy XYZ”, deklarowaną przez Dyrektorów Oddziałów i Menedżerów – traktowanych jako członkowie organizacji i tak identyfikowanych. Ze względu na odgrywaną przez nich rolę będę nazywał ich w rozprawie Dyrektorami Oddziałów i Menedżerami Zespołów. Obie te dwie grupy razem, dla uproszczenia i w celu uwidocznienia ich funkcji, określam Menedżerami Organizacji.

1.1. Podmioty: tożsamość w ubezpieczeniach

Z socjologicznego punktu widzenia ludzie pracujący w instytucji czy organizacji odczuwają w mniejszym bądź większym stopniu identyfikację z nią samą jako grupą. Pojęcie „grupa własna” jest w naukach społecznych uznawane za fundament rozumienia tożsamości (Turner, 1987; Czarnota-Bojarska, 2010).

Dlaczego zaczynam od tożsamości? Identyfikacja z określonymi barwami organizacyjnymi, szczególnie w obszarach reprezentujących instytucje na zewnątrz, ma znaczenie symboliczne, biznesowo-ekonomiczne oraz w kontekście *public relations*. Dystrybutorów, sprzedawców, przedstawicieli handlowych traktuje się jako przynależnych firmie, instytucji czy organizacji albo zintegrowanych z nią w relacji „człowiek równa się firma”²³. Podczas badań spotkałem się ze specyficzną identyfikacją – tożsamością firmową. Dwubiegunowość jej rozumienia miała dla pracowników badanej firmy charakter utylitarny sytuacyjnie²⁴.

²³ W znaczeniu podmiotowym obu identyfikacji, jako należnych sobie i zawartych w sobie nawzajem.

²⁴ W zależności od sytuacji podmiot, czyli pracownik, może eksponować wygodne, pożyteczne dla siebie informacje w celu realizacji określonego partykularnego interesu. Jest to związane w szczególności z pojęciem atrybucji zewnętrznej i wewnętrznej w zależności od kontekstu. Czytaj więcej w: F. Heider, *Teoria atrybucji*, w: *The Psychology of Interpersonal Relations*, Hillsdale 1958.

W zawodach, które są obarczone wysokim ryzykiem fluktuacji, a relacja współpracownik – firma zakłada łatwość zerwania kontraktu o współpracy (tak jest również w branży ubezpieczeniowej), znacznie większą rolę odgrywa sieć powiązań (Parker, 2010) między współpracownikami firm. Ma ona często charakter nieformalny, a łatwość przemieszczania się z firmy do firmy jest spowodowana m.in. niskim poczuciem przywiązania do organizacji, do jej tożsamości²⁵.

Miejsцем badania jest korporacja ubezpieczeniowo-finansowa, nazywana w tej rozprawie zamiennie firmą i korporacją XYZ. Zobaczmy więc, jak konstrukcja organizacji wpływa na tożsamość poszczególnych jej członków. Czy aby na pewno członków, czy może raczej przedstawicieli²⁶ albo przedsiębiorców, którzy oferują swoje usługi pod określoną marką?

Badana korporacja podzieliła swoją dystrybucję między kanały zewnętrzne (agencje doradztwa finansowego – tzw. multiagencje, z którymi kilkunastu partnerów biznesowych ma podpisane umowy) i kanał wewnętrzny w postaci Departamentu Własnej Sieci Sprzedaży.

Na warsztat badawczy wziąłem współpracowników kanału wewnętrznego, który jest uważany za „okręt flagowy” organizacji, już istniejący i dążący do zaistnienia w jeszcze większym zakresie w świadomości społecznej Polaków jako marka preferowana. Departament Własnej Sieci Sprzedaży, potocznie nazywany w organizacji Siecią Sprzedaży, jest konstruktem (Czarniawska, 2010) najmocniej identyfikowanym ze standardami organizacji.

Dzieje się tak dlatego, że niewiele korporacji czy firm ubezpieczeniowych ma własną sieć sprzedaży, przez którą komunikują otoczeniu biznesowemu swoją stabilność i zaufanie, jakim cieszą się dzięki takiemu wizerunkowi. Omawiana sieć obejmuje 42 oddziały²⁷ w całej Polsce, podzielonej na cztery regiony. W każdej z placówek za zarządzanie odpowiada Dyrektor Oddziału oraz zespół Menedżerów Sprzedaży, którymi razem zarządza Dyrektor Regionalny w danej części kraju.

Dyrektorzy Oddziałów i Menedżerowie Zespołów są zatrudniani na podstawie umowy o współpracy. Każdy prowadzi własną działalność gospodarczą z zastrzeżeniem umowy cywilno-prawnej o świadczeniu usług doradztwa finansowo-ubebezpieczeniowego na

²⁵ Czytaj więcej: M. Csikszemintalyj, *Przepływ emocjonalny*, Wydawnictwo Moderator 2005.

²⁶ Określenia „Przedstawiciel Ubezpieczeniowo-Finansowy”, „Menedżer Zespołu”, „Dyrektor Oddziału” i „Menedżerowie Organizacji” zapisuję jak nazwy własne, od wielkiej litery, gdy dotyczą członków badanej organizacji XYZ (korporacji, firmy). Używam również zapisu „menedżer”, „przedstawiciel”, „dystrybutor”, „sprzedawca” – w znaczeniu ogólnym, poza badaniem. Nie dotyczą one wówczas grupy badanej, lecz szerokiego zakresu rynkowego i ontologicznego.

²⁷ Dane: intranet korporacji XYZ, 10.05.2011.

wylącznie. Jest to zapis formalizujący i regulujący stosunek współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Jaka jest w tym przypadku definicja tożsamości grupy własnej i co ta tożsamość oznacza dla członków badanych grup?

Każdy współpracownik w tego typu strukturze zarządzania przechodzi kurs i zdaje egzamin państwowy – zgodnie z wytycznymi Komisji Nadzoru Finansowego²⁸. W ten sposób uzyskuje się uprawnienia do sprzedaży produktów ubezpieczeniowo-finansowych. W związku z tym jedną z funkcji Dyrektorów i Menedżerowie jest sprzedaż, co może być dodatkowym źródłem przychodu. To częsta praktyka, że Menedżerowie Organizacji zajmują się obsługą polis i produktów, które sprzedali przed awansem na stanowisko menedżerskie²⁹. Wiele z awansów – promocji w toku rozwoju kariery wewnętrznej – odbywa się poprzez nominację wewnętrzną.

Myśląc o Agencie Ubezpieczeniowym jako sprzedawcy i pośredniku w sprzedaży, o jego bezpośrednim przełożonym – Menedżerze Zespołu, nazywanym w literaturze zarządzania zasobami ludzkimi menedżerem operacyjno-taktycznym, oraz o Dyrektorze Placówki – Oddziału, nazywanym w literaturze zarządzania menedżerem wyższego szczebla, szukałem elementów (innych niż wspólnota celów), które łączą ich i pozwalają mówić o „grupie własnej”.

Elementem zdecydowanie wyróżniającym strukturę Departamentu Własnej Sieci Sprzedaży w Obszarze Dystrybucji na tle innych działów handlowych jest forma, na podstawie której wymieniona powyżej struktura pracuje:

W ramach umowy agencyjnej agent zobowiązuje się za określonym wynagrodzeniem, którym jest prowizja, czyli określony procent od wartości transakcji, do stałego pośrednictwa w zawieraniu umów – wówczas jest to forma pośrednictwa lub samodzielnego zawierania ściśle określonego rodzaju umów na rzecz zleceniodawcy – wtedy mamy do czynienia z drugą formą umowy agencyjnej, a mianowicie przedstawicielstwem (Myjak, 2011, s. 174).

Repertuar form zatrudnienia stosowanych w dzisiejszych czasach spowodował różnice w rozumieniu pojęć „bycie pracownikiem danej organizacji” i „praca na rzecz danej organizacji”. To drugie pojęcie znacznie bardziej przystaje do dzisiejszej definicji bycia pracownikiem dystrybucji czy też – bardziej potocznie, branżowo – sprzedaży.

²⁸ Dziennik Ustaw nr 125, rozporządzenie ministra finansów, ustawa z dnia 7 lipca 2005 r. Jest to model charakterystyczny dla sprzedaży bezpośredniej, w Polsce praktykowany w takich firmach jak Amway czy Avon, z główną różnicą polegającą na aspektach prawnych, takich jak konieczność uzyskania uprawnień z Komisji Nadzoru Finansowego (http://www.knf.gov.pl/dla_ryнку/posrednictwo/dzialalnosc_agencyjna.html, pobrano dnia 11.12.2012) oraz ich odnawiania poprzez przejście odpowiedniego cyklu szkoleń z zakresu sprzedaży usług ubezpieczeniowo-finansowych.

²⁹ Przedstawiciel, gdy awansuje na stanowisko menedżerskie, może (choć nie musi) sprzedawać polisy ubezpieczeniowe i doradzać klientom. Stałe uczestniczy w tych procedurach ze względu na proces uczenia nowych adeptów zawodu – Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych.

1.2. Forma współpracy i jej wpływ na poczucie tożsamości organizacyjnej

Rozróżnienie organizacji i jej otoczenia jest przedmiotem badań i zainteresowań nauk o zarządzaniu od lat 50. XX w. aż do dnia dzisiejszego, gdy koszty związane z pracą coraz częściej przesuwają się w stronę pracownika. Jest to trend globalny (Armstrong, 2007; Griffin, 2010; Stoner, Freeman, Gilbert, 2011; Król, Pochtowski 2011). Tożsamość pracownika jest uważana za „własność” firmy, podczas gdy sam pracownik uważa się za otoczenie organizacyjne.

Taką tendencję można zauważyć szczególnie w branży IT i wysokich technologii oraz w obszarach dystrybucji. Dotyczy ona dystrybutorów i sprzedawców. Jeszcze 10 lat temu to zjawisko miało inaczej skonfigurowaną tendencję – istniały branże i zawody dopiero pojawiające się na rynku (np. trener biznesu), a dywersyfikacja kosztowa formy zatrudnienia nie była priorytetem. Była nim bowiem dystrybucja, która w tamtym czasie – niezależnie od formy – była dość skuteczna ze względu na brak nasycenia rynku wszelkiego rodzaju dobrami i usługami.

W branży ubezpieczeń istnieją mechanizmy mające stymulować Agentów Ubezpieczeniowych (ekonomicznie i psychologicznie) do zwiększania aktywności, a co za tym idzie – do podniesienia wyników sprzedaży. Jeśli „ogniskowanie tożsamości” jest celem kadry zarządzającej, szczególnie tej charyzmatycznej (Zarębska, 2009), to mechanizmem wpływającym na konstytuowanie się stosunku współpracy pomiędzy Towarzystwem Ubezpieczeniowym a kandydatem / kandydatką na Agenta jest forma zatrudnienia, niebędąca stosunkiem pracy. Wynikają z tego specyficzne problemy dotyczące wiarygodności agentów ubezpieczeniowych. Są one dość powszechne na świecie i dotyczą pogranicza prawa, etyki i tożsamości (Warner, 1976). Przez taki system współpracy z korporacjami, które przekazują w ręce agentów narzędzia i produkty, organizacje nie są na razie w stanie zapobiegać pewnym nadużyciom. Trwa to co najmniej od lat 60 XX w.³⁰.

Warto tu przypomnieć moje wyjaśnienie z początku tego rozdziału dotyczące tożsamości organizacyjnej w rozumieniu indywidualnym i dodać za Czarnotą-Bojarską (2010, s. 70): „(...) Sam fakt zatrudnienia spełnia regułę metakontrastu i będzie dla

³⁰ O tym piszę w rozdziale dotyczącym etyki.

pracowników wystarczającą przesłanką uznania organizacji za grupę”. Różnice między umową agencyjną a umową o pracę prezentuje poniższa tabela.

Tabela 1. Porównanie stosunków pracy: umowa agencyjna o współpracy i umowa o pracę.

Umowa agencyjna – o współpracy		Umowa o pracę
Samodzielne regulowanie należności wynikających z prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej: składki ZUS, podatek dochodowy		Regulacja należności wynikających z kodeksu pracy po stronie Pracodawcy
Możliwość odliczania kosztów prowadzenia działalności gospodarczej w wysokości zadeklarowanego procenta rozliczenia podatku		Brak takiej możliwości
Nielimitowany czas pracy, niezależnie od miejsca jej wykonywania		Czas i miejsce pracy jasno określone w kodeksie pracy
W przypadku choroby – brak świadczenia od podmiotu współpracującego, świadczenie wypłaca ZUS		W przypadku choroby – świadczenie od Pracodawcy w wysokości 80% dochodu
W przypadku renty – najniższe świadczenie z ZUS		W przypadku renty – świadczenie uzależnione od wysokości zarobków pracownika
Najniższa składka emerytalna, co przekłada się na najniższą emeryturę z okresu pracy w takiej formie z ZUS		Składka emerytalna uzależniona od wysokości zarobków. Im wyższe zarobki, tym wyższa składka emerytalna, co ma wpływ na wyższą emeryturę za okres pracy w takiej formie
Podsumowanie		
Konsekwencje dla tożsamości Pracownika i dla tożsamości organizacyjnej	Większe prawdopodobieństwo braku poczucia przynależności do określonych barw organizacyjnych, możliwość utylitarnego eksponowania własnej tożsamości organizacyjnej w zależności od kontekstu, np. wobec klientów. Ekspozycja wykonywanej przez siebie pracy, a nie pracy wykonywanej na rzecz określonego pracodawcy	Większe prawdopodobieństwo poczucia przynależności do organizacji, wywołane jednoznacznością definicją pracy wykonywanej na rzecz określonego pracodawcy, a nie – pracy wykonywanej przez siebie. Budowanie więzi psychospołecznej z pracownikiem, dzięki czemu dochodzi do wspierania i ugruntowywania tożsamości organizacji jako grupy własnej w ramach życia w określonej społeczności

Źródło: opracowanie własne.

Za sprawą umów o współpracy zawieranych z osobami prowadzącymi działalność gospodarczą każdy zespół jest grupą jednoosobowych przedsiębiorców mającą osiągać określone cele. Tożsamość organizacyjna (Myjak, 2011) budowana na takim fundamencie ma inne parametry wiążące z organizacją niż w przypadku zatrudnienia na podstawie umowy o pracę.

Plany i wskaźniki jakościowe egzekwowane od Menedżerów Zespołów dotyczą każdego aspektu ich pracy, przekładają się na kulturę pracy bliższą metodom Multi Level

Marketingu³¹ niż tradycyjnej sprzedaży. Struktura zarządzania Menedżerów Zespołów dystrybucji na średnim, wykonawczym poziomie jest skonstruowana w taki sam sposób jak działalność Agenta Ubezpieczeniowego na rzecz klienta. Menedżerowie Zespołów Sprzedaży i Przedstawiciele – Agenci, pracujący na podstawie jednoosobowej działalności gospodarczej, różnią się od pracowników etatowych pod względem subiektywnego natężenia identyfikacji z firmą (Mael, Ashforth, 1992).

Natężenie to ma związek ze zjawiskiem depersonalizacji, ponieważ proces kategoryzacji „ja” prowadzi do uznania siebie za element grupy, z którą łączą daną osobę identyczne zmienne – w tym przypadku chociażby forma współpracy. Konsekwencja takiego rozumienia uwidacznia się w uznawaniu celów grupowych za własne, co wiąże się z większą skłonnością do empatyzowania z członkami grupy i z odczuwaniem własnej satysfakcji w przypadku osiągnięć. Kategoryzacja „ja” członka grupy podnosi atrakcyjność tych, którzy w łatwiej identyfikowalny sposób reprezentują cele i wartości grupy (Hogg, Hains, Mason, 1998; Czarnota-Bojarska, 2010). Kategoryzacja „ja” będzie więc uzależniona od manifestacji samej identyfikacji z grupą i przynależności do organizacji.

Charakterystycznym zjawiskiem jest identyfikacja manifestowana w kontekście przeszłych doświadczeń. Im mniej doświadczeń z przeszłości dotyczyło odczuwania identyfikacji z grupą, tym mniejsza była manifestacja tej identyfikacji. Identyfikacja dotycząca sytuacji, w których jedne grupy zawierają się w innych, większych, będzie uwypuklała tzw. identyfikacje zagnieżdżone, mające znaczenie dla organizacyjnego zakresu eksponowania tożsamości np. poprzez zachowania (Ashforth, Johnson, 2001).

W badanej przeze mnie strukturze zarządzania dokładnie widać było zakres identyfikacji członków-partnerów XYZ, ponieważ każdy Przedstawiciel należał do określonego zespołu prowadzonego przez Menedżera Zespołu (pierwsze zagnieżdżenie), Menedżerowie wraz z Przedstawicielami przynależeli do określonego oddziału – placówki w danym mieście prowadzonego przez Dyrektora Oddziału (drugie zagnieżdżenie), Dyrektorzy wraz z Menedżerami i Przedstawicielami należeli do Regionu, który prowadził Dyrektor Regionalny (trzecie zagnieżdżenie).

Identyfikacje zagnieżdżone kierują uwagę badacza stosującego obserwację uczestniczącą na homogeniczny charakter poszczególnych grup. Dany Przedstawiciel jest w podobnej sytuacji jak inni Przedstawiciele z jego oddziału, ale też jak ci w oddziale

³¹ Multi Level Marketing w rozumieniu dystrybucyjnym, czyli sprzedaż poprzez kontakty z innymi ludźmi w danej społeczności oraz sposoby rekrutacji do sieci dystrybutorów. Te dwa aspekty odróżniają MLM od sprzedaży bezpośredniej.

oddalonym o 500–600 km. Menedżerowie tak samo – są również w analogiczny sposób rozliczani z efektów pracy swoich zespołów i ich pojedynczych członków. Liczebność zespołów Przedstawicieli (od 3 do 15 osób³²) wpływa na ich poczucie przynależności. W małych zespołach proces zachodzi naturalnie, poprzez integrację wokół wspólnych celów.

1.3. Kilka tożsamości w jednym miejscu

Jeśli poszukamy innych elementów wpływających na tożsamość organizacyjną (pomijając już formę zatrudnienia bądź współpracy), kluczowym czynnikiem okażą się warunki wewnętrzne i zewnętrzne, w jakich pracuje kadra wykonawcza i zarządzająca.

Dynamika procesów zarządzania, stymulowana przez otoczenie organizacyjne i wewnętrzne napięcia, kreuje „tożsamości wynikające ze zdarzeń w kontekście” (White, 2011, s. 12). Tożsamości te tworzą się pod wpływem zdarzeń, zmian w otoczeniu: dążenia zmierzają w kierunku kontroli nad niepewnością i pracy po nowemu (Koźmiński, 2004 s. 73-77), w konsekwencji zaś – nad innymi tożsamościami. Polega to na wychodzeniu skądś i wchodzeniu gdzieś.

White podaje przykład sieci domów (*netdom*), polegający na działalności człowieka w Internecie, gdzie jednostka może mieć kilka tożsamości (np. na różnych forach). W kontekście organizacji społecznej autor wskazuje na „(...) dwa oblicza, którymi są zezwalanie na świeże działania oraz ich blokada. Blokada może być skutkiem wzajemnego splątania się tożsamości, pomimo pewnej swobody, częściowego odłączenia jednej z nich” (White 2011, s.14), co jest charakterystyczne dla pracy Menedżerów.

Wchodzenie w rolę Menedżera bądź Przedstawiciela wiąże się z czerpaniem z zasobów kompetencyjnych, z tożsamości nabytej w toku socjalizacji wykonanej przez kulturę korporacyjną. Kiedy Menedżer jest na spotkaniu handlowym wraz z Przedstawicielem, korzysta z własnych umiejętności perswazyjnych w celu przekonania klienta do podjęcia wiążącej decyzji. Kiedy Menedżer jest ze swoim zespołem, korzysta z kompetencji zarządczych – takie wymagania nakłada na niego w tej sytuacji jego rola. Przemieszczanie tożsamości – ról odgrywanych w środowisku pracy – sprawia, że rośnie znaczenie emocji, mających również wpływ na powodzenie.

³² Liczba Przedstawicieli w każdym z zespołów uzależniona była od zapobiegliwości Menedżera, ponieważ fluktuacja w zespołach utrzymywała się na poziomie 30–50% w skali roku. Oznaczało to w praktyce, że rekrutacja i selekcja nowych kandydatów do pracy w XYZ była procesem ciągłym. Dla mnie, jako człowieka pracującego dla biznesu od 2001 r., podany wskaźnik był liczbą ogromną. Nie przypominam sobie firmy ani organizacji, w której na stanowiskach sprzedawców byłaby tak wysoka fluktuacja. Zdarzało się więc, że w niektórych zespołach był Menedżer i jeden Przedstawiciel, a w ciągu kwartału zespół miał liczyć przynajmniej trzech Przedstawicieli na tzw. Szkoleniu Podstawowym, po zakończeniu którego podpisywali umowę o współpracę.

Dlatego też, pisząc o warunkach w tego typu pracy, część badaczy uwzględnia aspekt emocjonalny (Feldman, Skoldberg, 2002; Lapp, Carr, 2008; Hochschild, 2009; Turner, 2009; Weege, Schuh, Dick, 2011) i jego wpływ na tożsamość organizacyjną. Wynik badań Weege i jego zespołu, przeprowadzonych na 96 pracownikach *call center*³³, okazał się interesujący z punktu widzenia budowania tożsamości pracowników. Okazało się, że pracownicy, którzy odczuwali większą identyfikację z firmą, łatwiej radzili sobie ze stresem wywołanym przez kontakt z klientami typu *rude* (ang. 'niegrzeczni').

Podczas własnych badań obserwowałem, jak Przedstawiciele wychodzą razem na kawę, by opowiedzieć sobie o ciężkich sesjach telefonicznych – Menedżerowie pilnują ich uczestnictwa (szczególnie w przypadku Przedstawicieli rozpoczynających karierę) i wysłuchują narzekań³⁴ w związku z ogromną liczbą odmów spotkań handlowych. Wspólnota celów i wspólnota norm zazębiają się podczas pracy, ponieważ kontakt między nimi pozwala zaspokajać potrzeby przynależności, empatii i zrozumienia własnej sytuacji, a normy umożliwiają utrzymanie przez cały dzień pracy *status quo* w zakresie dynamiki, wymiany informacji itp.

W praktyce celem Przedstawicieli nie jest dzielenie się kontaktami do klientów, a raczej rywalizacja i zachowywanie informacji dla siebie, szczególnie w kwestii docierania na tzw. nowy rynek (tak pracownicy dystrybucji w ubezpieczeniach nazywają nową grupę docelową klientów, np. lekarzy, prawników, sprzedawców samochodów, agentów nieruchomości, budowlanców).

W wyżej opisanych sytuacjach tożsamość organizacyjna jest elementem codziennej kultury pracy, manifestowanej w artefaktach organizacyjnych poprzez „bycie w” i konstytuowanie tego „bycia”. Jako przykład niech posłużą mijający się czasem w restauracjach McDonald’s przedstawiciele handlowi zatrzymujący się na obiad. W ramach swoich badań kilka razy miałem przyjemność zauważyć, jak przedstawiciele handlowi z różnych firm, czasem także z różnych branż, rozmawiają w restauracji o swojej pracy.

Tożsamość jest wówczas dość silnie eksponowana, jako mechanizm społeczny w ekspozycji publicznej, w której wzrasta prawdopodobieństwo bycia ocenianym przez

³³ Terminy anglojęzyczne używane w międzynarodowym środowisku naukowym w całej rozprawie piszę kursywą.

³⁴ Podczas obserwacji w terenie kilka razy miałem możliwość uczestniczyć w „sesji oczyszczającej”, podczas której Menedżer siadał w kuchni wraz z Przedstawicielem i przez kilka minut miał możliwość wysłuchać, w jaki sposób klienci komunikują odmowne decyzje dotyczące zaproszenia na spotkanie. Podczas takiej sesji Przedstawiciel miał za zadanie „oczyszczyć” swoje myśli z takiego sposobu myślenia, a następnie otrzymywał od Menedżera informację, co może robić inaczej, by klienci chętniej umawiali się na spotkania. Inni Menedżerowie nie dopuszczali do narzekania i za każdym razem starali się eksponować informacje dotyczące treści i formy rozmowy telefonicznej z klientem uzyskane od najlepszych Przedstawicieli w zespole.

innych. To w tym momencie przedstawiciele handlowi argumentują swoją tożsamość organizacyjną poprzez wskazanie na własne „logo” i zwracają uwagę na „logo” rozmówcy. To „logo” ma znaczenie – wzmacnia poczucie przynależności do „marki”, poczucie tożsamości organizacyjnej.

Budowanie poczucia wspólnoty w kontekście kierowania ludźmi ma inicjację symboliczną, ponieważ podział zadań i sposoby wykonywania pracy są sugerowane. Jest to widoczne w pracy Agentów Ubezpieczeniowych. Wyodrębnienie z tła rzeczywistości społecznej to pożądanym organizacyjnie znak kulturowy – wpływa bowiem na zmniejszanie subiektywnego odczucia podziału wewnątrz oddziałów (Czarnota-Bojarska, 2010).

Badania, które przeprowadziłem, wskazują na dwa przypadki definiowania własnej tożsamości organizacyjnej i dwa dotyczące własnej odrębności. Kiedy Przedstawiciele rozmawiają w swoim gronie podczas wspólnego obiadu w oddziałowej kuchni, w przerwie sesji telefonicznych, mówią o tym, w jaki sposób udało im się umówić spotkanie z klientem, gdy dzwonili na „zimne telefony”³⁵.

Przedstawiciele odnoszą się do identyfikacji zagnieżdżonej wokół własnej grupy. Kiedy natomiast pojawiają się wymagania związane z rozpoczynaniem pracy o godzinie 9.00 w oddziale albo u klienta, wówczas Przedstawiciele mocno manifestują swoją odrębność. *Prowadzę własną działalność gospodarczą i zarządzam sam własnym czasem* – usłyszałem kilkadziesiąt razy podczas obserwacji uczestniczącej w różnych oddziałach na terenie całej Polski.

W teorii tożsamości Stryker precyzuje, że „im wyżej w hierarchii uwydatnień tożsamość danej osoby” (Turner 2009, s. 134), tym większe prawdopodobieństwo, że własna ekspozycja roli w organizacji będzie zgodna z oczekiwaniami dotyczącymi niej samej. W codziennych działaniach menedżer będzie więc szukał okazji do eksponowania swojej tożsamości, będzie dążył do takich sytuacji, w których można ją zaznaczyć. Jeśli jestem menedżerem, to będę eksponował swoją tożsamość poprzez zachowanie bliższe społecznie akceptowanemu wzorcowi zachowania menedżera. Przynależność (a co za tym idzie – fragment wspólnej tożsamości grupy) jest dość mocno eksponowana wtedy, gdy najlepsi albo nagrodzeni za wyniki biznesowe Przedstawiciele, Menedżerowie i Dyrektorzy uczestniczą w sytuacjach społecznych sprzyjających tej ekspozycji.

³⁵ „Zimne telefony” to nazwa numerów telefonów do potencjalnych klientów, które zostały zaczerpnięte ze źródeł takich jak książka telefoniczna, ogłoszenia w gazetach i na stronach internetowych. Jest to jedno ze źródeł pozyskiwania kontaktów w branży ubezpieczeń i finansów, na które nacisk kładą Menedżerowie Organizacji.

W takich wydarzeniach jak konferencje i zewnętrzne szkolenia uczestniczy kilka albo kilkanaście firm z branży. Mimo tego dość łatwo można zidentyfikować w sali hotelowej ludzi z konkretnej firmy. Co więcej, również w przerwie, kiedy uczestnicy nie siedzą na przydzielonych miejscach (zazwyczaj przyporządkowanych według firm), można wskazać, kto pracuje w jakiej korporacji.

To, jakie znaczenie ma dla pracowników integracja i przynależność do określonych barw organizacyjnych, mogłem zaobserwować w maju 2011 r. podczas szkoleniu Briana Tracy'ego – uważanego za guru w dziedzinie sprzedaży – w hotelu Marriott w centrum Warszawy. Integracja i przynależność manifestowały się odrębnymi miejscami na sali, a kadra zarządzająca w rozmowach kularowych z innymi uczestnikami konferencji mocno eksponowała „my” organizacyjne. Wyróżniającą się kategorią manifestowaną była kategoria branży finansowej, z którą silną integrację podkreślała kadra zarządzająca.

Na poczucie identyfikacji z marką firmy XYZ wpływa również fakt jej dużej rozpoznawalności i intensywnej reklamy, która miała miejsce w momencie wejścia XYZ na rynek polski w 2007 r. XYZ dbała wówczas o rozpoznawalność marki i miała ambicję stać się firmą preferowaną w branży. Co kilka lat, wymiennie z inną firmą ubezpieczeniową, XYZ jest światowym liderem w tej branży, co również przekładało się na identyfikację Przedstawicieli i Menedżerów Organizacji.

Szczególnie dobrze było to widać w pracy z klientem – kandydaci na Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych są tego specjalnie uczeni. Na materiałach reklamowych, ulotkach i gadżetach korporacji XYZ widnieją dane o 95 mln klientów w 56 krajach świata – to jeden z argumentów najczęściej przywoływanych w rozmowach z klientami, mający świadczyć o stabilności finansowej XYZ. W tym kontekście Przedstawiciele mocno akcentują swoją przynależność do barw organizacyjnych.

W ramach prowadzonych przeze mnie obserwacji dało się zauważyć, szczególnie podczas rozmów w oddziałach, pewną tendencję w myśleniu kadry zarządzającej, dotyczącą identyfikacji z firmą. *W branży tej nie są ważne „barwy klubowe”, a umiejętności pracy z ludźmi, rozmowy, przekonywania i perswazji, bo produkty są bardzo podobne* – powiedział Menedżer podczas jednej z wizyt w oddziale.

Tego typu myślenie wpisuje się w rozumienie tożsamości organizacyjnej w dwóch kategoriach: suplementarnej i komplementarnej. Silne dopasowanie tożsamości do organizacji – kategoria komplementarna – może się pojawiać w kontekście potrzeb pracownika związanych z pracą emocjonalną (Hochschild, 2009). Takie dopasowanie

występuje wtedy, gdy własne cechy osobowe pracownika są komplementarne z charakterem wykonywanej przez niego pracy. Przykładem jest praca stewardess i stewardów, o których pisze Hochschild – emocjonalny charakter pracy związanej ze współpracą z klientem okazywał się dla pracowników satysfakcjonujący wówczas, kiedy konstelacja ich cech osobowych była komplementarna z materią pracy dotyczącą klientów.

Dopasowanie w kategoriach komplementarnych ułatwia realizację potrzeb i oczekiwań jednostki poprzez realizację potrzeb i oczekiwań firmy XYZ. Widać to również w wywiadzie z jednym z badanych Menedżerów, który wpłótł w proces selekcji Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych własne rozwiązania, uwzględniające jego potrzeby i partykularne oczekiwania:

[Badacz]: „A co to jest to pozytywne zakręcenie, o którym mówisz... Ten błysk w oku? Co to jest z Twojego doświadczenia, z obserwacji? Jak ludzie rozwinęli się w tej pracy?

[M1_K30_8]: (...) Z tym że myśmy sobie teraz wymyślili taki fajny sposób rekrutacji z Jessiką. Wdrażamy i doszliśmy do wniosku, że rekrutacja to nie jest rekrutacja i selekcja, tylko to jest rekrutacja i motywowanie, a selekcja to jest autoselekcja, bo dajemy zadania. Na następną rozmowę proszę przygotować takie i takie zadania. I po wykonaniu tam kilku zadań, to jeżeli ktoś zrobi, to znaczy, że mu bardzo zależy na tej pracy. Między innymi jednym z takich zadań ulubionych moich, to jest, wiesz, analiza SWOT. Żeby on sobie sam znalazł w Google'ach ... Ja jako Przedstawiciel Ubezpieczeniowo-Finansowy proszę znaleźć w Google'ach, tam będą, będzie miał Pan pytania pomocnicze, proszę po siedem odpowiedzi w każdym z obszarów... Więc tak, automotywacja, pracuję i mam połowę roboty zrobionej, a ja mam badać te inne kompetencje odporności na stres. No i to co, no i ta chęć do robienia kasy, nie czarujmy się, lub moje ulubione pytanie, co ludzi motywuje do pracy z wyjątkiem pieniędzy, hmmm... A szczerze powiedziawszy, tego nie wiem, głównie pieniądze. Ludzie się otwierają wtedy”.

Proces zestawiania potrzeb i oczekiwań kandydata z potrzebami i oczekiwaniami organizacji jest strategią o charakterze komplementarnym. Jej realizacji miały służyć zadania selekcyjne wymienione w wywiadzie przez Menedżera. Rezultatem takich działań jest porównywanie indywidualnych potrzeb człowieka z oczekiwaniami związanymi ze stanowiskiem w organizacji.

Wspólne cechy identyfikacyjne w zestawieniu z dopasowaniem komplementarnym tworzą kategorię pośredniczącą – dopasowanie suplementarne (Kristof, 1996), odpowiadającą w badanej organizacji okresowi wdrożenia Przedstawiciela do pracy. Okres ten pozwala na budowanie tożsamości i identyfikacji z korporacją XYZ. To rodzaj socjalizacji współpracownika, dotyczącej sposobu myślenia i wynikających z niego sposobów zachowania wewnątrz i na zewnątrz korporacji.

Zmieniająca się kultura pracy Menedżerów wpływa na poczucie odpowiedzialności za decyzje, które wymagają godzenia – często zróżnicowanych – postaw pracowników.

Trzeba więc stosować rozmaite formy i treści w zarządzaniu zespołem. W związku z tym całe organizacje zwracają się ku podejściu sieciowemu:

W organizacjach następuje odejście od struktur hierarchicznych na rzecz struktur sieciowych, które lepiej dostosowują się do burzliwego otoczenia, ale wymagają od wszystkich uczestników organizacji umiejętności pokonywania różnego rodzaju trudności. W wyniku upodmiotowienia uczestników organizacji, którzy prezentują często różne postawy oraz chcą realizować różne cele, w zarządzaniu organizacjami uczestniczy coraz więcej osób (Wachowiak, 2001, s. 9).

Sieciowość, o której mowa w cytacie, w przypadku XYZ polegała na „spłaszczeniu się” struktury organizacyjnej w momencie osiągania przez Przedstawicieli i Menedżerów wysokich wyników w realizacji planów sprzedaży. Powszechną praktyką było wówczas uzyskiwanie przez Przedstawicieli przywileju pracy w dowolnym rytmie, o dowolnych porach dnia, jak również, pisząc potocznie, niewtrącanie się Menedżerów Organizacji w planowanie spotkań i ich realizację.

W ostatnim tygodniu miesiąca pracy Przedstawiciel realizujący swoje cele sprzedażowe miał obowiązek „złożyć produkcję” na ręce swojego Menedżera (a Menedżer – na ręce swojego Dyrektora). Polegało to na dostarczeniu podpisanych umów – wniosków od klientów, a w przypadku Menedżera – dokumentacji świadczącej o podpisaniu umowy na szkolenie kandydata do zawodu Przedstawiciela.

Taki model pracy dość wyraźnie wskazywał na strukturę zarządzania zdefiniowaną funkcyjnie, a nie kodeksem pracy. Z drugiej jednak strony ciągłe dążenie do niezależności wewnątrz struktury XYZ było znakiem wyróżniającym najlepszych Przedstawicieli i tych, którzy osiągnęli znacznie słabsze rezultaty. Powstawała następna grupa – grupa „najlepszych”, otrzymująca przywileje wynikające z przynależności do „elity”. Tworzyła się i definiowała nowa tożsamość grupowa. Takich tożsamości i zagnieźdzeń było kilka.

Rozdział 2. Przedmioty: rytuały, rutyny, ceremonie w teatrze ubezpieczeń i finansów

Korporacje międzynarodowe – mające bogate doświadczenie, tworzące unikalny organizacyjny *know-how* – wciąż poszukują nowych metod motywowania pracowników. Dotyczy to przede wszystkim tych departamentów i innych jednostek organizacyjnych, które zajmują się dystrybucją produkowanych dóbr i usług. Praca na określony wynik polega tam na inicjowaniu kontaktu z klientem.

W zależności od branży – segmentu rynku, na jakim dana korporacja działa – środki motywowania (miękkie i twarde) są dobierane (*fitted*) do pracowników. Za motywowanie odpowiedzialni są menedżerowie poszczególnych komórek organizacyjnych, wspierani strukturalnie przez departamenty HR albo rozwoju. W potocznym rozumowaniu ich decyzje związane z motywowaniem są odbierane przez otoczenie organizacji (w społeczności lokalnej, społeczności znajomych i rodziny) jako anonimowe, samotne kulturowo, a mające przecież wpływ na kulturę, w której żyją pracownicy.

Funkcja przedmiotów³⁶ – jak nazywam rytuały, nawyki, rutyny i ceremonie – nawiązuje do metafory teatru (Goffman, 2008). Rola (rozumiana w kontekście teatralnym) ceremonii w środowisku pracy badanej firmy była czynnikiem dominującym w procesie wpływu na kulturę pracy, a co za tym idzie – kulturę, w której żyją pracownicy.

2.1. Historia rytuałów, czyli skąd i dokąd zmierzamy

Przedmioty, jak je nazywam, były w XIX i XX w. jedną z kluczowych kwestii w badaniach antropologicznych, zainicjowanych w świecie Aborygenów i dotyczących ich życia religijnego (Durkheim). Następnie obiektem podmiotowych badań Malinowskiego stali się Trobriandczycy. Rytuały związane z ofiarą lokalnych plemion badał Girard. Rytuały przejścia natomiast stały się inspiracją dla van Gennepa. Leach, twórca antropologii symbolicznej, w książce *Rytuał i narracja* analizował procesy komunikacji międzyludzkiej pod kątem rytualnym.

³⁶ Przedmioty – to określenie wzięło się z potrzeby jasnego oddzielenia podmiotów (Menedżerowie Organizacji) od przedmiotów (rytuały, rutyny, ceremonie). Pozwala to rozróżnić, a jednocześnie uwypuklić znaczenie przedmiotów w teorii i w praktyce badawczej. Moje ujęcie ma nadać rytuałom fizyczną reprezentację, zbliżającą je do narzędzi – przedmiotów używanych w pracy mechanika samochodowego. Mechanik używa ich, by naprawić lub udoskonalić działanie samochodu. Podobnie Menedżerowie Organizacji używają przedmiotów do „naprawiania” zachowań Przedstawicieli, przeprowadzania ich przez proces zmiany – wdrożenia jako udoskonalania warsztatu pracy z klientem. W tym duchu wypowiadali się Menedżerowie o stosowaniu określonych rutyn.

W kręgu psychologów rytuałom przyglądali się Freud i Jung, którzy analizowali je pod kątem procesów psychicznych, w kontekście odchylenia od norm społecznych. Goffman i Turner dostrzegli w rytualnych zachowaniach ludzi pole znaczeń i statusów, a Goffman w metaforze teatru pokazał rzeczywistość społeczną w kategoriach sceny i widowiska. Analiza idiomu rytualnego w społeczeństwie amerykańskim, dokonana przez tego samego autora (1971, 2011), również dotyczy relacji – tym razem w przestrzeni publicznej. Turner w *Procesach rytualnych* pisał o „winnicy rytuału” jako grze. Berne w publikacji *W co grają ludzie?* przedstawia koncepcję w nurcie psychoterapeutycznych konstruktów poznawczych. Gluckman, Myerhoff i More są przedstawicielami konceptu rytualizacji w ceremoniach życia społecznego, co dobrze widać w teatrze ubezpieczeń i finansów, którym się zajmują. Przez rytuały w kontekście zmiany społecznej na przykładzie jawańskim przeprowadził nauki humanistyczne Geertz (1973, 2005).

Przyglądając się rytuałom jako rodzajowi magii językowej³⁷, można zidentyfikować takie mechanizmy rytualne, których celem jest osiągnięcie konkretnego efektu po stronie odbiorcy. Jednym z wielu efektów interakcji rytualnych jest samo jej podtrzymanie w konkretnej konwencji. Można tu zaliczyć rytualizmy grzecznościowe (Ożóg, 1997), mające za zadanie definiować sposób zachowania – akceptowalny społecznie i wypełniający interakcję treścią o charakterze społecznym.

Podobne mechanizmy tworzą sprzedawcy w *call center*³⁸ – grzecznościowe zwracanie się do potencjalnego klienta ma wielokrotnie sugerować wybór i wyrażenie zgody na zakup produktu. Najczęściej dotyczy to branży bankowej, gdzie uruchamianie usług odbywa się właśnie poprzez *call center*.

W zestawie rytuałów sprzedaży bezpośredniej – zjawisk związanych z zaklinalaniem rzeczywistości, wiarą we własne działania, wiarą w działania innych (na tym głównie opiera się motywowanie w ubezpieczeniach) – znajdują się również rytuały powitania

³⁷ W korporacji XYZ Menedżerowie podczas szkoleń Przedstawiciele pracowali metodami warsztatowymi w celu wypracowania „magicznych formuł”, które miały za zadanie zaintrygować, zainteresować klienta. Samym celem Przedstawiciela wdrażanego do zawodu było takie zastosowanie „magicznej formuły”, aby klient chciał się usług nastąpił w 2000 r., w związku z wejściem na rynek funduszy emerytalnych, a kolejna fala przyszła głównie za sprawą operatorów telekomunikacyjnych. Obecnie z systemów *call center* korzystają najczęściej firmy z sektora finansowo-bankowego, ubezpieczeniowego i telekomunikacyjnego. Szacuje się, że w 2008 r. będzie w Polsce funkcjonować 1,4 tys. telefonicznych centrów obsługi, w których pracę znajdzie blisko 50 tys. konsultantów. Już w 2006 r. konsultanci telefoniczni znaleźli się na drugiej pozycji (awans z czwartej pozycji w 2005 r.), jeśli chodzi o liczbę ofert pracy. Agenci *call center* są na ogół dobrze wykształceni – 64,5 proc. ma maturę, a 31,6 proc. – wykształcenie wyższe. Część *call center* prowadzi obsługę klientów zagranicznych. Niektórzy przypuszczają nawet, że Polska ma szansę stać się telemarketingowym zapleczem Europy” – czytamy w wywiadzie z D. Kowalczyk z firmy MODUS: *Praca w call center*, <http://callcenterpoland.pl/?p=101>, pobrano 8.07.2012.

³⁸ *Call center* to nazwa popularnych także w Polsce centrów telemarketingu.

„Kto dzisiaj pamięta zajęte numery i niemożliwość dodzwonienia się do firmy? Pierwsze *call center* pojawiły się w Polsce w 1996 roku wraz z koniecznością obsługi infolinii 0800. Skok popularności tego typu usług nastąpił w 2000 r., w związku z wejściem na rynek funduszy emerytalnych, a kolejna fala przyszła głównie za sprawą operatorów telekomunikacyjnych. Obecnie z systemów *call center* korzystają najczęściej firmy z sektora finansowo-bankowego, ubezpieczeniowego i telekomunikacyjnego. Szacuje się, że w 2008 r. będzie w Polsce funkcjonować 1,4 tys. telefonicznych centrów obsługi, w których pracę znajdzie blisko 50 tys. konsultantów. Już w 2006 r. konsultanci telefoniczni znaleźli się na drugiej pozycji (awans z czwartej pozycji w 2005 r.), jeśli chodzi o liczbę ofert pracy. Agenci *call center* są na ogół dobrze wykształceni – 64,5 proc. ma maturę, a 31,6 proc. – wykształcenie wyższe. Część *call center* prowadzi obsługę klientów zagranicznych. Niektórzy przypuszczają nawet, że Polska ma szansę stać się telemarketingowym zapleczem Europy” – czytamy w wywiadzie z D. Kowalczyk z firmy MODUS: *Praca w call center*, <http://callcenterpoland.pl/?p=101>, pobrano 8.07.2012.

i pożegnania. Ich istotą jest potrzeba stworzenia konwencji do uprzejmego porozumiewania się ludzi, wynikającego ze sposobu postępowania niejako narzuconego przez rynek.

Formuły stosowane przez pracowników branży ubezpieczeń i finansów szczegółowo opisuję w dalszej części rozprawy. O takich rytuałach wspomina Wierzbicka (1971), która podkreśla ich funkcję etykietalną. Życząc dobrego dnia, uczestnik interakcji poniekąd deklaruje, że dalsza część dnia stanie się dobra. Ta umiejętność zaklinania rzeczywistości była elementem wielu ćwiczeń w pracy wdrożeniowej Przedstawiciela i Menedżera.

Ważna jest również grzecznościowa funkcja rytuałów mających wykreować oczekiwane zachowanie albo sprowokować klienta do określonej reakcji. Odbiorcami rytualnych słów są przecież inni ludzie, którzy – osobiście bądź za pośrednictwem współczesnych narzędzi komunikowania społecznego – mogą wymieniać ze sobą informacje.

Rytuały mają wywoływać emocje, pobudzać ich „zagranie na scenie”. Badacze po Durkheimie również doszli do wniosków o istotnej roli rytuałów w kulturze, która jest reprezentowana na zewnątrz w postaci słów – magicznych formuł wywoływała działania pod wpływem emocji.

Durkheim wskazał zbiory mechanizmów rytualnych sterujących zachowaniem interpersonalnym. Oto one:

1. wartości kulturowe, wierzenia i normy,
2. obiektywizacja za pomocą wewnętrznych symboli,
3. rytuały rozgrywane krok po kroku, które wzmacniają symbolizację kultury,
4. rytmiczna synchronizacja ruchów ciała i mowy,
5. zrytualizowane stosowanie sankcji wobec tych, którzy nie dostosowują się do dyktatów kultury (Turner, Stets, 2009, s. 89).

Istotną rolę w posługiwaniu się rytuałami odgrywa konwencja. W relacjach międzyludzkich, szczególnie w środowisku pracy, jedną z kluczowych ról jest umiejętność stosowania przedmiotów: rytuałów, nawyków, rutyn. Menedżerowie, nakładając maskę społeczną, naciskają na podtrzymywanie konwencji, co przekłada się na promocję uczestników życia społecznego organizacji. Promocja polega tu na identyfikowaniu tych, którzy w procesie wdrożenia prezentują rytuały najbardziej zgodne z konwencją. Podtrzymywanie określonej konwencji ma charakter motywacyjny i wpływ na konkretne kariery konkretnych osób w organizacji.

Nastawienie partnerów interakcji jest manifestowane również w rytuałach codziennych działań. To naturalne nastawienie ma integralny wpływ na rytuały, które będą służyły jako narzędzia do zarządzania, a dokładnie – do tworzenia w podwładnych motywacji na określonym, oczekiwanym przez przełożonego, poziomie.

Kiedy przyjrzymy się badaniom rytuałów, nazywanych przeze mnie umownie przedmiotami, zauważymy, że ich źródłem jest religia. Antropologowie i socjologowie jako pierwsi zwrócili na nie uwagę w sposób usystematyzowany. Badania rytuałów dotyczących zróżnicowania społeczności odbiły się najgłośniejszym echem w końcu XIX w. Fustel de Coulanges badał źródła własności, przyglądając się kultom religijnym, Robertson Smith badał rytuały Semitów i Beduinów, a Frazer – kapliczki i miejsca święte w życiu codziennym starożytnych (obiekty te powstawały pod wpływem wierzeń związanych z literaturą grecką). Wymienieni badacze dali początek konstrukcji teorii rytuałów.

Praktyki rytualne były obserwowane poprzez antropologów terenowych, którzy badali sens zróżnicowanych wówczas wierzeń (Collins, 2011). Ten ruch nazwano rytualizmem subkognitywnym, ponieważ ówczesne analizy rytuałów sięgały po pierwotne spostrzeżenia:

W pokoleniu ewolucjonistów taki zabieg pojmowano jako zdejmowanie warstwy racjonalności nowoczesnej w celu odkrycia jej irracjonalnych podstaw albo historycznych źródeł (Collins, 2011, s. 25).

2.2. Podejście Durkheima, Leacha i Maïsonneuve'a

Idąc drogą wyznaczaną przez podejście subkognitywne, Durkheim nawiązuje do braku możliwości wyjaśniania wierzeń w kategoriach własnych, ale wskazuje na możliwość poznania idei wyłaniających się z praktyk społecznych (Collins, s. 26). Píše o ideach religijnych jako symbolach przynależności do grup manifestowanych w rytuałach i przenosi tę identyfikację na poziom codziennych praktyk przynależności grupowej i jej podtrzymywania. Przygląda się zależnościom struktury idei grupy i samej struktury funkcjonalnej. Przywołuje takie praktyki rytualne, które uwydatniają różnice w moralności grupy zależne od jej organizacji – podobne obserwacje poczyniłem w moich badaniach. Durkheim w swoim podejściu wskazującym na wachlarz moralności interpretuje granice grup jako wychodzące z rytualnego uczestnictwa. Ścieżki wchodzenia do grup i wychodzenia z nich pojmuję jako proces rozszerzania rytuałów na kandydatów do grupy. Badania Durkheima położyły podwaliny pod współczesne badania antropologiczne,

włącznie z etnografią organizacji. Douglas do 2007 r., a współcześnie Erikson i Scheffa są kontynuatorami myśli durkheimowskiej.

W opozycji do szkoły durkheimowskiej kształtowała się szkoła Malinowskiego. Jego uczniowie, tacy jak Edvans Pritchard czy Fortes, pokazują możliwy rozwój rytualizmu funkcjonalnego poprzez analizy całości systemów społecznych, w tym także doświadczeń plemion afrykańskich (przyglądano się stopniom pokrewieństwa, polityce, religii). Swego rodzaju radykalizm badawczy tej formacji polegał na traktowaniu badań antropologicznych nie jako oddzielnego badania instytucji, ale jako dopasowanie jej struktur wewnętrznych – powodujące brak możliwości zmian bez dotykania, wykolejania całości.

Leach natomiast zauważył, że badania rytuałów identyfikowanych przez badacza terenowego powinny dotyczyć czterech poziomów rzeczywistości:

1. Bieżących zachowań jednostek,
2. Socjologicznej średniej tych wzorów zachowań („normy”),
3. Modeli tubylczych (ideału),
4. Modeli tworzonych przez badacza jako logiczne konstrukcje (Leach, 1989, s. 9).

Bardzo ciekawą dyskusję metodologiczną w kontekście rytuałów prowadził Leach z Levi-Straussem. Levi-Strauss mówił o faktach odpowiadających teorii, Leach natomiast – o teorii odpowiadającej faktom. Leach stał na stanowisku, że generalizowanie – jako metoda mająca zastąpić porównywanie w naukach społecznych – polega na odnajdywaniu praw ogólnych w kontekstach o charakterze jednostkowym: „Zamiast porównywać, generalizujemy; zamiast zbierać motyle, twórczo poszukujemy” (Leach, 1989, s. 11).

Firth i Malinowski starali się – za pomocą opisu antropologicznego – jak najwierniej oddać wyjątkowość i odrębność kultur oraz rytuałów charakterystycznych dla ich mikrosocjologicznego rozumienia. Brown i Fortes natomiast dokonywali typologizacji, porządkowania i porównywania rozumienia kultur. Leach swoje podejście osadzał na rozumieniu w kontekście typologizacji. W dużej mierze pracował nad znalezieniem wzoru struktur na zasadzie rozumowania matematycznego, ze zwróceniem szczególnej uwagi na powtarzające się wzorce społeczne. Pod tym względem antropologia uprawiana przez Leacha była matematyczna, abstrakcyjna, mogła przykładać te same wzorce do różnych kultur.

Zagadnienie racjonalności przedmiotów i sfer z nimi związanych w ujęciu Leacha i Frazera jest wagą dla myślenia w kategoriach zachowań codziennych jako magicznych lub niemagicznych w nurcie racjonalności jako takiej. Proponowana przez Leacha identyfikacja tych racjonalnych i nieracjonalnych sfer życia społeczeństwa wskazuje na zachodnie rozumowanie jako równie interesujące i niewartościujące jak wysyczone opisy

Trobriandczyków tworzone przez Malinowskiego. Leach podsumowuje to jako ciągle kontestowanie symboli, rytuałów w ciągle zmieniającym się społeczeństwie.

Znaczeniowe kategorie rytuałów w ramach antropologii codzienności brał w swojej definicji pod uwagę Maisonneuve (1995), piszący o rytuale jako „(...) części praktyk nakazanych lub zakazanych, powiązanych z wierzeniami magicznymi czy religijnymi, z ceremoniami i ze świętami, które bazują na dychotomii: sacrum – profanum”. Rytuały w jego rozumieniu dotyczą znaczeń takich pojęć pokrewnych, jak zachowania stereotypowe, kody komunikacyjne, gesty, zachowania obrzędowe, symbole (Anuszevska, 2010). Opisy takie stosował Sulima, używający metodologii antropologii codzienności w opisach życia miasta (Sulima, 2000, s. 95–100).

2.3. Zrytualizowana sprzedaż, czyli dążenia do decyzji klienta

Kluczowe znaczenie dla poruszania się po świecie rytuałów społecznych ma z mojej perspektywy budowanie poczucia symbolicznego dążenia, wymykającego się rozumowemu tłumaczeniu. Dla branży ubezpieczeń i finansów takim symbolem jest bezpieczeństwo finansowe klienta i jego rodziny. Symbolizowanie w reklamach i ulotkach dotyczących produktów jest powszechne w Towarzystwach Ubezpieczeniowych – szczególnie tych, których główną działalnością są ubezpieczenia na życie. To budowanie zespołu mikronarzędzi w komunikacji z klientem składa się na rytuał skierowany w stronę klienta – rytuał, który ma przekonać do decyzji o zabezpieczeniu siebie i bliskich.

Opis zachowania, sposobu istnienia w terenie jest wyzwaniem badawczym. Antropologia i etnografia organizacji pozwalają zastosować w „byciu” badacza w terenie opis rejestrowany oraz przytaczany z perspektywy pierwszej osoby. Opisy te wprowadzają czytelnika jakby wewnątrz terenu. Dają wrażenie „bycia tam”, nadają opisanym wydarzeniom dramaturgię. Z takiego podejścia korzystałem w terenie (Geertz, 1988; Van Maanen, 1988, 2011).

W procesie wdrożenia Przedstawicieli przez Menedżerów Organizacji w firmie XYZ wewnętrzny teatr, o którym piszę w dalszej części rozprawy, służy publiczności Przedstawicieli. Chodzi o to, by kadra zarządzająca poprzez przedstawienie wywoływała emocje zapamiętywane, łatwo identyfikowane i rytualne jako sekwencje postępowania wobec klientów w przyszłości.

Jednym z tego typu wydarzeń, które miałem możliwość oglądać, była prezentacja podczas szkolenia kandydatów do zawodu podczas tzw. Tygodnia XYZ. Dyrektor jednego

z Oddziałów wraz z Menedżerem w trzecim dniu zajęć prezentowali Przedstawicielom na środku sali wzorzec pierwszego spotkania handlowego. W trakcie prezentacji Dyrektor prowadząca – profesjonalnie ubrana, idealnie przygotowana, z gadżetem w postaci drogiego „biznesowego” pióra, z idealnie przygotowanym makijażem – prowadzi klienta przez jego własną sytuację życiową. Definiuje, w jakiej sytuacji znajduje się on i jego rodzina pod względem potrzeb i bezpieczeństwa finansowego. Analiza Potrzeb Klienta³⁹, skrótowo nazywana w firmie XYZ APK, staje się coraz ważniejszym bohaterem spotkania, podobnie jak Menedżer – Klient⁴⁰ odgrywający scenkę⁴¹. Dyrektor prowadząca, która wciela się w rolę Przedstawiciela, staje się dla uczestników szkolenia (część z nich to współpracownicy w jej oddziale) guru. Podczas przerw słychać gratulacje, opowieści o idealnym sterowaniu rozmową przez Dyrektor prowadzącą. *Kiedy ja tak będę?* – pytają uczestnicy.

W omawianej scenie klient – Menedżer z Oddziału Dyrektor prowadzącej – nie jest uległy, co oznacza w praktyce, że nie przytakuje. Jest raczej sceptyczny, ale z każdą minutą rozmowy z Dyrektor prowadzącą (tutaj w roli Przedstawiciela), dzięki jej wysokim kompetencjom doradczym, umiejętności stawiania pytań i prowadzenia klienta przez APK, przekonuje się do proponowanego przez nią podejścia. Charakterystyczny jest również dość wyraźny podział na poszczególne etapy rozmowy (sekwencje podsumowywane przez Dyrektor prowadzącą) i pewien nadmiar stylistyczny. Jeden z Menedżerów w jej oddziale nazywał przełożoną *złotoustą*.

Obserwowany nadmiar wyrażał się w przesadnie wyraźnym wypowiedaniu słów w opowieści o APK. Dyrektor prowadząca podkreślała też znaczenie pytań otwartych, ponieważ to one miały przywołać emocje związane z bliskimi klienta. Kierowanie uwagi, pogłębianie pytań, patrzenie w oczy i zadawanie pytań, które mają wywołać efekt potwierdzenia, to tylko mała próbka technik stosowanych w inżynierii rytuałów sprzedaży.

Jak widać, identyfikacja „społecznej techniki symbolicznej” (Chiva, 1986, za: Maissonneuve, 1995) pozwala dostrzegać rytuały w złożoności interakcji w świecie ludzi, tutaj – w badanej firmie. Rytuały są nierozłącznie związane z interakcją *face to face*, więc

³⁹ Analiza Potrzeb Klienta to dokument, na podstawie którego Przedstawiciel Ubezpieczeniowo-Finansowy pyta klienta o takie obszary życia, jak bezpieczeństwo finansowe (w tym obszarze są umieszczone pytania z miejscami na notatki dotyczące zabezpieczenia na przyszłość, np. ubezpieczenie na życie, ubezpieczenie kredytu konsumpcyjnego) oraz bezpieczeństwo finansowe bliskich (w tym obszarze Przedstawiciel pyta o zabezpieczenie bliskich klienta na wypadek nieszczęścia, które może „statystycznie się wydarzyć”). Następny obszar dotyczy planów finansowych klienta na przyszłość, a ostatni – planów finansowych bliskich klienta. Tym aspektem – od strony procesu nauczania Przedstawicieli przez Menedżerów – zajmę się szczegółowo w dalszej części rozprawy.

⁴⁰ Pisownię od wielkiej litery zachowuję w tym miejscu ze względu na pochodzenie tego słowa z terenu badawczego.

⁴¹ Scenkami nazywają Przedstawiciele i Menedżerowie w XYZ wszelką aktywność, w której jeden z nich wciela się w rolę Klienta, a drugi – w rolę Przedstawiciela. W taki sposób ćwiczy się biegłość w stosowaniu rytuałów wobec klienta, ze szczególnym zwróceniem uwagi na poszczególne kroki – sekwencje rozpisane przez Wydział Rekrutacji i Szkoleń.

ciało, gesty, postawy i reakcje emocjonalne są korelatami rytuałów, bez których te ostatnie nie mogłyby istnieć.

Definicja przekrojowa rytuału odpowiednia do opisu badanej firmy to:

skodyfikowany system praktyk posiadający w określonym miejscu i czasie subiektywne znaczenie i symboliczną wartość dla swych uczestników i świadków; implikujący aktywizację ciała i posiadający związek z sacrum (Anuszevska, 2010, s. 139).

W teatrze ubezpieczeń definicja obejmująca związek z sacrum znajduje odzwierciedlenie w rozmowach o życiu klienta. Jest to egzemplifikacja odpowiedzialności Przedstawicieli pracujących z klientami – pobudzanie odpowiedzialności poprzez rytualną edukację przygotowującą do zawodu jest elementarnym punktem integrującym działania w siłach sprzedaży korporacji XYZ.

Rytuały są zbiorowymi działaniami, które choć powierzchowne w swej naturze, są postrzegane przez członków danej grupy jako społecznie niezbędne. Przykładami mogą być tutaj zwyczaje powitań, sposoby okazywania szacunku innym, ceremonie religijne i obchody różnych uroczystości. Spotkania biznesmenów czy polityków, organizowane w bardzo konkretnych celach, często odgrywają rolę rytuałów, pozwalających np. zaprezentować postawę asertywną lub skonsolidować grupę. Rytuałem jest również prowadzenie dyskursu. Chodzi tu o sposób, w jaki używa się języka w mowie i piśmie, w codziennej wymianie zdań czy w wyrażaniu swoich przekonań (Alvesson, 2002, s. 21).

Powyższe definicje obrazują złożoność, której postanowiłem sprostać w badaniach, wskazując na symbole, bohaterów, rytuały, wartości i praktyki organizacyjne (Hofstede, 2007, s. 20).

Praktyki te było widać w rytualnych rozmowach przy tablicy typu *flipchart*⁴², gdy zespół trenerów wizualizował strategię prowadzenia klienta podczas rozmowy, co było bardzo ważne w uczeniu Menedżerów. Ci ostatni mieli za zadanie przekazywać tę wiedzę młodym adeptom sztuki ubezpieczeniowej. Potwierdzenie określonego porządku społecznego w branży ubezpieczeń polega na durkheimowskim rytualnym potwierdzeniu przynależności do określonego porządku bądź aplikowania do takiego porządku. Poprzez te rytuały (jak wzorcowe pierwsze spotkanie handlowe w wykonaniu Dyrektora prowadzącej) kandydaci mają szansę doświadczyć świata realnego, możliwego do odegrania w ramach repertuaru rytuałów, których przyswojenie wymaga treningu rytualnego. „W ten sposób rytuał tworzy wizję świata społecznego w umysłach ludzi, kształtuje ich myślenie” (Mach, 2000, za: Anuszevska, 2010).

Sztynność rytuału powtarzanego symbolicznie pozwala odróżnić go od innych aktywności społecznych, takich jak mity i legendy. Funkcja komunikacyjna daje możliwość utrzymywania rytuałów w ryzach symboliki, w jej granicach rozpoznawalnych

⁴² *Flipchart* to tablica, najczęściej na kółkach, wykorzystywana przez trenerów, szkoleniowców do wizualizacji przedstawianych treści. Jest powszechnie wykorzystywana w biznesie i środowiskach związanych z edukacją.

dla branży i dla kultury biznesu. Ma to związek m.in. z językiem stosowanym w świecie biznesu – mówiącym o standardach i strategiach (Koźmiński, Zawislak, 1984; Obłój, 1998).

Symbolika przejawia się w ciągłym procesie komunikacji przy użyciu określonej scenografii. W opisywanej wyżej sytuacji szkoleniowej scenografia w postaci odpowiednio ustawionego stołu oraz krzeseł dla klienta i Przedstawiciela, a finalnie – zasady *sitting arrangement* mówiące o wywieraniu wpływu na interlokutora poprzez miejsce siedzenia mają wpływać na klienta i jego proces decyzyjny.

Jeśli patrzymy na uczestników interakcji, którzy są za pomocą rytuałów przygotowywani do odgrywania roli, do bycia profesjonalnymi Przedstawicielami Ubezpieczeniowo-Finansowymi, widzimy, że celem początkowym Menedżerów Organizacji jest wywołanie wiary w rytuał. Polega ono na symbolicznym przedstawianiu skuteczności odgrywania rytuałów. Zaczynają one w końcu wywoływać naturalne emocje.

Ta symbolika – znaki i znaczenia jest, jak pisze Rothenbuhler (2003, s. 76-78), ekspresywna, wystylizowana, często o charakterze estetycznym. Powoduje w rzeczywistości określone zdarzenia, takie jak edukacja Przedstawicieli poprzez rytuały spotkania handlowego, które za kilka dni realizują się na spotkaniu z klientem. Rytuały mają w tym sensie znaczenie społeczne. Odbywają się w sytuacji ekspozycji publicznej mniejszych bądź większych grup.

Do początku XX w. interpretacja rytuałów odbywała się głównie w kontekście religijnym. Utrwalanie działań jednostki z określoną grupą społeczną pod względem funkcjonalnym jest mechanizmem opartym na sacrum. Warunki tzw. wiedzy wspólnej są podstawą bycia częścią społecznych rytuałów i procesów wymiany zachodzących podczas rytualnych aktywności. Podobnie jak kapłan w kościele oczekuje podobnych, rytualnych zachowań wiernych, tak w badanej firmie XYZ Przedstawiciele mają za zadanie budować wiedzę wspólną i postępować zgodnie z rytuałami dawno sprawdzonymi, praktykowanymi przez starszyznę, kapłanów – Menedżerów Organizacji.

Różnicą między codziennymi działaniami ludzi spoza organizacji, Kościoła, wspólnoty a działaniami w Oddziale, na sali szkoleniowej, jest kierowanie uwagi na użyteczność zawodową poszczególnych rytuałów i ich replikowanie. Zachowania rytualne są „ubierane” w kategorie skuteczności, optymalizacji ceremonialnie uwypuklanej przez kadrę zarządzającą. Znajomość poszczególnych technik stosowanych wobec klientów, odbywanie podróży symbolicznej w wyobrażeniu pracy z klientem, kiedy naprzeciwno

zasiada Menedżer w roli klienta – to wszystko wpływa na budowanie świadomości Przedstawiciela. Wiąże się to z wyobrażeniem realnych sytuacji, wzmocnionych przez rytuały, symbole i okoliczności chwilowego „zawieszania niewiary”⁴³ – zaczynają się więc pojawiać te same emocje.

Rothenbuhler i Goffman piszą o rytualnym respekcie dla osób będących w innej roli niż reszta otoczenia społecznego. Zmienna socjologiczna funkcji (Schaff, 1978; Benedyktowicz, 2000) jako fakt, któremu towarzyszy przekonanie, jest tutaj najdobitniejszym przykładem uprawomocniania funkcji Menedżerów Organizacji. Te rytuały są zarezerwowane dla części społeczności organizacyjnej – czyni to porządek wewnętrzny organizacji trwalszym, spójnym ze społecznie i wewnętrznie pożądanymi, uporządkowanymi rytuałami. Status w teatrze ubezpieczeń i finansów jest określany przez rytualne definicje zachowań. Przykładem może być przynależność do kadry zarządzającej bądź kadry przedstawicieli, rytualne przywileje należą się natomiast w XYZ za określoną „produkcję”.

Jeśli Przedstawiciel wykonuje określoną miesięczną produkcję – podpisze wymaganą liczbę polis ubezpieczenia na życie i produktów inwestycyjnych⁴⁴, może być w oddziale tylko jeden dzień w tygodniu. Resztą czasu zarządza samodzielnie, bez udziału Menedżera. Menedżer otrzymuje od takiego Przedstawiciela informację o dokonanej sprzedaży i liczbie planowanych spotkań. Jest to traktowane jako przywilej dla najlepszych Przedstawicieli – w ramach kwalifikacji na wyższy poziom zaawansowania i rozwoju kariery.

Wszelkie rytuały kreowane przez Menedżerów miały za zadanie tworzyć wizerunek zawodu w środowisku pracy oraz w społeczności, w której funkcjonują Menedżerowie Organizacji i Przedstawiciele. Dzięki metodom kreowania wizerunku poprzez rytuały jednostka jest powszechnie uważana w danym środowisku za rytualnie dopasowaną, ułożoną, adekwatną, *czującą ubezpieczenia* – jak powiedziała jedna z Dyrektorek Departamentu podczas nieformalnej rozmowy na prowadzonym przeze mnie szkoleniu.

Rytuały porządkują również relacje w organizacji i powodują stanowanie ich jako naturalnych w rozumieniu wewnętrznego porządku społecznego. Każdy rytuał jest skodyfikowany symbolicznie w konkretnym kontekście sytuacyjnym. Biorą się z tego

⁴³ Przez antropologów nazywane również „dobrowolnym zawieszeniem niewiary”.

⁴⁴ System motywacyjny, zmieniany na przestrzeni kilku lat, wymuszał na Przedstawicielach sprzedaż produktów ubezpieczeniowych i inwestycyjnych, ponieważ wówczas dopiero otrzymywali prowizję za określone progi szczegółowo opisane w regulaminach. Dlatego też nie można nazywać ich Agentami Ubezpieczeniowymi, ponieważ ich działalność nie ograniczała się do sprzedaży ubezpieczeń na życie. Wielu z nich zajmowało się całościową obsługą finansową, włącznie z kreowaniem programów oszczędnościowo-inwestycyjnych.

zmiany w hierarchii organizacyjnej. Widać to w silnie ustrukturyzowanych organizacjach, gdzie rytualne podkreślanie własnej roli aktora może mieć wpływ na jego hierarchiczne przesunięcia w ramach struktury.

Uwypuklanie własnej roli jako pożądanej rytualnie w innej funkcji niż dotychczasowa wpływa na awanse społeczne wewnątrz organizacji. Czytelne znaki wobec uczestników życia organizacyjnego pozwalają na takie jednoznaczne zachowania rytualne, które w konsekwencji wpływają na wnioskowanie Menedżerów o adekwatnych intencjach – pożądanych społecznie, a manifestowanych w rytuałach (Rothenbuhler, 2003, s. 140-143).

Jest to charakterystyczne w transferze relacji ze zwykłego zachowania aktora do zachowania rytualnego, a finalnie – do rodzaju nici społecznej wyznaczającej oczekiwania wobec roli, jaką aktor odgrywa w społeczności organizacyjnej. Polega to również na sterowaniu emocjami innych uczestników życia organizacji, którzy są wówczas częściej skłonni do rekomendacji danej osoby do projektów bądź na atrakcyjne, powszechnie pożądane pozycje w firmie.

Anuszevska (2010) pisze o tzw. skryptach poznawczych. Pobudzają one określone zachowania rytualne jednostek w zależności od sytuacji, np. na zebraniu zespołu czy podczas wystąpienia Prezesa organizacji. Określone zachowanie jest wówczas spójne ze względu na działanie określonego skryptu poznawczego. Każdy ze skryptów ma zakodowany model, który jest uruchamiany w zależności od kontekstu funkcjonowania jednostki. W każdym z tych kontekstów rola poszczególnych aktorów sceny organizacyjnej polega na połączeniu ich ze sobą w tej samej bądź podobnej wizji „tu i teraz”. Etnograficzne badanie organizacji jest wówczas w stanie uchwycić to, co symboliczne (Willis, 2005).

Willis pisze o swoich badaniach dotyczących motocyklistów – bikersów w kontekście znaczeń i łączy społeczno-symbolicznych w ujęciu etnograficznym. Motor oraz styl życia oparty na podróżowaniu, manifestowaniu przynależności, rytualnym i symbolicznym komunikowaniu się ze swoją kulturą i kulturą zewnętrzną są dla bikersów „wynalezionymi przez nich pozajęzykowymi sposobami wyrażania męskości i jej potwierdzania za pomocą możliwości technicznych i formy plastycznej motocykla” (Willis, 2005, s. 49–51).

Taka manifestacja i społeczno-symboliczne wyrażanie siebie dało się zauważyć także w badanej przeze mnie organizacji. Było to widoczne w jej siedzibie. Po drugiej

stronie natomiast, w informacjach płynących z kontaktów społecznych podczas spaceru po biurach czy klatkach schodowych, padało w wielu dzielnicach symboliczne „Akwirotom dziękujemy”. Ten napis był najczęściej adresowany do sprzedawców kategorii *door to door*, a przecież forma pracy Przedstawicieli XYZ również opierała się na praktykach inicjowania kontaktu z klientem, włącznie z zostawianiem materiałów reklamowych w ogólnodostępnych miejscach.

Pamiętam swoje zdziwienie podczas emocjonującego wystąpienia jednego z kluczowych Członków Zarządu odpowiedzialnych za Obszar Dystrybucji XYZ. Działo się to na Kongresach Sprzedaży⁴⁵. Członek Zarządu miał doskonałe kompetencje retoryczne, stosował bogaty repertuar środków wyrazu. Budując dramaturgię, mówił o Otwartych Funduszach Emerytalnych jako jednym z flagowych bezkosztowych produktów firmy. Wyjaśniał, jak i gdzie można *akwirować* do Otwartego Funduszu Emerytalnego XYZ. Zapamiętałem termin „akwirować”, ponieważ, jak wynikało z informacji od Menedżerów, z którymi miałem przyjemność pracować, wielu Przedstawicieli w krótkim czasie zarabiała na OFE ogromne prowizje.

Rytuał sprzedaży OFE i oferowania klientowi przejścia do OFE w XYZ stał się następnie celowym treningiem dla Menedżerów Zespołów. Wielu Przedstawicieli w tamtym czasie specjalizowało się w rytuałach „magicznych formuł” wciągania klienta w rozmowę o przyszłości na emeryturze. Takie zdania jak *Czy na emeryturze zamierza Pan być staruszką, czy dystyngowanym starszym panem?* były na porządku dziennym rytualnego treningu. Firma XYZ stała się dość szybko liderem w akwirowaniu do OFE. Po emocjonującym i pobudzającym wystąpieniu Członka Zarządu „akwirowanie” znaczyło już dla Przedstawicieli coś innego niż wcześniej.

To, jak bardzo ceremoniał utkwiał Przedstawicielom w pamięci, potwierdziło spotkanie z moim opiekunem w zakresie ubezpieczeń z konkurencyjnej firmy. Starsza kobieta, doświadczony Agent Ubezpieczeniowy pracujący w tej samej firmie od ośmiu lat, opowiadała o Kongresie sprzed lat sześciu, gdy ów Członek Zarządu pracował w jej obecnej firmie. Po jego wystąpieniu nie mogła zasnąć, miała poczucie misji wobec klientów, czuła się odpowiedzialna za ich przyszłość finansową.

⁴⁵ Kongresy Sprzedaży były w XYZ ceremoniami, podczas których, w 4- lub 5-gwiazdkowym hotelu, byli nagradzani najlepsi Sprzedawcy – Agenci, Menedżerowie Zespołów i Dyrektorzy Oddziałów. Najczęściej zapraszano tam również gwiazdy z kraju. Kongresy prowadzili celebryci, z którymi uczestnicy mogli sobie w przerwach robić zdjęcia. Widoczny był nadmiar stylistyczny (szczegółowy *branding* miejsca, epatowanie reklamą XYZ, prezenty). Najlepszych zapraszano do wyjaśnienia wszystkim (uczestników było ok. 700–1000, w zależności od roku; sam uczestniczyłem w trzech Kongresach oraz czterech Konferencjach Sprzedaży, które miały podobny charakter), jak osiągają sukcesy, co jest najważniejsze w ich pracy. Zapraszano także autorytet z dziedziny ubezpieczeń i finansów, ale o tym szczegółowo piszę w dalszej części rozprawy.

W toku interakcji miałem możliwość poznać procesy, które w konsekwencji przejawiały się w ceremoniałach, rytuałach, ideologiach. Rzeczywistość organizacyjna jest tworzona pod wpływem interakcji (Evered, 1983; Konecki, 2007) – właśnie tak w badanej firmie dochodzi do uczenia poprzez rytuały.

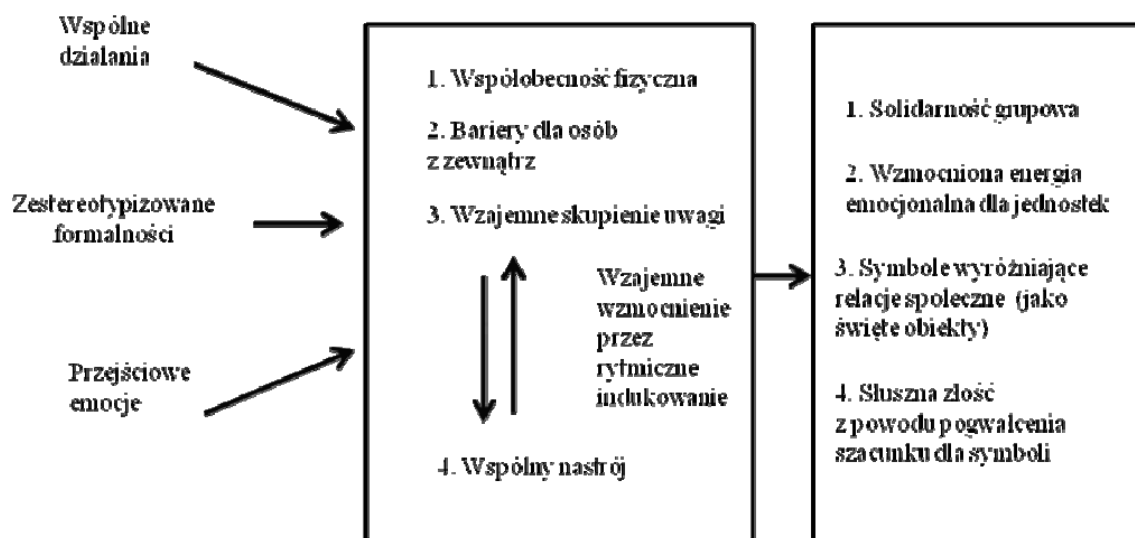
W przedstawianiu rytuałów kuszące jest dokonywanie uogólnień, popełnianie błędu antropologicznego polegającego na przesadnym albo niepełnym dostrzeganiu szczegółów.

2.4. Collins i łańcuchy rytuałów interakcyjnych

W modelu łańcuchów interakcyjnych Collins posłużył się trafną identyfikacją tzw. składników rytuału. Zachęciło mnie to do przyjrzenia się łańcuchom interakcji w badanej firmie.

W części empirycznej przedstawiam własne modele, tutaj natomiast chcę skupić uwagę na kategoriach Collinsa, ponieważ ich wkład w rozumienie interakcji pod kątem rytuałów społecznych jest bez wątpienia istotny. Collins podaje takie kategorie, jak bariery dla otoczenia, czyli osób z zewnątrz, skupienie uwagi wspólnoty i wspólny nastrój. Ich wystąpienie powoduje wspólne aktywności i wydarzenia, tzw. zautomatyzowane formalne działania i emocje przejściowe (Collins, 2011). Autor wspomina również o rytmicznym implementowaniu, które powoduje intensyfikację nastrojów i wzrost zaangażowania emocjonalnego w działania grupy.

Rysunek 2. Model rytuału interakcyjnego Collinsa.



Źródło: Collins, 2004.

W modelu Collinsa warto zwrócić uwagę na „produkty rytuału”. Indukowanie emocjonalne, solidarność grupowa i energia emocjonalna są symbolami określonej grupy. Potrzeba przynależności symboli przejawia się w takich działaniach organizacyjnych, jak strój Przedstawicieli i kadry zarządzającej. *Dress code* jest tutaj symbolem przynależności do grupy, trwania w niej – odróżnia Przedstawicieli i zarządzających od otoczenia społecznego.

Collins pisze o relacjach między tymi elementami w kategoriach rytmicznego indukowania w celu intensyfikacji składników rytuału – co powoduje zwiększanie wartości produktów rytuału, czyli pełnej solidarności grupowej, energii emocjonalnej, istotnych dla grupy symboli i emocji. Każde z działań inicjowanych w XYZ miało wzmacniać takie rytualne zaangażowanie.

Moralność grupowa również ma charakter intensywnej zmiennej oddzielającej od otoczenia (Turner, 2009). Rezultatem pracy składników rytuałów jest poczucie solidarności grupowej – relacje grupowe w miarę swoistej symbolizacji stają się wyjątkowe dla jej uczestników. Zwiększanie energii emocjonalnej w grupie i jej działaniach odbywa się poprzez symbolizację, o których wcześniej pisałem.

Turner (2009) podkreśla rolę perspektywy socjologii emocji dla odrębności grup i znaczenie działań, które wywierają wpływ na symboliczną reprezentację. Durkheim i Collins w swoim rozumieniu solidarności grupowej uwypuklanej w rytuałach podkreślają rolę symboli językowych i materialnych, dających solidarności grupowej moc pobudzania emocji i kolektywnego fermentu (Collins, 2004). Rola rytmicznej synchronizacji, indukowanie emocjonalne i wspólny nastrój wpływają na intensyfikację zbiorowego fermentu.

Collins w swojej teorii brał pod uwagę grupy silnie dodatnio skorelowane solidarnością grupową, takie jak Katolicy Robotnicy czy członkowie organizacji występujących przeciwko karze śmierci. Elementy, które wymieniał (bariery, skupienie uwagi i pobudzenie energii emocjonalnej), są zdaniem badacza manifestowane w rytuałach, a w konsekwencji powodują trudność zerwania z grupą. Widać to na przykładzie Katolickich Robotników. Badania organizacji o niższym poziomie solidarności w nurcie collinsowskim mogą być jeszcze ciekawsze (Turner, 2009).

Prawdziwie eksplanacyjne badania (o ciekawej konstrukcji porównawczej) rytuałów emocjonalnych przeprowadził Hallet, który zatrudnił się w restauracji na środkowym zachodzie Stanów Zjednoczonych, by obserwować kelnerów. Pokazał, że dwie zmiany

pracujące w restauracji reprezentują różne typy wzmocnienia emocjonalnego, przejawiającego się w określonych rytuałach wobec klientów.

Uczestnicy badania to zawodowa obsługa pracująca w dzień, mająca dłuższy staż w restauracji (jej głównym źródłem dochodu były napiwki) oraz niezawodowa obsługa pracująca na zmianie nocnej, głównie studenci chcący zarobić dodatkowe pieniądze.

Zmiana dzienna, której celem było otrzymywanie napiwków, zbudowała kulturę konkurencji. System motywacyjny opierał się tu na logice: „im więcej stolików i dobrze obsłużonych klientów, tym wyższe napiwki”. Interakcje między członkami tej zmiany okazały się minimalne – większość czasu kelnerzy spędzali na sali, z klientami, od których pozyskiwali napiwki. Składowe rytuałów mają tutaj dwa kierunki. Jeden to zarządzanie własnymi negatywnymi emocjami, co realizowało się na zapleczu, w kuchni badanej restauracji. W części restauracyjnej pojawiały się natomiast powierzchowne uśmiechy, zachowania przyjazne klientom – manifestowane w sposób jednoznaczny, niejako sceniczny.

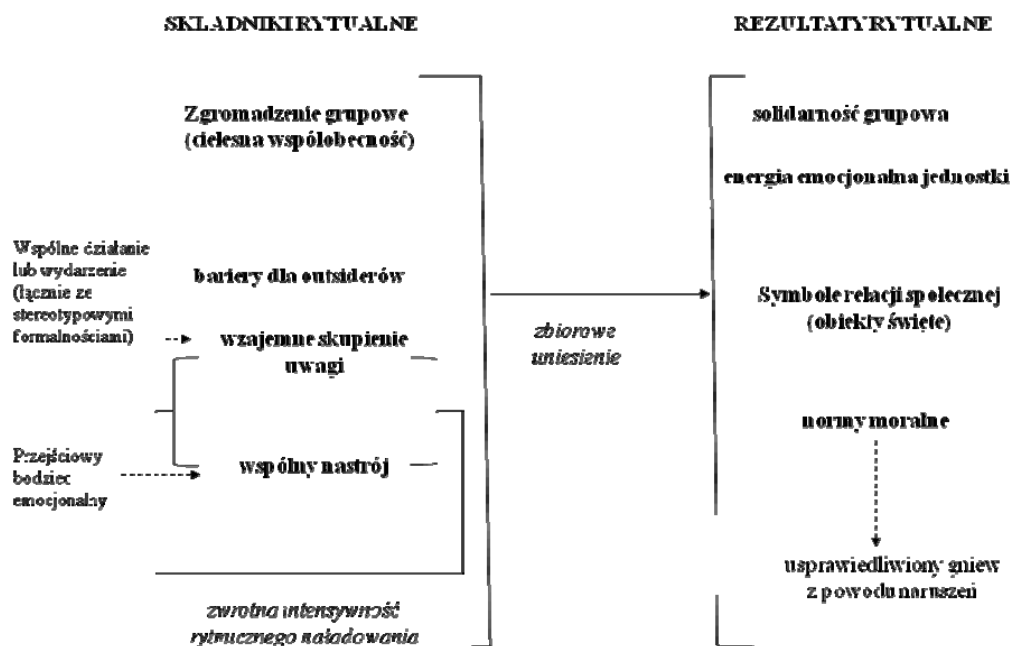
Badania Halleta dotyczące emocji obsługi pokazały, że zarządzanie emocjami „od środka na zewnątrz” wpływa korzystniej na efekty budowania kultury przyjaznej wobec klientów, ponieważ praca emocjonalna (Hochschild, 2009) wymaga wysiłku. Zarządzający restauracją miał za zadanie dbać, aby obsługa, niezależnie od zmiany, była uprzejma i traktowała klientów z szacunkiem, co budowało tendencje powierzchowne. Przyjazna rozmowa klientów w odpowiedzi na to, co dostają w rytuale restauracyjnym, wzmacnia – jak nazywa to Hallet – emocję sfingowaną. Przekłada się to często na obsługę następnych klientów – sfingowane emocje wciąż działają w rytuale restauracyjnym. Ma to również związek z falsyfikowaniem tożsamości – podobnie jak u Przedstawicieli, o czym pisałem w rozdziale dotyczącym tożsamości organizacyjnej.

Zmiana nocna natomiast, mająca inny system pracy, znacznie częściej wchodziła w interakcje – czyli kulisy były stałym elementem budowania nastawienia do klientów. Nie występowała konkurencja o stoliki, zdarzały się natomiast żarty w kuchni, spontaniczne działania społeczne i nieplanowane rozmowy, które w momencie wychodzenia na scenę restauracyjną przekładały się na bardzo pozytywne i przyjazne nastawienie. Pozytywne emocje z poziomu kulis wpływały jeszcze silniej na pozytywne relacje obsługi i klientów.

Ważnym wnioskiem Halleta z tego badania było zidentyfikowanie wpływu ciągłych interakcji na wzmacnianie emocji. Sami uczestnicy nie byli tego świadomi, nie mieli nad

tym emocjonalnej kontroli. Ten proces Collins trafnie zobrazował jako zestaw z przyczynowymi połączeniami (2011).

Rysunek 3. Rytuał interakcyjny jako zestaw procesów z przyczynowymi połączeniami.



Źródło: Collins, 2011, s. 64.

Dla nauk o zarządzaniu odkrywcze z punktu widzenia interakcji rytualnych jest podejście Summers-Effler. Badaczka rozwinęła teorię Collinsa i uczyniła z niej pragmatyczne podstawy do rozumienia tożsamości organizacyjnej oraz znaczenia rytuałów zarządczych. Zwróciła uwagę na znaczenie relacji przełożony – podwładny. Wskazała na znaczenie emocjonalne takich relacji – jej zdaniem ekspresja emocjonalna musi być bowiem adekwatna. Okazując poważanie, podwładni tracą energię emocjonalną.

Autorka twierdzi, że możliwe scenariusze reakcji to:

1. stawianie oporu wyżej postawionym,
2. unikanie interakcji albo jej minimalizowanie,
3. pozostanie w tych relacjach i zarządzanie emocjami od wewnątrz, przez podejście kognitywne albo tłumienie (Summers-Effler, 2004).

Wydaje się, że takie podejście upraszcza złożoność rytuałów, o czym pisał Collins. Summers-Effler natomiast, by wyjaśnić swoje stanowisko, posługiwała się analizą jaźni Wileya (1994) – wzmacniała w ten sposób znaczenie wewnętrznych dialogów, form konwersacji jednostki z nią samą. Autorka wspominała o znaczeniu konwersacji przed podejmowaniem działania i po określonych działaniach z całym zespołem. Dodawała do

tego konwersację z wpływowymi ludźmi – potrzebną do tego, by zrozumieć, w jaki sposób mogą oceniać samych siebie w lustrze własnym i w lustrze otoczenia.

Poprzez te konwersacje jednostka ma szansę na wytworzenie ogólnego „ja”, na które składa się cała wiedza kolekcjonowana na podstawie łańcuchów interakcyjnych. Pojawia się tu o myślenie w kategoriach zgodności: kiedy członek grupy myśli o czymś, co się zdarzyło, a znaczący członkowie grupy potwierdzają, że to się rzeczywiście wydarzyło, obraz staje się spójny. Dialogi mają wówczas własny rytm, rytualnie spójny, integrujący kulturę znaczeń. Kiedy wśród elementów jaźni występuje konflikt, odpowiada temu określony koszt energii psychicznej (Turner, 2009). W moim badaniu również znalazłem zarówno zgodności, jak i niezgodności w konwersacjach:

[Badacz]: „A co jeśli chodzi współpracę z Dyrektorem Oddziału, co najczęściej Dyrektor Oddziału z twojej perspektywy robi, kiedy np. rzeczywiście osiągasz z zespołem wynik? Jak cię wspiera?”

[M1_K30_8]: Muszę na to pytanie odpowiedzieć? Ja mogę ci powiedzieć, co mój Dyrektor nie robi... Z racji tego, że po prostu ma brak odpowiednich kompetencji. Ja...

[Badacz]: Co z twojej perspektywy – to jest ważne, czego nie robi, czego mu brakuje w perspektywie współpracy z tobą?

[M1_K30_8]: Ja nie ulegam wierze, że po prostu ludzkiej ogłady mi brakuje, tak jak swego czasu... W zeszłym roku Sławek z Markiem pojechali do Pawła, a on się na coś obraził. To się natychmiast przełożyło, to jest bardzo trudne pytanie. Nie, to jest bardzo trudne pytanie. Nie ma współpracy. Ja po prostu... Ja myślę, że te wyniki moje mogłyby być lepsze, gdyby ta współpraca rzeczywiście była. Gdyby była w ogóle.

[Badacz]: Kiedy odnosisz sukcesy, to on tak z twojej perspektywy robi coś, żeby wzmocnić ciebie i tak dalej, czy raczej nie?

[M1_K30_8]: Nie przypominam sobie...

[Badacz]: Hmm, a kiedy...

[M1_K30_8]: Kiedyś był taki moment na konferencji regionalnej, gdzieś tam zrobił zestawienie, wiesz mi się wydaje, ja mam (tutaj podał, który jest w rankingu) wynik w Polsce i (tutaj podał, który jest w rankingu) w regionie, no więc to wystarcza, no wiesz, ja osobiście, to nie jest najgorszy wynik w Polsce. Takie wyniki znasz moich ludzi... a myślę, że to się jakoś kręciło...

[Badacz]: Ok. A kiedy na przykład wcześniej czy przez jakiś krótki czas, czy dłuższy, to czy on ze swojej strony coś robi, żeby zachęcić Cię do profesjonalizacji Twojej postawy?

[M1_K30_8]: Rozmawia z moimi agentami pod moją nieobecność i wiesz, robi dywersję.

[Badacz]: W jaki sposób?

[M1_K30_8]: Tak, tak. Niedotrzymywanie umów. Bardzo często zmienia decyzje. Decyzje nawet jeżeli ją podejmiesz – złą, jeżeli ją zmienisz, to musisz ją uzasadnić, a nie robić, wiesz, jak chorągiewka. Konkretnie mówiąc, trudno, podjąłem złą decyzję, przyznać się do tego przecież można.

[Badacz]: Czyli rozumiem, że to jest taki raczej brak kontaktu między wami aniżeli jakiś kontakt w ogóle, tak? Izolacja taka.

[M1_K30_8]: No, znaczy, wiesz, ja czasami po prostu... od rangi problemów zależy... Są rzeczy, które wymagają rangi Dyrektora, no to próbuje to rozwiązywać, ale to bardzo opornie i ja sam wolę, próbuję ominąć ten szczebel i spróbować rozwiązać... z tym, że ja, ja kiedyś grałem w szachy i być może, że mnie tam nauczyło, wiesz, wyprzedzać parę ruchów do przodu, OK. Więc i to strasznie się przydaje, jeżeli ja widzę np. już, że będzie problem, bo np. system nie wyrobił, to reklama nie musi czekać do piętnastego, tylko należy zrobić natychmiast, trzeba pewne rzeczy zrobić już teraz, rozwiązać problem, ominąć problem, niż go tworzyć. Przy czym ja mam taką zasadę i staram się ją zaszczepić ludziom też, że my rozwiązujemy problemy, a nie je tworzymy. Bo lepiej czasami, takie powiedzenie było „lepiej trzy minuty się zielenić, niż całe życie czerwienić” – przepraszam, „trzy minuty się

czerwienić, aniżeli całe życie się zielenić”. No trudno no, coś zrobiłem źle – wyjaśniliśmy i koniec. Zapominam, problem został rozwiązany. Nie trzeba... miałem szczęście.

[Badacz]: Ok. A...

[M1_K30_8]: Na szczęście pracowałem... Miałem jednego super szefa, ale niestety został... I do dzisiaj, wiesz, z wielkim szacunkiem go wspominam, z uśmiechem, bo to nie on to przygotowywał. Ale później już nie miałem szczęścia...”.

Cytowany wyżej wywiad pogłębiony dość precyzyjnie oddaje koszt emocjonalny rytuału pracy w strukturze zarządzania. W toku łańcuchów interakcyjnych Menedżer przywołuje jednak na koniec własne dialogi, konwersacje dające symboliczną nadzieję. Podsumowaniem tej części może być refleksja Summers-Effler nad stosunkiem do takiej ekspansji poczucia „ja”. Wchodząc w nowe relacje i nowe role, wywołujące wzrost zaangażowania emocjonalnego, człowiek doświadcza „wzrostu energii emocjonalnej” (Turner, 2009, s. 111). Tego, jak miałem wrażenie podczas własnego badania, oczekiwali również Menedżerowie inicjujący działania od swoich przełożonych oraz Przedstawiciele od Menedżerów.

2.4. Goffmana rytuał interakcyjny i Koneckiego studium folkloru fabrycznego

W Polsce pionierskie badania rytuałów prowadził Konecki (2007), w swoim dotychczasowym dorobku trafnie posługujący się metodami jakościowymi (przede wszystkim w nurcie *grounded theory*). W *Studium folkloru fabrycznego* pisze o nowych pracownikach i kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Rytuały w jego podejściu oraz ich eksplanacyjną rolę dotyczącą pracy robotników fabryki wniósł w porządkowanie zagadnień rytualnych.

Na koniec przeglądu przedmiotów – jak je nazwałem na użytek warsztatu naukowego – przedstawię koncepcję rytuałów interakcyjnych w klasycznej pozycji Goffmana, podglądając jednocześnie badania Koneckiego, którego opis teorii ugruntowanej jest cenny dla mojej perspektywy badawczej.

Goffman zidentyfikował rytuały pozytywne w kontekście podtrzymujących wymian (*supportive changes*) – ich rola w badanej grupie Menedżerów była nie do przecenienia, ze względu na omówioną już przeze mnie asymetrię rytuałów emocjonalnych. Rytuały negatywne – wymiany naprawiające (*remedial interchanges*) – to w terminologii Goffmana takie przedsięwzięcia, które mają za zadanie przekształcić dane zachowanie w zachowanie społecznie uznane.

W badanej społeczności współpracowników korporacji ubezpieczeniowej dotyczy to czasu wdrażania Przedstawiciela do pracy. W toku doświadczeń Przedstawicieli i w miarę otrzymywania informacji zwrotnej, która ma przekształcić zachowanie w zachowanie skuteczne – przynoszące oczekiwany efekt – budują się zachowania społecznie uznane przez branżę. Goffman wprowadza zagadnienie ładu normatywnego w interakcji społecznej. Dotyka w ten sposób materii interakcji i rytuałów z nimi związanych w sensie rytualno-społecznym. Podaje przy tym przykłady z tzw. antropologii codzienności (Sulima, 2000). Z mojej perspektywy badawczej kluczowe jest natomiast znaczenie kontekstów.

Warto w tym miejscu przywołać model *situational leadership I, II* Blancharda i Herseya (1968, 1985, 2004) oraz przywództwo transformacyjne (Bass, 2003), które mocno akcentują różnice kompetencyjne pracowników i menedżerów na poszczególnych etapach pracy w organizacji. Przekłada się to na stosowanie określonych rytuałów zarządczych.

W badaniach Koneckiego (2007) rytuały inicjacyjne, m.in. rytuały ośmieszania, stały się obiektem szczegółowych analiz. W rytuale inicjacyjnym Konecki wydzielił trzy fazy. Pierwsza to faza oddzielenia, gdy pracownik wycofuje się z wcześniejszego miejsca oddziaływań zawodowo-społecznych. Druga faza, nazwana graniczną, jest dwuznaczna rytualnie – partycypacja w kulturowej rzeczywistości organizacyjnej jest dzielona z rzeczywistością „tam”, za bramą fabryki. Człowiek żyje wtedy na granicy – tak określa to Konecki. Faza ostatnia to „rytualny podmiot, jednostka lub grupa, posiadająca stabilny status – dzięki temu jej prawa i obowiązki wobec innych są jasno zdefiniowane” (Genep, 1960, za: Konecki, 2007). Rytualne inicjowanie działań i rytuały inicjacyjne nadają pracownikom nową tożsamość i przyczyniają się do porzucania starej, co było również przedmiotem zainteresowań Koneckiego. Temu zagadnieniu poświęcam rozdział dotyczący zarządczych działań zbiorowych.

W *Rytuale interakcyjnym*, konkretnie w rozdziale poświęconym zaangażowaniu i wyobcowaniu, Goffman wskazuje na znaczenia społeczne charakteru i postawy, które ludzie manifestują w codziennych działaniach. Uwzględniając obowiązki uczestnika rozmowy, badacz rozkłada na czynniki pierwsze rytualny charakter uczestnictwa w interakcji, w rozmowach o szeroko pojętym kontekście społecznym. Już sama świadomość zależności ról (np. organizacyjnych) i zmiennych stereotypowych funkcji powoduje odczucie bycia więźniem zobowiązań wynikających nie z samego uczestnictwa w rozmowie, ale z rozsądku i wazenia swojego „ja”. To ono podpowiada uczestnikowi interakcji koncepcję zaangażowania się.

Każdy, kto kiedykolwiek musiał wykonać nudne bądź niebezpieczne zadanie, wie, że spontaniczne oddanie się czemuś, co jest naszym i innych obowiązkiem, to sprawa delikatna. Jednostka musi wypełniać obowiązki uczestnika rozmowy, ale w pewnym sensie nie może działać w celu ich wypełnienia, bo starając się to robić, skupiałaby swoją uwagę na problemie spontanicznego zaangażowania się w rozmowę, tracąc z pola widzenia jej temat. Tymczasem właśnie owa nieracjonalna żywiołowość – nie tylko tolerowana, ale faktycznie wymagana – jest tym, co zasadniczo odróżnia porządek interakcyjny od innych aspektów ładu społecznego (Goffman, 2006, s. 116).

To wywiązywanie się z ról uczestnika interakcji ma znaczenie dla odbioru symboli i znaczeń. Utrzymując odpowiedni poziom zaangażowania, jednostka winna również podtrzymywać znaczenia symboli. Jest to rodzaj sprawności interakcyjnej, co w rzeczywistości społecznej prowadzi do uruchomienia rytuałów interakcyjnych w rozumieniu Collinsa.

Goffman podkreśla rolę umiejętności stawiania się w sytuacji innych uczestników interakcji i wyczuwania poziomu rozumienia, ponieważ modyfikacja zachowania decyduje

o przebiegu interakcji. Pamiętajmy jednak, że Goffman uwypukla angloamerykańskie działania i identyfikację interakcji, co rodzi potrzebę badania tych aspektów na gruncie europejskim, również polskim. Widać to dość wyraźnie w opisach kompetencji interakcyjnej Koneckiego (2007) ze wspomnianych przeze mnie badań, ponieważ rytuały ośmieszania zachodzące w fabryce w Detroit czy na wybrzeżu Stanów Zjednoczonych mogłyby zostać natychmiast odebrane przez współczesne społeczeństwo amerykańskie w kontekście rasizmu, mobbingu albo dyskryminacji. Kultura jest tu istotna choćby z powodu jej kontekstowości – wysokiej albo niskiej – oraz komunikacji – bezpośredniej bądź pośredniej (Hall, 1987, 2001).

Ma to znaczenie poznawcze, ponieważ informacja jest „opakowana” znaczeniem w kontekście, a niski kontekst oznacza przekazywanie informacji wprost i bezpośrednio. Do kultur nisko kontekstowych należą kultury skandynawskie, w których środowisko pracy różni się od tego znanego z innych krajów pod względem kultury organizacyjnej. Rola rytuału zmienia się – jest znacznie mniejsza.

Analiza rytualnych aspektów interakcji społecznej została podzielona przez Goffmana na obszary identyfikowalne i wskazujące na złożoność. Autor wziął pod uwagę m.in. twarz – „Kontakt z innymi natychmiast znajduje odzwierciedlenie na twarzy jednostki – pobudza ją, odmalowują się na niej uczucia” (Goffman, 2006, s. 6). Sekwencje wymiany symboli i znaczeń pozwalają na rozumienie twarzy jako znaku bycia „tu i teraz”. Bycie w roli jest wywoływane określonym kontekstem. W sferze sygnałów interakcyjnych wychodzenie z roli albo mylenie roli będzie miało konsekwencje w rzeczywistości interakcyjnej. Opis tego, co ma miejsce, z perspektywy roli i gry twarzy powoduje zróżnicowane scenariusze rytualnych znaczeń.

Kiedy ktoś zdaje sobie sprawę, że jest w roli (Goffman, 2006), przejawia się to w pewności siebie eksponowanej publiczności oraz przekłada na poczucie swobody i bezpieczeństwa, mimo np. kilku sceptyków w grupie w sytuacji społecznej. Z kolei pomyłka w odgrywaniu roli bądź brak symetrii i harmonii w przebiegu spotkania są czytelne dla uczestników sytuacji grupowej, co powoduje obniżenie reputacji aktora.

Rozumienie interakcji jako narzędzia budującego kliku i podgrupy może prowadzić również do sytuacji, w których następuje brak poparcia dla uczestnika interakcji inicjującego próbę zyskania poparcia – co bywa, jak pisze Goffman, zenującym doświadczeniem. Autor określa to również jako rodzaj upośledzenia o charakterze społecznym. Występujące wtedy zakłopotanie i zawstydzenie, czyli efekt świadomości

dostrzegania reakcji przez innych, jest również zachowaniem rytualnym. Opanowanie zaś Goffman definiuje jako „(...) umiejętność tłumienia bądź skrywania przed innymi uczestnikami interakcji własnego zażenowania” (Goffman, 2006, s. 9).

2.4.1. „Zachowanie twarzy” w podejściu Goffmana

„Zachowanie twarzy” ma dla badań w naukach o zarządzaniu znaczenie symboliczno-interakcyjne. Cały cykl negocjacji, sprzedaży i obsługi klienta jest związany z symboliką pracy twarzą, zarządzania sobą podczas spotkania i pracą określaną jako *poker face*. Menedżerowie odbywają szereg kursów, podczas których praktykują „zachowanie twarzy” w procesie przekazywania pracownikom popularnych i niepopularnych decyzji. Umiejętności typu *soft skills*, takie jak udzielanie *feedbacku*, czyli informacji zwrotnej, są mocno osadzone w pracy twarzą. Menedżer musi zachować poczucie własnego dobrego stanu, by przekazać informację w sposób rzeczowy i zarazem motywujący, a jednocześnie utrzymać pozytywną samoocenę. Psychologia nazywa to stanem integralności Wilbera⁴⁶.

Wchodzenie w rolę albo wychodzenie z niej oraz zjawiska „utruty twarzy” czy „zachowania twarzy” są uwzględniane w kontekście robienia określonego wrażenia na uczestnikach interakcji. Obraz samego siebie jest osadzony w twarzy i jej rytualnych reakcjach. Wyrażanie twarzy narzuca społeczną odpowiedzialność za sprostanie wymogom określonej twarzy i wrażenia, jakie ona wywołuje. Wchodzenie w sytuacje wymagające określonej twarzy pozwala zadbać o wydarzenia w otoczeniu.

Porządek ekspresji – określenie Goffmana – przepływa przez konkretne zdarzenia, wyrażając się w porządku regulowanym, w którym poszczególne reprezentacje są zgodne z określoną twarzą. Dumę określa się jako przejaw dbałości o ten porządek ze względu na siebie jako jednostkę. Odmienną formę ma honor, odnoszący to działanie do innych osób, grup. Twarz jako strażnika jednostek Goffman uważa za rodzaj więzienia społecznego, co w praktyce oznacza istnienie przymusu społecznego bądź presji wywieranej na jednostce.

Utożsamianie się z uczestnikami interakcji jest kolejnym fundamentem interakcji o charakterze społecznego przepływu, czego przykładem jest organizacja i instytucja. Szacunek wobec siebie – będący egzemplifikacją stosunku do środowiska, w którym zachodzą interakcje – przejawia się również jako oczekiwanie ochrony uczuć oraz, w konsekwencji, utożsamienie się z uczuciami występującymi w określonym środowisku. Przykład podawany przez autora dotyczy sprzedawców ulicznych – nagabywaczy.

⁴⁶ Czytaj więcej: <http://pml.strefa.pl/ePUBLI/T25S1/11.pdf>, pobrano 2.01.2013.

Dysponują oni wiedzą o trzymaniu się roli – nawet jeśli klient nie chce kupić towaru, to i tak może wpaść w pułapkę i nabyć go ze względu na „zachowanie twarzy” sprzedawcy. Inny schemat postępowania mógłby się zakończyć awanturą. Reguły szacunku mają moc chwilowego konstytuowania stanu, w którym role w interakcji są akceptowane przez obie strony albo wiele stron interakcji.

Perspektywa formy i treści interakcji jest osadzona w roboczym, a nie prawdziwym jej rozumieniu, ponieważ deklaratywne twarze wymieniają ze sobą treść konwencji, w której się znajdują, a nie to, co rzeczywiście przejawia się jako kategoria myśli pod wpływem bodźca w interakcji społecznej. Role grane w interakcji mają znaczenie dla rozpoznania charakteru wymiany zachodzącej podczas rytuałów. Symbolika, znaczenia, a w konsekwencji statusy są nadawane przez znamiona interakcji, a następnie – przez płynną interakcję. Płynność ta wynika z symetrycznego schematu rozumienia albo wyrażania informacji, opinii, sądów, preferencji.

Goffman wskazuje na znaczenie zachowawczego charakteru interakcji po wstępnym rozpoznaniu ról. Rola uczestnika interakcji może być sygnałem dla innych uczestników, którzy często zdążyli już zbudować własne nastawienie wobec symboli i rytuałów jego twarzy. W takim momencie radykalna zmiana rytuału twarzy może spowodować konsternację, ponieważ uczestnicy mają inne, spójne oczekiwania wobec pierwotnego, rytualnego działania. Jedną z technik twarzy, nazywaną odejściem od jej narażenia, jest stosowana w okolicznościach interakcji zmierzającej w kierunku odmiennym od zakładanego.

Z powyższych analiz można wywieść metaforę, której Goffman użył do opisu twarzy i jej rytualnych aspektów jako swoistego kodeksu ruchu drogowego. Kodeksu tego przestrzega kierowca poruszający się po drogach – nie dowiadujemy się jednak, gdzie chce on dojechać, nie znamy również powodów wyjazdu. Dotyczy to obrazu własnego odzwierciedlonego we własnej twarzy – z bardzo zróżnicowanych powodów, takich jak np. poczucie władzy nad innymi uczestnikami interakcji:

Niektóre z tych właściwości poznania wyjaśniają, co takiego jest w rytuale, że czyni go ważnym środkiem nadawania struktury naszym percepcjom politycznym i skłania nas do interpretowania doświadczenia w określony sposób (Kertzer, 2010, s. 124).

Działanie na rzecz ochrony twarzy innych może wynikać z przywiązania do twarzy już istniejącej, znajomej, z pobudek moralnych albo z tendencji do unikania wrogości, inności.

2.4.2. Agresywne techniki twarzy Goffmana

Jako podsumowanie podejścia Goffmana do rytuałów interakcyjnych wskażę na agresywne techniki twarzy – charakterystyczne dla zarządzania zespołami w sprzedaży bezpośredniej, ponieważ rytuały te są znamienne dla materii pracy emocjonalnej. Można tu wyróżnić wiele technik, których w procesie edukacji Agenta Ubezpieczeniowego mają obowiązek nauczyć Menedżerowie Organizacji. Techniką tego typu jest u Goffmana np. przekonanie osoby do tego, że otoczenie społeczne będzie ją chwalić za skromność wtedy, kiedy ta osoba poprzez swoje działania będzie wymuszała komplementy.

Inna technika wymieniona przez Goffmana to wycofanie się z interakcji, które może wywoływać brak równowagi rytualnej, prowokować innych do ranienia uczuć, wzbudzić w nich poczucie winy. W konsekwencji proces nierównowagi rytualnej może trwać długo.

Turniej, mecz, arena jako społeczna przestrzeń interakcji – nie ma tu miejsca na uprzejmość w rozumieniu osób stosujących własne techniki twarzy wobec innych. Zachodzą natomiast aktywności społeczne wymienione powyżej, o znacznie bardziej dynamicznym, acz również procesualnym mechanizmie.

Opisywanie takiej gry z jej właściwościami poznania⁴⁷ w kategoriach zdobycia wygranej, np. jak największej liczby punktów, oznacza w praktyce dbanie również o to, by nie było miejsca na sprzeczności. Zadaniem ważnym ponad wszystko jest wówczas „zachować twarz” każdego członka własnej drużyny. Polega to na przedstawianiu faktów na własny temat w jak najbardziej korzystnym świetle i na podawaniu faktów niekorzystnie świadczących o innych, by jeszcze inni mogli kończyć interakcję narzekaniem. Stosuje się do tego oczywiście odpowiednie zdania, np. „Doprawdy?”. Pogodzenie się z porażką jest tutaj adekwatne, ponieważ w przyszłości można tę wymianę interakcyjną inaczej poprowadzić, zastosować odpowiednie techniki do jej reorganizacji.

Po pierwsze, rytuał zwraca uwagę na pewien skończony ciąg żywych obrazów, wszystko inne usuwając z pola widzenia. Tylko pewne charakterystyczne cechy ludzi zaangażowanych w rytuale przyciągają naszą uwagę, ale robią to z dużą intensywnością. Równocześnie użyte symbole podpowiadają specyficzną interpretację tego, co się ogląda (Kertzer, 2010, s. 124).

Jest to charakterystyczne dla rytuałów interakcyjnych w świecie polityki, choć znaczenia polityczne można również zaobserwować w korporacjach międzynarodowych.

⁴⁷ Czytaj więcej w: D. I. Kertzer, *Rytualne przedstawienia rzeczywistości politycznej*, w: tegoż, *Rytuał, władza, polityka*, Oficyna Wydawnicza Volumen, Warszawa 2010, s. 123–134.

Przykładem takiego mechanizmu o charakterze politycznym, charakterystycznym dla prezentacji zarządczych w XYZ, było spotkanie z jednym z czołowych zarządzających w tej części świata. Działo się to w hotelu w centrum Warszawy we wrześniu 2011 r. Podczas tego wystąpienia obecni byli: Dyrektorzy najlepszych Oddziałów XYZ, kilku zarządzających z warszawskiej centrali firmy oraz zespół osób prowadzących warsztaty, których celem było wypracowanie sposobów na organizacyjne trudności. Wypowiedź Prezydenta XYZ na tę część świata dotyczyła przesłania, które otrzymał od Prezydenta całej XYZ – wskazującego kierunki, w jakich mają zmierzać poszczególne oddziały korporacji w tej części Europy. Przesłanie zapadło mi w pamięć, ponieważ jako badacz miałem wyraźne wrażenie rytualnego, plemiennego jednoczenia ludzi wokół planów XYZ. Zachowaniem twarzy była wówczas akceptacja, przekazywana niewerbalnie i werbalnie przez uczestników tego *performance'u*. Agresywną techniką twarzy było radykalne przedstawianie strategii jako jedynie słusznej „w czasie kryzysu” na rynkach międzynarodowych. Forma i treść dobitnie wskazywały na oczekiwanie ponadprzeciętnego wysiłku kadry zarządzającej w tej części Europy.

Takie mechanizmy jak stosowanie aluzji klasowych są nazywane docinkami, a w obszarze postawy moralnej – przytykami, o czym także pisze Goffman. Stosowanie agresywnych technik twarzy jest dla zwycięzców synonimem radzenia sobie w interakcji lepiej niż otoczenie społeczne. Kiedy jednak nastąpi rytualny unik, a żonglowanie słowem i symbolem pozwoli na odbicie agresywnej techniki, uczestnik inicjujący traci twarz w danej sytuacji społecznej. Wtedy riposta działa na symboliczną arenę jeszcze bardziej integralnie, ponieważ inny uczestnik wykonał pierwszy, nieudany atak, a stawianie siebie w roli lepszego niż w rzeczywistości zależy wówczas od wyniku poszczególnych wymian.

W XYZ podczas spotkań z zarządzającymi najwyższego szczebla do takich wymian nie dochodziło. Częściej pojawiało się milczenie, które znikало przy kawie podczas przerw, w wymianach we własnej, lojalnej i wyrozumiałej mikrogrupie rozmówców. Czynienie uwag nie jest użyteczne, zdaniem Goffmana istnieje bowiem repertuar lepszych rytualnych rozwiązań – w moim badaniu należą do niego omawiane rozmowy w przerwach. Miały one budować bezpieczną przestrzeń dla wymian, które pozwalały przejść przez sytuację bez szwanku, a przede wszystkim – zachować twarz we własnej grupie. W pracy Menedżerów Zespołów chodziło o poszukiwanie takich trwałych środków budowania kultury współpracy, które wspierałyby motywację. W korporacji XYZ było to wyraźnie widać.

Z procesu interakcji, pełnego obowiązujących rytuałów, wyłania się również „szereg aktów rozpoznania ludzi i miejsc, które przetwarzają ten kocioł znaków kultury w dobrze uporządkowaną całość” (Maffesoli, 2008, s. 154). W tej uporządkowanej całości kategoria rutynizacji części pracy odgrywała również znaczącą rolę.

Badacze piszą o dziennikarzach i ich rytuałach, w szczególności związanych z zadawaniem pytań rozmówcom (Rothenbuhler, 2003, s. 99-109), o sprzedawcach bezpośrednich firmy Amway (Krzyworzeka, 2010), używających tzw. *sales talk*, oraz o Agentach Ubezpieczeniowych i pracownikach McDonald’s (Leidner, 1993), prezentujących zrutyinizowane formy pracy. *Sales talks* miały umożliwić i zwiększyć odporność sprzedawców na omawiane wyżej „nie” klienta.

W rytuale istnieje zawsze coś stereotypowego, standaryzowanego, stosunkowo niezmiennego, formalnego. Oznacza to powtarzalność rytuału w tym znaczeniu, że inni robili to wcześniej w taki właśnie sposób (Rothenbuhler, 2003, s. 38).

Tak oto rytualizacja czynności miała prowadzić do nabycia kompetencji nawykowej, rutynowej w XYZ.

2.5. Techniki twarzy w XYZ jako rutyny w rekrutacji Przedstawicieli

Najbardziej charakterystycznym elementem nabywania rutyny w ubezpieczeniach jest nauka technik prowadzenia rozmów z klientami, w szczególności zaś przykuwających uwagę klienta i mających wywołać efekt zainteresowania. Leidner (1993) określiła potrzebę zrutyinizowania pracy Agentów Ubezpieczeniowych jako większą niż u pracowników McDonald’s. Obserwacja ta wynikała z różnic w pierwszym kontakcie z klientem. Wynikała ona również z kategorii niepewności i ryzyka, jakie ponosi w tym kontakcie aktor inicjujący relację transferową

(...) w relacjach zarówno między ludźmi, jak i między organizacjami, niepewność nigdy nie może zostać wyeliminowana lub w całości przekształcona w ryzyko w wyniku działań zarządczych (Jurczak-Latusek, 2011, s. 41).

W restauracjach McDonald’s potrzeba klienta (chęć zjedzenia posiłku) jest gotowa do zakomunikowania w momencie podejścia do kasy. U Agentów Ubezpieczeniowych natomiast kluczem do powodzenia staje się umiejętność aktywnego poszukiwania potencjalnych klientów, a następnie – uczynienia z nich klientów realnych. Ma to znaczenie dla kreowania rutyn.

W badanej firmie nauka rutyn polegała na treningach prowadzonych przez Menedżerów Zespołów i na pracy indywidualnej. Skrypty i gotowe wypowiedzi do przyswojenia przez dopiero co zrekrutowanych Przedstawicieli to podstawa aktywności, do

której zachęcali Menedżerowie. Różni Menedżerowie w podobny sposób przechodzili przez szkolenia dotyczące „rekrutacji i selekcji wyjątkowych Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych” oraz „wdrożenia Przedstawiciela do pracy”. W tych procesach rutynizacja działań miała kluczowe znaczenie. Było to widoczne w sytuacjach tzw. aktywnego *prospectingu*. Rutyna ta polegała na wykorzystywaniu każdej okazji do zrekrutowania albo zaproszenia do procesu rekrutacji i selekcji kolejnych potencjalnych kandydatów. Okazje te mogły się trafić wszędzie, gdzie tylko pojawiali się ludzie.

Pamiętam jedną z aktywności zainicjowanych przez Dyrektora Departamentu Własnej Sieci Sprzedaży. Zorganizował on dla Dyrektorów Oddziałów i Menedżerów Zespołów wyjazd do centrum handlowego pod Warszawą. Tam ogłoszono konkurs, w którym kadra menedżerska miała za zadanie zostawić jak największą liczbę własnych wizytówek potencjalnym kandydatom zidentyfikowanym w centrum handlowym. Przewidziano trzy nagrody. Przed wyjazdem Dyrektor pokazał, w jaki sposób podejść do potencjalnego kandydata, jak w krótkim czasie zbudować atmosferę i jak zostawić kontakt do siebie, aby potencjalny kandydat przysłał *curriculum vitae*. Pamiętam, z jaką niepewnością kadra menedżerska wyruszyła na *head hunting* przyszłych Agentów Ubezpieczeniowych.

Podobnych aktywności (wraz z treningiem przed kamerą) Menedżerowie Zespołów uczyli się na szkoleniu pod Warszawą. Proponowane tam techniki bardziej przypominały sieciowe metody pozyskiwania ludzi do pracy. Rekrutacja przez znajomych i rodzinę, przez Przedstawiciela w oddziale i przez Centrum Wpływu⁴⁸ miała precyzyjnie określone sekwencje. Ćwiczenie ich podczas szkolenia i rejestracja w formie wideo pozwalały szlifować umiejętności. Jest to przykład treningu behawioralnego. Dzięki niemu świadome kierowanie zachowaniem i znajomość możliwych scenariuszy w relacji pozwalały stosować procedurę postępowania, a nie kierować się emocjami, szczególnie w sytuacjach, w których czas na zainicjowanie kontaktu był relatywnie krótki.

To wydarzenie przypomniało mi moją rozmowę ze strażniczką miejską. Pewnego dnia zostawiłem samochód na miejscu parkingowym i włożyłem bilet parkingowy za szybko. Kiedy wróciłem do samochodu, zobaczyłem za wycieraczką mandat wystawiony pięć minut przed moim przybyciem. Przyczyny jego wystawienia były następujące: wykupiłem postój do godziny 11.35, a wróciłem do samochodu o 11.40. Mandat został

⁴⁸ Centrum Wpływu definiowane było jako osoba znacząca i dobrze kojarzona w środowisku lokalnym Menedżera Zespołu, mogąca przekazać kilka kontaktów do swoich znajomych bądź innych osób, które potencjalnie poszukują pracy.

wystawiony o 11.37. Udałem się więc do siedziby Straży Miejskiej. Trzymając w ręku bilet parkingowy i mandat, zwróciłem się do strażniczki z uprzejmą prośbą o anulowanie mandatu – ze względu na to, że przybyłem na miejsce postojowe zaledwie kilka minut po czasie. W odpowiedzi strażniczka wyrecytowała: „W taryfikatorze przewidziane jest ...”. Zapytałem ją więc: „Droga pani, czy to rozsądne, bym płacił mandat za minimalne, kilkuminutowe opóźnienie, za które mogę uregulować płatność w parkometrze?”. Strażniczka spojrzała na mnie chłodnym wzrokiem, po czym wróciła do dokumentów, które miała na biurku, i powtórzyła rutynę: „Taryfikator przewiduje mandat w wysokości... Reguluje Pan tę kwotę teraz czy przelewem?”. Opłaciłem więc ten najdroższy bilet za kilka minut dodatkowego postoju. W opisywanej sytuacji doświadczyłem obsługi klienta opartej na rutynie – takiej, jaką opisywali wyżej wymieniani autorzy. Rutynizacja działań wraz z zachowaniem twarzy czy agresywną techniką twarzy pozwala pracownikowi odciąć się od empatyzowania z klientem na rzecz realizacji rutyny, a docelowo – finalizacji transakcji.

W zawodzie Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Finansowego rutyna była pierwszoplanowo ważna w pierwszych miesiącach pracy w XYZ. Podczas procesu rekrutacji kandydatów badano pod kątem motywacji finansowej, co miało pokazać, na ile są zdeterminowani do nauczenia się rutyn.

To odróżnia ich od badanych przez Leidner (1993) pracowników McDonald's. W restauracji istnieje wsparcie otoczenia fizycznego, a klient sam przychodzi z potrzebą posiłku. W ubezpieczeniach natomiast to Przedstawiciele zapraszają klienta do działań, a Menedżerowie zachęcają potencjalnych kandydatów do złożenia dokumentacji na stanowisko Przedstawiciela firmy XYZ.

Rutyny mają ukształtować zautomatyzowane zachowania, pozwalające uniknąć obiekcji o charakterze emocjonalnym. Przypomina to pracę w fabryce przy maszynie, kiedy to pracownik wykonuje rutynowe czynności, nie ustosunkowując się do nich emocjonalnie, integralnie. Wszystko ogranicza się do stosowania narzędzia w celu wykonania określonej czynności. W badanej firmie XYZ kadrze zarządzającej bardzo na tym zależało. Rutyny poddawane były tzw. obróbce skuteczności – Menedżerowie z całej Polski wymieniali się najlepszymi rutynami. Miejsce i czas na tę wymianę dawały szkolenia. To podczas nich pojawiły się rozmowy o kompetencjach wynikających ze stosowania w procesie selekcji systemowo wdrożonego inwentarza osobowości dla kandydatów.

Są produkty, które jest trudno sprzedać zawsze, a szczególnie w czasach recesji. To produkty niematerialne o długoterminowych konsekwencjach i opóźnionych w czasie niepewnych korzyściach. Należą do nich akcje, wycieczka z biura podróży, mieszkanie

budowane u developera, szkolenia, ubezpieczenia. Produkty te to czyste ryzyko. Są skomplikowane i trudne do zweryfikowania. Klient nie ma żadnej pewności, że dostaje od sprzedawcy wiarygodny produkt, bez ukrytych wad, bez zatajonych pułapek, ściśle odpowiadający jego potrzebom (Koszewski, 2011).

Ta niepewność spotykana w podejściu klienta oraz opieranie się na statystykach skuteczności, o czym piszę w dalszej części rozprawy, budują potrzebę pracy z rutynami, bazującymi na pokonywaniu własnych barier.

W XYZ spotkałem się z przypadkami sceptycznego, a nawet ostentacyjnie złego nastawienia do rutyn jako formy indoktrynacji – jak określiła to jedna z Menedżerek na wschodzie Polski. Wielu Przedstawicieli i Menedżerów (ogromna większość badanych, włącznie z uczestnikami indywidualnych wywiadów pogłębionych) upatrywało jednak w rutynach źródeł sukcesu – tak jak w jednym z wywiadów z Menedżerem, który mówił o pokonywaniu własnych barier i nauce zawodu przez stosowanie rutyn:

[Badacz]: „A za co doceniasz ludzi, z którymi pracujesz? Co w nich doceniasz najbardziej w codziennych obserwacjach?

[M2_D21]: Co w nich doceniam najbardziej? No trudno powiedzieć ogólnie, dlatego że to jest grupa ludzi, tak naprawdę osiem osób, każdy z nich jest inną osobą, **więc każdy sukces... Jak ja widzę, że pokonują każdy jakieś swoje bariery, to jest to dla mnie osobisty sukces.** Dla innych barierą jest... Ostatnio mam taki przykład, z dziewczyną, która przyjechała do Nardynii, zero kontaktów w Nardynii. Rzeczywiście przez pierwsze dwa, trzy, cztery miesiące było bardzo ciężko, bardzo mało pieniędzy zarobiła, zarabiała 1500 złotych, praktycznie nie mogła utrzymać siebie i swojego dziecka, **i zaczęliśmy razem wspólnie pracować. Zajęło to dalsze dwa – trzy miesiące, ale miałem niesamowitą satysfakcję, jak ona dostała pensję w zeszłym miesiącu, wręcz się popłakała ze szczęścia, to jest jeden aspekt sprawy. Ale to co się z nią stało, to podeszła do mnie i się zapytała: »Staszek⁴⁹, ile ja potrzebuję do kwalifikacji?«. Wcześniej w ogóle ona nie myślała nawet o kwalifikacji⁵⁰. Pokonywanie swoich barier... Chyba to, że chcą pokonywać swoje bariery, to jest to, co cenię u nich.** To można jakiś wspólny element u wszystkich znaleźć”.

Praca nad własnymi rutynami i własną powtarzalnością wymaga przełamywania barier zlokalizowanych często w samoocenie i konstruktach poznawczych. Łatwiej wówczas poradzić sobie z niepewnością co do scenariuszy zachowań klientów. Deklaracja *Razem zaczniemy pracować* pociągnęła za sobą przyswojenie poszczególnych rutyn, które stały się źródłem sukcesu podczas spotkań z klientami.

⁴⁹ Imiona i miasta, w których pracowali badani, w całej rozprawie są fikcyjne ze względu na anonimowość, którą zadeklarowałem na początku badań.

⁵⁰ W firmie XYZ stosuje się ścieżkę tzw. awansu poziomego, polegającą na realizacji określonych progów sprzedaży, ściśle opisanych wzorami matematycznymi. Przez pierwszych 12 miesięcy współpracownik jest tzw. Przedstawicielem stażystą. Może liczyć na wsparcie finansowe od firmy, które daje możliwość uczestnictwa w procesie edukacyjnym. Współpracownik może spotykać się z klientami i osiągać minimalne progi sprzedaży, nazywane produkcyjnymi. Po roku staje się już Przedstawicielem Ubezpieczeniowo-Finansowym, który nie korzysta ze wsparcia finansowego XYZ, a jego progi do osiągnięcia zakładają wysokie kompetencje doradcze w ramach ubezpieczeń i finansów. Poziom drugi to Specjalista. W każdym kwartale Przedstawiciel ma do osiągnięcia określone progi kwalifikacyjne – dla kandydatów na Specjalistów progi te są odpowiednio wyżej postawione w zakresie wysokości składki w poszczególnych produktach ubezpieczeniowo-financeowych oraz liczby podpisanych umów, na podstawie których składka klienta wpływa na konto Towarzystwa Ubezpieczeniowego. Trzeci poziom to Ekspert – zaawansowany poziom sprzedaży produktów ubezpieczeniowo-financeowych. Mniej niż 4% całości kadry Własnej Sieci Sprzedaży osiąga ten poziom, ponieważ wyniki ilościowe i wysokości składki są tu bardzo wysokie. Ostatni poziomem jest Multi Ekspert – tu oczekiwane wyniki są o 100% większe niż w przypadku Eksperta. W historii firmy XYZ tylko dwa razy zdarzyło się, że ktoś osiągnął ten poziom.

Potrzeba rutyn wynika z pytań, które każdego dnia pracy zadają sobie Przedstawiciele i Menedżerowie Organizacji: jak to zrobić, jak sprzedać, jak zrekrutować? Rutyny zwiększają prawdopodobieństwo odpowiedzi na te pytania.

Książka Leidner ukazała się w USA w 1993 r., ale opis „Orkiestry Optymizmu” z czwartego rozdziału, dotyczący Agentów i Menedżerów Combined Insurance, jest bardzo aktualny. Autorka pisze o tzw. procesie transformacyjnym⁵¹ – dzięki niemu na pewnym etapie rozwoju kariery Agent podejmie takie decyzje, jakie podjęłaby firma albo jej akcjonariusze. Leidner często podkreśla znaczenie prawidłowego przebiegu procesu transformacyjnego w środowisku pracy.

⁵¹ Czytaj więcej w: R. Leidner, *Fast Food, Fast Talk. Service Work and the Routinization of Everyday Life*, University of California Press 1993, p. 102–124.

Rozdział 3. Prezentacje selekcyjno-zarządcze, czyli „Ja Państwu nie będę tutaj mówił...”

Sala przygotowana do spotkania z kandydatami na stanowisko Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Finansowego w korporacji XYZ. W sali znajduje się kilkanaście krzeseł w ustawieniu kinowym. Po lewej stronie „widzów” stoi tablica *flipchart* z mazakami, na środku sali stoi ekran do prezentacji Power Point. Sala jest wypełniona treściami dotyczącymi wyników, rankingów i informacji o produktach korporacji XYZ. Uroczyście zacierając dłonie, wita wszystkich mężczyzna ubrany w idealnie skrojony garnitur koloru granatowego oraz krawat w kolorze ciemnego granatu z czerwonymi wzorami. Po jego prawej stronie, na krzesłach bliżej ściany, siedzi dwóch Menedżerów Zespołów, do których ewentualnie dołączą kandydaci uczestniczący w tym etapie selekcyjnym. Jest to jeden z ostatnich etapów w złożonym procesie selekcji. Prezentacja wyświetlana z laptopa, rzucona na ekran, pokazuje logo firmy...

Tak rozpoczyna się prezentacja selekcyjno-zarządcza w jednym z oddziałów korporacji ubezpieczeniowo-finansowej XYZ. Prezentacje zarządcze są konstruktami, które wzięłem na warsztat badawczy w czasie pracy w XYZ. Menedżerowie średniego szczebla w badanej korporacji zajmują się tworzeniem okoliczności, wzmocnieniem motywacji jako takiej, będącej gdzieś pośrodku percepcji organizacyjnej Dyrektora – zwierzchnika oraz Przedstawiciela – odbiorcy i podwładnego.

Podczas obserwacji dostrzegłem złożoność pracy, czynności i działań Menedżerów Organizacji. Chciałem dotrzeć do języka, zachowań, kultury zawodowej tej grupy. Zaobserwowana złożoność niejako zmusiła mnie do ujęcia tych zagadnień wieloaspektowo (wspominałem już o rytuałach, rutynach, zachowaniach organizacyjnych i kompetencjach) – było to konieczne do osiągnięcia efektu wysycenia.

3.1. Performance management jako podejście do inicjowania i reinterpretacji działań

Wachowski w książce *Performans* omawia współczesną rolę tytułowego terminu⁵² w organizacjach i zarządzaniu:

W wielu podręcznikach określa się go jako paradygmat przywództwa skoncentrowanego na zasadach i poprzedza rozważaniami na temat paradygmatu ludzkich zasobów. Jego celem jest wciągnięcie pracowników do procesu zarządzania, stworzenie warunków umożliwiających im zaangażowanie się w zadania, jakie stawia przed nimi menedżer (Wachowski, 2011, s. 81).

Skowronek i Leszczyńska przywołują społeczny sens terminu *performance*, związany z kulturą organizacyjną⁵³:

Zasadniczym postulatem zwrotu performatywnego jest procesualna wizja rzeczywistości, zaś podstawowym mechanizmem procesualności – działanie. Działanie – w różnych wariantach koncepcji – jest widziane jako powtarzalne, rutynowe, sprawcze, rekursywne, nie tyle reprezentujące rzeczywistość społeczną i kulturową, ile ją wytwarzające (Skowronek, Leszczyńska, 2012, s. 17).

W dużej części pracy korzystam z teorii procesualnej wydajności organizacyjnej (Carlson, 2007; McKenzie 2011; Wachowski, 2011; Skowronek, Leszczyńska, 2012), o której na gruncie polskim pisze cytowany Wachowski, a z perspektywy międzynarodowej – McKenzie w książce *Performuj albo... Od dyscypliny do performansu*.

Autorem uważanym za klasyka dziedziny naukowej zwanej performatyką (nazwa ta w języku polskim brzmi niestety nienaturalnie) jest Schechner. Tłumaczenie jego książki *Performatyka. Wstęp* pojawiło się w Polsce w 2006 r. Autor wskazuje na obszerność swojej dyscypliny, wkraczającej w coraz to nowe dziedziny nauki i życia społecznego:

Jako nauka performatyka bierze działania niezwykle poważnie. Czyni to na cztery sposoby: przedmiot badań performatyki stanowią zachowania (...), ogromną część performatycznego projektu stanowi praktyka artystyczna (...), nader cenioną metodą są tutaj badania w terenie w postaci obserwacji uczestniczącej (...), idzie za tym fakt, że performatyka aktywnie włącza się w praktyki i strategie społeczne (Schechner, 2006, s. 16).

McKenzie, w nawiązaniu do wydajności organizacyjnej i wpływu pracowników na kulturę pracy opartą na zaangażowaniu, określa swoje założenia dotyczące tego paradygmatu jako „(...) obejmujące szereg dziedzin – psychologię przemysłu, zarządzanie zasobami ludzkimi, psychologię społeczną i socjologię (...)” oraz „(...) inne modele, pochodzące z teorii systemów, informatyki, nauk behawioralnych, a nawet z dziedziny nauk performatywnych (...)” (McKenzie, 2009, s. 75). Badacz podkreśla znaczenie prób integracji poszczególnych działań jednostek z procesualnymi działaniami organizacji –

⁵² Czytaj więcej w: J. Wachowski *Performans*, Słowo / Obraz / Terytoria, Gdańsk 2011, s. 80–86.

⁵³ Czytaj więcej w: K. Skowronek, K. Leszczyńska, *Performatywne wymiary kultury*, Libron, Kraków 2012, s. 9–24.

wraz z koncentracją na celach, ścieżkach ich osiągnięcia i rezultatach. Takie podejście pozwoliło (jak się wydaje) uchwycić całokształt zagadnień związanych z motywacyjnymi aktywnościami menedżerów sprzedaży w korporacji ubezpieczeniowo-finansowej.

W teorii procesualnej wydajności organizacji, w otwartej, a jednocześnie określonej obszarowo definicji odnalazłem miejsce do uwzględnienia (Carlson, 2007):

1. pokazu umiejętności Menedżerów, ich zespołów i Przedstawicieli,
2. uznanego i skodyfikowanego kulturowo wzorca zachowań,
3. powodzenia działania z punktu widzenia pewnej normy sukcesu.

Omawiany paradygmat przebył swoją drogę pojęciową, by odnaleźć własne miejsce w dziedzinie teatru oraz w zarządzaniu naukowym. W rozumieniu teatrologów *performance* jest tłumaczony jako:

(przedstawienie, wykonanie) – pojęcie określające gestyczno-teatralną sztukę akcji lat 70. i 80. XX w.; akcje, przy biernym udziale publiczności, polegają na wykorzystywaniu środków artystycznych tak, że osiągają dominację nad artystą i ujawniają nowe możliwości twórcze; często są to demonstracje typu body art, którym towarzyszą projekcje wideo i ekstacyzna muzyka⁵⁴.

Złożone interakcje między Menedżerami Organizacji i ich podwładnymi, jak zidentyfikowałem w badaniach, noszą znamiona (*performance*) teatralizacji – zachowania według wzorca, takie jak dystans aktora wobec roli odgrywanej na scenie i powtarzalność. „(...) Nawet w teatrze nie mówimy, że dekoracje czy kostiumy występują, naprawdę jednak liczy się publiczna demonstracja konkretnych umiejętności” (Carlson, 2007, s. 26).

Paradygmat ten, oparty na „(...) wypowiedziach spełniających, wykonawczych, dokonawczych, których wygłoszenie lub napisanie jest zarazem spełnieniem określonego działania – najczęściej tego, o którym jest mowa”⁵⁵, stał się głównym obszarem eksplorowanym w terenie badawczym.

W drugim rozumieniu organizacyjnym zarządzanie w wymiarze *performance management* jest definiowane jako wydajność, wyczyn, produkcja, osiągnięcie⁵⁶. Pojęcie to przywoływał Taylor, który na początku XX w. zajął się analizą zarządzania poprzez badanie robotników pod względem jakości wykonywanej przez nich pracy (McKenzie, 2011).

Performance review w XX w. oznaczało: zarządzanie ludzką pracą, pomiar aktywności, rozwój umiejętności pracowników, podejmowanie decyzji co do zatrudnienia, zwalniania i awansu. Ewolucja następowała od lat 50., ale dopiero w latach 80. całe

⁵⁴ <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3955918>, pobrano 14.12.2012.

⁵⁵ http://megaslownik.pl/slownik/angielsko_polski/180368,performative+utterance, pobrano 5.10.2012.

⁵⁶ <http://www.ling.pl>, pobrano 14.12.2012.

instytucje były oceniane pod względem ich *performance management* i restrukturyzowane pod kątem wysokiej partykularnej wydajności. Takie działania jak okresowa ocena pracownika, ocena jego wydajności oraz przydatności stały się elementami *performance management*.

W *Performance Appraisal* (1984) Eichel i Bender napisali:

W latach 60. zadania oceny pracowniczej rozszerzyły się, obejmując kwestie rozwoju jednostki, planowania organizacyjnego i poprawy jakości życia w pracy. Kierownictwo używało teraz ocen próbując podnieść produktywność zatrudnionych, ich wydajność, sprawność i satysfakcję. Poprzez odpowiednie instrukcje i wymianę informacji pomiędzy oceniającym a ocenianym oceny pracownicze dawały podstawę rozwoju umiejętności zawodowych pracowników planowania, zarówno ich karier, jak i systemów motywacji (za: McKenzie 2011, s.71).

Główną zmianą w rozumieniu wydajności było kierowanie uwagi na uprawomocnianie pracowników przez przełożonych, transfer z nakazów do interakcji osadzonej w uczestnictwie. Warto również zwrócić uwagę, że menedżerowie, jak wynika z badań dotyczących motywacji, są mocno wewnątrzsterowni, mają silne wewnętrzne poczucie sprawczości i kontroli (*internal locus of control*). Potwierdzają to badania nad kandydatami na stanowiska menedżerów i agentów ubezpieczeniowych, czyli do pracy w obszarze dystrybucji ubezpieczeń (Bleich, Jin, Russell, 2012).

Badania te zostały przeprowadzone na Uniwersytecie Stanowym w Kalifornii na grupie 498 studentów w Departamencie Finansów, Nieruchomości i Ubezpieczeń. Główne wnioski dotyczyły zainteresowania pracą w zawodzie agenta ubezpieczeniowego w ciągu najbliższych pięciu lat. Wśród tych, którzy nie znali żadnego agenta ubezpieczeniowego, 13,6% było zainteresowanych karierą w ubezpieczeniach. Ci natomiast, którzy znali przynajmniej jedną osobę z branży, aż w 21,6% wykazywali zainteresowanie karierą zawodową w sektorze ubezpieczeń. Wśród studentów, którzy wybrali i ukończyli na studiach kursy związane z ubezpieczeniami, a do tego znali kogoś z branży, analizowany odsetek wyniósł 27,3%. W grupie, która nie ukończyła żadnego kursu z tego zakresu ani nie znała nikogo pracującego w branży, odnotowano wynik 12,9%.

W podsumowaniu badań znalazły się konkluzje o potrzebie zaangażowania wydziałów uniwersyteckich, organizowania uczelnianych spotkań na temat badanego zawodu, częstszych prezentacji i aktywności skupionych wokół edukacji ubezpieczeniowej. Stwierdzono, że mogłyby one znacznie podnieść zainteresowanie karierą zawodową w branży. Działania okołopedagogiczne, jak wskazali badani, znacząco wpływały na zainteresowanie taką formą pracy.

Edukacja miała znaczenie kluczowe dla *performance management*, które finalnie przybrało postać paradygmatu, wywodzącego się z różnych źródeł i szkół: ze stosunków międzyludzkich (*human relation*), teorii systemów, przetwarzania informacji i procesów decyzyjnych, rozwoju organizacyjnego, idei *excellence*, *high performance* i *maximum performance*. Wszystkie wymienione koncepcje wskazują na możliwość sprostania wyzwaniu wydajności w organizacji poprzez pracę realizowaną lepszymi sposobami i mniejszymi kosztami, przy maksymalizacji wyników i minimalizacji wkładu (McKenzie, 2011, s. 98-103).

Wyzwanie *performance management* w rozumieniu społeczno-organizacyjnym najlepiej oddawała okładka czasopisma „Forbes” z 3 stycznia 1994 r., na której widniał wizerunek szpakowatego biznesmena pod krawatem. Na wysokości jego szyi była umieszczona rączka drewnianej laski ze srebrną rękojeścią, wyjątkowo skrupulatnie wypolerowaną. Pod spodem znalazł się napis: „Perform – or else. Doroczny raport o przemyśle amerykańskim”. Okładka, jak twierdzi McKenzie (2011, s. 6):

(...) nawiązuje do kwestii osiągnięć biznesowych, kwestii skuteczności zarządzania i potęgi gospodarczej. Nawiązuje do problemów wysoko wydajnej (*high performance*) pracy szefów amerykańskich korporacji – i do ponoszonego przez nich ryzyka zawodowego.

3.2. Podejście XYZ w zarządzaniu zespołem sprzedaży ubezpieczeń

Performance management, ukierunkowany na skuteczność zarządzania, sprawiał, że działania bezpośrednio i pośrednio adresowane do Przedstawicieli XYZ zajmowały 75% czasu pracy Menedżerów Organizacji⁵⁷. Nasuwają się pytania o naturę tych działań i uzasadnienie takiej dystrybucji zaangażowania: Co takiego robią Menedżerowie? Jak realizują swoje zadania? Jak planują? Jak motywują? Mechanizmy kontekstowe (Jurczak-Latusek, 2011, s. 47-50)⁵⁸ miały istotne znaczenie, ponieważ wytwarzanie współzależności było odrębnym elementem rzeczywistości organizacyjnej. Kreowanie takich kontekstów stało się celem zarządczym charakterystycznym dla kultury XYZ.

Eichel i Bender zastanawiali się w tym kontekście, na ile wydajne działania jednostki przyczyniają się do rozwoju organizacji i na ile organizacja przyczynia się do wydajnych działań jednostki (McKenzie, 2011, s. 71-74). Te same pytania stawiałem sobie podczas pracy w XYZ. Waga owego przyczyniania się Menedżerów była widoczna na

⁵⁷ Wewnętrzne badanie przeprowadzone przez Boston Consulting Group na przełomie 2009 i 2010 r. w badanej firmie, na potrzeby programu podnoszenia jakości sprzedaży „Sales Force Effectiveness – (Wy)grajmy razem”, skierowanego do Menedżerów Zespołów oraz Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych.

⁵⁸ Jurczak-Latusek pisze o mechanizmach kontekstowych dotyczących relacji międzyorganizacyjnych. Ich kształt jest również charakterystyczny dla zarządzania zespołami sprzedaży opartych na relacjach zawodowych w których to biorą udział aktorzy organizacyjni prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą.

każdej z prezentacji zarządczych, które – jako narzędzie – miały inspirować do poszukiwania rozwiązań niestandardowych i angażujących uczestników.

Gdy podróżowałem między oddziałami XYZ, by podtrzymać relacje ze współpracownikami firmy, widziałem również asymetrię w eksponowaniu kultury dążeń. Z jednej strony zależało to od poziomu kompetencji Menedżerów Organizacji w poszczególnych oddziałach. Z drugiej jednak strony dało się zauważyć jednoznaczny dysonans poznawczy⁵⁹ części Menedżerów średniego szczebla. Przejawiał się on w konkretnych zachowaniach, włącznie z opisywanym przeze mnie mechanizmem twarzy i jej utraty w kontakcie z samym sobą.

Jedna z Menedżerek, wyraźnie odczuwająca taki dysonans, określała swoje samopoczucie jako wyczerpanie związane z ciągłym angażowaniem i nieustającym pozytywnym nastawieniem, że wszystko jest możliwe i można wciąż więcej osiągać. *Już nie mogę tak indoktrynować ludzi w swoim zespole. Co mogę jeszcze robić, by oni mogli więcej sprzedawać, przynosić większą produkcję?* – komentowała.

To samo zjawisko było widoczne podczas prezentacji prowadzonych przez Dyrektora Oddziału albo przez trenerów, którzy również angażowali Przedstawicieli w działania na rzecz wyższej produkcji i wyższej prowizji. Sposób siedzenia charakterystyczny dla wypoczynku i pytania mające ukazać brak możliwości powodowały dezorganizację części prezentacji, szczególnie tych skierowanych do Przedstawicieli. Postawa Menedżera Zespołu podczas takiej prezentacji, jego zachowania, gesty i mimika czasem osłabiały motywację Przedstawicieli do „nasiąkania” chęcią podejmowania działań na rzecz klientów. Był to objaw frustracji i dysonansu poznawczego odczuwanego przez część Menedżerów. W ten sposób osłabiała się wydajność organizacyjna, zmniejszało się prawdopodobieństwo sukcesu adeptów sztuki ubezpieczeniowej.

Podczas obserwacji nieuczestniczącej w jednym z oddziałów na południu Polski brałem udział w prezentacji zarządczej Dyrektora Oddziału, skierowanej do Przedstawicieli i Menedżerów. Tam postawa Menedżerów okazała się bardziej zróżnicowana: od „bycia razem” ze swoim zespołem i ostentacyjnego eksponowania przynależności „moich ludzi do mnie” do postawy eksperckiej, świadczącej o autorytecie, a także wytykającej „błędy

⁵⁹ Dysonans poznawczy – zjawisko odkryte przez Festingera w 1954 r., polegające na odczuwaniu negatywnych emocji związanych z własnym postępowaniem niezgodnym z pierwotnym założeniem.

w wyliczeniach z centrali” dotyczących prowizji, niedostarczania systemów kwotacyjnych na czas albo w postaci nieużytecznych aplikacji⁶⁰.

Podczas prezentacji Dyrektor – mimo różnych postaw słuchaczy – mocno eksponował informacje o wynikach poszczególnych Przedstawicieli w poszczególnych zespołach. Jakby chciał powiedzieć: „Zobaczcie, a jej, jemu się udało! Zobaczcie, jak solidnie pracują”. Rodzajem nagrody symbolicznej (oprócz prowizji wypłacanej na koniec miesiąca) było przekazywanie gratulacji i długopisów firmowych w liczbie odpowiadającej osiągniętemu wynikowi. Osoby, które zrealizowały swoje cele sprzedażowe w minionym tygodniu, wychodziły na środek sali.

Sala była wypełniona Przedstawicielami oraz Menedżerami, pojawiały się brawa – często, co dało się zauważyć, pobudzane przez Menedżerów. Jako środka wpływu użyto rozchwiania nastrojów. W trakcie przygotowań do wystąpienia opowiedziano wiele żartów sytuacyjnych i zastosowano wiele rytuałów pobudzających pozytywne emocje. Początek prezentacji był więc pełen uśmiechu. Dyrektor również zadbał o humor – w postaci zabawnych zdjęć z Internetu, ilustrujących podejście ludzi do pracy. Fotografie przedstawiały zwierzęta symbolizujące negatywne nastawienie do pracy, np. leniwca.

Po wprowadzeniu Dyrektor Placówki przeszedł do prezentacji wyników. Na pierwsze oklaski wbiegały osoby otrzymujące największą liczbę długopisów firmowych za najlepsze wyniki w zespołach i w oddziale. Po tej części, która trwała dobrych 15 minut, Dyrektor zadał pytanie retoryczne: *A co z nami, z resztą?* i przybliżył się do widowni przedstawicielsko-menedżerskiej. Zapadła charakterystyczna cisza, którą przerwał wyświetlony slajd. *Spójrzmy na nasze statystyki w poszczególnych tygodniach* – zaproponował Dyrektor, kierując głowę w stronę wyświetlanych treści i wykresów. Znacznie zwolnił, by zadać szereg pytań retorycznych – wskazujących na Przedstawicieli jako tych, którzy winni robić więcej na rzecz osiągania wyników.

Klienci czekają na was w mieszkaniach, w pracy, w restauracjach. Są wszędzie, są również waszymi sąsiadami. Czy możecie pozwolić sobie na to, by nie pomagać im planować odpowiedzialną przyszłość finansową, nie wspominając o bezpieczeństwie finansowym? Ubezpieczenie na życie jest szalenie ważne dla każdej rodziny – jednym tchem Dyrektor potrafił wypowiedzieć kilka takich zdań, które miały wyrzeć wrażenie na

⁶⁰ Systemy kwotacyjne w branży ubezpieczeń i finansów polegają na użyciu programu komputerowego do poszczególnych złożonych produktów, w których Agent – poprzez wprowadzenie danych klienta i założeń – może wyliczyć wysokość zobowiązania finansowego. W taki sposób Agent prowadzi klienta przez proces decyzyjny, pokazując zazwyczaj konsekwencje rezygnacji z części produktu na finalny zakres zabezpieczenia. Jest to narzędzie stosowane do uświadamiania klienta oraz wpływania na jego decyzje. W badaniu w XYZ Menedżerowie podkreślali rolę odbioru Przedstawicieli jako prawdziwych profesjonalistów, a nie amatorów w zawodzie doradcy.

Przedstawicielach i pokazać Menedżerom, jak sami powinni przekonywać Przedstawicieli do aktywności. Podczas tego fragmentu Dyrektor powracał jeszcze do odpowiedzialności za klientów i do rozumienia ich potrzeb – skoro sami nie są świadomi, że to jest ważne dla nich i ich najbliższych. Reakcja słuchaczy była zróżnicowana: dało się dostrzec sceptycyzm w Goffmanowskim rytuale twarzy, ale i poparcie dla tezy o odpowiedzialności i o tym, że można więcej zrobić, ponieważ *część z nas produkuje więcej* – jak komentowali po prezentacji w rozmowach w kuchni oddziałowej.

Jak widać w przytoczonych przykładach, Menedżerowie coraz częściej muszą motywować współpracowników bez użycia twardych, formalnych instrumentów, szczególnie w czasie kryzysu. W „Harvard Business Review Polska” w grudniu 2010 r. ukazał się artykuł „Zaufanie: tajna broń sprzedawcy”, w komentarzu do którego o zawodzie Agenta Ubezpieczeniowego wypowiedział się jeden z kluczowych dyrektorów w branży:

W zawodzie agenta ubezpieczeniowego rotacja jest bardzo wysoka, a więc nieustannie potrzebny jest napływ nowych kandydatów. Pomagamy w naborze nowych adeptów, ale najczęściej poświęcamy zatrudnianiu menedżerów – zarówno z naszej sieci, jak i z innych firm na rynku. Dla płynnego rozwoju struktur sprzedaży ubezpieczeń na życie niezbędne jest rekrutowanie 10–15% nowych menedżerów rocznie [...] Kolejny wymiar wsparcia to nieustanne podnoszenie poziomu kompetencji i wiedzy agentów poprzez regularne szkolenia sprzedażowe i produktowe (Bury, 2010, s. 96).

Ta elastyczność w dobieraniu form, struktury i treści do motywacji pozwala stosować w sprzedaży bezpośredniej *performance management* z zastosowaniem i trenowaniem zróżnicowanych środków.

W branży ubezpieczeń i finansów o współpracowników konkurują korporacje, szczególnie w ramach tzw. *employer branding*⁶¹, który przejawia się w systemach wynagrodzeń, wzorach do liczenia prowizji, nadprowizji i tym podobnych konstruktach matematycznych, a nie w zróżnicowanych działaniach, mających budować jakość wizerunku poprzez wiarygodne i profesjonalne kontakty z klientami.

W trakcie pracy dla XYZ spotkałem się z Menedżerami oddziału, jednoznacznie wskazującymi na wysokie kompetencje zarządcze Dyrektora, który wówczas odchodził z XYZ. Podkreślali przede wszystkim rolę jego umiejętności związanych z *performance management*: *Potrafił do nas dotrzeć* – opowiadali – i *nauczyć nas wszystkiego w tym biznesie*. Oddział, o którym mowa, był w pierwszej trójce w Polsce pod względem wyników osiągniętych od 2007 r.

⁶¹ Z jęz. angielskiego: budowanie wizerunku pracodawcy. Terminu tego użyto pierwszy raz w 2001 r. w prezentacjach firmy McKinsey. Dotyczył wszelkich aktywności związanych z budowaniem atrakcyjności miejsca pracy i pracodawcy – zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. W polskiej literaturze zarządzania zasobami ludzkimi do dziś występuje raczej jako termin anglojęzyczny, a nie tłumaczenie.

3.3. Kulturowe tendencje zmian w stylu zarządzania menedżerów

W naukach o zarządzaniu wzrasta rola miękkich aspektów zarządzania (Kirckpatrick, 2001; Szaban, 2007; Smółka, 2008; Tokar, 2010; Drucker, 2010; Penc, 1997, 2007, 2011; Czarnota-Bojarska, 2010; Czainska, 2012), co wpisuje się w szerszy trend, widoczny chociażby w przesunięciu akcentów z rywalizacji cenowej w poszczególnych segmentach rynku na jakość usług i produktów.

Badania psychologiczne dotyczące wywierania wpływu (Doliński, 2000; Kopmeyer, 2003; Hogan, 2005; Cialdini, 2006, 2011; Pratkanis, Aaronson, 2008) pokazują, że gdy zachowania nagradzane przez Menedżerów powtarzają się, działanie nagrody (czy to w formie miękkiej – pochwała, poświęcenie uwagi, wzmocnienie małego sukcesu pracownika – czy w formie twardej – podwyżka, miejsce parkingowe na parkingu służbowym, dodatkowy voucher na wyjazd do SPA w weekend) słabnie.

Menedżer sięga wówczas po inny instrument nagradzania, związany z aspektami miękkimi, takimi jak: rytuały, kształtowanie rutyn, zarządcze działania zbiorowe. To ich używa najczęściej, ponieważ ma możliwość ich kreacji, rozbudowywania na poziomie struktury, treści, formy. Kiedy jednak ten repertuar jest używany nietrafnie albo nadużywany, zmierzający do motywacji pracowników w sposób nieadekwatny bądź odbierany jak „brudna manipulacja”, wówczas osłabia pożądane zachowania, a nawet całkowicie dezorganizuje strukturę współpracy pomiędzy menedżerem, pracownikiem a organizacją. Można na tej podstawie wysnuć następujący wniosek: zachowania organizacyjne, rytuały, rutyny i inne zarządcze działania menedżerów mogą wpływać zarówno wzmacniająco, jak i osłabiająco na pożądane organizacyjnie zachowania współpracowników, a co za tym idzie – na motywację do realizacji określonych standardów, osiągnięcia celów itp.

Wszystkie rytuały i prezentacje zarządcze mają znaczenie symboliczne. Eksponują status, określają możliwości i motywacje do jego osiągnięcia. Zespół generuje określone zachowania menedżera, a on z kolei – zachowania podległych sobie ludzi.

Symbole, statusy, znaczenia, identyfikacje tożsamościowe i przynależnościowe są codziennością kultury pracy Przedstawicieli i Menedżerów. Budują świat niby odrębny – jak w kilku oddziałach firmy, które zbadałem – a jednocześnie wspólny, łączący kulturę znaczeń i statusów z, jak określali to pracownicy XYZ, *bezwzględnym często przekonaniem*

o realizacji misji uświadamiania klientów o ich odpowiedzialności za przyszłość finansową własną oraz swoich bliskich.

Od pierwszych dni współpracy z firmą Przedstawiciele i Menedżerowie są edukowani formalnie (podczas szkoleń) oraz nieformalnie (podczas codziennych, odpraw, prezentacji w oddziale) w zakresie kultury sukcesu w branży (wysokie wyniki indywidualnej sprzedaży), doradztwa klientom i odpowiedzialności za ich edukację w obszarze bezpieczeństwa finansowego. Kampania wizerunkowa badanej firmy w pierwszym kwartale 2012 r. dotyczyła hasła: *Czy wystarczająco zadbałeś o przyszłość finansową swojej rodziny?*⁶².

Artefakty jako obserwowalne symbole i znaki kultury organizacyjnej, rytuały jako rutyny codziennego organizacyjnego życia Przedstawicieli i Menedżerów, dramaturgia i dynamika pracy w dystrybucji oraz ceremonie – planowane i zwyczajowe działania skoncentrowane na korzyściach widowni – są teatrem odgrywanym na scenie organizacji na rzecz odbiorców (McShane, Von Glinow, 2005, s. 474–498).

Dyrektorzy Oddziałów wywierają pośredni wpływ na rezultaty Przedstawicieli poprzez ceremonie zarządcze opisane przeze mnie w niniejszej rozprawie.

Przez cały okres pracy dla badanej firmy dostrzegałem zróżnicowanie elementów ekspozycji publicznej pracy Przedstawicieli i Menedżerów. Po jednym z Kongresów Sprzedaży, organizowanych corocznie dla najlepszych Przedstawicieli, Menedżerów i Dyrektorów, usłyszałem od menedżerek historię o jednej z koleżanek, która wzruszyła się i płakała podczas takiego widowiska. Pomyślałem wówczas, że – choć pracowałem już dla wielu firm – nie widziałem jeszcze takiej ekspozycji ambicji firmy, wartości dla niej ważnych, uzupełnionych przez swego rodzaju nadmiar stylistyczny.

Wyjątkowość, jakiej wrażenie kreowała kadra zarządzająca na potrzeby kandydatów na stanowisko Przedstawiciela, była wręcz narkotyczna, często oparta na eksponowaniu symboli statusów, znaczeń i sukcesu, w którym potencjalny przyszły Przedstawiciel miałby uczestniczyć. To właśnie kreacja doświadczeń związanych z emocjami – jak na jednym z Kongresów badanej firmy – była motywacją dla wykonujących pracę emocjonalną. Na tę praktykę Menedżerów Organizacji wskazuje fragment wystąpienia Dyrektora, który prowadził spotkanie rekrutacyjne opisane na początku podrozdziału:

⁶² Kampania wizerunkowa w TVP, TVN, Polsat, styczeń – marzec 2012, oraz na billboardach w największych miastach w Polsce.

[X_1:40]: „Ale nie jest tak słodko, jakby się mogło wydawać, bo współpraca z nami też mam wady. To jest trochę przekorny slajd, ale to rzeczywiście dla osób, które nie posiadają w większości tych cech, jest bardzo trudna praca. **Ja Państwu nie będę tutaj mówić, że to jest bardzo łatwa praca, bo to jest bardzo ciężki kawałek chleba.** Wynagradzający rzeczywiście na różnych poziomach, włącznie z finansowym, ciężką pracę, ale powiem Państwu tak, osoby, które pracują ponadprzeciętnie, zarabiają ponadprzeciętnie i zarabiają dużo albo bardzo dużo. Osoby, które pracują poniżej przeciętnej, czyli nie pracują osiem godzin dziennie chociażby, yyy, zarabiają mało albo nie zarabiają, nie zarabiają praktycznie w ogóle. Osiem godzin pracy dziennie to tak z mojego doświadczenia wynika, takiej rzeczywiście efektywnej pracy, wystarcza, żeby tak zaplanować sobie tydzień, żeby mieć nawet weekend wolny”.

Ta prezentacja zarządcza pełniła zdecydowanie funkcję motywacyjną, była narzędziem budowania ambicji – szczególnie u Przedstawicieli i Menedżerów średniego szczebla. Pewne rozchwianie nastrojów, przyciągające uwagę również w wyróżnionym zdaniu powyżej, miało wzmacniać poczucie ambicji, aspiracji i dążeń.

W 2012 r. korporacja XYZ wprowadziła globalny projekt o nazwie „Ambicja 2012”, którego komunikacja brzmiała bardzo personalnie. *Co robisz w pracy z Klientami, by osiągnąć Ambicję 2012?* – pytał Prezes podczas jednego z Kongresów skierowanych do Pracowników Dystrybucji. Takich kalk z języka angielskiego pojawiło się podczas całego widowiska przynajmniej kilka. Takie treści były charakterystyczne dla omawianych tu wydarzeń.

Do opisu i interpretacji *performance management* XYZ użyłem paradygmatu interpretatywnego w nurcie Singera (2003), Schieffelina (1998) i Carlsona (2007), charakterystycznym dla procesowego podejścia socjologii i psychologii.

Rozdział 4. Metodologia i jej otoczenie

W tym rozdziale przedstawiam podejście metodologiczne moich badań empirycznych oraz tło, które miało wpływ na rozwiązania metodologiczne i wybór narzędzi.

4.1. Cel badań empirycznych nad menedżerami

Celem badań społecznych, które prowadziłem, był opis naukowy za pomocą metodologii teorii ugruntowanej (Charmaz, 2009) poszczególnych kategorii kultury pracy Menedżerów Dystrybucji w realizowanej przez nich funkcji motywowania zespołów i ich członków do osiągania określonych celów, znaczeń, statusów. Z całej struktury zarządzania wybrałem grupę Menedżerów, jako znajdującą się na poziomie operacyjno-taktycznym, bezpośrednio wywierającym wpływ na pracę Przedstawicieli.

Taki wybór był konsekwencją obserwacji środowiska zawodowego Menedżerów dystrybucji w branży ubezpieczeniowo-finansowej. Kaufmann tak pisze o odwróconym porządku badawczym, przynoszącym mi wymierne korzyści w badaniu podmiotów i przedmiotów:

Porządek jest odwrócony (badanie rozpoczyna się bowiem od terenu, a praca teoretyczna nabiera mocy później), jednakże obie fazy nie są oddzielone. Oryginalność teorii opartej na faktach sprowadza się do tego, że odkrycie i udowadnianie niezwykle ściśle i bezustannie na siebie zachodzą (Kauffman, 2010, s. 41).

Próba ujęcia badanych zjawisk w ramy prekonceptualizowanych hipotez mogłaby być metodą na ujęcie np. kompetencji menedżerów, tak jak zakładałem pierwotnie w planie rozprawy. W praktyce jednak, już podczas obserwacji, dostrzegłem możliwość ujęcia, a przede wszystkim – potrzebę identyfikacji zjawisk znacznie bardziej złożonych, należących do obszaru kultury organizacyjnej.

„Badacz używający metodologii teorii ugruntowanej wikła się zatem w sieć pojęć charakterystycznych dla paradygmatu interpretatywnego” (Konecki, 2000, s. 26). To podejście pozwoliło mi ująć badaną rzeczywistość organizacyjną w struktury poznawcze, pozwalające zrezygnować z banalnych naukowo wniosków na rzecz rozumienia, konfrontowania zróżnicowanych konstruktów rzeczywistości pracy emocjonalnej (Hochschild, 2009).

Nurt ten ewoluował w teoriach dotyczących badań jakościowych. Po wstępnych analizach i przemyśleniach dotyczących tego, w jakim nurcie teorii ugruntowanej należy umieścić rozprawę, wybrałem założenia i postanowiłem być badaczem, który:

(...) widzi metody teorii ugruntowanej jako zestaw zasad i praktyk, a nie jako zbiór przepisów gotowych do zastosowania w każdym kontekście analityczno-badawczym. Duża jest tutaj rola badacza oraz tego, jakie metody wybierze w danej sytuacji, by dokładnie ją zbadać i przedstawić w końcowym raporcie (Charmaz, 2009, s. 12).

W Polsce problematyką jakościowych metod badań w oparciu o teorię ugruntowaną zajmował się Konecki:

Zbieranie danych, budowanie hipotez i ich weryfikacja nie są wyraźnie rozdzielone w czasie, jak ma to miejsce w tradycyjnych badaniach, ale są procedurami, które wzajemnie wielokrotnie się przeplatają w czasie długiego procesu generowania teorii (*generation of theory*) (Konecki, 2000, s.27).

Praktyczne zastosowanie ankiet jakościowych, obserwacji uczestniczącej i nieuczestniczącej (Angrosino, 2007, 2010; Jemielniak, 2012), nieustrukturyzowanego wywiadu pogłębionego i analizy materiałów wideo pozwoliło zwiększyć repertuar narzędzi. Ich różne zestawienia dały możliwość oparcia badań na „osobistych relacjach badacza z badanymi, o charakterze wieloczynnikowym, długoterminowym, indukcyjnym, dialogicznym i holistycznym” (Angrosino, 2007, 2010, s. 49).

Wywiady i obserwacje są metodami dominującymi w paradygmacie interpretatywnym, z którego korzystam (Golafshani, 2003). W badaniach jakościowych prowadzonych w tym paradygmacie takie kierunki jak interakcjonizm symboliczny Blumera (2007) wskazują na aktorów społecznych organizacji jako partnerów, których poglądy, konteksty, intencje odgrywają istotną rolę dla badacza jakościowego:

Ani dane, ani teoria nie są odkrywane. Jesteśmy raczej częścią świata, który badamy, i danych, które zbieramy. Konstruujemy nasze ugruntowane teorie poprzez nasze przeszłe i przyszłe zaangażowania i interakcje z ludźmi, perspektywami i praktykami badawczymi. Konstruowanie teorii jest procesem, który jednak nie ma linearnego charakteru. (...) Ukryte znaczenia badanych poglądy powstałe na bazie własnych doświadczeń, a także teorie ugruntowane są konstrukcjami rzeczywistości (Charmaz, 2009, s. 42).

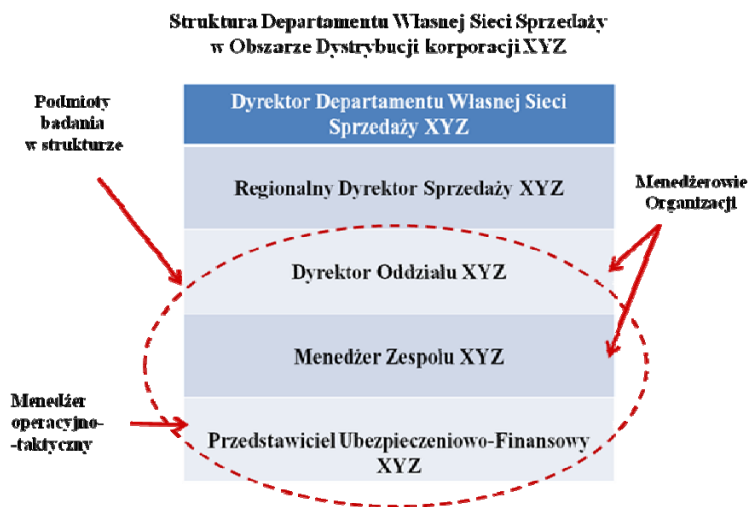
Gdy teoria ugruntowana nadała badaniu kierunek, dobrałem inne metody badawcze, by osiągnąć efekt wysycenia (Charmaz, 2006) badanych zjawisk, relacji, napięć pomiędzy zjawiskami i perspektyw. Wywiad nieustrukturyzowany, rozumiejący (Kaufmann, 2010) stał się narzędziem wysycającym znaczenia, konteksty i statusy rozumienia badanych Menedżerów. W grupie Menedżerów operacyjno-taktycznych przeprowadziłem wywiady nieustrukturyzowane i ankiety jakościowe, dzięki którym zebrałem materiał badawczy bez obróbki, świeży, poznawczo wyizolowany ze zmiennych zakłócających.

Wywiady pozwoliły na podążanie za badanym. Często były to rozmowy z ludźmi, dla których emocjonalny repertuar określeń (z czego słynie branża ubezpieczeniowa) był codziennym narzędziem pracy, a tutaj mogli się podzielić swoimi realnymi, nieprzekształcanymi przez kontekst społeczny odczuciami na temat swoich podwładnych i wykonywanego zawodu.

W historyczny rozwój tej metodologii wpisuje się Rogers (1977), który wyznaczył wywiadowi kierunek w naukach społecznych. Kaufmann, pisząc o problematyce metod jakościowych, zwraca uwagę na zachowania, procesy i modele teoretyczne oraz uznaje ich wyższość nad systematycznym opisem, pomiarem i porównaniem (Kauffman, 2010, s. 41).

4.1.1. Podmioty badania

Rysunek 4. Rozmieszczenie podmiotów badania w strukturze badanej organizacji.



Źródło: opracowanie własne.

Powyższy rysunek obrazuje podmioty badania oraz ich miejsce w strukturze zarządzania. Podmiotami badania są Menedżerowie Zespołów, czyli operacyjno-taktyczni zarządzający. W zestawie narzędzi badawczych stosowałem pytania dotyczące kultury współpracy z Dyrektorem Oddziału i Przedstawicielami, a w narzędziach skierowanych do Dyrektorów Oddziałów umieściłem pytania o kulturę współpracy z Menedżerem Zespołu i Regionalnym Dyrektorem Sprzedaży. Dodatkowe pytania dotyczyły kultury współpracy z Przedstawicielami w danym oddziale. Dało to możliwość uzyskania danych z całego otoczenia organizacyjnego, z którym współpracuje Menedżer Zespołu – kontekst, w jakim współzarządza zespołem, ma bowiem znaczenie dla tworzonej przez niego kultury pracy.

Wpływa to pośrednio na kulturę pracy w danym oddziale, o czym pisałem w rozdziale pierwszym, dotyczącym tożsamości i tzw. zagnieźdzeń.

W tekście zamiennie używam pojęć „Menedżer operacyjno-taktyczny” i „Menedżer Zespołu”. Pisząc o Menedżerach Organizacji w strukturze zarządzania, mam na myśli Dyrektora Oddziału i Menedżera Zespołu. Określę „Agent Ubezpieczeniowy” albo „Przedstawiciel Ubezpieczeniowo-Finansowy” używam, kiedy podaję nazwę tego stanowiska specyficzną dla konkretnego oddziału (pomimo istnienia nazwy oficjalnej „Przedstawiciel Ubezpieczeniowo-Finansowy” dla całej korporacji XYZ).

4.1.2. Przedmioty badania

W poniższej tabeli przedstawiam przedmioty badania, stanowiące pierwszą oś przewodnią w ramach stosowanej metodologii teorii ugruntowanej.

Tabela 2. Pierwsza oś przewodnia – rytualne działania indywidualne.

Rytualne działania indywidualne		
Kategoria działania	Podmioty uczestniczące	Definicja
Nawyki (działania nawykowe)	Menedżer Zespołu, Dyrektor Oddziału, Przedstawiciel	Indywidualne działania skierowane wobec samego siebie, włącznie z refleksją nad ich realizacją
Rutyny (działania w ramach wymaganej rutynizacji – standaryzacji pracy ⁶³)	Menedżer Zespołu, Dyrektor Oddziału, Przedstawiciel	Praca w cyklach, np. cykl sprzedaży XYZ: <i>prospecting</i> , rozmowa telefoniczna, I spotkanie, II spotkanie, serwis
Rytuály (działania symboliczne, rytualne)	Menedżer Zespołu, Dyrektor Oddziału, Przedstawiciel	Własne działania w relacjach <i>face to face</i> , mające charakter motywujący, zarządczy, korygujący, monitorujący
Zachowania	Menedżer Zespołu, Dyrektor Oddziału, Przedstawiciel	Zachowania nieskategoryzowane w ramach rytualnych działań indywidualnych i zbiorowych

Źródło: opracowanie własne.

Rytualne działania zbiorowe stanowiły drugą oś przewodnią w badaniu przedmiotów wyłonionych z terenu badawczego.

Tabela 3. Druga oś przewodnia – rytualne działania zbiorowe.

Rytualne działania zbiorowe		
Kategoria działania	Podmioty uczestniczące	Definicja
Widowiska	Wszyscy uczestnicy w ramach Obszaru Dystrybucji	Kongresy, konferencje, seminaria – podczas nich wypracowuje się określone strategie działania w Regionach XYZ i nagradza najlepszych Menedżerów Organizacji.
Szkolenia kompetencyjne	Menedżerowie Zespołów	Podczas szkoleń wewnętrznych pracownicy

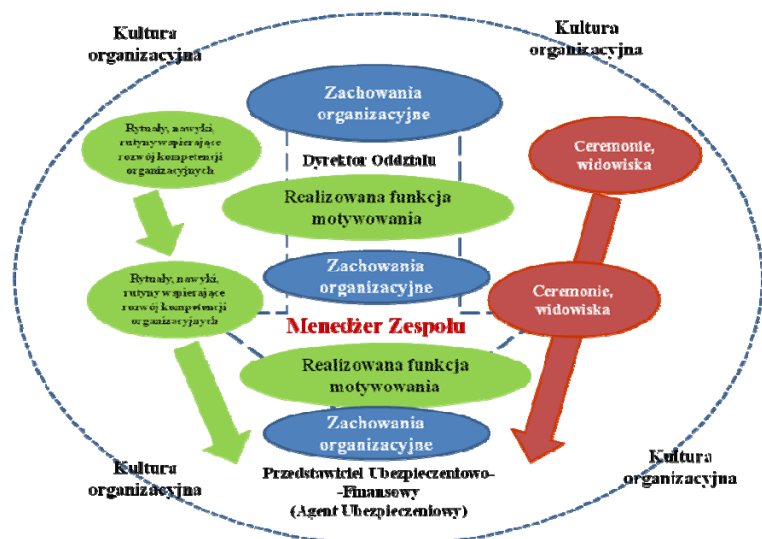
⁶³ Czytaj więcej w: R. Leidner, *Fast Food, Fast Talk. Service Work and the Routinization of Everyday Life*, University of California Press 1993

	z różnych oddziałów oraz regionów Polski	nabywają określone kompetencje i wymieniają się najlepszymi praktykami.
Ceremonie	Dyrektor, Menedżerowie Zespołu oraz Przedstawiciele z tego samego oddziału	Regularne Spotkanie Oddziału (RSO), odprawy w oddziale – podczas nich Dyrektor (lub/i Menedżerowie) przedstawia(ją) wyniki poszczególnych zespołów, nagradzają na poziomie lokalnym, wskazują pożądane kierunki działania.
Odprawy operacyjno-taktyczne	Zespół Menedżera, czyli Menedżer wraz ze „swoimi” Przedstawicielami	„Poranna” odprawa Menedżera z zespołem, praca grupowa Menedżera i jego zespołu – np. nad sprzedażą nowego produktu.

Źródło: opracowanie własne.

Poniższy rysunek obrazuje umiejscowienie przedmiotów badania w kulturze organizacyjnej.

Rysunek 5. Przedmioty badania w kontekście kultury organizacyjnej i wpływu na strukturę.



Źródło: opracowanie własne.

Trzecią oś przewodnią stanowiła metafora szkieletu wyłaniająca się z terenu badawczego. W toku badań stała się osią główną, uwrażliwiającą na etnografię organizacyjną. Opisuję ją w dalszej części rozprawy.

4.1.3. Problemy badawcze

Poszukiwanie metod badawczych odpowiednich do uchwycenia zjawisk życia organizacyjnego od dawna jest dużym wyzwaniem. Metodologia zarządzania definiuje metody rozumiejące, których „(...) celem jest poznanie organizacji i systemu zarządzania

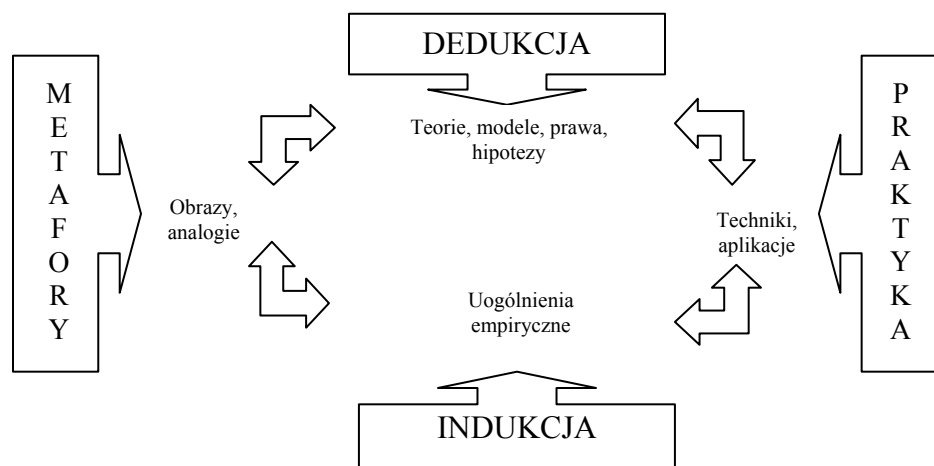
rozumianych jako byty konstruktywistyczne – grupa społeczna, system znaczeń”, jako podejście w paradygmacie interpretatywnym (Sułkowski w: Czakon, 2011, s. 31).

Na etapie rekrutacji na studia doktoranckie mój koncept badawczy dotyczył motywowania i kompetencji. Miał być próbą „ubrania” zagadnienia w teorię za pomocą metod ilościowych. Jak pisze Niemczyk:

Problem wyboru narzędzi poznania, wyjaśnienia i zrozumienia w swej istocie jest zależny od cech przedmiotu badań. Do klasycznych metod jakościowych należą: badanie terenowe, obserwacja (nieuczestnicząca i bezpośrednia), wywiady standaryzowane i antropologiczne, grupa ekspercka, dyskusja panelowa, grupa fokusowa i analiza tekstu (Czakon, 2010, s. 25).

Poszukiwania doprowadziły mnie jednak do podejścia bliższego pluralizmowi i eklektyzmowi metodologicznemu, co pozwoliło skorzystać z dorobku nauk społecznych. Eklektyzm (Czakon, 2011) pozwala na stosowanie wielu metod i technik – można łączyć metody różnych dziedzin i paradygmatów, metody mogą być ze sobą sprzeczne – ich konwergencja nie jest rozstrzygnięta. Cenne było dla mnie podejście oparte na efektywności poznawczej, a co za tym idzie – pragmatyczny charakter metody.

Rysunek 6. Eklektyzm metodologiczny.



Źródło: Czakon, 2011, s. 35.

Po ukończeniu studiów doktoranckich i pięciokrotnej zmianie konceptu doszedłem, jak się wydaje, do konstrukcji badawczej, w której rytuały, rutyny, zachowania i *performance management* w realizowanej przez menedżerów funkcji motywowania stały się możliwe do ujęcia w opis teoretyczny, ugruntowany przez dynamiczne pytania badawcze.

Oznacza to, że obserwowane rytuały, rutyny, nawyki i zachowania były pod lupą etnograficzną w chwilach indywidualnego oddziaływania Menedżerów na Przedstawicieli, a Dyrektora Oddziału – na Menedżera Zespołu.

Główne działania związane z sensem ludzkich interakcji, dzięki którym możemy powiedzieć, że instytucja-organizacja żyje, są obiektem zainteresowania badań interpretatywnych (Feldman, 1995). W trakcie procesu badawczego pytania badawcze ewoluowały i wzbudzały satysfakcję, jej brak zaś pozwolił szukać jeszcze głębiej w identyfikowanych rytuałach znaczeń, statusów, symboli i baterii kompetencji.

Studiowanie działań (*practices*)⁶⁴ w takiej formie pozwala mieć głowę otwartą na rozumienie „jak?” i „dlaczego?”. Część badaczy prowadziła nad organizacją cenne badania metodami jakościowymi – np. Boden (1994), która za pomocą analizy konwersacyjnej i współczesnej etnometodologii badała spotkania biznesowe w organizacjach, identyfikując najróżniejsze działania: „(...) opiniowanie, ponowna ocena, rozumowanie, instruowanie, poprawianie, argumentowanie, toczenie dyskusji, kwestionowanie oraz faktyczne tworzenie momentów, mitów, a na przestrzeni czasu również struktury organizacji” (Boden, 1994).

Warto również pamiętać, że „teoria behawioralna powstała po to, by pomóc menedżerom w zrozumieniu czynnika irracjonalnego w zachowaniu organizacji” (Koźmiński, Latusek, 2011, s. 89). Jakościowe badanie zachowań, rytuałów i zwyczajów w teorii organizacji eksponuje nurt teorii behawioralnych, który w toku pracy nad niniejszą rozprawą stał mi się naukowo bliski i który chętnie eksplorowałem.

⁶⁴ Czytaj więcej: F. Oberhuber, M. Krzyżanowski, *Analiza dyskursu a badania etnograficzne*, w: R. Wodak, M. Krzyżanowski (red.), *Jakościowa analiza dyskursu w naukach społecznych*, Oficyna Wydawnicza Łoś Graf, Warszawa 2011, s. 281–305.

4.2. Pytania i hipotezy badawcze

Badania jakościowe, jak również stosowana w badaniu metodologia teorii ugruntowanej (Konecki, 2000; Glaser, Strauss, 1964, 2009; Charmaz, 2009) zakładają brak prekonceptualizacji hipotez. W praktyce oznacza to użycie dynamicznych pytań badawczych, które wręcz powinny zmieniać się i przekształcać podczas eksplorowania terenu badawczego. Tak też było w moim przypadku, co pozwoliło pozbyć się myślenia według określonych teorii – szczególnie w terenie, gdzie badacz powinien być wolny od przesądów dotyczących badanej materii (Kostera, 2003).

Unikanie przyjmowania badanej rzeczywistości w sposób oczywisty stało się – szczególnie na początku prowadzenia obserwacji – swego rodzaju bolączką. Wynikało to z charakteru mojego uczestnictwa, przynależności do organizacji i pracy na jej rzecz. Poprzez programy rozwojowo-szkoleniowe wspierałem Menedżerów Organizacji i ich Przedstawicieli w podnoszeniu kompetencji.

Powstało wiele dynamicznych pytań, tych notowanych przed badaniami i tych kolekcjonowanych w terenie. Moje nastawienie – czasem akceptowanie, a innym razem kwestionowanie organizacyjnego stanu rzeczy – zdecydowanie służyło stosowaniu opisu naukowego (Czarniawska, 1992).

Kiedy jednak odszedłem z terenu badawczego, czyli z organizacji (złożyłem wypowiedzenie w celu napisania tej rozprawy, poza tym oczekiwałem rozwoju w obszarze, w którym zawodowo się specjalizuję), wszystkie moje notatki, ankiety i nagrania audio z perspektywy czasu jakby ożyły, a jednocześnie okazały się możliwe do rzetelnego opisu naukowego. Korzystałem z posegregowanych opisów w zeszytach, choć i moje *headnotes* (Sanjek, 1990) w trakcie pisania raportu z badań co chwilę przypominały o swojej wartości.

Nurt głównych pytań badawczych był badanym zaproponowany z góry. Dzięki multiplikacji metod mogłem jednak o te same zjawiska pytać w sposób zróżnicowany, co owocowało poszerzeniem badawczego pola widzenia (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009).

Pytania badawcze, które stawiałem sobie w trakcie obserwacji i stosowania innych metod poznania naukowego, to:

1. Poprzez jakie rutyny, rytuały i zachowania Menedżer Zespołu wywiera wpływ na zachowania Przedstawiciela, by motywować go do osiągnięcia rezultatów i pracy w określonych standardach organizacyjnych?

2. Jaka konstrukcja ceremonii i prezentacji zarządczych jest wykorzystywana przez Menedżera w celu wywierania wpływu na kulturę pracy Przedstawicieli?
3. Poprzez jakie rutyny, rytuały i zachowania Dyrektor Oddziału wywiera wpływ na Menedżera, by zmotywować go do osiągnięcia rezultatów i pracy w określonych standardach organizacyjnych?
4. Poprzez jaką konstrukcję ceremonii i prezentacji zarządczych Dyrektor wywiera wpływ na kulturę pracy Menedżerów?
5. Poprzez jakie rutyny, rytuały i zachowania Dyrektor Oddziału wywiera wpływ na Przedstawiciela, by zmotywować go do osiągnięcia rezultatów i pracy w określonych standardach organizacyjnych?
6. Poprzez jakie działania Menedżer Zespołu motywuje Przedstawicieli do rozwoju kompetencji organizacyjnych?
7. Poprzez jakie działania Dyrektor Oddziału motywuje Menedżerów do rozwoju kompetencji organizacyjnych?
8. Poprzez jakie działania Dyrektor motywuje Przedstawicieli do rozwoju kompetencji organizacyjnych?
9. Jak oceniają swoje kompetencje Przedstawiciele, Menedżerowie i Dyrektorzy?
10. Jaka metaforą posługuje się kadra zarządzająca w badanej korporacji XYZ?

4.3. Metody badań

Metoda teorii ugruntowanej (Strauss, Glaser, 2009; Charmaz, 2009; Denzin, Lincoln, 2009; Flick, 2010; Lofland, Snow, Anderson, 2010; Gibbs, 2011; Konecki, 2012; Jemielniak, 2012) należy do tzw. podejścia *emic* w zarządzaniu (Sułkowski, 2012), które mówi o użyteczności poznawczej pluralizmu metodologicznego. Opis rzeczywistości organizacyjnej tworzony przez badacza zjawisk ma być gęsty (Geertz, 2005), ma uwzględniać zachowania oraz ich kontekst, co jest charakterystyczne dla badania etnograficznego (Kostera, 2011)⁶⁵.

Kiedy wróciłem na teren badawczy, zacząłem w inny sposób patrzeć na działania Menedżerów. Wszystko wydawało się łatwiej identyfikowalne, a jednocześnie pobudzało ciekawość, która przejawiała się w dynamice stawianych pytań i szukania odpowiedzi w opisach. Rezygnacja z myślenia oczywistego okazała się znacznie bardziej interesującą możliwością poznania, w jaki sposób – poprzez rytuały, zachowania i ceremonie – Menedżerowie motywują, jak mawiali, *swoich ludzi*.

Metoda ta pozwoliła również na operowanie identyfikowalnymi zmiennymi w taki sposób, by znaleźć jakościową symetrię – albo ją obalić pod wpływem innych zjawisk zaobserwowanych w artefaktach organizacyjnych. Dzięki temu zostały zidentyfikowane te aspekty kultury organizacyjnej, które tworzą okoliczności do stosowania określonych zachowań organizacyjnych albo je wymuszają, szczególnie w kontekście kształtowania kultury pracy Agentów Ubezpieczeniowych.

Jeśli patrzeć z perspektywy zachowań organizacyjnych, zajmowałem się pierwszym i drugim poziomem ich rozumienia: zarządzaniem zachowaniami indywidualnymi poprzez rutyny i rytuały, a także zarządzaniem dynamiką grupy (zespołu) poprzez ceremonie i widowiska organizacyjne⁶⁶.

W teoriach zorientowanych na rytuały, rutyny, ceremonie, widowiska i zachowania organizacyjne (*organizational behavior*) oraz szeroko pojęte motywowanie poprzez zachowania wiele miejsca poświęca się eksperymentalnym metodom badań, testom

⁶⁵ Momentem przełomowym w myśleniu o doborze metody badawczej była wizyta u docent Anny Piotrowskiej podczas jednego z jej dyżurów. Przedstawiając koncepcję badań, rozmawiając o złożoności procesu motywowania i czynników decydujących o motywacji ludzi do pracy – szczególnie takiej, w której presja na wynik jest dominantą środowiska zawodowego – Pani Docent powiedziała: „Panie Grzegorz, dlatego tak wikłamy się w te kategoryzacje, ponieważ metodą pozwalającą zbadać... powiem inaczej: poznać motywowanie Przedstawicieli przez Menedżerów jest metoda jakościowa, a nie ilościowa”. Zdecydowanie był to moment przełomowy. Zaczęliśmy wówczas długą rozmowę na ten temat. Ja opowiadałem o pracy podmiotów badanych, a Pani Docent zadawała cenne pytania, zmuszające do szukania odpowiedzi. Bardzo dziękuję Pani Docent za to spotkanie!

⁶⁶ Czytaj więcej w: W. Zeffane-Fromholtz, A. Creed, *Organisational Behaviour. Core Concepts and Applications*, John Wiley & Sons Australia 2006.

psychometrycznym i budowaniu modeli motywów (Verbeke, Dietz, Verwall, 2010; Noorlaila, Kadulliah, Che Norlia, 2011; Bulent, Seigyoung, Young, 2011). Badanie rytuałów, rutyn, prezentacji zarządczych i zachowań organizacyjnych innymi metodami (Yung-Ming, Tsu-Wei, 2010), np. właśnie w teorii ugruntowanej w paradygmacie interpretatywnym (jakościowym), może zostać przyjęte jako nurt myślenia o człowieku w nowoczesnym środowisku zawodowym.

Badanym „konsumentem” rytuałów, rutyn i zachowań Menedżerów byli Przedstawiciele, a efekty tej „konsumpcji” – szczególnie o charakterze zachęt, motywów, pobudzania aktywności – obserwowałem przez cały okres pracy na rzecz XYZ. Ten kontakt na styku zachowań organizacyjnych, a w konsekwencji – kultury organizacyjnej, oznacza odkrywanie rzeczywistej antropologii codzienności Menedżera Dystrybucji.

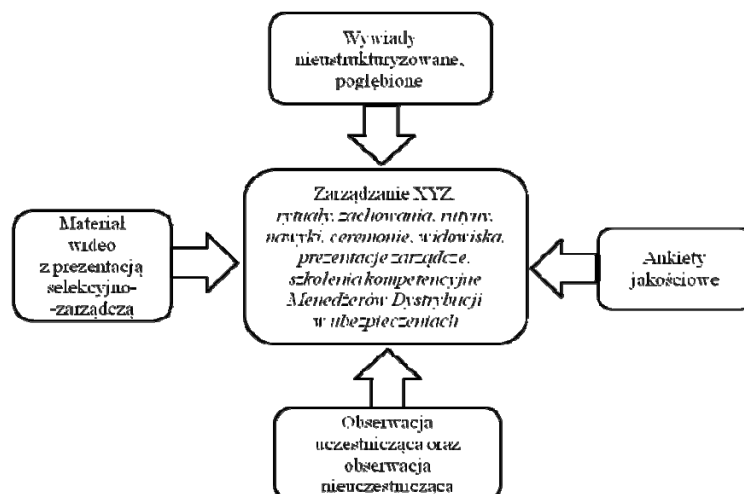
Jej opis, szukanie symetrii, asymetrii i napięć kulturowych, obserwacja tendencji w zachowaniach pozwala rozpoznać rytuały, rutyny, ceremonie i widowiska w kulturze organizacyjnej. Efekty ich działalności są identyfikowalne w formie sprzężenia zwrotnego w zachowaniach podwładnych.

Znaczącą rolę odgrywa etyka kształtowania tych zachowań – nie stała się ona jednak kluczowym zagadnieniem mojej rozprawy. Problem ten podejmowano dotychczas w naukach o zarządzaniu w obszarze szkolenia i rozwoju sił sprzedaży (Schwepker, Good, 2007; Evans, McFarland, Dietz, Jaramillo, 2012).

W swoich narzędziach badawczych umieściłem pytania dotyczące etyki, co pozwoliło identyfikować także ten aspekt, jakże kluczowy dla współczesności⁶⁷. Konstruktywno-teoretyczny niniejszej dysertacji – polegający na identyfikacji zachowań organizacyjnych, rytuałów, rutyn, kompetencji i ceremonii pod kątem motywacyjnym w zarządzaniu dystrybucją – jest nowatorski. Metody do badania wyżej wymienionych zjawisk zostały dobrane w toku rozważań o ich użyteczności i możliwości eksplorowania terenu.

⁶⁷ Pamiętajmy, że kryzys finansowy jest wynikiem m.in. nieetycznych decyzji w kontaktach *business to business* oraz *business to client*.

Rysunek 7. Metody i narzędzia użyte w badaniu jakościowym.



Źródło: opracowanie własne.

Badania trwały 44 miesiące i zostały przeprowadzone w polskim oddziale międzynarodowej firmy z branży ubezpieczeniowo-finansowej, w obszarze dystrybucji, w Departamencie Własnej Sieci Sprzedaży. Wybrałem to miejsce ze względu na jego dostępność, branżę, wkład do praktyki gospodarczej i możliwość stosowania zróżnicowanych jakościowych metod badawczych.

Czas badania był zarazem czasem pracy na rzecz tej firmy na podstawie umowy o współpracy. Pozwalało to na aktywne badanie organizacji. Badanie składało się z dwóch części: badania wstępnego i właściwego.

Tabela 4. Zestawienie podmiotów badania, miejsc badania, metod i rodzajów badania.

Lp.	Podmiot badania	Liczba badanych	Miejsce badania	Metoda	Rodzaj badania
1	Menedżer Zespołu ⁶⁸	7	1 oddział	Ankieta ilościowo-jakościowa	wstępne
2	Przedstawiciel Ubezpieczeniowo-Finansowy	24	4 oddziały	Ankieta jakościowa (z danymi metryczkowymi)	właściwe
3	Menedżer Zespołu	18	6 oddziałów podczas wspólnego szkolenia (na koniec sesji szkoleniowej)	Ankieta jakościowa (z danymi metryczkowymi)	właściwe
4	Menedżer Zespołu	5	5 oddziałów (z 3 oddziałów podczas Kongresu Sprzedaży, z 2 – w oddziałach)	Wywiad indywidualny swobodny, pogłębiony	właściwe
5	Dyrektor Oddziału	1	1 oddział	Rejestracja wideo	właściwe

⁶⁸ Na szaro zaznaczyłem wiersze odnoszące się do badań głównych podmiotów całego procesu badawczego.

6	Dyrektor Oddziału	8	8 oddziałów podczas wspólnego szkolenia (na koniec sesji szkoleniowej)	Ankieta jakościowa (z danymi metryczkowymi)	Właściwe
7	Pracownicy Centrali i współpracownicy Departamentu Własnej Sieci Sprzedaży	200	Centrala firmy XYZ w Warszawie	Obserwacja uczestnicząca i obserwacja nieuczestnicząca ⁶⁹	właściwe
8	Pracownicy Centrali i współpracownicy Departamentu Własnej Sieci Sprzedaży	200	Centrala firmy XYZ w Warszawie	Analiza artefaktów organizacyjnych: notatki z terenu, wewnętrzna gazетка XYZ, broszury, materiały o produktach ubezpieczeniowo-finansowych	właściwe

Źródło: opracowanie własne.

Subskrypcja materiału badawczego uzyskanego za pomocą wyżej wymienionych metod dała łącznie 281 stron tekstu, a nagrania rejestrowane podczas wywiadów i rejestracji wideo – 234 minuty i 39 sekund. Analiza danych odbyła się za pomocą metod jakościowych, takich jak: 1. analiza ankiet jakościowych, 2. analiza nieustrukturyzowanych wywiadów audio, 3. analiza nagrania wideo prezentacji selekcyjno-zarządczej, 4. analiza obserwacji własnych, notatek własnych, wewnętrznych gazetek, dokumentów, druków.

4.4. Jakościowy nurt badań, czyli dlaczego nie ilościowo?

Podchodząc do badań jako do wyzwania metodologicznego (zazwyczaj jest tak, że badacz wie, co zbadać, zastanawia się zatem, jak zbudować narzędzie badawcze, by było wiarygodne, rzetelne, trafne i pozwalało wnioskować), wyszedłem od myślenia ilościowego. Choć przez pierwsze półtora roku badania umiejętności motywowania i metod stosowanych przez menedżerów wobec podwładnych dość dobrze wpisywały się w nurt ilościowy – tym bardziej, że bardzo istotnym obiektem moich zainteresowań były wówczas kompetencje menedżerów⁷⁰ – ostatecznie zdecydowałem się jednak na podejście jakościowe.

⁶⁹ Wykorzystałem te metody z dwóch przyczyn. Po pierwsze: pracowałem w firmie XYZ, więc wielu pracowników i współpracowników wiedziało o prowadzonym przeze mnie badaniu (na które uzyskałem zgodę Dyrektora Departamentu Własnej Sieci Sprzedaży, Dyrektora Dystrybucji, Dyrektora Departamentu Rozwoju Sprzedaży oraz Kierownika Wydziału Rekrutacji i Szkoleń). Po drugie: fluktuacja, szczególnie we Własnej Sieci Sprzedaży, wśród Menedżerów Organizacji i Przedstawicieli, była znacząca. Oznaczało to w praktyce, że osoby wchodzące do organizacji nie wiedziały o prowadzonym przeze mnie badaniu, co przyczyniło się do izolacji zmiennej zakłócającej dotyczącej mojej roli jako badacza.

⁷⁰ Było to również spowodowane wprowadzanie systemu zarządzania kompetencjami w badanej XYZ dla sił sprzedaży.

Zdobyłem pokaźny materiał: notatki z obserwacji, druki ze standardami korporacyjnymi dotyczącymi globalnej strategii wdrażania systemu kompetencji, wzorce rozmów, jakie mają przeprowadzać menedżerowie z pracownikami (w praktyce okazało się, że te standardy mają obowiązywać, ale poza Departamentem Własnej Sieci Sprzedaży albo, jak to nazywano w XYZ, poza *siłami sprzedaży*⁷¹).

Wydział Rekrutacji i Szkoleń⁷² przygotował wraz z firmą zewnętrzną baterię kompetencji wymaganych i rozwijanych na poszczególnych stanowiskach w strukturze zarządzania Własnych Sił Sprzedaży. Co ciekawe, firma zewnętrzna nie badała motywacji jako kompetencji. Lakoniczne pytanie stawiane kandydatom do pracy przy badaniu motywacji brzmiało: „Co Pana/ Panią motywuje do pracy?”. Zorientowałem się wówczas, że jako badacz powinienem zmienić strategię badawczą i zmierzać w kierunku jakościowym – głównie z tego powodu, że chciałem poznać, „co?”, „jak?” i „dlaczego?”; jakie techniki i w jakim kierunku stosują Menedżerowie Organizacji, by rozwijać kompetencje Przedstawicieli i motywować ich do pracy, a także by mieć poczucie własnego rozwoju?

W ramach nurtu jakościowego zastosowałem określone paradygmaty, które warto szerzej omówić.

4.4.1. Paradygmat interpretatywny

Podejście jakościowe stawia badaczowi szereg wyzwań paradygmatycznych, dzięki czemu badania mogą zostać osadzone w spójnym systemie założeń, prawideł i zasad metodologicznych.

Etnometodologia mówi:

(...) podstawą strategii badawczej jest odrzucenie dominującego stanowiska, wydajność, skuteczność, adekwatność, przejrzystość, spójność, metodyczność, standardowość i jednolitość, czyli racjonalne właściwości czynności praktycznych, można oceniać, interpretować, porządkować i opisywać przez odniesienie do reguł lub standardów nienależących do praktycznego kontekstu, w którym te właściwości są rozpoznawane, wykorzystywane, wytwarzane i omawiane przez uczestników (Garfinkel, 2007, s. 48).

W strukturach organizacyjno-społecznych paradygmat interpretatywny jest rodzajem filtra rozumienia, selekcjonowania sensu przez zaangażowanego obserwatora (Czakon, 2011). Powstające w ten sposób teorie wydobywają na światło dzienne

⁷¹ W firmach, dla których pracowałem jako trener, konsultant z zewnątrz lub z wewnątrz, fascynuje mnie m.in. to, jak wdrażają myślenie o „siłach sprzedaży”. Było to szczególnie widoczne i często przywoływane w XYZ, ale pojawiało się też w branżach FMCG i logistycznej. Jest to retoryka sił, przepychania się. Z psychologii społecznej wiemy, że sposób nazywania pewnych obszarów działalności społecznej determinuje nasz stosunek do nich (Zimbardo, Gerrig, 2006, 2011) – być może więc dla organizacji bardziej użyteczne byłoby mówienie o działach dystrybucji jako kulturze sprzedaży. Warto w przyszłości zrobić badania na ten temat.

⁷² Jest to nazwa fikcyjna, aczkolwiek te dwa obszary należały do Wydziału, o którym piszę – by zachować anonimowość.

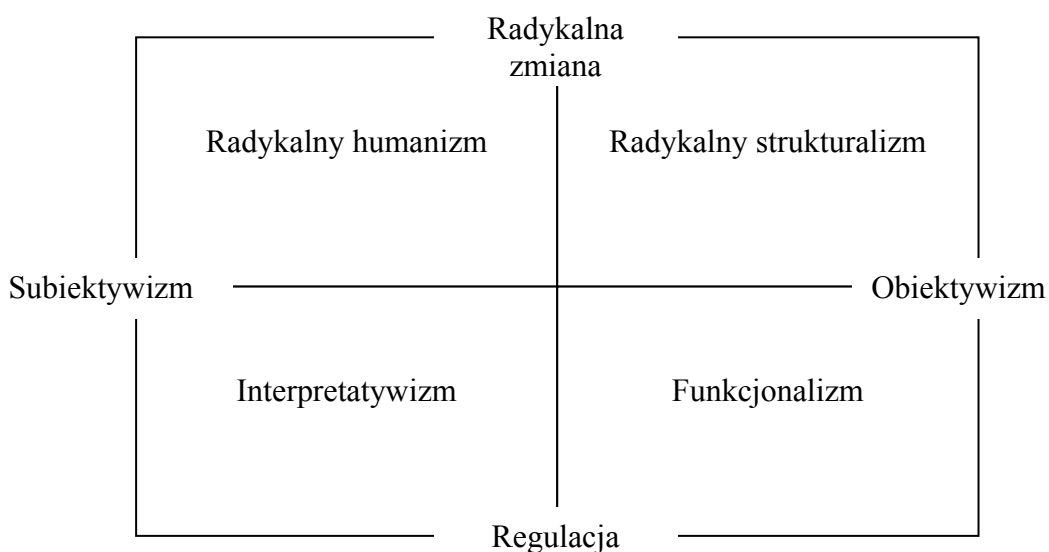
interpretacje i znaczenia wywodzące się z tworzonych przez aktorów rzeczywistości organizacyjnej, ponieważ „(...) różne przedmioty jawią się świadomości jako składowe różnych sfer rzeczywistości” (Berger, Luckmann, 2010, s. 34).

W rozumieniu metod badawczych nauk społecznych, do których należą nauki o zarządzaniu, bliskie mi jest podejście Nowaka (1985, 2006, 2011), podkreślającego wagę „optymalnie zasadnych i optymalnie dokładnych odpowiedzi na pytania interesujące badacza” (Nowak, 2011, s. 55). Jeśli między przynajmniej dwoma badaczami istnieje zgoda co do problematyki badawczej, dylematy dotyczące metod badania stają się tylko aspektem technicznym. Chodzi również o różnice dotyczące pytań – jest to jednak tylko różnica terminologiczna, a nie konceptualna.

Paradygmat (Kuhn, 1962, 1996) jest założeniem o zgodzie co do podstawowych pojęć i teorii w danej nauce. Paradygmat interpretatywny jest nazywany również ramą interpretatywną (Guba, 1990) i stanowi przykład podejścia jakościowego. W naukach o zarządzaniu przeważają problemy jakościowe (Kowalczewski, 2008, s. 28), więc stosowanie paradygmatu interpretatywnego pozwala zbadać problem, który wziął na warsztat badawczy.

W filozofii badań, w celu uporządkowania i porównania paradygmatów w naukach o zarządzaniu Saunders, Lewis, Thornhill (2009), Burrell oraz Morgan (1982) sprowadzili zależności między paradygmatami do czterech wymiarów:

Rysunek 8. Zależności paradygmatów w 4 wymiarach.



Źródło: Saunders, Lewis, Thornhill, 2009, s. 120.

Wymiary te⁷³ to radykalna zmiana, subiektywizm, obiektywizm i regulacja. Wymiar radykalnej zmiany zostaje przywołany jako krytyczne spojrzenie na życie badanej organizacji. Regulacja (wymiar regulatywny) skupia się na kierunkach rozwoju organizacji w ramach tego, jaka ona jest w terażniejszości. Jakie terażniejsze działania mają wpływ na rozwój organizacji, jakie problemy rzutują na poszczególne aspekty jej funkcjonowania?

Subiektywizm i obiektywizm mają za zadanie uświadamiać badaczowi percepcję organizacyjną badanych wydarzeń i zjawisk.

Funkcjonalizm jako paradygmat jest oparty na wymiarach obiektywizmu i regulacji. Bazuje na racjonalnych wyjaśnieniach problemu organizacyjnego, jego występowania na określonym poziomie struktury organizacyjnej i jako konfiguracji decyzji menedżerskich. Wiele badań dotyczących zarządzania prowadzi się na całym świecie właśnie w ramach tego paradygmatu. Ważne są tutaj stosunki racjonalnie wyjaśniane w ujęciu „problem – wnioski” i założenie o racjonalnym charakterze działań organizacyjnych.

Paradygmat interpretatywny umieszczono na wymiarach subiektywizmu i regulacji. Ilekroć humaniści starają się nadawać sens i znaczenie działaniom ludzkim, korzystają właśnie z tego paradygmatu. W tym podejściu, które stosuję w niniejszej rozprawie, istotne jest włączanie się w życie organizacyjne od środka, co ma wspierać uchwycenie aspektów często irracjonalnych. Celem użycia tego paradygmatu nie jest osiągnięcie zmiany, ale rozumienie i zrozumienie, a finalnie – wyjaśnienie, dodefiniowanie, co się dzieje w danej organizacji, w jaki sposób postrzegana jest terażniejszość.

Paradygmat radykalnego humanizmu wiąże się z wymiarem subiektywnym i radykalnej zmiany. Radykalna zmiana wskazuje na zainteresowania krytycznym podejściem do życia organizacyjnego, radykalny humanizm zaś – na elementy zmiany *status quo* w kontekście realizacji potencjału organizacji poprzez wzorce socjalne, które ograniczają jej członków.

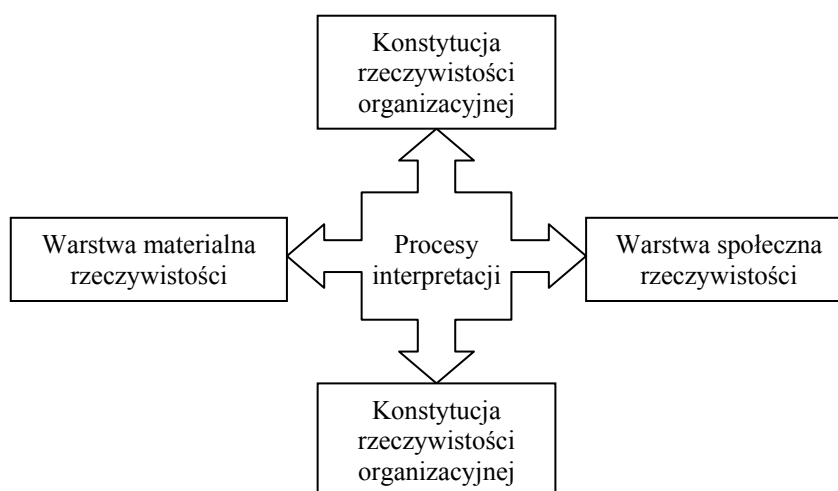
Paradygmat radykalnego strukturalizmu to podejście oparte na osiągnięciu zmiany poprzez analizę zjawisk organizacyjnych – takich jak konflikty czy współpraca. Kierunki związane z radykalnym strukturalizmem to analiza hierarchii organizacyjnej czy poziomy raportowania. Są one źródłami, dzięki którym organizacja może wyhamowywać swoje

⁷³ Por.: *Faza 2: Paradygmaty interpretatywne*, w: N. K. Denzin, Y. S. Lincoln, *Metody badań jakościowych*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 51–57.

działania. Mamy tu do czynienia z próbą zrozumienia znaczeń społecznych z subiektywnej perspektywy członków organizacji⁷⁴.

Z ontologicznego punktu widzenia paradygmat interpretacyjny pozwala na przyjrzenie się konstrukcji społecznej organizacji w sposób subiektywny, identyfikujący dynamiczne zmiany, chwytający wielokrotność, wielowątkowość w procesie interpretacji.

Rysunek 9. Status ontologiczny rzeczywistości organizacyjnej.



Źródło: Sułkowski, 2007, s. 26.

Skupienie badacza dotyczy wówczas sytuacyjnych detali. Rzeczywistość za badaczem również jest takim detalem, podobnie jak subiektywne znaczenie działań motywowanych przez aktorów. Aksjologia natomiast zakłada w tym nurcie, że badanie jest granicą poznania, a sam badacz – częścią tego, co badał. Z tego względu jest subiektywny i nieodseparowany od tego, co (i kogo) badał. Jeśli chodzi o gromadzenie danych oraz najczęściej używane techniki, paradygmat interpretacyjny obejmuje metody mieszane, wielokrotne, jakościowe i ilościowe (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009).

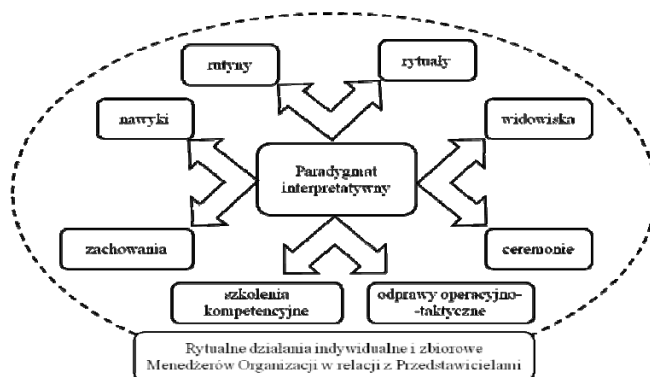
Paradygmaty interpretacyjny oraz interpretacyjno-symboliczny stały się podstawą do badania (Sułkowski, 2008, s. 13) wielu zagadnień: „zaprogramowania umysłów” członków organizacji (Hofstede, 2000) interpretacji wartości, norm, reguł organizacyjnych, niepisanych „reguł gry” oraz ich rozumienia w celu identyfikacji z nią (Blau, 1969), wiedzy organizacyjnej w postaci działań i słów jej członków (Van Maanen, 1988), sieci znaczeń tkanych przez członków organizacji (Smircich, 1983; Geertz, 1975), podświadomych zasad zestawionych z tym, co niepisane, i z rzeczywistością organizacyjną (Deshapande,

⁷⁴ Czytaj więcej w: *Research Paradigms*, w: M. N. K. Saunders, P. Lewis, A. Thornhill, *Research Methods for Business Students*, 5th edition, FT Prentice Hall, Financial Times, Person Education Limited, Edinburgh 2009, p. 118–122.

Parasurman, 1987), kultury organizacyjnej jako takiej, w rozumieniu „organizacja = kultura” (Kobi, Wuthrich, 1991).

Na rysunku poniżej przedstawiam paradygmat interpretacyjny w kontekście przedmiotów badania, co strukturyzuje rzeczywistość organizacyjną od strony działań indywidualnych i zbiorowych Menedżerów Organizacji w relacji z Przedstawicielami. W obszarze zachowań oznaczyłem działania, zwracając uwagę na metodologiczną interpretację fazy przygotowania do badania. Język badacza może nie być rozumiany przez badanych, za sprawą stosowania nominalizacji językowych, a słowo „działania” (*action*) jest zrozumiałe, dość często używane przez Menedżerów i Przedstawicieli. W badaniu używałem tego słowa przede wszystkim w pytaniach o metody motywowania pozafinansowego⁷⁵.

Rysunek 10. Paradygmat interpretacyjny w kontekście przedmiotów badania wyłonionych z terenu badawczego.



Źródło: opracowanie własne.

4.4.2. Paradygmat *performance management*

Podczas badań wielokrotnie spotykałem się z dylematem dotyczącym tego, jakie metody, jakie techniki badawcze i jaki wzorzec (*pattern*) przyłożyć do terenu badawczego. Kiedy tonąłem w morzu literatury, dostrzegłem, że nie jestem osamotniony w swoich odczuciach. Wielu badaczy, także McKenzie, miało podobne wątpliwości, składające się na swego rodzaju urok paradygmatu *performance management*.

W każdej relacji, której się przyglądałem – izolując zmienne, wysycając znaczenia działań Menedżerów wobec Przedstawicieli – widziałem coraz więcej. A im więcej widziałem, tym większą trudność sprawiało mi „ubranie” tych obserwacji w opis naukowy. Paradygmaty, którymi się posłużyłem, pozwoliły mi jednak zachować poprawność

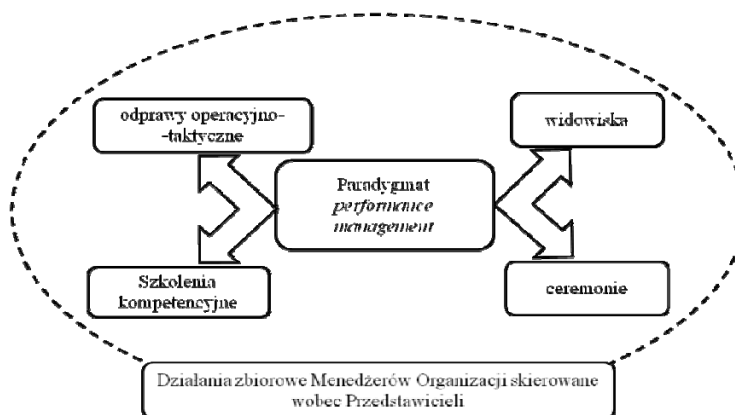
⁷⁵ Patrz więcej: ankiety „Dyrektor Oddziału”, „Menedżer Zespołu”, „Przedstawiciel Ubezpieczeniowo-Finansowy” w załączniku 3.

metodologiczną i pokazały swoje rozległe możliwości, co było kluczowe dla mnie jako badacza organizacji.

Z perspektywy obranego paradygmatu przyglądam się rodzajom kontaktów, relacji, wymiany między Przedstawicielami a Menedżerami (odbiorcami a inicjującymi działania), Menedżerami a Dyrektorami (odbiorcami a inicjującymi działania), a finalnie – Przedstawicielami i Menedżerami a Dyrektorami (odbiorcami a inicjującymi działania).

Drugą interesującą mnie kategorią są rodzaje zachowań Menedżerów Organizacji. W trakcie badania starałem się jak najwnikliwiej poszukiwać różnic między strategiami zachowań, powtarzalnymi sekwencjami, co zawiodło mnie początkowo w kierunku obaw badawczych przed „nie wiem, co się ma różnić”. Jednak po zastosowaniu zróżnicowanych metod badawczych (co przedstawiłem w raporcie z badań) z terenu badawczego wyłoniły się kategorie i rodzaje. Paradygmat *performance management* posłużył mi do analizy zbiorowych działań Menedżerów Organizacji.

Rysunek 11. Paradygmat *performance management* w kontekście działań zbiorowych Menedżerów Organizacji wobec Przedstawicieli.



Źródło: opracowanie własne.

Paradygmat *performance management* pozwala na uchwycenie działań o wielkim zasięgu – Menedżerowie kierują swoje aktywności do ogromnego audytorium. W terenie badawczym można było zaobserwować widowiska dotyczące całej XYZ, ceremonie (o zasięgu oddziału wraz z jego Dyrektorem, Menedżerami i Przedstawicielami) oraz odprawy operacyjno-taktyczne (Menedżer wraz z realizowanymi w terenie operacjami i taktykami Przedstawicieli)⁷⁶.

Oglądając widowiska wielkich Kongresów firmy XYZ (organizowanych w czterogwiazdkowych hotelach), ceremonie w oddziałach, odprawy w zespołach

⁷⁶ W XYZ – Menedżerowie wraz z przypisanymi im do współpracy Przedstawicielami tworzyli *unit*. Nazwa ta, pochodząca z języka angielskiego, dotyczy zespołu Menedżera w branży ubezpieczeniowo-financej.

i szkolenia Menedżerów, którzy chcieli pozyskiwać kandydatów do pracy, rozpoznałem *performance management* jako działania oraz jako tekst – podobnie jak Schieffelin (1998), który pisał o większym znaczeniu działań niż tekstu.

W XYZ istniała zarówno kultura działania, jak i tekstu, co w prowadzonych badaniach jakościowych przejawiało się w szczególności nadmiarem stylistycznym języka rutyn. Dlatego w toku podróży po teorii *performance management* bliska stała mi się socjologia emocji.

Carlson (2007) podzielił *performance* na trzy zróżnicowane części: antropologiczne i etnograficzne, socjologiczne i psychologiczne oraz językoznawcze.

Na potrzeby własnych badań podzieliłem działania na kategorie, o których pisałem, co ma za zadanie ułatwić poznawcze podążanie za nimi. W swoim podziale uwzględniłem podejście kontekstualne (Malinowski, 1986; Wardhaugh, 1986; Bauman, Briggs, 1990; Dilley, 1999), nie zgłębiłem tego natomiast jako interpretatywnego znaczenia, ponieważ rozumienie tego terminu jako relacji performer – publiczność (*audience*) ma konotację teatralną (działania stwarza reżyser widowiska, ceremonii).

O konotacjach teatralnych pisze również Goffman w *Człowieku w teatrze życia codziennego* i Turner w *Procesie rytualnym*. Oba dzieła traktują o społeczno-teatralnej funkcji ról. U Turnera opis gangu Vice Lords wskazuje na hierarchiczny charakter samej organizacji. W działaniach podejmowanych podczas ceremonii wewnętrznych, w których znaczenie roli było jasno komunikowane, ten charakter wzmacniał strukturalne rozumienie gangu – ale samo zachowanie członków wobec siebie na co dzień miało charakter egalitarny (Turner, 2010, s. 187–189).

Podejście terytorialne, które odgrywa znaczącą rolę także w życiu organizacyjnym⁷⁷, dotyczy roli prezentera i inicjatora działań oraz widowni. Jest elementem teatralnym, ponieważ „przestrzeń mówi” (Hall, 1987, s. 161). Wpłacam ten wątek w dalszą część rozprawy – w szczególności w interpretację badań – by uchwycić zagadnienia związane z działaniami zarządczymi (Schieffelin, 1998).

Rola paradygmatu *performance management* znacznie wzrasta, jeśli wziąć pod uwagę perspektywę „podróżowania idei” (Sevon, 2004). Autorka, prezentując przekształcanie idei i terminów w naukach społecznych, zwraca uwagę na kluczową rolę działań, ponieważ to one przyczyniają się w sposób kluczowy do budowania zaufania.

⁷⁷ Dowodem na to są rozmiary pokojów, w których urzędują Dyrektorzy Departamentów i Członkowie Zarządów. Gawiedź organizacyjna natomiast – specjaliści, administratorzy – pracuje w *open space*. Wielokrotnie zdarzało mi się w XYZ widzieć ludzi ze słuchawkami na uszach – trudno było im się skupić w pracy, która skupienia wymagała.

Zaufanie zaś ma praktyczne znaczenie dla przekonania członków organizacji, liderów i pracowników do akceptacji wewnętrznej kultury współpracy oraz do pracy na jej rzecz. Sevon podkreśla również znaczenie zaufania w kontekście społeczności lokalnych, w których organizacja prowadzi swoje codzienne działania. Autorka wskazuje na działania jako koprodukcję jednostek je inicjujących oraz widowni, na wspólną aktywność tych, którzy otrzymują, z tymi, którzy dostarczają.

Podkreśla również rolę ewaluacji takich działań – menedżer jest oceniany w organizacji na podstawie umiejętności inicjowania i prowadzenia działań. Pracownicy wiedzy (Jemielniak, 2008, Czarkowska, 2010), co Sevon akcentuje w przytaczanym artykule, mają własne strategie budowania kariery, w związku z tym ewaluacja ich działań ma znaczenie również dla nich. Są tym personalnie zainteresowani. W praktyce przekłada się to na wzmacnianie zaufania pomiędzy pracownikami a organizacją, kiedy ocena jest zgodna z własną oceną deficytów i wystarczająco mocnych stron (Sevon, 2004, s. 6–9).

To, że przekształcenie *performance* z funkcji dotyczącej wydajności organizacyjnej zaczyna (a właściwie dawno zaczęło) wędrowkę w stronę *performance* jako przedstawienia teatralnego, co ma wpływ na *performance management*, pokazują doświadczenia badaczy (Corvellec, 1997; Sevon, 2004; Czarniawska-Joerges, 2010). Ten europejski (na dzień dzisiejszy – już globalny) nurt jest w organizacji coraz mocniej eksponowany. Główna różnica, jak również założenie stojące za *performance management* dotyczy wydajności, a więc elementu życia społecznego w organizacji – z jednej strony trudno uchwytnego, z drugiej – wspieranego przez programy rozwoju dla pracowników, które weszły do korporacji i na dobre się w nich zagnieździły.

McKenzie (2011) zwrócił uwagę na zarządzanie wydajnością jako wyłaniające się w pierwszej kolejności z zarządzania naukowego, czyli z obszaru zasobów ludzkich. Wskazywał na zaspokajanie potrzeb ekonomicznych organizacji (Wachowski, 2011) oraz zasadę kija i marchewki jako metody motywowania. Covey (1997) zajął się problemem braku możliwości podnoszenia efektywności pracy – wynikającym z tego, że pracownicy nie byli wprowadzani w cele i problemy organizacji. Autor wskazał, że *performance management* to wydobywanie z ludzi naturalnego potencjału, dzięki czemu relacje pomiędzy pracownikami a menedżerami mogą układać się lepiej.

Cel takiego paradygmatu w zarządzaniu Covey formułował następująco: „pracę traktuje się tu jako miejsce spełniania życiowych aspiracji, które są dużo ważniejsze niż wynagrodzenie materialne” (Wachowski, 2011, s. 81).

Głównym założeniem zarządzania wydajnością w kontekście organizacyjnym jest „kreowanie relacji opartych na współpracy i budowanie porozumienia opartego na współodpowiedzialności. Chodzi o umiejętność i skuteczność wychodzenia z sytuacji kryzysowych za pomocą określonych procedur” (Wachowski, 2011, s. 83).

4.4.3. Paradygmat interakcyjny

Paradygmat interakcyjny pozwala zrozumieć zróżnicowane formy interakcji w życiu społecznym. Pisząc o symbolicznym interakcjonizmie, Blumer zwraca uwagę na przesłanki, które spowodowały użycie tego terminu w zbiorowej pracy *Man and Society* pod red. Schmidta w 1937 r.

Przesłanka pierwsza dotyczyła rozumienia ludzi jako działających wobec przedmiotów na podstawie określonych znaczeń, które mają dla nich te przedmioty. Przedmiotami nazywa Blumer wszystko: od rzeczy materialnych po innych ludzi, z uwzględnieniem miejsca i czasu ich działania.

Druga przesłanka to znaczenia przedmiotów wywiedzione z interakcji społecznej, w relacji jednostka – otoczenie, z czego korzystałem we własnych badaniach.

W trzeciej przesłance autor wskazuje na posługiwanie się poprzednimi przesłankami przez ludzi, modyfikując ich całokształt w procesie interpretacji, której poddaje wspomniane przedmioty (Blumer, 1969, 2007)⁷⁸.

Takie podejście jest użyteczne metodologicznie, pozwala bowiem ująć świat organizacji w rygorystyczny opis naukowy. Implikacje metodologiczne interakcjonizmu symbolicznego pozwalają na stosowanie następujących założeń:

1. Zbiorowe i indywidualne działania ludzi są podejmowane na podstawie interpretacji, znaczeń przedmiotów⁷⁹, które ich otaczają.
2. Ludzie, żyjąc ze sobą w związkach w życiu społecznym, realizują te związki poprzez wskazywanie i interpretowanie innych ludzi.
3. Same działania społeczne indywidualne i zbiorowe powstają pod wpływem działających, czyli identyfikujących, definiujących, interpretujących i oceniających sytuację, wobec której są stawiani,
4. Same powiązania działań ludzi w organizacji są ruchome (Blumer, 2007, s. 41).

⁷⁸ Czytaj więcej w: H. Blumer, *Symboliczny interakcjonizm*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2007, s. 6–21.

⁷⁹ Przedmioty jako materialne i niematerialne formy kultury życia społecznego.

Blumerowskie spojrzenie na interakcję społeczną spotykało się z krytyką, dotyczącą przede wszystkim braku użycia skal w prowadzonych badaniach – zarzut ten jest wynikiem niezrozumienia metody. Podobnie było w przypadku teorii ugruntowanej – tu z niezrozumieniem spotykał się brak prekonceptualizacji hipotez, potrzebny do zastosowania opisu gęstego (Geertz, 1973).

Nieco inne podejście przedstawił Mead, który uwzględnił dwa poziomy interakcji społecznej. Blumer określił je jako interakcję symboliczną oraz interakcję niesymboliczną. Interakcja niesymboliczna to taka, w której „jednostka odpowiada bezpośrednio na działanie innej osoby, nie interpretując go” (Blumer, 2007, s. 10), natomiast interakcja symboliczna jest związana z reakcjami obu stron – jej uczestników.

Na szczególną uwagę zasługuje „przyjmowanie postaw innych” (*taking the role of the other*), o którym Mead pisze jako o zdolności tworzenia wyobrażeń dotyczących uczuć innych. Kiedy jednostka dostrzega, w jaki sposób ludzie naokoło postrzegają rzeczywistość, w której są albo z którą mają do czynienia, następuje rozwój uogólnionego innego (*the generalized other*) (Babbie, 2004, s. 60–61).

Podobne odkrywanie świadomości społecznej⁸⁰ było mi bliskie podczas badań, co pozwoliło na poznawanie rzeczywistości w ramach tego paradygmatu.

Przy całym zróżnicowaniu perspektyw badawczych różnych nauk społecznych – wszystkie one są naukami o ludziach, ich właściwościach, zachowania i wytworach, ich działalności oraz o zbiorowościach, jakie ci ludzie tworzą, od kształtu których ich własny kształt i zachowanie zależy, wreszcie o prawidłowościach funkcjonowania i przemian tych zbiorowości (Nowak, 2011, s. 14).

Pewną pokusą metodologiczną było dla mnie zajęcie się badaniem emocji w kontekście pracy emocjonalnej (Hochschild, 2009). Badania prowadzone przez Hochschild wydawały się podobne metodologicznie. Jednak po rozpoczęciu badań zrezygnowałem z siatki pojęciowej teorii emocji, choć interakcjonistyczne teorie emocji wydawały się – szczególnie podczas interpretacji i porządkowania materiału badawczego – zagadnieniem istotnym poznawczo.

W paradygmacie interakcyjnym Collinsa widać natomiast bardzo precyzyjne umieszczenie rytuałów interakcyjnych w teorii organizacji. Collins od początku swoich rozważań zwraca uwagę na potrzebę tworzenia teorii organizacji, zaraz po rozważaniach dotyczących stratyfikacji społecznej (Collins, 2011).

Badacz kontynuuje refleksję w oparciu o kontrolę organizacji Etzioniego: przymus, materialną nagrodę i zinternalizowane normy⁸¹. Collins twierdzi, że kontrola autorytarna

⁸⁰ W badaniu korporacji XYZ nazywam ją świadomością zarządzającą oraz organizacyjną.

w organizacjach jest powodem istnienia fal, czyli przejściowych stanów takich jak biurokratyzacja, debiurokratyzacja w kierunku biurokratyzacji i hiperbiurokratyzacji. Ten aspekt tworzonej przez niego teorii nie wnosi jednak nic do zrozumienia zarządzania związanego z rytuałami.

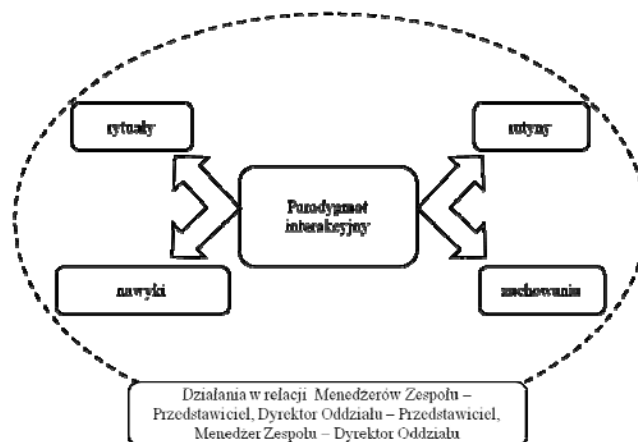
Najważniejszym argumentem w badaniu rytuałów interakcyjnych jest wyjście od sytuacji, a nie od jednostki czy jednostek. To rzecz kluczowa w podejściu Collinsa – starałem się zwrócić na to uwagę w terenie badawczym.

W części interpretacyjnej jest wiele fragmentów, w których próbowałem uchwycić „sytuację” w rozumieniu collinsowskim. Autor tworzy bowiem teorię „chwilowych spotkań ludzkich” (Collins, 2011, s. 18) – analiza dynamiki sytuacji pozwala tu dookreślać postępowanie, interpretować napięcia i różnice:

Jednostki są wyjątkowe tylko do takiego stopnia, do jakiego ich ścieżki w łańcuchach interakcyjnych, mieszanka indywidualnych sytuacji w czasie, różnią się od ścieżek innych osób (Collins, 2011, s. 19).

Przykładanie wymiarów sytuacji, przy jednoczesnym traktowaniu jednostki jako jej składnika, a nie determinanty, mogą (zdaniem Collinsa) ułatwić zrozumienie, z jakiego powodu zachowujemy się w określony sposób. Na rysunku przedstawiam, jak paradygmat interakcyjny pozwala na uchwycenie fragmentów rzeczywistości społeczno-organizacyjnej.

Rysunek 12. Paradygmat interakcyjny a przedmioty badania.



Źródło: opracowanie własne.

⁸¹ Czytaj więcej w: *Teoria organizacji*, w: R. Collins, *Łańcuchy rytuałów interakcyjnych*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Warszawa 2011, s. XVII–XX.

CZEŚĆ EMPIRYCZNA

Rozdział 5. Od procedury badawczej do teorii gruntownie ugruntowanej

Jakościowe analizy danych zgromadzonych podczas pracy badacza w terenie są wyzwaniem poznawczym, logicznym i proceduralnym. Wiele opracowań, które zgłębiałem w toku badań, miało charakter jakościowy, co pozwoliło mi uchwycić znaczenie badań jakościowych i zrozumieć, od kiedy, jak, dlaczego i po co badać, by wysycić poszczególne znaczenia. W taki sposób powstawała ugruntowana teoria, aczkolwiek jej porządkowanie i poszukiwanie w chaosie znaczeń, integralności danych i ich asymetrii tworzyły nowe kierunki poszukiwań. Zaczę od procedur, które zastosowałem w używanej przeze mnie metodologii teorii ugruntowanej.

5.1. Procedury badawcze

Stosowałem podejście Charmaz (2009), w którym ogromną rolę odgrywa procedura analizy zgromadzonych danych. Po szczegółowej analizie badań jakościowych (Konecki, 2007; Postuła, 2010; Czarkowska, 2010; Krzyworzeka, 2010; Jemielniak, 2008, 2012) doszedłem do konkluzji, by tylko wstępne kategorie – obszary poruszyć w trakcie badań, każdy z nich w kontekście motywacji. Miałem więc szansę uniknąć założeń, które mogłyby zniekształcać wgląd w dane, tak cenne w metodologii teorii ugruntowanej.

Dzięki użyciu jakościowych metod gromadzenia danych, takich jak ankiety, wywiady nieustrukturyzowane – pogłębione, nagranie wideo, obserwacja uczestnicząca i nieuczestnicząca, mogłem zastosować w badaniach triangulację (Denzin, 1978). Triangulacja danych (dotycząca stosowania rozmaitych źródeł), triangulacja teoretyczna (oparta na różnych perspektywach teoretycznych) oraz triangulacja metodologiczna (możliwość użycia zróżnicowanych metod do badania jednego zagadnienia) przyczyniły się do gruntowania powstającej teorii.

Charmaz wskazuje na „gromadzenie bogatych danych” (Charmaz, 2009, s. 19) jako proces i sugeruje takie podejście do niego, by był możliwie bogaty podczas stosowania procedury badawczej, ponieważ temu właśnie ona służy.

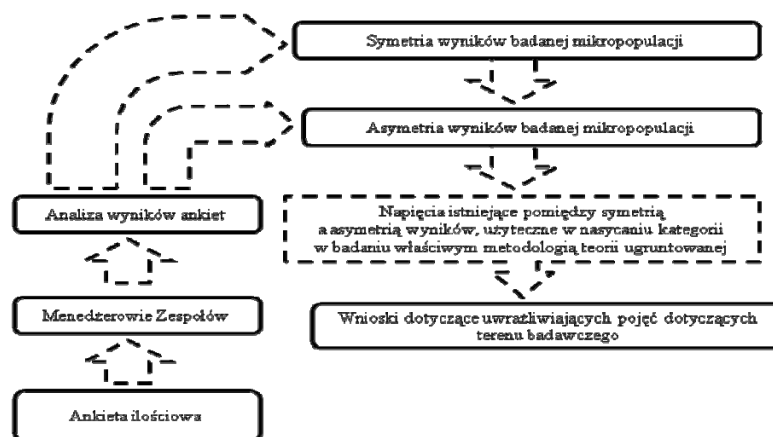
Zgodnie z dokonany przez Blumera (2007) opisem pojęć uczulających badacze stosujący metodologię teorii ugruntowanej często przystępują do badań z określonymi zainteresowaniami badawczymi oraz zestawem ogólnych pojęć. Pojęcia te są źródłem wstępnych idei, którymi należy się zająć, oraz uczulają na pewnego rodzaju pytania, które warto zadać odnośnie do tematu badań (Charmaz, 2009, s. 27).

Kontynuując myśl Charmaz dotyczącą pojęć i obszarów, w pierwszej kolejności zająłem się procedurą badawczą, której ostateczny kształt nadałem po analizie danych. Do końca udoskonalałem model procedowania pod względem walidacji i konfrontowania danych.

Sugerowane pytanie, jakie badacz powinien sobie zadać w kontekście zbierania danych i procedowania, dotyczy tego, „co się tutaj dzieje?” (Glaser, 1978). Zyskujemy możliwość obserwacji procesów społecznych i społeczno-psychologicznych (Charmaz, 2009) wśród członków organizacji.

Na poniższym rysunku przedstawiam procedury badawcze dla poszczególnych podmiotów w strukturze badanego Departamentu Własnej Sieci Sprzedaży XYZ.

Rysunek 13. Kształt badania wstępnego w terenie badawczym.



Źródło: opracowanie własne.

Zacząłem od przygotowania badania wstępnego do badania właściwego (jakościowego), w sposób metodologicznie testujący. Poszukiwałem narzędzia, które byłoby w stanie przejrzysto pokazać treść oraz źródła motywacji i satysfakcji Menedżerów Zespołów na podstawie zebranych odpowiedzi. Ankieta została opracowana w oparciu o „Szerokoprofilową ankietę badania satysfakcji pracowników” z książki *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty* (Sekuła, 2008, s. 313–323).

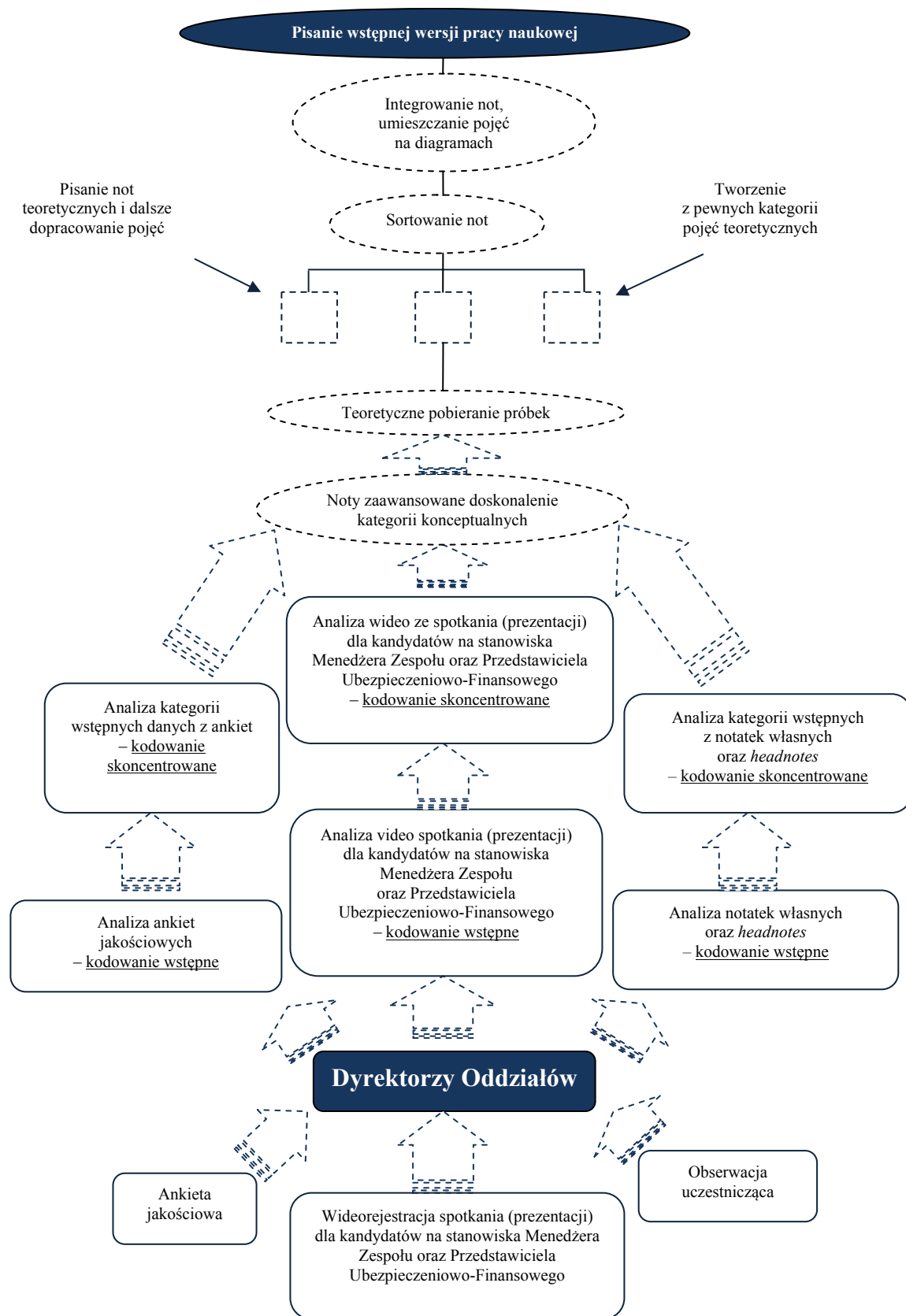
Badanie wstępne wykonałem na próbie Menedżerów Zespołów, ponieważ to oni byli w strukturze zarządzania podmiotami, które z perspektywy zarządczej wywierały bezpośredni wpływ na kształtowanie postaw Przedstawicieli badanej firmy, jak również

czynnie uczestniczyły w życiu oddziału. Menedżerowie to również podwładni swoich Dyrektorów Oddziałów i odbiorcy zróżnicowanych form motywowania behawioralnego, co miało określony wpływ na postępowanie wobec Przedstawicieli.

Badanie przeprowadziłem w grudniu 2010 r. w dwóch oddziałach firmy XYZ, co pozwoliło uzyskać wyniki charakterystyczne dla dwóch placówek oddalonych od siebie o 400 km, zróżnicowanych pod względem kultury pracy. W badaniu wzięło udział trzech Menedżerów Zespołów z oddziału we wschodniej Polsce i czterech Menedżerów Zespołów z oddziału na południu. Szczegółowe wyniki wraz z danymi dotyczącymi poszczególnych kategorii do badania właściwego przedstawiam w następnym podrozdziale.

Badanie właściwe i procedurę badawczą podzieliłem na trzy części, w których prezentuję procedury charakterystyczne dla każdego z podmiotów badanych w strukturze zarządzania. Pierwszym podmiotem byli Menedżerowie Zespołów umieszczeni w środku struktury, co wymagało zastosowania rozbudowanych metod i procedur – ze względu na złożoność badanych zagadnień, jak również eksploracyjny i eksplanacyjny opis naukowy. Drugi podmiot to Dyrektorzy Oddziałów. Pamiętałem równocześnie o roli, jaką mieli do spełnienia wobec Menedżerów Zespołów – swoich bezpośrednich podwładnych, głównych bohaterów moich dociekań naukowych. Trzecim podmiotem byli Przedstawiciele Ubezpieczeniowo-Finansowi w firmie XYZ.

Rysunek 14. Procedura badania Dyrektorów Oddziałów XYZ metodologią teorii ugruntowanej.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Charmaz, 2009.

Procedura prowadzi od dobrania metod badawczych (do podmiotów i przedmiotów badania) aż do pisania teorii. W toku obserwacji uczestniczącej starałem się identyfikować zjawiska społeczne, które mają miejsce w badanej XYZ – wśród Menedżerów Organizacji oraz w ich otoczeniu biznesowym. Przełożyło się to na zebranie wielu materiałów, takich jak gazetka wewnętrzna XYZ wydawana przy okazji większych widowisk, takich jak konferencje i Kongresy, gazetka wewnętrzna „XYZ Express” prowadzona w intranecie, specjalna gazetka wewnętrzna „XYZ Menedżer” wraz z bezcennymi *headnotes* notowanymi również w zeszytach.

W trakcie przygotowywania ankiet jakościowych⁸² sterowałem procedurą przygotowań w taki sposób, by częściej poruszać kwestię działań w codziennych relacjach w strukturze zarządzania, ze szczególnym wysyceniem pytań dotyczących Menedżerów Zespołów. Ankieta jakościowa pozwoliła na zebranie materiału do badania, przy czym moim głównym wyzwaniem było dobranie miejsca i czasu, by badani mogli uzupełnić kilkudziesięciu pytaniami ankietę. Z wcześniejszych doświadczeń wiedziałem, jak szybko i niestety często bezrefleksyjnie ankiety są wypełniane przez respondentów. W badaniu jakościowym chodzi o coś znacznie więcej⁸³.

W praktyce „jakość organizacji badania” wpłynęła na wyizolowanie zmiennych zakłócających. Wielu Dyrektorów spędziło na wypełnianiu ankiety ponad godzinę. Rekomenduję takie rozwiązania jako dobrą praktykę badawczą, w szczególności przy badaniach, które wymagają dużego zaangażowania badanych, a nie jesteśmy w sytuacji tak komfortowej, by płacić respondentom za uczestnictwo. Odwołanie się do potocznie rozumianej dobrej woli i chęci przyniosło oczekiwane rezultaty.

Rejestracja wideo prezentacji Dyrektora Oddziału z południowo-wschodniej Polski okazała się znacznie łatwiejszym wyzwaniem. Poprosiłem o nagranie takiej prezentacji na kamerę DVD, będąc przekonanym o słuszności wyboru tego właśnie oddziału. Był on w specyficznej sytuacji ze względu na nowego Dyrektora⁸⁴, który przed podjęciem pracy

⁸² Wiedziałem, że będą to zdecydowanie jakościowe dane, które pozwolą w szczególności przyjrzeć się zachowaniom organizacyjnym, zastosować właściwą siatkę pojęciową do badania kultury organizacyjnej, artefaktów, motywacji i motywowania.

⁸³ Pojawił się pomysł realizacji ankiety jakościowej przy okazji zjazdu inauguracyjnego program „(Wy)grajmy razem” (*Sales Force Effectiveness*), pod koniec pierwszego dnia zajęć. Było to o tyle użyteczne dla samego badania, że Dyrektorzy Oddziałów znajdowali się w jednej sali szkoleniowej, już po zajęciach, a do tego wsparł mnie czynnie Menedżer Projektu z centrali, za co mu serdecznie dziękuję. Podkreślił wagę badań i wyrażania własnych spostrzeżeń, jak również prosił o wyczerpujące odpowiedzi na poszczególne pytania. Okazuje się więc, że badacz może spotkać się podczas prowadzenia badań z dużą dozą dobrej woli.

⁸⁴ Kiedy rejestrowałem prezentację zarządczą Dyrektora Oddziału, był to jego drugi miesiąc pracy w nowym mieście, w nowym otoczeniu – choć w tej samej firmie, ponieważ został objęty promocją wewnętrzną.

jako Dyrektor był Menedżerem w innym mieście, gdzie odnosił sukcesy w zarządzaniu zespołem sprzedaży⁸⁵.

Dało to szansę na uchwycenie początków nowego Dyrektora, aczkolwiek jego techniki pracy należały do mocno wystandaryzowanych. Praktykowanym narzędziem pracy była rekrutacja, ponieważ struktura wewnątrz oddziału została zmieniona ze względu na wymagania stawiane przez nowego Dyrektora. W pierwszym kroku kompletowałem dane, by móc je następnie poddać szczegółowej obróbce. Wyłoniły się wówczas subdyscypliny – dzięki nim nałożenie siatki pojęciowej pozwoliło na identyfikację i opis naukowy zależności, symetrii i asymetrii danych, napięć i dialogicznych zwrotów, które stały się elementami rozprawy, zmieniającymi się i kształtującymi nowe definicje. Wymagały one ciągłej uwagi, by teoria gruntowana była mocno osadzona w terminologii naukowej. Naprzeciw wyszła mi – jak w innych badaniach prowadzonych wcześniej (Postuła, 2010; Pawłowska, 2011) – etnografia organizacji.

Rysunek 15. Subdyscypliny wyłonione w toku pracy w terenie badawczym.



Źródło: opracowanie własne.

W rozumieniu Charmaz (2009) kodowanie wstępne jest podbudową dla teorii ugruntowywanej w warunkach gromadzenia obszernej ilości danych.

Jeżeli analityk pragnie wygenerować teoretyczne idee – nowe kategorie i ich własności, hipotezy i hipotezy powiązane – nie może ograniczać się do praktyki kodowania i następnie analizowania danych, w generowaniu teorii bowiem stale przeprojektowuje i na nowo integruje swoje teoretyczne koncepcje w miarę przeglądania materiału. Analiza po operacji kodowania nie tylko mogłaby zbyt często odwlekać i zakłócać zamysły analityka, ale dokonywanie *explicite* kodowania samo w sobie często wydaje się być zadaniem zbyt ciężkim i nadmiernie uciążliwym. W rezultacie analityk po prostu dokonuje przeglądu

⁸⁵ Zarządzanie zespołem sprzedaży jest innym procesem zarządzania niż zarządzanie zespołem w branży IT czy jakiegokolwiek innej. Menedżer odpowiada za całość poszczególnych działań, takich jak *prospecting*, rekrutacja, selekcja, wdrażanie, sprzedaż, praca w rutynie – standardzie sprzedaży firmy, a nie za podział prac przy projekcie. W badanej XYZ realizowano mikroprojekty w poszczególnych oddziałach bądź regionach. Dotyczyły one dodatkowych inicjatyw, takich jak działalność społeczna, towarzysząca głównej działalności dystrybucyjnej.

swych danych pod kątem nowych własności swoich kategorii teoretycznych i pisze noty (memo) dotyczące tych własności (Glaser, Strauss, 2009, s. 81).

Podejście to jest zgodne z procedurą badawczą charakterystyczną dla etnografii, ponieważ pierwszeństwo ma tutaj samo zjawisko, proces, a nie opis badanego miejsca (Charmaz, 2009, s. 35).

Podczas kodowania wstępnego przyjąłem takie kategorie, które mogłem eksplorować w pogłębionej ankiecie jakościowej. Zidentyfikowane kategorie⁸⁶ zaczęły stanowić dla mnie swoisty kręgosłup do „ubrania” w poszczególne terminy i definicje, a w końcu – w mikroteorie. Opierało się to na kodowaniu słowo po słowie, wiersz po wierszu (Charmaz, 2009, s. 69). Na tym etapie ilość danych była znaczna, co wymagało kodowania skoncentrowanego. Syntetyzowanie w ramach tego kroku okazało się prawdziwym wyzwaniem, ponieważ „trafny kod dopasowany do jednego wydarzenia lub jednej wypowiedzi może rzucić światło na inny kod” (Charmaz, 2009, s. 81).

Na etapie not zaawansowanych i doskonalenia kategorii konceptualnych sięgnąłem do zogniskowanego kodowania kategorii, w którym Strauss i Corbin wskazują na:

1. warunki, okoliczności bądź sytuacje mające wpływ na strukturę badanego zjawiska,
2. działania / interakcje, rutynowe albo strategiczne reakcje uczestników na kwestie, wydarzenia czy problemy,
3. konsekwencje, rezultaty działań / interakcji (Strauss, Corbin, 1998, s. 128, za: Charmaz 2009, s. 83).

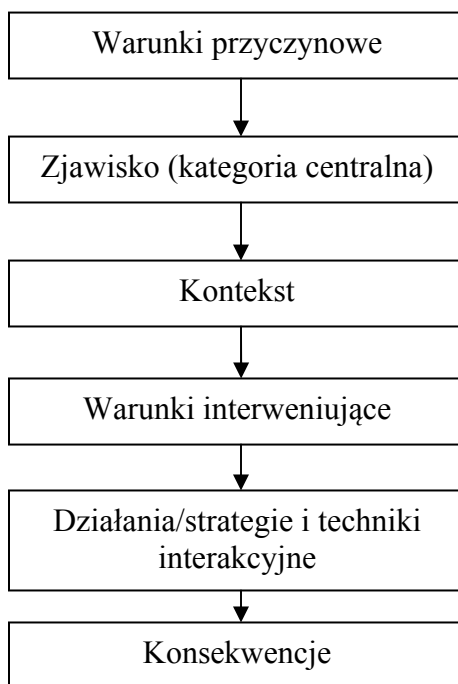
Dzięki działaniom oraz interakcjom możliwe jest uzyskanie informacji dotyczących kwestii „przez kogo?” i „jak?”. Noty z trzech różnych źródeł badania zestawiam w momencie uzyskania określonych kategorii i w ramach segregacji pojęć. Noty zaawansowane i ich sortowanie umożliwiają uchwycenie związków poszczególnych działań i definicji rzeczywistości – takiej, jaką postrzegają podmioty badane.

Paradygmatem kodowania Strauss i Corbin (1990) nazywają zogniskowane kodowanie kategorii. Poziom interakcyjny⁸⁷, strategie i taktyki wraz z kontekstem pozwalają osadzić dane w paradygmacie kodowania (Konecki, 2000).

⁸⁶ Szczegółowo przedstawiam je w następnych podrozdziałach.

⁸⁷ W ankietach uwzględniłem ten poziom, nazywając go działaniem – ze względów nominalizacyjno-językowych. Pamiętałem o tym, że w terenie badawczym badacz spotyka się z ludźmi – podmiotami badania, dla których język badania musi być zrozumiały. To badacz ma za zadanie możliwie najbardziej zrozumiale przedstawić poszczególne pytania i ułatwić interakcję – z jak najmniejszą ingerencją własną, by nie stać się zmienną zakłócającą badanie.

Rysunek 16. Paradygmat kodowania.



Źródło: Konecki, 2000, s. 49.

Paradygmat ten kodyfikuje warunki przyczynowe, określane jako główne zdarzenia dla danej kategorii, a zjawisko to swego rodzaju incydent, który skupia interakcje innych. Kontekst jest zestawem danych dotyczących miejsca i przestrzeni, składających się na złożoność danego zjawiska. Warunki interweniujące to czynniki bezpośrednio dotykające działań i interakcji, wpływające na ich charakter i natężenie. Działania i interakcje to takie elementy strategii, które mają wpływać na kierunek działań. Techniki interakcyjne natomiast to zachowania wpływające na taktyki. Konsekwencje to rezultaty działań i interakcji (za: Strauss, Corbin, 1990; Konecki, 2000).

Procedura kodowania zgodnie z metodologią ugruntowaną rozpoczyna się od wyboru typu kodowania. Dwa typy kodowania, rzeczowe i teoretyczne, mają odmienny charakter i prowadzą do odmiennych efektów. Kodowanie rzeczowe zamyka się w procesie nadania nazw poszczególnym fragmentom danych dotyczących zjawiska w rzeczywistości bądź niej samej. Kodowanie teoretyczne jest znacznie bardziej zależne od tego, jakie relacje zachodzą między danymi kategoriami. Jako przykład kategorii rzeczowych Konecki (2000) podaje związek między kategoriami charakterystycznymi dla jego badania nad *headhunterami*: „Sieci powiązań – rekomendacje – zamówienie na usługi” (Konecki, 2000, s. 51). To z nich powstają określone hipotezy.

Kodowanie rzeczowe polega na kodowaniu danych przy użyciu wszystkich możliwych sposobów. Etykiety przypisuje się do określonych wierszy w taki sposób, by możliwe było posługiwanie się danymi w sposób konceptualny. Wielokrotnie wskazuje się na numerowanie jako możliwość przedyskutowania poszczególnych danych z innymi badaczami. Następnym etapem jest stosowanie kart kodowych, w których określa się poszczególne kategorie danych, zaznacza konkretne interpretacje bądź noty teoretyczne. Noty teoretyczne są zapisane w taki sposób, by dotyczyły kategorii i ich wzajemnych relacji.

Jak widać, teoria wychodząca z opisu kategorii znajduje odzwierciedlenie w określonym kształcie not teoretycznych:

Noty teoretyczne opisują i tłumaczą powiązania kategorii w określonych warunkach i kontekstach, a przede wszystkim ich relacje do kategorii centralnej. Noty teoretyczne są więc narzędziem kodowania teoretycznego (Konecki, 2000, s. 56).

Użyteczność metodologiczna stosowania kart not teoretycznych pozwala na mieszanie kategorii, wnikliwą ich analizę, uzupełnianie kategorii pojęciowych. Ich sortowanie umożliwia wydobywanie na światło dzienne określonych teorii, które mają wówczas szansę na skonfrontowanie z już istniejącymi kategoriami pojęciowymi. Sama identyfikacja napięć w treści pozwala wykonać ten zabieg, by jeszcze mocniej ugruntować fragment uprawianej nauki.

Ponadto procedura kodowania nie służy klasyfikacji danych według wcześniej ustalonych kategorii, a służy wygenerowaniu kategorii, które mają pokryć konceptualnie badany obszar. Poszukiwanie podstawowego procesu społecznego służy oddaniu dynamiki rzeczywistości społecznej, która ma charakter procesualny, a nie strukturalny. Analizując interakcje, strategie i techniki interakcyjne możemy dotrzeć do źródeł tej dynamiki (Konecki, 2000, s. 58).

Procedura badawcza była taka sama dla wszystkich podmiotów badania, metody badawcze natomiast nieco się różniły, ze względu na uzyskanie danych zróżnicowanych strukturalnie. W przypadku głównych bohaterów badania, czyli Menedżerów Zespołów, poszczególne metody rozbudowano w największym stopniu.

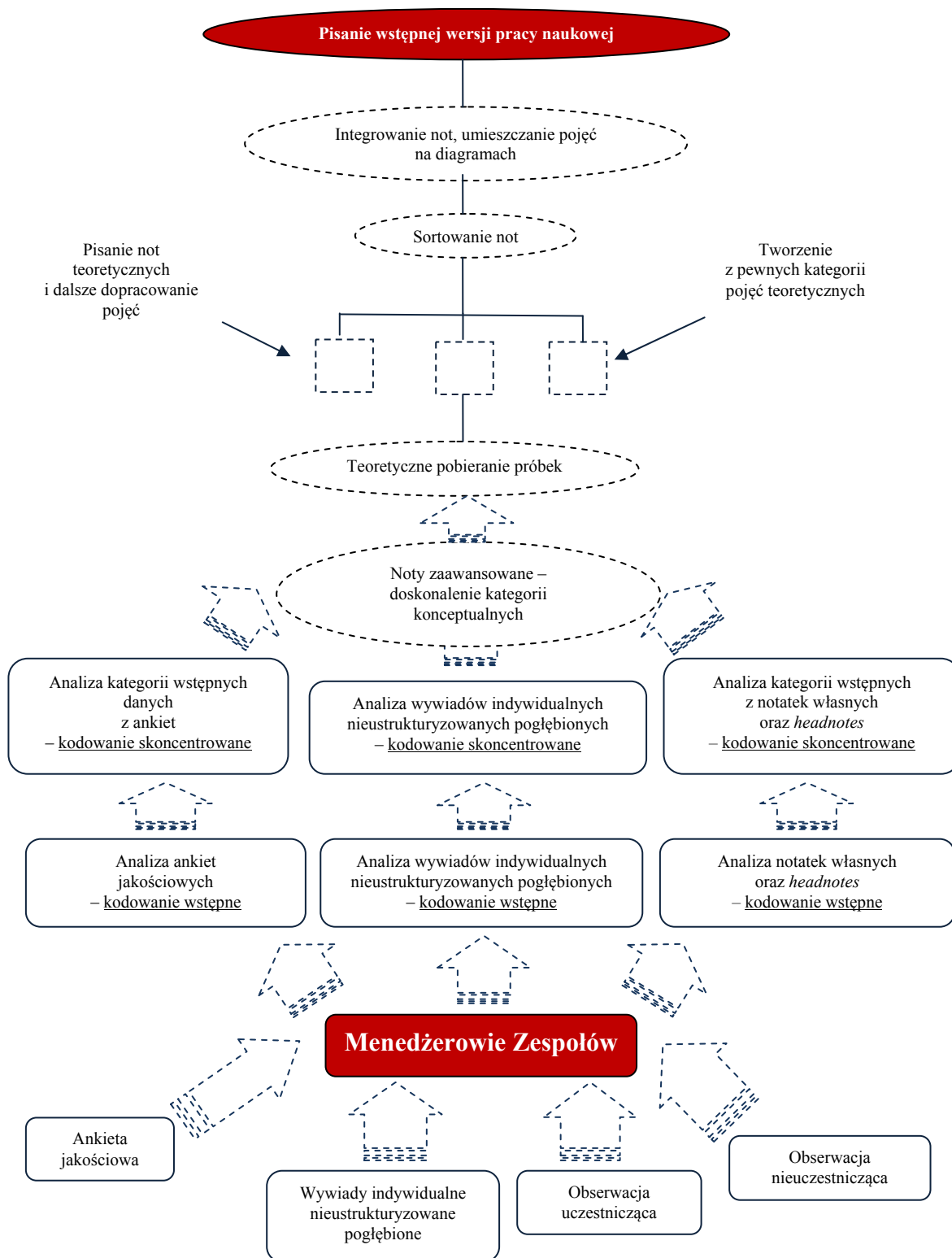
Ilość danych do kategoryzacji przy badanych Menedżerach Zespołów była znacząca z powodu badawczej motywacji do uzyskania wyczerpującego opisu rzeczywistości organizacyjnej z ich perspektywy. Użycie metod takich jak wywiad indywidualny nieustrukturyzowany, pogłębiony, ankieta jakościowa czy obserwacja uczestnicząca wymagało rejestracji, a także przelania na papier, całej materii empirycznej.

W trakcie analiz doceniłem w szczególności etap kodowania skoncentrowanego i pisanie not teoretycznych, ponieważ podczas tych procedur wiele razy weryfikowałem

nasycenie poszczególnych kategorii, zależności w postaci sieci znaczeń, z których wyłaniały się noty gotowe do sortowania.

W procesie analizy uzyskanych danych z zastosowaniem zróżnicowanych metod uwzględniłem otwartą strukturę. Dane skategoryzowane miały zatem szansę wzajemnie się przenikać, krzyżować, porównywać i zestawiać, co stanowiło źródło nieukrywanej satysfakcji badawczej podczas uzupełniania opisów o *headnotes*, które dopełniały poszczególne noty.

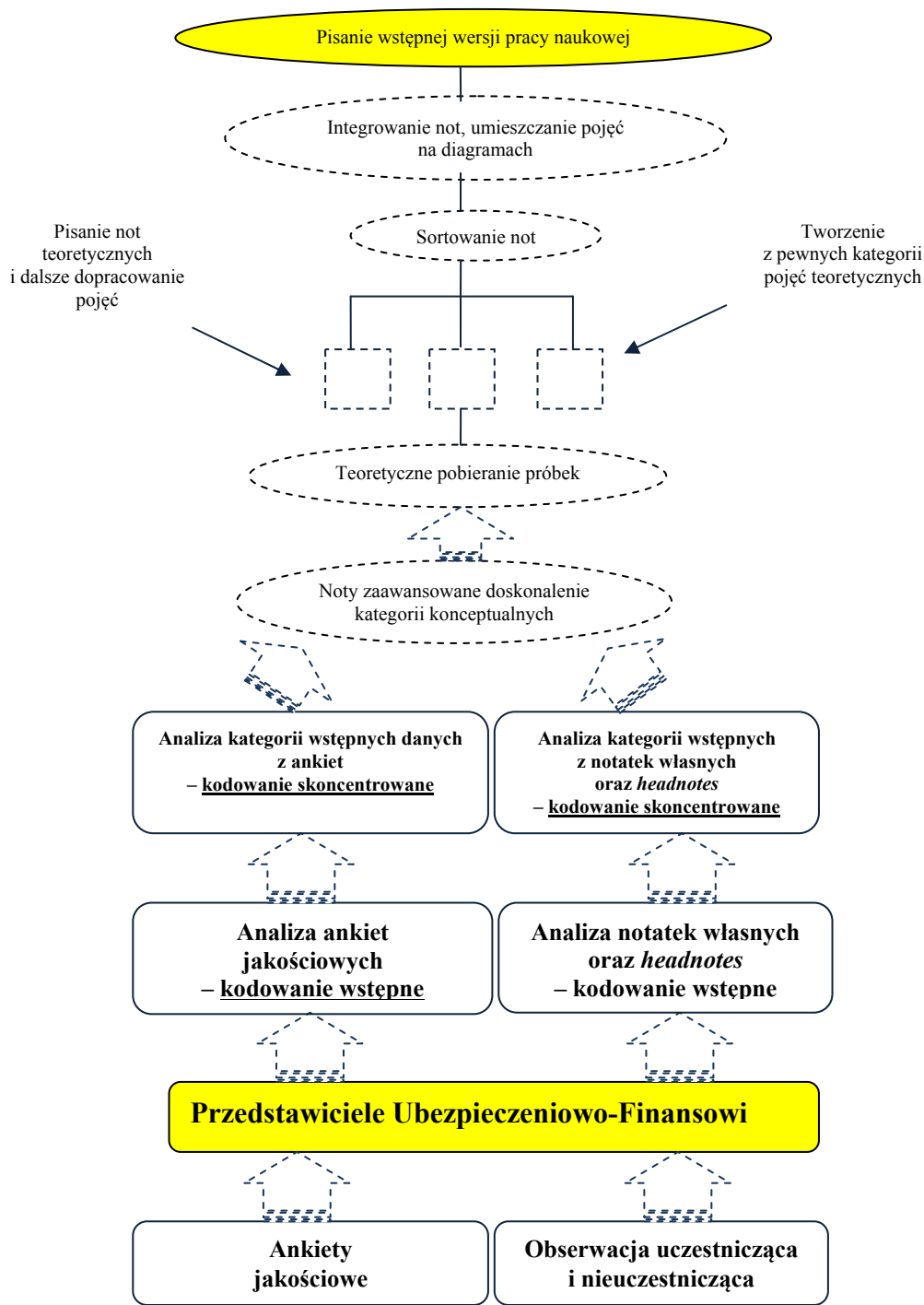
Rysunek 17. Procedura badawcza dotycząca Menedżerów Zespołów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Charmaz, 2009.

Przedstawiam ostatnią procedurę badawczą, realizowaną podczas badania Przedstawicieli. Głównym narzędziem badawczym była tu ankieta jakościowa, która po wypełnieniu przez Przedstawicieli firmy XYZ pozwoliła na wgląd w ich spojrzenie na działalność Menedżerów Organizacji, a w szczególności Menedżerów Zespołów.

Rysunek 18. Procedura badawcza dotycząca Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych.

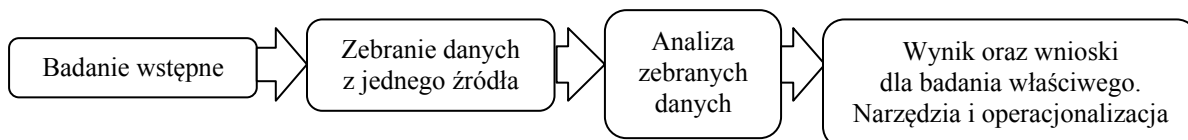


Źródło: opracowanie własne na podstawie Charmaz, 2009.

5.2. Badanie i analiza

Procedura badawcza pozwala na osadzenie procesu badawczego w badanej rzeczywistości, jako zjawiska w niej zachodzącego. Pora więc na zaprezentowanie procedury analizy, która doprowadza do ugruntowania teorii i pisanie pracy naukowej. Procedura analizy danych składa się z dwóch etapów, podobnie jak z dwóch etapów składało się badanie. Część pierwszą, na potrzeby badania wstępnego, zrealizowano dla Menedżerów Zespołów.

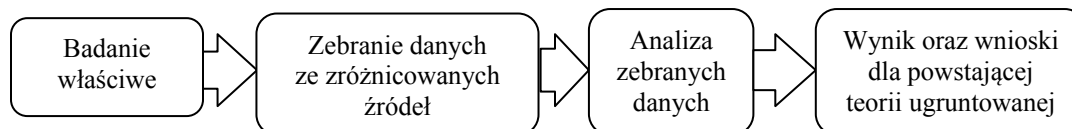
Rysunek 19. Badanie wstępne – procedura analizy danych dotyczących Menedżerów Zespołów.



Źródło: opracowanie własne.

Część drugą, na potrzeby badania właściwego, realizowano dla Dyrektora Oddziału, Menedżera Zespołu i Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Finansowego.

Rysunek 20. Badanie właściwe – procedura analizy danych dotyczących Menedżerów Organizacji oraz Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych.



Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części szczegółowo przedstawię poszczególne etapy analiz. Przeprowadzę czytelnika przez cały proces związany z użyciem poszczególnych technik analiz – wraz z komentarzem na temat ich specyfiki, występujących trudności i wyzwań dotyczących materiału empirycznego. Będę również wskazywał na te fragmenty, w których czas, jaki na nie poświęciłem, miał istotne znaczenie dla percepcji badawczej.

Takich fragmentów było kilka. Jak wspominałem, wpłynęły na cały raport z badań, ponieważ zarówno mocną, jak i słabą stroną badań w nurcie interpretatywnym jest dynamika kierunków myślenia, mnożenia kategorii, wysycania pojęć, ich krzyżowania, a finalnie – oczyszczania terminologicznego ze zmiennych zakłócających postrzeganie określonych zjawisk.

5.3. Badanie wstępne – znaczenia, badanie właściwe – gatunki

Przyczynkiem do realizacji badania wstępnego były moje obserwacje poczynione w badanej firmie XYZ. Cel ich przeprowadzenia to odczytanie z terenu badawczego takich znaczeń, które miały charakter istotny z punktu widzenia działań podejmowanych przez badanych.

W rozdziale pierwszym pisałem o znaczeniach w kulturze firmy, charakterystycznej dla omawianej branży – w poszukiwaniach dotyczących motywowania Przedstawicieli przez Menedżerów była to bowiem jedna z kluczowych kategorii. Działania podejmowane przez Menedżerów Organizacji po to, by mogli uzyskać efekt w postaci zmotywowanych Przedstawicieli w oddziałach, to bogaty repertuar zachowań, rytuałów, rutyn, ceremonii, widowisk w aspekcie kulturowym – miękkim. „Drugą nogą” strategii motywowania⁸⁸ był system motywacyjny, opracowany jako algorytm matematyczny, dość często zmieniający strukturę podczas mojej pracy w XYZ.

Ze względu na tę złożoność chciałem zobaczyć, jakiego rodzaju asymetria (bądź symetria) występuje w postrzeganiu określonych działań⁸⁹ w firmie XYZ i czego ona najczęściej dotyczy. Wybrałem trzy główne kategorie pytań.

Pierwsza z nich to *czynniki wpływające na warunki wykonywania pracy*, gdzie znalazło się 19 podobszarów posegregowanych na kategorie: *obecnie wpływają, powinny wpływać*. Badani Menedżerowie mieli za zadanie wskazać na skali 1–5, na ile *obecnie wpływają*, a na ile *powinny wpływać*. Wybrałem tę kategorię z przesłanek związanych z wglądem w otoczenie, w jakim działają badani Menedżerowie.

19 podobszarów w ramach pierwszej kategorii to: *dostępne materiały i narzędzia pracy, sprawny sprzęt, nieokreślony zakres obowiązków, zmiany w zakresie obowiązków, różne godziny wykonywania pracy, niedobór pracowników i niezbędne zastępstwo, ścisły harmonogram pracy, nadmiar zadań do wykonania, sposób korygowania błędów, nerwowa atmosfera pracy, komunikacja z przełożonymi, komunikacja z pracownikami, rygorystyczna dyscyplina pracy, tempo wykonywania pracy, organizacja pracy, godzenie obowiązków*

⁸⁸ Zauważyłem, że termin „strategia” był używany wyłącznie (i dość rzadko) przez najwyższą kadrę menedżerską XYZ. Menedżerowie Organizacji nie używali tego terminu, nawet gdy opracowywali sposoby działania swoich Przedstawicieli, co było relatywnie ciekawą kategorią postrzegania własnej działalności „w tym biznesie”, jak określali swoją pracę.

⁸⁹ Skorzystałem w tej części z zaadaptowanej na potrzeby badania wstępnego „Szerokoprofilowej ankiety badania satysfakcji pracowników” z książki Z. Sekuły *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty* (Warszawa 2008, s. 313–323). Jest to zestawienie mikroilościowe, ponieważ mikropopulacja w badaniu była charakterystyczna dla badań jakościowych.

zawodowych i pozazawodowych, brak czasu na odpoczynek, brak współpracy, monotonia pracy.

Kategoria druga to *stosunki międzyludzkie*, gdzie zaproponowano cztery podobszary: *stosunki przełożony – podwładny, współdziałanie między pracownikami, przyływ i udostępnienie informacji oraz inne (jakie?).*

W kategorii trzeciej znalazły się *motywatory*, wśród których Sekuła wymieniła 19 podobszarów: *pełny pakiet socjalny, bezpieczeństwo i higiena pracy (komfort pracy), możliwość samorealizacji, niezależność w pracy, stałość i pewność zatrudnienia, dobry klimat w stosunkach pomiędzy pracownikami, praca dająca satysfakcję, możliwość szkoleń i dokształcania się, stałe / elastyczne godziny pracy, wykorzystanie posiadanych umiejętności, bezpieczeństwo w pracy, dostęp do szkoleń, możliwość rozwoju zawodowego, dostęp do awansów, uznanie przełożonego, opinie klientów, akceptacja współpracowników, uznanie w firmie oraz prestiż wśród znajomych.*

Ostatnią kategorią wybraną przeze mnie z obszernej ankiety Sekuły były *pochwały i nagrody*. Podobszary tej kategorii to: *pochwała lub wyraz uznania okazane przez przełożonego za pracę, postawę lub zachowanie, wyrażone w cztery oczy, pochwała lub wyraz uznania okazane przez przełożonego za pracę w formie pisemnej, awans stanowiskowy, imienne wyrazy uznania na większym zgromadzeniu kierowników i pracowników firmy, nagroda pieniężna, premia roczna związana z okresową oceną pracy, nagrody rzeczowe, zapewnienie pracy w bardziej komfortowych warunkach, inne (jakie?).*

Po analizie wyników procentowych w czterech poszczególnych sortach odpowiedzi pogrupowałem je w następujący sposób: od wskazań najwyżej procentowo ocenionych i najczęściej się powtarzających do ocenionych najniżej.

W kategorii *czynniki wpływające na warunki wykonywania pracy* w podkategorii *obecnie wpływają* na 5 oceniono dwa podobszary: *komunikacja z przełożonymi i komunikacja z pracownikami* (po 42,85%). W podkategorii: *powinny wpływać* wskazania na 5 wyniosły odpowiednio dla *komunikacji z przełożonymi* 87,51%, a dla *komunikacji z pracownikami* – 71,42%. Widać tutaj wyraźną asymetrię oczekiwań i realizowanych praktyk. Przyczyniło się to do przygotowania w części badania właściwego rozbudowanego kwestionariusza jakościowego, mającego na celu szczegółową eksplorację zagadnień komunikacji Menedżerów Zespołów z Dyrektorami Oddziałów.

Podobnie jest z podkategorią *organizacja pracy – obecny wpływ* w 87,51% został oceniony na 3, a w podkategorii *powinno wpływać* 71,42% Menedżerów udzieliło

odpowiedzi 5. To również znacząca asymetria, mocno związana z komunikacją z przełożonymi i pracownikami.

Dostępne materiały i narzędzia pracy są podobszarem, w którym w podkategorii *powinny wpływać* respondenci w 85,71% zaznaczyli 5. 42,80% w podkategorii *obecnie wpływają* stanowiły odpowiedzi 3 i 4.

Sprawny sprzęt otrzymał 100% wskazań na poziomie 5 w podkategorii *powinien wpływać*, a w podkategorii *obecnie wpływa* 42,80% to odpowiedzi na poziomie 3.

W *nieokreślonym zakresie obowiązków* 42,80% Menedżerów zaznaczyło *obecnie wpływa* na 3, a w *powinien wpływać* na 5 wskazało 71,42% badanych.

Zmiany w zakresie obowiązków Menedżerowie ocenili na 3 w zakresie *obecnie wpływają* (57,14%), a w *powinny wpływać* stawiano na 5 (57,14%).

Różne godziny wykonywania pracy to 71,42% ocen 4 w zakresie *obecnie wpływają* i 57,14% ocen 5 dla *powinny wpływać*.

Przy *niedoborze pracowników i niezbędnym zastępstwie* w podkategorii *obecnie wpływają* odpowiedzi 3 udzieliło 42,85% respondentów. W zakresie *powinny wpływać* odpowiedzi 1 i 5 wskazało po 28,50% badanych.

W kontekście *ścisłego harmonogramu pracy* *obecnie wpływają* na 2 oceniło 57,14% Menedżerów, a w podkategorii *powinny wpływać* padło 57,14% odpowiedzi 5, co również wskazuje na asymetrię w zorganizowaniu pracy. Wynika z tego bowiem, że Menedżerowie oczekują bardziej skoncentrowanego harmonogramu pracy sterowanego z zewnątrz. To wyraźnie odwołanie się do motywacji zewnętrznej.

W podobszarze *nadmiar zadań do wykonania* po 42,85% badanych ocenia na 1 i 2 w podkategorii *obecnie wpływa*. Jest to relatywnie mało wskazań, co może być w zgodzie z rutynami, jakie mają do realizacji Menedżerowie z Przedstawicielami, ponieważ rutyny te wymagają określonych, ściśle zdefiniowanych działań. Jest to rodzaj radzenia sobie z niepewnością w nowej sytuacji, specyficznej dla Przedstawiciela, kiedy inicjuje on kontakt z klientem.

W podobszarze dotyczącym *sposobów korygowania błędów* Menedżerowie wskazywali mocno synchroniczne wartości: 28,50% we wskazaniach na 1, 2 i 4 w podkategorii *obecnie wpływają*, w *powinny wpływać* zaś w takich samych ilościach pojawiają się głosy dla wartości 3, 4 i 5. Może to być papierkiem lakmusowym dla warunków wykonywania pracy i dla atmosfery, która tworzy się za sprawą tych warunków.

Nerwowa atmosfera pracy w podkategorii *powinna wpływać* jest oceniana na poziomie 42,80% ocen 5, a w podkategorii *obecnie wpływa* – na 28,50% ocen 2 i 5.

Rygorystyczna dyscyplina pracy w podkategorii *powinna wpływać* uzyskała 42,80% wyników na poziomie 4, a wskazania w podkategorii *obecnie wpływają* dają 28,50% wartości 3 i 4.

Co do *tempa wykonywania pracy* 57,14% odpowiedzi to 3 w *obecnie wpływa* oraz tyle samo wskazań na 4 w podkategorii *powinno wpływać*.

Organizacja pracy otrzymała odpowiednio 87,51% głosów na poziomie 3 w *obecnie wpływa* i 71,42% na poziomie 5 w *powinna wpływać*.

Godzenie obowiązków zawodowych i pozazawodowych w podkategorii *obecnie wpływa* uzyskało 42,85% głosów na 3, a w *powinno wpływać* – 57,14% wskazań na 5.

Brak czasu na odpoczynek – w tym podobszarze wyniki są mocno spolaryzowane. *Obecnie wpływa* to 28,50% odpowiedzi na poziomie 1 oraz 4, a *powinien wpływać* – na poziomie 1 oraz 5.

Brak współpracy to podobszar, w którym Menedżerowie wskazywali w *obecnie wpływa* na poziomach 2 i 4 (28,50%), a w podkategorii *powinien wpływać* 42,85% odpowiedzi to poziom 5. Również 14,28% Menedżerów wskazuje 1 w podkategorii *obecnie wpływa* i tyle samo na poziomie 5. W *powinien wpływać* wartości osiągają odpowiedzi 1, 2 i 4 – po 14,28%.

W kategorii *stosunki międzyludzkie* przy braku podziału na *obecnie wpływa* oraz *powinien wpływać*, podobszar *stosunki przełożony – podwładny* został oceniony na poziomie 5 przez 57,14% Menedżerów. W podobszarze *współdziałanie między pracownikami* wskazania na poziomie 5 to 42,85%. *Przyływ i udostępnienie informacji* dał 42,85% wskazań Menedżerów na poziomie 4. *Inne* to wskazanie na poziomie 1 z notatką *odkładanie decyzji w czasie*.

Podobszar motywatorów tworzy 19 podkategorii, składających się na cały repertuar rozwiązań motywacyjnych charakterystycznych dla środowiska pracy. Wybrałem tę kategorię również ze względu na walidację wymienionych podkategorii do specyfiki pracy Menedżerów Zespołów.

W przypadku motywatora *pełny pakiet socjalny* Menedżerowie w 71,42% wskazali na poziom 1 w podkategorii *obecnie stosowany*, a w podkategorii *ważne* na 5 oceniło 57,14%.

Bezpieczeństwo i higiena pracy (komfort pracy) – tu w podkategorii *obecnie* stosowane 57,4% Menedżerów wskazało na 4.

Możliwość samorealizacji – *obecnie* 57,14% na poziomie 5, w podkategorii *ważne* – 100% odpowiedzi na tym poziomie.

Niezależność w pracy w podkategorii *obecnie* 57,14% Menedżerów oceniło na poziomie 4, tak samo było w przypadku odpowiedzi 5.

Dobry klimat w stosunkach między pracownikami odnotował 57,14% odpowiedzi 4 w podkategorii *obecnie*. W podkategorii *ważne* 71,42% odpowiedzi to 5.

Praca dająca satysfakcję jako motywator została wskazana na poziomie 4 w podkategorii *obecnie*, a w podkategorii *ważne* 85,71% wskazań to 5.

Możliwość szkoleń i dokształcania się dała następujące wyniki: *obecnie* 57,14% odpowiedzi 4, *ważne* – 100% na poziomie 5.

Stale / elastyczne godziny pracy: *obecnie* na poziomie 3 i 4 (po 42,85%), a *ważne* w 42,85% na poziomie 4.

Wykorzystanie posiadanych umiejętności: *obecnie* na poziomie 3 (57,14%), a *ważne* na poziomie 5 (85,71%).

Bezpieczeństwo w pracy: *obecnie* na poziomie 4 (42,85%), a w podkategorii *ważne* – 71,42% na poziomie 5.

Dostęp do szkoleń: *obecnie* na poziomie 4 (57,14% Menedżerów), a *ważne* na poziomie 5 w 85,71% ankiet.

Możliwość rozwoju zawodowego: *obecnie* określane na poziomie 2 i 3 (po 42,85%), a w podkategorii *ważne* – 85,71% odpowiedzi 5.

Dostęp do awansów jest *obecnie* określane na poziomie 2 przez 42,85% respondentów, a w podkategorii *ważne* – 85,71% udziela tej odpowiedzi.

Uznanie przełożonego jako motywator wskazywany jest w podkategorii *obecnie* na poziomie 3 w 42,85% ankiet, a w podkategorii *ważne* 71,42% badanych wskazuje 5.

Opinie klientów *obecnie* są zaznaczane przez 71,42% Menedżerów na poziomie 4, a w podkategorii *ważne* 57,14% ankiet zawiera odpowiedź 4.

Akceptacja współpracowników w podkategorii *obecnie* zaznaczona została na poziomie 3 oraz 4 (42,85%), a w *ważne* – na poziomie 4 i 5 (42,85%).

Uznanie w firmie w podkategorii *obecnie* uzyskało 42,85% odpowiedzi 3, w podkategorii *ważne* zaś – 57,14% głosów za odpowiedzią 5.

Co do *prestżu wśród znajomych*: wskazanie *obecnie* na poziomie 5 (42,85%), a *ważne* – na poziomie 5 w 57,14% ankiet.

W kategorii *pochwały i nagrody* – ostatniej w ankiecie – Menedżerowie wskazywali na dwa rodzaje informacji: takie, które *otrzymali*, oraz takie, które *motywują*. Te, które *motywują* 100% Menedżerów, to *awans stanowiskowy, nagroda pieniężna, premia roczna związana z okresową oceną pracy*.

Interesująca jest odpowiedź na pytanie o to, czy Menedżer otrzymał takie motywatory. Przy *awansie stanowiskowym* wskazuje na to 71,42% Menedżerów, przy *nagrodzie pieniężnej oraz premii rocznej związanej z okresową oceną pracy* wyniki wynoszą 0%.

W kategorii informacji otrzymanych przez Menedżera najczęściej wskazań dostał podobszar *pochwała lub wyraz uznania* – 100%, na drugim miejscu wymieniony przeze mnie *awans* – 71,42%.

Na miejscu trzecim Menedżerowie wskazywali na *imiennie wyrazy uznania na większym zgromadzeniu kierowników i pracowników firmy* (57,14%), na czwartym – *nagrody rzeczowe* (28,50%), a na piątym – dwie kategorie po 14,28%: *zapewnienie pracy w bardziej komfortowych warunkach* oraz *pochwała lub wyraz uznania okazane przez przełożonego za pracę w formie pisemnej*.

W kategorii *inne (jakie?)* pojawia się komentarz *stalość i pewność zatrudnienia na odpowiednim poziomie zarobków i z właściwym liczeniem prowizji – premii*, co często wybrzmiewało także w kularowych rozmowach w badanej XYZ.

Dość nisko zostały ocenione takie podkategorie jak *zapewnienie pracy w bardziej komfortowych warunkach*: *otrzymał* 14,28%, a *motywuje* – 42,85% wskazań.

Bardziej motywują Menedżerów uczestniczących w badaniu *imiennie wyrazy uznania na większym zgromadzeniu kierowników i pracowników firmy* (57,14%) niż *nagrody rzeczowe* (42,85%).

Dzięki badaniu możliwe było wskazanie kluczowych wyników symetrycznych (gdzie najczęściej Menedżerów Zespołów zgadzało się ze sobą, miało podobny punkt widzenia?) i asymetrycznych (w jakich sprawach najmniej badanych się zgadzało?).

Z kategorii tych wyłoniły się główne sorty zagadnień, które pozwoliły dostrzec w obserwacji etnograficznej, a także po wstępnych lekturach artefaktów organizacyjnych⁹⁰,

⁹⁰ Podczas pracy w XYZ zauważyłem trzy fale postrzegania mojej roli. W początkowym okresie – „nowy” trener, naukowiec z wiedzą i kompetencjami oraz praktyk w biznesie. W okresie prowadzenia badania metodą ankietową – naukowiec, przyszły doktor, *wspaniale, trzeba mu pomóc, bo on nam pomaga w oddziałach*. Wreszcie – trener, menedżer ds. rozwoju, *nareszcie, może coś zmieni w strategii*

działania firmy XYZ na poziomie organizacyjnym, lokalnym i oddziałowym. Działania te otrzymywały następnie określone nazwy, terminologie, definicje, które później rozwinąłem w toku dalszego wysycania poszczególnych gatunków.

W ramach analiz przeprowadzanych przeze mnie w celu ugruntowania teorii z mikroświata korporacji XYZ zaczęły się wyłaniać gatunki. Pozwoliły one patrzeć na XYZ jako organizm, w którym działania zachodzą w dwóch przestrzeniach:

1. rytualne działania indywidualne (poziom interakcyjny oraz indywidualny),
2. rytualne działania zbiorowe (poziom organizacyjny).

Gatunki były odkrywane podczas eksploracji terenu badawczego, pochodzą zatem z terenu, co spełnia warunek podejścia etnograficznego (Kostera, 2011).

Podczas analiz kolekcjonowanych danych, na etapie kategoryzacji skoncentrowanej, zaczęła się wyraźniej wyłaniać oś przewodnia i linia demarkacyjna oddzielająca poszczególne kategorie. Na poziomie interakcyjnym i indywidualnym były to nawyki (działania nawykowe) Menedżera Zespołu, Dyrektora Oddziału, Przedstawiciela – indywidualne, własne działania skierowane wobec siebie, włącznie z refleksją nad tokiem ich realizacji.

Rutyny (działania w ramach wymaganej rutynizacji – standaryzacji pracy⁹¹) dotyczyły Menedżera Zespołu, Dyrektora Oddziału oraz Przedstawiciela: praca w poszczególnych cyklach, np. w cyklu sprzedaży XYZ (*prospecting*, rozmowa telefoniczna, I spotkanie handlowe, II spotkanie handlowe, serwis).

Rytuály (działania symboliczne, rytualne) dotyczyły Menedżera Zespołu, Dyrektora Oddziału i Przedstawiciela. Były to własne działania w relacjach *face to face*, mające charakter motywujący, zarządczy, korygujący, monitorujący.

Zachowania (*organizational behavior*) dotyczyły Menedżera Zespołu, Dyrektora Oddziału i Przedstawiciela. Zastosowano wobec nich taki opis, który wskazywał na sposoby dochodzenia do określonych efektów w środowisku XYZ.

Kompetencje, rozumiane jako narzędzie rozwoju ludzi w biznesie, dotyczyły Menedżera Zespołu, Dyrektora Oddziału i Przedstawiciela.

Zbiorowe inicjatywy z poziomu zorganizowania działania (Czarniawska, 2004) zostały przeze mnie uchwycone na etapie kategorii skoncentrowanych w następujące

działania rozwoju i szkoleń w XYZ (a nie naukowiec, doktorant). W pierwszym i ostatnim etapie miałem wrażenie, że prowadzone przeze mnie obserwacje były najslabiej identyfikowane jako proces badawczy, co przekładało się na naturalne, zwyczajowe działania współpracowników XYZ.

⁹¹ Czytaj więcej w: R. Leidner, *Fast Food, Fast Talk*, *op. cit.*

rodzaje: widowiska (wszyscy uczestnicy w ramach Obszaru Dystrybucji), Kongresy, konferencje, seminaria (podczas których wypracowywano określone strategie działania w regionach, nagradzano najlepszych Menedżerów Organizacji), szkolenia kompetencyjne (Menedżerowie Zespołów z różnych oddziałów i regionów Polski nabywali kompetencje podczas szkoleń i wymieniali się najlepszymi praktykami), ceremonie (Dyrektor, Menedżerowie Zespołów i Przedstawiciele z tego samego oddziału oraz ich Regularne Spotkanie Oddziału⁹²), odprawy w oddziale (Dyrektor i / lub Menedżerowie przedstawiali wyniki poszczególnych zespołów, byli nagradzani na poziomie lokalnym, wskazywali pożądane kierunki działania), rytualne działania zbiorowe (Zespół Menedżera i Menedżer), „poranna” odprawa Menedżera z zespołem, praca grupowa Menedżera (np. nad technikami sprzedaży nowego produktu).

Poszukując skutecznych wydarzeń, w czasie których ucieleśnia się i transformuje siły społeczne, performatycy utworzyli pole performansu kulturowego, na którym umieścili takie działania jak rytuał, teatr, sztuka żywego słowa, folklor, sztuka performansu i rozrywka popularna. W przeciwieństwie do nich, badacze *performance management* poszukiwali organizacyjnych praktyk służących wydajności, maksymalizacji wyników i minimalizacji nakładów, tworząc w tym celu pole performansu organizacyjnego obejmujące fizyczną pracę robotników i zarządców w małych zespołach roboczych, działach i dużych wydziałach instytucji, jak również ogólną koordynację działań ludzi i systemów technicznych tworzących organizację (McKenzie, 2011, s. 104).

McKenzie wskazuje tu na odizolowanie zarządzania *performance management* od jego znaczenia kulturowego, a jednocześnie na działania ludzi i systemów – jako zmienne różnicujące. W dalszej części swojej książki, ważnej dla nauk o zarządzaniu, autor podkreśla potrzebę zniesienia tego podziału (w co wpisuje się moje badanie właściwe).

McKenzie pisze o końcu XX w. jako czasie *performance management*, stającego się dominującą praktyką w kulturze i w zarządzaniu – poprzez takie działania jak restrukturyzacje i wyłuszczenie struktur organizacyjnych. Modele charakterystyczne dla obu znaczeń przeplatają się w kulturowej praktyce organizacyjnej.

⁹² Regularne Spotkanie Oddziału, RSO – termin z terenu badawczego.

5.4. Metafora szkieletu, czyli kręgosłup mojej teorii ugruntowanej.

Nasycanie narracją

W trakcie badań oprócz wspomnianych gatunków pojawiły się osie przewodnie, nazywane przeze mnie szkieletem. Prezentuję w nich wyniki ankiet jakościowych, wyniki wywiadów indywidualnych, wyniki zapisu prezentacji rekrutacyjnej i ich interpretacje.

Osie przewodnie wyłonione w trakcie badań to: nawyk, rutyna i rytuał (krąg szyjny), zachowania organizacyjne Menedżerów (krąg piersiowy), kompetencje i umiejętności miękkie (krąg lędźwiowy), motywacja i motywowanie (krąg krzyżowy) oraz kultura organizacyjna (krąg guziczny).

Osie te objąłem metaforą szkieletu, ponieważ takie przedstawienie pozwala na interpretację precyzyjną poznawczo. Metafory są bowiem powszechnie używaną metodą obrazowania zjawisk, w szczególności tych związanych z naukami o zarządzaniu, socjologią i antropologią (Morgan, 1997; Kostera, 2010; Geertz, 1971, 2011).

W ostatniej części prezentuję wnioski z badań – zebrane w baterię informacji, która ma za zadanie wskazać możliwe kierunki dalszej eksploracji. Jest ona odzwierciedleniem percepcji badanych, dzięki czemu możemy poznać wspólne, dzielone przez większość postrzeganie rytualnego zarządzania w tej konkretnej korporacji ubezpieczeniowej.

W interpretacji badań cytuję uczestników rzeczywistości organizacyjnej badanej korporacji jako aktorów organizacji. Z perspektywy badacza przedstawiam ich wizję tego, co ma miejsce w organizacji. Stosuję narrację w czasie przeszłym i w czasie teraźniejszym, ze względu na wprowadzenie czytelnika w teren badawczy (Geertz, 1971, 2005; Kostera, 2011). Ta wymiana czasów pozwala na „bycie w” organizacji z perspektywy badacza oraz na wychodzenie z roli, by spojrzeć z perspektywy laboratoryjnej na obiekty badania. Używane we fragmentach *sales talk* i *management talk* wzmocniły perspektywę „bycia w” z punktu widzenia badania etnograficznego.

Rozdział 6. Krąg szyjny: nawyk, rutyna i rytuał na usługach zarządzania zespołem sprzedaży

Kiedy wprowadzam do dyskursu na temat działań w świecie ludzi termin „nawyk”, mam na myśli jego socjologiczne rozumienie. Oznacza to, że przestrzeń, w jakiej się poruszamy, dotyczy działań prowadzących do określonego ładu społecznego i do tych pozbawionych refleksji.

Termin ten przewijał się przez ankiety i wywiady, a także w toku obserwacji uczestniczącej badanej korporacji. *Kształtowanie nawyków, zajmujemy się kształtowaniem dobrych praktyk* – to tylko niektóre określenia, które powtarzała w rozmowach kadra zarządzająca.

Nawyk w terminologii psychologicznej i pedagogicznej należy bardziej do kategorii zachowania i reagowania, przyswojonego w toku procesu powtarzania. Na potrzeby gatunków, które powstały w toku wysycania, rozumiem nawyk jako percepcję działań własnych poszczególnych podmiotów badania. W związku z tym omawiany termin oddaje percepcję badanej przestrzeni – dotyczy nawykowych działań, nad którymi podmioty w ogóle się nie zastanawiają bądź czynią to rzadko. Wspominali o tym po uzupełnieniu ankiety jakościowej Dyrektorzy i Menedżerowie w ośrodku szkoleniowym pod Radomiem w styczniu 2011 r.

6.1. Rytualne działania indywidualne – socjalizacyjne nawyki Menedżerów Organizacji

Nawykowe działania dość rzadko skłaniają do refleksji – w szczególności dotyczy to zarządzania, gdzie dynamika użycia zdolności transferowych (Koźmiński, 2004) ma dla organizacji znaczenie pragmatyczne.

Kiedy poruszamy temat nawyków w środowisku pracy, warto zwrócić uwagę na zjawisko socjalizacji, które ma na celu kształtować określone nawyki pracowników albo współpracowników – tak jak w badanej korporacji. W praktyce przystosowanie się do określonego środowiska pracy wymaga wykształcenia nawyków, pożądanym przez środowisko, nagłaśnianych w nim jako pożądane.

Behawioryzm wychodzi naprzeciw nawykowi – jako działaniom wymagającym wzmocnienia – by w przyszłości można było oczekiwać powtórnej pożądanej reakcji. To

reakcje wzmacniane powodują bowiem zakorzenienie nawyku. W kontekście kształtowania nawyków w teoriach wychowania mówi się o manipulowaniu środowiskiem, a nie „wychowankiem”. Oznacza to wpływ okoliczności na wykształcenie się nowego nawyku.

Zwróćmy uwagę, że nawyki odgrywają rolę adaptacyjną, pozwalają na odnalezienie się w rzeczywistości, w danym miejscu i czasie oraz wśród ludzi, z którymi pracujemy.

Ważna jest eliminacja takich wzmocnień, które podtrzymują, utrwalają niepożądany nawyk – zachowanie. Skuteczna eliminacja czy neutralizacja pozwala na kształtowanie nawyku alternatywnego. Jako wyuczony składnik zachowania nawyk można nabyć przez ćwiczenie bądź przez świadome uczenie się, co ma znaczenie w szczególności w obszarze zarządzania.

Funkcja menedżerów, przede wszystkim tych pracujących w sieciach dystrybucji bądź sprzedaży, w dużej części polega na uczeniu nowych nawyków pracy, określanych mianem standardów wewnętrznych, o mniej albo bardziej sformalizowanym charakterze.

Nawyki możemy podzielić na ruchowe, językowe, myślowe i poznawcze. Kiedy dostrzegamy elementy kształtowania nawyków – takie jak bodźce, które mają nam przypominać o pożądanym nawyku – widzimy cały proces ich nabywania. Nawyki własne mają w zarządzaniu pragmatyczny wpływ na styl zarządzania menedżera, kształtowanie kultury pracy, zarządzanie sobą, a finalnie – na „modelowanie” innych. To podejście zgodne z koncepcją „nawyków skutecznego działania”, proponowaną przez Coveya (2003) oraz Frasera i Tracy’ego (2006).

Dla podejścia Coveya charakterystyczny jest termin „nowe myślenie”:

Ujmuje skuteczność indywidualnego i interpersonalnego działania zgodnie ze skoncentrowanym na zasadach, opartym na charakterze podejściem „od wewnątrz”. Podejście „od wewnątrz” znaczy tyle, co rozpoczęcie od siebie, od najbardziej wewnętrznej części – od własnych paradygmatów i motywów, od charakteru (Covey, 2003, s. 39).

Tym, co wzmacnia znaczenie kształtowania nawyków i odpowiedzialności za ich kształtowanie, jest u Coveya etyka osobowości. Podejście to ma uzasadnienie pragmatyczne, wynikające z pracy menedżera, zwłaszcza pracującego w dystrybucji bądź sprzedaży. Przejawia się to w wymaganiach i okolicznościach, jakie stawia przed położonymi współczesne środowisko biznesowe. Podczas procesu wymiany dóbr między klientem a firmą zachodzi wiele mikroprocesów, które wpływają na decyzję klienta.

Warto, by Menedżerowie, będący wzorcem dla swoich podwładnych, wzmacniali modelowo⁹³ u pracowników nawyki obserwowane w toku codziennych działań. Oprócz podejścia modelowego:

(...) Menedżer firmy kierujący pracą podległych mu sprzedawców może starać się zwiększyć ich produktywność na kilka sposobów:

- Sprzedawcy powinni być szkoleni i motywowani, by przeznaczać więcej czasu na czynności bezpośrednio związane ze sprzedażą oraz kontakty z klientami;
- Należy nauczyć sprzedawców lepszego dysponowania czasem poprzez umiejętne rozłożenie wysiłku sprzedażowego pomiędzy różne kategorie klientów;
- Należy przeszkolić sprzedawców w zakresie prawidłowej realizacji faz procesu skutecznej sprzedaży bezpośredniej, co w praktyce wymaga opracowania tzw. standardów obsługi klienta i systematycznego monitorowania ich wykonywania (Cybulski, 2010, s. 169).

Dość wyraźnie zaznacza się wątek kształtowania nawyków, dbania o ich trwałość i ciągłego przypominania. Wiele z tego łączy się z wizyjnym i misyjnym sposobem myślenia o pracy, o wyzwaniu, jakie ta ze sobą niesie (np. przytoczone wyżej lepsze dysponowanie własnym czasem). Jest to również spowodowane rozliczaniem z wyników pracy w sposób ilościowo-jakościowy.

Sposób pracy i charakter zobowiązań, jakie biorą na siebie Menedżerowie wprowadzający kandydatów do pracy, wymaga kształtowania takich nawyków. Słowem – kluczem w kształtowaniu nawyków stał się sukces, co wybrzmiało również w badanej XYZ.

Ludzie sukcesu rozpoznają przeszkody w sobie, zanim zaczną ich szukać na zewnątrz. Zadają sobie pytanie: „Co mnie blokuje (wstrzymuje)?”. Lub: „Jakie działania naszej firmy utrudniają postęp?”. Gdy wytyczasz ważny cel, powinieneś zacząć od siebie, a dopiero potem rozejrzeć się wokoło. Masz kontrolę nad swoim czasem, postępowaniem oraz nastawieniem i musisz też panować nad własnym biznesem. Twoja postawa i energia odgrywają ogromną rolę i od nich zależy, jak daleko w życiu zajdziesz. Możliwości wpływania na innych ludzi lub wydarzenia są ograniczone, tak więc zawsze zaczynaj od siebie (Fraser, Tracy, 2006, s. 28).

W badaniach nad sprzedażą jako dziedziną życia społecznego mocno zaznaczył swoją pozycję Tracy, który kieruje uwagę pracowników sprzedaży (menedżerów i sprzedawców) na „proces osobistego planowania strategicznego”. Jego elementy, związane z nawykami i ich kształtowaniem, są kluczowo istotne dla zawodowego powodzenia w sprzedaży:

Nawyki: jakich przyzwyczajęń związanych z myśleniem i działaniem musisz nabrać, aby osiągnąć cele, które sobie wytyczyłeś? (...) W jakie codzienne sprawy musisz się zaangażować, aby stać się takim człowiekiem, jakim pragniesz być, i zrealizować swoje zamierzenia? (Fraser, Tracy, 2006, s.13–14).

W zarządzaniu działaniami handlowymi podejście skoncentrowane na nawykach i ich kształtowaniu jest najczęściej wspierane przez styl zarządzania. Tę tezę potwierdza

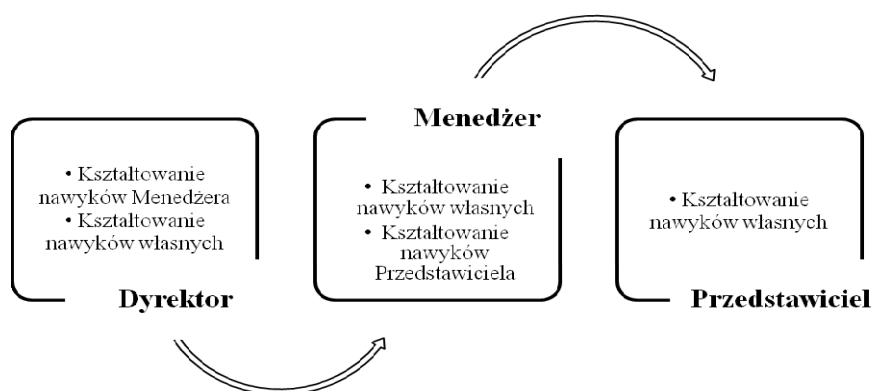
⁹³ Czytaj więcej w: R. J. Gerrig, P. G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 197–200.

Jordan⁹⁴. W wypowiedziach o pracy w sprzedaży kładzie on nacisk na koncentrację uwagi sprzedawców.

Menedżerowie ds. sprzedaży mają wpływ jedynie na działania i zachowania handlowców, i właśnie temu powinni poświęcać czas. Na przykład zamiast ślęczyć nad raportami i przypominać o pilnowaniu wielkości sprzedażowych, należałoby raczej zastanowić się, do kogo handlowiec zamierza skierować ofertę w tym tygodniu i jak powinien poprowadzić rozmowę. Albo których potencjalnych klientów sprzedawca powinien odwiedzić w zależności od skali i jakości zidentyfikowanych okazji sprzedażowych (Prokurat, 2012, s. 12).

Interesujący jest proces kształtowania nawyków w badanej XYZ. Perspektywa trzech stron (przedstawiona na poniższym rysunku) pozwala zrozumieć strategię kształtowania nawyków zgodnych z oczekiwaniami XYZ.

Rysunek 21. Proces kształtowania nawyków w pracownikach sprzedaży w badanej korporacji.



Źródło: opracowanie własne.

W trakcie badań metodą ankietową, po wypełnieniu wielostronicowego narzędzia, Dyrektorzy podczas pogawędek przy kawie (choć był późny wieczór) stali się refleksyjni⁹⁵. Przywoływali termin *autocoaching*⁹⁶, uśmiechali się i komentowali: *przydałoby się tak co jakiś czas przeprowadzić dla samych siebie i posłać to wyżej* – mówił Dyrektor z południowej części Polski.

⁹⁴ Wykładowca zarządzania sprzedażą na University of Virginia, wiceprezes Vantage Point Performance.

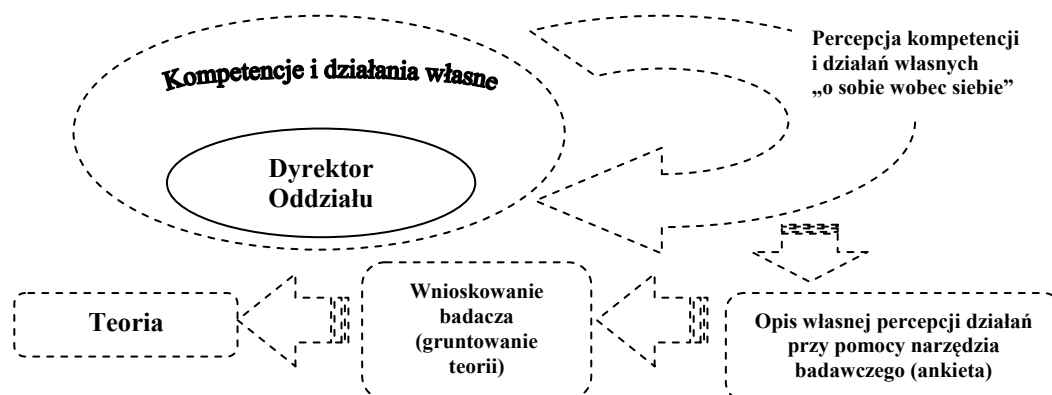
⁹⁵ Spotkanie to odbywało się w ramach programu SFE, w którym kadra menedżerska była dość mocno zachęcana do realizacji wyników (wysoko i ambitnie postawionych), więc zjazdowi towarzyszyło odpowiednie napięcie. Tego wieczoru widać było wyraźnie zmęczenie uczestników całodziennymi aktywnymi zajęciami. Po spędzeniu ponad godziny na wypełnianiu ankiety, którą dla nich przygotowałem, zaczęli snuć refleksje na temat swojej aktywności w środowisku pracy.

⁹⁶ W branży ubezpieczeniowo-finansowej coaching jest powszechnie stosowaną metodą pracy. Autocoaching to jedna z metod, za pomocą których menedżerowie odpowiadają sobie na kluczowe pytania dotyczące własnych kompetencji, kierunków rozwoju, aspektów wymagających poprawy. Menedżerowie stosują takie podejście także wobec swoich współpracowników. Warto pamiętać, że coaching jest we współczesnym zarządzaniu rozumiany przynajmniej na kilka sposobów, co powoduje chaos terminologiczny związany z zarządzaniem ludźmi, w szczególności w sprzedaży i dystrybucji.

W kategoryzacji wstępnej dość łatwo dało się zauważyć nawyki Menedżerów Organizacji pod względem myślenia o samych sobie, często w kategoriach tożsamościowych, w kontekście „Kim jestem?”. Autoanaliza dotyczyła działań i czynności w roli zawodowej, odgrywanej przez Menedżerów w korporacji XYZ, była nawykiem i symboliczną narracją, czyli identyfikacją własnego myślenia i działania o określonym znaczeniu dla Menedżera. Kategoria ta powstała w toku analizy pierwszej części ankiet. Podobne zjawiska odnotowałem w zarejestrowanym materiale wideo, w wystąpieniu Dyrektora przed kandydatami na Przedstawicieli i Menedżerami Zespołów we wschodniej części Polski.

Ankiety jakościowe użyte do badania każdego poziomu w strukturze organizacji okazały się użyteczne metodologicznie i poznawczo. W pierwszej kolejności w populacji Dyrektorów Oddziałów podzieliłem uzyskane odpowiedzi na trzy kategorie, które wyłoniły się w pierwszej analizie.

Rysunek 22. Dyrektor Oddziału – percepcja własnych działań i kompetencji.

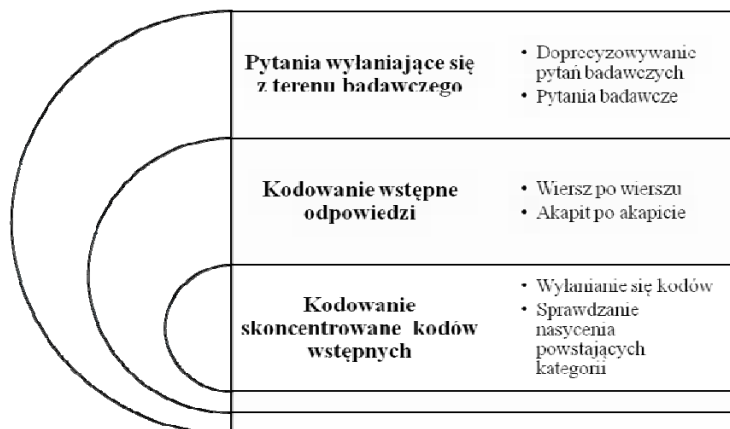


Źródło: opracowanie własne.

Linie przerywane obrazują płynność refleksji nad własnymi działaniami Dyrektora. Bateria pytań wyłonionych z obszaru badawczego miała charakter płynny, bez wyznaczonej kolejności ich uzupełniania.

Zabieg ten wykonałem dopiero po przeprowadzeniu badania, w celu kategoryzacji wstępnej, a następnie – skoncentrowanej. Kategoria wstępna to odpowiedzi badanych Dyrektorów, a kategoria skoncentrowana to kategoryzacja „wiersz po wierszu” (Charmaz, 2009).

Rysunek 23. Procedura badawcza przy kodowaniu.



Źródło: za Charmaz, 2009.

Odpowiedzi dotyczące wyboru drogi zawodowej skategoryzowałem jako *kształtowanie i rozwój*, ponieważ w przeszłości to określony sposób działania i okoliczności odegrały rolę w procesie budowania własnej tożsamości zawodowej. Widać wyraźnie, jak wylaniają się motywacje, które miały znaczenie dla kształtowania siebie jako przyszłego Dyrektora – Menedżera (jak w przypadku respondenta nr 1). Wskazania na przeszłe doświadczenia (nr 2), ambicja własna, aspiracje i rozwój pojawiają się u 7 na 8 badanych, co świadczy o postrzeganiu samego siebie jako źródła decyzji, co jest charakterystyczne dla strategii przedsiębiorców (Chandler, Hanks, 1994).

Kategoria wstępna		Kategoria skoncentrowana
Lp.	Co wpłynęło na Twój wybór drogi zawodowej w roli Dyrektora Oddziału w firmie ubezpieczeniowej?	Wybór drogi zawodowej
1.	<i>Zostałam zauważona i otrzymałam propozycję objęcia oddziału w obecnym mieście, oddalonym o 170 km od miejsca zamieszkania.</i>	Identyfikacja własna tożsamości Menedżera
2.	<i>Osoba, która wprowadziła mnie w branżę ubezpieczeniową. Rozwój kompetencji własnych. Ambicja. Poczucie dużej wartości wykonywanej pracy.</i>	Ambicja i wartość pracy, rola osoby wprowadzającej do branży
3.	<i>Chęć rozwoju. Zdobyć doświadczenia na nowym stanowisku.</i>	Rozwój i ważna rola doświadczenia
4.	<i>Naturalna konsekwencja na ścieżce zawodowej kariery w strukturach firmy. Kontynuacja procesu budowy bardzo dobrego zespołu w odniesieniu na cały oddział. Była to nie tylko nominacja przez przełożonych, ale „głos oddziałowego ludu”, chęć rozwoju.</i>	Kariera i rozwój, budowa bardzo dobrego zespołu, głos „oddziałowego ludu”
5.	<i>Przede wszystkim ambicja i możliwości, jakie się przede mną znalazły, i ludzie, którzy mnie dopingowali.</i>	Ambicja i wsparcie ludzi, ich doping
6.	<i>Chęć zaspokojenia aspiracji, prestiż, kasa.</i>	Aspiracje
7.	<i>Chęć rozwoju w zarządzaniu. Po sukcesach w każdym miejscu pracy (pierwsze miejsca w Polsce, regionie itp.) przyszedł czas na kolejny etap, bo już nie było czego zdobywać.</i>	Rozwój i dotychczasowe najlepsze osiągnięcia
8.	<i>Chęć rozwoju i sprawdzenia się w kolejnej roli.</i>	Rozwój i doświadczenie następnej roli

Nawyki te, jak wspomniałem przy kategoriach działania, są praktykami, które przyczyniają się do kształtowania określonych zachowań i postaw w samych Dyrektorach. Nazwałem to nawykiem **kształtowania i rozwoju**. Tę pierwszą kategorię identyfikuję jako wewnętrzne mechanizmy wspierania samych siebie⁹⁷ w roli, jaką jednostki mają odgrywać w korporacji.

W deklaracjach Dyrektorów można zaobserwować obecność wewnętrznych mechanizmów i aspekt działalności na rzecz, jak to nazywa jedna z badanych, *oddziałowego ludu*. Obecność zagadnień związanych z ludźmi i ich wsparciem wskazuje na korelację własnego rozwoju, aspiracji i ambicji oraz czynnego udziału ludzi. Przełożony i podwładni tworzą swoistą jedność – w dalszych odpowiedziach wspomniano o *rodzinie oddziałowej*.

Uwypukla się także kategoria umiejętności komunikowania się z ludźmi. Dotyczyło tego 75–80% odpowiedzi. Co istotne, badani Dyrektorzy to grupa o ponadprzeciętnych wynikach w skali kraju – powyżej średniej. Tę kategorię nazwałem **planowanie, zaangażowanie, kultura zaufania i zgrania zespołu**. Przy pytaniu o własne umiejętności Dyrektorzy wskazują na następujące umiejętności miękkie:

Lp.	Jakie Twoje umiejętności najbardziej doceniasz w swojej pracy?	Własne umiejętności i ich docenianie
1.	<i>Porozumiewanie się z ludźmi i rozumienie ich.</i>	Rozumienie ludzi
2.	<i>Dążenie do celu i prowadzenie innych za sobą.</i>	Cel, dążenie, bycie liderem
3.	<i>Dążenie do rezultatów.</i>	Dążenie do rezultatów
4.	<i>Umiejętność zjednywania ludzi wokół wspólnych celów, motywowanie, merytoryczna wiedza, elementy coachingowe, budowanie relacji, dążenie do rezultatów, dobra organizacja pracy, organizowanie dobrej atmosfery w działaniu.</i>	Cele, motywowanie, coaching, relacje, rezultaty, dobra atmosfera
5.	<i>Ambicja (jak można ją nazwać umiejętnością), ponieważ pozwala na osiągnięcie sukcesu, ale też powoduje, że nigdy się nie poddaję.</i>	Ambicja
6.	<i>Umiejętność komunikacji interpersonalnej, zdolności przywódcze, poruszanie się po rynkach finansowych.</i>	Umiejętności miękkie, zdolności przywódcze oraz rynki finansowe
7.	<i>Planowanie, umiejętność słuchania aktywnego, ambicję, kompetencję, coaching, umiejętności komunikacyjne. Doświadczenie praktyczne. Pokorę!</i>	Umiejętności miękkie, twarde (kompetencje i doświadczenie), pokora
8.	<i>Komunikowanie się z ludźmi.</i>	Komunikowanie się z ludźmi

⁹⁷ Pisałem o tym szerzej w rozdziale dotyczącym tożsamości i jej kształtowania.

Pytani o powody, dla których cechy te są ważne, Dyrektorzy wyjaśniają w sposób następujący:

Lp.	Z jakiego powodu?	Powody
1.	<i>Bo gdy wiem wiele, łatwiej mi rozmawiać o celach przyszłości.</i>	Dostęp do wiedzy = w konsekwencji cele na przyszłość
2.	<i>Przynosi najlepsze efekty.</i>	Cała uwaga na efekty
3.	–	–
4.	<i>W naszej pracy, gdy wynagrodzenie ludzi zależy od efektów pracy, brak tych umiejętności to najprostsza droga do „tragedii” w oddziale.</i>	Brak umiejętności jako droga do „tragedii” w oddziale
5.	<i>Jak w punkcie 5 pytania nr 24.</i>	–
6.	<i>Potrafię i chcę nauczyć swoich współpracowników.</i>	Wiara w swoje umiejętności dydaktyczne wobec współpracowników
7.	<i>Ponieważ efekt tych umiejętności widać, to daje satysfakcję.</i>	Identyfikacja umiejętności poprzez obserwację efektów
8.	<i>Wiem, co ich trapi i co cieszy, i łatwiej mi podejmować decyzje.</i>	Pewność dotycząca własnych umiejętności psychologiczno-poznawczych w kontekście podejmowanych decyzji

Charakterystyczna jest pewność dotycząca własnych działań, jak również wskazanie na czynniki satysfakcji własnej i obserwacja jako umiejętność kolekcjonowania wiedzy na temat ludzi, którymi Dyrektorzy zarządzają.

W przypadku pytania o osiągnięcia Dyrektora Oddziału i jego działania z tym związane badani wskazują na *nagradzanie siebie, drobne nagrody dla siebie, jestem z siebie dumna*⁹⁸. Występuje tutaj charakterystyczna asymetria między docenianiem własnych wysiłków a wypowiedziami tych badanych, którzy mówili na przykład tak: *Chwałę oddział i stawiam torta, dziękuję wszystkim za sukces*⁹⁹. Widać w ankietach, że poczucie integralności z oddziałem, z *oddziałowym ludem*, jest wartością znaczącą dla Dyrektorów, mimo że tendencje ich myślenia o własnej roli mają znamiona przedsiębiorcze. Może to wynikać również z poczucia tożsamości – ze względu na formę, w jakiej współpracują z korporacją XYZ.

Ten nawyk w ramach cytowanej kategorii to ***nagradzanie siebie, wzmacnianie integralności zespołu przez wspólną celebrację.***

Kiedy Dyrektor nie osiąga rezultatów (na pytanie dotyczące tej kwestii badani również odpowiadali), wskazuje na nawyki związane z planowaniem, kształtowaniem poprzez diagnozę, a następnie podejmowanie działań, refleksję wraz z Menedżerami Zespołów. Charakterystyczne było również odwoływanie się do własnego poczucia

⁹⁸ Cytaty z przeprowadzonych ankiet.

⁹⁹ *Ibidem.*

wpływu na realizowaną strategię oraz poszukiwanie inspiracji *na zewnątrz, w książkach, w ludziach*¹⁰⁰.

We własnych definicjach sukcesu i tego, co pozwala ten sukces osiągać, pojawiają się takie kategorie odpowiedzi jak *zaplanowanie, zaangażowanie, rozwój, zaufanie w zespole, pracowitość jako wartość*¹⁰¹ oraz *przysłowiowy łut szczęścia*¹⁰². Zdarzyła się też odpowiedź o charakterze wizyjnym: *sukces to ciągła droga i cieszenie się nią, i osiąganie kolejnych celów*¹⁰³.

W odpowiedziach dotyczących trudności w osiągnięciu sukcesów Dyrektorzy wskazywali na *własny brak wiary i brak konsekwencji*¹⁰⁴, obnażali też słabości czynników zewnętrznych: *negatywne rozumienie coachingu na podstawie negatywnych doświadczeń*¹⁰⁵, *nieprzydatność reguł i strata czasu na takie działania, rodzaj chaosu, bałagan*¹⁰⁶.

Ponad połowa respondentów wskazała na czynniki zewnętrzne, co jest charakterystyczne dla tego badania, ponieważ w artefaktach organizacyjnych i historiach wewnątrz firmy XYZ słyszałem komentarze dotyczące działalności *centrali* oraz *terenu* – jak siebie nawzajem nazywano. Wspominałem o tym w jednym z rozdziałów rozprawy.

Cytowane powyżej analizy dopisałem do nawyków *tworzenia ambitnego środowiska zawodowego nastawionego na profesjonalne doradztwo finansowe*. Na te czynniki zwrócił również uwagę Dyrektor – główny bohater badania wideoprezentacji selekcyjno-zarządczej.

Dyrektorzy postrzegają siebie w sposób bardziej zindywidualizowany, a jednocześnie podkreślają kolektywizm, zgranie zespołu, jego integralne działania – także o tym mówił Dyrektor w prezentacji selekcyjno-zarządczej:

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[X_1_14]: <i>Jak tak trochę przekornie mówiłem, że sam umawiam, sam znajduję, sam przygotowuję, pracujemy tutaj naprawdę zespołowo, oczywiście jest to praca indywidualna, natomiast bez wsparcia, zarówno menedżerów, kadry menedżerskiej tego oddziału, czy też kadry menedżerskiej w firmie i starszych kolegów, oczywiście stażem, trudno byłoby ten zawód wykonywać, bo my jako Menedżerowie tego Oddziału nie postrzegamy swojej pracy jako pracy ekonomów, tylko bardziej jako</i>	<p>„Pracujemy tutaj tak naprawdę zespołowo”</p> <p>Podkreślenie roli wsparcia Menedżerów</p> <p>Wskazanie na postrzeganie pracy przez Menedżerów jako wsparcia i mentoringu, a nie „pracy ekonomów”</p>

¹⁰⁰ *Ibidem*

¹⁰¹ *Ibidem.*

¹⁰² *Ibidem.*

¹⁰³ *Ibidem.*

¹⁰⁴ *Ibidem.*

¹⁰⁵ *Ibidem.*

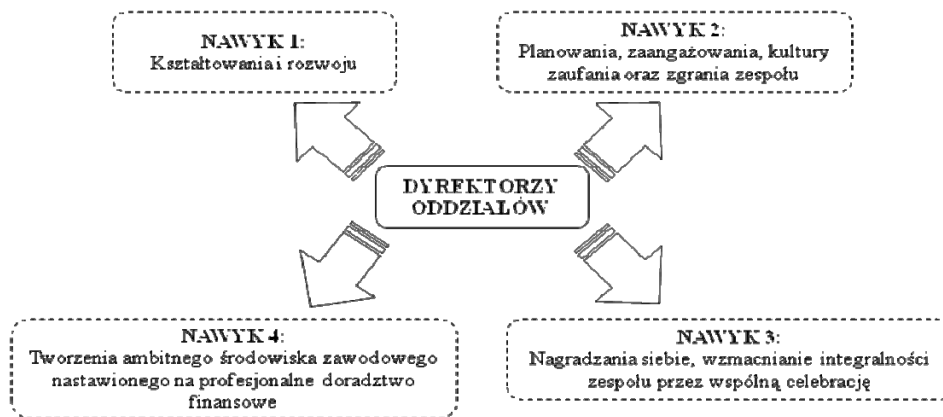
¹⁰⁶ *Ibidem.*

<p>wsparcie i jako mentoring. Yyy, ciężko jest ten zawód wykonywać. Od samego początku swoich Przedstawiciele chodzimy z nimi pod rękę, pokazujemy jak. Chodzimy z Przedstawicielami na spotkania, na początku są to obowiązkowe spotkania, żeby pomóc i żeby, yyy, te spotkania wyglądały tak, jak powinny wyglądać. Jeżeli Przedstawiciel chce w dalszych etapach, oczywiście po dwóch, ile Przedstawiciel chce, tyle razy idzie z nim Menedżer na spotkanie albo starszy stażem kolega. Yyy, tutaj też obowiązuje w pracy taka zespołowa praca i duch zespołowy, dlatego, że czasami jest tak, że po tej Analizie Potrzeb Klienta – to się już profesjonalnie nazywa, u nas profesjonalnie nazywa się Analiza Potrzeb Klient – po tej rozmowie, takiej o potrzebach klienta, przychodzi się do biura i siada się nad rozwiązaniem. Czasami jest tak, że rozwiązanie już jest gotowe, na pierwszym spotkaniu. Doświadczony Agent wie, jakie produkty, w jakiej wysokości dostarczać, dopasować.</p>	<p>Wspólna praca z klientem na spotkaniach w celu rozwoju Przedstawicielei</p> <p>Analiza Potrzeb Klienta</p>
--	---

W kategorii skoncentrowanej Dyrektor mocno podkreśla znaczenie zespołu i jego integralności. Rola kadry menedżerskiej przedstawiana jest jako kluczowa w kształtowaniu nawyków Przedstawicielei. Mówiący podkreśla również wsparcie i mentoring – jako psychospołeczny mechanizm nauczania – a nie *pracę ekonomów*, rozumianą jako działania matematyczne wykonywane na rzecz klienta.

Rzeczownik „rozwój” jest eksponowany zarówno w artefaktach organizacyjnych, jak i w trakcie przeprowadzonych badań. Ekspozycja ta dotyczyła (najczęściej u Menedżerów Organizacji) rozwoju Przedstawicielei i kolekcjonowania działań możliwych do realizacji na ich rzecz. Było to szczególnie dobrze widoczne wśród kadry menedżerskiej oddziałów przodujących pod względem wyników pracy na mapie Polski w badanej XYZ. W centrum zainteresowania kadry menedżerskiej, jak pokazało badanie, jest edukacja Przedstawicielei i motywowanie. Motywowaniem zajmę się w omówieniu przedostatniej osi wyłaniającej się z gruntowania teorii badania jakościowego.

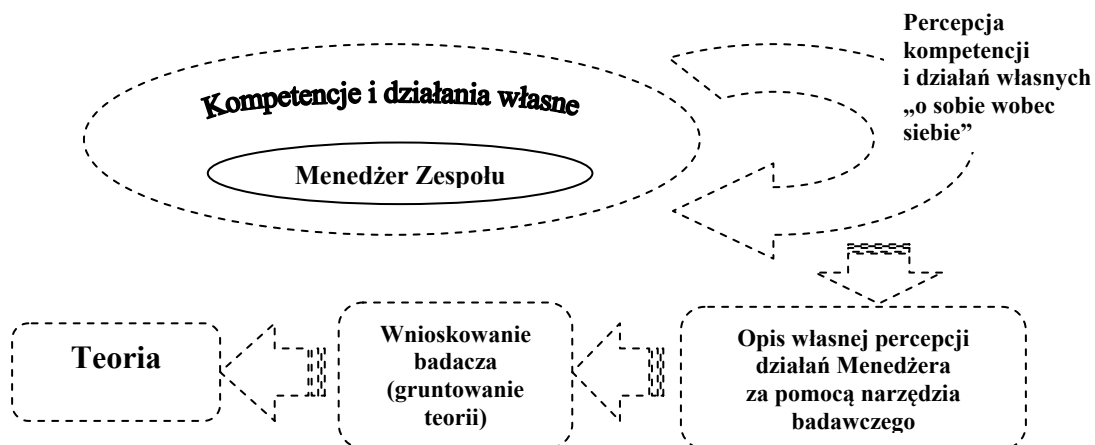
Rysunek 24. Mapa nawyków Dyrektorów Oddziałów XYZ – podsumowanie.



Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie Zespołów wskazywali na nieco bogatszy zestaw nawyków w poszczególnych kategoriach.

Rysunek 25. Percepcja działań własnych Menedżera Zespołu.



Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne zakresy odpowiedzi uporządkowałem według kategorii, które uzupełnili Menedżerowie Zespołów. Każda kategoria zaczyna się od wyjaśnienia jej znaczenia.

Nawyki Menedżerów Zespołów mają nieco odmienny charakter. Wynikają głównie z łączenia roli edukatora i szefa. Rola edukatora jest ściśle wpisana w obowiązki Menedżera Zespołu, co ma związek z ciągłym procesem wdrażania nowych kandydatów do pracy, jak również ze wspieraniem i rozwijaniem kompetencji Przedstawicieli w zespole. Wynika to również z takich aktywności jak proces rekrutacji, proces selekcji i proces

wdrażania. Fluktuacja na stanowiskach Przedstawicieli (Agentów Ubezpieczeniowych) w wielu firmach ubezpieczeniowych utrzymuje się na poziomie 40–70% w skali roku¹⁰⁷.

Przy zróżnicowanych metodach pozyskiwania kandydatów¹⁰⁸ na tę aktywność poświęca się relatywnie wiele czasu w porównaniu z zarządzaniem jako metodą kierowania, monitorowania i oceny wyników pracy. Odpowiedzi na pytania, które wyłoniły się z terenu badawczego, pozwalają rozpoznać nawykowe strategie myślenia o własnej drodze zawodowej.

Kategoria wstępna		Kategoria skoncentrowana
Lp.	Co wpłynęło na wybór Twojej drogi zawodowej w roli Menedżera Zespołu w firmie ubezpieczeniowej?	Wybór drogi zawodowej
1.	<i>Chęć rozwoju zawodowego, ambicje.</i>	Rozwój zawodowy, ambicje
2.	<i>Dobry rekruter ☺, podczas rekrutacji, została mi dobrze przedstawiona kariera.</i>	Wizja kariery i jej przedstawienie
3.	<i>Brak innych propozycji pracy (wiek.)</i>	Brak innych propozycji pracy
4.	<i>Mam dobry kontakt z ludźmi, wysokie zarobki. Mam satysfakcję, widząc rezultaty mojej pracy, materialne i psychologiczne – widzę jak ludzie się zmieniają.</i>	Dobry kontakt z ludźmi, satysfakcja z rezultatów, zmiana ludzi pod wpływem działań
5.	<i>Wcześniejsza współpraca z d.o. + rynek pracy.</i>	Dobre doświadczenia we współpracy z Dyrektorem Oddziału
6.	<i>Do tej roli dojrzywałam w trakcie pracy – chęć współpracy z ludźmi na tym poziomie.</i>	Motywacja do współpracy z ludźmi na tym poziomie
7.	<i>Chęć dalszego rozwoju.</i>	Motywacja rozwojowa
8.	<i>Ambicja, chęć i dążenie do rozwoju.</i>	Ambicja, motywacja rozwojowa
9.	<i>Ciekawy kontakt rekrutacyjny, fascynująca rozmowa.</i>	Fascynująca rozmowa, ciekawość
10.	<i>Możliwości związane z uzyskiwaniem większych dochodów i możliwości rozwoju w nowej branży.</i>	Motywacja finansowa i rozwój w nowej branży
11.	<i>Wydawało mi się to naturalną kontynuacją mojej pracy jako PUF.</i>	Naturalna kontynuacja w pracy
12.	<i>Chęć rozwoju i ambicje, praca z ludźmi w zespole.</i>	Rozwój i ambicje, ludzie w zespole i praca z nimi
13.	<i>Wyniki pracy jako PUF, chęć przekazywania swojej wiedzy.</i>	Wyniki pracy, motywacja do uczenia innych
14.	<i>Możliwość rozwoju zawodowego i ścieżki kariery oraz możliwości wyższych zarobków</i>	Rozwój zawodowy, wyższe zarobki
15.	<i>1. Dyrektor mojego oddziału ☺, 2. Szukałem firmy z produktami typu unit-link.</i>	Znaczenie Dyrektora Oddziału, produkty inwestycyjne z minimalną sumą ubezpieczenia
16.	<i>Pracowałam jako PUF, lubię pracę z ludźmi, propozycja DO.</i>	Przywiązywanie szczególnej uwagi do pracy z ludźmi, propozycja wyszła od Dyrektora Oddziału
17.	<i>Budowa zespołu.</i>	Budowa zespołu
18.	<i>Chęć rozwoju ścieżki zawodowej, możliwość rozwoju.</i>	Rozwój zawodowy

¹⁰⁷ Dane wewnętrzne badanej XYZ.

¹⁰⁸ Czytaj więcej na:

<http://pl.scribd.com/doc/106640721/EFEKTYWNY-MENED%C5%BBER-SPRZEDA%C5%BBY-UBEZPIECZE%C5%83-NA-%C5%BBYCIE%E2%80%93PSYCHOLOGICZNE-ASPEKTY-SYTUACJI-KIEROWANIA#download>, s. 5–7, pobrano 1.11.2012, oraz: http://www.sfmc.pl/dl.php?file=20100107220613_przyczyny_i...fluktuacji..., s. 4–11, pobrano 1.11.2012.

Z kategorii skoncentrowanej wykluwa się nawykowe myślenie z perspektywy rozwoju zawodowego, motywacji do uczenia innych i braku innych propozycji zawodowych. Również ambicja pojawia się jako częsty nawyk myślenia o zawodzie wykonywanym przez badanych (podobnie jak w strategiach myślenia Dyrektorów Oddziałów).

W strategiach myślenia dotyczących umiejętności, które badani wskazują jako doceniane przez siebie, pojawiły się determinacja, systematyczność, cele i ich planowanie, co wyodrębniłem jako nawyk *tworzenia ambitnego środowiska zawodowego nastawionego na profesjonalne doradztwo finansowe*.

Takie umiejętności jak *zaangażowanie* czy *wiara we własne umiejętności* również stały się odrębną kategorią nawyków. To, co pisałem w rozdziale dotyczącym *performance management*, pozwala zobaczyć zaangażowanie jako działanie nawykowe. Menedżerowie podkreślali podczas szkoleń, Konferencji Sprzedaży i Kongresów te elementy własnej działalności, które dotyczą zaangażowania i generowania takiej kultury pracy. Wiara we własne umiejętności podczas ich nabywania była wręcz wymuszana na Przedstawicielach uczących się zawodu. Z drugiej strony dało się zauważyć, jak Przedstawiciele ukazują swoje pożądane zaangażowanie wtedy, gdy ktoś z kadry menedżerskiej jest w zasięgu wzroku – szczególnie w oddziałach o przeciętnych wynikach sprzedaży. Najlepsze oddziały charakteryzowało znacznie bardziej autentyczne zaangażowanie w działania na rzecz klientów i chętnie działanie wraz z Menedżerami.

Kilkakrotnie miałem okazję być w jednym z oddziałów na południu Polski, co pozwoliło obserwować pracę ludzi podczas sesji telefonicznych w określonym czasie dnia. Miałem poczucie, że jestem w dziale *call center*, a nie w oddziale korporacji ubezpieczeniowej. Rola Menedżerów Zespołów była jasno określona. Rodzaj „opieki” roztaczanej nad pracą ludzi przy telefonach, atmosfera współpracy i wsparcia, a jednocześnie rywalizacji o liczbę umówionych spotkań, robiły wrażenie. Takie podejście pozwoliło na budowanie wspierającej, edukującej i motywującej kultury pracy.

Od wielu Przedstawicieli tego oddziału usłyszałem opinie na temat kadry menedżerskiej. Były oczywiście zróżnicowane, ale Przedstawiciele łączyło jedno – przeświadczenie, że dzięki swoim Menedżerom mają w pracy do czynienia z kompetentnymi i zaangażowanymi ludźmi. Podkreślali rolę otrzymywanego wsparcia, pomysłowości i systematyczności w pracy, jakiej uczą ich Menedżerowie Zespołów. Takie obserwacje widać także w odpowiedziach na pytanie dotyczące umiejętności:

Lp.	Jakie Twoje umiejętności doceniasz w swojej pracy najbardziej?	Umiejętności Menedżera oraz nawyki własne
1.	<i>Umiejętność budowania dobrej, przyjaznej atmosfery pracy, indywidualne dotarcie do każdego.</i>	Atmosfera pracy, indywidualny kontakt z każdym
2.	<i>–organizacja, –planowanie, –budowanie zespołu, –zaangażowanie, –wiedza.</i>	Organizacja, planowanie, budowanie zespołu, zaangażowanie, wiedza
3.	<i>Kreowanie nowych inicjatyw gospodarczych i społecznych, budowanie struktur do ambitnych celów.</i>	Kreowanie nowych inicjatyw, budowanie struktur do ambitnych celów
4.	<i>Systematyczność, konsekwencja, odpowiedzialność, dobra organizacja.</i>	Systematyczność, konsekwencja, odpowiedzialność, dobra organizacja w pojęciu Menedżera
5.	<i>Umiejętności analityczne.</i>	Analiza i umiejętności analityczne
6.	<i>Nie mam produkcji.</i>	Brak sprzedaży – produkcji.
7.	<i>Wpływ na ludzi, ich ufność i liczenie się z moją osobą.</i>	Wpływanie na ludzi, docenienie – liczenie się ze zdaniem szefa
8.	<i>Planowanie, dobra organizacja pracy.</i>	Planowanie, organizacja pracy
9.	<i>Wiek, doświadczenie, łatwość nawiązywania kontaktów.</i>	Doświadczenie i łatwość nawiązywania kontaktów
10.	<i>Umawianie spotkań, prospecting, rozmowy handlowe z klientami.</i>	3 rutyny cyklu sprzedaży
11.	<i>Wydaje mi się, że potrafię mobilizować ludzi do pracy, realizowania planów, moi ludzie mają też do mnie zaufanie.</i>	Umiejętność mobilizowania ludzi do pracy, realizacja planów i zaufanie ludzi
12.	<i>Motywowanie i wpływ.</i>	Motywowanie i wpływ
13.	<i>Ad 6.</i>	–
14.	<i>Umiejętność słuchania, wspierania swoich ludzi i motywowanie.</i>	Słuchanie, wsparcie i motywowanie
15.	<i>Umiejętność prowadzenia szkoleń, rozmowy rekrutacyjne, umiejętność budowania pozytywnych relacji z obcymi osobami.</i>	Prowadzenie szkoleń, rozmowy rekrutacyjne, pozytywne relacje z obcymi osobami
16.	–	–
17.	<i>Dobry kontakt z ludźmi – przyjazne nastawienie, komunikatywność, wzbudzanie zaufania.</i>	Kontakt z ludźmi, przyjazne nastawienie, komunikatywność, zaufanie

Podkreślano znaczenie atmosfery pracy, indywidualny kontakt z każdym, planowanie, motywowanie, wsparcie. Pojawiły się również głosy o zaufaniu i ambitnych celach.

Lp.	Z jakiego powodu?	Powody
1.	<i>Bo mam bardzo dobre relacje z PUF z zespołu.</i>	Bardzo dobre relacje z PUF z zespołu
2.	<i>Z egoistycznego poczucia radości z budowania.</i>	Radość z budowania
3.	<i>Daje mi to możliwość dobrego porozumienia i osiągania celów.</i>	Dobre porozumienie i osiąganie celów
4.	<i>Pozwalają wyznaczać i weryfikować cele główne i etapowe.</i>	Wyznaczanie i weryfikowanie celów głównych i etapowych
5.	<i>Wszystkie są ważne.</i>	–
6.	<i>Pozwalają budować pozytywne relacje i atmosferę pracy.</i>	Pozytywne relacje i atmosfera pracy
7.	<i>Bez doświadczenia i umiejętności rozmowy nie zawsze osiągniemy to, co zamierzamy.</i>	Doświadczenie i umiejętności
8.	<i>Przekładania się na efekty i umowy z klientami.</i>	Przekładanie działań na efekty i umowy z klientami
9.	<i>Ponieważ pozwala mi to wzbudzić z PUF większą energię do pracy.</i>	Wzbudzanie w Przedstawicielach większej energii do pracy
10.	<i>Bo ludzie zarabiają.</i>	Ponieważ ludzie zarabiają
11.	<i>Lubię kontakt i pracę z ludźmi.</i>	Kontakt i praca z ludźmi

Podobnie było przy pytaniach o powody – działania, budowanie, porozumienie i osiągnięcie celów stają się docelowo nawykami, powtarzalnymi działaniami klarowanymi we własnym myśleniu Menedżera o tym, co i jak robić wraz z zespołem, jak również z jego poszczególnymi Przedstawicielami.

Badanie obejmowało także pytania o osiągnięcie sukcesów. Menedżerowie Zespołów w branży ubezpieczeniowej napotykały to hasło dość często – począwszy od gazetki wewnętrznych w badanej XYZ. O sukcesie pisze się za pomocą wielkich liczb i kategorii osiągnięć finansowych, liczby sprzedaży polis i ich wartości. Było to powszechnie komunikowane w trakcie Kongresów Sprzedaży XYZ. Droga dojścia do tak rozumianego sukcesu wyłoniła się z terenu badawczego w trakcie kolekcjonowania zjawisk w XYZ. W tabeli poniżej prezentuję kategorie wstępne i skoncentrowane.

Lp.	Co pozwala Ci osiągać w pracy sukces [rozumiany wg Twojej własnej definicji]?	Sukces rozumiany wg własnej definicji sukcesu
1.	<i>Ludzie i zespół, z którymi pracuję, wiedza, doświadczenie – które z czasem kształtuje profesjonalizm.</i>	Zespół, wiedza doświadczenie prowadzi do profesjonalizmu
2.	<i>Entuzjazm, zaangażowanie, wiedza, chęć rozwoju.</i>	Entuzjazm, zaangażowanie, wiedza
3.	<i>Entuzjazm i optymizm (pogoda ducha + pracowitość).</i>	Entuzjazm, pogoda ducha, pracowitość
4.	<i>Profesjonalizm, wiara w siebie i sukces.</i>	Profesjonalizm
5.	<i>Realizacja celów, systematyczność, pracowitość, pozytywne nastawienie.</i>	Cele i ich realizacja, systematyczność, nastawienie
6.	<i>samodyscyplina, wytrwałość + doświadczenie.</i>	Samodyscyplina, wytrwałość
7.	<i>Nie należę do osób przegranych życiowo.</i>	Określenie siebie jako nienależącego do przegranych życiowo
8.	<i>Jasny, wizualizowany, określony w czasie cel.</i>	Cel i jego wizualizacja
9.	<i>Ludzie, ich zaangażowanie.</i>	Zaangażowanie ludzi
10.	<i>Determinacja.</i>	Determinacja
11.	<i>Wiara w niego, ambicja, wytrwałość.</i>	Wiara, ambicja, wytrwałość
12.	<i>Systematyczność i konsekwencja.</i>	Systematyczność i konsekwencja
13.	<i>Cel do realizacji, najlepiej prywatny.</i>	Cel prywatny
14.	<i>Zaangażowanie, konsekwencja, planowanie.</i>	Zaangażowanie, konsekwencja, planowanie
15.	<i>Ciężka praca, dążenie do realizacji celów.</i>	Dążenie do realizacji celów, ciężka praca
16.	<i>Praca z właściwymi ludźmi i poczucie, że gramy do tej samej bramki.</i>	Z właściwymi ludźmi, gra do tej samej bramki

Gdy Menedżer Zespołu odpowiada na pytania dotyczące sukcesu, wprowadza pojęcia związane z profesjonalizmem w swoim własnym rozumieniu. Wskazuje również na realizację celów, zaangażowanie i wytrwałość. Rola kandydatów o potencjale do osiągnięcia sukcesów w branży (to deklarowali podczas badań Menedżerowie) jest dla badanych kluczowa w kontekście sukcesu.

Taki sposób myślenia wyrażony w działaniu określiłem jako *konstruktywne doświadczenie współpracy*, co oznacza kreowanie takich nawyków, które przybliżają Przedstawiciela i Menedżera do sukcesów w pracy z klientami¹⁰⁹.

W następnym pytaniu badani mieli odpowiedzieć na pytanie związane z trudnościami w osiągnięciu sukcesów z ich własnej perspektywy.

Kategoria wstępna		Kategoria skoncentrowana
Lp.	Co utrudnia Ci go osiągnąć?	Utrudnienia w sobie, które się pojawiają
1.	<i>Zbyt częste zmiany wprowadzają chaos</i>	Częste zmiany
2.	<i>Rutyna</i>	Rutyna
3.	<i>Znużenie monotonią pewnych działań</i>	Monotonia
4.	<i>Chwile załamania i negatywne fluidy otoczenia. Brak współpracy</i>	Negatywne fluidy otoczenia
5.	<i>Lenistwo, odkładanie na potem</i>	Lenistwo
6.	<i>brak czasu</i>	Brak czasu
7.	<i>czasami lenistwo</i>	Lenistwo
8.	<i>Lenistwo</i>	Lenistwo
9.	<i>Konsekwencja (brak dostatecznej)</i>	Brak dostatecznej konsekwencji
10.	<i>Lenistwo</i>	Lenistwo
11.	<i>Życie ☺</i>	Życie
12.	<i>rutyna i monotonia, czasem lenistwo</i>	Rutyna, monotonia, lenistwo
13.	<i>Brak konsekwencji</i>	Brak konsekwencji
14.	–	–
15.	<i>„Zawiść innych” ☺</i>	Zawiść innych – zewnątrz
16.	–	–

Pojawiają się tutaj takie kategorie skoncentrowane jak lenistwo, rutyna i monotonia, choć badani wskazują również na zewnątrz czynniki, czyli np. zawiść innych. Ciekawe jest to, że respondenci częściej wskazują na czynniki wewnętrzne odpowiedzialne za ich postępowanie, a nie zewnętrzne.

¹⁰⁹ W lipcu 2012 r. uczestniczyłem w szkoleniu pod Warszawą, prowadzonym przez coacha z Nowej Zelandii, Richarda Bolstadta, który przytoczył podczas zajęć przykład dotyczący kształtowania nawyków. Opowiedział historię: mieliśmy sobie wyobrazić, że jesteśmy w wielkim domu, jest noc i po prostu odczuwamy lęk. W tle słychać tylko wycie wilków... Po wprowadzeniu nas w tę historię sugerowane uczucia rzeczywiście pojawiły się w uczestnikach. Wtedy coach poprosił, żebyśmy sobie wyobrazili, że obok nas jest dziecko. Zapytał, co wówczas zmienia się w naszym lęku. Okazało się, że zmieniliśmy funkcje lęku, ponieważ ważne było dodawanie sił i zapewnienie bezpieczeństwa dziecku, co wyzwalało w nas siłę.

Podobna sytuacja pojawia się w pracy z Przedstawicielami w badanej firmie. Osiągnięcie sukcesów w roli Przedstawiciela nie zawsze było możliwe. Kiedy jednak Przedstawiciel miał całkiem dobrze rozwinięte umiejętności dydaktyczne, wówczas mógł zostać Menedżerem ponadprzeciętnie skutecznym – jako lepszy nauczyciel niż sprzedawca, ponieważ te kompetencje nie są ze sobą dodatnio skorelowane. Wówczas więcej skutecznych wyników w procesie sprzedaży byli w stanie osiągnąć również ci, którzy nie osiągnęli ogromnych sukcesów jako Przedstawiciele, a okazali się znacznie lepszymi Menedżerami. Nie zachowywali się jak samotni w środku nocy, nie skupiali całego lęku na sobie, lecz razem z Przedstawicielem byli w stanie dodać mu wiary, nauczyć go określonych pozytywnych nawyków, a następnie motywować go i dodawać otuchy.

W wywiadach Menedżerowie podkreślali narzędziowy charakter swojej pracy i nawyki z nimi związane.

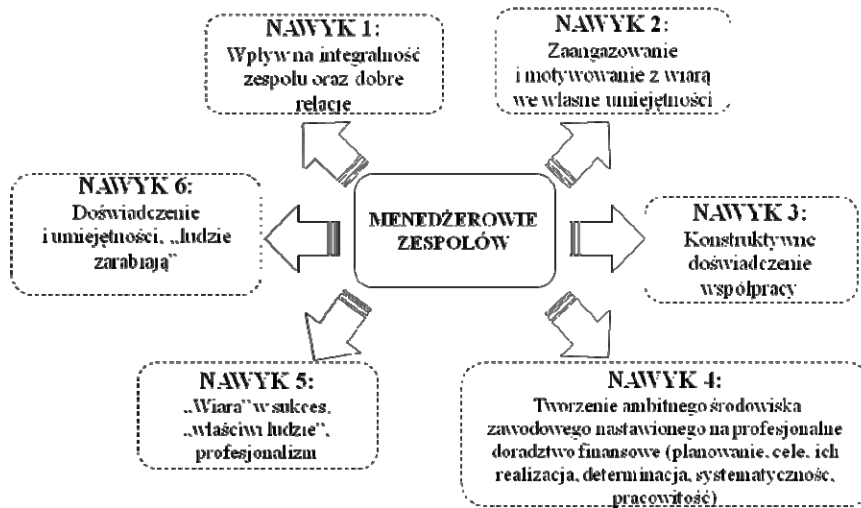
Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[M1_K30]: <i>Oprócz takiej pracy czysto produktowej, szkoleniowej, to ja myślę, że trzy czwarte tej naszej pracy to jest praca motywacyjna, bo ja na swój własny użytek odkryłem, że nawet rekrutacja to też jest motywacja, motywacja do tej pracy tylko inaczej po prostu zbudowana. Większość czasu to jest motywowanie, motywowanie, motywowanie i myślę, że to jest najgłówniejszy element tej pracy. Przy czym wiesz, nasze narzędzia są ograniczone w tym, bo poza aspektem słownym i, wiesz, jakąś rozmowa to my nie mamy żadnych elementów, żeby motywować tych ludzi. Ani nic im nie możemy zabrać, ani nic specjalnie nie możemy im dać – po prostu rozmawiamy z nimi.</i>	Praca motywacyjna Ograniczone narzędzia Rozmowa jako narzędzie

Podobnie było z rozumieniem własnych działań w roli Menedżera.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A z twojej perspektywy, z punktu widzenia zarządzania zespołem w ubezpieczeniach, jak byś mógł powiedzieć takich kilka dla siebie z Twoich lat doświadczeń, takie kluczowe punkty, które mógłbyś powiedzieć, że jeśli twój kolega menedżer albo koleżanka, której życzysz jak najlepiej, żeby odnosił sukces, to powinien dążyć do takiego systemu pracy, to co by to było?</i>	System pracy – porada dla innych Menedżerów Zespołów
[M1_K30]: <i>Najpierw trzeba poznać wszystkie narzędzia, jakie masz, systemy motywacyjne, finansowe i ja uważam, że mi brakuje, zresztą o co proszę, i maksymalnie motywowania innych, a nasza praca to jest tylko i wyłącznie, a tak naprawdę to jest od momentu rekrutacji do momentu zwolnienia motywowanie ludzi.</i>	Narzędzia Systemy motywacyjne Motywowanie

Kluczowe, najczęściej obecne w terenie badawczym nawyki Menedżerów Zespołów podsumowuję na poniższym diagramie.

Rysunek 26. Mapa nawyków Menedżerów Zespołów w badaniu XYZ.



Źródło: opracowanie własne.

6.2. Rutyny zarządcze

Rutyna ostatecznie stanowi rodzaj genu, zasady dziedziczenia i programowania; oprócz tego stanowi pewnego rodzaju relację, która łączy różne okresy, rozwoju przedsiębiorstwa. Niezmiennosć pewnej liczby rutyn, wpisanych w genotyp, wyjaśniają stabilność zachowań (Perechuda, 2008, s. 33).

Jeśli nawyki odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu kultury pracy w organizacjach – jak w wyżej cytowanym opracowaniu Perechudy – to w zawodzie Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Finansowego rola Menedżera w procesie kształtowania tych nawyków okazuje się co najmniej znacząca. To kadra menedżerska w badanej XYZ jest organem kształtującym nawyki własne, a następnie przekuwającym je w bardziej czy mniej modelowe działania na rzecz Przedstawicieli.

Wyzwania wiążące się z niepewnością (Kozmiński, 2004; Krzyworzeka, 2011; Pawłowska, 2011) w zarządzaniu (a jeszcze częściej – w zarządzaniu zespołami sprzedawców) prowokują niejako stosowanie rutyn, które tę niepewność mają zniwelować. Podczas badań miałem okazję kilkanaście razy uczestniczyć w tzw. sesjach telefonicznych¹¹⁰ realizowanych podczas szkoleń i pracy w oddziałach. Niepewność, która pojawia się w kontakcie z klientem, a przede wszystkim podczas inicjowania go, wynika głównie z braku doświadczeń w tym zakresie. Podczas sesji telefonicznej Przedstawiciele stażyści, czyli pracujący od tygodnia do kilku miesięcy, są zobowiązani uczestniczyć

¹¹⁰ Sesja telefoniczna w sprzedaży ubezpieczeń i finansów polega na wykonywaniu określonej, ustalonej wcześniej liczby połączeń telefonicznych do klientów w celu umówienia spotkania. Jest to inicjowanie kontaktu na podstawie określonego scenariusza postępowania – także w przypadkach, gdy klient odmawia. Strategia radzenia sobie z odmową jest nazywana w tej branży strategią radzenia sobie z obiekcjami. Piszę o tym w dalszej części tego rozdziału.

podczas dnia pracy w sesjach telefonicznych prowadzonych przez Menedżera bądź Menedżerów.

W jednym z oddziałów na wschodzie Polski obserwowałem sytuację, w której młoda adeptka zawodu otrzymała podstawowe skrypty do inicjowania i prowadzenia rozmów z klientami. Co istotne, nie mając kontaktów do klientów (w branży ubezpieczeń pozyskiwanie kontaktów to kluczowa umiejętność), Menedżerka położyła przed nią książkę telefoniczną i wyznaczyła zadanie inicjowania telefonów. Sama tymczasem wyszła do innego pokoju. To, co zauważyłem ukradkiem, siedząc w tym samym pokoju, to wielkie zakłopotanie i niepewność nowej osoby. Dzień wcześniej rozmawiałem z nią w oddziale o tym, jak to się stało, że rozpoczęła pracę w ubezpieczeniach. Wyrecytowała jednym tchem: *Część rodziny mam poza granicami kraju i tam, gdzie żyją, mówili same dobre rzeczy o tej firmie, jak również o możliwościach rozwoju zawodowego oraz finansowego w tym zawodzie.*

Pierwsze nieudane próby umówienia spotkań przez telefon i brak opieki rozwojowej ze strony Pani Menedżer doprowadziły jednak do zwątpienia i frustracji Przedstawicielki, co – jak się później dowiedziałem – zakończyło się jej rezygnacją z pracy w firmie.

Przykład ten wskazuje na zapotrzebowanie na rutynę w zawodzie, w którym wiele zależy od umiejętności inicjowania kontaktów do klientów. W tej części przedstawię rutyny towarzyszące mi podczas pracy w XYZ oraz ich ewolucję.

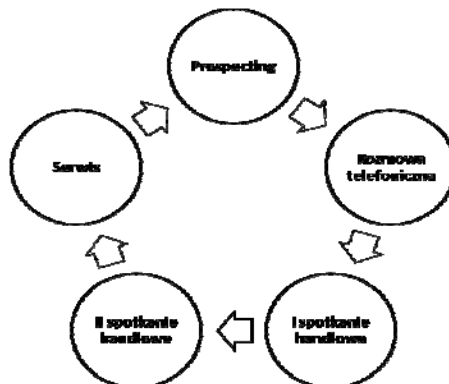
6.3. Rutyny Menedżerów Zespołów, czyli powtórki na straży standardów

[M2_D21]: „Mam nadzieję i ja też mam takie wrażenie, że jak oni mi podają, że mieli tyle spotkań, to rzeczywiście tyle spotkań mieli, a jak mają lenia, to powiedzą: »Słuchaj, nie chciało mi się wstać, sorry, przyjadę na 12.00«, ale ja wiem, co się z nimi dzieje. I to z jednej strony wcale nie jest to norma, natomiast cenię sobie to w nich, że myślą, że oni też cenią i akceptują to, że każdy może mieć lenia, patrząc na to, ja się muszę kopnąć sam w tyłek, żeby, żeby, żeby im pokazać, że jednak się da”.

Fragment pochodzi z wywiadu pogłębionego z Menedżerem Zespołu, który komunikuje rolę rutyn w pracy jego zespołu i swojej własnej. Praca w cyklach – rutynach jest filarem procesu edukacji w XYZ. Opanowanie określonych rutyn, wraz z wynikami za określony czas w roku, daje rodzaj identyfikacji pracownika jako „człowieka sukcesu”.

Cykl sprzedaży w pracy w ubezpieczeniach stał się cyklem rutyn, których firma wymaga od Przedstawicieli. Przedstawiam ten cykl na poniższym rysunku –punktem wyjścia są wszelkie aktywności Przedstawicieli i Menedżerów realizujących codzienne

zadania. Przedstawiciele mają pracować według tego cyklu, a Menedżerowie – w pierwszej kolejności nauczyć pracy w danej rutynie i motywować do konsekwentnego jej stosowania. Rysunek 27. Cykl rutyn w procesie sprzedaży w XYZ.



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych XYZ.

Cykl od początku pracy jest drogowskazem dla Przedstawicieli, a Menedżerowie mają obowiązek uczyć pracy w tym cyklu każdego z podwładnych.

Prospecting oznacza pracę nad pozyskaniem jak największej liczby potencjalnych klientów. W trakcie tzw. sesji rekrutacyjnych kadra menedżerska miała za zadanie zrekrutować do współpracy określoną liczbę kandydatów na Przedstawicieli (Menedżerowie Zespołów), a Dyrektorzy Oddziałów – Menedżerów Zespołów. Dopiero po przeprowadzeniu procesu selekcji Przedstawicieli szkolono z poszczególnych standardów cyklu sprzedaży. Menedżerowie doświadczeni w branży również przechodzili szkolenie ze standardów sprzedaży zgodnych z wymogami firmy XYZ.

W *prospectingu* kluczowa była aktywność i wiara w to, że klientem może zostać każdy i klientów można wszędzie spotkać. Ta obserwacja jest zgodna z wynikami badań charakterystycznych dla Multi Level Marketingu (Krzyworzeka, 2010; Pawłowska, 2011), gdzie dostrzeżenie klienta w każdym momencie dnia okazuje się najistotniejsze dla zwiększania prawdopodobieństwa sukcesu.

W *prospectingu* metodologiami stosowanymi podczas zajęć i wymaganymi od Przedstawicieli były metodologie „pięciu gwiazdek” i „pięćdziesięciu otwartych spraw”. Pięciogwiazdkowy system klasyfikacji polegał na opisanie klienta, którego zidentyfikował Przedstawiciel, za pomocą następujących zmiennych: wiek, status społeczny, status majątkowy, zmiany w życiu i dostępność¹¹¹. Określenie tych zmiennych miało zwiększać

¹¹¹ Materiały wewnętrzne XYZ.

prawdopodobieństwo umówienia się na spotkanie z klientem i zamknięcia procesu sprzedaży¹¹².

Zmienne, o których mowa, to: czy potencjalni klienci są w wieku Przedstawiciela (plus minus pięć lat), mają podobny status społeczny i majątkowy, na ile są otwarci na zmianę pod wpływem momentów, które przyczyniają się do zmian (np. narodziny dziecka), oraz na ile są dostępni, czyli na ile można umówić się z nimi w określonym czasie oraz miejscu. Im więcej gwiazdek otrzyma klient, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu Przedstawiciela.

Lista „pięćdziesięciu otwartych spraw” polegała natomiast na nawiązywaniu w określonym czasie 50 kontaktów z różnymi klientami i utrzymywaniu tego salda na takim właśnie umownym poziomie.

Istotnymi elementami artefaktów organizacyjnych w badanej XYZ były statystyka i strategie myślenia kreowane podczas pracy, skorelowane ze statystycznym myśleniem. Logika takiego podejścia zakładała określoną liczbę aktywności sprzedażowych, za którymi miała pójść określona wartość sprzedaży. Dylematy rodzące się w korytarzach biurowca dotyczyły zazwyczaj tego, *przy jakiej liczbie spotkań musi wydarzyć się określona liczba sprzedaży*, co było przyczynkiem do ustawiania celów sprzedaży na podstawie międzynarodowych danych.

W ten oto sposób podejmowano m.in. decyzje o złożonych programach „wymuszających” aktywność na Przedstawicielach, co wiązało się z oporem kadry w terenie. *Jeśli w Indiach udało się podnieść sprzedaż określonych produktów ubezpieczeniowych, to dlaczego nie u nas?* – słyszałem na korytarzu. Dość dziwne było wówczas posługiwanie się wyłącznie statystyką i myśleniem „tabelkowym” – odbijało się to negatywnym echem w terenie, czyli w oddziałach firmy. Nie brano pod uwagę adaptacji kulturowej, ponieważ nie była ona komunikowana jako czynnik, który może decydować o powodzeniu nie tylko w procesie współpracy z klientem, lecz także w zrozumieniu procesów kulturowych charakterystycznych dla polskiego środowiska.

Cykl sprzedaży, nazwany na potrzeby rozprawy rutyną, skupiał kluczowe działania Menedżerów Organizacji w inicjowanych programach. Miałem wrażenie, że wokół rutyn

¹¹² „Zamknięcie lub finalizacja procesu sprzedaży” to fragment złożonego cyklu. W branży ubezpieczeń kładzie się nacisk na każdy etap cyklu, ze szczególnym uwzględnieniem efektów wyrażanych w wartościach procentowych. Liczenie poszczególnych aktywności i ich finalizacja są otoczone motywacją ciekawości co do tego, przy ilu spotkaniach handlowych dokonano sprzedaży. Na tej podstawie Menedżerowie Zespołów dobierają określone narzędzia i stosują określone techniki podnoszenia efektywności poszczególnych Przedstawicieli w zespole. Kiedy Przedstawiciel odbywa wiele I spotkań handlowych, a niewiele II spotkań, to Menedżer wie, co może inaczej robić, by po I spotkaniach handlowych następowało więcej II spotkań z klientem.

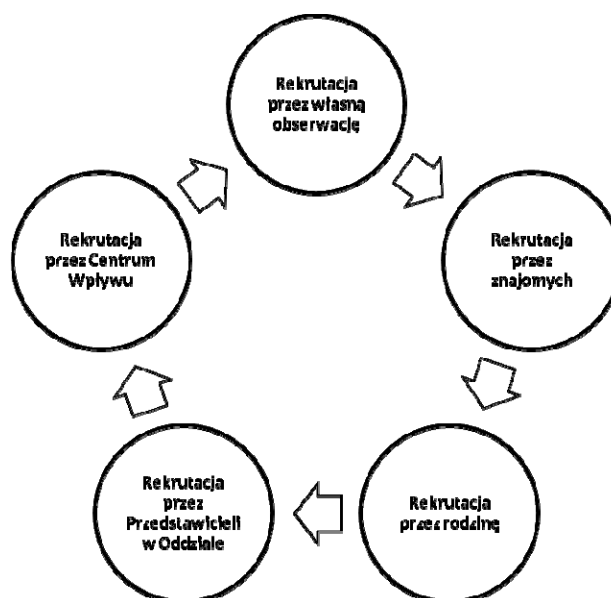
przebiega cały taniec organizacyjny¹¹³, mający przynieść policzalne efekty. Przejawiało się to głównie ilością czasu, który Menedżerowie poświęcali na aktywności związane z wprowadzaniem Przedstawicieli do pracy, dbaniem o kształtowanie ich nawyków oraz o skierowane do nich rytuały.

6.3.1. Rutyny rekrutacyjne

Drugim filarem działalności Menedżerów związanej z rutyną jako techniką radzenia sobie z niepewnością była praca na rutynach rekrutacji, dość radykalnie oddzielonych od rutyn selekcji. Rutyna rekrutacyjna miała doprowadzać do sytuacji, w której Menedżer Zespołu będzie miał na tyle dużą liczbę *curriculum vitae*, by móc z nich selekcjonować kandydatów do pracy.

Warto zwrócić uwagę na to, że rutyny rekrutacji wymagają innej aktywności niż rutyny selekcji. Rutyny rekrutacji dotyczą dostrzegania jak największej liczby telefonów, maili i wszelkich możliwości kontaktu ze zidentyfikowanymi potencjalnymi kandydatami do pracy – w każdym miejscu i w każdym czasie. Oznacza to w praktyce notowanie wszelkich kontaktów umieszczonych na samochodach, w restauracjach, szkołach, pubach i centrach handlowych, a także na przystankach autobusowych.

Rysunek 28. Cykl rutyn rekrutacyjnych w XYZ.



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych XYZ.

¹¹³ Czytaj więcej w: D. Atkinson, *Dancing „the management”*: on social presence, rhythm and finding common purpose, „Management Decision” 2008, vol. 46, iss. 7, p. 1081–1095.

Rekrutacja przez własną obserwację dotyczy aktywnego obserwowania rzeczywistości w celu pozyskania *curriculum vitae*. W jej skład wchodzi również aktywność związana z obserwacją sprzedawców w centrach handlowych.

Powszechnie stosowano technikę polegającą na obserwacji sprzedawcy w sytuacji pracy z klientem. Istniała wówczas możliwość analizy pracy takiej osoby (swoisty *Assessment Center*¹¹⁴, praktykowany w obszarze HR, czyli studium oceny). Jeśli kandydat spełniał kryterium „dobrego sprzedawcy”, wówczas menedżer podchodził, zaczynał tzw. *small talk*, zostawiał wizytówkę, oczekiwał na kontakt¹¹⁵ i przesłanie CV.

Warto zaznaczyć, że każda z rutyn rekrutacji charakteryzowała się określoną strategią postępowania, dokładnie ćwiczoną przez Menedżerów Zespołów przy użyciu kamery na szkoleniach organizowanych przez firmę XYZ. Podczas ćwiczeń, które obserwowałem na szkoleniach, charakterystyczna była otwartość i motywacja do uczestnictwa w pracy z kamerą oraz omawiania własnych „występów” z użyciem zrutyinizowanych kroków postępowania, skrzętnie opracowanych w podręcznikach ćwiczeniowych.

Osobną kategorią wydzielaną z programu ćwiczeniowego była kategoria obiekcji i rozwój umiejętności radzenia sobie z nimi. Menedżerowie nazywali obiekcjami takie pytania bądź twierdzenia kandydatów, które dotyczyły wątpliwości co do podjęcia decyzji o współpracy z firmą czy pracy w ubezpieczeniach. Podczas szkolenia dla Przedstawicieli związanego z radzeniem sobie z obiekcjami stosowano ćwiczenia nazywane „gorącymi krzesłami”¹¹⁶.

W pracy Menedżerów chodziło dokładnie o ten sam mechanizm – przepracowaniu takich przypadków służyły szkolenia. Menedżerom zapewniało wówczas „zastrzyk emocjonalny”, który miał ich uodparniać na odmowę, zachęcać do działań, poszukiwania rozwiązań zróżnicowanych problemów występujących w pracy z klientem.

Bierność zagraża nie tylko nam – partnerzy handlowi również mogą borykać się z tą przypadłością. Pasywnych ludzi trudno jest zjednać, ponieważ w istocie rzeczy zadowoleni są oni ze status quo i stronią od zmian. Człowiek, którego mamy zamiar pozyskać w charakterze klienta, musi charakteryzować się aktywnością (Ratzkowski, 2008, s. 99).

¹¹⁴ Czytaj więcej w: <http://www.assessmentcenters.org/pdf/00guidelines.pdf>, pobrano 5.01.2013.

¹¹⁵ Jeśli taki kontakt nie zdarzał się w ciągu kilku dni, Menedżerowie bardzo dbali o ponowne zainicjowanie kontaktu, jeśli mieli CV w skrzynce mailowej. Była to również jedna z rutyn w pracy Menedżera Zespołu.

¹¹⁶ *Gorące krzesło* to nazwa ćwiczenia, które rozpoczynało się od rytualnego utworzenia koła przez uczestników. Do środka wchodziła osoba, która miała za zadanie „odbijać” obiekcje, a uczestnicy naokoło mieli po kolei, jednym tchem te obiekcje wymawiać. Ćwiczenie to miało uodparniać Przedstawicieli (oraz Menedżerów – podczas symulacji spotkań rekrutacyjnych) na tzw. „nie” klienta lub kandydata. To ćwiczenie poprzedzano wprowadzeniem, w którym główną rolę odgrywały słowa: *tak naprawdę to pierwsze dwa razy ludzie odmawiają, bo im się nie chce myśleć* – tak uczyli prowadzący szkolenie.

W odróżnieniu od innych menedżerów i uczestników szkoleń w innych branżach, gdzie zazwyczaj w komentarzach uczestników pojawiał się silny opór, Menedżerowie Organizacji chętnie uczestniczyli w tego typu działaniach. To samo spostrzeżenie w swoich badaniach zanotował Fortuna (2012). Wskazał on na tego typu nastawienie w większości grup menedżerskich, które miał okazję prowadzić przez ostatnich kilkanaście lat.

Może to być predyktorem do pogłębienia badań tego typu. Praca emocjonalna, jaką bez wątplenia jest ta wykonywana przez Agenta Ubezpieczeniowego i Menedżera Sprzedaży, ma wpisany w kulturę pracy koszt emocjonalny wyższy od przeciętnego. Z drugiej strony, paradoksalnie, przejawia się to w motywacji do ćwiczenia rutyn i większym komforcie podczas tego typu zadań, co wynika z charakteru pracy sprzedawcy. Im większy koszt emocjonalny, tym większa wydaje się motywacja do udoskonalania własnej pracy emocjami wobec klienta, co w przypadku Menedżerów Zespołów jest elementem istotnym w pozyskiwaniu kandydatów na Przedstawicieli. Charakter pracy Przedstawiciela z klientami i Menedżera z kandydatem na Przedstawiciela jest pod wieloma względami analogiczny, a umiejętności „sprzedaży” zawodu Przedstawiciela podczas rekrutacji i selekcji decydują o powodzeniu całej strategii budowania zespołu sprzedaży¹¹⁷.

Rutyna rekrutacji przez znajomych i rodzinę miały nieco odmienny charakter. Główna różnica polegała na ustaleniu daty i godziny spotkania oraz argumentacji dotyczącej pomocy komuś, kto poszukuje pracy, a spełnia podstawowe kryteria, np. niekaralność, wykształcenie minimum średnie, doświadczenie w sprzedaży bezpośredniej (mile widziane)¹¹⁸. Takie zmienne Menedżerowie wymieniali w trakcie rozmów przy kawie, w celu uzyskania kontaktów do potencjalnych kandydatów. Wiąże się to z nawykiem intensywnie kształtowanym u Menedżerów Zespołów, dotyczącym liczby inicjowanych kontaktów do potencjalnych kandydatów. To Menedżerowie dzwonili więc do znajomego, znajomej bądź członka rodziny w celu przypomnienia i uzyskania kontaktu.

¹¹⁷ Podczas jednego z ostatnich szkoleń, które prowadziłem dla właścicieli placówek banku, dwoje uczestników opowiedziało o początkach własnej kariery w sprzedaży w bankowości. Opowiadali, jak zostali zrekrutowani do jednego z największych międzynarodowych banków jako sprzedawcy kart kredytowych. Otrzymali od swojego menedżera podstawowe wytyczne i przystąpili do pracy. Opowiadali, że było to szalenie trudne – przy wspomnieniach towarzyszyły im podobne emocje – jednak uparli się i po kilku dniach zaczęli osiągać swoje plany sprzedaży. Wspominali jednak, że gdy korzystają z takiego sposobu wdrożenia swoich pracowników w tej chwili, liczą się z tym, że wielu z nich nie wytrzyma dłużej niż rok. Podobnie było zresztą w ich przypadku. Wskazywali na taki sposób pracy jako pragmatyczne podejście do sprzedaży i uważali, że „to działa”. Jak widać, praca emocjonalna w tym zakresie ma ogromne znaczenie z punktu widzenia wydatkowania sił psychicznych, ma również wiele wspólnego z etyką działania, do której powracam w ostatniej części tej rozprawy. Podobne zjawisko dało się zauważyć w XYZ. 60–70% Przedstawicieli, którzy po 1,5 roku odchodzili z firmy, uzasadniało powody odejścia trudnym rynkiem, kosztami emocjonalnymi i dylematami etycznymi.

¹¹⁸ Materiał wewnętrzny XYZ.

Rekrutacja przez Przedstawicieli (Agentów) w oddziale również była aktywnością ćwiczoną na szkoleniach. Menedżerowie inicjowali swoją propozycję poprzez budowanie zespołu marzeń w oddziale¹¹⁹. Logika takiego postępowania, jak wyjaśniał trener podczas szkolenia, polega na motywowaniu Przedstawicieli do zapraszania osób, które znają, lubią i doceniają. Menedżer ma wówczas szanse na budowanie zespołu i poszerzanie go o ludzi, którzy prawdopodobnie okażą się lubiani i akceptowani, a dzięki temu – także bardziej zaangażowani w swoją pracę.

W badanej XYZ istotny był wątek wspierania się nawzajem w trakcie pracy z klientami. Wynikało to – paradoksalnie – z kultury rywalizacji o klientów oraz, rzecz jasna, z kultury wsparcia społecznego w oddziale. Kiedy Przedstawiciel pracuje na własnym *portfelu klientów*¹²⁰, rywalizuje z innymi o liczbę sprzedanych polis oraz ich wartość. Kiedy natomiast Przedstawiciele są na wspólnym obiedzie i dzielą się emocjami dotyczącymi postępowania kadry menedżerskiej albo klientów, mocno się wspierają. Tak więc postrzeganie własnej sytuacji zawodowej zależy od miejsca i czasu. Przechodzenie z roli sprzymierzeńca do roli konkurenta również jest rutyną – potrzebną do radzenia sobie z niepewnością i dynamiką pracy.

Rutyna rekrutacji dotycząca *centrum wpływu* jest modulem najdłużej ćwiczonym w XYZ na szkoleniach dla Menedżerów. Wynika to głównie z traktowania jej jako rutyny najbardziej użytecznej i motywującej dla odbiorcy. *Centrum wpływu* to osoba ze społeczności lokalnej, która, zdaniem ekspertów XYZ, powinna spełniać przynajmniej cztery warunki, czyli być:

1. znana i identyfikowana w środowisku lokalnym,
2. powszechnie szanowana,
3. zmotywowana do działania na rzecz społeczności lokalnej,
4. możliwie dostępna.

Parametry te wskazują na m.in. takie profesje: sołtys, wójt, prezydent miasta, lekarz, osoba duchowna, polityk, dziennikarz lokalnej gazety czy telewizji, dyrektor biura pracy. Wyżej wymienione stanowiska i zawody uczestnicy szkoleń wymieniali najczęściej. Dzięki zainicjowaniu kontaktu do tych osób Menedżerowie mieli możliwość uzyskania kontaktów

¹¹⁹ Mówienie o marzeniach, celach, realizacji i rozwoju to język charakterystyczny dla branży ubezpieczeń. Wymienione kategorie pojawiały się często w argumentacji Menedżerów podczas rekrutacji kandydatów na Przedstawicieli.

¹²⁰ Portfelem klientów Przedstawiciele i Menedżerowie Organizacji nazywają listę klientów, którą wypracował każdy z Przedstawicieli w toku własnej pracy. Nazwa ta jest motywowana formą współpracy z klientem, ponieważ to klient płaci w ramach swojego produktu ubezpieczeniowego bądź inwestycyjnego za obsługę, więc jest to rodzaj prowizji. Portfel klientów daje też możliwość stosowania tzw. *cross-sell* jako techniki dosprzedaży produktu, którego klient może potrzebować. Zwiększa to prawdopodobieństwo sprzedaży – w porównaniu z pierwszym inicjowaniem kontaktu z klientem.

do szerszego grona osób zainteresowanych zmianą pracy bądź znalezieniem zajęcia, które im odpowiada.

Miało to również znaczenie w budowaniu marketingu personalnego¹²¹ Menedżerów. Podczas szkoleń Menedżerowie dzielili się informacjami, które z *centrów wpływu* okazuje się najskuteczniejsze na ich terenie. Podczas jednego ze szkoleń Menedżer z północnej części Polski podał przykład Biura Rekonwersji Kadr¹²² przy Ministerstwie Obrony Narodowej – miejsca, w którym znalazł największą liczbę kandydatów do pracy. Biura te zajmują się przekwalifikowaniem kadr wojskowych przechodzących do rezerwy, co ma znaczenie z punktu widzenia kultury pracy, wymagającej wysokiej samodyscypliny i zaangażowania. Jak okazało się później, wielu majorów z rezerwy pracuje w branży ubezpieczeń. Stało się to widoczne również w XYZ.

Podczas innego szkolenia jeden z rezerwistów podszedł do mnie po zajęciach i rozpoczęliśmy rozmowę o wdrażaniu Przedstawicieli do zawodu. *To nieprawdopodobne, że ludzie nie wykonują tego, co mówią im Menedżerowie* – skomentował z uśmiechem. W trakcie dalszej rozmowy okazało się, że nawyki, które ma jako Menedżer w XYZ, pochodzą z kultury pracy w środowisku wojskowym. Takich historii zdarzyło się wiele podczas mojej pracy w XYZ – kilka z nich będę miał okazję przytoczyć.

Do rutyn rekrutacyjnych należały również specjalne dni rekrutacyjne wprowadzone¹²³ w XYZ, nazywane też dniami kariery¹²⁴, które miały testować motywację kandydatów do pracy w zawodzie Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Finansowego. Cały proces został ujęty w wytycznych XYZ.

„Dzień rekrutacyjny:

- Zaplanuj dzień rekrutacyjny w tygodniu, a potem zastosuj aktywności codziennie
- W tym dniu zajmij się tylko rekrutacją
- Poświęć czas na aktywną rekrutację – własne obserwacje. Odwiedź w tym dniu:
 - salony samochodowe
 - salony meblowe
 - Centra Handlowe
 - salony telefonii komórkowej
- Obserwuj bądź podegraj zainteresowanego Klienta. Zobacz, jak sprzedawca Cię obsługuje
- Nawiąż kontakt ze znajomym / członkiem rodziny. Zaprosz go na kawę, lunch.
- Skontaktuj się z wybranym „Centrum Wpływu”

¹²¹ Czytaj więcej w: L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996.

¹²² http://www.mon.gov.pl/pl/strona/20/LG_14_35, pobrano 3.11.2012.

¹²³ Jedną z charakterystycznych inicjatyw podjętych w trakcie badań była zmiana na stanowiskach kluczowych zarządzających w badanej XYZ. Powodowało to zmianę strategicznych oddziaływań „na teren”, którym zarządzali. Każdy z zarządzających miał inne, swoje własne, skuteczne metody, rutyny, nawyki działań oraz chciał je systemowo wdrażać w Departamencie i w oddziałach. Takich zmian przeszedłem aż pięć, co zdynamizowało moje badania pod względem głównej zmiennej, czyli nastawienia do zmiany.

¹²⁴ Zagadnieniem istotnym poznawczo będę chciał w przyszłości uczynić wymianę kadry menedżerskiej wewnątrz korporacji, ponieważ jest to zagadnienie o tyle istotne kulturowo, że w tej samej branży, w tej samej firmie są przeszczepiane inne wzorce postępowania i inna kultura, która wraz z transferem kluczowych menedżerów do innych firm wędruje i narzuca swoje własne, „sprawdzone w bojach” praktyki.

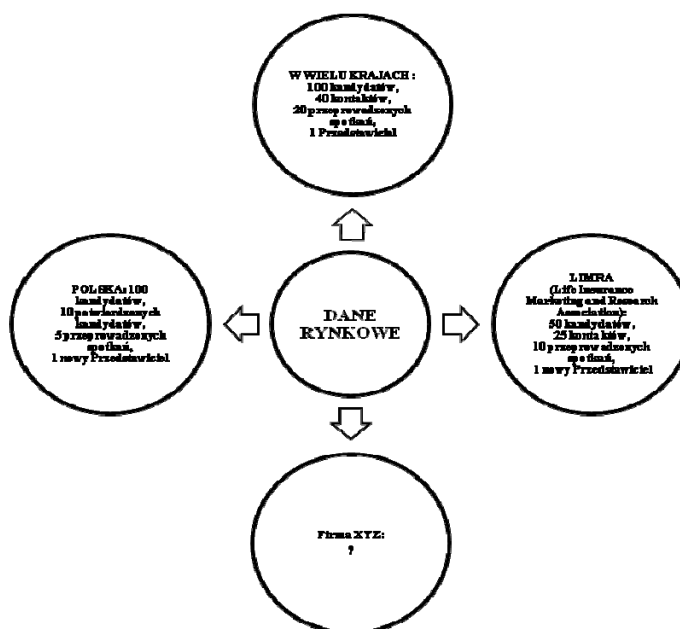
WAŻNE!

- Zapisz rezultaty – ilość pozyskanych kontaktów z potencjalnymi kandydatami
- Przedstaw raport z dnia rekrutacyjnego przełożonemu”
(podręcznik ćwiczeniowy dla Menedżerów Zespołów XYZ, 2009)¹²⁵.

Podczas szkoleń Menedżerowie mieli okazję wymieniać doświadczenia w postaci *best practice* i poszczególnych skuteczności wyrażonych w procentach albo w tabelkach, dzielić się narzędziami w programach typu Excel / Word, mającymi wspierać poszczególne rutyny rekrutacyjne. O narzędziach napisałem w osobnym podrozdziale, ponieważ terminologia używana w pracy Menedżera Zespołu jest charakterystyczna, wyróżnia się na tle wielu zawodów wykonywanych w świecie ludzi przez ludzi i dla ludzi.

Podsumowaniem aktywności rekrutacyjnej jest diagram skuteczności – jak nazywają go Menedżerowie XYZ – dotyczący ilości pracy, jaką statystycznie powinien wykonać każdy z Menedżerów.

Rysunek 29. Diagram skuteczności rekrutacyjnej Menedżerów Zespołów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych XYZ.

¹²⁵ Wszelkie badane przeze mnie materiały w XYZ, w szczególności te skierowane do Menedżerów Zespołów i Dyrektorów Oddziałów, charakteryzowały się nomenklaturą podobną do poradników sukcesu. Wiele tego typu tekstów jest napisanych sugestywnym językiem, osiąganym głównie poprzez stosowanie drugiej osoby liczby pojedynczej. Czytelnik ma wrażenie, jakby piszący zwracał się właśnie do niego. Ten zabieg stosuje się również w języku reklamy. Czytaj więcej w: J. Bralczyk, *Język na sprzedaż*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.

6.3.2. Rutyny selekcyjne

Rutyny selekcji są etapem, podczas którego Menedżer Zespołu ma za zadanie wyselekcjonować z puli kandydatów tych mających szansę na sukces w sprzedaży ubezpieczeń. Widać dość wyraźnie, że metody pozyskiwania kontaktów należą do klasycznych metod marketingu bezpośredniego.

Rutyny selekcyjne są modelem sita, które ma przeprowadzić kandydatów przez poszczególne etapy. Miary idealne przykładane do tzw. potencjału kandydata dla każdego są takie same. Poprzez sprawne wykorzystanie poszczególnych rutyn Menedżer zyskuje kompetencje selekcyjne i wyrabia sobie intuicję rekrutacyjną. Intuicja ta kształtuje się podczas każdego spotkania z kandydatem. Dało się zauważyć, że w miarę nabywania doświadczenia Menedżerowie zaczęli mieć własne preferencje w doborze kandydatów na Przedstawicieli. Uwidoczniło się to m.in. w wywiadzie z Menedżerem z centralnej Polski.

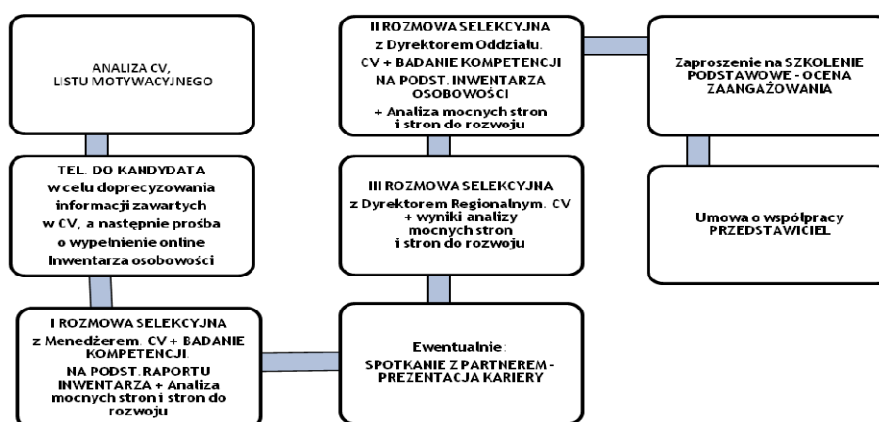
[X_5_Z_26]: „Aha, powiem tak, ja strasznie lubię osoby zaangażowane, jeżeli ktoś przychodzi do mnie na rozmowę rekrutacyjną, to nie musi być to jakiś, yyy, no nie wiem, superbrylant, czyli człowiek, który był Przedstawicielem ubezpieczeniowym czy Przedstawicielem handlowym gdzieś i miał superwyniki... Ja lubię pracować z ludźmi takimi do oszlifowania, czyli od początku wdrażać pewne nawyki, wdrażać im pewne zasady, lubię osoby, które chcą chcieć przede wszystkim, tak, czyli... no i ponieważ ja jestem takim pracoholikiem trochę, bo nie ukrywam, że dosyć dużo pracuję, to też staram się tym ludziom wpoić taką zasadę, nawet jeżeli nie... Masz gorszy dzień, zostań w domu, wyśpij się, naładuj energię, akumulatory i na drugi dzień po prostu przyjdź i ze zdwojoną siłą zacznij robić ponownie to samo. Yyyy... **tak jak mówię, no ja lubię osoby, no ambitne, które stawiają sobie określone cele**, jeżeli nie wiem, przykładowo nie wiem, chciałbym zostać Konsultantem, Specjalistą, kupić sobie mieszkanie, samochód, nie lubię, znaczy nie lubię to może złe słowo, natomiast, yyy, nie toleruję ludzi takich nie jakich, czyli nie mają żadnych celów, które chcieliby zrealizować przykładowo, **wiadomo, że osoba, która ma określone cele, będzie dążyła do realizacji tych celów**”.

W tym pogłębionym wywiadzie Menedżer wskazuje na znaczącą rolę rutyn w pracy samych Przedstawicieli, co już podczas pierwszych spotkań z kandydatem pozwala badać nastawienie do tego, co Menedżerowie Organizacji określają jako *ciężki kawałek chleba*.

Rutyny selekcyjne w XYZ były typowym standardem pracy oczekiwanym przez organizację od Menedżerów Zespołów Sprzedaży. Każda z rutyn charakteryzowała się swoją szczegółową procedurą postępowania – tym, co Leidner (1993) nazywała podczas badania w Combined Insurance standaryzacją zachowań. W praktyce, kiedy obserwowałem działalność poszczególnych Menedżerów we Własnej Sieci Sprzedaży, zauważyłem, że wiele z tych rutyn realizowano według własnych nawyków i przyzwyczajzeń, a nie dokładnie według standardów. Było to również spowodowane wieloma zmianami w szybko rozrastającej się sieci oddziałów sprzedaży.

Rutyny wymagały kształtowania w podobny sposób jak opisane wcześniej nawyki, natomiast z punktu widzenia czasu, jaki Menedżerowie spędzali na działaniach administracyjnych¹²⁶ wymagało to utrzymania wewnętrznej dyscypliny. Rutyny selekcyjne to proces, który w zarządzaniu zespołem sprzedaży ubezpieczeń powinien trwać cyklicznie przez cały rok.

Rysunek 30. Rutyny selekcyjne w XYZ.



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych XYZ.

Rutyny te prowadzą do oczekiwanych rezultatów w postaci zrekrutowania ludzi dopasowanych charakterologicznie do tego typu pracy. Analiza CV i listu motywacyjnego przebiega według określonych kroków, na które warto, zdaniem Instytutu LIMRA, zwracać uwagę¹²⁷. Menedżerowie starali się budować w kontakcie z kandydatami wrażenie uczestnictwa w procesie, który wyłania najlepszych. Podobny model postępowania realizował Dyrektor Oddziału podczas prezentacji dla kandydatów na Przedstawicieli i Menedżerów:

[X_1_14]: „Jeżeli Pani będzie chciała z nami pracować, a my będziemy wyrażać chęć współpracy z Panią, yyy, to bardzo dobrze, że Pani ma tę licencję, natomiast ja Panią zaproszę i tak na szkolenie podstawowe 152-godzinne, bo na tym 152-godzinnym to nie jest sama teoria, ale też już wprowadzamy elementy sprzedażowe i, yyy, umiejętności miękkie, w jaki sposób i praca w sprzedaży, jak się odbywa u nas w firmie. Yyy, jeżeli Państwo nie macie do mnie dzisiaj żadnych pytań, proszę sobie przygotować pytania na następne etapy rekrutacji. Osoby, które z Państwa które jeszcze nie wypełniły testu, żeby, żeby móc się umówić ze mną, będą musiały ten test wypełnić, natomiast osoby, które już ten test wypełniły, yyy, Menedżerowie, czy też osoby, które zapraszały na tę prezentację, wykonają telefon zapewne jutro, najpóźniej pojutrze, yyy, jeżeli Państwo, z Państwa strony będzie chęć dalszych rozmów, my przechodzimy z etapu rekrutacji do pro... etapu selekcji i wtedy

¹²⁶ 40% czasu pracy Menedżerowie Zespołu spędzali na obsłudze administracyjnej, a nie na realizacji rutyn dotyczących rekrutacji, selekcji i sprzedaży – badanie Boston Consulting Group w I kwartale 2010 r. w XYZ.

¹²⁷ Warto zwrócić uwagę na przeszczepianie amerykańskich wzorców na grunt polskiej branży ubezpieczeń, głównie jeśli chodzi o kulturę sprzedaży, oraz na wyższość wzorców amerykańskich nad innymi, wynikającą z istnienia etosu tego zawodu. Pamiętam, że wszelkie dane i rozwiązania przedstawiane przez LIMRA były dla uczestników badania w oczywisty sposób wiarygodne i sprawdzone, mimo braku tego typu wzorców w polskich warunkach, nie wspominając już o adaptacji kulturowej.

też będzie ta możliwość porozmawiania, zadania pytań. Od razu Państwu powiem, nie ma pytań tabu, nie ma pytań tabu, bo tak jak powiedziałem, ja chcę, żebyście Państwo wszyscy wiedzieli wszystko, jeżeli chodzi o będziemy podpisywać umowę, żeby to była przejrzysta współpraca, w jedną i w drugą”.

Podobne fakty przytacza jeden z Dyrektorów PZU w wywiadzie dla „Gazety Ubezpieczeniowej”:

– Ma Pan bardzo dobre wyniki w rekrutacji nowych agentów. Jak Pan to robi?
– Najpierw trzeba przekonać samego siebie, że rekrutacja i wdrożenie to podstawa zarządzania tym biznesem. Potem trzeba to po prostu zacząć systematycznie robić. Jeśli chcemy się rozwijać jako jednostka, to musimy rekrutować. Zarówno ja jako dyrektor, jak i moi menedżerowie musimy mieć rekrutację cały czas z tyłu głowy. Obowiązują tu podobne zasady, jak w prospectingu u agenta ubezpieczeniowego. Świetnego człowieka można zrekrutować wszędzie, nawet robiąc zakupy na stacji benzynowej. Trzeba mieć nawyk, żeby wszędzie pytać ludzi, czy czują się dobrze w tym miejscu, gdzie są, czy może chcieliby coś zmienić. Jednak najlepszym źródłem rekrutacji wartościowych agentów są agenci, którzy już u nas pracują. Jeśli ktoś jest dobry, to po pierwszych trudnych miesiącach przychodzą pierwsze sukcesy, większe pieniądze, inny styl życia. Znajomi sami zaczynają pytać, co ten ktoś robi, że tak się zmienił. Jeśli atmosfera w jednostce jest dobra, to taki agent odpowie znajomemu, że bardzo mu w tym pomaga jego menedżer, daje do niego telefon... Z rekrutacją agentów jest trochę tak: jak chcesz mieć dobrą rekrutację, to miej jak najwięcej dobrych agentów w jednostce – bo to oni są Twoją wizytówką i to oni właśnie są jak „plakat rekrutacyjny” w swoich środowiskach¹²⁸.

Każda z rutyn selekcyjnych charakteryzuje się określonymi celami, opartymi na kolekcjonowaniu przez Menedżerów określonej wiedzy dotyczącej potencjału kandydata do zawodu Przedstawiciela.

Heidema (2005, s. 43) pisze o zarządzaniu ludźmi w ubezpieczeniach w oparciu o taką rutynę: „Druga zasada opiera się na zachęcaniu. Ludzie, niczym rośliny, potrzebują opieki, żeby rosnąć i się rozwijać. Twoja agencja czy wydział musi być miejscem bezpiecznym i oferującym wsparcie agentowi”. Warunkiem sprawnej realizacji rutyn doprowadzających do pierwszego spotkania jest umiejętność „sprzedaży” zawodu¹²⁹. Przeprowadzenie kandydata przez poszczególne etapy w sposób motywujący polega na wykorzystaniu umiejętności perswazyjnych. Przejawia się to szczególnie w prezentacji firmy na pierwszym spotkaniu selekcyjnym, gdy kluczowe stają się umiejętności retoryczne, argumentowania i przekonywania kandydata do marki XYZ.

Podczas obserwacji w terenie XYZ zauważyłem, że Dyrektorzy Oddziałów, szczególnie ci doświadczeni, rozmawiali z kandydatami w oparciu o fakty dotyczące firmy i umiejętnie je komunikowali – w taki sposób, by informacje miały charakter motywujący,

¹²⁸ http://www.gu.com.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=40752&catid=142&Itemid=104, pobrano 3.11.2012 (wirtualna „Gazeta Ubezpieczeniowa”, 8/2011).

¹²⁹ Tak określano w XYZ perswazyjną umiejętność przekonania kandydata, „*że do zawodu się nadaje*”. Jest to charakterystyczne dla tej branży i wyróżnia ją na tle innych, ponieważ zazwyczaj procesy rekrutacji i selekcji nie są w firmach rozdzielane – to kandydatowi zależy na pracy, wynagrodzeniu i benefitach związanych z danym stanowiskiem. W branży ubezpieczeń jest odwrotnie – chyba że mamy do czynienia z wybitnym Menedżerem, który, mając bardzo dobry zespół, selekcjonuje kandydatów z powodu nadmiaru kontaktów. Takie osoby, jak zdążyłem się przekonać, są rozpoznawalne w środowiskach lokalnych, więc mieszkańcy danego środowiska zgłaszają się do Menedżera w celu uzyskania możliwości rozwoju kariery w ubezpieczeniach.

wskazywały, do jakiej „potęgi” kandydaci mogą przynależeć i co firma robi, by ich nauczyć tak istotnego społecznie zawodu¹³⁰. Dyrektor wyjaśnia to podczas prezentacji dla kandydatów na Przedstawicieli i Menedżerów. Zarejestrowałem takie wystąpienie.

[X_1_14]: „W jaki sposób to robimy, w jaki sposób, yyy, pracujemy z klientem, żeby rozpoznać jego potrzeby. To jest nasz model pracy (wykonuje gest obrazujący, ruch po linii koła w kierunku kandydatów do pracy, wyświetlając w tle slajd z tzw. kołem – cyklem sprzedaży firmy XYZ). Przynajmniej rozmawiamy z klientem, to, co się nazywa tutaj na tym slajdzie, Analiza Potrzeb Klienta, prowadzimy z klientem rozmowę, po pierwsze, czy ma jakieś potrzeby? Jeżeli nawet klient nie widzi tych potrzeb, czasami rzeczywiście jest tak, że klient nie ma żadnych potrzeb, yyy, ale czasami jest tak, że klienci nie dostrzegają pewnych potrzeb, nie zdają sobie z pewnych spraw, rzeczy, ta rozmowa jest po to, żeby albo te potrzeby klient zidentyfikował, dla nas, żebyśmy mogli przygotować odpowiednie rozwiązanie, albo żeby te klientowi te potrzeby w pewien sposób uzmysłowić, jeżeli są oczywiście jakieś obszary, które wymagają zabezpieczenia. Następnie dobieramy rozwiązanie, to jest już techniczna praca każdego Przedstawiciela tutaj u nas w biurze, yyy, i jeżeli produkt zostanie, czy też rozwiązanie zostanie przez klienta zakupione, stała opieka nad klientem. Tutaj bardzo dużą wagę przywiązujemy do tego, yyy, żeby ta opieka rzeczywiście miała miejsce, czyli kontakt z klientem, przynajmniej raz w roku, yyy, dlatego, że klient, kupując program długoterminowy, po to są programy długoterminowe. Jego potrzeby z czasem się zmieniają. Może zdarzyć się tak, że za rok ubezpieczenie na przykład na życie, które kupuje w tej wysokości, jest mu już niepotrzebne w tej wysokości za rok. Potrzeba więc je obniżyć, a to z kolei wpływa na pieniądze, które klienci wybierają. Ale może zdarzyć się też w drugą stronę, że to zabezpieczenie, które wykupił, albo inwestycje, które poczynił, są niewystarczające, i trzeba coś dokupić albo coś uzupełnić. Stąd ta opieka, stąd ta opieka jest bardzo ważna. Jeżeli Przedstawiciel odchodzi z pracy, bo to może się zdarzyć, tak jak w każdej pracy to się zdarza, zostaje taki klient przydzielony innemu Agentowi, ten Agent się opiekuje, znając historię, spotyka się z klientem i mówi, że się będzie teraz opiekował i dokonuje też bardzo szczegółowej analizy tego klienta, czy czegoś nie trzeba zabezpieczyć”.

Znaczenie opieki nad klientem jest przez badanych Menedżerów Organizacji wyraźnie podkreślane w trakcie procesu selekcji kandydatów. Zauważyłem, że w oddziałach, w których Menedżerowie pracowali dłużej niż dwa lata, mówiono o wielu doświadczeniach, często bardzo pozytywnych, we współpracy z klientami. Sposób komunikowania był wówczas znacznie bardziej integralny, ponieważ znajomość poszczególnych rutyn i umiejętność ich płynnego stosowania we współpracy z klientem stały na znacznie wyższym poziomie niż u Menedżerów pracujących od niedawna albo próbujących tego typu pracy, by się sprawdzić.

Warto tu przywołać sytuację, w której Menedżer, uważany powszechnie za profesjonalistę, proponował mi określony produkt ubezpieczeniowy. Pamiętam, jak podchodził do mnie trzy razy, by dodawać kolejne treści, np. *Wiesz, że nie jesteś do końca zabezpieczony, a jeździsz wiele kilometrów w trasie*. Wcześniej Przedstawiciel tego Menedżera przeprowadził ze mną druk Analizy Potrzeb Klienta, znał więc wszelkie informacje o bezpieczeństwie finansowym moim i moich bliskich. Doświadczyłem

¹³⁰ Znaczenie społecznej funkcji zawodu było jedną z korzyści, których komunikowania uczeni byli Menedżerowie. Chodziło o uświadamianie klientowi podczas spotkań, w jakiej sytuacji finansowej jest on sam i jego bliscy.

wówczas tego, co można nazwać „wiarą w ubezpieczenia” – dopiero moja trzecia odmowa położyła kres próbom.

Zaobserwowałem tu rutynę konsekwencji Menedżera i Przedstawiciela. Nie sposób im odmówić determinacji i wspomnianej już wiary w to, co robią. Pod względem wyczucia i społecznego taktu ich strategia nie była jednak najlepsza. Rutyna konsekwencji miała służyć osiągnięciu celu, czyli podpisaniu umowy – tym razem przeze mnie. Realizowano tę rutynę również po to, by nie było miejsca na niepewność i wątpliwości – przede wszystkim w głowie samego Menedżera czy Przedstawiciela.

W stosowaniu rutyny selekcyjnej w rekrutacji charakterystyczne było prowadzenie rozmowy z kandydatem w oparciu o określone kroki – ich stosowania wymagała kadra zarządzająca XYZ. Elementem znaczącym był test – inwentarz osobowości, który, wypełniony przed spotkaniem, był przygotowywany automatycznie jako raport dla Menedżera, ze wskazanymi mocnymi stronami i stronami do rozwoju w zakresie kompetencji oczekiwanych przez firmę¹³¹. Zawarte w raporcie indywidualnym kompetencje i poziom ich nasycenia¹³² sugerowały, jakie pytania będą Menedżerowi służyły do zweryfikowania deklarowanych w teście mocnych stron i do dopytania o elastyczność w kontekście stron do rozwoju.

Wywiad behawioralny, jak nazywali tę część Menedżerowie Organizacji, spotykał się ze zróżnicowanymi opiniami w XYZ, w szczególności w terenie. Menedżerowie z czołówki skali wyników albo wykraczający ponad średnią firmową wyraźnie wskazywali jednak na użyteczność stosowania takich narzędzi oceny kompetencji kandydatów. Wymagało to szkolenia, a gdy fluktuacja na stanowiskach menedżerskich zaczęła wynosić ok. 30%, wyraźne deficyty w tym obszarze spowodowały obniżenie skuteczności użycia tego narzędzia wspierającego proces selekcji.

Miało to również znaczenie marketingowe, ponieważ kandydaci wprowadzani w rozbudowany proces selekcji znacznie częściej byli zmotywowani do uczestnictwa i „dostania się” do zawodu. Podczas szkolenia wzmiankowanego wcześniej jako Tydzień XYZ firma przywiązywała wyjątkowo dużą wagę do budowania kultury aspiracji, co przejawiało się we wspomnianym nadmiarze stylistycznym (Rothenbuhler, 2003, s. 51-52; Krzyworzeka, 2010, s. 72-80). Polegało to na aktywnościach mających podnieść poczucie własnej wartości kandydatów (wówczas już przyjętych do współpracy) i wesprzeć

¹³¹ Szczegółowy zakres kompetencji przedstawiam w podrozdziale dotyczącym *soft skills*.

¹³² Poziom nasycenia to tendencja zapisana na dziesięciostopniowej skali.

budowanie w nich aspiracji do stawania się bardziej pewnymi siebie „ludźmi sukcesu” o określonym wizerunku, manifestowanym ściśle zdefiniowanym ubiorem, sposobem komunikacji i wiarą w to, co robią.

Podczas przedstawiania się na forum przykładem takiej aktywności było sumowanie liczby lat doświadczeń zawodowych trenerów prowadzących. W kilkunastoosobowych grupach ta liczba sięgała zazwyczaj kilkudziesięciu, czasem stu lat. Poprzez takiej małe kroki XYZ konsekwentnie realizowała strategię dotyczącą kultury aspiracji. Trenerzy (znaczną część spotkań prowadzili również wyróżniający się w danym regionie Menedżerowie Zespołów i Dyrektorzy Oddziałów) zajmowali się nie tylko szkoleniem, lecz także rozmowami kulturalnymi, nad którymi czuwał Dyrektor Regionalny wraz z odwiedzającymi uczestników szkolenia Członkami Zarządu albo Dyrektorami wyższego szczebla.

Ważnym elementem pierwszej rozmowy z Menedżerem było przedstawienie kariery poziomej i pionowej, jaką mogli planować kandydaci do pracy. Tę kompetencję szczególnie intensywnie ćwiczyli na jednym z etapów przygotowania do prowadzenia tego typu spotkań, ponieważ to ona często decydowała o powodzeniu całego procesu¹³³.

Budowanie wiarygodności marki i korzystanie z reguły niedostępności do zawodu¹³⁴ to cele, które na początku swojej kariery chciała osiągnąć większość Menedżerów. Działania takie stosują w szczególności Dyrektorzy Oddziałów, np. podczas zarejestrowanej przeze mnie prezentacji.

[X_1_14]: „(...) Miałem propozycję pracy w ubezpieczeniach, w tym momencie już 15 lat temu, bo mój szwagier pracował w ubezpieczeniach i pracuje do tej pory, ale ubezpieczeniowe. Prowadziłem rozmowy z trzema bankami, i nie wiem, dlaczego, jeżeli spytacie mnie Państwo dlaczego, nie odpowiem Państwu, dlaczego, odpowiedziałem na takie duże ogłoszenie (obrazuje rękami wielkość ogłoszenia przed oczami słuchaczy) w „Gazecie Wyborczej”, na pół strony wmontowane XYZ, wiedziałem, że XYZ to jest firma ubezpieczeniowa. **Wysłałem aplikację, na drugi dzień zadzwonił do mnie Dyrektor jednego z Oddziałów, no i przeprowadził tak ze mną cykl rekrutacyjny, że zrezygnowałem z pracy w banku, wtedy znalazłem się tutaj.** Pół roku sprzedawałem produkty ubezpieczeniowo-finansowe. Po pół roku A zaproponował mi stworzenie własnego zespołu, yyy, i po 1,5 roku, yyy, prowadzenia własnego zespołu, Dyrektor Regionalny zaproponował mi stanowisko Dyrektora, no i jestem”.

Technika przykładu własnego to jedna z technik najczęściej stosowanych w pracy z kandydatami. Narrację tego typu obudowywano często historią, która miała pokazywać kandydatowi bliskość jego sytuacji i sytuacji zarządzającego Menedżera w przeszłości:

¹³³ W rozdziale poświęconym motywacji piszę również o szkoleniach, podczas których wiele metod diagnostycznych służy poznaniu motywatorów właściwych każdemu z Przedstawicieli i Menedżerów.

¹³⁴ Coraz częściej kandydaci są dzięki internetowi praktycznie przygotowani do rozmów, więc wielokrotnie wiedzą, że dostępność do zawodu oprócz obostrzeń prawnych jest praktycznie nieograniczona, chociaż część bardzo produktywnych oddziałów wyraźnie pracuje na parametrach ograniczania dostępności.

Czytaj więcej w: <http://www.psychomanipulacja.pl/art/reguly-cialdiniego.htm>, pobrano 3.11.2012.

[M_1_S_S]: „Witam Państwa bardzo serdecznie, moja przygoda z ubezpieczeniami, może powiem coś o sobie. Mam niecałe 50 lat, dwoje dzieci dorosłych, 3 psy w domu, były 4, ale niestety wiek już nie pozwolił dotrwać. W każdym bądź razie, to tyle, jeżeli chodzi o... **no i własny dom, gdzie tutaj na obrzeżach, można powiedzieć, że postawiony dzięki właśnie firmie ubezpieczeniowej, no ale to tak dygresja mała.** Natomiast jeżeli chodzi o rozwój w ubezpieczeniach, rozwój finansowy w ubezpieczeniach, finansach i tak dalej, to sprzedaż. Sprzedaż, 16 lat jestem na własnej działalności, wprowadzałem szafy, te drzwi przesuwne tak zwane tutaj pierwszy sprowadziłem, to rozwinąłem sieć, podobnie jak kolega, też miałem kilka punktów sprzedaży, później były różne potyczki. Trochę była praca za granicą, no i tak idąc sobie pewnego dnia, w chwili wolnej, puknąłem do firmy ubezpieczeniowej, wtedy to się nazywało WELUR, no i zapytałem się, czy jest jakaś praca, tak od niechcienia. Zaproszono mnie na rozmowy. Rozmowa była bardzo ciekawa, tu mogę powiedzieć taką małą ciekawostkę, może będzie trochę śmiechu, że na pierwszej rozmowie powiedziałem, że Dyrektorka patrzy na mnie wzrokiem bazyliuszka. Po czym zostałem wyproszony za drzwi. Ale za dwa dni zadzwoniono do mnie i poproszono, jeszcze raz żebym przyszedł. Jednak było coś w tej rozmowie – to taka ciekawostka (uśmiech). No i tak sobie tutaj jestem, znaczy się odkąd się zmieniła marka z WELUR tam przez KOLUR, weszliśmy w XYZ, czyli ten cały okres do XYZ byłem Przedstawicielem, to jest około 6,5 roku, przechodząc wszystkie tam, że tak powiem progi, **Kluby Srebrne**¹³⁵, **Kluby Złote, Platynowe** i tak dalej. W XYZ zdążyłem dojść tylko do **Eksperta**, po czym zaproszono mnie, żeby swoją wiedzą się podzielił z innymi, ponieważ stwierdzono, że to podobno potrafię, więc zostałem w tym momencie Menedżerem, no i tak jestem tutaj praktycznie już 3,5 roku Menedżerem i uważam, że na tę chwilę lepszej pracy nie ma. Tyle!”.

Ekspozycja zróżnicowanych historii po to, by inni uczestnicy sytuacji społecznej mieli szansę się w niej odnaleźć i pozbyć się niepewności, jest zabiegiem wywodzącym się z badań Malinowskiego nad Trobriandczykami:

Słowa występujące w narracji, mimo że nie mają swego pierwotnego, pragmatycznego znaczenia, odgrywają jednak pewną rolę. Narracje są zazwyczaj formą rozrywki, czasami czegoś uczą, ale zawsze pełnią ważniejszą funkcję. Święta opowieść plemienna powtarzana po to, by usprawiedliwić istniejący porządek społeczny lub zasady moralne, by wyjaśnić rytuał lub naświetlić misteria religijne, ma największe znaczenie, gdyż systematyzuje wierzenia i reguluje zachowania (Malinowski, 1987, s. 92).

6.4. Rytuały zarządcze w procesie wdrażania Przedstawicieli

Rytuały zarządcze w strukturze zarządzania sprzedażą w XYZ charakteryzowały się określonymi praktykami, które miały równie określone cele we współpracy z Przedstawicielami. Proces ten był motywowany płynną zależnością pomiędzy rekrutacją, selekcją a wdrożeniem – przy czym w procesie wdrożenia Przedstawiciele często konfrontowali własne (czyli uzyskane wcześniej od zarządzających) informacje z rzeczywistością zastaną w określonej placówce.

Kiedy zostawali przyjęci przez zarządzających do społeczności XYZ, stykali się z rzeczywistością lokalną w oddziale, w którym Przedstawiciele mieli wyrobione zdanie na

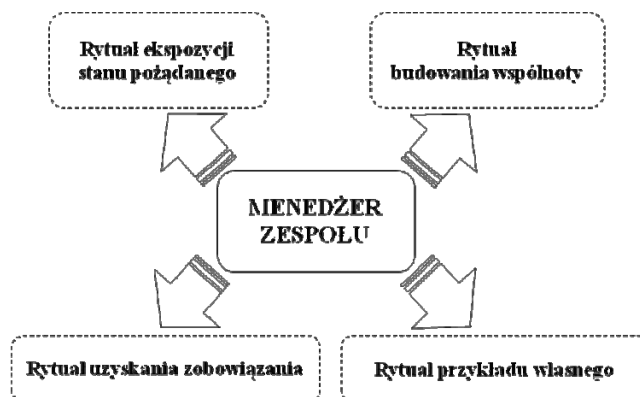
¹³⁵ Nazwy klubów dotyczą podobnej klasyfikacji Przedstawicieli jak Konsultant, Specjalista i Ekspert w XYZ. Przejście przez poszczególne kluby oznaczało osiąganie coraz to wyższych wyników sprzedaży pod względem jej jakości i ilości. Nazywanie Agentów Ubezpieczeniowych o określonych osiągnięciach klubami było w Polsce lat 90. XX w. praktyką (modą) często spotykaną w sprzedaży bezpośredniej.

temat zarządzających. Taką sytuację zaobserwowałem w dwóch oddziałach. Oddział na południu miał integralną kulturę przedstawianą przez Menedżera i Dyrektora, spójną ze zdaniem Przedstawicieli pracujących w placówce. Przejawiało się to w znacznie lepszych efektach pracy poszczególnych Przedstawicieli. W placówce w centralnej Polsce natomiast okazało się, że to, co deklarują przełożeni w procesie rekrutacji, a w szczególności – selekcji, nie ma wiele wspólnego z rzeczywistością. Przedstawiciele, dość słabo przygotowani do wykonywania zawodu, dzielili się opiniami z kandydatami do zawodu. Pokazało to słabość procesu wdrożenia do zawodu, czyli procesu kluczowego z punktu widzenia kultury pracy zespołu.

Tak więc rytuały realizowane od początku zaangażowania kandydata aż po okres wdrożenia do zawodu wymagały od zarządzających traktowania ich w kategoriach procesu, a nie incydentalnych zjawisk. Rytuały tego typu dotyczyły relacji Menedżer Zespołu – Przedstawiciel, Dyrektor Oddziału – Menedżer Zespołu, Dyrektor Oddziału – Przedstawiciel i zostały zdefiniowane jako działania w relacjach *one to one*, mające charakter motywujący, zarządczy, korygujący, monitorujący.

6.4.1. Rytuały Menedżerów Zespołów

Rysunek 31. Rytuały Menedżera Zespołu skierowane do Przedstawicieli.



Źródło: opracowanie własne.

Każdy z tych rytuałów stosuje się na każdym etapie współpracy, już od procesu rekrutacji (opisałem go w rozdziale dotyczącym rekrutacji), każdy jest charakterystyczny dla poszczególnych, kolejnych rutyn. W *rytuale ekspozycji stanu pożądanego* Menedżer wskazuje Przedstawicielowi stan pożądaný w karierze w świecie finansów i ubezpieczeń:

Ankieta nr 3: Wsparcie pozytywne merytoryczne i psychologiczne, wszelkie sposoby wywołania entuzjazmu dla aktywności sprzedażowych

Ankieta nr 4: Motywacja, indywidualna rozmowa + pokazywanie celu, dyscyplinowanie, raportowanie, rozliczanie, wiara w ich sukces

Ankieta nr 8: 1) Poznanie ich aspiracji, celów, marzeń 2) Rozmowa odnośnie aktywności
 Ankieta nr 14: Staram się ich motywować, rozmawiać, znaleźć wspólny cel, pokazać rezultaty, które mogą osiągnąć
 Ankieta nr 16: Pokazuję cele, możliwości
 Ankieta nr 18: – planuję

6.4.1.1. Rytuał ekspozycji stanu pożądanego

Rytuały ekspozycji stanu pożądanego pełniły przede wszystkim funkcję wzbudzenia u Przedstawicieli aktywności związanych z realizacją poszczególnych rutyn. W terenie badawczym powszechnie stosowano modele statystyczne, wskazujące na obecność omawianych tu rytuałów w działaniach związanych ze sprzedażą. Główny nacisk kładziono na liczbę spotkań z klientem, na których w początkowej fazie obecny był również Menedżer.

W toku pracy z klientem Przedstawiciel miał za zadanie obserwować pracę Menedżera, co w praktyce prowadziło do przejmowania steru przez Przedstawiciela na dalszych etapach pracy. Wdrażany Przedstawiciel był wciąż otoczony wizjami przyszłych stanów pożądanых. Menedżer z południa Polski w pogłębionym wywiadzie wskazał na *aspiracje finansowe* jako stan pożądaný, który powinien cechować Przedstawiciela wchodzącego do zawodu.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
<p>[M1_K30]: <i>Widzisz, akurat to u mnie jest bardzo proste, dobrym przykładem jest M. Jak on przyszedł do mnie... Najbardziej mi się u niego podoba, kiedy mówi: „Paul, jakie ja miałem szczęście, że akurat tamten oddział był zamknięty i trafiłem na ciebie”. Do tej pracy człowiek musi mieć pozytywne zakręcenie, gdzieś w oku. Ja nie wiem, z doświadczenia to widzę i znowu mam dwóch ludzi bardzo młodych i boję się, że... podjęcia decyzji, żeby ją teraz podjąć, ich teraz przyjąć, że jak firma wprowadzi standard profilu z wiekowym tym, to może się okazać, że oni się nie załapią, a ja w oku widzę ten błysk oka, to pozytywne zakręcenie. Tylko muszą jeszcze sprawdzić co do rzetelności, bo to są kompetencje, to są to rzeczy bardzo ważne. Od czasu rekrutacji rzetelność danych jest najważniejsza, wszelkiego rodzaju jakieś matactwa, krętactwa to jakoś mi nie po drodze, po prostu to później wyjdzie, kombinacje wszelkiego rodzaju wychodzą. Jeżeli ktoś nie jest nastawiony na kontakt z ludźmi, pytanie... co jest, może zadam inne pytanie, jakie są pozytywne aspekty pracy w sprzedaży, słyszę, że kontakt z klientem, aha, a dlaczego? I dopytuje dlaczego... To znaczy, że ten człowiek wie, czym jest kontakt z klientem, i że on jest ciekawy tych ludzi, a negatywne aspekty to też, czasem kontakt z klientem, że klient jest czasem po</i></p>	<p>„Trafienie” na Menedżera – pozycjonowanie w hierarchii lepszych, gorszych Menedżerów</p> <p>„Błysk oka, pozytywne zakręcenie”</p> <p>Rzetelność i kompetencje</p> <p>Wiedza, czym jest kontakt z klientem</p>

<i>prostu trudny no... więc. Dla mnie ważne jest pozytywne zakręcenie, nastawienie na klienta, no i przede wszystkim aspiracje finansowe, jeżeli pytam o to, jeżeli ktoś mi mówi, on ma aspiracje finansowe zarobić 1500 złotych, 2000, przykro, ale nam nie po drodze.</i>	Aspiracje finansowe
---	---------------------

6.4.1.2. Rytuał budowania wspólnoty

Rytuał *budowania wspólnoty* był wskazywany w dużej części pogłębionych wywiadów z Menedżerami. Wynika to – paradoksalnie – z kultury nastawionej na kolektywizm. Paradoksalnie, ponieważ również indywidualizm i dążenie do własnych osiągnięć są silnie eksponowanymi efektami pożądanymi. Kolektywizm przejawiał się w działaniach o charakterze wspólnotowym, jak np. wspólne sesje telefoniczne, o czym pisałem w rozdziale poświęconym rutynom. W oddziale we wschodniej Polsce Menedżerka wskazywała na różne elementy budowania wspólnoty.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
<p>[M3_K26]: (...) czyli na przykład jak jest jakiś problem, tak, to staram się od razu poddać go dyskusji bez oceniania, bez krytykowania przedstawić swój punkt widzenia i poprosić o informację zwrotną dlaczego, może na przykładzie, yyy, mieliśmy ćwiczenia warsztatowe z (nazwa produktu ubezpieczeniowo-finansowego), no i oczywiście jest duża grupa Agentów¹³⁶ dojrzałych, yyyyyy, którzy w różnych sytuacjach różnie się zachowują, no i poddali oczywiście, któryś tam enty raz ocenie ten (nazwa produktu), yyy, wychodząc od negatywów zupełnie... yyyy, no i wiadomo, że młody Agent, który jest nastawiony na (nazwa produktu ubezpieczeniowo-finansowego), bo... bo widzi te korzyści, cały czas w trakcie procesu wdrożenia są prezentowane i przedstawiane, bo stary Agent, jeśli pomarudzi, to i tak pójdzie i sprzeda ten (nazwa produktu ubezpieczeniowo-finansowego), bo czasami wiadomo, są takie różne zachowania się pojawiają, więc poprosiłam młodych Agentów o spotkanie, że już im dziękuję, i zostaliśmy ze starymi Agentami i mówię: odpowiedzialność zbiorowa, że wszyscy odpowiadamy za wdrożenie młodych Agentów, że wy też w tym uczestniczycie, bo tworzymy grupę, na bieżąco, jak widzisz tutaj problem, dlaczego tak się dzieje, bo wiadomo, że każdy ma gorszy, lepszy dzień, to nie wolno na forum publicznym, bo to, bo to niekoniecznie wpływa dobrze, zresztą wyszłam od pytań, jak to na nas zadziało, że były takie opinie, że Boże taka demotywacja, zamiast</p>	<p>Poddawanie problemów dyskusji bez oceny</p> <p>Swój punkt widzenia i informacja zwrotna</p> <p>Ćwiczenia warsztatowe z produktu</p> <p>Agenci dojrzały</p> <p>Oceniali produkt negatywnie</p> <p>Młody Agent na początku był nastawiony na ten dokładnie produkt, „widział korzyści”</p> <p>Spotkanie ze starymi Agentami po wspólnym spotkaniu starych z młodymi</p> <p>Wszyscy odpowiadamy za wdrożenie Agentów, tworzenie grupy, wzmacnianie poczucia tożsamości</p> <p>Prośba do starych Agentów o rezygnację z komentarzy na forum publicznym</p> <p>Wyjście od pytań, jak to na nas zadziało Demotywacja zamiast dodać skrzydeł</p>

¹³⁶ W części oddziałów w Polsce, w których skład kadry jest relatywnie stały, podczas badań nie używano nazwy „Przedstawiciel” wywodzącej się z XYZ, lecz „Agent Ubezpieczeniowy”, co było charakterystyczne dla przywiązania do pierwotnego etosu zawodu. Ten pierwotny etos zawodu w Polsce był kreowany przez wspomniany już instytut LIMRA, który w latach 90. XX w. szkolił pierwszych wówczas agentów ubezpieczeniowych z towarzystw pojawiających się na rynku polskim.

<p><i>dodać skrzydeł, to gdzieś tam, yyy, ta energia uszła, tak, no bo wiadomo, że jak się nakręcamy negatywnie, no to, niż pozytywnie, więc generalnie tak od razu staram się poddawać dyskusji takie sytuacje, no i też, mówię wprost tak, yyy, taka uczciwość po prostu uczciwość, bo w relacji obowiązków, zakresów, w ogóle aktywności, to ja wiem, że oni naprawdę podają prawdziwe dane, nawet jeżeli one są gorsze, bo powiedzą mi (imię i nazwisko Przedstawiciela) słuchaj, no dzisiaj miałem nic, nie chciało mi się pracować, ja wiem, że oni mnie nie okłamują, więc z tej strony informacja to, że ja też jestem taka szczerą i mówię o tym, że na przykład mnie to bolało, ja jestem z nimi normalnie od a do z się z nimi umówić, tak właśnie z nimi rozmawiam, że mnie to zabolalo, bo ja oczekiwałam, że np. rozmawiam z ekspertem od siebie wsparcia, bo ty jesteś ekspertem i powinieneś być przykładowym, negując pewną sytuację i tak, yyy, sobie nie polepszymy. Znaczący my wiemy, że nie mamy na to wpływu, tak, bo to jest stały element w korporacji, ale zasiałeś wątpliwość, no i jakieś takie u młodego Agenta tak, który dopiero zaczyna takie niepożądane może postawy i zachowania, no mówię, myślałam, że będziesz dla mnie wsparciem. Tutaj odwołuję się też do tego, dlatego szczerze o tym rozmawiam, i tak szczerść, odpowiedzialność.</i></p>	<p>Energia uszła</p> <p>Od razu poddawać pod dyskusję takie sytuacje Uczciwość</p> <p>Podają prawdziwe dane dotyczące obowiązków – w to wierzy Menedżer</p> <p>Agenci nie okłamują Menedżera – wiara Menedżera Podkreślanie szczerości, mówi o tym, że ją to bolało</p> <p>Oczekuje wsparcia od ekspertów – dotyczy „starych” Agentów</p> <p>Rezygnacja z zasiewania wątpliwości, takie podejście powoduje niepożądane postawy rozpoczynającego Agenta</p>
--	--

Budowanie wspólnoty miało charakter symboliczny – jak w cytowanym wyżej pogłębnym wywiadzie z Menedżerką. Podobnie wyglądało to u Menedżera z centrum Polski – z tą różnicą, że on wskazywał na własne podejście, eksponował 1 os. l. poj.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
<p>[Badacz]: (...) na czym polega Twoja praca tak na co dzień, z Twojej perspektywy, ja jako M. M. powiem, na czym polega moja praca?</p>	<p>Praca Menedżera Zespołu</p>
<p>[M5_M26]: Generalnie moja praca polega przede wszystkim na współpracy z ludźmi, ponieważ ja jestem osobą, która tak jak nawet dzisiaj rozmawialiśmy, znaczy typem osobnika takiego stadnego, ja lubię dobrze funkcjonować z ludźmi, yyy, lubię, żeby ta atmosfera była taka, no może przyjacielska to za dużo powiedziane, ale żeby nie było zgrzytów w zespole. Każda sytuacja, która jest jakimś niefartem w zespole, jest od razu przeze mnie w zarodku, że tak powiem, zbijana. Czyli jeżeli jest taka sytuacja, to zwołuję takie spotkanie zespołu i wyjaśniamy sobie w cztery oczy, dlaczego. Dla mnie dobra atmosfera w pracy to jest podstawa.</p>	<p>Współpraca z ludźmi</p> <p>Jestem osobnikiem stadnym</p> <p>Żeby nie było zgrzytów w zespole</p> <p>Sytuacje – „niefarty” są w zespole w zarodku zbijane</p> <p>Dobra atmosfera w pracy jest podstawą</p>

W ankietach jakościowych Menedżerowie poszerzali ten repertuar o inne, łączone z pracą indywidualną, aspekty budowania wspólnoty.

Pytanie: Jakie działania stosujesz wobec Twoich Przedstawicieli, ażeby zachęcić ich do wytężonej pracy [ukierunkowanej na etyczne rezultaty sprzedażowe]?

Ankieta nr 1: tworzenie i dbanie o dobrą atmosferę w zespole

Ankieta nr 2: Wspólna praca z zespołem oraz wspólna praca z każdym z jego członków z osobna. Każdy z nich ma inne motywatory, staram się aby zespół był zespołem

Ankieta nr 10: Rozmowy na bieżąco połączone z raportowaniem. Oprócz tego organizuję mojemu zespołowi od czasu do czasu imprezy integracyjne

Ankieta nr 14: Codzienne raporty, spotkania zespołu (1 raz w tygodniu).

Pytanie: Co w postępowaniu Przedstawicieli ułatwia Ci współpracę z nimi?

Ankieta nr 4: Dobre porozumienie, odpowiedzialność, wzajemny szacunek

Ankieta nr 5: Zaufanie, wzajemne wspieranie się

Ankieta nr 6: Szczerłość i wzajemne poznanie się – szeroko rozumiane

Ankieta nr 7: To, że mi wierzą i ufają

Ankieta nr 8: otwartość, szczerłość

Ankieta nr 9: Traktuję ich jak najlepszych kumpli

Ankieta nr 17: Dobry – przyjacielski – koleżeński kontakt.

Pytanie: Z jakiego powodu?

Ankieta nr 5: Zżyta grupa, która ufa, ułatwia przepływ komunikacji a jak ona istnieje to ½ roboty za sobą.

6.4.1.3. Rytuał przykładu własnego

Rytuał przykładu własnego polega na komunikowaniu strategii i praktyk z własnego doświadczenia Menedżera, które w jego rozumieniu sprawdzały się w przeszłości.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
<p>[M5_M26]: <i>Powiem w ten sposób, ja pokazuję na własnym przykładzie wszystko i jeżeli chodzi o młode osoby, biorę takiego młodego Przedstawiciela i jeżdżę z nimi na spotkania, i staram się pokazać, jak ja to robię, tak. Natomiast ewentualnie jeżeli ktoś czuje się już mocno na siłach, żeby takie spotkanie poprowadzić, to prowadzi młody Przedstawiciel, ja jestem na zasadzie, jak ja to nazywam brzydko, koła ratunkowego, jeżeli widzę, że chociaż, jak ręka, jak ja to nazywam, to wkraczam, wkraczam do akcji i pomagam danemu Przedstawicielowi, nie jest to na zasadzie karania, tylko na zasadzie takiej rozmowy między nami, co ja bym mógł ewentualnie, znaczy jak bym inaczej poprowadził to spotkanie. Jeżeli widzę, że są nawet braki na spotkaniu, to nie wtrącam się, nie, nie biję go w łokcie, tylko po spotkaniu sobie wyjaśniamy, jak to wszystko wygląda, czyli na zasadzie wsparcia. Natomiast jeżeli chodzi o tych starych Agentów, w cudzysłowie, to oni też czasem potrzebują takiego kopa, tam zdarzają się przypadki, że przyjdzie i jeden Przedstawiciel, czy jedna Przedstawicielka do mnie i powie „Mirek, coś jest nie tak, co my możemy zrobić”, ja mówię, no wiem, że jestem młodszą osobą, no doświadczeniem wiadomo oni mnie przerastają, natomiast w ich pracę wkrada się taki pewien marazm, pewna rutyna. I od czasu, do czasu z jednym, z drugim, nawet jeżeli chodzi o ekspertów, mogę przejechać się na spotkanie, żeby powiedzieć, co ja bym ewentualnie zmienił, tak. Są przykłady, byłem na przykład ostatnio z jednym z lepszych Przedstawicieli, jeżeli chodzi o Polskę, no i doszliśmy do pewnych wniosków, i on na przykład popełnia błędy, co można zmienić. Była taka sytuacja, że, no, że on sugeruje klientowi, że no nie wiem, po jakichś dwóch, trzech próbach ten klient może zrezygnować z tej polisy, przykładowo... czyli daje taką furtkę klientowi, no a po tym spotkaniu, jak spotkaliśmy się później indywidualnie, to przy mnie stwierdził, to, że WJS mu leci, to może być przyczyną to, że daje klientowi furtkę, swojemu klientowi, taką możliwość, że on może w danym momencie, no nie wiem, zerwać tą polisę, bez żadnych konsekwencji. Co ja jeszcze mogę powiedzieć?</i></p>	<p>Wszystko na swoim przykładzie</p> <p>Młodzi Przedstawiciele</p> <p>Spotkania z młodym Przedstawicielem, rola Menedżera jako koło ratunkowe</p> <p>Rozmowa między nami wraz z klientem</p> <p>Po spotkaniu wyjaśnia Przedstawicielowi, jak to wszystko wygląda</p> <p>Starzy Agenci potrzebują czasem takiego kopa</p> <p>W ich pracę wkrada się marazm, rutyna i wówczas zapraszają Menedżera na spotkanie, by pomógł zaobserwować i co może być do zmiany</p> <p>Przykład dotyczący ostatniego spotkania z klientem</p> <p>Sugerowanie klientowi rozwiązania przez Przedstawiciela</p> <p>Dawanie furtki klientowi</p> <p>Obniżenie wskaźników przez takie postępowanie</p>

Rytuały dotyczące przykładu własnego znalazły się również wśród technik pracy z Przedstawicielami w samym centrum Polski. Menedżerka w wywiadzie pogłębionym wyraźnie podkreślała znaczenie symboliczne tego podejścia. Poszerzyła w ten sposób

kontekst własnej pracy z Przedstawicielami – choć w pierwszej części wywiadu wskazywała również na krytyczny wgląd we własne postępowanie, nieidealizowane, a raczej urealniane przez niedoskonałości, z których potrafi się wielokrotnie podnosić, ponieważ jej kluczowym zadaniem jest umiejętne dodawanie sił reszcie zespołu, Przedstawicielom.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A Menedżer dla Ciebie jest jak...</i>	Menedżer jest jak...
[M4_D28]: <i>Menedżer dla mnie jest jak, jak, yyy... no kurczę, taka jarzeniowa, lampa, która się świeci przykładem...</i>	Lampa jarzeniowa, która świeci przykładem
[Badacz]: <i>A co jeśli chodzi o świecenie tej lampy, kiedy ona lepiej świeci, gorzej?</i>	Kiedy ta lampa świeci gorzej
[M4_D28]: <i>Menedżer powinien być takim właśnie, powinien być wzorem, to co mówi, powinno być spójne z tym, co robi. I dla mnie jeżeli Menedżer mówi rzeczy, czyli one je zostają hasłami, kiedy on robi sam co innego, to się ta lampa, światelko gaśnie.</i>	Menedżer jako wzór Kiedy Menedżer mówi rzeczy, które pozostają hasłami, a sam robi coś innego, to światło gaśnie

W tym tonie wypowiadał się także Menedżer z południa Polski, podkreślający własną odpowiedzialność za ludzi, z którymi pracuje. Wskazywał na kilka praktyk – dowodów tej odpowiedzialności i przykładów dla innych w kontekście pracy z zespołem.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>W czym się ta odpowiedzialność najczęściej przejawia?</i>	Przejawy odpowiedzialności
[M2_D21]: <i>Tym, że jak im coś obiecuję, to przede wszystkim dotrzymuję słowa, od małych takich rzeczy, yyyyyyyyy, że obiecuję, że z nimi się umówię na 9.00 czy na 8.00 to jestem na tą 8.00 albo nawet wcześniej, że ja na nich czekam, a nie oni na mnie. Yyyy, poprzez to, że jak im obiecuję, że coś będzie tak, to staram się wszystko zrobić, żeby było tak, a nawet jak nie wychodzi, bo czasami jest tak, że nie wychodzi, to potrafię się przyznać, że nie wiem, że był to mój błąd i oni wiedzą, że z mojej strony nie ma żadnej ściemy.</i>	Dotrzymywanie słowa Wszystko ze swojej strony robić, by było tak jak obiecuję Potrafię przyznać się do błędu

Menedżer z województwa śląskiego mówił o własnym przekonaniu na temat roli autorytetu, co nie zawsze eksponowali inni Menedżerowie. Jest to szczególnie wyraźne w poniższych wypowiedziach o współpracy z najlepszymi Przedstawicielami w zespole.

Kategoria skoncentrowana	Kategoria wstępna
[Badacz]: <i>A jeśli chodzi o Twoje kompetencje, mógłbyś powiedzieć o tym, w jaki sposób, co ty ze swojej perspektywy doceniasz najbardziej w sobie jako menedżerze. Jakbyś z trzeciej pozycji na siebie patrzył i byś powiedział, ja z takim facetem bym pracował, a w tym facecie jest najbardziej cennego?</i>	Docenienie samego siebie
[M1_K30]: <i>Nie wiem, w jakim stopniu, ale wydaje mi się, że wzbudzam zaufanie. Dość dużo ludzi</i>	Wzbudzanie zaufania

<p><i>po prostu mówi mi, że wzbudzam zaufanie. Fakt, że to jest perfekcyjna wiedza produktowa, te rzeczy, których można się nauczyć, to oczywiście nie ma problemu, to ja się uczę. Ostatnio miałem fajny taki przykład właśnie, że Mirek właśnie mówi: Czego ja się mogę od ciebie jeszcze nauczyć? I wyszedł sam, miał problem z OWU¹³⁷ i mu wytłumaczyłem. A już myślałem, że już niczego nie mogę dostać od menedżera, więc to było sympatyczne. Często się zdarza, że ci najlepsi kropkę nad „i” muszą postawić, i Ty jesteś wyrocznią. Jeżeli się potkniesz, że Ty nie będziesz umiał, no to jako szef, to przestaną Cię szanować. Tak, są partnerami, ale wiedzą, że tą wyrocznią jesteś ty. Przy czym wśród tych najlepszych dochodzi do tego nawet, że sprawy prywatne tak samo żeśmy rozwiązywali, no bo ma zaufanie. Jestem autorytetem, mam dużą wiedzę, duże doświadczenie życiowe, to głównie jest też ważne doświadczenie życiowe.</i></p>	<p>Perfekcyjna wiedza produktowa</p> <p>„Wyrocznia” Menedżera</p> <p>Szacunek</p> <p>Autorytet</p>
---	--

Menedżerowie w ankietach podkreślali znaczenie rytuałów przykładu własnego.

Pytanie: Jakie działania stosujesz wobec Twoich Przedstawicieli, ażeby zachęcić ich do wytężonej pracy [ukierunkowanej na etyczne rezultaty sprzedażowe]?

Ankieta nr 5: Własnym przykładem

Ankieta nr 7: Własny przykład

Ankieta nr 8: Podpowiadam taki standard pracy jakiego mnie nauczono i pokazuję to na moich sukcesach.

Pytanie: Co w postępowaniu Przedstawicieli ułatwia Ci współpracę z nimi? Z jakiego powodu?

Ankieta nr 2: Potrafię wyznaczać kierunki działania, posiadam wiedzę merytoryczną.

Wiedzą, że pomogę im we wszystkich problemach.

Pytanie: Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają Twoim zdaniem w największym stopniu na motywację Przedstawicieli?

Ankieta nr 10: Własny przykład i zaangażowanie, entuzjazm, sukcesy finansowe.

6.4.1.4. Rytuał uzyskania zobowiązania

Rytuał uzyskania zobowiązania powtarzał się przede wszystkim w sytuacjach, w których podczas procesu rekrutacyjnego Menedżerowi udało się zbudować z kandydatem relację opartą na poczuciu uczestnictwa w selekcji do zawodu¹³⁸. Polegało to na pozyskiwaniu stopniowego zaangażowania na każdym etapie współpracy.

Podczas badań w XYZ odbyłem wiele rozmów z pracownikami wsparcia sprzedaży, z menedżerami średniego i wyższego szczebla. Pamiętam rozmowę z Dyrektorem, który, wypowiadając się na temat wyników Menedżerów, był niezadowolony z ich osiągnięć.

¹³⁷ Skrót często używany w branży ubezpieczeń i finansów – oznacza Ogólne Warunki Ubezpieczenia, w których zawarte są wszelkie artykuły prawne i wyjaśnienia zakresu, jaki obejmuje określony produkt ubezpieczeniowy.

¹³⁸ Na ten aspekt rekrutacji wskazywali Menedżerowie, ponieważ w toku prowadzonych procesów każde spotkanie było dla nich doświadczeniem, z którego mieli za zadanie wyciągnąć wnioski na temat tego, co mogą zrobić inaczej w przyszłości, by bardziej zmotywować kandydata do zainteresowania ofertą pracy. Kiedy się to udawało, Menedżerowie podczas szkoleń intensywnie komentowali swoje umiejętności interpersonalne w zakresie inicjowania kontaktu z kandydatem i podpisywania z nim umowy o współpracy.

Pokazał mi, w jaki sposób jego zdaniem najlepiej rekrutować kandydatów na Przedstawicieli. Pamiętam dokładnie ten rytuał odtworzony w gabinecie: Dyrektor mówił do mnie jak do kandydata, po czym wychodził na chwilę z roli i komentował to, co robi.

Szczególnie specyficzne było przyspieszanie i wyhamowywanie całego procesu rytualnego. Jeśli nawet kandydat na pierwszym spotkaniu decyduje się na współpracę, to menedżer specjalnie „wyhamowuje” jego chęci, mówiąc tak: (...) *proces jest długi, więc zobaczymy, czy Pan, Pani się nadaje do naszej XYZ*. Następnie krok po kroku zadaje pytania rekrutacyjne, które mają zbudować napięcie, dramaturgię – by kandydat poczuł, że jest kimś wyjątkowym, skoro ma możliwość pracy w XYZ, ale nie wiedział jeszcze, czy zostanie przyjęty.

Rytuał ten stosowano również w kilku oddziałach na południu Polski, co mogłem usłyszeć podczas szkoleń dla Menedżerów, które wówczas prowadziłem. Uzyskanie zobowiązania pozwalało na przeprowadzenie „rytualnego wstępu” do świata finansów i ubezpieczeń. Budowanie tego typu motywacji z wykorzystaniem zróżnicowanych rytualnych oddziaływań opisuję w rozdziale poświęconym motywacji i motywowaniu.

Rytuał uzyskania zobowiązania pojawił się w wypowiedziach Menedżerów w ankietach.

Pytanie: Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają Twoim zdaniem w największym stopniu na motywację Przedstawicieli?

Ankieta nr 1: Indywidualne rozmowy – chęć poznania problemów z jakimi zmagają się ludzie w zespole

Ankieta nr 2: Silna identyfikacja z grupą oraz indywidualne podejście do każdego PUF oraz ich celów

Ankieta nr 4: Pozytywna motywacja, skrupulatne rozliczanie i dopilnowanie produkcji i spraw PUF

Ankieta nr 10: Przypominam o konkretach na które się umówiliśmy oraz pytam ile chcą zarobić

Ankieta nr 15: Konsekwentne rozliczanie indywidualnych ustaleń.

Pytanie: Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają Twoim zdaniem w największym stopniu na motywację Przedstawicieli? Z jakiego powodu?

Ankieta nr 15: Ludzie czują się zobowiązani do podejmowania ustalonych działań.

Dla wywiadów pogłębionych specyficzne były rytuały uzyskiwania zobowiązania szczególnie w sferze regulowania współpracy pomiędzy Menedżerem a Przedstawicielem.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A jakie to są, o jakich elementach motywowania mówisz?</i>	Elementy motywowania
[M1_K30]: <i>O tym właśnie motywacyjnym i finansowym firmy, jest to jedyny element i jest elementarny, bo jest prosty do nauczenia w każdym momencie, bo naturalną rzeczą człowieka jest to, że on sobie tłumaczenia znajduje, prawda. Ty musisz znaleźć... zauważyć różnicę, czy to jest jego wytłumaczenie, czy to jest rzeczywisty problem. Jeżeli jest to rzeczywisty problem, to ok,</i>	Wytłumaczenie a rzeczywisty problem

<p><i>diagnozowanie problemu daje możliwość znalezienia poprawek. A jeżeli to jest maskowanie czegoś innego, wtedy jest to bardzo trudne. Przy czym uważam, że dla mnie najważniejsze jest rozmowa z ludźmi. Ja bardzo często stosuję właśnie samoocenę. Najpierw ty określ, jak ty to oceniasz, co zrobiłeś, a później zrobimy to razem. W tej chwili mamy do tego narzędzia, wcześniej było trudniej. Np. no dobra, a jak ja mam ocenić, czy ja umiem dzwonić. Przecież dzwonię. No dobrze, ale są kryteria sztywne. Zrobiłeś tyle i tyle spotkań? Nie. No to jak możesz umieć dzwonić. No to co możemy zrobić? I zaczyna się praca. Ja bardzo dużo pracuję z dyktafonem przy rozmowie telefonicznej. Ostatnio trochę mało z kamerą, ale też z kamerą przy analizie potrzeb. Przy tym dwie rzeczy wychodzą przy razem analizie potrzeb. Sama część merytoryczna, analiza i prezentacja, jak wyglądasz, jak się prezentujesz na zewnątrz. To fajnie wychodzi. Fajne rzeczy wychodzą.</i></p>	<p>Rozmowa z ludźmi</p> <p>Samoocena</p> <p>Szttywne kryteria</p> <p>Dyktafon i rozmowa telefoniczna</p> <p>Kamera przy analizie potrzeb</p>
--	--

Jeden z czołowych Menedżerów XYZ również podkreślał znaczenie rytuałów uzyskania zobowiązania, a jednocześnie kładł nacisk na szczerość wobec kandydatów.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz] <i>Opowiedz, John, o swojej pracy, na czym ta praca polega?</i>	Moja praca
[M2_D21] <i>Jestem z nimi cały czas, no nie... Jak przychodzą ludzie do mnie na rozmowę rekrutacyjną, to nie ściemniam. System rekrutacji swój prowadzę w ten sposób, że jestem szczery do bólu, konkretnie, czy to prawda, że jeżeli się pracuje ponadprzeciętnie, to można ponadprzeciętnie dużo zarobić, aczkolwiek nie staram się rekrutować nigdy na finanse, ale tutaj rzeczywiście jestem szczery do bólu, tak że jak człowiek podpisuje umowę, z firmą umowę, żeby później nie miał żadnych niespodzianek i to jest dla mnie podstawowe, by od samego początku budować, budować takie wzajemne zaufanie, o ile się oczywiście da. Z mojej strony zawsze jest wszystko klarowne i nie zdarzyło mi się, żeby miał jakieś takie niemiłe niespodzianki i później w pracy z ludźmi, później się okazuje na przykład jak tir, że to i to, że na przykład... Ale nie ma to później żadnego wpływu na rezultat.</i>	<p>„Jestem przy ludziach”</p> <p>„Ponadprzeciętna praca, ponadprzeciętne zarobki”</p> <p>Budowanie wzajemnego zaufania</p>

By skorygować działania Przedstawicieli w oparciu o ich aktywności rejestrowane w raportach, Menedżer analizuje to, co jest w porządku, i to wszystko, co idzie niezgodnie z założonym planem. W tej pracy Menedżer korzysta z rytuałów zobowiązania.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A powiedz, a jeśli chodzi o to, jak wykonują swoje obowiązki, albo jakość tych obowiązków nie jest taka, jak oczekujesz, to jak to właściwie wygląda, co najpierw Ty jako Menedżer robisz ze swojej strony w tym czasie?</i>	Kiedy jakość obowiązków nie jest taka, jak oczekuje Menedżer
[M3_K26]: <i>Zapraszam na sesję telefoniczną, jak widzę, że tych telefonów jest mało, umawiam się tą sesję, pytam, dlaczego tych spotkań jest mało, jak widzę, że relacja umówionych do odbytych jest mała albo jak widzę, że jak widzę, że umówionych jest mało, to w ogóle wracam do sesji telefonicznej. Jeżeli jest sesja telefoniczna, to wtedy jest tak, że dzwonimy już, no podejmujemy jakieś kroki tak? Albo na przykład, jeśli chodzi o młodych Agentów, bo wiadomo, że starsi to zupełnie inaczej pracują, i tak staram się im najmniej przeszkadzać, bo wiadomo, że muszą mieć więcej swobody, no to ustalanie wspólne, jak można zagospodarować ten czas, czyli zrobimy do południa oferty, gdzieś rozłożenie może nawet, nie telefonowanie, tylko jak można zapłacić, i jak Ty widziałbyś to i tak też raczej tak w tę stronę potem już, żeby to też inicjatywy były aha, ustawiasz i też ustalamy, to co robimy, on mówi, że idzie ankietywanie, potem będzie ofertę rozwoził, tak wiesz, cały czas jest kontakt, i wiemy, co w tym momencie jest, nie, no mówię na bieżąco, jak widać, że tych telefonów jest za mało, to może masz prospektów za mało, to idź może na ankietywanie, może roznosić oferty grupowe, żeby było potem do czego dzwonić, w sensie umawiania spotkań, no reakcja od razu, tak, tak.</i>	Zaproszenie na sesję telefoniczną Relacja liczbowo spotkań umówionych do odbytych Młodzi Agenci pracują, starsi pracują zupełnie inaczej (im Menedżer stara się jak najmniej przeszkadzać) Wspólne ustalanie gospodarowania czasem Przez cały czas kontakt z Agentem Propozycje innych, alternatywnych działań – od Menedżera dla Agenta

Rytuał ten miał wpływ na deklarację wykonywania określonych działań – rutyn, o których już wspominałem. Ekspozycja tego rytuału była tym częstsza, im częściej Menedżerowie podejmowali działania ukierunkowane na korektę pracy Przedstawicieli.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>Co byś poradziła, jakby ktoś przychodził nowy do tego typu pracy i byś powiedziała, jako Menedżer, jak będziesz te pięć rzeczy robił, to ja ci gwarantuję sukces, to co by to było?</i>	Porady dla nowego Menedżera
[M4_D28]: <i>Pięć rzeczy?...</i>	Dopytanie – sprawdzenie rozumienia
[Badacz]: <i>Tak, mmmm...</i>	
[M4_D28]: <i>Będziesz pracował minimum 8 godzin dziennie przez pierwszy rok, będziesz... pogłębiał swoją wiedzę produktową, będziesz... robił to, co ja ci pokazuję, będziesz zawsze uśmiechnięty, starał się być osobą pozytywną, nie patrzył zbyt, yyy, krytycznie na nowych klientów, bo ja to przeżywam i przede wszystkim będziesz osobą, która będzie się w pracy rozwijać.</i>	Praca minimum 8 godzin dziennie przez pierwszy rok Pogłębianie wiedzy produktowej Wykonywanie tego, co pokazuje Menedżer Zawsze uśmiechnięty Staranie o bycie pozytywnym Rezygnacja z patrzenia zbyt krytycznie na klientów Nastawienie na rozwój w pracy

6.4.1.5. Rytuał umowy społecznej

Rytuał umowy społecznej odróżnia od rytuału uzyskania zobowiązania głównie kontekst jego realizacji. Zauważyłem, że część Menedżerów czynnie wykorzystuje ten rytuał ze względu na motywację niskiego ukontekstowania kultury zespołu (Hall, 1987).

Rytuał uzyskania zobowiązania służy do budowania w Przedstawicielach poczucia odpowiedzialności za własne działania skoncentrowane wokół rutyn cyklu sprzedaży. Rytuał umowy społecznej ma natomiast wartość we współpracy pomiędzy Menedżerem a Przedstawicielem. Jest on wyraźnie oparty na praktykach coachingowych. Podczas sesji indywidualnych coach i coachee pracują nad osiągnięciem określonych celów na podstawie umowy – kontraktu społecznego (socjalnego), który psychologicznie reguluje relację między nimi. Przykładem jest wzajemne poszanowanie praw, otwarta komunikacja, zaangażowanie widoczne w zachowaniu itp. W ankietach Menedżerowie wskazywali na rozmaite praktyki.

Jakie działania stosujesz wobec Twoich Przedstawicieli, ażeby zachęcić ich do wytężonej pracy [ukierunkowanej na etyczne rezultaty sprzedażowej]?

Ankieta nr 12: spotkania 1:1 (1 x tydzień), indywidualne ustalenia – umowy z PUF.

Jakie umiejętności Przedstawicieli doceniasz najbardziej? Z jakiego powodu?

Ankieta nr 14: Komunikacja i porozumienie jest podstawą uzyskania dobrych efektów i wyników

Ankieta nr 15: Ułatwia to wdrożenie do zawodu.

Co pozwala osiągać sukces Twoim Przedstawicielom?

Ankieta nr 7: To, że mi ufają i wykonują moje polecenia.

W wywiadach indywidualnych podkreślano natomiast rolę umowy jako narzędzia ułatwiającego obu stronom współpracę w wymagającym środowisku.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[M3_K26] <i>Silne strony: zaangażowanie, pracowitość, odpowiedzialność, jeżeli chodzi o kreatywność, pomysłowość, jeżeli chodzi o obszary do rozwoju, to wiedziałam, że cały, yyy, proces sprzedaży tak, produkty może nie, bo produkty też były moją silną stroną, procedury, wszystkie tego typu rzeczy, bo wiadomo, że one też są tutaj potrzebne, aczkolwiek też można ich nabyć, prawda, ale z perspektywy zespołu, który był tak już w jakiś sposób sformalizowany, tak no to wiedza była potrzebna, żeby też budować autorytet tak, na pewno określenie pewnych, pewnych zasad, zasad współpracy z grupą tak, żeby sobie wyznaczyć, określić sobie samemu, żeby potem móc przedyskutować z grupą, i określenie celu, do którego będziemy dążyli, jakie są nasze oczekiwania.</i>	Zaangażowanie, pracowitość, odpowiedzialność, pomysłowość, kreatywność, do rozwoju proces sprzedaży (rutyna), produkty jako silna strona, potrzebne procedury Wiedza, żeby budować autorytet, określenie zasad współpracy z grupą Wspólny cel, do którego będą dążyć

Rytuály stosowane przez Menedżerów Zespołów wobec Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych są charakterystyczne również ze względu na ich struktur. Na podstawie obserwacji uważam, że wynika to z dwóch fundamentalnych przyczyn: praca ta polega na bardzo świadomym samozardzaniu (*self-management*), rytuały są zaś środkiem stosowanym do jego nauczania.

Od początku procesu rekrutacji eksponowano treści związane z przedsiębiorczością, by pobudza w kandydatach na Przedstawicieli takie właśnie podejście. Niewielka część Przedstawicieli po ugruntowaniu wiedzy przy wsparciu kadry menedżerskiej rozpoczyna karier Właściciela Placówki Agencyjnej¹³⁹.

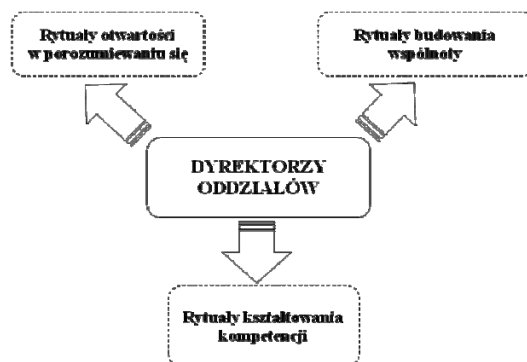
Rytuály mają tutaj znaczenie edukacyjne i symboliczne (Konecki, 2007), co pozwala również zredukować poczucie niepewności Menederw (sami od siebie musz wymaga, by móc wymaga od innych).

[M2_D21] „(...) natomiast cenie sobie to w nich, że myl, że oni tez cenia i akceptuj to, że każdy może mieć lenia, patrc na to, ja się musz kopna sam w tylek, żeby żeby żeby im pokaza, że jednak się da”.

W pracy Dyrektorw Oddziałów wzrasta rola działania w sytuacji ekspozycji publicznej. Oznacza to, że czas ich pracy w XYZ jest dzieli się na czas dla Menederw i Przedstawicieli, a w skali całego oddziau – dla obu tych grup i dla pracowników administracyjnych.

Rytuály charakterystyczne dla Dyrektorw Oddziałów, zaobserwowane i zidentyfikowane na podstawie badań prowadzonych w korporacji XYZ, przedstawiam na poniższych rysunkach.

Rysunek 32. Rytuály Dyrektora Oddziau skierowane wobec Menedżera Zespołu.



Źródło: opracowanie własne.

¹³⁹ System franszyzowy polegający na prowadzeniu placówki, krej właścicielem jest Przedstawiciel, reprezentującej wciąż ten sam znak marketingowy i oferującej te same produkty. Jest to w XYZ najwyszy stopień rozwoju kariery poziomej Przedstawiciela.

6.4.1.6. Rytuał otwartości w porozumiewaniu się

Rytuał otwartości w porozumiewaniu się był podkreślany przez Dyrektorów na każdym etapie moich badań w terenie. Kiedy pytałem Dyrektorów, dość często mówili o takim rytuale jako o możliwości budowania wiarygodnej i profesjonalnej kultury pracy. Wspominali o tym również w ankietach – jako o kluczu do powodzenia w biznesie ubezpieczeniowo-finansowym.

Pytanie: Co pozwala Ci osiągać w pracy sukces [rozumiany w Twojej własnej definicji sukcesu]?

Ankieta nr 4: Zgrany zespół ufających sobie ludzi, własne zaangażowanie, odpowiedzialność za siebie i za innych, pasja w działaniu, optymizm, komunikatywność, konsekwencja, „światło w tunelu” dla siebie i dla współpracowników, umiejętność tworzenia dobrej, wspierającej atmosfery, współpracując z innymi.

Rytuały budowania wspólnoty były najczęściej i najdobitniej komunikowane podczas badań. Rywalizacja poszczególnych Menedżerów jest naturalną konsekwencją zarządzania zespołami, jednak w artefaktach organizacyjnych, takich jak zaproszenia do programu podnoszenia jakości sprzedaży „(Wy)grajmy razem!”, był widoczny także nacisk na rytuały budowania wspólnoty i wspólnej tożsamości.

„Szanowni Liderzy Projektu oraz Uczestnicy Programu »(Wy)grajmy razem«!

Rozpoczynając program, który zmienia wszystko i wszystkich wokół, w celu podnoszenia jakości sprzedaży opartej o odpowiedzialność społeczną za każdą Analizę Potrzeb Klienta przeprowadzaną przez **naszych Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych**, witamy Was... w programie rozwoju sprzedaży »(Wy)grajmy razem«, w którym coaching jest narzędziem rozwoju Uczestnika Projektu oraz Lidera Projektu.

Nasze umiejętności w pracy mają często swoje źródło w naszym podejściu do realizowanych działań. Okazuje się, że to, w jaki sposób można osiągać cele, wciąż leży w nas samych, w naszych działaniach, aktywnościach, zachowaniach oraz postawach.

Podczas sesji coachingowych możesz odkryć wiele z własnych zasobów, wiedzy, umiejętności, z których długo nie korzystałeś, nie korzystałaś. Może dotychczas wykonywałeś, wykonywałaś swoją pracę w określony, często nawykowy sposób... w coachingu masz szansę, jedyną i niepowtarzalną, na spojrzenie na własne działania z innej perspektywy, perspektywy Twojego własnego rozwoju” (materiały wewnętrzne XYZ).

W ankietach Dyrektorzy również wskazywali na te rytuały.

Pytanie: Jakie działania stosujesz wobec Twoich Menedżerów, ażeby zachęcić ich do wyczerpanej pracy?

Ankieta nr 1: Chwalę, wierzę w nich, mówię o tym na forum, angażuję do różnych projektów, organizuję spotkania integracyjne, ogłaszam konkursy.

Rytuały kształtowania kompetencji były natomiast komunikowane jako wszelkie działania przyczyniające się do rozwoju kompetencji Menedżerów:

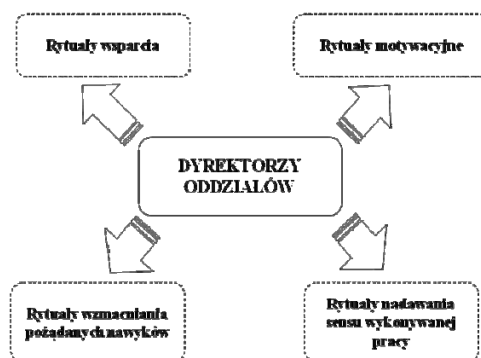
Pytanie: Jakie działania stosujesz wobec Twoich Menedżerów, ażeby zachęcić ich do wyczerpanej pracy?

Ankieta nr 4: Współodpowiedzialność w działaniu, przykład własny, nagrody, budowanie dobrej atmosfery biznesowej, podkreślanie ich kompetencji, klimat wzajemnego zaufania, który podlega jednak kontroli.

6.4.2. Rytuały Dyrektorów Oddziałów

Rytuały Dyrektorów Oddziałów w interpretacji Menedżerów Zespołów to druga „mapa problemu badawczego”. Z terenu wyłoniły się zagadnienia związane z interpretacją poszczególnych działań przez uczestników interakcji. Część zadań, które wykonywali Menedżerowie, opierała się na takim prezentowaniu treści uczestnikom (czyli Przedstawicielom), by interpretacja była tylko jedna: „tak jest i taki sposób postępowania powoduje lepszą jakość mojej pracy”. Zauważyłem to w trakcie rozmów Menedżerów.

Rysunek 33. Interpretacja rytualnych działań Dyrektorów w oczach Menedżerów Zespołów.



Źródło: opracowanie własne.

W ankietach Menedżerowie podkreślali znaczenie własnej pracy jako wsparcia dla Przedstawicieli – rytuały związane ze wsparciem okazywały się istotne, ponieważ ułatwiały współpracę.

Pytanie: Co w postępowaniu Dyrektora Oddziału ułatwia Ci współpracę z nim?

Nr ankiety 1: Otwarcie na problemy, poszukiwanie wspólnie rozwiązań, wsparcie

Nr ankiety 2: Zaufanie i pełne wsparcie

Nr ankiety 18: – otwartość, - chęć pomocy.

Pytanie: Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają na Twoją własną motywację w największym stopniu?

Nr ankiety 11: To że mogę na bieżąco rozmawiać z dyrektorem na temat określonych problemów z którymi spotykam się w codziennej pracy, to że dostaję też wsparcie osoby bardziej doświadczonej ode mnie stanowi dla mnie niewątpliwą wartość.

Pytanie: Z jakiego powodu:

Nr ankiety 5: Początkujący manager w każdym zakresie potrzebuje wsparcia”.

Nr ankiety 12: Wsparcie mentalne.

To samo zjawisko odnotowałem w pogłębionych wywiadach z Menedżerami.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A powiedz mi, co doceniasz najbardziej, wtedy kiedy współpracujesz z Dyrektorem, co doceniasz najbardziej we współpracy, kiedy idzie coraz lepiej, raz gorzej, ale generalnie co doceniasz we współpracy. Zastanów się chwilę.</i>	Współpraca z Dyrektorem
[M3_K26]: <i>Mi się tak trochę zmienia (uśmiech) Nasza współpraca też ewaluuje żywo. Na początku było takie wsparcie takie mhhh, no dużo Magda</i>	Następuje zmiana i ewolucja

<p><i>ze mną rozmawiała. To było takie pokrzepienie raz słowne, takie motywacyjne od razu no potem trochę się zmieniło, bo było dużo młodych menedżerów, yyy, i tak naprawdę starałam się nie szukać tylko sobie wsparcia i pomocy, tylko sobie samemu z tym radzić, na pewno ewidentnie to, że chwali za wyniki, to jest dla mnie motywujące, bo wiadomo, że jest jakby taką bieżącą nagrodą tak, czyli pracy, którą się wkłada i czas, który się poświęca na wykonywanie różnych zadań, więc to na pewno.</i></p>	<p>Duże wsparcie na początku pracy</p> <p>Później wielu nowych Menedżerów, więc rezygnacja z szukania wsparcia i pomocy</p> <p>Pochwały za wyniki</p> <p>Wkład czasu w wykonywane zadania</p>
---	---

Nieco odmienny charakter miały rytuały wsparcia w oddziale w centrum Polski.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
<p>[M4_D28]: <i>Trudne pytanie... trudne pytanie, bo... mamy akurat Dyrektora, który jest taki bardzo... hmm bezwzględnie najpierw, w pierwszej kolejności to dostajemy po głowie, delikatnie mówiąc, najwyczałniej w świecie. I jest to bardziej chyba jednak Dyrektor, oczekuje od nas, że my będziemy mmm szukali rozwiązań na nasze problemy. Powiedziałabym, że wspiera nas bardziej tylko tak słownie, „dasz radę”, to jest bardzo ważne, ja nie chcę, by to odczytać źle, raczej to jest pod tytułem „dasz radę” lub to „ogarnij się” lub „musisz to, musisz tamto”, ale daje nam też wolny wybór, co też uważam, że nie jest złe, bo każdy jest inny. Nie może każdy robić to samo, bo w różny sposób zarządzamy, jednak są ludźmi tak, ale... jeszcze ważne jest, że... dla mnie osobiście jest bardzo ważne, i to zwykle to dostaję, wiem, że mogę na nią liczyć. Że, że jest szczerą, uczciwą, że jasno komunikuje swoje oczekiwania, że nie ma żadnego lawirowania...</i></p>	<p>Zakłopotanie – trudne pytanie</p> <p>Najpierw dostają po głowie</p> <p>Oczekuje od nas, że będziemy szukali rozwiązań naszych problemów</p> <p>Wspiera tylko słownie: „dasz radę”</p> <p>Daje nam też wolny wybór</p> <p>Wiem, że mogę na nią liczyć</p> <p>Szczerą, uczciwą, jasną komunikacją oczekiwań</p>

Rytuały te charakteryzowały się interpretacją działań korygujących realizowanych przez Menedżerów, a następnie przejściem do wolnego wyboru jako źródła satysfakcji badanej Menedżerki.

6.4.2.1. Rytuały motywacyjne

Rytuały motywacyjne to szereg działań inicjowanych przez Dyrektora, a interpretowanych przez Menedżera. Menedżerowie wskazywali na wiele tego typu działań i aktywności.

Pytanie: Jakie działania stosuje wobec Ciebie Dyrektor, ażeby zachęcić Cię do wyęzonej pracy [ukierunkowanej na etyczne rezultaty sprzedażowe]?

Ankieta nr 1: Metoda marchewki * dobre słowa * odwoływanie się publicznie do moich pozytywnych postaw * pochwały * przyjazna atmosfera pracy

Ankieta nr 2: –spotkania 1:1 (1/2 tyg), - rozmowy (codziennie)

Ankieta nr 3: pozytywna motywacja nakierowana na wzmocnienie działań i cech pozytywnych, wywoływanie entuzjazmu dla wykonywanej pracy, koleżeńska atmosfera, pozytywny klimat w oddziale

Ankieta nr 4: wskazuje cele, motywują do pracy, wierzy we mnie, pomaga w sposobie realizacji

Ankieta nr 5: szkolenia – wiedza, pomoc organizacyjna, wsparcie, przykład własny
Ankieta nr 6: motywacja, podkreślanie pozytywów, rozliczanie potknięć i wymazanie..., pozytywna krytyka
Ankieta nr 7: motywacja i częste powtarzanie, że mi się uda

Pytanie: Jak często?

Ankieta nr 1: Często
Ankieta nr 3: W sposób ciągły
Ankieta nr 4: Jak tego potrzebuję
Ankieta nr 5: Zawsze, gdy się zgłoszę z zapytaniem, po 1-ym miesiącu pracy często!
B. często!
Ankieta nr 6: Nieustannie
Ankieta nr 7: Codziennie

Pytanie: Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają na Twoją własną motywację w największym stopniu?

Ankieta nr 1: Wiara we mnie, rozwój, widoczne efekty mojej pracy, atmosfera pracy i stosunki panujące w zespole
Ankieta nr 2: Oba
Ankieta nr 3: Wsparcie pozytywne (Green feedback)
Ankieta nr 4: Wiara w mój sukces, rozmowy na temat zespołu i pracy
Ankieta nr 5: Wszystkie w równym stopniu
Ankieta nr 6: Wszystkie – lubię pozytywną motywację, ale jest również miejsce na krytykę
Ankieta nr 7: Moją największą motywacją to sprawdzenie się samej na tym stanowisku, a ponadto udowodnienie agentom, że nie ma rzeczy niemożliwych.

6.4.2.2. Rytuały wzmacniania pożądanых nawyków

Rytuały wzmacniania pożądanых nawyków to działania, które miały za zadanie kształtować nawyki Menedżerów w zarządzaniu, tak by ich stosowanie zwiększało skuteczność, przekładającą się na jakość wyników pracy na rutynach Przedstawicieli.

Pytanie: Jakie działania stosuje wobec Ciebie Dyrektor, ażeby zachęcić Cię do wytężonej pracy [ukierunkowanej na etyczne rezultaty sprzedażowej]?

Ankieta nr 8: 1. Motywowanie, 2. Ukierunkowywanie, 3. Wyrabianie nawyków poprzez wspólnie ustalone i określone działania, 4. Codzienne spotkania i rozmowy, raportowanie własnej aktywności
Ankieta nr 10: Prowadzi regularne rozmowy
Ankieta nr 11: Codzienne rozmowy, wspólne analizowanie tego, co dzieje się w moim zespole i co można jeszcze zrobić/ poprawić by osiągnąć założone wcześniej cele
Ankieta 14:– współpracuje ze mną, - daje mi zadania do wykonania, - doradza mi
Ankieta 15: spotkania 1:1, spotkania zespołu, ustalanie indywidualnych działań
Ankieta nr 16: 1) Przypomina o stawianych zadaniach, planach, 2) Pokazuje perspektywę – możliwości

Pytanie: Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają na Twoją własną motywację w największym stopniu?

Ankieta nr 14: Zaangażowanie mojego dyrektora i przedstawienie z jego strony pomocnych wskazówek
Ankieta nr 15: Konsekwentne rozliczanie indywidualnych ustaleń

Pytanie: Z jakiego powodu?

Ankieta nr 8: 1) wyrabia to dobre nawyki pracy, 2) Uzyskanie informacji zwrotnej

6.4.2.3. Rytuały nadawania sensu

Rytuały nadawania sensu dotyczą uświadamiania roli, jaką mają do odegrania Menedżerowie (oczekiwanej i wyznaczonej przez strukturę korporacyjną), jak również indywidualnych strategii podwładnych, uzupełnionych o ich własne interpretacje, najczęściej wzmacniające myślenie w kategoriach misji i wizji realizowanej pracy.

Podczas badań trzykrotnie natknąłem się na specyficzne, wyróżniające się sytuacje. Pierwszy przypadek dotyczył roli Menedżerów podczas szkoleń w ramach Tygodnia XYZ. Młodzi adepci zawodu Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Finansowego byli wówczas edukowani w zakresie kultury sprzedaży oczekiwanej przez XYZ. Podczas tych szkoleń, które odbywały się cyklicznie w różnych częściach Polski, zajęcia prowadzili Menedżerowie Zespołów, przy wsparciu trenerów z Wydziału Rekrutacji i Szkoleń, oraz Dyrektorzy Oddziałów. Podczas całego cyklu szkoleniowego mocno eksponowano informacje dotyczące misji i wizji tego zawodu jako (*management talk*) edukacji i uświadamiania klientom, z którymi Przedstawiciele się spotykają, w jakiej sytuacji finansowej są teraz, jak są zabezpieczeni przed wypadkiem losowym oraz jak mogą kształtować przyszłość finansową – własną i rodziny¹⁴⁰.

Rytuały prezentowane w ramach ćwiczeń wzmacniały przekonanie o słuszności wizji i misji, szczególnie w Dyrektorach Oddziałów i Dyrektorach Regionalnych, natomiast kiedy Menedżer miał wątpliwości, był otoczony ludźmi, którzy przekonywali się w toku rozmów do takiego sposobu interpretacji zawodu, więc w konsekwencji również powtarzał zdania i całe cytaty dotyczące działalności korporacji XYZ.

Znalazło to odzwierciedlenie w prezentacji Dyrektora Oddziału dla kandydatów do zawodu Przedstawiciela i Menedżera.

[X_1_14]: „(...) Dlatego jak to ktoś kiedyś powiedział, osoba, od której się wzorowałem, do tej w tej branży, yyy, osoba, która ma kilkunastoletnie doświadczenie w tej branży, jeszcze w USA, a teraz jest szkoleniowcem u nas w firmie, John. Yyy, kiedyś myślałem, że to takie napuszone hasło, **to, co John do mnie powiedział, że przynosimy pomoc ludziom, kiedy ona jest potrzebna**. Tak naprawdę sprzedajemy Klientom rozwiązania nienamagalne, to nie jest rzecz namagalna, tak jak samochód. Yyy, natomiast ja byłem zawsze, ja byłem zawsze osobą mocno związaną z inwestycjami, i tutaj to był zawsze mój konik, jak przychodziłem do XYZ, też się nastawiłem na, na... inwestycje i z czasem, z czasem, moja świadomość, taka ubezpieczeniowa, rosła. I po raz pierwszy zrozumiałem to hasło Johna, czyli przynosimy ludziom pomoc, wtedy, kiedy im jest potrzebna, yyy, w momencie, kiedy ze swoim, członkiem swojego zespołu, pojechałem wręczyć wdowie po kliencie, gdzie tam były kredyty, kredyt na dom, kredyty w firmie, decyzję o wypłacie 500 000 tysięcy

¹⁴⁰ *Management talk* jest uzależniony od strategii, jaką przyjęła organizacja w sferze kształtowania kultury zachowań w zarządzaniu. Jest zazwyczaj mocno skorelowany z misją, wizją i wartościami firmy. Dla korporacji XYZ strategią jest *towarzyszenie Klientowi przez całe jego życie*, co w codziennych działaniach Menedżerów Organizacji realizowano poprzez multiplikację komunikatów korporacyjnych, komunikację bezpośrednią i kształtowanie zachowań, które miały wspierać osiąganie tego typu założeń i celów.

odszkodowania za śmierć klienta. **Do tej pory, jak to mówię, to mam ciarki** (pokazuje rękoma na wysokości klatki piersiowej na swoją twarz). Pojechaliśmy tam z Władkiem, nigdy nie zapomnę słów Klientki, która powiedziała: **panie Władku, pan jest moim aniołem...** Gdyby nie te pieniądze, yyy, ta kobieta z trójką dzieci, no wyładowałaby tak naprawdę na bruku. Te pieniądze rzeczywiście jej pomogły, yyyyy, i to było takie pierwsze moje traumatyczne przeżycie związane z ubezpieczeniami, później tego, tych, takich zdarzeń miałem kilka, natomiast to wryło mi się w pamięć i od tego czasu, wiem, co to znaczy hasło takie, że swoje planowanie finansowe, każdy tak naprawdę powinien rozpoczynać od ubezpieczenia na życie i zabezpieczenia przede wszystkim swoich bliskich”.

Do narzędzi należało zatem również przywoływanie pozytywnych przykładów – opowieści na potrzeby budowania świadomości Przedstawicieli, którzy dopiero wchodzą do zawodu. Technikę przykładu własnego Menedżerowie – szczególnie ci z kilkuletnim doświadczeniem w tej pracy – bardzo często opanowywali do perfekcji.

Rytuały nadawania sensu pojawiały się w ankietach.

Pytanie: Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają na Twoją własną motywację w największym stopniu? Z jakiego powodu?

Ankieta nr 1: Bo motywuje mnie to do pracy, bo czuje, że moja praca czemuś służy i jest ważna.

Pytanie: Jakie działania stosuje wobec Ciebie Dyrektor, ażeby zachęcić Cię do wyężonej pracy [ukierunkowanej na etyczne rezultaty sprzedażowe]?

Ankieta nr 9: Posiadam wewnętrzną motywację, stawiam sobie zawsze wygórowane cele i dążę do ich realizacji – dyr. mnie wspiera, czasami karci, ale wie, że stawiam na uczciwość i etykę i tego też uczę swoich ludzi.

Pytanie: Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają na Twoją własną motywację w największym stopniu?

Ankieta nr 9: Wygórowane cele – dążę do ich osiągnięcia – pomagam dzieciom.

Pytanie: Z jakiego powodu?

Ankieta nr 7: Moją ambicją jest, aby ludzie osiągali swoje cele.

Pytanie: Co w postępowaniu Dyrektora Oddziału ułatwia Ci współpracę z nim?

Ankieta nr 13: To, że zmierzamy w tym samym kierunku.

Ankieta nr 15: Otwartość, szczerść, biznesowe podejście.

Pytanie: Z jakiego powodu?

Ankieta nr 1: Bo wiem, że w pracy liczą się nie tylko wyniki, ale i człowiek.

Rytuał nadawania sensu powtarzał się również w wywiadach z Menedżerami. Wynika to z podejścia ukierunkowanego na budowanie etosu w zawodzie. Mówił o tym Menedżer przytaczający przykłady dobrej współpracy z Dyrektorem z południa Polski.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[M2_D21]: <i>Znaczy, ja czuję ze strony Dyrektora, my wywodzimy się z tego samego pokoju, praktycznie mamy to samo wychowanie, jeżeli chodzi o zarządzanie w ubezpieczeniach, wyniesione od Feliksa. Feliks mnie bardziej traktuje jak partnera niż podwładnego, yyyyyyy.</i>	To samo „wychowanie” w zarządzaniu w ubezpieczeniach Dyrektor w oddziale jako partner, a nie przełożony

Podobny rodzaj inicjatywy zidentyfikował Menedżer Zespołu u swojej Dyrektora, która własnymi działaniami i kulturą pracy nadawała sens temu, co on robił jako Menedżer.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
<p>[M5_M26] <i>Korowe... to też organizuję różnego rodzaju, powiedzmy, no nie wiem konkursy, rankingi, gdzie daje nagrody. Jeżeli chodzi powiem tak o Dyrektorkę, no nie chcę tutaj wazeliny strzelać, ale no naprawdę, powiem tak, gdyby nie Zuzanna, mnie by tutaj nie było. W ten sposób. Jak Zuzanna, jak ja zaczynałem pracować, pracowałem jako Przedstawiciel, Zuzanna startowała jako Menedżer dopiero, przeszła akurat, awansowała na Dyrektora, ja w międzyczasie dostałem propozycję z innej firmy i to była moja pomyłka, że tak powiem życiowo, tam spędziłem pięć miesięcy, co było totalnym nieporozumieniem, wiadomo, troszeczkę inaczej miało wyglądać, troszeczkę inaczej wyglądało. No nie ukrywam, że wróciłem tutaj ze względu na, na Zuzannę, tak, to jest akurat Dyrektor, z którym mi się rewelacyjnie pracuje, tak. Mamy, że ze Złotoustą (przydomek Dyrektor), że tak powiem, kontakt taki, taki np. bardzo dobry, koleżeński, otwarcie sobie mówimy, czego potrzebujemy, gdzie są jakieś problemy, tak że nie, no nie mam żadnych tutaj przeciwskazań.</i></p>	<p>Organizacja konkursów, rankingów, nagród</p> <p>Gdyby nie Dyrektorka, to Menedżer mówi, że nie byłoby go tutaj</p> <p>Kiedy startował jako Przedstawiciel, Dyrektorka startowała jako Menedżer i awansowała na Dyrektora</p> <p>Dostał propozycję z innej firmy i była to pomyłka</p> <p>W tamtej firmie co innego obiecywano, a co innego spotkał w praktyce</p> <p>Wrócił ze względu na Dyrektorkę</p> <p>Udana współpraca z Dyrektorką</p> <p>Nazywa Dyrektorkę Złotoustą</p> <p>Koleżeńskość, otwartość, mówienie o potrzebach</p>

Setki działań o takim charakterze realizowano w następujących relacjach: Menedżer Zespołu – Przedstawiciel, Dyrektor Oddziału – Menedżer Zespołu, Dyrektor Oddziału – Przedstawiciel. Działania w relacjach *one to one*, mające zróżnicowany charakter (motywujący, zarządczy, korygujący, monitorujący) były powtarzalnymi mechanizmami codziennej pracy. Z punktu widzenia transferu wiedzy, umiejętności i kształtowania postawy to za pomocą rytuałów, nawyków i ceremonii dochodziło do socjalizacji w XYZ. Kadra zarządzająca była filarem, na którym spoczywał ciężar inicjowania działań.

Mam wrażenie, że nowe technologie edukacyjne, *blended learning* czy *e-learning*, mają niewielką szansę zastąpić Menedżerów Organizacji w cyklu edukacji Agentów Ubezpieczeniowych. Wynika to głównie z rytuałów interakcyjnych, odgrywanych przez kadrę zarządzającą w tak realistyczny sposób, jakby rzeczywiście byli na spotkaniu. Do transakcji dochodzi przez rytuał skierowany do klienta przez Przedstawiciela.

Rytuały są metodami edukacji i socjalizacji nowych adeptów branży ubezpieczeń. Część edukacji formalnej wymaganej przez Komisję Nadzoru Finansowego wchodzi w formułę e-learningową, cały cykl sprzedaży pozostaje jednak w kręgu kompetencji Menedżera i Dyrektora Oddziału. Nowe technologie mogą wspierać ten proces, ale na ten moment nie mogą go zastąpić. Praca emocjonalna wymaga emocjonalnego kształtowania rutyn procesu sprzedaży.

6.5. Rytuał w grze interpersonalnej

W pracy w XYZ część rytuałów Menedżerów Zespołów wynikała ze strategii uczenia określonych umiejętności w cyklu sprzedaży. Kultura pracy opierała się wówczas głównie na przytaczanych przeze mnie rytuałach umowy społecznej i uzyskania zobowiązania.

To, co możemy nazwać grą interpersonalną, odbywało się między Menedżerami a Przedstawicielami, między Dyrektorami a Menedżerami oraz między Dyrektorami a Przedstawicielami. Wynikało to z treści pracy, która zakładała relatywnie duże znaczenie niepewności, ze względu na pracę z Menedżerami i przyszłą pracę z Klientem: „gra organizacyjna powstaje w sytuacji niepewności (im większa jest niepewność, tym większe prawdopodobieństwo powstania gry i tym większa potencjalna różnorodność gier” (Glinka, 2011, s. 242).

W jakich warunkach zachodzi ta gra i czym w rzeczywistości jest? Nie mam tutaj na myśli pierwotnego rozumienia, w którym realizacja rytuału ma uczyć określonych nawyków i rutyn oraz poszerzać świadomość Przedstawicieli, a w pracy Dyrektorów – świadomość Menedżerów. Ważne jest, co się dzieje, kiedy Przedstawiciele postrzegają rytuały jako niepożądaną formę wywierania wpływu, określaną mianem ideologizacji bądź „bełkotu korporacyjnego”¹⁴¹.

Hochschild (2009, s. 100) wspominała o tym dość dosadnie w książce *Komercjalizacja ludzkich uczuć*:

Sprzedaży podlega ekspresja uczucia, jednak na dłuższą metę zaczyna ona z nim wchodzić w pewną relację. Światła kadra kierownicza zdaje sobie sprawę, że oddzielenie ekspresji od uczucia jest trudne do utrzymania w dłuższej perspektywie czasowej. Mamy tu do czynienia z zasadą *dysonansu emocjonalnego*, analogiczną do zasady dysonansu poznawczego. Przedłużający się dysonans między uczuciem a nieautentyczną ekspresją wywołuje stan napięcia. Staramy się go zredukować albo przez ich ujednoczenie, albo przez zmianę uczucia lub nieszczerzej ekspresji. Kiedy praca wymaga od nas takiej a nie innej ekspresji, zazwyczaj to uczucie musi się zmienić; a kiedy warunki wyobcowują nas z naszej twarzy, niekiedy wyobcowują nas również z uczucia.

Rozpoczyna się wówczas gra, o której wspominają Menedżerowie w badaniu.

Opowiadał o niej Menedżer z południa kraju.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A co robisz, kiedy pracujesz z zespołem i masz takie osoby, które nie mają profesjonalnej postawy albo nie pracują w takim rytmie, w jakim oczekujesz? Co robisz? Jakie ze swojej strony działania podejmujesz?</i>	Działania korygujące

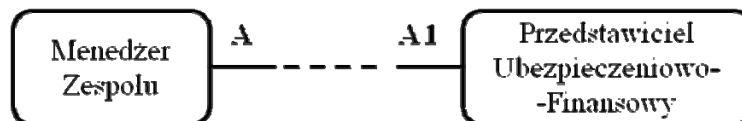
¹⁴¹ Cytat z badań w XYZ.

<p>[M1_K30]: Są różne działania, po pierwsze ja nie lubię robić publicznego linczu. Jak mam coś negatywnego do powiedzenia, to staram się, żeby to była rozmowa face to face i problem może być, jak będziemy rozmawiać o tym, o tym, o tym, natomiast publiczny linczu to nie jest ta szkoła, to nie jest moja szkoła. I w pierwszym momencie, jeżeli jest coś do poprawienia, zrobienia, staram się, czy ja mogę pomóc, a po drugie jaki on widzi, ona, sposób, żeby to zmienić, i najchętniej proszę, żeby to przelać na kartkę, bo zawsze kartka papieru jest lepiej zrobiona, a jak nie zapisze, to mu ucieka. Można coś poprawić, skorygować. Są różne rzeczy. Mam np. chłopaka, który ma bardzo poważną chorobę i nie mam sumienia... choć on wyraźnie nadużywa, ja wyraźnie czuję, że on nadużywa tej choroby, ale nie mam sumienia mu powiedzieć „Facet, wiesz, coś mi tu nie gra”, więc a propos system „Lacosta”¹⁴² też natychmiast zweryfikuje.</p>	<p>Rozmowa <i>face to face</i></p> <p>Przelewanie na kartkę</p> <p>Nadużywanie choroby</p> <p>System weryfikujący</p>
--	---

Powyższy przykład jest oparty na metaforze gry, asymetrii we współpracy Menedżera z Przedstawicielem. Ma to konsekwencje emocjonalne, o których wspomina Hochschild. Podczas badań zaobserwowałem trzy rodzaje takich gier.

6.5.1. Symetryczna gra rytuałów wdrożeniowych

Rysunek 34. Symetryczna gra rytuałów wdrożeniowych.



Źródło: opracowanie własne.

Podczas tej gry Menedżer realizuje symetryczny proces przekazywania standardów zgodnie z założeniami i kulturą wymaganą przez organizację. Każdy uczestnik gry pozostaje w roli, która pozwala na korzystanie z rytuałów ułatwiających proces socjalizacji i edukacji wewnątrz organizacji. Jest to model idealny „zachowania twarzy” – jak u Goffmana.

Menedżer wie, jakie ma zadanie, wykorzystuje zróżnicowany repertuar zachowań i rytuałów do nauki określonych nawyków i umiejętności. Podczas przekazywania umiejętności A Przedstawiciel interpretuje ją zgodnie z założeniami Menedżera w roli osoby socjalizującej, a jednocześnie dokłada swój własny styl, np. styl prowadzenia rozmowy handlowej – A staje się A1.

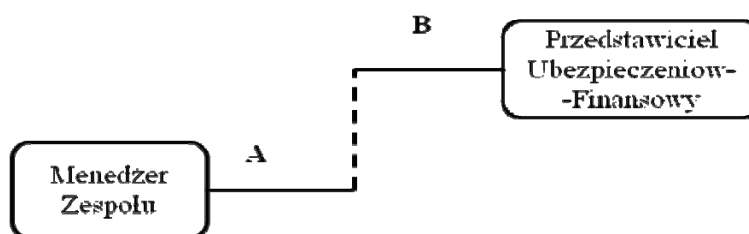
¹⁴² Na następnych stronach tego rozdziału znajduje się wyjaśnienie dotyczącego stosowanego systemu.

Przedstawiciel jest w tej relacji jednostką odpowiedzialną za komunikowanie swojego sposobu rozumienia poszczególnych czynności i otwartą na proces uczenia się na podstawie doświadczenia (np. prowadzenia rozmowy handlowej), by A było A1. A staje się A1, ponieważ standard rozmowy handlowej i treści używane podczas spotkania będą podobne albo takie same jak w instruktażu Menedżera. A1 jest tą samą umiejętnością, przefiltrowaną jednak przez ekspresję własną Przedstawiciela – formą biegłości, jaką on sam wypracuje w swoim *sales talk*. W jednym z wywiadów Menedżerka wyraźnie wskazała, co oznacza symetryczna współpraca z Przedstawicielem.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A co, jak patrzysz ze swojej perspektywy, to jeśli chodzi o ludzi, którzy przychodzą do takiego biznesu, to jakie osoby osiągają najczęściej sukcesy, tak jak patrzysz, jaki to jest typ charakterologiczny, jakie to są osoby?</i>	Kto odnosi sukces w tego typu biznesie
[M4_D28]: <i>Przede wszystkim pracowite.</i>	Osoby pracowite
[Badacz]: <i>W czym się ta pracowitość w tej pracy przejawia?</i>	Przejawy pracowitości
[M4_D28]: <i>Pracowitość w tej branży przejawia się przede wszystkim tym, że nie ma oporu przed wielogodzinną, codzienną, trudną pracą, systematyczną, ale również i chęć kształcenia i rozwoju. Taka... głód wiedzy, dopytywania, doszukiwania, dociekania, to jest bardzo ważne w tym, i tak naprawdę osoba, która lubi pracować z ludźmi, tylko tak, że nie mogą go męczyć, musi być na pewno taką osobą, która lubi przebywać z ludźmi.</i>	Brak oporu przed wielogodzinną, trudną, systematyczną pracą Chęć kształcenia, rozwoju Lubić pracować z ludźmi

6.5.2. Niesymetryczna gra rytuałów wdrożeniowych

Rysunek 35. Niesymetryczna gra rytuałów wdrożeniowych.



Źródło: opracowanie własne.

W niesymetrycznej grze rytuałów wdrożeniowych Menedżer realizuje – jak podczas pierwszej gry – swoje zadanie edukowania i socjalizowania Przedstawiciela. Również podobnie jak w grze nr 1 Przedstawiciel ma poznawać standardy i je wdrażać. Nie realizuje ich zgodnie z wymaganymi założeniami (tak więc pierwotne A staje się innym B), co powoduje asymetrię poszczególnych rytuałów w kulturze współpracy.

Wynika to z dwóch przyczyn:

1. Z braku zrozumienia poszczególnych sekwencji bądź braku przekonania do metod (ograniczenia poznawcze, niedopasowanie charakterologiczne do stanowiska, brak motywacji do podejmowania inicjatyw edukacyjnych),
2. Z braku zgody związanego z nastawieniem, z przekonaniami o fundamentalnych wartościach ważnych dla korporacji.

Przykład uczestnictwa w tej grze podał Menedżer Zespołu z południowej Polski.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A jakie Twoje umiejętności, jeśli chodzi o kompetencje, jakie doceniasz najmniej, jak patrzysz na siebie?</i>	Najmniej w sobie docenia
[M1_K30]: <i>Ja twierdę, że jestem mało asertywny. Jest taki moment, kiedy trzeba powiedzieć coś złego..., a ja ten moment jak najdalej oddalam.</i>	Mała asertywność
[Badacz]: <i>A złego, co masz na myśli złego?</i>	Powiedzieć coś złego
[M1_K30]: <i>Na przykład, czy ta praca jest dla ciebie idealna, czy nie lepiej byłoby poszukać innych rzeczy. No na przykład jest rewelacyjny człowiek, który rewelacyjnie zna produkty, świetnie się lansuje, najbardziej nierówno pracuje, raz na trzy miesiące, więc z punktu widzenia ekonomicznego nie ma absolutnie żadnej racji bytu..., Wiesz, jeżeli on nie zarobi dla siebie pieniędzy, to jaka jest jeszcze przyczyna, że on u mnie jeszcze jest.</i>	Inspirowanie do rozwoju „w innym kierunku”

W konsekwencji tej gry Menedżer Zespołu jest na niższej pozycji. Z jednej strony ma cele rekrutacyjne i wdrożeniowe, z których jest rozliczany, więc stan osobowy zespołu w konkretnym czasie w roku jest określony, zdefiniowany przez dane korporacyjne. Z drugiej strony ma w zespole takich Przedstawicieli, którzy chcą przeczekać określony czas ze względu na koszty szkolenia – przy zerwaniu umowy wcześniej, niż ustalono w wewnętrznym regulaminie XYZ, musieliby bowiem je opłacić. Mimo że nie będą Przedstawicielami, Menedżer czasem sztucznie utrzymuje taki stan, ponieważ zrekrutowanie następnych osób jest bardzo czasochłonne.

W powyższym przykładzie Menedżer wyraźnie wskazuje na to, że z niektórymi Przedstawicielami „mógłby się rozstać”, natomiast w rozmowach kulturalnych mówi o potrzebie utrzymania ich jako grupy, by stan liczbowy zespołu zgadzał się „w papierach”.

6.5.3. Niesymetryczna gra wyobcowania z twarzy

Gra nr 3 również polega na realizacji poszczególnych elementów wdrożenia do środowiska pracy i do zawodu przez Menedżera Zespołu. Jednak w tej sytuacji Menedżer identyfikuje brak postępów u Przedstawiciela w obszarze poszczególnych rutyn

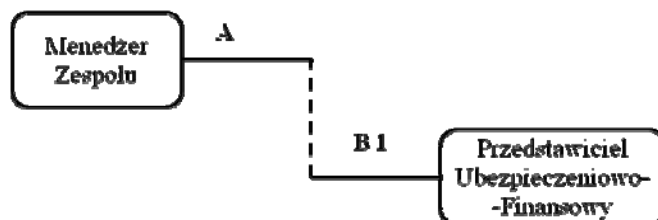
i socjalizacji organizacyjnej. Termin „wyobcowanie z twarzy” zaczerpnąłem od Hochschild, która wskazuje na znaczenie uczuć w wykonywaniu tzw. pracy emocjonalnej wobec klientów:

Kiedy szefowie firm ustalają reguły określające, co należy odczuwać i w jaki sposób wyrażać swoje uczucia, kiedy pracownicy mają mniejsze prawo do oczekiwania uprzejmości niż klienci, kiedy działania głębokie i powierzchowne stają się formą wystawianej na sprzedaż pracy i kiedy pracodawca wykorzystuje do własnych celów osobiste zdolności pracowników do empatii i okazywania życzliwości, rodzi się pytanie, w jaki sposób człowiek odnosi się do swoich uczuć i swojej twarzy (ekspresji)? (Hochschild, 2009, s. 99).

W związku z tym w ramach asymetrii rytuału A przekształca się w B1, które z A nie ma nic wspólnego, ponieważ obszar dysonansu emocjonalnego w strukturze myślenia Przedstawiciela jest znaczny. Takiego rodzaju współpracę widziałem również w jednym z oddziałów XYZ we wschodniej części Polski.

Skutki były przewidywalne: od ogromnych problemów w podejmowaniu inicjatywy w ramach realizowanych rutyn sprzedaży aż do rozmów w kuchni oddziałowej, która stała się miejscem wymiany negatywnych informacji, utrzymywania „komunikacji podziemnej”

Rysunek 36. Niesymetryczna gra wyobcowania z twarzy.



Źródło: opracowanie własne.

Przykładem jest tutaj opowieść Menedżerki z centralnej Polski, dotycząca utrudniania współpracy między Menedżerem a Przedstawicielem.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A co, jak tak patrzysz, ze swojej perspektywy, utrudnia ludziom osiągnięcie sukcesów? Tak jak patrzysz, obserwujesz ludzi, masz wiele doświadczeń, to z Twojego zespołu, z innych zespołów...</i>	Trudności w osiągnięciu sukcesów
[M4_D28]: <i>Myszę, że najbardziej, co utrudnia osiągnięcie sukcesu w tej pracy, to ich problemy wewnętrzne.</i>	Problemy wewnętrzne ludzi
[G R] <i>Co masz na myśli?</i>	Dopytanie, co ma na myśli
[M4_D28]: <i>Mam na myśli to, że wszyscy to wiemy, że w naszej pracy, żeby odnieść sukces, na drodze mamy zawsze bardzo, bardzo dużo nieotwartych Klientów. Osoby, które mają problemy, no, ze sobą, nie potrafią tego znieść, przyjmują to bardzo osobiście i bardzo łatwo się zalamują, to jest, tak powiem to na prostym przykładzie: jeżeli ktoś rozmawia przez telefon pół godziny i słyszy 30 razy „nie”, już ma dosyć i musi się reanimować, no to,</i>	<p>Wielu nieotwartych klientów</p> <p>Osoby mające problemy ze sobą nie potrafią tego znieść, przyjmują to bardzo osobiście</p> <p>Kiedy ktoś rozmawia przez telefon pół godziny i 30 razy słyszy „nie” i ma dość, to ma wielki problem</p>

no to jest wielki problem, tak. Ja uważam, że jest największy, wszystkie porażki, no odmowy klientów, czy na spotkaniach, czy przez telefon pracują nad osobistą porażką, a nie jak rzecz naturalną w pracy, w sprzedaży z ludźmi.

Ludzie pracują nad osobistą porażką

Słowo „nie”, słyszane od klienta 30 razy dziennie, zdecydowanie rodzi potrzebę radzenia sobie z „przysłowiową twarzą” w rozumieniu Hochschild.

6.6. Opowieści oddziałowe, czyli rola metafor w radzeniu sobie z pracą emocjonalną

W obszarze sprzedaży w firmie ubezpieczeniowej XYZ istotna była rola opowieści, metafor i symbolicznych działań. Kiedy rozpocząłem pracę w XYZ i starałem się dystansować od różnych sytuacji, by móc na nie spojrzeć okiem niezaangażowanego badacza, emocjonalnie nacechowane treści, opowieści i legendy były tam na porządku dziennym. Jedna z nich wiązała się z jednym z najlepszych współcześnie sprzedawców ubezpieczeń na świecie. Alessandro Forte¹⁴³, bo o nim mowa, wypowiadał się w następujący sposób:

Powiem uczciwie – nie mam jakichś niezwykłych umiejętności ani świetnego wykształcenia. Wielu ludziom wydaje się, że moje aktualne wyniki sprzedażowe to rezultat edukacji i ponadprzeciętnych kwalifikacji. Tymczasem posiadam tylko dwie cechy, które odróżniają mnie od większości agentów. Po pierwsze posiadam umiejętność budowania relacji z ludźmi i komunikacji z nimi. Po drugie nie ma we mnie żadnego lęku. Nie boję się porażek. I jeszcze jedna sprawa. Zauważyłem już na samym początku swojego życia zawodowego, że w każdej firmie, z którą miałem do czynienia, istniał „klub zniechęcaczy”, czyli nieustannie narzekających malkontentów spędzających czas głównie na paleniu papierosów i piciu kolejnych kaw, dla których wszystko jest nudne, trudne lub niemożliwe. Ja postanowiłem, że nie będę należał do tego klubu¹⁴⁴.

Większość oddziałowych opowieści dotyczyła np. sposobów dochodzenia do decyzji, które wiązały się z wyższymi wymaganiami od siebie samego jako człowieka wykonującego określony zawód.

Część z nich stanowiła także element wsparcia i wzajemnego przekonywania Menedżerów i Przedstawicieli do obranej drogi kariery. Ciągłe wskazywanie na tych, którzy odnieśli sukces w skali kraju, było nieodłącznym elementem pracy w zarządzaniu zespołem sprzedaży ubezpieczeń. Odbywało się to podczas nieformalnych rozmów przy kawie, angażował się w ten proces także Dyrektor Sprzedaży. Odwiedzając młodych

¹⁴³ Alessandro Forte jest bardzo wyjątkową postacią w świecie ubezpieczeń i finansów. To członek elitarnego klubu MDRT (Million Dollar Round Table), do którego należy 3% najlepszych światowych sprzedawców ubezpieczeń. Forte należy do jeszcze węższego grona – 1% najlepszych Agentów na świecie w ostatnim piętnastolecu.

¹⁴⁴ Czytaj więcej w: „Gazeta Ubezpieczeniowa”, wydanie internetowe, kwiecień 2008, http://www.gu.com.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=28114&catid=118&Itemid=150, pobrano 30.12.2012.

adeptów sztuki sprzedaży ubezpieczeń na szkoleniach w ramach Tygodnia XYZ w różnych częściach Polski, opowiadał swoje własne historie o tym, jak sprzedawał ubezpieczenia.

Podczas kolacji w hotelu dokonał nawet praktycznej prezentacji – zapytał kelnerkę, *czy rozmawiała już z kimś o swoim oraz bliskich bezpieczeństwie finansowym na przyszłość*. Miało to wywołać efekt motywacyjny i pokazać, że możliwości są wszędzie, jak Dyrektor powtarzał podczas publicznych wystąpień. Jak widać, historie i opowieści to nieodłączne narzędzie pracy. Ich cel to wzbudzić zaangażowanie, zaciekawić, zaintrygować Przedstawicieli do realizacji własnych rutyn sprzedaży.

Takie metaforyczne rozumowanie dość chętnie rozwijali teoretycy zarządzania (Morgan, 1986, 1997; Hatch, 2002; Kostera 2010, 2011; Glinka, Kostera 2012). Hatch pisze o metaforze jako konstrukcji symboliczno-interpretującej, inspirującej teoretyków organizacji. Jest to rodzaj systemu znaczeń stworzonych i utrwalonych w wyniku stowarzyszenia się ludzi mających wspólne wartości, tradycje, zwyczaje – artefaktu mogącego zostać symbolem organizacji (Hatch, 2002, s. 22–23).

Część metafor i opowieści charakterystycznych dla korporacji XYZ można było zidentyfikować w terenie badawczym.

Metafora mechanistyczna (Morgan, 1997) dotyczyła głównie współczesnych systemów o charakterze biurokratycznym. Myślenie systemowe oparte na metaforycznym posługiwaniu się systemem prezentuje jeden z Menedżerów w pogłębionym wywiadzie indywidualnym.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A ile osób masz teraz w zespole?</i>	Osoby w zespole
[M1_K30]: <i>Mam 10 osób w zespole, z tego 3 osoby sklasyfikowane, no i dla 4 osób, napisali w samoocenie, bo od czasu do czasu robię samoocenę i wdrażamy system „Lacosta”.</i>	Wdrożenie systemu „Lacosta”
[Badacz]: <i>Ten system samooceny, na czym on polega?</i>	System samooceny
[M1_K30]: <i>Samoocena zgodnie z funkcją, myśmy wypracowali na, yyy, program, yyy, „(Wy)grajmy razem” (uśmiech). Kompetencje oceniam, umiejętności, kompetencje, postawę etc. i co jakiś czas ja na bieżąco robię, jeżeli chodzi o planowanie aktywności i finansów, a co jakiś 2–3 miesiące robię samoocenę ich umiejętności. Zresztą uważam, że z tego programu wyjdą bardzo fajne rzeczy, jeżeli jeszcze „zatrybi” ostatnie ogniwo, jak będzie to raportowanie na platformę, to wtedy rzeczywiście już tego moi ludzie... Zaczynają to czuć, że to jest element dla nich potrzebny, a nie dla mnie, i z tego wychodzi cała ocena, przy czym ja nie chcę oceniać ich, po co? Oni się sami oceniają.</i>	Samoocena umiejętności Raportowanie na platformę

<p><i>Jeżeli się z czymś nie zgadzam, to dopytuję. I żadna z tych osób, gdzie „Lacoste” trzeba było wdrożyć, nie miała wątpliwości co do potrzeby tego systemu. System jest prosty, 3 miesiące wakacji, ale od dziś i od przyszłej klasyfikacji dla osób powyżej 6. miesiąca w górę najslabsze ogniwo odpada, TOTAL, WJS¹⁴⁵, ilość produkcji, czynniki, które będą klasyfikować, wyznaczać. Mam parę fajnych osób, tylko bardzo niestabilnych. Ja nie jestem psychologiem i nie potrafię po prostu niańczyć się na zasadzie... nie no, o jakiś element zewnętrzny trzeba dać.</i></p>	<p>System, a nie podejście „relatywnie” psychologiczne</p>
--	--

Menedżer wskazuje na system „Lacosta” jako mechanizm wykrywania „najslabszego ogniwa” według określonych ilościowych i jakościowych parametrów sprzedaży, oceniających pracę Przedstawiciela. Widać dość wyraźnie, że Menedżer poszukiwał w toku współpracy z Przedstawicielami takich narzędzi i technik, które pozwalałyby jak najmniejszym kosztem rozwiązywać umowy z nieefektywnymi Przedstawicielami, nierealizującymi swoich planów sprzedaży.

Koszt pracy Menedżera, głównie w aspekcie emocjonalnym, był na tyle wysoki, że poszukując rozwiązań i sposobów radzenia sobie z niepewnością i nierównością, w pracy na wynikach Przedstawicieli pracownik ten poszedł w kierunku systemowym – „Lacosta” – charakterystycznym dla konkretnego zespołu. Badani Menedżerowie Zespołów sięgali do zróżnicowanych wewnętrznych źródeł korygowania pracy, po czym opierali je na własnych, zróżnicowanych działaniach systemowych.

Rola opowieści i autentycznych dowodów na własną skuteczność była ważna również z punktu widzenia budowania nastawienia Menedżera i morale prowadzonego przez niego zespołu.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
<p>[Badacz]: <i>A za co doceniasz ludzi, z którymi pracujesz? Co w nich doceniasz najbardziej w codziennych obserwacjach?</i></p>	<p>Docenianie ludzi w codziennych obserwacjach</p>
<p>[M2_D21]: <i>Co w nich doceniam najbardziej? No trudno powiedzieć ogólnie, dlatego, że to jest grupa ludzi, tak naprawdę osiem osób, każdy z nich jest inną osobą, więc każdy sukces, jak ja widzę, że pokonują każdy jakieś swoje bariery, to jest to dla mnie osobisty sukces. Dla innych barierą jest... ostatnio mam taki przykład, z dziewczyną, która przyjechała do (nazwa miasta), zero kontaktów w (nazwa miasta). Rzeczywiście przez pierwsze dwa, trzy, cztery miesiące było bardzo ciężko, bardzo mało pieniędzy zarobiła, zarabiała 1500 złotych, praktycznie nie mogła utrzymać siebie i swojego dziecka, i zaczęliśmy razem wspólnie</i></p>	<p>Każdy pokonuje jakieś swoje bariery</p> <p>Przykład dziewczyny, która przyjechała do pracy do nowego miejsca oraz miasta</p> <p>Opis porażek Opis wspólnej pracy z dziewczyną</p>

¹⁴⁵ WJS – Wskaźnik Jakości Sprzedaży, wzór matematyczny, na podstawie którego wyliczano prowizję Menedżerów i Przedstawicieli.

<p><i>pracować. Zajęło to dalsze dwa – trzy miesiące, ale miałem niesamowitą satysfakcję, jak ona dostała pensję w zeszłym miesiącu, wręcz się popłakała ze szczęścia, to jest jeden aspekt sprawy. Ale to co się z nią stało, to podeszła do mnie i się zapytała, Zenon ile ja potrzebuję do kwalifikacji”. Wcześniej w ogóle ona nie myślała nawet o kwalifikacji. Pokonywanie swoich barier, chyba to, to, że chcą pokonywać swoje bariery, to jest to, co cenię u nich. To można jakiś wspólny element u wszystkich znaleźć.</i></p>	<p>Satysfakcja</p> <p>Płacz ze szczęścia</p> <p>Początek myślenia o „kwalifikacji”</p> <p>Docenianie pokonywania własnych barier</p>
--	--

Takie treści emocjonalne jak płacz, wzruszenie i pokonywanie własnych barier są w XYZ jedną z charakterystycznych cech pracy Przedstawicieli.

Historie firmowe żyją własnym życiem. Podczas szkoleń, w których uczestniczą Menedżerowie z całej Polski, niejednokrotnie zdarzała się wymiana – najczęściej między ćwiczeniami, w sytuacji ekspozycji publicznej. Był to sposób radzenia sobie z sytuacją zawodową wymagającą od Menedżerów znacznego wysiłku.

Uczestnicy szkolenia kolekcjonowali opowieści i zabierali je ze sobą w Polskę, do innych oddziałów. Historie, które najmocniej angażowały Przedstawicieli i Menedżerów, miały funkcję oczyszczającą, dowartościowywały ich pracę i codzienny wysiłek. Relacje dotyczące wypłaty odszkodowania czy świadczenia z polisy na życie obrastały w XYZ legendą.

Podczas szkolenia dla wchodzących do zawodu Przedstawicieli pewna Menedżerka, która zbudowała jeden z najlepszych zespołów w Polsce¹⁴⁶, dała rodzaj świadectwa¹⁴⁷ – bardzo emocjonalnie zaangażowanego – na temat swojego męża, który uległ ciężkiemu wypadkowi. Miał polisę ubezpieczeniową i to dzięki niej rodzina mogła stworzyć nową normalność.

Takie świadectwa miały ogromne znaczenie nie tylko dla Przedstawicieli, którym pomagały zrozumieć tożsamość i istotę ich zawodu. Były argumentami emocjonalnymi, mającymi upewniać Przedstawicieli i uodparniać ich na „nie” od Klientów. W MLM kadra zarządzająca również przywiązuje dużą wagę do historii jako narzędzia do wdrażania ludzi do pracy, tworzenia więzi emocjonalnej oraz wywierania wpływu ideologicznego (Jemielniak, 2008, s. 156-159) na ich sposób myślenia o działalności firmy.

¹⁴⁶ W XYZ zespoły Menedżerów nazywane były *unitami*. Taką terminologię do polskiego świata ubezpieczeń i finansów przeschodził instytut LIMRA w latach 90. XX w.

¹⁴⁷ O świadectwach w MLM, np. w Amway, pisali: Krzyworzeka w swojej niepublikowanej rozprawie doktorskiej z 2010 r. i Pawłowska w książce *Network marketing. Kulturowe i osobowościowe wyznaczniki uczestnictwa w Amway*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

Opowieści, również te istotnie wykraczające poza życie zawodowe, pokazują, jak zaangażowanie emocjonalne Przedstawicieli i odporność na „nie” klienta przynoszą owoce w postaci prywatnej satysfakcji.

W poniższym wywiadzie Menedżer wskazuje na istotną rolę kreacji, tworzenia konceptów mogących być wsparciem dla procesów sprzedaży prowadzonych przez Przedstawicieli. Wskazuje na koncepty jako swoje hobby, coś, co ma wartość.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A co tobie najczęściej dodaje sił w pracy, w różnych działaniach z ludźmi, bo działamy z ludźmi w bardzo różnym czasie, z Twojej perspektywy, jako menedżerowi, dodaje więcej sił, żeby jednak budować takie zespoły, które są właśnie takie integralne i można, są to po prostu mocne zespoły...</i>	Dodaje mu sił do tego, by budować na takich warunkach zespół
[M2_D21]: <i>Ich indywidualne sukcesy na pewno, to dla mnie, najbardziej się cieszę z tego, jak na przykład widzę, jak idzie przedstawicielka do klienta, który ją wyrzuci praktycznie za drzwi, a efekt tego jest taki, że po trzech miesiącach ten klient siedzi z tym dzieckiem tej przedstawicielki, to dziecko do niego mówi „wujku”, razem oglądają bajki, jedzą czekoladę, to jest niesamowite po prostu, jak później taka przedstawicielka opowiada to też w oddziale, to jest to też budujące. Yyyyyyy, to na pewno. Moje też indywidualne konkursy, ja też nie ukrywam, że lubię, lubię wszelkiego rodzaju mądre rankingi, które rzeczywiście wynikają z czegoś, yyy. Bardzo mi daje dużo satysfakcji, mnie również napędza w pracy menedżera to, co robię poza tą pracą, czyli nie wiem, wszelkiego rodzaju koncepty... Ja lubię tworzyć różne rzeczy, jak na takim kursie, jak coś mi przyjdzie do głowy, to nie spocznię, dopóki, dopóki czegoś nie skończę, więc to też mnie napędza, później satysfakcja z tego, że służy to czemuś, że ludzie to wykorzystują rzeczywiście do pracy...</i>	<p>Indywidualne sukcesy ludzi w zespole</p> <p>Historia autentyczna o Przedstawicielce</p> <p>Budujące opowieści z pracy z klientami w oddziale</p> <p>Indywidualne konkursy organizowane przez Menedżera</p> <p>Napędza mnie to, co robię poza pracą, np. różne koncepty</p> <p>Satysfakcja z tego, co robi, bo służy to czemuś</p>

Język emocjonalny, stały towarzysz pracy Menedżerów, pozwala na budowanie kultury otwartości, o co dbała w szczególności Menedżerka ze wschodniej Polski. To, co można zidentyfikować w pierwszych obserwacjach, to biegunowość działań Menedżerki, polegająca na budowaniu otwartości charakterystycznej dla grup terapeutycznych.

Poza tym korporacje ubezpieczeniowe zatrudniają szereg specjalistów z zakresu psychologii jednostki, psychologii biznesu, neurolingwistycznego programowania, wywierania wpływu – do szkolenia kadry menedżerskiej i Przedstawicieli. Język emocjonalny dotyczący potrzeb klienta stał się w badanej XYZ niemal wewnętrznym przykazaniem, ponieważ strategia firmy od 2009 r. była oparta przede wszystkim na dość

emocjonalnym modelu sprzedaży rozwiązań ubezpieczeniowo-finansowych¹⁴⁸. Język ten bardzo wyróżniał się na tle innych branż. Oto przykład:

„precyzowanie potrzeb klienta, uświadamianie potrzeb klienta, uświadamianie, w jakim zakresie na wypadek jego śmierci ma zapewnione bezpieczeństwo finansowe własnej rodziny bądź bliskich” (Materiały wewnętrzne XYZ).

Takie treści były przekazywane każdego dnia przez Menedżerów, a następnie przez Przedstawicieli na spotkaniach z klientami.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A kim jest dla Ciebie Przedstawiciel Ubezpieczeniowo-Finansowy?</i>	Kim jest Przedstawiciel Ubezpieczeniowo-Finansowy?
[M3_K26]: <i>Doradca, który ma olbrzymią wiedzę, który oceniając sytuację klienta, rodzinną osobistą, jest w stanie tak poprowadzić rozmowę, aby doprowadzić do tego, aby wyzwolić potrzebę, aby trafić na obszar, który wymaga, mmmm, zabezpieczenia, obszar, który, o którym klient do tej pory nawet się nie zastanawiał, nie myślał.</i>	Doradca z olbrzymią wiedzą, jest w stanie poprowadzić rozmowę, aby wyzwolić potrzebę i trafić na obszar wymagający zabezpieczenia, o którym Klient dotychczas nie myślał

Ta sama Menedżerka wymieniła elementy pracy, które sprawiają Przedstawicielom trudności, ale oni potrafią się tym otwarcie dzielić. Styl prowadzenia zespołu przez tę Menedżerkę był dość charakterystyczny. Podczas szkolenia „Rekrutacja i selekcja Przedstawicieli” za każdym razem kilkoro Menedżerów z sali proponowało sposoby rozwiązywania różnych dylematów zbliżone do jej metod.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[M3_K26] <i>Za to, że mam kontakt z ludźmi, bardzo lubię pracować z ludźmi. Za to, że oni się otwierają i przychodzą, i mówią nawet o takich rzeczach, które gdzieś ich dotknęły, na przykład klient im powiedział, że telefonował Pan do mnie i zabrzmiął Pan jak kucharz, jak portier, czyli są otwarci.</i>	Kontakt z ludźmi, otwieranie się ludzi przed badanym Menedżerem Otwartość i szczerłość w realizacji swojej roli zawodowej

Metafora pracy jako narkotyku pojawiła się w toku wywiadu z Menedżerką z centralnej Polski – wskazującą na pracę jako to, dzięki czemu *ma palera*. W jej interpretacji *praca z ludźmi* to źródło radości, rozwoju i zaangażowania.

Historie dotyczące godzin pracy i zwracanie uwagi na działania produktywne z punktu widzenia wyników pozwalały stabilizować nawyki, o których pisałem na początku rozprawy.

Wymiana emocjonalna często angażuje obie strony współpracy. Największy wpływ na Przedstawicieli wywierają Menedżerowie podczas szkolenia wprowadzającego – czas poświęcony wówczas pracy na konkretnych nawykach pozwala również określać

¹⁴⁸ Rozwiązania ubezpieczeniowo-finansowe – takiego języka wymagano od kadry menedżerskiej i Przedstawicieli. Nastąpiło odejście od „produktów”, „ofert” i „ubezpieczeń” na rzecz potrzeb, ich zaspokajania, bezpieczeństwa finansowego, rozwiązań finansowych, programów finansowych gotowych do wdrażania po przeprowadzeniu Analizy Potrzeb Klienta – druku, który każdy Przedstawiciel miał wypełnić wraz z klientem.

zaangażowanie poszczególnych osób. W tym samym celu Menedżerowie bywają obecni na spotkaniach – by móc zweryfikować kandydatów pod względem zaangażowania w poznawanie technik pracy z klientami.

[Badacz]: <i>Dobra, a jakbyś miała dokończyć takie zdanie: „Ta praca jest dla mnie jak ...”</i>	Ta praca jest dla mnie jak...
[M4_D28] Kurczę, jak narkotyk trochę... tak.	Narkotyk
[Badacz]: <i>A dlaczego jak narkotyk?</i>	Dlaczego?
[M4_D28]: <i>Bo bardzo lubię to, co robię, i taka, ta praca daje mi palera tak naprawdę. Noo nawet, momenty kiedy mam taki dołek, są bardzo krótkie. Bardziej jak się zastanawiam to następnego dnia, to mam tyle, muszę robić od nowa, inaczej, i cały czas jestem pełna pomysłów. No i super dla mnie to jest, praca z ludźmi dla mnie... ponieważ miałam takie sukcesy tak, dziewczyny, która nie zarabiała nic, a zarobiła 4 tysiące i mówi do mnie „Szefowo, może mnie co miesiąc tak w dupę kopać jak ostatnio, żeby tylko tak poszła do przodu. To jest takie... i mogę dziecku kupić coś, i mogę iść na 8.00”, no po prostu to jest super, to jest naprawdę, możliwość patrzeć, jak ludzie się rozwijają, utwierdzają, dla mnie to jest po prostu rewelacja.</i>	Lubi to, co robi Ma palera Krótkie momenty dołka Zastanawianie się nad czymś, co ma robić, od nowa Praca z ludźmi Przykład dziewczyny, która zarobiła 4 tysiące Ogromne podziękowania od niej i satysfakcja Takie chwile są super One utwierdzają w tym wyborze

Metafora samochodu wyścigowego jest z mojej perspektywy badawczej najbardziej trafną metaforą pracy Menedżera. Menedżer, z którym przeprowadziłem pogłębiony wywiad, przez cały czas wyraźnie wskazywał na emocjonalne aspekty tej pracy, na znaczenie przełamania własnych barier pracowitości. Polegało to w dużej mierze na stosowaniu nawyków, dzięki którym Przedstawiciel uodparniał się na niepowodzenia.

W wypowiedzi pojawiały się również zmienne socjologiczne mające, zdaniem Menedżera, wpływ na motywację – np. status majątkowy. To, w jaki sposób pokonywać drogę i osiągnąć zakładany cel, zależało w opowieści tego Menedżera od jego własnych doskonałości i niedoskonałości. Samochód wyścigowy stał się metaforą tej „niedoskonałej doskonałości” – osiągnięcia tego Menedżera w skali kraju były dość znaczące.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A jakbyś dokończył jeszcze takie zdanie: „Praca Menedżera jest jak...”</i>	Praca Menedżera jest jak...
[M5_M26]: <i>Ciężkie znowu pytanie, praca Menedżera jest jak samochód wyścigowy, no dobra jest jak samochód wyścigowy.</i>	Samochód wyścigowy
[Badacz]: <i>Dobra, ok, czyli...</i>	Kontynuacja wątku...
[M5_M26]: <i>Czyli, no trzeba, szybko, sprawnie, bezawaryjnie dotrzeć do celu (uśmiech).</i>	Szybko, sprawnie, bezawaryjnie dotrzeć do celu

6.7. Rytualne działania zbiorowe.

Prezentacje zarządcze, czyli wdrukowywanie ambicji

W badanej XYZ wielką rolę odgrywają prezentacje zarządcze na każdym szczeblu organizacji. Przymiotnika „wielką” używam nie bez powodu, ponieważ od 2008 r., kiedy zostałem zrekrutowany do XYZ, częstotliwość uczestnictwa w tzw. prezentacjach zarządczych w moim życiu zawodowym znacząco wzrosła: od prezentacji rezultatów i ich omawiania przez najwyższych menedżerów XYZ w centrali firmy w Warszawie aż po prezentacje lokalne w zespołach, kilkusobowych *unitach* prowadzonych przez Menedżera Zespołu.

Do tego, że prezentacje to nie tylko forma komunikowania rezultatów wszystkim członkom i partnerom organizacji, doszedłem już podczas badań. Funkcja motywacyjna o silnym zabarwieniu emocjonalnym pojawiała się w dość oczywisty sposób podczas Kongresów Sprzedaży i Konferencji Regionalnych. W codziennej pracy wymagało to natomiast perspektywy *big picture, big illustration*¹⁴⁹.

Wspominałem już o rytualnych działaniach zbiorowych, których rola na każdym etapie prezentacji wykracza poza przesyłanie komunikatów. Działania tego typu ustanawiają również normy wewnętrzne w korporacji XYZ, wzmacniają rangę społeczną w poszczególnych miejscach struktury organizacyjnej. O takiej perspektywie działalności człowieka w obszarze społeczności pisał Firth:

Najzręczniej jest jednak określić rangę społeczną osoby jako jej rangę w systemie społecznym, określoną z jednej strony przez prawa i przywileje, jakimi się cieszy, a z drugiej, przez obowiązki, jaki musi wykonać. Rangę społeczną można osiągnąć własnym wysiłkiem lub też może być nadana przez społeczeństwo jednostkom ze względu na to, że odziedziczyły miejsce w określonej grupie krewnych lub ze względu na jakieś inne uznane dawniejsze roszczenia (Firth, 1967, s. 144).

Nadawanie rangi społecznej miało znaczenie we wszystkich działaniach, uwidoczniło się przede wszystkim w widowiskach i ceremoniach.

W dalszej części zwrócę uwagę na rytualne działania zbiorowe i ich strukturę, ale również na „tereny pomiędzy” (Krzyworzeka, 2010).

¹⁴⁹ Zwroty anglojęzyczne charakterystyczne dla kultury sprzedaży pojawiały się w XYZ przede wszystkim za sprawą części członków zarządu, tzw. ekspatów – ludzi, którzy przyjechali do Polski na kontrakt, do zarządzania określonym obszarem w ramach struktury korporacyjnej. Podczas lektury książek takich autorów jak Covey, Tracy i Robbins zauważyłem, że powszechną praktyką jest używanie w języku marketingu strategicznego i zarządzania strategicznego zwrotów typu *Let me give you big illustration* oraz *big picture*.

6.7.1. Widowiska

Rytualne działania zbiorowe		
Kategoria działania	Podmioty uczestniczące	Definicja
Widowiska	Wszyscy uczestnicy w ramach Obszaru Dystrybucji	Kongresy, konferencje, seminaria, podczas których wypracowuje się strategię działania w Regionach XYZ i nagradza najlepszych Menedżerów Organizacji

Podczas badań brałem udział w trzech Kongresach XYZ i sześciu Konferencjach Sprzedaży. Były również inne działania o podobnym charakterze, ale ze względu na kryzys w Europie firma od 2009 r. ograniczała wielkie, kosztowne przedsięwzięcia.

Każdy Kongres, jako święto dla najlepszych Przedstawicieli, Menedżerów, Dyrektorów Oddziałów i Regionalnych Dyrektorów Sprzedaży, miał precyzyjne wsparcie marketingowe. Cały program wyraźnie kierowano do tych, którzy „produkowali”, czyli sprzedawali produkty XYZ w oparciu o standardy. Cała reszta kadry zapraszanej z poszczególnych obszarów i departamentów stanowiła otoczkę, dawała pracownikom centrali możliwość spotkania osób pracujących w terenie i „produkujących”¹⁵⁰.

Działania PR i marketingowe zaczynały się od komunikowania wydarzenia Departamentowi Własnej Sieci Sprzedaży XYZ (czyli ludziom w terenie) jako czegoś wyjątkowego, jako „ambitnego” wydarzenia dla najlepszych. Każdy Kongres miał nowy hymn, charakterystyczny dla określonego rytualnego działania zbiorowego. Uczestnicy przesyłali sobie hymn za pomocą technologii *bluetooth* w telefonach komórkowych. Był on czymś, co po powrocie do oddziałów łączyło i identyfikowało najlepszych, jak również pokazywało ich przywiązanie do XYZ.

Ogromna sala na 1000 osób, a także szczegółowe określenie harmonogramu dnia i obowiązującego stroju miały podkreślać wyjątkowość czasu, miejsca i „akcji” Kongresu. Było to miejsce spotkania najlepszych i *back office* – anonimowym fragmentem centrali, często takim, z którym *trudno się dogadać*, jak wspominali Menedżerowie Zespołów.

Wspominałem wyżej o jednej z Przedstawicielek, która podczas Kongresu miała poczucie uczestnictwa w czymś wyjątkowym – szczególnie gdy przemawiał Członek Zarządu słynący z wysokich kompetencji retorycznych.

¹⁵⁰ Język charakterystyczny dla kultury sprzedaży w XYZ był bliższy językowi branży produkcyjnej, właśnie poprzez takie określenia jak „produkcja”, a nie np. „liczba polis”, które będą chroniły naszych klientów. Z drugiej strony pojawiał się język militarny: „zasuwać” oznaczało odbywać 2–5 spotkań dziennie, „zamykać spotkania” – prowadzić je w taki sposób, by spowodować wiążącą decyzję klienta w postaci podpisu na polisie.

Głośna muzyka, wielkie banery, światła teleskopowe na scenie, lasery i jasno oznaczone miejsca z wielkim logotypem XYZ, wskazane imiennie miejsca uczestników oddające ich status w hierarchii organizacyjnej... Części składowe widowiska były bardzo szczegółowo zaplanowane. Prowadziły do finału, kiedy to na wielkim ekranie przedstawiano wycieczki, na które w ostatnim roku w nagrodę wyjechali najlepsi, oraz te, na które można wyjechać w roku nadchodzącym, by także zagrać w filmie ze wspomnieniami z wyprawy. Cele podróży były dalekie – np. Chiny, Cypr, Brazylia.

Budowaniu napięcia, wspieranemu przez marketing, służyły też inne atrakcje: spotkania z ważnymi osobistościami XYZ, jak również powszechnie uznawanymi autorytetami, takimi jak Marek Kamiński, generał Roman Polko czy Alessandro Forte. Każdy gość podczas wystąpienia w jednym albo dwóch zdaniach pokazywał analogie między trudem, jaki znosi w swojej pracy – pasji, a pracą Agentów Ubezpieczeniowych i Menedżerów Zespołów.

Wystąpienia tego typu otaczała zawsze aura zaciekawienia – jak pomiędzy poszczególnymi częściami widowiska. Imprezę prowadzili celebryci – dziennikarze sportowi i telewizyjni, aktorzy. W przerwach uczestnicy mogli zrobić sobie z nimi zdjęcie, chwilę porozmawiać. Było to dla nich wyraźnie nobilitujące, dawało powody do dumy. W swoich podróżach między oddziałami widziałem na ścianach pamiątkowe zdjęcia – przede wszystkim te z celebrytami.

Podczas każdego widowiska, w którym miałem przyjemność uczestniczyć, wymienione wyżej narzędzia marketingowe były wspierane przez bardzo wymowne obrazy i filmy.

Odpowiednio skonfigurowane liczby i dramaturgia przedstawienia miały integrować społeczność XYZ wokół idei ubezpieczeń i pracy z planami finansowymi klientów.

Co ciekawe, obecni na sali najlepsi Przedstawiciele i Menedżerowie wraz z Dyrektorami byli odpowiedzialni za pozyskiwanie jak największej liczby klientów, ale za to, w jaki sposób inwestują oni pieniądze – już nie. Zdążyłem się zorientować, że w obszarze inwestycji Przedstawiciel miał za zadanie spowodować, by klient zakupił określony produkt. Co do tego, w jakie fundusze inwestował, dostawał oczywiście sugestie Przedstawiciela, ale prawdziwych specjalistów od inwestycji było wśród Przedstawicieli niewielki procent. Taki oto stan zastany zidentyfikowałem w terenie (Geertz, 1971, 2005).

Rola filmów w budowaniu wspólnej tożsamości i postawy wobec klientów to już inny aspekt działalności XYZ. Sugestywne obrazy realnych wydarzeń w filmach kręconych specjalnie na te okazje to standard.

„Żyjemy w szybko zmieniającym się świecie, w którym losy ludzi są nieprzewidywalne. Teraz, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, powinnością XYZ jest wspierać Cię w zmaganiu z przeciwnościami losu, nieść pomoc wtedy, kiedy jej najbardziej potrzebujesz. XYZ pomogła ponad 6 milionom kierowców w 2009 roku, pomaga odbudować dach nad głową, wsparła 160 000 ofiar katastrof naturalnych w 2009 roku. Troszczymy się o Ciebie w trudnych chwilach: milion osób w Japonii uzyskało lepszą ochronę ubezpieczeniową w walce z rakiem. Trzy miliony ludzi we Francji skorzystało z ubezpieczeń zdrowotnych XYZ w 2009 roku. Sprawiamy, abyś mógł cieszyć się życiem: w 2009 roku 30 milionów ludzi na całym świecie skorzystało z ubezpieczeń ochronnych XYZ. Niesiemy pomoc w planowaniu Twojej przyszłości, gdy w Twoim życiu zachodzą istotne zmiany. W 2009 roku wypłaciliśmy naszym Klientom 11 miliardów euro z tytułu ubezpieczeń na życie. Jesteśmy odpowiedzialni społecznie. Wspieramy badania naukowe, aby lepiej zrozumieć potencjalne zagrożenia: przez ostatnie 5 lat zainwestowaliśmy 100 milionów euro w fundusz naukowy XYZ. Uświadamiamy, jak lepiej zabezpieczyć się przed zagrożeniami poprzez programy bezpiecznej drogi z XYZ, poprzez programy dla ochrony zdrowia i profilaktyki XYZ, poprzez programy edukacji finansowej XYZ. Nasi pracownicy, jako wolontariusze, pomagali w trudnych sytuacjach poprzez program SERCA W AKCJI: 18 850 pracowników zaangażowanych w 4600 projektów wolontariatu w 2009 roku. Jesteśmy obecni w 57 krajach, pomagamy 96 milionom klientów, chcąc zapewnić im stabilną przyszłość finansową.” (XYZ, tekst z filmu wyświetlanego podczas IV Kongresu w 2010 r.).

Wszystkie treści przekazywane w filmie były zobrazowane zdjęciami wydarzeń, których może dotyczyć ochrona ubezpieczeniowa. Tego typu prezentacje co roku wywoływały emocje pośród Przedstawicieli i Menedżerów Organizacji.

6.7.2. Szkolenia kompetencyjne

Szkolenia kompetencyjne to kategoria rytualnych działań zbiorowych, w których uczestniczyli Menedżerowie Zespołów.

Rytualne działania zbiorowe		
Kategoria działania	Podmioty uczestniczące	Definicja
Szkolenia kompetencyjne	Menedżerowie Zespołów z różnych oddziałów i regionów Polski	Szkolenia, podczas których Menedżerowie nabywają określone kompetencje i wymieniają się najlepszymi praktykami

Słowo „kompetencje” współpracownicy XYZ definiowali i traktowali na dwa sposoby:

1. w potocznym rozumieniu – to, że ktoś potrafi coś robić, np. dobrze sprzedawać ubezpieczenia, co oznacza, że z powodzeniem realizuje swój plan sprzedaży,
2. jako termin związany z inwentarzem osobowości, który był używany przez Menedżerów Organizacji do selekcji kandydatów na stanowiska Przedstawiciela i Menedżera.

Kompetencje w zarządzaniu zespołami sprzedaży są w literaturze definiowane z perspektywy realizacji zadań: „zdolność skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiągnięcia pożądanych, wymiernych wyników”, „zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań” (Whiddett, Hollyforde, 2003, s. 15).

Rozmowy Menedżerów dotyczące poszukiwania kandydatów i zdobywania jak największej liczby CV do rekrutacji i selekcji były oparte na spostrzeżeniach o zachowaniu kandydatów w pracy z klientem na stacji benzynowej, w centrum handlowym, w butikiu z elegancką odzieżą. Podczas szkoleń Menedżerowie Zespołów mieli szansę wymienić się wieloma informacjami o źródłach pozyskiwania kandydatów, ale przede wszystkim o ich kompetencjach społecznych (Smółka, 2008).

Dzięki inwentarzowi osobowości z zaznaczonymi wynikami kandydatów (np. w kategorii komunikatywności czy dążenia do rezultatów) uczestnicy szkoleń mieli szansę podzielić się refleksjami o wynikach i zachowaniach kandydatów. Wielu Menedżerów podczas szkoleń pierwszy raz poznawało strukturę inwentarza osobowości i strukturę kompetencji wraz ze wskaźnikami behawioralnymi. Wskaźniki na dziesięciostopniowej skali pozwalały nazwać zachowania kandydata zaobserwowane podczas spotkania, a następnie zweryfikować jego odpowiedzi związane z poszczególnymi kompetencjami.

Kompetencje są obszarem, którego postrzeganie – jak zaobserwowałem – najmocniej się zmieniało w okresie szkoleń i na kilka miesięcy po nich. W rozmowach Menedżerów było słyhać, że wiedzieli, co oznaczają poszczególne kategorie, z jakiego powodu należy badać te kompetencje, a nie inne, i w jaki sposób je badać. Menedżerowie stawali się wówczas badaczami kompetencji kandydatów, co pozwalało w konsekwencji spojrzeć na własne działania z dystansu.

Ówczesny Dyrektor Sprzedaży stosował do kompetencji powiedzenie, które znalazło się w gazecie „Kongresmen XYZ”, przygotowanej z okazji V Jubileuszowego Kongresu XYZ:

„Wierzę, że w rodzinie sukcesu wysiłek jest ojcem, a konsekwencja – matką. Tego wszystkim nam szczerze życzę: konsekwencji w działaniu i tworzenia dobrego jutra” (Dyrektor Sprzedaży XYZ, kwiecień 2011¹⁵¹).

¹⁵¹ Materiały wewnętrzne XYZ.

6.7.3. Ceremonie

Rytualne działania zbiorowe to również ceremonie – definicja poniżej.

Rytualne działania zbiorowe		
Kategoria działania	Podmioty uczestniczące	Definicja
Ceremonie	Dyrektor, Menedżerowie Zespołu i Przedstawiciele z tego samego oddziału	Regularne Spotkanie Oddziału (RSO), odprawy w oddziale dla całego oddziału, podczas których Dyrektor (lub / oraz Menedżerowie) przedstawiają wyniki poszczególnych zespołów, są nagradzani na poziomie lokalnym, wskazują pożądane kierunki działania

Ceremonie mogłem rejestrować – tak jak prezentację selekcyjno-zarządczą dla kandydatów na Przedstawicieli i Menedżerów Zespołów. Jako wydarzenia przeznaczone dla młodych adeptów miały specyficzną konstrukcję.

W poprzednich rozdziałach zawarłem wiele cytatów znaczących dla interpretacji kultury pracy Dyrektora prowadzącego prezentację. W tej części chcę zwrócić uwagę przede wszystkim na strukturę prowadzonej ceremonii.

W terenie badawczym widziałem różne działania zbiorowe. Podczas ceremonii miałem wrażenie najbardziej spersonalizowanego oddziaływania Dyrektorów Oddziałów na Menedżerów i Przedstawicieli. Umiejętności związane z pracą w sytuacji ekspozycji publicznej były tutaj dominującymi, a wiele zabiegów retorycznych, humoru i takich emocji jak strach pobudzało część kadry przedstawicielskiej do refleksji.

Poniżej przedstawiam własne opracowanie struktury wystąpienia Dyrektora Oddziału dla kandydatów do pracy, które zarejestrowałem i ułożyłem w kategorii skoncentrowane krok po kroku:

CZEŚĆ WSTĘPNA – BUDOWANIE KONWENCJI
Zaspokajanie potrzeby komfortu związanego z temperaturą w sali, budowanie relacji
Przywitanie, wprowadzenie, „maksimum wiedzy” dla kandydatów, pierwsza informacja o umowie o współpracy
Zdefiniowanie sytuacji, w której są osoby obecne na sali, wskazanie na ich identyfikację roli <i>(Gesty obrazujące i podkreślające dwoma rękami na wysokości klatki piersiowej, wskazywanie na swoją uśmiechniętą twarz)</i>
Przedstawienie własnej osoby, zapowiedź dotycząca przyszłości: jeśli współpraca dojdzie do skutku, będą mieli możliwość dowiedzieć się więcej <i>(Uśmiech na twarzy, wskazanie na własną twarz)</i>
PRZEDSTAWIANIE ŚCIEŻEK ZAWODOWYCH KADRY MENEDŻERSKIEJ I DROGI PROWADZĄCEJ DO BRANŻY UBEZPIECZEŃ I FINANSÓW
Przedstawienie własnej ścieżki zawodowej – technika przykładu własnego
Wspomnienie o szwagrze, który pracował w ubezpieczeniach 15 lat temu Opowieść o odnalezieniu ogłoszenia o pracę w ubezpieczeniach i tym, jak sam prowadzący wysłał CV Przedstawienie własnej ścieżki awansu w firmie

Uwiarygodnienie własnej pozycji w firmie <i>(Gest otwartych rąk – dłonie skierowane do dołu, symbolizujące zakorzenienie, ugruntowanie swojej roli)</i>
Przedstawienie Menedżerów Zespołów z prośbą o <i>powiedzenie kilku słów o sobie</i>
Opowieść o początkach pracy zawodowej każdego z Menedżerów Wskazanie na własny dom jako postawiony dzięki pracy w ubezpieczeniach – uwiarygodnienie działalności w ubezpieczeniach Wskazanie na rozwój w ubezpieczeniach. Wskazanie na wiarygodność pracy w formie jednoosobowej działalności gospodarczej – technika uprzedzania obiekcji ¹⁵²
Opowieść o własnych początkach w ubezpieczeniach Przytoczenie zabawnej historii dotyczącej przyjęcia do pracy w ubezpieczeniach Wskazanie na swoisty przypadek Uwiarygodnienie własnego rozwoju w kategoriach osiągania określonych progów w sprzedaży Wskazanie na rozwój na stanowisku Menedżera <i>(Kłaśnięcie w dłonie)</i>
Wskazanie Dyrektora na innego Menedżera Zespołu
Uprawomocnienie własnej roli Menedżera Zespołu, budowanie wizerunku menedżera autorytarnego Wskazanie na własną ścieżkę kariery zawodowej, na sukcesy w sprzedaży Tworzenie własnego zespołu Wskazanie na swoje początki zawodowe w branży meblarskiej Wskazanie na zadowolenie z pracy, którą aktualnie wykonuje
Dyrektywny komunikat Dyrektora Oddziału wobec Menedżera Zespołu dotyczący końca autoprezentacji
Wskazanie na czas, kiedy terminy fachowe branży ubezpieczeń zostaną wyjaśnione przez Dyrektora
BUDOWANIE WIARYGODNOŚCI MARKI POPRZEZ „EKONOMIE WYJAŚNIANIA LICZB”
Uprawomocnienie całej firmy, wiarygodności marki – poprzez podanie liczb istotnych z punktu widzenia Towarzystwa Ubezpieczeniowego
Przedstawienie strategii firmy i jej podstawowych wartości Wskazanie na standardy w oddziale, którym zarządza Dyrektor – wyższe niż w całej XYZ Zapowiedź fragmentu dotyczącego systemu emerytalnego Zapowiedź dotycząca produktu Planu Inwestycyjnego XYZ Zapowiedź części dotyczącej „planu tego zawodu” Odpowiedź na pytanie „Co dla mnie oznacza firma XYZ?” <i>(Pokazuje pilotem do zmiany slajdów na swoją twarz)</i> <i>(Pokazuje napis XYZ na ekranie, ustawiony z ludzi)</i> Wskazanie na przyszłość w firmie
Wtrącenie Menedżera Zespołu
XYZ na świecie <i>(Podniesienie tempa prezentacji poprzez szybsze wypowiadanie zdań dotyczących prezentowanych slajdów. Dyrektor pokazuje rękami na swoją twarz i klatkę piersiową, by uwypuklić swoje zdanie na temat prezentowanych treści)</i> „90 miliardów skonsolidowanego zysku” Wskazanie na kryzys finansowy Wskazanie na 95 milionów klientów i 56 krajów świata. Pozycja firmy XYZ na świecie Ranking czasopisma „Fortune” Wtrącenie uczestnika z sali: <i>Z którego to jest roku, przepraszam, to się trochę zmieniło... na pewno jest dużo wyżej</i>
Prezentacja listy, na której znajdują się największe firmy, a wśród nich XYZ (chodzi o przedstawienie XYZ jako firmy w otoczeniu najlepszych na świecie) Wskazanie na 9. miejsce firmy XYZ na świecie, ze wszystkich branż – budowanie wiarygodności
Przedstawienie kręgu firm ubezpieczeniowych na rynku polskim i światowym Wskazanie na 1. miejsce w kategorii inwestycji i zarządzania portfelem klienta Wyjaśnienie zagadnienia agencji ratingowych

¹⁵² Technika uprzedzania obiekcji – stosowana w procesach sprzedaży; rodzaj figury retorycznej, która ma pozbawić słuchacza argumentów negatywnych i wątpliwości wobec konkretnej sytuacji czy materii. W „sprzedaży” zawodu Agenta Ubezpieczeniowego (popularny slogan charakterystyczny dla branży ubezpieczeń) jest stosowana z podobną częstotliwością jak technika przykładu własnego, np. *Zastanawia się Pan w tym momencie, ma wątpliwości dotyczące prowadzenia własnej działalności gospodarczej, tak? Pokażę Panu na rysunku różnice pomiędzy etatem a działalnością gospodarczą. Zobacz Pan, jakie są plusy oraz minusy i podejmie Pan decyzję. Sam proces wyjaśniania ma osłabiać wątpliwości kandydata i budować przekonanie do podjęcia wyzwania zawodowego.*

Wciągnięcie uczestników do rozmowy, interakcji wokół zagadnień związanych z firmą XYZ
Dialog dotyczący oceny w kontekście wiarygodności
Symbol „urodzonego patrioty”, komunikowanie dumy z oceny ratingu Polski na poziomie wyższym niż kilka lat temu
Porównanie zarządzania korporacją do zarządzania państwem
Wiarygodność firmy komunikowana wprost na podstawie danych międzynarodowych
Komentarz dotyczący sprzedaży firm w przeszłości
„Reklama z psem” firmy ubezpieczeniowej wchodzącej w skład XYZ
Identyfikacja emocjonalna: „fajne reklamy”
Przedstawienie losów firmy XYZ, aż do obecnego poziomu, do którego doszła przez lata
Firmy ubezpieczeniowe jako „łakomy kasek” dla silniejszej konkurencji
Wskazanie na wykup firmy AIG przez firmę Metlife
Prestiż zawodu – budowanie wizerunku firmy poprzez przedstawienie konkretnych standardów dotyczących wymogów wyglądu biur w miastach i centrali
Wskazanie na centralę firmy XYZ jako mieszczącą się w wyjątkowym budynku w Polsce
BEZPIECZEŃSTWO FINANSOWE KLIENTÓW – MISJA XYZ
Rola bezpieczeństwa finansowego klientów firmy XYZ (<i>Cisza, wyraźne zakłopotanie kandydatów na sali</i>)
Rodzaj gry słownej ze skojarzeniami dotyczącymi bezpieczeństwa
Wciągnięcie w rozmowę o produktach ubezpieczeniowych
Nieporadne wskazanie na jeden z produktów przez uczestnika spotkania
Wspomnienie o funduszach emerytalnych
Dyrektor wskazuje inne obszary możliwe do zabezpieczenia
Wskazanie na ubezpieczenia na życie
Dyrektor wskazuje na początki dorosłego życia każdego człowieka, kiedy to pojawiają się ubezpieczenia
Wskazanie na przykład otwarcia rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego w wieku 18 lat
Wcielenie się Dyrektora w hipotetyczną sytuację życiową (technika przykładu własnego) w celu wskazania na poczucie odpowiedzialności (<i>Cisza, dłuższe przetrzymanie przez prowadzącego</i>)
Wskazanie na obawy związane z zabranieniem domu przez bank
Potwierdzenie zasadności obaw. Plany dotyczące działalności bankowej firmy XYZ
Wskazanie na Allianz Bank do sprzedaży
Potwierdzenie strategii zakupów XYZ jako powiększania, ekspozycji wielkości organizacji, którą reprezentuje Dyrektor
Wskazanie na nadwyżki finansowe w życiu klientów
Wskazanie na rynek funduszy inwestycyjnych jako specjalizację w XYZ
Wskazanie na czas emerytalny, używanie zaimka „nasz”
Wskazanie na rentę
Wskazanie na informację dotyczącą świadczeń rentowych z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (<i>Uśmiechy</i>)
Wskazanie na lukę dotyczącą rozwiązań finansowych na rynku.
Wskazanie na rynek ubezpieczeń w USA jako bardziej rozwinięty, podanie statystyk jako dowodu na rozwój tego rynku w Polsce.
ROZWINIĘCIE – PRACA NA CYKLU SPRZEDAŻY. OPIEKA NAD KLIENTEM
Prezentacja rutyny – cyklu sprzedaży, w którym pracują Przedstawiciele w firmie XYZ
Analiza Potrzeb Klienta – wyjaśnienie roli rutyny
Omówienie roli Przedstawiciela wobec klienta. „Opieka” nad klientem
Wskazanie na perspektywę opieki nad klientem w kontekście zmieniających się potrzeb
Opis sytuacji: co dzieje się z opieką nad klientem, kiedy Przedstawiciel odchodzi z pracy
PODSTAWOWE WARTOŚCI XYZ – KLUCZEM PRACA ZESPOŁOWA. TWORZENIE PIERWSZEGO „MY”
Wskazanie na podstawowe wartości firmy XYZ (<i>Podczas wymieniania wartości – uśmiech mający na celu przywołanie i ekspozycję przez Dyrektora stosunku do prezentowanych treści</i>).
Żartobliwe odniesienie się do wartości i sztandarów
Wskazanie na pracę zespołową jako wartość
Wprowadzenie wątku „praca indywidualna versus praca zespołowa”
Przewrotne wypowiedzi

Przewrotne zaakcentowanie, że nie jest prawdą, co Dyrektor dotychczas na ten temat powiedział: <i>Pracujemy tutaj tak naprawdę zespołowo.</i>
Podkreślenie roli wsparcia Menedżerów
Wskazanie na postrzeganie tej pracy przez Menedżerów jako wsparcie i mentoring, a nie <i>praca ekonomów</i>
Wspólna praca z klientem na spotkaniach w celu rozwoju Przedstawicieli – Analiza Potrzeb Klienta
Wskazanie na sytuacje różnicowane w zależności od stażu Agenta
Wskazanie na pomocne spojrzenie z innej strony: <i>Pomagamy, ucząc.</i>
Wskazanie na pracę i zabawę w swoim towarzystwie
Porównanie do innych firm – taki kontakt międzyludzki nie zawsze spotyka się w innych firmach
Informacja o „programie ustrukturyzowanym” ¹⁵³ jako wzorcu przystosowania produktu do sytuacji na rynku
Firma XYZ jako wywiązująca się z przygotowania produktów do zmieniającej się rzeczywistości
Pytanie o skojarzenia z profesjonalistą
DEFINICJA PROFESJONALISTY W BRANŻY UBEZPIECZEŃ I FINANSÓW
Definicja profesjonalisty jako realizującego swoje zadania
Pogłębienie pytania o profesjonalistę
Wskazanie cech profesjonalisty
Punktualność
Rzetelność
Pytanie retoryczne, wciągające, sugestywne
<i>Zawodowiec w każdym calu</i>
Pytanie retoryczne dotyczące stroju służbowego
Wskazanie na tradycyjny ubiór dotyczący tego zawodu i pracy w finansach
Profesjonalizm jako zespół pewnych cech, wiedza i punktualność, sposób, w jaki rozmawia się z klientem.
Podkreślanie roli punktualności, wskazanie na długopis lub pióro jako wyznaczniki wiarygodności
<i>(Uśmiech)</i>
Gra słowna dotycząca ceny zegarków
Opis sytuacji, pióra, drogiego samochodu i spóźnienia na spotkanie o 3 minuty
Dyrektor: „Ja mam fioła na punkcie punktualności”
Przykład takiego spotkania jako „spalonego”
Przykład dotyczący czystych butów i zwracania na nie uwagi
Uczciwość
<i>(Uśmiech)</i> „A właśnie, że omówię”
ETYKA ZAWODOWA W PRACY PRZEDSTAWICIELA
Etyka – najważniejsza
Komunikat o skali moralnej 0–1, definicja: <i>Albo ktoś jest uczciwy i współpracujemy, albo nie</i>
Przykład dotyczący wypowiedzenia umowy w ciągu przysłowiowej minuty
Metoda opowieści jako wciąganie uczestników do integrowania się z miejscem pracy
Opowieść o produkcie, prowizji i dopasowaniu do potrzeb klienta
<i>(Gest obrazujący rękoma na wysokości klatki piersiowej).</i>
Wciągnięcie w dialog, pytanie retoryczne: <i>Dlaczego ten pierwszy?</i>
Etyka w oddziale – określenie zachowań
Podanie przykładu, że inni Agenci będą również rozmawiać z klientem
Wskazanie na konsekwencje „nabicia klienta w butelkę”
Wskazanie na zasadę Pareto ¹⁵⁴ dotyczącą klientów
Wskazanie na uczciwość jako wartość w tej pracy, podkreślanie jej
JEDNOOSOBOWA DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA – LUDZIE PRZEDSIĘBIORCZY
Wskazanie na pragmatyzm biznesowy dotyczący prowadzenia działalności gospodarczej
Wskazanie na dwa powody podpisywania umów dotyczących prowadzenia jednoosobowej działalności
Wyjaśnienie aspektów prawnych wynikających z takiej umowy
Wskazanie na motywację firmy, dotyczącą poszukiwania ludzi przedsiębiorczych do tej pracy
Pytanie do uczestników: <i>Czy ktoś prowadził działalność gospodarczą do tej pory?</i>
Odpowiedź uczestnika o dotychczasowej pracy w ubezpieczeniach i doświadczeniach z rejestrowaniem

¹⁵³ Program ustrukturyzowany – nazwa produktów bankowo-ubezpieczeniowych, których wartość polega na gwarancji kapitału wpłaconego przez klienta oraz jej wypłaty w kwocie początkowej plus odsetki po okresie rozliczeniowym. Subskrypcję tego rodzaju produktów ogłaszają banki i towarzystwa ubezpieczeniowe, podobnie jak państwo ogłasza zapisy na obligacje.

¹⁵⁴ Zasada Pareto mówi o tym, że 20% klientów przynosi 80% zysków oraz 20% klientów przynosi najbardziej wartościowe kontakty do 80% następnych klientów.

firmy
Sugestia, że rozmowa o szczegółach technicznych odbędzie się w późniejszym czasie
Pogłębienie pytania o doświadczenie z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej
<i>Wyobraźcie sobie Państwo... – historia o prowadzeniu sklepu jako działalności gospodarczej (Gesty sugerujące, ręce podniesione na wysokości klatki piersiowej, poruszanie raz prawą, raz lewą ręką, wg zasady szal na wadze)</i>
Wciągnięcie uczestników w dialog dotyczący zysków i kosztów prowadzeniu sklepu komputerowego
Wskazanie na pomysł. Pogłębianie pytania. Wskazanie na niszę rynkową i na lokal
Pogłębienie pytania o lokal. Biznesplan. Produkty
Wskazanie na dochody. Wskazanie na ZUS
Wskazanie na obniżone składki ZUS, na koszty wydruku ulotek, reklam
Wskazanie na działalność XYZ, która <i>większą część tych kosztów od Państwa oddala</i>
Wypunktowanie korzyści. Wskazanie na jedyne koszty uczestników – kandydatów na Przedstawicieli i Menedżerów. Wskazanie na wszystkie inne koszty, które bierze na siebie firma XYZ.
Opowieść: <i>Proszę sobie wyobrazić taką sytuację...</i>
Wskazanie na miejsce pobytu bohatera opowieści: <i>Szczecin – czyli bardzo daleko.</i>
<i>(Uśmiech, rozluźnienie atmosfery)</i>
EDUKACYJNA HISTORIA O PRACY Z KLIENTAMI ZNACZĄCO ODDALONYMI OD MIEJSCA PRACY PRZEDSTAWICIELA
Wciągnięcie uczestników w historię
Przykład sytuacji: po rewelacyjnym kontakcie z klientem przesyłamy polisę listem poleconym
Wciągnięcie uczestników w dialog na temat relacji z klientem, który dał polecenia na drugim końcu Polski
Żarty dotyczące tej sytuacji i odpowiedzi na pytanie retoryczne
Kontynuacja żartów wokół poleceń na innych krańcach Polski
Nawiązanie do lokalnych antagonizmów
Wprowadzenie wątku antagonizmów sąsiednich miast
Wskazanie na czasochłonność i problemy komunikacyjne bohatera z dostaniem się na drugi koniec Polski
Wskazanie na świadome zarządzanie własnym czasem wobec klientów w zestawieniu z daleką podróżą do klienta, <i>gdzie w tym samym czasie można byłoby zrealizować znacznie więcej spotkań z klientami</i>
ASPIRACJE FIRMY XYZ
Wskazanie na aspiracje firmy XYZ pod względem liczby klientów w przyszłości.
Wskazanie na brak wliczania do tej puli klientów z innego źródła, źródła internetowego – <i>direct</i> , ponieważ <i>wówczas byłoby więcej</i>
Wskazanie na ambicję stania się firmą preferowaną, wskazanie na standardy
Wskazanie na dwa czynniki odpowiedzialne za osiągnięcie sukcesu
Żarty związane z prezentacją
Pytanie retoryczne: <i>Kiedy klient będzie zadowolony z jakości i ze współpracy?</i>
Wspomnienie o dotychczasowej rozmowie o klientach
MAPA TREŚCI PRACY PRZEDSTAWICIELA I WYMAGAŃ PSYCHOSPOŁECZNYCH
Profesjonalista
Wskazanie na elastyczność organizacji czasu, ścieżki kariery w firmie, atrakcyjne produkty do sprzedaży i motywacyjne podejście kadry menedżerskiej
Pierwsze nawiązanie <i>do przekornego slajdu</i>
Wskazanie na warunek: <i>jeżeli brak cech wymaganych przez XYZ, będzie bardzo trudno</i>
Wskazanie na wynagradzanie za ciężką pracę. Wskazanie na czas poświęcany na pracę i na efekty
Wskazanie na potrzebny wkład pracy – <i>znacznie większy na początku</i>
Wskazanie na wady takiej sytuacji. Chęć rozwoju
Wskazanie na szkolenie jako nieodłączny atrybut tej pracy. Wskazanie na naukę od klientów
Wskazanie na pożądane aktywności w pracy Przedstawiciela w branży ubezpieczeniowo-finansowej
Wskazanie na ambicje
Wskazanie na zróżnicowane motywatory i na pieniądze jako jeden z nich (ale niejedyne)
Wskazanie na <i>gen lenistwa</i> jako kuszący w pracy
Wskazanie na statystykę wpływu dnia pracy straconego – wobec tego, co trzeba odrobić
Wskazanie na wsparcie Menedżerów i starszych kolegów
Wskazanie na możliwości, które się wyłaniają
Struktura firm ubezpieczeniowych na rynku polskim
Wskazanie na możliwości rozwoju kariery zawodowej w XYZ
Komunikowanie oczekiwanej otwartości na nowe możliwości

<p>Ponowne nawiązanie do zróżnicowanych motywatorów i celów, dla których ludzie podejmują tę pracę (<i>Krok do przodu, pochylenie głowy, pauza...</i>) Wskazanie na motywację finansową jako główną, będącą napędem w pracy</p>
<p>Wskazanie na postawę <i>lubienia ludzi</i> i na jej łączenie przez Dyrektora z <i>być uczciwym i etycznym</i> Wskazanie na autorytet, na którym wzorował się Dyrektor w tej branży Wskazanie na jego słowa: <i>Przynosimy pomoc ludziom wtedy, kiedy jest ona potrzebna</i> Wskazanie na nienamagalność rozwiązań, które XYZ i Przedstawiciele dają klientom Wskazanie na własne silne związki z inwestycjami</p>
<p>HISTORIA O WYPŁACIE ŚWIADCZENIA – ŚWIADECTWO. ROZMOWY REKRUTACYJNE</p>
<p>Wskazanie na rozwój własnej świadomości ubezpieczeniowej Historia z życia Dyrektora dotycząca wypłaty świadczenia wdowie po kliencie Wskazanie na decyzję dotyczącą wypłaty świadczenia dla wdowy po kliencie Wspomnienie o ciarkach na plecach (<i>Dyrektor pokazuje rękami na wysokości klatki piersiowej na swoją twarz</i>) Przytoczenie słów klientki dotyczących wypłaconego świadczenia: <i>Panie Władku, jest pan moim aniołem</i> Wskazanie na to przeżycie jako wstrząsające, istotne w przeszłej działalności ubezpieczeniowej Dyrektora</p>
<p>Wskazanie na rozmowy rekrutacyjne, na własne doświadczenie w tym zakresie i standardowe pytanie dotyczące motywacji Wskazanie na pytanie rekrutacyjne: <i>Co by musiało się znaleźć w tej pracy, żeby Pani była zadowolona?</i> Informacja: 90% wskazań dotyczy rozwoju i tego, co się z nim wiąże</p>
<p>PIENIĄDZE, ATMOSFERA PRACY, ŚCIEŻKA KARIERY I ROZWÓJ</p>
<p>Wskazanie na pieniądze i atmosferę w pracy Rozwój pionowy (kariery) i rozwój poziomy (szkoleniowy) Wskazanie na rozwój kariery (dwa rodzaje kariery), kompetencji i wiedzy Wskazanie na możliwość rozwoju w XYZ w obszarze poziomów sprzedaży</p>
<p>Wskazanie na różnice pomiędzy tymi ścieżkami Wskazanie na efekty w postaci prowizji uzyskanych przez Przedstawiciela Wskazanie na Eksperta, który zarabia dwa razy więcej: <i>Przemóńcie sobie Państwo przez dwa</i> Wskazanie na poziom Specjalisty, który może rozwijać swoją karierę w dwóch kierunkach Wskazanie na możliwość kariery w biurze centralnym Wskazanie na drugą ścieżkę kariery jako ścieżkę menedżerską Wskazanie na możliwość awansu na stanowisko Menedżera Zespołu od początku wejścia do firmy i możliwość rozwoju na innych pozycjach zarządczych. <i>Czym wyżej, tym ciasniej</i></p>
<p>HISTORIA WŁASNA – OD PUCYBUTA DO MILIONERA. WYJAZDY NAGRODOWE. PRZEŻYCIA</p>
<p>Kontynuacja: <i>Czym wyżej, tym upadek bardziej boli</i> Wskazanie na przykład własny jako na karierę od <i>pucybuta do milionera</i> Historia o propozycji objęcia oddziału w mieście rodzinnym po pół roku i rezygnacji z promocji ze względu na brak poczucia gotowości do objęcia stanowiska Wskazanie na własne sukcesy na stanowisku Menedżera Zespołu, wraz z wygranymi konkursami Wskazanie na własną decyzję o objęciu tego oddziału, na możliwość kariery w biurze centralnym i otworzenie własnej placówki franszyzowej Przytoczenie przykładów dotyczących prowadzenia placówek franszyzowych Wskazanie na brak placówek w mieście, w którym mieści się badany oddział Wskazanie na motywację wewnętrzną jako oczekiwaną przez firmę XYZ Wskazanie na motyvatory zewnętrzne: finanse, dodatkowe bonusy, konkursy finansowe Wyjazdy nagrodowe jako dostępne dla każdego Przedstawiciela Wskazanie na <i>najmniej wypasiony wyjazd</i> do jednej ze stolic w zachodniej Europie Pytanie retoryczne: <i>Dlaczego właśnie tam?</i></p>
<p>Wskazanie na pochodzenie firmy – centrala poza granicami Polski Wskazanie na atrakcje tej wycieczki Wspomnienie wizyty w zamku podczas tej podróży Opis biesiadowania w tamtym miejscu Wskazanie na atrakcje, na które wcześniej (przed pracą w XYZ) Dyrektor nie mógł sobie pozwolić Wskazanie na następne wycieczki dla Przedstawicieli, którzy pracują powyżej roku – np. Cypr, Jordania, Portugalia Wskazanie na 45 Przedstawicieli z drugiej trzydziestki wyjeżdżających na wycieczki</p>

<p>Pierwsza trzydziestka jako wyjeżdżająca na najlepsze wycieczki Dalsze wskazania na wycieczki dla pierwszej trzydziestki Przedstawicieli, trzech Menedżerów i dwóch Dyrektorów: Chiny, Kanada, RPA Dyrektor wskazuje na absolutną wyjątkowość tych wycieczek, ich dodatkowych atrakcji Przykład: Chińczycy wycięli fragment (500 cm) Wielkiego Muru Chińskiego, na którym uczestnicy z XYZ zjedli lunch Pytanie do grupy o <i>pytania do tej części</i></p>
<p>FILARY SYSTEMU EMERYTALNEGO W POLSCE. MOŻLIWE FORMY OSZCZĘDZANIA RÓWNIEŻ W XYZ</p>
Wskazanie na następną część prezentacji, dotyczącą systemu emerytalnego w Polsce
Wskazanie na 3 filary w systemie emerytalnym
<p>Wskazanie na Otwarty Fundusz Emerytalny jako drugi filar, na ZUS jako obowiązek odprowadzania składek i niewiarygodnego partnera, który nie zawsze przelewa składki do Otwartego Funduszu Emerytalnego w Indywidualnych Kontach Emerytalnych (IKE) Wskazanie na <i>bardzo niską emeryturę</i> z pierwszych dwóch filarów i filar trzeci jako dobrowolny Pytanie retoryczne dotyczące oszczędzania pieniędzy i tego, <i>gdzie je oszczędzać</i> Indywidualne Konta Emerytalne jako bardzo dobry instrument do oszczędzania Pytanie zadane grupie: <i>Czy słyszeliście Państwo coś o IKE?</i></p>
<p>Pytanie, dlaczego uczestnicy nie słyszeli o IKE Odpowiedź: <i>że dlatego ponieważ nie ma prowizji dla sprzedawcy</i> Wskazanie na możliwości oszczędzania na funduszach inwestycyjnych i produktach ubezpieczeniowych Wskazanie na <i>sztandarowy produkt XYZ</i> Pytanie: <i>Gdzie jest takie miejsce, gdzie można legalnie w stosunkowo krótkim czasie zarobić dużo pieniędzy?</i> <i>(Cisza)</i></p>
Odpowiedź z sali: <i>Gielda</i>
Pytanie do grupy: <i>Czy ktoś z uczestników bawił się na giełdzie?</i>
Żartobliwa rozmowa z uczestnikiem
Pytanie do grupy: <i>Dlaczego wszyscy nie inwestujemy na giełdzie, skoro szybko można zarobić pieniądze?</i>
Wskazanie na deficyty, że nie wszyscy je mają
Brak wiedzy. Predyspozycje
Wskazanie na Polskę jako kraj uzależniony – <i>na szczęście</i> – od innych giełd światowych
Wskazanie na kolejność otwierania poszczególnych giełd na świecie
Wskazanie na sali przez uczestnika, że <i>tak można bawić się przez całe życie</i>
<p>POCZĄTKI KARIERY FINANSISTY. EDUKACJA DOT. RYNKÓW FINANSOWYCH</p>
<p>Opowieść <i>Jak ja rozpocząłem karierę finansisty</i> – historia prywatna o spotkaniu po latach z kolegą ze studiów Wskazanie na kolegę – pracownika banku o określonym przedziale zarobków. Okazuje się, że kolega inwestuje na giełdzie. Zaczyna opowiadać o niej, o terminowych swopach, trendach bocznych, klinach. Dyrektor opowiada, jak przyswoił sobie dwie obszerne książki o ekonomii na giełdzie Wskazanie na różnicę między nazwami, takimi jak indeks Nikkei (żartobliwe porównanie do firmy IKEA) Wskazanie na źródło wiedzy o notowaniach – gazeta „Rzeczpospolita” z dodatkiem gospodarczym Wskazanie na własne zadziwienie, kiedy Dyrektor zobaczył w dodatku gospodarczym listę 300 spółek Propozycja od kolegi: <i>Może fundusze inwestycyjne?</i> Wyjaśnienie grupie, co to są fundusze inwestycyjne <i>(Dyrektor podchodzi do tablicy flipchart i pisze mazakiem)</i> Dyrektor wyjaśnia, że trzy osoby mówią: <i>Powierzcie nam swoje pieniądze za jakąś opłatę, a my mamy wiedzę i w waszym imieniu będziemy te pieniądze inwestować</i> Wskazanie na zróżnicowane strategie inwestowania funduszy inwestycyjnych <i>(Od tego momentu rysuje na tablicy flipchart wykresy dotyczące prezentowanych treści, wizualizuje informacje za pomocą rysunków)</i> Strategia agresywna, czyli akcje, fundusze zrównoważone, najbardziej bezpieczne dla rynków pieniężnych, oraz zespół funduszy działających pod jedną firmą jako Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych Wskazanie na inwestycje w ramach prywatnych kapitałów i korporacji finansowych Znów nawiązanie do kolegi ze studiów – wraca dylemat, w co na giełdzie zainwestować <i>(Uśmiech, pochylene się nad audytorium)</i></p>
<p>PRODUKT INWESTYCYJNY XYZ – PREZENTACJA ZALET</p>

<p>Wskazanie na pomoc, jakiej udziela Produkt Inwestycyjny korporacji XYZ (Dyrektor podchodzi do tablicy flipchart i rysuje kwadrat)</p> <p>Wskazanie na produkt XYZ jako rodzaj hurtowni, platformy z możliwością inwestowania w 60 Funduszy zlokalizowanych w różnych Towarzystwach Funduszy Inwestycyjnych</p> <p>Wskazanie na metaforę koszulki, jak nazywa ubezpieczenie na życie</p> <p>Wskazanie na pewne korzyści prawno-podatkowe</p> <p>Wskazanie na relatywnie niski koszt takiego ubezpieczenia</p> <p>Wskazanie na korzyść z takiego rozwiązania – zwolnienie od podatku od spadków i darowizn, zwolnienie z zajęć komorniczych w 75%</p> <p>Wskazanie na jasne określenie tych zapisów w prawie polskim</p> <p>Ponowne wspomnienie kolegi ze studiów i pamiętnego spotkania z nim</p> <p>Nawiązanie do metafory koszyka z jajkami – <i>nie może wrzucać wszystkich jajek do jednego koszyka</i> – wybór przynajmniej 3 funduszy i wskazanie na wartość najniższej składki możliwej dla funduszy</p> <p>Wskazanie na opłatę wstępną ok. 5%</p> <p>Wskazanie na jasną korzyść z uczestnictwa w takim programie – klient w razie wahań na giełdzie może zmieniać jednostki uczestnictwa kilka razy dziennie, <i>siedząc sobie w domu, pijąc kawę, bez żadnych opłat</i></p> <p>Wskazanie na „podatek Belki”, który jest wymagany na końcu całego programu</p>
<p>Wskazanie na możliwości korzystania na 10 różnych funduszy przy najniższej wpłacie miesięcznej, 100% składki jest inwestowane</p> <p>Pytanie retoryczne: <i>Jakie mamy Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych?</i></p> <p>Wskazanie na wiele możliwości inwestowania na całym świecie w tym programie</p> <p>Wskazanie na 3 największych światowych graczy w tym zakresie</p> <p>Wskazanie na możliwości inwestowania w odnawialne źródła energii, w kraje szybko rozwijające się</p> <p>Wskazanie na najlepsze Fundusze Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych w Polsce</p> <p>Wspomnienie o spektrum produktów inwestycyjnych i takich, dzięki którym XYZ może towarzyszyć klientowi – <i>jesteśmy z klientem</i> na każdym etapie życia</p> <p>Wskazanie na produkty skierowane bezpośrednio do firm, czyli rynek <i>business to business</i></p> <p>Wskazanie na ubezpieczenie na życie jako podstawę budowania biznesu</p> <p><i>I tak oto płynnie przechodzimy do systemu motywacyjnego, czyli ile można zarobić</i> – wyjaśnienie systemu zarabiania pieniędzy w XYZ</p>
<p>Pytanie retoryczne: <i>Z czego się składają pieniądze u nas?</i></p> <p>Wskazanie na prowizję z polis indywidualnych i z wpłat jednorazowych, zapowiedź „rozebrania” wszystkiego na czynniki pierwsze</p> <p><i>(Przybliża się do kandydatów, delikatnie modulując głos pod kątem lepszej słyszalności)</i></p> <p>Wskazanie na dwa sposoby wypłaty prowizji, wyjaśnienie systemu płatnego z góry oraz od inkasa</p> <p>Dyrektor podaje przykład dotyczący kontraktu podpisanego z klientem</p> <p>Wyliczenia matematyczne</p> <p>Wskazanie na <i>z takiego klienta, tak brzydko się wyrażę, zarobimy...</i> – wskazanie kwoty</p> <p>Wskazanie na kwotę do zarobienia przy trzech kontraktach miesięcznie przy prowizji wypłacanej z góry i najniższej składce na produkcie inwestycyjnym XYZ</p> <p>Podanie kwoty już znacznie wyższej, która w konsekwencji takiego kontraktu jest naliczana jako prowizja</p> <p><i>(Pochyla się nad kandydatami i odsuwa się do tyłu)</i></p> <p><i>Dużo?</i> – pytanie retoryczne do kandydatów. <i>Dużo</i> – odpowiedź</p> <p>Pytanie do grupy: <i>Jakie zagrożenie widzicie w tym systemie?</i></p>
<p>REZYGNACJA KLIENTA Z TEGO TYPU PRODUKTU – KONSEKWENCJE I ZALETY DLA KLIENTA I DLA PRZEDSTAWICIELA</p>
<p>Rezygnacja klienta w pierwszym roku</p> <p>Wskazanie na konsekwencje rezygnacji klienta z polisy w pierwszym roku obowiązywania umowy – duże niebezpieczeństwo i związany z tym zwrot nadpłaconej prowizji</p> <p>Wskazanie na inny przykład, dotyczący rozliczeń na zasadzie inkasa</p> <p>Wskazanie na znacznie mniejszą kwotę związaną z takim systemem rozliczania.</p> <p>Pytanie do grupy: <i>Czy mało?</i></p> <p>Wskazanie na tę kwotę jako niemożliwą do utrzymania siebie i rodziny, w konsekwencji wskazanie na wsparcie XYZ</p>
<p>WSTĘPNE WYJAŚNIENIE SYSTEMU WSPARCIA FINANSOWEGO I SYSTEMU MOTYWACYJNEGO DLA PRZEDSTAWICIELI</p>
<p><i>Pierwszy rok pracy współpracowników jest traktowany jako nauka pragmatycznego podejścia do biznesu</i></p> <p>Dyrektor nazywa to wsparciem finansowym</p> <p><i>(Stoi blisko ekranu, lewą ręką pokazuje kandydatom slajdy z charakterystycznymi cegielkami, obrazującymi</i></p>

<i>wsparcie finansowe firmy XYZ w okresie wdrożenia do zawodu</i>
Wskazuje na to rozwiązanie jako niezależne od systemu prowizyjnego
PRZESUNIĘCIE SZCZEGÓŁÓW DOTYCZĄCYCH SYSTEMU NA SPOTKANIA INDYWIDUALNE KONTYNUUJĄCE PROCES SELEKCJI
Zapowiedź szczegółowego wyjaśnienia systemu wsparcia na rozmowach indywidualnych
Dyrektor uspokaja, że <i>nie są to progi wygórowane</i>
Wskazanie na rozliczenia w przypadku niespełnieniu wymogów sprzedażowych i na niezależne wsparcie finansowe
Wskazanie na wynik finansowy jako decydujący o wsparciu finansowym
Wskazanie na sytuację, w której w danym miesiącu Przedstawiciel ma wyższą sprzedaż (<i>pokazuje dłonią, stając na plecach przy ekranie</i>). Powiedzenie <i>Sky is the limit</i> .
<i>Tak to wygląda u nas</i> – Dyrektor wskazuje na motywację pomocy współpracownikom w dobrym nauczaniu się zawodu
Wskazanie na przedział zarobków po roku pracy Przedstawiciela
ZALEŻNOŚĆ NAKŁADÓW PRACY I RYNKU, NA KTÓRYM PRACUJE PRZEDSTAWICIEL
Przykład z Przedstawicielem: <i>minimum, dobry i gwiazda</i>
Wskazanie na liczbę przepracowanych godzin – w zależności od rynku, na którym działa Przedstawiciel
Działania matematyczne dotyczące prowizji i pytanie do grupy: <i>czy to jest jasne wszystko?</i>
Wskazanie na następne miesiące sprzedaży Przedstawiciela
Wskazanie na działania matematyczne związane z Przedstawicielem <i>typu gwiazda</i>
Wskazanie na określony pułap składki jako bardzo dobrej sprzedaży
Wskazanie na nakład pracy, który u Przedstawiciela <i>typu dobry i gwiazda</i> może być podobny – różnica może wynikać z rynku, na który Przedstawiciele trafili
Żarty dotyczące spojrzeń kandydatów, rozluźnienie atmosfery
Wskazanie matematyczne na koszty inwestycji w Przedstawiciela na początku jego kariery, poprzez szkolenia i wsparcie finansowe (wcześniej wyjaśniane)
Wskazanie na <i>złote strzały</i> , czyli prowizje z wpłat jednorazowych
Wskazanie na działania <i>gwiazdy</i> , która będzie mieć lepszego klienta
PRZYKŁADY PODPISYWANYCH UMÓW – POLIS
Wskazanie na najbardziej lukratywny kontrakt z tzw. multiagencji oraz na praktykę przygotowania takiego kontraktu (negocjacje trwają 2 lub 3 lata) i wysokość prowizji dla Agentki.
Pytanie z sali: <i>Czy nie lepsze byłoby ustalenie wpłat miesięcznych w tak wysokiej kwocie?</i>
Wskazanie na inny przykład z XYZ, <i>gdzie miesięczne wpłaty wynoszą ogromne pieniądze (Uśmiech zadowolenia i podziwu, liczba została pokreślona intonacją głosu)</i>
Wskazanie na transakcję, która dopiero co dokonano w jednym z oddziałów
Wskazanie na uczucie zazdrości
Wskazanie na takie sytuacje jako bardzo wyjątkowe <i>złote strzały</i>
Wskazanie na umiejętności docierania do bardzo wyjątkowych klientów
Wskazanie na naukę zawodu na statystyce własnej, wskazanie na nakład pracy
Wskazanie na dobre środowisko, w którym Dyrektor się obraca
Wskazanie na ewenementy w firmach ubezpieczeniowych dotyczące takich kontraktów
ŚCIEŻKA WEWNĘTRZNEJ EDUKACJI NA STANOWISKU PRZEDSTAWICIELA
Wskazanie na rozwój ścieżki poprzez 152-godzinne szkolenie podstawowe przygotowujące do egzaminu państwowego – Komisja Nadzoru Finansowego
Wskazanie na sytuację, kiedy Przedstawiciel zmienia firmę, a egzamin obowiązuje, daje uprawnienia do wykonywania tego zawodu
Wskazanie na dodatkowy egzamin w nowej firmie – w mniejszym zakresie
Wskazanie na 4. miesiąc pracy jako czas egzaminu wewnętrznego, tzw. sprzedażowego
Wskazanie na zależność dalszej ścieżki rozwoju od rezultatów
Wskazanie na inne szkolenia adresowane do Menedżerów (<i>Dyrektor podchodzi 3 kroki bliżej do uczestników spotkania</i>)
Wskazanie na permanentny system szkoleń w dalszym okresie pracy
PRZYPOMNIENIE ROLI ETYKI W ZAWODZIE PRZEDSTAWICIELA
Wskazanie na własną etykę i przejrzystość jako uzasadnienie prezentacji dla kandydatów – kolejne uprawnienie i uwiarygodnianie
Wskazanie na etykę – powód wydłużonego procesu rekrutacji, w kategoriach wiedzy o kandydacie i firmie
Pytanie do grupy: <i>Czy macie Państwo jakieś pytania?</i>
Pytanie od kandydatki: <i>Czy jeśli w przeszłości przechodziłam określony kurs, to czy ponownie muszę tutaj</i>

<i>przechodzić to samo?</i>
<i>Kiedy Pani będzie chciała z XYZ (nami) pracować, to i tak Dyrektor zaprasza na szkolenie podstawowe – z powodów pragmatycznych, ponieważ są tam zagadnienia sprzedażowe dotyczące umiejętności miękkich wymaganych w XYZ</i>
ZAKOŃCZENIE – PROŚBA O PRZYGOTOWANIE PYTAŃ NA NASTĘPNE SPOTKANIA
Brak pytań z sali, prośba o przygotowanie pytań na następne etapy, prośba o wypełnienie testu internetowego przez tych, którzy nie wypełnili do tej pory Zapowiedź zainicjowania kontaktu z tymi osobami, które wypełnią test w okresie od wczoraj do – najpóźniej – pojutrze Pytanie do kandydatów, czy z ich strony jest chęć dalszych rozmów Wskazanie na przejście do etapu selekcji, możliwość zadawania dalszych pytań i uzyskania odpowiedzi
Wskazanie na brak pytań tabu. Dyrektor komunikuje się tak, by wszyscy wiedzieli wszystko Wskazywanie na kulturę przejrzystej współpracy
Podziękowania za uczestnictwo i za poświęcony czas Żartobliwa prośba o zwrócenie plaketek: <i>W domu wiedzą, jak się Państwo nazywacie</i>

6.7.4. Odprawy operacyjno-taktyczne

Rytualne działania zbiorowe		
Kategoria działania	Podmioty	Definicje
Odprawy operacyjno-taktyczne	Zespół Menedżera, czyli Menedżer wraz ze „swoimi” Przedstawicielami	„Poranna” odprawa Menedżera z zespołem, praca grupowa Menedżera z zespołem, np. nad technikami sprzedaży nowego produktu

Odprawa operacyjno-taktyczna to kluczowa odprawa Menedżera z zespołem. Waga, jaką Menedżerowie przywiązywali do tego rodzaju aktywności zarządczej, była naprawdę duża. Jak zaobserwowałem w terenie badawczym, wynikało to głównie z trzech przyczyn:

1. Menedżerowie mogli rozpoczynać dzień pracy wtedy, gdy wszyscy dotarli do oddziału – odprawy miały więc funkcję kontrolną, zwłaszcza że nie wszyscy mieli ochotę przychodzić do pracy na 9.00 bądź 8.00,
2. Menedżerowie mieli możliwość dostrzeżenia morale zespołu, co – z punktu widzenia mechanizmów psychologicznych – pozwalało na podejmowanie działań związanych z określonym nastrojem w zespole,
3. Menedżerowie mieli możliwość komunikować informacje napływające z centrali i komentować efekty pracy, które zdążyły dotrzeć do centrali (np. w postaci dokumentów dla klienta).

Odprawy każdego poranka miały miejsce w wielu oddziałach. Stały się standardem w opisywanym przeze mnie projekcie *Sales Force Effectiveness*. Miały charakter spotkań, podczas których następowała intensywna wymiana informacji między Przedstawicielami a Menedżerem¹⁵⁵. W kilku odwiedzanych przeze mnie oddziałach dało się również

¹⁵⁵ Menedżer zarządzał zespołem od 2 do 10–15 Przedstawicieli. Warto podkreślić, że zespoły 10–15-osobowe były najbardziej efektywne, osiągały najlepsze wyniki. Można na tej podstawie wywnioskować, że Menedżer rekrutujący większą liczbę Przedstawicieli w procesie wdrożenia uczył się na podstawie własnej współpracy z nimi, co owocowało zapraszaniem do współpracy większej liczby Przedstawicieli osiągających oczekiwane rezultaty.

zauważyć rodzaj rywalizacji między zespołami oraz wewnątrz zespołów. Oznaczało to w praktyce obserwację formy prowadzenia odpraw i jakości analizowanych rozwiązań w celu udoskonalenia własnych nawyków pracy – np. w zakresie podejścia Menedżera do pracy klientem czy formy udzielania informacji zwrotnej.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>Jakbyś tak miał powiedzieć, na czym polega ta praca?</i>	Praca Menedżera
<p>[M2_D]: <i>To znaczy oczywiście dziennik aktywności z poprzedniego dnia, zaplanowanie obecnego dnia czy też a i nawet całego tygodnia, i praca administracyjna, którą wykonuje i muszę wykonywać, ale też widzę w tym sens, ponieważ mam kontrolę nad liczbami, z jednej strony liczby i analityka tych liczb, bo jestem osobą analityczną, ale... tak nie do końca jestem analityczną osobą, bo ja lubię pracować z ludźmi, więc nawet jeżeli składają mi ludzie raporty, to stosuję taką zasadę: oprócz zebrań zespołu w poniedziałek jest zawsze spotkanie zespołu, tam mi ludzie zbiorczo faktycznie raporty składają za cały poprzedni weekend i to, co się będzie działo w następnym dniu, hmmm, staram się w tym momencie ten sposób robić, że jak mamy o godz. 9.00 codziennie u nas w biurze, że jak mamy składanie raportów, to nie siedzę u siebie za biurkiem, jak inni menedżerowie i ludzie przychodzą. i stoją w kolejce, i czekają, żeby to złożyć raport, tylko organizuję takie, tak jak mamy miniodprawy w oddziale poza RSO¹⁵⁶, to minispotkanie zespołu. Wtedy gromadzę te osoby, które są akurat w oddziale, bo nie zawsze jest tak, że codziennie są wszyscy, bo mają spotkania. Wtedy te osoby, które są, gromadzę koło siebie, składają raporty, ale to ma też drugi wydźwięk. Raporty raportami, natomiast wymieniają się też podczas takich krótkich spotkań tym, co się działo rzeczywiście z klientem, jakiego klienta mieli, jakiego trudnego, jakiego upierdliwego, jakiego fajnego i czasami się sami wymieniają poglądami, sami rozwiązują zadania i uważam, że cały polega na tym, dlatego że wychodzę z pokoju i jestem z nimi na open space. Spotkania w terenie – to na pewno, wiedzą, że mogą na mnie liczyć. Jeżeli ja widzę, że są komuś potrzebne spotkania ewidentnie, to ja się wpraszam, natomiast kontrolnie oczywiście od czasu do czasu z tymi doświadczonymi Przedstawicielami, ale nawet ci doświadczeni Przedstawiciele, albo Ci z mniejszym doświadczeniem wiedzą, że mogą przyjść do mnie, powiedzą mi, że jest spotkanie, jeżeli tylko mam czas, w kalendarzu, nie ma żadnego problemu, jadę z nimi na to spotkanie. Oni widzą korzyści wynikające z tego, że jadę z nimi na spotkanie. Czasami to jest tak, że ja sprzedam za nich w sumie za tych początkujących, czasami jest tak, że</i></p>	<p>Dziennik aktywności z poprzedniego dnia, zaplanowanie obecnego dnia i tygodnia</p> <p>Kontrola nad liczbami</p> <p>Spotkanie zespołu</p> <p>Miniodprawy, w odróżnieniu od innych Menedżerów – wyróżnienie własnej praktyki</p> <p>Wymiana praktyk związanych z pracą z klientami</p> <p>Spotkania w terenie</p> <p>Wiedzą, że mogą na niego liczyć w pracy z klientem</p>

¹⁵⁶ RSO – skrót w terenie badawczym, Regularne Spotkanie Oddziału.

<p><i>oni czują się pewnie, że mają drugą osobę, czasami jest tak, że nie biorą ze sobą menedżerów, tylko specjalistę jakiegoś, co podnosi prestiż tej osoby, która sprzedaje wobec klienta. Hmm no tak. Yyyy, co robię jeszcze dla swojego zespołu? Staram się może nie tyle wyalienować, co staram się, żeby się czuli specjalni na tle całego oddziału i innych Przedstawicieli. Trochę inaczej prowadzę swoje losy niż inni Menedżerowie, nie jest to rozliczanie takie, co zrobiliśmy w zeszłym tygodniu... Hurra i idziemy na następny tydzień, żeby zrobić plany. Każdy z nich wie, jakie ma plany, każdy z nich wie, jakie ma cele, każdy z nich wie, jakie ja mam plany jako Menedżer i jakie ja mam cele. Także tutaj jest wspólne poszanowanie, ja szanuje ich plany i pomagam realizować ich cele. Oni też mają świadomość tego, że ja jestem zależny od nich i tak przez to, że oni realizują swoje cele, to albo ja realizuję swoje cele, albo mam nawet powyżej tych celów. Staram się im organizować takie miniszkolenia, we własnym zakresie. Hmm, oczywiście standardowo jakieś wyjścia nagrodowe, na przykład wcześniej fundowałem wyjścia nagrodowe dla osób, które realizują plany w kwartale. Ale w tym momencie oni wiedzą, że z całego zespołu, z dziewczynami dzisiaj razem wychodzimy, i nie zawsze na mój koszt. Bardzo często zdarza się tak, że oni mnie zapraszają na piwo wieczorem i idziemy jako grupa.</i></p>	<p>Wspólne wyjazdy na spotkania</p> <p>Osoby o różnych doświadczeniach na spotkaniach z klientem</p> <p>Poczucie wyjątkowości tego zespołu na tle oddziału</p> <p>Cele i plany Przedstawicieli i Menedżera</p> <p>Wspólna zależność od realizacji własnych celów</p>
--	--

Menedżer podkreśla rolę spotkań z zespołem, dzięki którym buduje tożsamość grupy. Wskazuje również na odmienność własnego postępowania od postępowania innych Menedżerów w oddziale. Nie zapomina o aspekcie edukacyjnym, realizowanym poprzez miniszkolenia. W tym wywiadzie pogłębionym samoświadomość działań i poszczególnych interwencji menedżerskich była znacznie powyżej przeciętnej.

Budowanie tożsamości zespołu okazało się zdecydowanie mocną stroną Menedżera [M2_D]. Wynikało to głównie z odmiennej kultury pracy i zarządzania zespołem. Miałem przyjemność spotkać się z Przedstawicielką, która pracowała w zespole Menedżera [M2_D]. Wygrała osobisty kontakt do mnie (nr telefonu komórkowego) w wewnętrznym konkursie zorganizowanym przez Menedżera.

Konkursów dla Przedstawicieli wewnątrz zespołów, oddziałów i regionów w branży ubezpieczeń i finansów jest mnóstwo. Firma XYZ miała nawet wydzieloną specjalną komórkę organizacyjną do rozpisywania konkursów centralnych. Konkursy były koordynowane przez ten poziom w strukturze zarządzania, który je inicjował: od Dyrektora Regionalnego po Menedżera Zespołu. Ja sam, podobnie jak wielu moich współpracowników, nie byłem w stanie wymienić wszystkich konkursów.

Zwycięzcy konkursu wewnątrzspółowego spotkała się ze mną w hotelu w Katowicach – specjalnie dojechała pociągiem ok. 100 km. Wiedziała o mojej znajomości z Menedżerem, więc – chwilę po ociepleniu atmosfery, wymianie informacji dotyczącej pogody i dojazdu – przeszła do Analizy Potrzeb Klienta. Podczas swobodnej rozmowy przy kawie pytała o poszczególne obszary mojego życia, bezpieczeństwo finansowe moje i moich bliskich. Z jednej strony starałem się pozostać w procesie współpracy, by być autentycznym „przypadkiem” z punktu widzenia firmy ubezpieczeniowej. Z drugiej strony co kilka minut wychodziłem na zewnątrz sytuacji, by spojrzeć na nią z innej perspektywy. Chciałem dokonać diagnozy badawczej: jak Przedstawicielka jest szkolona i uczona przez jednego z najlepszych w Polsce Menedżerów XYZ.

Potrafiła dość precyzyjnie wprowadzić mnie w sytuację własną, stworzyć atmosferę „bycia” we własnym życiu, własnej historii, własnych możliwych scenariuszach – tak, bym mógł sobie jak najlepiej wyobrazić nieszczęścia, o których opowiadała Przedstawicielka. Dbałem o to, by dać się jej poprowadzić, rezygnowałem z zachowań reaktywnych i kontr sugestywnych, ponieważ sytuacja w każdym wymiarze była dla mnie bezpieczna.

To spotkanie dało mi możliwość przeprowadzenia również swego rodzaju oceny kompetencji, czyli wiedzy, umiejętności i postawy Przedstawicielki. Zrobiłem to pod koniec rozmowy. Przedstawicielka na własne życzenie otrzymała informację zwrotną. Była przygotowana do pracy na poziomie używania instruktażu dla klienta i umiejętności wciągania klienta w proces „bycia” w jego świecie, rozpatrywania zróżnicowanych scenariuszy własnego życia. Przez chwilę czułem się również jak na treningu umiejętności sprzedażowych. Przedstawicielka miała opanowane takie środki wyrazu, jak pauza po zadaniu „trudnego” pytania klientowi i wprowadzanie w poszczególne obszary mapy potrzeb.

Pod koniec spotkania uścisnęliśmy sobie dłonie. Czekałem na kontakt dotyczący rozwiązań proponowanych przez Przedstawicielkę. Zadzwoiła do mnie w ciągu trzech dni (dokładnie tak, jak zapowiadała) i ponownie umówiliśmy się na spotkanie. Rozwiązanie, które zaproponowała, dotyczyło obszaru bezpieczeństwa mojego zdrowia, w razie gdybym uległ wypadkowi. Nie zgodziłem się na ten produkt, choć powiedziałem, że przemyślę¹⁵⁷.

Przedstawicielka zadzwoniła do mnie po kilku dniach, by zapytać o wrażenia ze spotkania, chociaż już podczas niego prosiła o podpis na polisie, którą przygotowała,

¹⁵⁷ Wspominałem o tym, że Przedstawiciele są uczeni radzenia sobie z obiekcjami klienta – i tutaj Przedstawicielka wyraźnie stosowała tę technikę.

że w razie gdyby się pan, panie Grzegorzu, jednak zdecydował, to sprawie nadaliliśmy już bieg. Polisa miała zacząć działać w momencie, gdy wpłynęłaby pierwsza składka, a jeśli bym się nie zdecydował – Przedstawicielka zniszczyłaby polisę z danymi.

Nie byłoby w tym nic istotnego, gdybym nie doświadczył technik radzenia sobie z obiekcjami i nie wysłuchał opinii o tym, że nie jestem odpowiednio zabezpieczony. To, co wydarzyło się już po naszym kontakcie, wyraźnie wskazało na silną socjalizację Menedżerów i Przedstawicieli pracujących w specyficznej kulturze pracy.

Przygotowywałem się do szkolenia, pod koniec którego miałem rozdać ankiety do badania na potrzeby przygotowywanej przeze mnie rozprawy. Byłem w sali szkoleniowej ośrodka pod Radomiem, za półtorej godziny miałem zaczynać uroczysty warsztat w ramach programu *Sales Force Effectiveness*.

Gdy przygotowywałem salę i rozkładałem materiały szkoleniowe, w drzwiach pojawił się Menedżer, którego Przedstawicielka spotkała się ze mną w Katowicach. Miło się przywitaliśmy – nasza relacja była dość długa, co pozwalało na otwarte komunikowanie się. Menedżer zapytał mnie: *No wiesz, fajnie, że się spotkałeś z moją Przedstawicielką, jednak wciąż nie masz ubezpieczenia dotyczącego wypadków. Dużo jeździsz, prawda?* Zapadła chwilowa cisza. Poczułem dyskomfort wynikający z presji, nacisku, powrotu do spotkania z Przedstawicielką – po czym jednoznacznie wyraziłem opór, werbalnie i niewerbalnie: *Dziękuję za to, że mogłem spotkać się z Przedstawicielką, która rzetelnie wykonała swoją pracę. Było to ważne, zresztą jest świetnie przygotowana przez Ciebie do pracy z klientami.* Nie wiedziałem, że wkrótce otrzymam następny komunikat wywołujący opór: *No widzisz, a ubezpieczenia nie masz w tym zakresie* – Menedżer uśmiechnął się. Miałem wrażenie, że nie wyczuwał, iż naciska na mnie, a ja tego nie chcę.

Dalej zająłem się układaniem długopisów na stole, na którym mieli pracować uczestnicy przez najbliższych 45 minut. W trakcie rozmowy poczułem, że gdybym nie przerwał wątku, mógłby się dalej toczyć się w modelu radzenia sobie z obiekcjami – w taki sposób, jakby tych obiekcji nie było. Na takie wyzbycie się „odczuwania” wskazywała Hochschild (2009), gdy pisała o pracy stewardess i stewardów w samolotach – eksponujących uśmiech niezależnie od tego, co robi klient i w jaki sposób się zachowuje.

Przytoczony przykład „wdrukowywania ambicji” pokazuje, jak mocne mechanizmy socjalizacyjne muszą być stosowane w XYZ, skoro Przedstawiciel i Menedżer stosujący techniki wobec klienta potrafią „nie odczuwać” albo stosować „próg bólu emocjonalnego” – choć miałem wrażenie, że wobec mnie został on jednak odrobinę przesunięty.

Kultura nastawienia na ambicję zdobycia klienta, by ten podjął decyzję na „tak”, jest eksponowana na każdym etapie współpracy Przedstawicieli i Menedżerów Organizacji. Komunikowane to było w szczególności w programie SFE. Za takim podejściem stoją „Wyróżniki na tle konkurencji”:

1. „Doradztwo bez uszczerbku dla skuteczności
2. Działalność wspierana podbojem nowych rynków
3. Multisprzedaż na rynku socjalnym w zakresie produktów z marżą (ubezpieczenia zdrowotne, ochronne, fundusze emerytalne)
4. Działalność pozwalająca Przedstawicielom Handlowym na szybkie osiągnięcie progów skuteczności ekonomicznej i handlowej” (materiały wewnętrzne XYZ¹⁵⁸)

¹⁵⁸ Materiały te dotyczą Sieci Sprzedaży w innym kraju, funkcjonowały jako wzorzec dla spółki polskiej. Język ekspansji, który towarzyszy pracy Przedstawicielki i Menedżera proponujących produkt w wyżej omówionym przykładzie, zaobserwowanym w terenie badawczym metodą obserwacji uczestniczącej, jest odwzorowaniem tych standardów na gruncie polskim.

Rozdział 7. Krąg piersiowy: zachowania organizacyjne Menedżerów Zespołów sprzedaży ubezpieczeń

Kolejna oś przewodnia wyłoniona w toku badań wskazywała na krąg piersiowy jako ten, w którym zachowania organizacyjne (*organizational behavior*) są kluczowe w materiale badawczym. Podczas mojej pracy w terenie były one „pulsującą”, żywą częścią kultury organizacji, w której poprzez działania Menedżerów Organizacji i Przedstawicieli zachodziły poszczególne, mniej albo bardziej spontaniczne, działania społeczne.

W fenomen zachowania ludzi w działaniu, podobnie jak w początkach moich badań w XYZ, mogą wprowadzić słowa prof. Krasnodębskiego:

Z rozumieniem zachowań, postępowania innych ludzi mamy do czynienia na co dzień. Mówimy na przykład: „Doskonale Cię rozumiem. Nie mogłeś postąpić inaczej”. A kiedy indziej: „Zupełnie go nie rozumiem – jak może się tak zachowywać?”. W obu przypadkach, zarówno wówczas, gdy stwierdzamy, że kogoś doskonale rozumiemy, jak wtedy, gdy stwierdzamy, że kogoś doskonale rozumiemy, jak wtedy, gdy twierdzimy, że nie rozumiemy go wcale, wiemy już co to znaczy go „rozumieć” – rozumieć czyjś uczynek, czyjeś słowa, czyjeś pragnienia, a także rozumieć książkę czy list. Można powiedzieć: wiemy, co mamy robić, kiedy przychodzi nam kogoś rozumieć, i wiemy, co to znaczy go zrozumieć. Inna rzecz, że nie jest łatwo zdać sobie sprawę z tego, co już jakoś wiemy, rozjaśnić ową wstępną wiedzę, opisać fenomen rozumienia (Krasnodębski, 1986, s. 5).

7.1. Zachowania organizacyjne jako przejaw tworzonej kultury pracy zespołu sprzedaży ubezpieczeń

To, co najpilniej obserwowałem w terenie badawczym, to – oprócz wielości artefaktów organizacyjnych – działania Menedżerów Organizacji i Przedstawicieli. Pisałem już o nawykach, rutynach i rytuałach, które wspólnie tworzą zestaw narzędzi, technik – jak określali to współpracownicy XYZ. Wiele razy szukałem decydujących danych empirycznych w działaniach ludzi w specyficznym środowisku zawodowym.

Zarządzający pracowali nad poszczególnymi działaniami Przedstawicieli i Menedżerów Zespołów w ramach programu SFE „(Wy)grajmy razem!”, w którym miałem szansę uczestniczyć. Oprócz tego zauważyłem wyłanianie się poszczególnych oczekiwań dotyczących zachowań. Mechanizm był podobny do tego, jaki opisała Leidner (1993) w opracowaniach dotyczących pracy Agentów Ubezpieczeniowych firmy London Life oraz pracy sprzedawców w sieci McDonald’s.

Główne założenia programu, komunikowane przez XYZ w materiałach dotyczących wewnętrznych inicjatyw strategicznych, przedstawiały się następująco:

„Projekt skupia się na dwóch podstawowych obszarach – praca nad aktywnością sprzedażową oraz umiejętnościami zarządczymi menedżerów sprzedaży w tym obszarze. Tylko poprzez pracę nad aktywnością możemy poprawić nasze wyniki sprzedaży i dlatego to pierwszy i najważniejszy priorytet projektu. W dalszym toku działań dodawane będą do niego inne elementy z obszaru efektywności funkcjonowania Własnej Sieci Sprzedaży, tak aby wszystkie nasze wysiłki w tym obszarze były spójne i nadzorowane w sposób skoordynowany. (Wy)grajmy razem to przede wszystkim **praca nad poprawą umiejętności oraz zmianą zachowań i postaw** – nie tylko naszych przedstawicieli i menedżerów w sieci sprzedaży, ale również osób reprezentujących tzw. biuro centralne. Tak więc, choć na pierwszy rzut oka projekt może kojarzyć się z takim czy innym narzędziem, tabelką czy raportem, polega on głównie na pracy z ludźmi. Głównym hasłem i jednocześnie założeniem projektu jest „sprzedaż dla sprzedaży”. Oznacza to, że rozwiązania mające na celu poprawę efektywności opracowujemy bazując na najlepszych praktykach z naszej sieci wraz z Przedstawicielami i menedżerami liniowymi struktur sprzedaży. Czerpiemy z doświadczeń tych przedstawicieli i menedżerów, którzy swoimi wynikami dowiedli, że są więcej niż standard” (*Gdzie jesteśmy i gdzie chcemy być – przewodnik po strategii XYZ Polska*, s. 18).

Zachowania jawią się tutaj jako coś, co można zmieniać, kształtować, na co można wpływać bezpośrednio bądź pośrednio – jak Menedżer z południa Polski, opisujący swój system kształtowania zachowań.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A co według ciebie jest najistotniejsze przy tym braku narzędzi?</i>	Najistotniejsze przy braku narzędzi
[M1_K30]: <i>Mi się wydaje, że najciekawszą rzeczą jest... Ja jestem zwolennikiem teorii Taszanowa, który twierdzi, że ludzi trzeba chwalić, każdy z nas po prostu potrzebuje być pochwalony i w umiejętnym czasie, pochwalić, wiesz... wysłuchać czasami. Ja mam w ogóle zasadę ze swoimi współpracownikami, że jak się nie widzimy, to się na pewno musimy usłyszeć i np. jeżeli się nie usłyszymy, to ja potrafię przez dwa dni nie odbierać od kogoś telefonu i nie musi nic robić. W tej chwili z kolei inna rzecz, którą kupiłem od innego ciekawego człowieka... Mi się dobrze pracuje z ludźmi, którzy chcą osiągnąć sukces, którzy mają wyniki, jest ok i wbrew pozorom z nimi też trzeba pracować, chociaż wszyscy twierdzą, że to są samograje, a to nieprawda, bo też czasami z ekspertami trzeba dużo pracować, a może nawet więcej przyłożyć im uwagi, natomiast są outsiderami, co zrobić, żeby trochę ich poruszać? Z reguły Pareto tych 20 wybierz 80, szkoda, za dużo czasu uciekało i tak wdrożyłem, że trochę emocji wprowadzę i taki program pt. „Lacosta”, to znacząco do basenu wpuszczamy krokodyla i ostatnie ogniwo najsłabsze jak zawsze odpada, czyli po prostu raz na kwartał odpada najsłabsze ogniwo. Nie chodzi o to... Bardzo trudno jest przekazywać ludziom złe nowiny, na przykład „Wiesz, nie wychodzi ci, zwolnij się, jesteś niedobry”, a to system będzie za nią, sam system robi sobie odcinkę. To znaczy ja nie mam problemu z przekazywaniem złych informacji, ale lepiej jest chwalić.</i>	<p>Potrzeba bycia chwalonym</p> <p>Słyszenie przez telefon</p> <p>Pracować z tymi, którzy mają wyniki</p> <p>Emocje</p> <p>Program „Lacosta”</p> <p>Przekazywanie złych nowin</p>

Menedżer wyraźnie wskazuje na trudności związane z wpływem na zachowania, na ich kształtowanie w swoim zespole. Wciąż szuka rozwiązań, które doprowadzą go do szczęśliwego rozwiązania tego problemu – ceduje odpowiedzialność na stworzony przez siebie system „Lacosta”. Wskazuje na jego trafność i wyważenie przy podejmowaniu decyzji.

Jest to charakterystyczne dla Menedżerów Zespołów w XYZ. Podczas szkoleń szczególnie ci pracujący w zawodzie od lat wskazywali na tworzenie skutecznych praktyk w tym zakresie – skutecznych, czyli takich, które realnie pozostawiają na „placu boju” najlepszych Przedstawicieli. Nomenklatura stosowana przez Menedżerów w tym zakresie jest charakterystyczna, np. nazwa systemu „Lacosta” łączy w sobie nazwę znanej firmy z obrazem krokodyla, który pływa w basenie po to, by złowić ofiarę, gdy taka się pojawi. Lacoste to firma produkująca ekskluzywną odzież, buty i akcesoria, czyli droga marka kojarząca się z prestiżem. Firma ta jest na rynku polskim wyznacznikiem pewnej przynależności społecznej. Jest również narzędziem komunikacji statusu i upodobań dotyczących stylu. Połączenie przeciwieństw oparte na paradoksie – groźny krokodyl i wielki prestiż – jest przemyślanym mechanizmem pobudzającym określone zachowania.

Kształtowanie zachowań odbywało się w ramach prowadzonego programu, zostało sformalizowane w narzędziach i technikach zarządzania zespołem. Jednym z narzędzi był formularz wdrożenia Przedstawiciela, ze szczegółowym i identyfikowalnym dla Menedżerów Organizacji opisem oczekiwanych zachowań (materiały wewnętrzne XYZ):

KRYTERIA WDROŻENIA PRZEDSTAWICIELA	PROSPECTING/ POLECENIA	ROZMOWA TELEFONICZNA	I SPOTKANIE HANDLOWE	II SPOTKANIE HANDLOWE/ PROPOZYCJA ROZWIĄZANIA + WYPEŁNIENIE WNIOSKU	WRĘCZENIE POLISY + WIZYTY SERWISOWE
	1. Zbudował i utrzymuje listę 100 potencjalnych Klientów [bez rodziny oraz bez osób poniżej 25. roku życia]	1. Potrafi przygotować się zgodnie ze standardem do sesji telefonicznej	1. Potrafi przygotować się do I spotkania handlowego	1. Potrafi przygotować i przedstawić Klientowi propozycję rozwiązania w sposób transparentny, wychodząc od potrzeb, w oparciu o standardowy formularz	1. Wręcza polisę, powracając do potrzeb i korzyści wynikających ze współpracy
	2. Pozyskuje średnio 3 polecenia na spotkaniach handlowych	2. Potrafi umówić spotkanie przez telefon zgodnie ze stosowanym scenariuszem XYZ, umawia 5 spotkań w ciągu godzinnej sesji	2. Potrafi tworzyć dobre pierwsze wrażenie i wprowadzać Klienta do procesu sprzedaży	2. Potrafi radzić sobie z obiekcjami w trakcie rozmowy z klientem	2. Potrafi przeprowadzić Klienta przez arkusz wizyty serwisowej, notując kluczowe informacje
	3. Skutecznie pozyskuje kontakty handlowe w czasie ankietowania	3. Każdego tygodnia umawia 15 spotkań handlowych. Stosuje różne formy argumentacji zgodnie ze standardem w celu umówienia się na spotkanie	3. [a] Potrafi zawrzeć umowę wstępną zgodnie ze standardem wraz z prośbą o polecenia. [b] Potrafi przeprowadzić Klienta pytaniami przez cele a następnie przez mapę potrzeb. [c] Potrafi zadawać pytania i gromadzić informacje w poszczególnych obszarach mapy potrzeb	3. Potrafi negocjować swoje stanowisko i dostosowywać rozwiązania w trakcie spotkania	3. Potrafi pytać o polecenia w czasie wręczenia polisy i w czasie spotkania serwisowego
	4. Skutecznie pozyskuje kontakty metodą indywidualnych obserwacji	4. Potrafi płynnie odpowiadać na obiekcje w trakcie rozmowy przez telefon	4. Analiza Potrzeb Klienta: [a] Potrafi oszacować wysokość potrzeb [b] Potrafi pytać o polecenia. Robi to dwukrotnie–trzykrotnie podczas rozmowy. [c] Potrafi uzyskać zobowiązanie II spotkania handlowego	4. Bezbłędnie wypełnia wniosek ubezpieczeniowy, omawia Ogólne Warunki Ubezpieczenia	
INSTRUKCJA OCENY: WDROŻONY – OZNACZ <i>W</i>, NIEWDROŻONY OZNACZ <i>NW</i> I OKREŚL KRYTERIA DO ROZWOJU					
LICZBA PROSPEKTÓW 100	LICZBA UMÓWIANYCH SPOTKAŃ 15 TYGODNIOWO	50% I SPOTKAŃ HANDLOWYCH ZAMIENIA SIĘ W II SPOTKANIA	25% II SPOTKAŃ HANDLOWYCH KOŃCZONYCH JEST SPRZEDAŻĄ		

OBSZARY ODPOWIEDZIALNOŚCI MENEDŻERA ZESPOŁU

	PROSPECTING / POLECENIA	ROZMOWA TELEFONICZNA	I SPOTKANIE HANDLOWE	II SPOTKANIE HANDLOWE / PROPOZYCJA ROZWIĄZANIA + WYPEŁNIENIE WNIOSKU	WRĘCZENIE POLISY + WIZYTY SERWISOWE
	<p>INSTRUKCJA – W każdym z obszarów w poszczególnych działaniach Menedżer Zespołu w pierwszej kolejności zgodnie z numeracją dostarcza standardu pracy Przedstawicielowi. Oznacza to w zależności od potrzeb: dostarczenie materiałów firmowych; indywidualne sesje ćwiczeniowe z Menedżerem np. Menedżer pokazuje w jaki sposób wygląda standard rozmowy telefonicznej, telefonując do Klienta; spotkania u Klientów, które prowadzi w pierwszej kolejności Menedżer a następnie Przedstawiciel; podobnie z ankietowaniem w terenie</p>				
	<p>1. [a] Pokazuje, jak stworzyć listę potencjalnych Klientów; [b] Instruuje Przedstawiciela w pracy z listą potencjalnych Klientów oraz w technikach pozyskiwania kontaktów</p>	<p>1. [a] Instruuje w zakresie standardu rozmowy telefonicznej – praca ze strukturą rozmowy telefonicznej oraz z własnym scenariuszem rozmowy; [b] Prowadzi szkolenie 2 x w tygodniu</p>	<p>1. [a] Dostarczenie standardu w postaci materiałów [b] Instruuje w zakresie standardu I spotkania handlowego – [c] 2 wspólne I spotkania handlowe w tygodniu</p>	<p>1. [a] Instruuje w zakresie przygotowywania oraz przedstawienia Klientowi propozycji rozwiązania w sposób transparentny, wychodząc od potrzeb, w oparciu o standardowy formularz [b] Odbywa 4 drugie spotkania w tygodniu.</p>	<p>1. [a] Instruuje w zakresie umiejętności wręczania polisy Klientowi z etapem przypomnienia potrzeb i korzyści wynikających ze współpracy. [b] Pokazuje na pierwszym spotkaniu, jak wręczać polisę Klientowi. Na następnym obserwuje Przedstawiciela.</p>
	<p>2. [a] Instruuje Przedstawiciela w obszarze pozyskiwania średnio 3 poleceń na I spotkaniach handlowych w miesiącu; [b] Pokazuje, jak pozyskać polecenia w czasie wspólnych spotkań</p>	<p>2. [a] Instruuje Przedstawiciela w obszarze umawiania spotkań przez telefon zgodnie ze strukturą rozmowy telefonicznej oraz ze stosowanym scenariuszem; [b] Odbywa z Przedstawicielem minimum 1 sesję w tygodniu</p>	<p>2. [a] Pokazuje w trakcie pierwszego spotkania, które prowadzi, w trakcie następnego prowadzonego przez Przedstawiciela obserwuje; [b] Instruuje Przedstawiciela w obszarze tworzenia pozytywnego pierwszego wrażenia oraz w umiejętności wprowadzania Klienta do procesu sprzedaży</p>	<p>2. [a] Pokazuje w trakcie pierwszego spotkania, w jaki sposób prowadzić II spotkanie handlowe a na następnym prowadzonym przez Przedstawiciela obserwuje; [b] Instruuje Przedstawiciela w zakresie radzenia sobie z obiekcjami w trakcie rozmowy z Klientem [c] Wspólne II spotkanie handlowe z Klientami, z którymi Menedżer był razem z Przedstawicielem na I spotkaniu handlowym</p>	<p>2. [a] Instruuje Przedstawiciela w zakresie umiejętności przeprowadzania Klienta przez arkusz wizyty serwisowej włącznie z umiejętnością notowania kluczowych informacji [b] Pokazuje jak się przechodzi przez arkusz. [c] Uczestniczy w pierwszym spotkaniu.</p>
	<p>3. [a] Pokazuje i pozyskuje 10 ankiet z jednej akcji; [b] Uczestniczy we wspólnym ankietowaniu raz na tydzień – minimum 10 ankiet w jednej akcji</p>	<p>3. [a] Uczestniczy w I sesji tygodniowo aż do uzyskania oczekiwanych rezultatów; [b] Instruuje Przedstawiciela w zakresie umawiania spotkań przez telefon w taki sposób, aby każdego tygodnia Przedstawiciel umawiał 10 spotkań handlowych</p>	<p>3. [a] Pokazuje w trakcie pierwszego spotkania, które prowadzi, i obserwuje w trakcie następnego, prowadzonego przez Przedstawiciela; [b] Instruuje Przedstawiciela w zakresie zawierania umowy wstępnej zgodnie ze standardem wraz z prośbą o polecenia. [c] Instruuje również w zakresie przeprowadzania Klienta pytaniami przez cele a następnie przez mapę potrzeb; [d] Udziela instrukcji w zakresie zadawania pytań i gromadzenia informacji w poszczególnych obszarach mapy potrzeb</p>	<p>3. [a] Pokazuje w trakcie spotkania, które prowadzi, a na następnym obserwuje; [b] Instruuje Przedstawiciela w zakresie negocjowania swojego stanowiska i dostosowywania rozwiązania w trakcie spotkania</p>	<p>3. [a] Instruuje Przedstawiciela w zakresie przeprowadzania wizyty serwisowej zgodnie ze standardem oraz z wykorzystaniem arkusza wizyty serwisowej; [b] Uczestniczy w pierwszych dwóch spotkaniach serwisowych</p>
	<p>4. [a] Instruuje Przedstawiciela w pozyskiwaniu 10 kontaktów z alternatywnych źródeł w jednej sesji; [b] Pokazuje i pozyskuje kontakty z indywidualnych obserwacji</p>	<p>4. [a] Instruuje Przedstawiciela w stosowaniu różnych źródeł; argumentacji zgodnie ze standardem; [b] Uczestniczy w jednej sesji tygodniowo aż do uzyskania oczekiwanych rezultatów</p>	<p>4. Instruuje Przedstawiciela w umiejętności szacowania wysokości potrzeb</p>	<p>4. [a] Instruuje Przedstawiciela w bezbłędnym wypełnianiu wniosku ubezpieczeniowego; [b] Instruuje w umiejętności posługiwania się Ogólnymi Warunkami Ubezpieczenia</p>	
	<p>5. Instruuje Przedstawiciela w zakresie realizacji indywidualnych obserwacji</p>	<p>5. Pokazuje podczas pierwszej rozmowy, a następnie obserwuje i instruuje Przedstawiciela w płynności odpowiadania na obiekty w trakcie rozmowy przez telefon</p>	<p>5. Pokazuje podczas pierwszej rozmowy, a następnie obserwuje i instruuje Przedstawiciela w zakresie pozyskiwania poleceń, w taki sposób, aby Przedstawiciel podczas spotkania pytał dwu- albo trzykrotnie o powyższe</p>	<p>5. Pokazuje podczas pierwszej rozmowy, a następnie obserwuje i Instruuje Przedstawiciela w zakresie uzyskania zobowiązania II spotkania handlowego</p>	
	<p align="center">6. Dostarcza i wyjaśnia Przedstawicielowi sposób pracy z informacją zwrotną.</p>				
	<p align="center">Wyjaśnia: „Na każdym naszym spotkaniu masz ze sobą notatnik, w którym notujesz kluczowe zagadnienia, nad którymi pracujemy w szczególności z informacją zwrotną na temat Twoich postępów”</p>				
	<p>Udziela informacji zwrotnej o postępach w zakresie PROSPECTINGU / POLECENI. Częstotliwość udzielania = liczba aktywności</p>	<p>Udziela informacji zwrotnej o postępach w zakresie ROZMOWY TELEFONICZNEJ. Częstotliwość udzielania = liczba aktywności</p>	<p>Udziela informacji zwrotnej o postępach w zakresie I SPOTKANIA HANDLOWEGO. Częstotliwość udzielania = liczba aktywności</p>	<p>Udziela informacji zwrotnej o postępach w zakresie II SPOTKANIA HANDLOWEGO. Częstotliwość udzielania = liczba aktywności. Zna i rozumie własną odpowiedzialność prawną dotyczącą ostatecznej propozycji rozwiązania</p>	<p>Udziela informacji zwrotnej o postępach w zakresie WRĘCZENIA POLISY/ UMÓWIENIA NA SERWIS. Częstotliwość udzielania = liczba aktywności</p>

DZIAŁANIA

W trakcie programu oprócz szczegółowego opisu oczekiwanych zachowań Menedżerów Organizacji i Przedstawicieli (dość szczegółowa standaryzacja) zespół prowadzący określił „Zasady wdrożenia 5 podstawowych kroków projektu”:

1. „Proces wdrożenia Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Finansowego w Oddziale
2. Od początku projektu Menedżer Zespołu jest zobligowany do pracy z arkuszem wdrożenia. Jest zobligowany do konsekwentnej realizacji poszczególnych działań, które są wymagane w procesie wdrożenia. W każdym z obszarów działalności jest zobligowany do dochowania szczególnej staranności
3. Monitoring każdego działania Menedżer podsumowuje na koniec każdego tygodnia, tj. w piątek, szacując, na jakim etapie rozwoju jest dany Przedstawiciel. Ustala aktywności, które realizuje z Przedstawicielem w celu kontynuacji procesu wdrożenia.
4. Na końcu każdego miesiąca Dyrektor Oddziału podsumowuje wraz z Menedżerem Zespołu wdrożenie poszczególnych Przedstawicieli. Wspólnie decydują o tym, czy Przedstawiciel w danym obszarze jest wdrożony. Jeżeli nie, ustalają aktywności Menedżera wobec Przedstawiciela na następny miesiąc.
5. Kiedy Przedstawiciel zostaje uznany za wdrożonego, Menedżer Zespołu wraz z Dyrektorem Oddziału decydują o zaprzestaniu wsparcia w tych obszarach” (materiały wewnętrzne XYZ w ramach programu (Wy)grajmy razem!).

Menedżerowie Zespołów, którzy pracowali w branży przynajmniej kilka lat, poszukiwali niestandardowych zachowań w pracy z klientem u kandydatów obserwowanych w ich naturalnym środowisku pracy.

Analogia do sportu i gry w lidze jest nieprzypadkowa, ponieważ sinusoida sukcesów i porażek definiowanych jako określona liczba spotkań z klientami zakończona podpisaniem umowy przez cały czas towarzyszyła Przedstawicielom i Menedżerom. Żmudne poszukiwanie odpowiednich kandydatów przez Menedżerów również miało swój ciężar gatunkowy. Menedżerowie – wiedzący o istnieniu tej sinusoidy, jak również o istotności powtarzania zachowań w trakcie pracy oraz ich odgrywania podczas symulowanych scenek – są bardziej wrażliwi na badanie zachowań podczas rozmów rekrutacyjno-selekcyjnych z kandydatami do pracy. Ten aspekt pracy wyjaśnił Menedżer z południa Polski.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A co to jest to pozytywne zakręcenie, o którym mówisz, o tym błysku w oku, a co, jak z twojego doświadczenia widzisz, z obserwacji, jak ludzie się rozwinęli też w pracy?</i>	„Pozytywne zakręcenie” – definicja
[M1_K30]: <i>Sluchaj mi to trudno nazwać, ale spójrz na Mirka. On przyjechał, przyjechał z (...), gdzie grał w lidze na wózkach, czyli człowiek z problemem, który ma zajęcie, wiesz, za granicą, gra w kosza na wózku. No coś niesamowitego! W międzyczasie studiuje. Ta iskierka, ten, to wszystko... To nie jest człowiek, który będzie narzekał. Jednym z ulubionych moich pytań jest, jak sobie radzić ze stresami. Jak odreagowujesz stresy. Jak ktoś mi nie umie odpowiedzieć na to pytanie, to coś wielkiego. Każdy ma w życiu stresy,</i>	Doświadczenie – liga na wózkach Radzenie sobie ze stresem u Przedstawicieli Odreagowanie

<i>to się nie da ukryć, tylko pytanie, jak sobie z tym radzisz. Więc to pozytywne nastawienie to nastawienie na sukces, na nienarzekanie, to proaktywna postawa, proaktywna postawa... To mnie interesuje.</i>	Proaktywna postawa
---	--------------------

Dość sprawne wnioskowanie o potencjale do zawodu Przedstawiciela nie jest w powyższej wypowiedzi oparte na przyszłych oczekiwaniach i ich komunikowaniu, lecz na doświadczeniach związanych z pracą – również tą z osobami niepełnosprawnymi. Najciekawszym fenomenem w całej XYZ były ogromne sukcesy w skali kraju odnoszone przez niepełnosprawnych Przedstawicieli z południa Polski. Podczas Kongresów, opisywanych dotychczas przeze mnie jako widowiska, to oni często okazywali się głównymi bohaterami. Wykonywali często największe aktywności sprzedażowe, ich zachowania na każdym etapie współpracy z klientem cechowała najwyższa jakość, a etyka ich zachowania była nienaganna. Kiedy wchodzili na scenę, wywoływali masowe wzruszenie. Pokazywali, że można osiągać ponadprzeciętne efekty w pracy tak bardzo wymagającej wewnętrznej dyscypliny, popartej statystyką skuteczności, którą mocno podkreślał jeden ze zwycięskich Przedstawicieli, należący do reprezentacji Polski w koszykówce na wózkach.

Regulacja zachowań we współpracy Menedżera i zespołu to kluczowy czynnik przywoływany przez Menedżerów. Jest mocno osadzona w „emocjonalnym systemie nawigacyjnym”, nazywanym w terminologii *organizational behavior* empatią (Kuc, Moczydłowska, 2009, s. 64–70).

Menedżerka z oddziału we wschodniej Polsce wskazywała sposoby, za pomocą których reguluje zachowania Przedstawicieli w swoim zespole.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>Jakbyś mogła, Zofia, opowiedzieć o swojej pracy, jak ty pracujesz z Przedstawicielami... Tak jakbyś miała opowiedzieć, jak praca ta wygląda po prostu?</i>	Ta praca polega na...
[M3_K26]: <i>Głównie bardzo dużo rozmów, nie w sensie takim, że można to nazwać monitoringiem czy kontrolą, ale generalnie takich luźnych rozmów, gdzie w międzyczasie wplatam takie pytania, które dotyczą ich pracy, tak żeby na bieżąco monitorować tę aktywność, yyy, jedyna rzecz, która nazwana jest raportem, to są sms-y, które wysyłają. Umówiliśmy się na taki ciąg cyfr, które oni wiedzą, w danej kolejności, co znaczą, i tak samo ja, czyli ustaliliśmy sobie taki szyfr, gdzie są informacje dotyczące ilości telefonów, ilości prospektów, ilości umówionych spotkań, ilości odbytych spotkań, bo to jest codziennie, czyli plan na dany dzień i raport dnia poprzedniego, ilość</i>	Dużo „luźnych” rozmów, w które wplecione są pytania o pracę Podkreślanie formy luźnych rozmów, które służą pracy oraz informacji o niej Raporty sms-owe, ciągi cyfr w określonej kolejności Plan na dany dzień, raport z dni poprzedniego, liczba

<p><i>spisanych wniosków, ilość spotkań OFE¹⁵⁹, czyli te wszystkie dane, które są potrzebne do badania jakby aktywności na bieżąco. No co jeszcze... no oczywiście wsparcie w tych obszarach, gdzie wiem, że trzeba pracować z Agentami niektórymi, albo też nasi przychodzą w różnych sprawach po pomoc, gdzie wiadomo, w czym się tam gorzej czuje, ale szukanie nawet, bo ma takiego klienta i potrzebuje skonfrontować to i upewnić się, że to jest taka właściwa decyzja. Yyyyyyy, no jakieś takie w ogóle rozmowy dotyczące tego, co niby siłą, jakieś biznesplany badamy na przykład pod kątem klasyfikacji czy wyjazdów, o właśnie, takich konkursów rocznych, i potem raz na jakiś czas analizowanie, dlaczego to nie wyszło, co się stało, co przeszkodziło, yyyyyyy, co jeszcze? No jeszcze jak chodzi o młodych Agentów, to zależy od stażu, więc jeżeli chodzi o młodych Agentów, to staż jest zdecydowanie większy, bo jest, yyyyy, to spotkania z klientami w terenie, tak, albo w biurze, no w zależności od tego, gdzie umówione są spotkania. No w początkowej fazie no to wiadomo, że to ja je jakby przeprowadzam, nie jakby, tylko przeprowadzam, a potem jak już czuję i wiem, bo jest tak, że po spotkaniu, które ja przeprowadzam, analizujemy sobie, potem jest próba na mnie, jak jest następny klient, tak w ogóle APK¹⁶⁰ też sobie ćwiczymy do bólu też, prezentowanie oferty językiem korzyści i odwołujemy się do potrzeb, oni to ćwiczą na mnie, zanim sami to zaczną robić. I potem na spotkaniu prowadzą już oni i staram się też tak na spotkaniu wchodzić w zdanie, żeby to nie wyglądało tak, że ja koryguję, tylko, że coś tam uzupełniamy na zasadzie, żeby też klient nie czuł, nie odebrał tego źle. No co jeszcze? No jeżeli chodzi o młodych Agentów, też na przykład takie akcje jak ankietowanie, że nie idźcie sami, tylko idźmy razem, yyy, sesje telefoniczne na początku razem, yyy, no w ogóle na każdym obszarze, tak? Czyli programy kwotacyjne, czyli te wszystkie rzeczy, które pozostają, tak...</i></p>	<p>spisanych wniosków, liczba spotkań OFE</p> <p>Badanie aktywności na bieżąco</p> <p>Wsparcie w różnych obszarach pracy Agentów</p> <p>Upewnianie Agentów w ich decyzjach dotyczących klientów</p> <p>Biznesplan pod kątem kwalifikacji, konkursów</p> <p>Analiza tego, co nie wyszło, co przeszkodziło</p> <p>Stosowanie prób przed pójściem na spotkanie do klienta – ćwiczenie rutyn</p> <p>Język korzyści, potrzeby</p> <p>Na spotkaniu uzupełnia Agenta, kiedy jest taka potrzeba, ale żeby nie było widać, że wchodzi w zdanie</p> <p>Akcje ankietowanie</p> <p>Praca z programami kwotacyjnymi</p>
--	--

W cytowanym wywiadzie pogłębionym daje się zauważyć zaangażowanie emocjonalne Menedżerki w tworzenie kultury współpracy z ludźmi, a nawet wychowanie współpracowników¹⁶¹. W teorii kontroli – procesu Carvera i Scheiera (1981, 1998) uwaga skoncentrowana jest na „(...) używaniu danych percepcyjnych czerpanych z jakiejś sytuacji

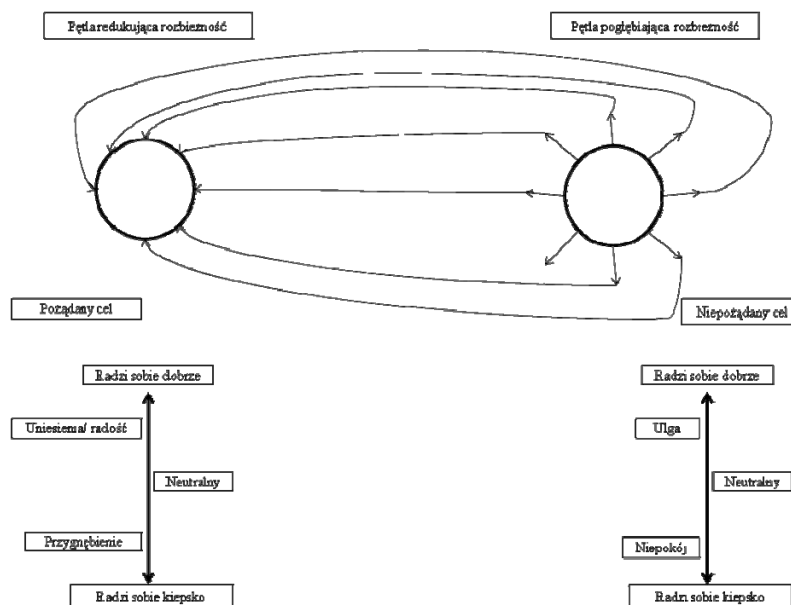
¹⁵⁹ OFE – Otwarty Fundusz Emerytalny. W XYZ Przedstawiciele i Menedżerowie wskazywali na jego bezgotówkowy charakter – miało to być głównym przyczynkiem do tego, by starać się trafić z propozycją transferu do XYZ OFE potencjalnych klientów. W 2011 r. Komisja Nadzoru Finansowego i rząd podjęli decyzję o zakazie oferowania tego produktu oraz możliwości przepisywania między Funduszami firm. Czytaj więcej: <http://fundusz.info/zakaz-namawiania-do-zmiany-ofe-przez-akwizytora-ofe>, pobrano 9.12.2012.

¹⁶⁰ APK – skrót od nazwy formularza służącego do analizy sytuacji finansowej klienta, Analiza Potrzeb Klienta. Kiedy przeanalizowałem działalność towarzystw ubezpieczeniowych na rynku polskim, dość łatwo zorientowałem się, że takie analizy prowadzi każda z firm, przy czym formularze nieco różnią się od siebie formą i treścią. Celem tych formularzy jest z jednej strony analiza sytuacji finansowej i bezpieczeństwa finansowego klienta, z drugiej – mocniejsze zaakcentowanie deficytów klienta, w szczególności jeśli chodzi o bezpieczeństwo finansowe. Produkty tzw. *life insurance*, czyli ubezpieczenia na życie, są produktami najbardziej rentownymi w branży ubezpieczeń.

¹⁶¹ Czytaj więcej w: J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 221–238.

i porównaniu jej ze standardem” (Turner, Stets, 2009, s. 165). Te relacje generowały naturalny mechanizm kontroli zachowań, a co za tym idzie – ich kształtowania. Poziom zaangażowania emocjonalnego wzrastał, co przyczyniało się do systemowego oddziaływania na grupę, podobnie jak w modelu Carvera i Scheiera dotyczącym pętli redukujących i pogłębiających rozbieżności w dążeniu do osiągnięcia celów.

Rysunek 37. Model Carvera i Scheiera dotyczący pętli redukujących i pogłębiających rozbieżności w dążeniu do osiągnięcia celów.



Źródło: Turner, Stets, 2009, s. 168¹⁶².

Menedżerowie w dużej mierze poruszają się po kontinuum współpracy z Przedstawicielami w toku procesu socjalizacji organizacyjnej – jak cytowana powyżej Menedżerka. Carver i Scheier wskazują jednak na zachowanie jako kierowane bardziej przez informację niż emocje, co wskazywałoby na kształtowanie zachowań za pomocą narzędzi informacji i jej przepływu w zespole. Mimo tego autorzy zwracają uwagę na powstawanie negatywnych uczuć wówczas, kiedy rozbieżność nie może być zredukowana: „Zamiast działać, by osiągnąć cel, zachowanie danej osoby może dawać ruch oddalający ją od standardu lub wartości stanowiącej punkt odniesienia” (Turner, Stets, 2009, s. 169), jak w górnej części rysunku z obiema pętlami.

¹⁶² Za: C. S. Carver, J. W. Lawrence, M. F. Scheier, *A Control-Process Perspective on the Origins of Affect*, in: L. L. Martin, A. Tesser (ed.), *Striving and Feeling*, Mahwah, Lawrence Erlbaum 1996.

Menedżerowie podkreślali również znaczenie pracy grupowej – w każdym wywiadzie, które przeprowadziłem.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz] <i>A po co są potrzebne?</i>	Potrzeba silnych nerwów
[M3_K26] <i>Po to, żeby radzić sobie z tymi składkami albo zwrotkami, no bo tak samo, sprzedaż bardzo wysoka, albo bardzo niska, i wiadomo, że to jest uzależnione od pracy ludzi, tak, całego zespołu, a ze wszystkimi nie jesteśmy w stanie codziennie pracować, wiadomo, że odbywać spotkań za nich, bo to wiadomo, też nie o to chodzi.</i>	Wyniki uzależnione od pracy ludzi Niechęć wobec odbywania spotkań za Agentów

W ankietach również wskazywano na ten element kształtowania zachowań Przedstawicieli. Jak widać, są to „specyficzne właściwości pracy zespołowej” (Potocki, 2005, s. 29). Wśród tych właściwości – za Kaufmanem, Fustierem i Drevetem – badacz wskazuje na: synergii jako wartość wykraczającą poza zespół, rozsądną krytykę w zespole, zespół jako bodziec do działania społecznego, entuzjazm wynikający z obecności innych i siłę psychiczną jako istniejącą w zespole.

Pytanie: Jakie umiejętności Przedstawicieli doceniasz najbardziej? Z jakiego powodu?

- Ankieta nr 1: Bo wtedy moja praca przekłada się na wyniki
- Ankieta nr 3: To jest w tego typu aktywności bezcenne
- Ankieta nr 4: Są dobrymi współpracownikami
- Ankieta nr 5: Kontakty i wiedza są podstawą tego biznesu
- Ankieta nr 6: Mój zespół powinni stanowić jednocześnie profesjonaliści w swoim zawodzie, ale również koledzy i przyjaciele w pracy i poza nią
- Ankieta nr 8: Ułatwiają współpracę
- Ankieta nr 9: Praca z ludźmi i dla ludzi
- Ankieta nr 10: Przekładają się na wyniki
- Ankieta nr 11: Wszystkie te cele niewątpliwie są przydatne w naszej pracy
- Ankieta nr 12: Ponieważ dobrze trafić mi do takich osób
- Ankieta nr 13: Bo wiem, że faktycznie pracują a nie spędzają czasu w biurze na picciu kawy.

O tej sile wspomniała również Menedżerka w zrealizowanym wywiadzie.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz] <i>A jakie cechy jako Menedżerowie?</i>	Cechy Menedżerów
[M3_K26] <i>To tak ja bym to pogrupowała: ambitni, pracowici. Bo dla jednego jakby zachętą jest to, że będzie się rozwijał, podnosił swoje kwalifikacje zawodowe, a dla drugiego zachętą będzie, czyli to jest ta ambicja, a rozwój, czyli będę się kształcił, tak, będę, ambicja może być też związana z podnoszeniem swoich murów, też konsekwentny, no trzeba mieć silny charakter, naprawdę silną osobowość, żeby pracować z ludźmi, bo ta branża jest trudna, jest trudna no specyficzni ludzie pracują, własna działalność gospodarcza, więc też trochę jest inne podejście, zupełnie inaczej się pracuje z ludźmi zatrudnionymi na umowę o pracę, a zupełnie inaczej z ludźmi, którzy prowadzą własne działalności gospodarcze, no czyli takie stalowe, silne nerwy trzeba mieć.</i>	Ambitni i pracowici Rozwój jako zachęta, podnoszenie kwalifikacji zawodowych Silna osobowość, branża jako trudność Specyficzni ludzie Różnice w pracy z ludźmi zatrudnionymi na umowę o pracę a prowadzącymi swoje działalności gospodarcze Stalowe, silne nerwy

To synergiczne podejście w zespole świadczy o dużym znaczeniu wzorców komunikacyjnych, które mają cechy wspólne:

1. Wszyscy członkowie zespołu poświęcają mniej więcej tyle samo czasu na mówienie i słuchanie innych, a ich wypowiedzi są krótkie i uprzejme. 2. Członkowie zwracają się do siebie twarzą, a ich rozmowy i gesty są bardzo energiczne. 3. Członkowie komunikują się bezpośrednio między sobą – nie tylko z liderem zespołu. 4. Członkowie prowadzą zakulisowe i poboczne rozmowy wewnątrz zespołu. 5. Członkowie okresowo rozstają się z osobami spoza zespołu (eksploracja), a potem dzielą się informacjami z resztą grupy (Pentland, 2012, s. 61).

Co do regulacji zachowań w organizacji, to jej istotę badacze w naukach o zarządzaniu określają w następujący sposób:

(...) ludzie pragną kontrolować swoje otoczenie, a nie być tylko poddawani kontroli. Powiązania nieformalne stanowią naturalną konsekwencję dążenia do podmiotowości w organizacji (Pawnik, 2007, s. 45).

7.2. Specyfika zachowań organizacyjnych w branży ubezpieczeniowo-finansowej, czyli nadmiar stylistyczny a język

Specyfika zachowań w branży ubezpieczeń i finansów jest ciekawa także z punktu widzenia języka używanego przez zarządzających i Przedstawicieli. Charakteryzuje się on na tyle specyficznym słownictwem, że w trakcie pracy dla XYZ zauważyłem, iż sam zaczynam używać zwrotów branżowych.

Zachodzi więc socjalizacja poprzez język, czego dowodem są zwroty przychodzące do głowy w wolnych chwilach, pochodzące z terenu XYZ.

„O tym, że sprzedaż według potrzeb Klienta przynosi sprzedażowy sukces Przedstawicielowi (wyższe sumy ubezpieczenia, wyższe składki, a więc i wyższa prowizja, wzrost ilości sprzedaży), przekonali się już tysiące sprzedawców ubezpieczeń w Polsce i na świecie. Nie jest tajemnicą, że ten sposób podejścia do Klienta to znaczący wzrost liczby poleceń, a także wzrost wskaźnika utrzymania portfela. O wysokiej jakości rozmowy z wykorzystaniem analizy potrzeb przekonało się wielu Klientów, doceniając prawidłowe, profesjonalne planowanie ubezpieczeniowo-finansowe przeprowadzone przez »ich« Przedstawicieli” (materiały wewnętrzne XYZ¹⁶³).

Powyższy tekst z podręcznika dla Przedstawicieli XYZ zachęca Przedstawicieli do przekształcania własnych zachowań w procesie sprzedaży, stara się umocować w praktykach ich konkretne zachowania. Menedżerów Zespołów ma zaś uczyć mechanizmu standaryzowania zachowań. Co ciekawe, te zachowania są szczegółowo opisane. Podręcznik pokazuje, w jaki sposób je planować, co przemyśleć, zanim ja jako Przedstawiciel zachowam się w określony sposób. Takie uwagi autorzy podręcznika umieścili w zakładce „Ekspert radzi”. Podobne zjawiska zidentyfikowała Pawłowska

¹⁶³ Pierwsze spotkanie handlowe czyli jak być skutecznym wykorzystując Analizę Potrzeb Klienta, październik 2008, s. 8, materiał wewnętrzny XYZ.

(2011) w badaniach Amway i networkmarketingu. Rady dotyczące kształtowania zachowań podają Tracy (2006), Heidema (2005, 2006) i Fesnak (1999).

Standaryzacja zachowań miała tutaj więc bardzo duże znaczenie, nadawane przez Menedżerów i cały Wydział zajmujący się rozwojem dystrybucji. Już w pierwszym kroku sugerowanym przez autorów – „Przywitaj i przedstaw się” – ekspert radził:

- „Masz tylko 5–20 sekund na stworzenie dobrego 1-go wrażenia!
- To jest moment, kiedy klient podejmuje podświadomie decyzję czy kupi od Ciebie, czy też będzie szukał kogoś innego, bo nie spełniłeś jego dotychczasowych oczekiwań!
- Jak najprędzej dostosuj się do Klienta (język, ton i tempo rozmowy oraz gestykulacja) – stań się podobna/y do niego!
- To może być pierwszy moment na wręczenie wizytówki – wtedy Klient wie, kim jesteś!
- Zaczynaj zadawać pytania jak najwcześniej – niech klient mówi o sobie; a Ty pilnie słuchaj i obserwuj – musisz jak najszybciej odkryć podobieństwa między Klientem i Tobą!
- Bądź 10–15 minut wcześniej, jeżeli w spotkaniu ma wziąć udział agent innego towarzystwa ubezpieczeniowego – wykorzystasz ten czas, żeby zbudować dobre relacje z Klientem, uspokoić go i wypracować w ten sposób przewagę nad konkurentem” (materiały wewnętrzne XYZ¹⁶⁴).

Kontrola zachowania w poradach eksperta jest umiejscowiona w treści tego, co Przedstawiciel powinien powiedzieć – jak w rubryce „Można to zrobić inaczej...”:

- „Podziwiam; proszę mi powiedzieć: W jaki sposób dzieli Pan obowiązki domowe z pracą? (...)
- W jaki sposób znajduje Pan/ i czas na dom...?
- Jakie jest Pana hobby, panie Adamie...? A pani, pani Mario – na co chciałaby pani mieć czas?...” (materiały wewnętrzne XYZ¹⁶⁵).

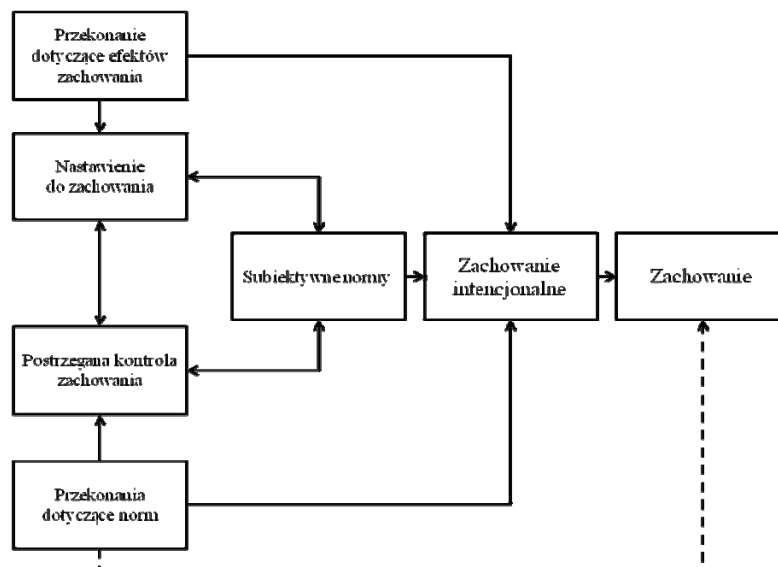
Każde zdanie proponowane tu Przedstawicielowi zakłada świadome kierowanie nim, na co w badanym terenie zwracali uwagę Menedżerowie Zespołów. Strategie możliwych scenariuszy pracy na cyklu sprzedaży, już od etapu poszukiwania klientów (*prospecting*), dokładnie rozpracowywano w każdym zespole, w którym Menedżer był ponadprzeciętnie zaangażowany i odnosił sukcesy związane z wynikami sprzedaży.

Zespół Rekrutacji i Szkoleń również zajmował się rozpisywaniem każdego kroku postępowania, jak również wszystkich możliwych scenariuszy – część Zespołu Rozwoju stanowili Przedstawiciele spotykający się z klientami. Te cykle, w których Przedstawiciele i Menedżerowie wykorzystują własne zachowania do zwiększania prawdopodobieństwa sukcesu, mają podobny mechanizm jak w teorii planowanego zachowania Ajzena (1988).

¹⁶⁴ *Ibidem*, s. 10.

¹⁶⁵ *Ibidem*.

Rysunek 38. Teoria planowanego zachowania Ajzena (1988).



Źródło: tłumaczenie własne z Rollinson, 2008, s. 138.

W tej teorii autor zawarł zależność między nastawieniem a realizacją zachowania jako takiego. Główna przesłanka modelu zakłada, że zachowanie jest bardziej przewidywalne, jeśli skupimy się bardziej na specyficznej intencji zachowania niż na nastawieniu w izolacji. Pozytywne rezultaty nastawienia powstają z predyspozycji zachowania obiektu o pozytywnym własnym myśleniu, podczas gdy nadawanie negatywnego znaczenia daje predyspozycje do negatywnego zachowania (Rollinson, 2008, za: Rosenberg, 1960).

W pracy Menedżerów klient był prezentowany Przedstawicielom jako podmiot wszelkich oddziaływań skupionych wokół „wrażenia dobra wyższego”, czyli wokół tego, że klient w obszarze planowania finansowego ma niższą świadomość, więc trzeba go tej świadomości (i odpowiedzialności) nauczyć. Cała strategia wdrażania Przedstawicieli do środowiska pracy z klientami opiera się na oddziaływaniu na wszystkie trzy funkcje umysłowe: „poznanie (myślenie), emocje (odczuwanie) i motywację (wola)” (Parkinson, Colman, 1999, s. 7), które w trakcie pracy w XYZ są kreowane zgodnie z oczekiwaniami, podobnie jak język używany w *sales talk*. Menedżerowie wyznaczali sobie cel nauczania Przedstawicieli przejścia z *sales talk* do *questions talk*, czyli rozmowy pytaniami. Takie uwagi są za również zawarte w materiałach XYZ dla Przedstawicieli.

Treść nauki, podobnie jak w podręczniku dla Przedstawiciela, zawiera z góry ukierunkowane presupozycje¹⁶⁶ – założenia ukryte w treści zdania-komunikatu, mającego zachęcać do określonego zachowania. Takich komunikatów służących kontroli zachowania

¹⁶⁶ Czytaj więcej: <http://www.sjp.pl/presupozycja>, pobrano 12.12.2012.

własnego i przekonania o możliwej kontroli zachowania klienta jest znacznie więcej. Pojawiały się w moich rozmowach z Przedstawicielami i Menedżerami na temat pracy z klientem. Proces opiera się na ścisłej kontroli zachowania własnego i na kształtowaniu swoistego porządku postępowania, co ma wpływać na komfort pracy Przedstawicieli, by czuli się pewnie w sytuacjach pracy z klientami.

Rozdział 8. Krąg lędźwiowy: kompetencje, czyli dlaczego *soft skills* mają znaczenie w ubezpieczeniach

Kompetencje odgrywają w całym procesie pracy – w szczególności w zarządzaniu zespołem sprzedaży ubezpieczeń – rolę kluczową. Terminologia dotycząca kompetencji jest dość bogata zarówno na gruncie polskim (Sidor-Rządowska, 2006; Wieczorek, 2007; Sajkiewicz, 2008; Witkowski, Listwan, 2008; Smółka, 2008; Bendkowski, 2011; Jabłoński; Czapla, 2012), jak i międzynarodowym (Whidett, Hollyforde, 2003; Blanchard, Hersey, 1968, 1985, 2004; Dubois, Rothwell, 2008; Howard, Theodore, 2008; Tracy, 2008; Sandler, 2009).

Zróznicowane klasyfikacje kompetencji – od podziałów na twarde i miękkie aż do podziału kompetencji negocjacyjnych i zarządczych – wprowadzają pewien chaos terminologiczny, przejawiający się brakiem stosowania tych samych (albo przynajmniej podobnych) struktur poznawczych.

W takiej dziedzinie jak sprzedaż ubezpieczeń i doradztwo w tym zakresie od wielu lat stosuje się (a przede wszystkim identyfikuje) takie rozumienie kompetencji, które wskazuje na rozwój zwiększający prawdopodobieństwo sukcesu. Do kompetencji tego typu należą kompetencje społeczne oraz te dotyczące zarządzania samym sobą i własną aktywnością.

Przedstawiciel i Menedżer większą część dnia spędzają na spotkaniach z ludźmi – potencjalnymi klientami. W sytuacji społecznej (*social sales*) znajdują się zatem przez 50% łącznego czasu pracy¹⁶⁷. Wykorzystanie kompetencji społecznych jest więc znaczącym elementem pracy zespołów sprzedaży ubezpieczeń. Na początku budziła moje zdziwienie liczba szkoleń i treningów z zakresu tzw. technik sprzedaży¹⁶⁸, jednak odgrywanie scenek handlowych, egzaminy z kamerą dotyczące Analizy Potrzeb Klienta¹⁶⁹ i odgrywanie scenek rekrutacyjnych przez Menedżerów i Dyrektorów to tylko niewielka część tego, co można nazwać treningiem społecznym.

¹⁶⁷ Badania wewnętrzne w XYZ przeprowadzone w Departamencie Własnej Sieci Sprzedaży przez Boston Consulting Group w 2010 r., przed rozpoczęciem programu Sales Force Effectiveness „(Wy)grajmy razem!”.

¹⁶⁸ Podczas badań poznałem język branży ubezpieczeniowej, który ma konotacje militarne i sportowe. „Techniki”, „narzędzia” – takie określenia były na porządku dziennym w XYZ, podobnie jak wspomniane wyżej „siły sprzedaży”. Jest to ciekawe zagadnienie z punktu widzenia psychologii pracy. Jakimi metaforami posługują się pracownicy, w jakim kontekście są socjalizowani przez organizację oraz jak metafora przekłada się na wyniki pracy ludzi? Czy gdyby zastosować inną metaforę, to czy wyniki zmieniłyby się diametralnie? Te pytania to zapewne dobry punkt wyjścia do następnej rozprawy (choć o metaforach już pisałem).

¹⁶⁹ Miałem możliwość w nich uczestniczyć w 2010 r. w oddziale na południu Polski, podgrywając klienta.

Jeden ze standardów wprowadzonych w XYZ to grupowe wyjazdy na rekrutację, realizowane przez Dyrektorów Oddziałów w celu ćwiczenia umiejętności pozyskiwania kandydatów do pracy. Technikę tę nazywano aktywnym *prospectingiem*, w odróżnieniu od biernego *prospectingu* – ogłoszeń w portalach internetowych. Miała to być forma przełamania własnych ograniczeń kadry zarządzającej w pozyskiwaniu kandydatów do pracy. Jak pamiętam, praktykę tę zrealizowano w skali masowej tylko raz. Część Dyrektorów wspominała to jako swoisty „folklor” wyższej Dyrekcji, a część – jako doświadczenie, w którym warto było uczestniczyć.

W pracy Przedstawicieli znaczenie *soft skills* (kompetencji miękkich) jest kluczowe ze względu na budowanie samooceny w praktykowaniu tego zawodu. Z tego powodu Przedstawiciele wciąż trenują i nabywają umiejętności społeczne:

Tylko nieliczni sprzedawcy mają naturalny dar nawiązywania relacji trwałych i prowadzących do transakcji z klientem; większość z nich musi tę umiejętność nabyć (Bosworth, 2012, s. 26).

8.1. Rola kompetencji *soft skills* Dyrektorów Oddziałów

Po to, by znaczenie kompetencji w organizacji było spójne z tym, czego się w firmie oczekuje, XYZ wprowadziła system zarządzania kompetencjami poprzez użycie inwentarza osobowości. Po określeniu przez grupę roboczą, złożoną z Przedstawicieli, każdego poziomu w strukturze zarządzania sprzedażą, w 2008 r. wprowadzono system wsparcia do zarządzania kompetencjami. Składał się on z narzędzia internetowego do użytku Menedżerów Zespołów począwszy od procesu rekrutacji. Miało to wspierać decyzję podejmowaną w trakcie procesu rekrutacji w obszarze kompetencji społecznych.

We Własnej Sieci Sprzedaży panowało powszechne przekonanie, że XYZ jako firma jest w stanie nauczyć wszystkiego, co dotyczy ubezpieczeń i rynku finansów. Kompetencje społeczne kandydata powinny natomiast być na tyle rozwinięte w pożądanym i oczekiwanych kierunkach, by w pracy z Menedżerem można było je szlifować – czyli kandydat powinien mieć potencjał w obszarze kompetencji społecznych.

Kompetencje całego Departamentu Własnej Sieci Sprzedaży przedstawiam w poniższej tabeli. Jak łatwo zauważyć, należą do kategorii kompetencji społecznych, co podkreślałem na początku rozdziału. To, jaką rolę w XYZ odgrywało myślenie kompetencyjne, włącznie z systemowymi rozwiązaniami dotyczącymi kompetencji społecznych czy tzw. miękkich, nakreślała kadra zarządzająca na szczeblu centralnym:

„Podsumowania roku 2010 skłaniają do refleksji i wyciągnięcia właściwych wniosków na przyszłość, co oznacza, iż skupimy się głównie na aktywnościach sprzedażowych i rekrutacyjnych (...). Wyzwania, jakie stoją przed Własną Siecią Sprzedaży, to jej wzrost osobowy oraz sprzedażowy, a sposobem na osiągnięcie tego wyzwania jest mój wzór: umiejętność + aktywność + wsparcie = cross sell i up sell. Zastosowanie powyższego będzie kluczowym priorytetem na ten rok i dalsze lata” (gazeta XYZ „Kongresmen”, 2010, s. 10–11).

Język Dyrektora Sprzedaży we Własnej Sieci Sprzedaży był nasycony terminami dotyczącymi umiejętności i aktywności, które są głównymi składnikami kompetencji w zarządzaniu sobą. Nacisk kadry zarządzającej na te aspekty pracy Przedstawicieli był szczególnie – czasem wręcz zbyt intensywny, przez co tempo pracy w wielu oddziałach, które odwiedzałem, stawało się na tyle duże, że część Przedstawicieli rezygnowała z pracy, a część nie osiągała oczekiwanych rezultatów, co przyczyniało się do rozwiązania umowy przez XYZ.

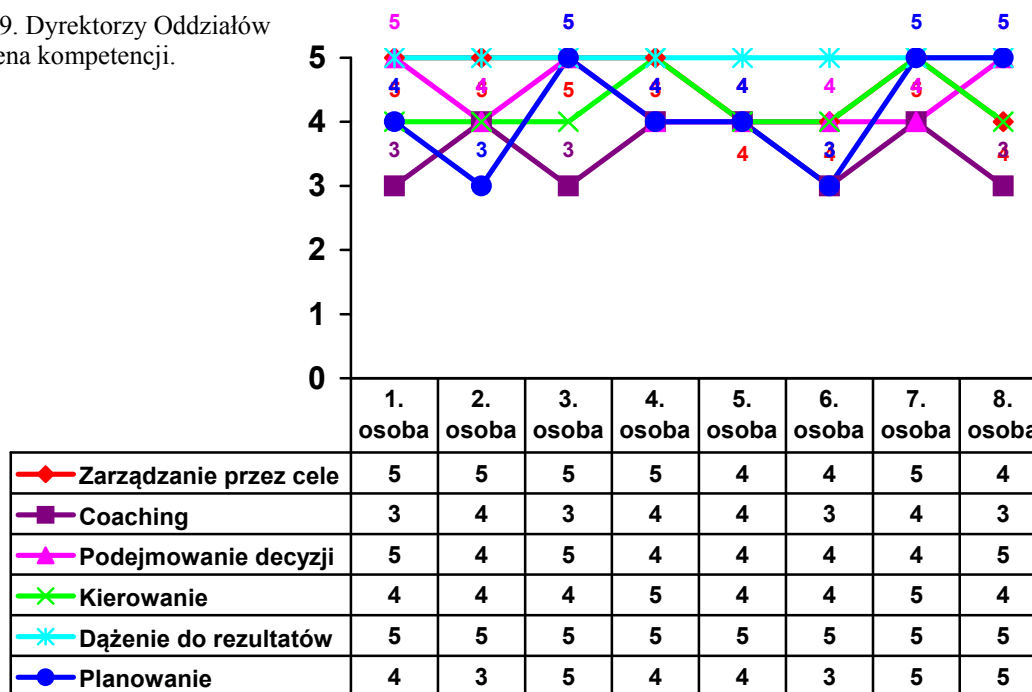
Każda zdefiniowana kompetencja miała się przyczyniać do kierowania percepcji Menedżerów Organizacji w terenie na te wskaźniki zachowań (opisane przy każdej kompetencji), które są istotne z punktu widzenia progów kwalifikujących kandydata bądź kandydatkę do wąskiej grupy kandydatów na Przedstawicieli zapraszanych do następnego etapu. Podczas wizyt w terenie badawczym dostrzegałem, że Menedżerowie korzystają z wyników testów podczas rozmowy rekrutacyjnej – w celu oszacowania, na ile będą się musieli napracować w ramach danej kompetencji w procesie wdrożenia.

Kompetencje Departament Własnej Sieci Sprzedaży XYZ					
Dyrektor Oddziału		Menedżer Zespołu		Przedstawiciel Ubezpieczeniowo-Finansowy	
Zarządzanie przez cele	Określanie celów, komunikowanie ich podwładnym oraz kontrola realizacji.	Budowanie zespołów i motywowanie	Budowanie i organizowanie działań zespołu. Motywowanie i docenianie pracowników z uwzględnieniem ich indywidualnych potrzeb.	Komunikatywność	Precyzyjne wyrażanie się oraz rozumienie i zaangażowanie wypowiedzi innych, a także otwartość w kontaktach z innymi.
Coaching	Indywidualne wsparcie pracowników w rozwoju zawodowym.	Kontrola menedżerska	Monitorowanie realizacji zadań pod kątem skuteczności oraz poziomu wykonania.	Wywieranie wpływu	Nakłanianie innych do pożądaných działań i przekonywanie ich do proponowanego stanowiska.
Podejmowanie decyzji	Podejmowanie trafnych decyzji w odpowiednim czasie.	Planowanie i organizowanie	Określanie planów i ich realizacja poprzez zapewnianie i wykorzystanie zasobów oraz koordynację pracy w podległym obszarze.	Dążenie do rezultatów	Dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów pomimo pojawiających się trudności.
Kierowanie	Planowanie, organizowanie oraz kontrolowanie przebiegu działań w zespole / dziale.	Coaching	Indywidualne wsparcie pracowników w rozwoju zawodowym	Budowanie relacji z innymi	Nawiązywanie i rozwijanie przyjaznych relacji z innymi. Otwartość i pewność w kontaktach z nowo poznanymi osobami.
Dążenie do rezultatów	Dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów pomimo pojawiających się trudności.	Wywieranie wpływu	Nakłanianie innych do pożądaných działań i przekonywanie ich do proponowanego stanowiska.	Orientacja na klienta	Otwartość i wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom oraz życzeniom klientów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.
Planowanie	Określanie celów operacyjnych oraz sposobów ich realizacji.	Dążenie do rezultatów	Dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów pomimo pojawiających się trudności.	Rozwój zawodowy	Stałe doskonalenie własnych umiejętności, poszerzanie zakresu wiedzy.

Źródło: materiały wewnętrzne XYZ.

W ankietach jakościowych dla Dyrektorów, Menedżerów i Przedstawicieli wprowadziłem dwie kategorie pytań dotyczących kompetencji, które wyraźnie wskazały na różnicujące odpowiedzi. W pierwszej części umieściłem problem dotyczący tego, jak sami siebie oceniają pod względem poszczególnych kompetencji wymaganych na ich stanowisku (zdefiniowanych przez korporację). Był to rodzaj samooceny, natomiast odpowiedzi na pytanie „Z jakiego powodu?” spowodowały, że jako badacz otrzymałem wyjaśnienie i jednocześnie refleksję nad powodami zaznaczonej oceny. Poniżej przedstawiam poszczególne oceny, rozpoczynając od Dyrektorów Oddziałów.

Rysunek 39. Dyrektorzy Oddziałów – samoocena kompetencji.



Źródło: opracowanie własne.

Powody samooceny badani wyjaśniali, patrząc z własnej perspektywy na to, co robili, nie wykraczając zaledwie poza własne działania. Przy kompetencji „zarządzanie przez cele” pięciu Dyrektorów oceniło siebie na 5, tak oto motywując własną ocenę:

Ankieta nr 1: Bo wszystko co zaplanuję w 99% osiągam.

Ankieta nr 2: Wyraźne określenie celu ułatwia jego osiągnięcie. Zawsze mam przed oczami cel i po co dane działania podejmują.

Ankieta nr 3: Cele, które sobie zakładam, w 90–100% realizuję.

Ankieta nr 4: Skupiam się przede wszystkim na indywidualnych celach MZ i PUF. Dzięki temu dla większości z nich ich cele są zbieżne z planami oddziału. Jest to możliwe dzięki mojej dobrej komunikacji ze współpracownikami. Motywuję ich, wspieram, inicjuję działania itp. Współuczestniczę w realizacji celów przez co wielu chętniej wykonuje swoje aktywności.

Ankieta nr 5: To trudna sztuka, z jednego prostego względu, trudno znaleźć wspólny mianownik przy definicji motywacji do realizacji celu dla wszystkich członków zespołu,

Ankieta nr 7: Ponieważ ich świadomość jest kluczowa dla pokonania potrzebnej drogi. Zatem zarówno jak ja i moi ludzie są świadomi celu.

Ankieta nr 8: Ponieważ w ten sposób pracując osiągnęłam niejednokrotnie sukces.

Dwóch Dyrektorów z badanej grupy wskazało na realizację celów wraz z Przedstawicielami i Menedżerami. Można tu więc mówić o zarządzaniu poprzez budowanie wspólnoty celów – podobnie jak w przypadku Menedżerki, która mówiąc o pracy w swoim zespole, kładła nacisk na jej emocjonalne aspekty, włącznie z *team spirit*.

Pozostali Dyrektorzy akcentowali własne zarządzanie poprzez cele, co jest charakterystyczne dla innego stylu zarządzania: źródło decyzji lider – Menedżer widzi tylko w sobie, w przekonaniu o słuszności własnego działania.

Coaching jako kompetencja został ujęty jako taki zakres działalności, w ramach którego zarządzający może stosować techniki i narzędzia coachingowe i potrafi prowadzić współpracowników za pomocą tych narzędzi w procesie wdrożenia. W tym przypadku Dyrektorzy oceniali własne kompetencje na 3, a w czterech przypadkach – na 4.

Ad 2. Coaching

Ankieta nr 1: Nie umiem robić czegoś czego się nie nauczyłam a tylko liźnęłam.

Ankieta nr 2: To bardzo skuteczne narzędzie, ale stosuję go stosunkowo nie dawno więc potrzebuję jeszcze rozwinąć.

Ankieta nr 3: Brakuje mi jeszcze doświadczenia, ale i wiedzy.

Ankieta nr 4: Wciąż doskonalę się w tym temacie, aby jeszcze lepiej uruchamiać potencjał w swoich współpracownikach ich inicjatywą, odpowiedzialność itp.

Ankieta nr 5: Po sesji szkoleń z tego zakresu uważam, że dobrze opanowałem ten element – sam też byłem coachowany przez ludzi, którzy są w tym b. dobrze znają, wykorzystuje to w pracy i w życiu.

Ankieta nr 6: Stosunkowo małe umiejętności wynikające z braku wiedzy, brak odpowiedniego przygotowania szkoleniowego

Ankieta nr 7: Ponieważ mam tylko jedno szkolenie z tego zakresu i nadal czasem ale tylko czasem sugeruję innym jak;)

Ankieta nr 8: Brakuje mi szkoleń z tego zakresu i uczę się na własnych błędach.

Ocenę 4 dawali sobie częściej ci Dyrektorzy, którzy wskazywali na własny rozwój w tym obszarze, co przyczyniało się do patrzenia w przyszłość, orientację na przyszłe działania ze współpracownikami z użyciem narzędzi coachingowych. Członkowie tej podgrupy wspominali również o własnych bardzo dobrych doświadczeniach, np. gdy przełożony stosował wobec nich tego typu narzędzia. Nawet jeśli Dyrektorzy mieli niewielkie doświadczenie w tym zakresie, i tak patrzyli do przodu, postrzegali coaching jako przyczynek do zmiany i instrument wsparcia w zespole.

Dyrektorzy dający sobie ocenę 3 wskazywali na brak tego typu umiejętności i nieporadność związaną ze stosowaniem coachingu, jak również na brak doświadczeń w tym zakresie i szkoleń w ramach wykonywanej pracy.

Kompetencja „podejmowanie decyzji” uzyskała w samoocenie Dyrektorów oceny 4 (w pięciu przypadkach) oraz 5. Powody wyboru takich, a nie innych ocen badani wyjaśniali w następujący sposób:

Ad 3. Podejmowanie decyzji

Ankieta nr 1: Szybko podejmuję decyzję i ...

Ankieta nr 2: Podejmowanie najtrudniejszych decyzji zajmuje mi dużo czasu, codziennie decyzje podejmuję szybko i stanowczo

Ankieta nr 4: Nie szukam dziury w całym. Podejmuję je w sposób zdecydowany będąc w stanie przewidzieć skutek na dalsze etapy działania. Ale czasami ostatecznie ciężko ją podjąć – jesteśmy „naczyniami połączonymi” DO – MZ – PUF.

Ankieta nr 5: Tak i w pracy jak i w życiu podejmowanie decyzji uważam jako swoją mocną stronę, chociaż czasem mam kłopot z konsekwencją.

Ankieta nr 6: Doświadczenie życiowe i mój charakter powstrzymuje mnie czasami przed podjęciem słusznych, ale radykalnych decyzji.

Ankieta nr 7: Ponieważ potrafię to robić na wiele sposobów, skutecznie i z łatwością.

Ankieta nr 8: Wielokrotnie moje decyzje przyniosły oczekiwany rezultat.

Wszędzie, gdzie Dyrektorzy ocenili swoje kompetencje w tym zakresie na 4, pojawiał się wątek trudności w podejmowaniu decyzji, mimo że te same osoby deklarowały własne zdecydowanie. Tylko jeden respondent wskazał na łatwość w podejmowaniu decyzji.

Kierowanie jako wprowadzanie i kontrolowanie przebiegu zadań w zespole Dyrektorzy oceniali na 4 i 5.

Ad 4. Kierowanie

Ankieta nr 1: Ponieważ mogłabym to chyba jeszcze lepiej robić.

Ankieta nr 3: Ponieważ nadal mogę rozwijać tą kompetencję.

Ankieta nr 5: Uważam, że dobrze ten element jest przeze mnie prowadzony.

Ankieta nr 6: Dynamika którą zakładam często wyprzedza logistykę.

Ankieta nr 7: Ponieważ potrafię dobierać „zasoby” do celów, wykorzystuję je w dużym stopniu skutecznie.

Ankieta nr 8: Wykreowałam ludzi na gwiazdy.

Wartość 5 zaznaczyli Dyrektorzy, którzy wskazali na zasoby, cele i umiejętność ich wykorzystania. Wartość 4 była często interpretowana jako ocena dla kompetencji rozwijającej się. Zarządzający dostrzegali własny wkład w rozwój ludzi z zespołu.

Dążenie do rezultatów jest specyficzną kompetencją, która, jak mam wrażenie, wrosła w krajobraz XYZ nie tylko z powodu ciągłego określania wyników, lecz także z przyczyn językowych – w anglojęzycznej sieci intranet i komunikatach części Członków Zarządu wskazywano na rezultaty (z ang. *results*), a nie wyniki. W dążeniu do rezultatów wszyscy Dyrektorzy określili się na 5 – z następujących powodów:

Ad 5. Dążenie do rezultatów

Ankieta nr 1: Osiągam zamierzone wyniki.

Ankieta nr 2: Silny motor do pracy i wzmacniacz efektywności.

Ankieta nr 3: Lubię wyzwania.

Ankieta nr 4: Dążę do osiągania celów nawet wtedy gdy pojawiają się przejściowe problemy. Staram się skupiać na priorytetach i szukam tam gdzie to możliwe nowych rozwiązań, co jeszcze mogą zrobić – tak staram się ukierunkować MZ.

Ankieta nr 5: Jestem człowiekiem bardzo ambitnym więc dążę do rezultatów i staram się je osiągać, Ankieta nr 6: Jestem typem sportowca i potrafię to sprzedać innym.

Ankieta nr 7: Ponieważ zawsze finalnie jestem najlepszy na razie;).

Ankieta nr 8: Doświadczenie, umiejętności, które pozwalają mi tak oceniać siebie.

W dążeniu do rezultatów charakterystyczne jest wskazywanie na własne mocne strony jako Dyrektora zarządzającego oddziałem. Pojawiają się wątki skupione wokół kultury wyzwań, wprowadzania zmian, które mogą polepszyć efekty pracy. Jest to o tyle ciekawe, że Dyrektorzy przedstawiają nastawienie na rezultaty jako własną praktykę, piszą też o tym, jak chcą, żeby docelowo było. Wypowiadają się również w kategoriach tożsamościowych: *ja – człowiek, sportowiec*.

Ostatnia kompetencja wskazywana w pracy Dyrektorów to planowanie. Zróżnicowanie samooceny okazało się tu dość znaczące – wyniki przyjmowały wartości od 3 do 5. Dwaj Dyrektorzy, którzy dali sobie ocenę 3, wyjaśniali ją tak:

Ad 6. Planowanie

Ankieta nr 2: Moja najsłabsza strona, czasem zbyt mało czasu przeznaczam na plan, od razu przystępuję do działań, a potem planu brakuje.

Ankieta nr 6: Nie jestem wzorem organizacji i to czasami może generować problemy.

Taka ocena wyraźnie wskazuje na umiejętność wglądu i identyfikacji własnych stron do rozwoju, co jest szczególnie wymagane w zarządzaniu zespołami sprzedaży.

Dyrektorzy przyznający sobie ocenę 4 uzasadniali ją w następujący sposób:

Ad 6. Planowanie

Ankieta nr 1: Zawsze wszystko planuję.

Ankieta nr 4: Ten element z wszystkich wymienionych uważam za najsłabszy, ponieważ bardzo połączony jest z konsekwencją a z tym jest różnie. Pomimo tego, uważam, że jest ok.

Ankieta nr 5: Rozumiane jako plan działań własnych, plan działań z MZ i PUF – plan jest ok., ale czasami koordynacja się rozjeżdża.

Ci Dyrektorzy wspominają czasem o wątpliwościach związanych z planowaniem, ale uwzględniają też obraz całości własnych osiągnięć – inaczej niż Dyrektorzy oceniający się na 3.

Dyrektorzy wybierający wartość 5 wskazywali na własne doświadczenia w tym zakresie, na stosowanie technik, które pozwalają im porządkować pracę. Wspominali o ułatwianiu ludziom pracy – ten wątek rzadko pojawiał się w całym badaniu. Język, który dominował w tego typu wypowiedziach, znacznie bardziej podkreślał *ciężkość tego chleba*.

Ad 6. Planowanie

Ankieta nr 3: Zawsze mam zaplanowane działania i czas ich wykonania związane z pracą.

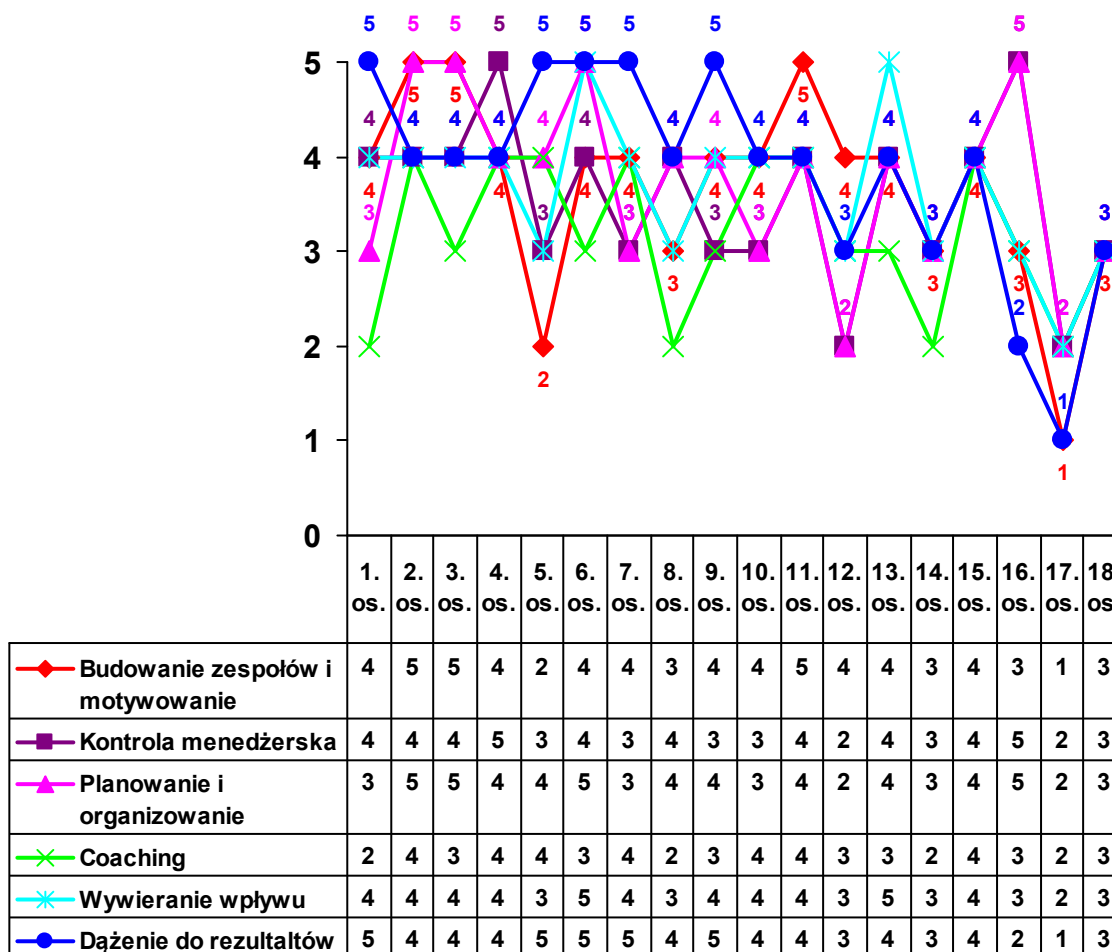
Ankieta nr 7: Ponieważ planuję od lat, na wielu polach i płaszczyznach zawodowej i prywatnej potrafię z tego szkolić, używam kalendarza ergonomicznie i trzech list zadań oraz mierzę i widzę efekty i mam własnej patenty.

Ankieta nr 8: Ponieważ łatwiej mi się tak pracuje i wiem, że ludziom również.

8.2. Kompetencje Menedżerów Zespołów. Operacje i taktyka

Menedżerowie Zespołów, mający przypisaną oddzielną baterię kompetencji wymaganych do zarządzania zespołem operacyjno-taktycznym, również podawali w badaniu subiektywną ocenę własnych kompetencji umieszczonych w formularzu oraz wyjaśniali powody swoich wskazań.

Rysunek 40. Menedżerowie Zespołów – samoocena kompetencji.



Źródło: opracowanie własne.

Warto na wstępie zaznaczyć, że badani Menedżerowie wyrażali dość krytyczne opinie na swój temat. Może to wskazywać na wgląd we własne sposoby interpretowania pracy, którą wykonują, a jest to praca o odmiennym charakterze niż ta w zespołach spoza obszaru sprzedaży i dystrybucji. W kompetencji budowania zespołów i motywowania aż dziewięciu Menedżerów Zespołów wskazywało wartość 4, uzasadnianą następującymi stwierdzeniami:

Ad 1. Budowanie zespołów i motywowanie

Ankieta nr 1: Potrafię szkolić swoimi postawami i działaniami do efektywniejszej pracy.

Ankieta nr 4: Słabo przykładam się do rekrutacji.

Ankieta nr 6: Na podstawie wieloletniej współpracy i osiągniętych wyników.

Ankieta nr 7: Ponieważ jestem na początku swojej kariery z „nowymi” agentami i wyprowadzenia na prostą niektórych „starych”.

Ankieta nr 9: Rekrutacja podobnych do siebie ludzi.

Ankieta nr 10: Uważam, że potrafię energią, zapałem i entuzjazmem zarazić ludzi do pracy.

Ankieta nr 13: Jestem na początku drogi.

Każdy z powodów sygnalizowanych przez Menedżerów można określić jako wiarę we własne umiejętności, połączone z krytycznym spojrzeniem na własne poczynania. Wskazania dotyczące początku drogi w zawodzie Menedżera Zespołu sprzedaży ubezpieczeń świadczą o dostrzeganiu ciągłości procesu, w który Menedżerowie właśnie wchodzi. Chwila obecna to początek czegoś istotnego. Trzech Menedżerów oszacowało swoje kompetencje w omawianym tu obszarze na 5. Powody tej decyzji wyjaśniali następująco:

Ad 1. Budowanie zespołów i motywowanie

Ankieta nr 2: Dobieram osoby do zespołu wg zasady „otaczaj się ludźmi lepszymi od siebie”. Jestem naturalnym liderem. Potrafię zdefiniować motywatory poszczególnych osób.

Ankieta nr 3: Mam w tym duże doświadczenie, ludzie mi ufają, bo potrafię ich zapalić do pracy zespołowej, też umiejętność pracy kompromisem.

Ta podgrupa wskazuje na własne mocne strony, na to, co potrafi i w jaki sposób wywiera wpływ na swoich współpracowników. Czterech Menedżerów wskazało wartość 3. W jednym tylko przypadku pojawiło się wyjaśnienie:

Ad 1. Budowanie zespołów i motywowanie

Ankieta nr 16: Zespół w powijakach.

Równie rzadko uzasadnili swój wybór Menedżerowie wskazujący na 2 i 1:

Ad 1. Budowanie zespołów i motywowanie

Ankieta nr 5: Jestem na początku drogi, mam małe doświadczenie a jest to specyficzna branża. Ankieta nr 17: Dobry kontakt z zespołem – komunikatywność.

Kontrola menedżerska to kompetencja, którą Menedżerowie aż ośmiokrotnie oszacowali u siebie na 4. Uzasadniali wybór w sposób następujący:

Ad. 2. Kontrola menedżerska

Ankieta nr 1: Nie mam problemów z egzekwowaniem danych z kontrolą wyników z kontrolą efektów pracy.

Ankieta nr 2: Czasami popadam w rutynę i brak mi konsekwencji.

Ankieta nr 3: Mając narzędzia – potrafię zdiagnozować sytuacje bez narzędzi idzie mi nieco gorzej.

Sześciokrotnie wskazywano na poziom 3:

Ad 2. Kontrola menedżerska

Ankieta nr 5: – zespół odziedziczony ma swoje nawyki, do pełnej kontroli brakuje mi jej akceptacji przez przedstawicieli.

Ankieta nr 14: Staram się kontrolować swoich przedstawicieli, ale nie zawsze się to udaje.

Dwa razy wskazywano na ocenę 5 i ocenę 2:

Ad 2. Kontrola menedżerska

Ankieta nr 4 (ocena 5): Jestem systematyczna i konsekwentna.

Ankieta nr 12 (ocena 2): Potrzebuję większej systematyczności i konsekwencji.

Kompetencja „planowanie i organizowanie”, kluczowa z punktu widzenia zawodu Menedżera Zespołu Sprzedaży ubezpieczeń, została czterokrotnie oceniona na 5, z uzasadnieniem jak poniżej:

Ad 3. Planowanie i organizowanie

Ankieta nr 2: Jestem osobą bardzo dobrze zorganizowaną, starannie planuję swoje działania i wyznacza jasne i precyzyjne cele.

Ankieta nr 3: Mam umysł syntetyczny i łatwość przewidywania (czas) strategii.

Ankieta nr 16: Sama jestem zorganizowana i w naturalny sposób wprowadzam to w zespole.

W kontekście tej kompetencji siedmiu Menedżerów wskazało na poziom 4:

Ad 3. Planowanie i organizowanie

Ankieta nr 4: Ludzie wiedzą, co i kiedy mają robić.

Ankieta nr 5: Oceniam się wysoko i zostawiam miejsce do rozwoju.

Ankieta nr 8: Cechy osobowościowe, charakter.

Ankieta nr 13: Nie zawsze wszyscy się ze mną zgadzają.

Pięciokrotnie wskazano na poziom 3. Powody oceny wyjaśniano wtedy tak:

Ad 3. Planowanie i organizowanie

Ankieta nr 1: Zbyt duża dokładność powoduje, że lubię mieć dużo czasu na przygotowanie się do konkretnego zadania.

Ankieta nr 7: W tym zawsze byłam dobra. Wynika to z mojego charakteru, ale nie jestem doskonała. Ankieta nr 14: Sami musimy dobrze zaplanować swoją pracę, aby wymagać tego od swoich ludzi.

Dwa razy wskazano na poziom 2. Podawano następujące argumenty:

Ad 3. Planowanie i organizowanie

Ankieta nr 12: Nie zawsze udaje mi się odpowiednio zaplanować pracę PUF i wyegzekwować ją.

Ankieta nr 17: Dobra organizacja – planowanie z wyprzedzeniem.

Menedżerowie Zespołów mieli w swojej siatce badania kompetencji również kompetencje coachingowe. Siedem razy wskazywali wartość 4:

Ad 4. Coaching

Ankieta nr 4: Osiągam swoje cele coachingowe PUF i wskazuję im obszary do poprawy.

Ankieta nr 5: Umiejętność zadawania pytań, które prowadzą do celu zawsze podlega rozwojowi – zostawiam sobie na to miejsce.

Ankieta nr 7: Zaczynam pracę więc wszystko się okaże.

Wartość 3 również wskazywali siedmiokrotnie:

Ad 4. Coaching

Ankieta nr 3: Nie czuję się dobrze w byciu mistrzem, raczej polegam na kompetencjach dobieranych do członków zespołu.

Ankieta nr 6: Tu muszę poprawić swoje „osiągnięcia”.

Ankieta nr 12: W każdym etapie pracy jestem trenerem dla swoich PUF.

Ankieta nr 13: Zbyt krótki okres pracy.

Ocenę 2 Menedżerowie podali cztery razy:

Ad 4. Coaching

Ankieta nr 1: Uczę się.

Ankieta nr 8: Małe doświadczenie.

Ankieta nr 14: Indywidualna praca z doradcami jest dość trudna, ale jest to kontakt z doradcą, daje rezultaty.

W zakresie wywierania wpływu Menedżerowie średniego szczebla także mają zróżnicowaną samoocenę. Dziewięciu z nich wskazało na poziom 4:

Ad 5 Wywieranie wpływu

Ankieta nr 1: Potrafię wyzwolić chęć działania, osiągnięcia lepszych wyników, potrafię kształtować zmianę postaw PUF – choć czasem jest to proces długi.

Ankieta nr 2: Bez wcześniejszych ustaleń mam problemy z wywieraniem wpływu.

Ankieta nr 3: Mam charyzmę i jeśli jestem do czegoś przekonany potrafię zelektryzować tych, na których mi zależy.

Ankieta nr 4: Ustawiam PUF w odpowiednich torach.

Ankieta nr 11: Uważam, że mam charyzmę.

Sześciu Menedżerów oceniło na 3 własne kompetencje wywierania wpływu:

Ad 5. Wywieranie wpływu

Ankieta nr 5: Środkowa skala – mam jeszcze na tym polu trochę do zrobienia.

Ankieta nr 12: Nigdy nie miałam z tym problemów, taki mam charakter.

Poziom 5 w tej kategorii podało dwóch Menedżerów:

Ad 5. Wywieranie wpływu

Ankieta nr 13: Jest trudne aby określić cel, ale bardzo ważne w procesie pracy menedżera.

Na poziomie 1 sytuował własne kompetencje wywierania wpływu jeden respondent – bez wskazania na powody takiego samookreślenia.

Kolejną kompetencją (o którą pytałem również Dyrektorów Oddziałów) w baterii kompetencji wymaganych przez XYZ od Menedżerów było dążenie do rezultatów. Menedżerowie Zespołów wskazywali najczęściej (aż ośmiokrotnie) na wartość 4:

Ad 6. Dążenie do rezultatów

Ankieta nr 2: Przez jasno określone cele mam jasno określoną ścieżkę do ich osiągnięć.

Ankieta nr 3: Strategia – wynik, budżety controlling – uwielbiam kiedy mam narzędzie pozwalające ocenić odchylenie od planu.

Ankieta nr 4: Realizuje plany sprzedażowe.

Ankieta nr 8: Cechy charakteru, ambicja.

Ankieta nr 13: Bo ludzie mają wyniki.

Pięciokrotnie w kontekście dążenia do rezultatów pojawiła się ocena 5:

Ad 6. Dążenie do rezultatów

Ankieta nr 1: Stawiam sobie cele po to by je realizować.

Ankieta nr 5: Oceniam najwyżej w moim portfolio umiejętności, ambicja planowania umiejętność sprzedaży oraz elastyczność, która pozwala odnaleźć różne alternatywne drogi prowadzenia do celu to moja mocna strona.

Ankieta nr 7: Znam swój zespół i wiem co komu jest potrzebne. Zrobię wszystko, żeby to osiągnęli.

Jeden Menedżer wskazał wartość 2 i jeden – wartość 1:

Ad 6.: Dążenie do rezultatów

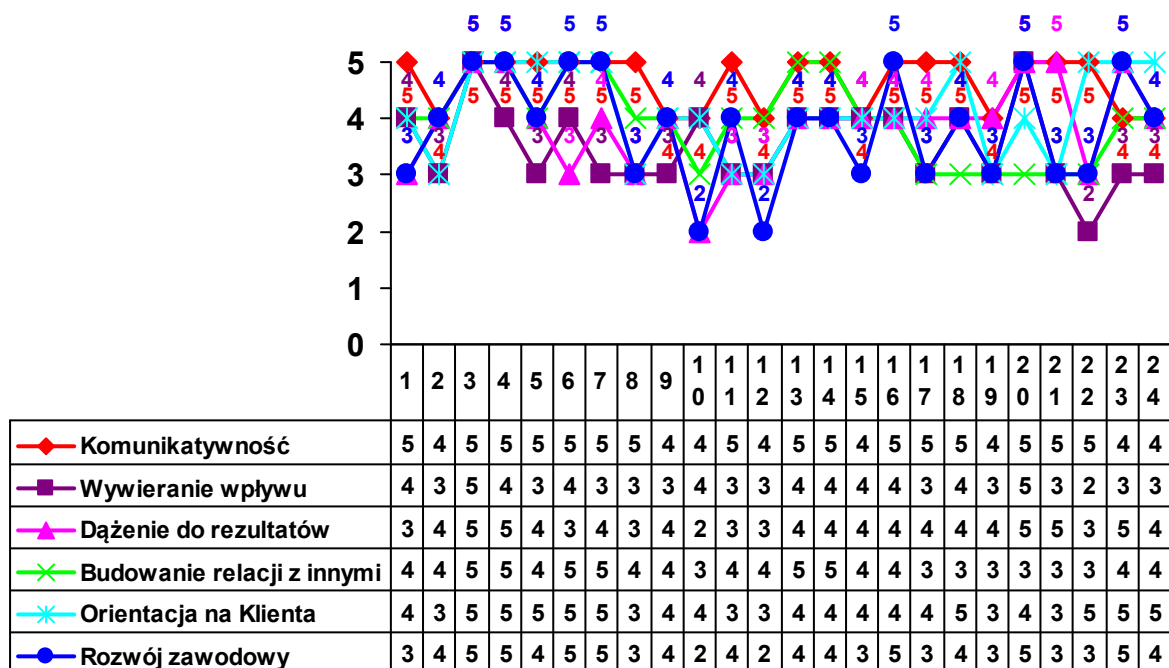
Ankieta nr 17: Dążenie moje i zespołu do osiągnięcia zamierzonych celów.

8.3. Kompetencje *soft skills* Przedstawicieli

Ubezpieczeniowo-Finansowych, czyli kierunek klient

Kolejną grupą, którą badałem pod kątem kompetencji, byli Przedstawiciele Ubezpieczeniowo-Finansowi. Są oni odbiorcami technik coachingowych, uczestnikami poszczególnych faz procesu wdrożenia itp. Ich kompetencje zostały w terenie badawczym nazwane przez Wydział Szkoleń i Rekrutacji. Wskazania grupy Przedstawicieli przedstawiam na wykresie poniżej:

Rysunek 41. Przedstawiciele Ubezpieczeniowo-Finansowi – samoocena kompetencji.



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiciele jako doradcy ubezpieczeniowo-finansowi są grupą zawodową, w której umiejętność budowania z klientem relacji opartej na współpracy jest kluczowa z punktu widzenia osiągnięcia celów. Dążenie do rezultatów ma również duże znaczenie, ponieważ każde działanie w tych relacjach powinno być ukierunkowane na uzyskanie rezultatu w postaci decyzji klienta o podpisaniu umowy.

Kompetencję „komunikatywność” oceniło u siebie na 5 aż 16 Przedstawicieli. Uzasadniali takie wskazanie następująco:

Ad 1. Komunikatywność

Ankieta nr 1: Jestem pewien, że mój charakter, podejście do życia sprawia, że komunikatywność stoi na bardzo wysokim poziomie.

Ankieta nr 3: wrodzona cecha

Ankieta nr 4: Znam siebie i tak właśnie się oceniam.
Ankieta nr 5: Doświadczenie zawodowe dotychczasowe (umiejętność przeprowadzania wywiadów).
Ankieta nr 6: Otwartość i łatwość nawiązywania kontaktów.
Ankieta nr 7: Mam łatwość nawiązywania kontaktów.
Ankieta nr 8: Łatwo nawiązuję kontakty.
Ankieta nr 11: Bardzo dobra.
Ankieta nr 13: Nie mam problemów w nawiązywaniu kontaktów z ludźmi i rozmowami.
Ankieta nr 14: Bardzo dobra, współpracuje z klientami. Dobre relacje z menedżerem.
Ankieta nr 16: Jestem osobą otwartą jednak nie przy pierwszym spotkaniu. Zazwyczaj badam teren. Ankieta nr 17: na podstawie obserwacji
Ankieta nr 18: Nie mam problemów z nawiązywaniem kontaktów – jeśli tylko chcę z kimś obcować. Ankieta nr 20: Nie mam problemu z komunikatywnością.
Ankieta nr 21: Rozmowa z klientem nie jest dla mnie trudnością, jestem spontaniczna i otwarta.
Ankieta nr 22: Nie odczuwam lęku przed kontaktami, żadko klient nie chce rozmawiać.

Ośmiu badanych określiło się na poziomie 4:

Ad 1. Komunikatywność

Ankieta nr 9: Bez niej nie byłoby mnie w tym zawodzie.
Ankieta nr 10: Stosuję jawne poglądy nie oceniając innych.
Ankieta nr 12: Mam łatwy kontakt z ludźmi, ale jest jeszcze dużo do zrobienia.
Ankieta nr 15: Nigdy nie miała problemów z nawiązywaniem kontaktów i wyrażaniem swoich potrzeb, poglądów.
Ankieta nr 19: Łatwo nawiązuję kontakty interpersonalne.
Ankieta nr 23: Bo jestem komunikatywny.
Ankieta nr 24: Potrafię się dogadać.

Kolejną kompetencją wybraną przez korporację XYZ jako kluczowa z punktu widzenia pracy Przedstawiciela (jak również Menedżera) jest wywieranie wpływu.

W samoocenie dominowała tu wartość 4, wyjaśniana w taki sposób:

Ad 2. Wywieranie wpływu

Ankieta nr 1: Potrafię wywierać wpływ aczkolwiek ciągle się uczę.
Ankieta nr 4: Znam siebie i tak właśnie się oceniam.
Ankieta nr 6: Przewaga argumentów nad emocjami.
Ankieta nr 10: Każdy ma prawo do własnego zdania, rozmowa z argumentami.
Ankieta nr 13: Czasami nie potrafię domknąć wniosku w odpowiednim momencie, szczególnie kiedy słyszę, że klient nie ma czasu ale chcę wykupić ubezpieczenie.
Ankieta nr 14: W grupie jestem osobą, która potrafi zamieszać, zazwyczaj lubiana i ceniona.
Ankieta nr 15: Za moją mocną stroną uważam od zawsze ludzie liczyli się z moim zdaniem. Do tego dzięki pracy tutaj rozwinąłem się pod tym względem.
Ankieta nr 16: Nie potrafię być nieprzejednana.

Najwięcej wskazań (aż 12) utrzymywało się na poziomie 3. Towarzyszyły im następujące uzasadnienia:

Ad 2. Wywieranie wpływu

Ankieta nr 5: Nie lubię/ umiem naciskać na ludzi.
Ankieta nr 7: Nie lubię nikogo do niczego zmuszać ani nikim manipulować.
Ankieta nr 8: Nie lubię manipulować ludźmi.
Ankieta nr 9: A i owszem, ale z poszanowaniem zdania drugiej strony.
Ankieta nr 11: Nie jestem zbyt asertywna.
Ankieta nr 12: Potrafię argumentować, ale nie potrafię stosować pressingu.
Ankieta nr 19: Czasami boję się „docisnąć” klienta w trakcie sprzedaży.
Ankieta nr 21: Na niektórych umiem, na innych nie. Spowodowane jest to brakiem pewności siebie oraz tym, że nie chcę zbyt docisnąć, by nie urazi.
Ankieta nr 23: Bo bardziej staram się współpracować niż naciskać.

Ankieta nr 24: Nie lubię „cisnąć”.

Wskazania na poziomie 5 były tylko dwa, co oznacza, że perfekcyjnie i pewnie w realizowanej roli zawodowej czuje się niewielka część Przedstawicieli. Ci, którzy prezentowali najwyższą samoocenę, wyjaśniają ją tak:

Ad 2. Wywieranie wpływu

Ankieta nr 3: Nabyta cecha.

Ankieta nr 20: Potrafię swoją osobą zmobilizować do wytężonej pracy innych ludzi.

W kontekście wywierania wpływu pojawiło się jedno wskazanie na poziomie 1:

Ad 2. Wywieranie wpływu

Ankieta nr 22: Nie naciskam.

Dążenie do rezultatów zostało przez Przedstawicieli aż 12 razy ocenione na 4.

Badani wyjaśniali własne wskazania w sposób następujący:

Ad 3. Dążenie do rezultatów

Ankieta nr 5: Jestem konsekwentna ale nie „po trupach”.

Ankieta nr 7: Wiem, ile muszę zrobić by osiągnąć cel.

Ankieta nr 9: konsekwentnie do celu

Ankieta nr 13: Bardzo się staram dążyć do dobrych rezultatów.

Ankieta nr 14: Ciągle się rozwijam, szukam nowych perspektyw (studia podyplomowe).

Rezultat –to jest to czego zawsze oczekuje od siebie i innych

Ankieta nr 15: Z tym akurat miałem problem ale przez te 12 m-cy pracy tutaj nauczyłem się być wytrwałym.

Ankieta nr 16: Mam wrażenie, że jak już coś osiągnę to traci to swoją wartość.

Ankieta nr 19: Jestem nastawiony na osiągnięcie sukcesu i staram się go osiągnąć.

Wskazania na poziomie 3 pojawiły się sześć razy:

Ad 3. Dążenie do rezultatów

Ankieta nr 1: Czasem spoczywam na laurach i mam problem z powrotem do ciężkiej, systematycznej pracy.

Ankieta nr 6: Nic za wszelką cenę.

Ankieta nr 8: Czasami się okłamuję.

Ankieta nr 11: Raczej dobre.

Ankieta nr 12: Zbyt łatwo się zniechęcam.

Ankieta nr 22: Staram się.

Wskazań na poziomie 5 było pięć:

Ad 3. Dążenie do rezultatów

Ankieta nr 3: Od czegoś są marzenia.

Ankieta nr 4: Znam siebie i tak właśnie się oceniam.

Ankieta nr 20: postawiony cel musi zostać zrealizowany

Ankieta nr 21: zawsze realizuję założenia. Uwielbiam współzawodnictwo.

Ankieta nr 23: Bo jestem profesjonalistą.

Jedno wskazanie było na poziomie 2:

Ad 3. Dążenie do rezultatów

Ankieta nr 10: Jestem mało ambitna.

W kompetencji „budowanie relacji z innymi” najwięcej Przedstawicieli (pięć osób) wybrało poziom 4. Taką samoocenę wyjaśniali w sposób następujący:

Ad 4. Budowanie relacji z innymi

Ankieta nr 1: Nie jestem w stanie z każdym człowiekiem budować świetnych relacji.

Ankieta nr 9: Nie tylko z klientami, ale również z innymi współpracownikami.

Ankieta nr 15: Lubię ludzi i staram się być lubianym. Praca z klientem również pomogła mi bardziej rozbudować tę cechę.

Ankieta nr 16: Jestem osobą która musi kogoś lepiej poznać żeby budować relację.

Poziom 3 przy tej kompetencji wskazało siedmiu Przedstawicieli:

Ad 4. Budowanie relacji z innymi

Ankieta nr 10: Jest dla mnie ważne ale zdaje sobie sprawę, że nie każdy się akceptuje.

Ankieta nr 19: Kontakty z współpracownikami są raczej niezbyt otwarte i luźne, biuro traktują jako miejsce pracy a nie miejsce na plotki.

Ankieta nr 20: Relacje z innymi są potrzebne lecz potrafię się również bez nich obyć.

Ankieta nr 21: Nie z każdym umiem, bo nie zawsze wyczuję intuicyjnie, kim jest rozmówca. Nie otwieram się do końca.

Ankieta nr 22: Mam normalny kontakt.

Budowanie relacji z innymi oceniło na 5 sześciu Przedstawicieli:

Ad 4. Budowanie relacji z innymi

Ankieta nr 3: To tak na przyszłość.

Ankieta nr 4: Znam siebie i tak właśnie się oceniam.

Ankieta nr 7: To jest podstawa w biznesie.

Ankieta nr 13: Buduję relacje z klientami swoją szczerością, dotrzymywaniem obietnic, punktualnością, zainteresowaniem ich oczekiwaniami.

Ankieta nr 14: Dbam o relacje z ludźmi, o kontakty.

Orientacja na klienta to kompetencja, do której Menedżerowie Zespołów zwracali szczególną uwagę. Interesowała ich u kandydatów świadomość zachowania w sytuacji pracy z klientem. Na etapie rekrutacji Menedżerowie używali strategii pytań – był to rodzaj roboczego badania na temat pracy z klientem.

Wśród Przedstawicieli najczęstszą oceną (wskazaną przez dziewięcioro badanych) okazała się ocena najwyższa, czyli 5. Z jakich powodów? Respondenci ujmowali to następująco:

Ad 5. Orientacja na klienta

Ankieta nr 3: Prospecting.

Ankieta nr 4: Znam siebie i tak właśnie się oceniam.

Ankieta nr 5: Zawsze kieruję się najpierw jego dobrem.

Ankieta nr 6: Klient to nasza praca.

Ankieta nr 7: Łatwość nawiązywania kontaktów pozwala na pozyskiwanie nowych klientów.

Ankieta nr 22: Dbam o dobro klienta.

Ankieta nr 23: Bo jest to jedyna droga do sukcesu.

Ankieta nr 24: Klient ma przeważnie rację.

Również dziewięcioro badanych Przedstawicieli wskazało na poziom 4:

Ad 5. Orientacja na klienta

Ankieta nr 1: Ważne w kontekście długoterminowego podejścia do pracy.

Ankieta nr 9: na jego potrzeby, nie zapominając o korzyściach własnych

Ankieta nr 10: Prowizja jest rzeczą ważną ale z myślą o kliencie (najlepsze dla klienta rozwiązanie).

Ankieta nr 13: Spisanie wniosku i utrzymywanie z klientem dobrego kontaktu.

Ankieta nr 14: Szukałam swojej półki klienta.

Ankieta nr 15: Zawsze starałem się dobrze robić to co robię. A praca polega na budowaniu relacji z klientem, więc staram się być bardzo zorientowany na klienta.

Ankieta nr 20: Dobro klienta najważniejsze; stałe pozyskiwanie klientów i dobieranie rozwiązań pod potrzeby.

Na poziom 3 wskazało sześciu Przedstawicieli:

Ad 5. Orientacja na klienta

Ankieta nr 8: Staram się tego nie robić.

Ankieta nr 11: Lubię swoich klientów.

Ankieta nr 12: Zbyt duża.

Ankieta nr 19: rozwiązania dobieram pod kątem potrzeb klienta a nie własnych planów sprzedażowych, stale pozyskuję nowych klientów

Ankieta nr 21: Może zbyt małe wyczucie intuicyjne, ale gdy już ustalę potrzeby klienta, porozmawiam szczerze, dobieram produkt dla niego odpowiedni.

Ostatnią kompetencją diagnozowaną przez Menedżerów zarówno w procesie selekcji, jak i podczas pracy z Przedstawicielami, była w XYZ silna inicjatywność w poszukiwaniu nowatorskich działań ukierunkowanych na dotarcie do potencjalnych klientów i rozwój zawodowy. Największa liczba Przedstawicieli (ośmioro) wskazała w samoocenie na poziom 4. Oto ich uzasadnienia:

Ad 6. Rozwój zawodowy

Ankieta nr 5: Ciągłe się uczyć i jeszcze tak będzie długo.

Ankieta nr 9: cieszę się, że projekt w którym jesteśmy podwyższą możliwość naszego rozwoju. Może w przyszłości MZ?

Ankieta nr 11: Chcę się cały czas rozwijać.

Ankieta nr 13: Uczestniczę w szkoleniach przygotowanych przez firmę. Regularnie powtarzam informację na temat produktów.

Ankieta nr 14: W ciągłym toku .

Wskazania na poziomie 5 pojawiły się w ankietach siedmiu Przedstawicieli:

Ad 6. Rozwój zawodowy

Ankieta nr 3: Znam siebie i tak właśnie się oceniam.

Ankieta nr 4: -

Ankieta nr 6: Notoryczne pogłębianie wiedzy i kompetencji.

Ankieta nr 7: Lubię się uczyć i poszerzać swoją wiedzę zawodową.

Ankieta nr 16: bardzo powoli z dużymi przeszkodami

Ankieta nr 20: ciągły rozwój niezbędny do osiągnięcia lepszych zarobków i samorealizacji

Ankieta nr 23: Bo tak sobie założyłem.

Ocenę 3 zaznaczyło również siedmiu Przedstawicieli:

Ad 6. Rozwój zawodowy

Ankieta nr 1: Brak dodatkowych szkoleń certyfikowanych (EAPF)¹⁷⁰.

Ankieta nr 8: Uczę się.

Ankieta nr 15: Dlatego ponieważ jest jeszcze sporo rzeczy które muszę zmienić, poprawić.

Poza tym dość krótki staż powoduje to już zawsze jest coś co należy rozwijać.

Ankieta nr 21: Jestem ambitna choć czasem przez lenistwo nie rozwijam się zawodowo.

Ankieta nr 22: Mało praktyki w działaniu.

¹⁷⁰ EAPF – Europejska Akademia Planowania Finansowego – instytucja, która wydaje certyfikaty jakości dotyczące doradztwa ubezpieczeniowo-finansowego. Idea Akademii polega na kształceniu profesjonalnych doradców w oparciu o standardy najlepszych instytucji finansowych w Europie. Uczestnicy mogą w określonym czasie, po zdaniu określonych egzaminów, przejść trzy szczeble rozwoju w zakresie własnych umiejętności, ocenianych przez komisję i wykładowców Akademii. W XYZ tę część kadry menedżerskiej, która legitymowała się ukończeniem któregoś ze stopni Akademii, uważano za osoby wiarygodne, „elitarnych”, profesjonalnych doradców w zakresie planowania finansowego. Czytaj więcej na: <http://www.eafp.pl/page/6.html>, pobrano 11.12.2012.

Dwóch Przedstawicieli wybrało poziom 2:

Ad 6. Rozwój zawodowy

Ankieta nr 10: Podnoszenie kwalifikacji poprzez douczanie się nazwałabym rozwojem zawodowym

Ankieta nr 12: jak mówi mój men „Jestem w czarnej d...”

Rozdział 9. Krąg krzyżowy: motywacja w teoriach naukowych.

Pragmatyzm oczekiwany przez Menedżerów

Najlepsi sprzedawcy mogą usłyszeć dziesiątki razy „nie”, zanim ktoś odpowie „tak” – i nadal nieźle funkcjonować. Zrozumienie istoty ich motywacji umożliwia lepsze zarządzanie grupą handlowców oraz skuteczniejsze ich motywowanie (Rapaille, 2006, s. 61).

Motywacja w kontekście zarządzania zespołami sprzedaży ubezpieczeń była tematem stale obecnym w badanej XYZ. Ze względu na dynamikę pracy w sprzedaży i dystrybucji oraz intensywność nauki pracy w oparciu o statystyki, liczby wykonywanych telefonów do klientów, inicjowanie kontaktów, liczbę spotkań z wypełnieniem druku Analizy Potrzeb Klienta i liczbę spotkań, na których jest przedstawiana propozycja rozwiązania, terminy „motywacja” i „motywowanie” na stałe weszły do kultury organizacyjnej.

Między podejściem do motywacji wewnętrznej Przedstawicieli – o to pytałem w ankietach jakościowych – a podejściem do motywowania Przedstawicieli przez Menedżerów już w badaniu wstępnym dostrzegałem różnice, o znaczeniu przede wszystkim poznawczym. W wywiadzie dla „Harvard Business Review Polska” dyrektor generalna Oriflame – firmy produkującej kosmetyki i stosującej system pracy podobny do tego, w jakim funkcjonują Agenci Ubezpieczeniowi, mówiła:

Stale współpracujemy z grupą kilkudziesięciu najlepszych konsultantów – liderów, którzy zarządzają nieformalnymi zespołami składającymi się nawet z kilkunastu tysięcy konsultantów. Są dla nas cennym i niezastąpionym źródłem informacji. Przy każdej okazji podkreślam ich rolę i znaczenie dla firmy. Od nich dowiadujemy się, jakie problemy mają konsultanci lub jakie są ich oczekiwania. Razem pracujemy nad nowymi promocjami czy nagrodami. Wśród konsultantów są ludzie różnej płci, w różnym wieku i z różnym wykształceniem. Różne są więc ich potrzeby. Aby program był dla nich interesujący, musi spełniać więc oczekiwania wszystkich konsultantów (Kurek, 2006, s. 49–50).

Opracowania dotyczące badania zachowań, motywowania i psychologii motywacji agentów z obszaru ubezpieczeń i finansów możemy znaleźć w instytucie LIMRA. W Europie i w Polsce dorobek badawczy w tym zakresie ogranicza się do tłumaczenia publikacji amerykańskich (głównie publikowanych przez LIMRA).

Znaczenie pojęć „motywacja” i „motywowanie” zostało dość znacząco obszarowo zdefiniowane w różnych teoriach. Zagadnienia te znalazły stałe miejsce w teoretycznych i praktycznych studiach z zakresu takich nauk jak biologia, medycyna, psychologia, socjologia, politologia, antropologia, ekonomia i zarządzanie. W każdej z tych dyscyplin

odnajdujemy zagadnienia dotyczące motywacji i motywowania, w każdej z nich pojawia się także punkt przecięcia, wynikający ze wzajemnego przenikania się tych pojęć.

Motywacja [łac.], biol. w etologii gotowość do działania lub źródło działania albo „tło” percepcji; pojęcia „motywacja” używa się także zamiennie z popędem¹⁷¹.

Motywacja [łac.], psychol. proces regulacji psychicznej nadający energię zachowaniu i ukierunkowujący je na osiągnięcie jakiegoś celu; także względnie trwała tendencja (dążenie) do podejmowania czynności ukierunkowanych na określony cel; może mieć charakter świadomy lub nieświadomy¹⁷².

Jak podaje słownik Kopalińskiego (s. 338, 2007), „motywacja” pochodzi od łacińskiego słowa *motus* – ‘ruszać z miejsca, wprawiać w ruch, zachęcać, wpływać na kogoś i pobudzać do działania’.

Rysunek 42. Motywacja w skali ludzkich zachowań.



Źródło: Stoner, Freeman, Gilbert, 2011, s. 426.

Jeśli wziąć pod uwagę ostatnią definicję, rozumienie motywacji jako czynnika wzbudzającego działania człowieka wpisuje się w szerszy kontekst, wykraczający poza racjonalne rozumienie. Oznacza to, że obejmuje świadome i pozaświadome elementy działania i zachowania jako takiego (Woźniak, 2012, s. 14).

W takim rozumieniu motywacji aspekt wpływania na ludzi jest o tyle istotny, że mechanizmy stymulujące zainicjowanie jakiegoś działania – konkretnego, odmiennego od tego, które jest inicjowane w innych kontekstach sytuacyjnych – wzmacniają albo osłabiają reakcje. Fazy zachowań, pojawiające się w trakcie procesu motywacji i oparte na związkach przyczynowych, są jak lina łącząca człowieka i jego działania, które – realizowane w toku wykonywanej pracy – nabierają jeszcze innego, szerszego pojęciowo i etycznie znaczenia.

¹⁷¹ <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3943895>, pobrano 22.12.2012.

¹⁷² <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3943894>, pobrano 22.12.2012.

W etologii – nauce zajmującej się społecznymi zachowaniami ludzi i zwierząt¹⁷³ – motywacja oznacza gotowość do realizacji wzorców zachowań o charakterze trwałym, realizowanych często przez określone jednostki w określonej grupie.

Ta etologiczna „wycieczka” pozwoliła mi od razu wskazać adekwatność powyższej definicji do zarządzania zespołami w sprzedaży ubezpieczeń. Etologia zajmuje się również zjawiskiem *imprintingu*, polegającym na wdrukowywaniu określonych treści, tak jak w słynnym eksperymencie Lorenza z ptakami¹⁷⁴. Badacz udowodnił, że kiedy ptak po urodzeniu zobaczy inny obiekt niż swoją matkę, następuje *imprinting* bodźca, który wyzwala określone podążanie.

Z perspektywy motywacji do pracy etolodzy wskazują na siłę, którą jednostka wkłada w swoje zachowanie. Dodatkowo zwracają uwagę na upór i wytrwałość. Oddziaływanie to ma znaczenie z punktu widzenia pobudzenia, napięcia i wymaganej siły. W związku z tym naukowe oddzielenie mechanizmów społecznych od biologicznych w kontekście motywacji okazuje się podziałem nieostrym (Woźniak, 2012, s. 35-49).

Czerpiąc z nauk przyrodniczych, powiemy, że oddziaływanie motywacyjne można kształtować, jeśli uwzględnimy mechanizmy generujące działania i wpływające na nie. Zachowanie albo obiekt może działać jak silna pochwała, zależy to jednak od „ukształtowania systemu sygnałów” (Woźniak, 2012, s. 17) w zespole, w którym pracuje dana jednostka. Chodzi tutaj o odróżnienie mechanizmu od bodźca i jego oddziaływania, generowanego przez ten mechanizm. Warto tutaj zwrócić uwagę na zróżnicowanie bodźców: działania ludzi, rezultaty eksponowane w sytuacjach społecznych, formalne procedury i reguły, otoczenie fizyczne.

W drugim rozumieniu pojęcia „motywowanie” możemy mówić o powodach, dla których osoba realizuje swoje działania w określony sposób albo dąży do celu. W takich kategoriach będę rozpatrywał działanie dwóch podmiotów, z których jeden wskazuje cel czy kierunek, a drugi zajmuje się realizacją zachowań zmierzających w pożądanym kierunku.

Ważny jest tutaj element prawdopodobieństwa, ponieważ mówienie o pewności w stosunku do działania ludzi jest obszarowo nietrafione. Wynika to z ograniczonej możliwości wpływu na zachowanie człowieka, w tym na jego zachowania zmotywowane,

¹⁷³ Czytaj więcej w: W. Łukaszewski, *Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2006.

¹⁷⁴ O roli etologów w badaniu motywacji pisze również D. E. Berlyne w artykule *Dziesięć lat teorii motywacji*, w: *Zachowanie człowieka w organizacji*, W. E. Scott Jr, L. L. Cummings (red.), tłum. A. Jaworowska, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983, s. 79–82.

czyli potocznie „bycie zmotywowanym”. Powodowanie, by ludzie w środowisku pracy działali w określony sposób, wiąże się z wykorzystaniem wiedzy o motywacji i motywowaniu. Mechanizmy przyczynowe, wpływające na motywację ludzi w środowisku pracy, mogą zwiększać prawdopodobieństwo występowania zachowań.

Świadome i nieświadome mechanizmy w procesie motywowania, czyli w drugim wymienionym zakresie, są redefiniowane w toku zarządzania zespołami. Nieprecyzyjne określenie dotyczące świadomości wpływu wyżej wymienionych mechanizmów na indywidualną motywację i motywację zespołu polega na identyfikacji przez podmiot powodów, które go zmotywowały. Wzrost zaangażowania takiej osoby ona sama identyfikuje jako motywację z zewnątrz. Te nieświadome działania w sytuacji racjonalizowania motywacji i motywowania biorą się z nurtu psychologicznego, z którego wynika podejście związane z grą instynktów (Woźniak, 2012, s. 43), podobnie jak u socjologów.

Sekuła w swojej definicji motywowania do pracy wskazuje na:

zespół oddziaływań zmierzających do efektywnego skłaniania pracownika do podejmowania i realizacji ważnych dla organizacji celów, funkcji i zadań oraz przejawiania preferowanych postaw i zachowań (Sekuła, 2008, s. 13).

Możemy również mówić o systemie motywacyjnym jako pojęciu nierozzerwalnie związanym z motywacją i motywowaniem, ponieważ:

(...) co do zasady, są jawne i uniwersalne, czyli adresowane do osób spełniających pewne formalne warunki – a nie działania uznaniowe, prowadzone przez konkretne osoby i adresowane do indywidualnych jednostek (...) Indywidualnie prowadzone działania jednostek, nawet wtedy, gdy stoi za nimi autorytet organizacji, nieskodyfikowane w standardowe procedury adresowane do każdego, kto spełnia warunki ustalone w tych procedurach, można starać się oddzielić od działań samych tych osób, które mają na celu realizację założeń opisanych w procedurach, tworzonych z zamiarem zwiększenia motywacji do pracy (Woźniak, 2012, s. 21).

9.1. Teorie motywacji a zachowania ludzi w środowisku zawodowym

Teorie motywacji są obszarem dość intensywnie eksplorowanym w naukach o zarządzaniu, jak również w psychologii. Ich przegląd przedstawię w niniejszym podrozdziale – uzupełnię go *pragmatyzmem oczekiwanym przez Menedżerów*, jak mawiał Członek Zarządu, z którym miałem przyjemność pracować w badanej XYZ.

Będzie to polegało na gruntowaniu teorii w oparciu o dane wyłonione z terenu badawczego, jak również wyniki ankiet jakościowych przeprowadzonych w badanej firmie. Dokonam swego rodzaju przełożenia teorii na praktykę społeczną – dzięki temu mam

szansę na osiągnięcie równowagi między wkładem do teorii (gruntowanie danych z terenu badawczego) i wkładem do praktyki gospodarczej.

O motywacji i motywowaniu menedżerów pisało wielu autorów na świecie (Griffin, 2004; Armstrong, 2011; Stoner, Freeman, Gilbert, 2011) i w Polsce (Jasiński, 1997, 2001, 2008; Szaban, 2000; Penc, 2000; Borkowska, 2006; Pyszczyk-Pietroń, 2007; Gasiul, 2007; Kozłowski, 2009; Pawłowska, 2011).

Motywowanie polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań. Motywowanie do pracy jest więc procesem (Jasiński, 2008, s. 20).

Właśnie z zarządzaniem procesowym miałem do czynienia w badanej XYZ.

Sięgam do klasycznych i współczesnych podejść do motywowania. W pierwszej kategorii znalazły swoje miejsce zarządzanie naukowe i nurt *human relations*. Współczesne podejścia to szkoła systemów społecznych, gdzie mieszczą się teorie treści, teorie procesu, teorie wzmocnień (Pyszczyk-Pietroń, 2007).

Pierwotnym założeniem zarządzania naukowego było twierdzenie, że czynniki decydujące o działaniach w środowisku pracy to motywy ekonomiczne w kontekście minimalizacji wysiłku. Takie rozumowanie skłania do myślenia o płacy, jej roli w całym procesie i tworzeniu systemów budowania płac – np. progresywnych. W tym nurcie mieści się podejście Taylora – system płac akordowych – i Gantta – system wynagradzania w oparciu o premię. Warto wiedzieć, że praca robotników była w czasach tych badaczy dominującym modelem na światowym rynku pracy.

Krytyka tego podejścia zmobilizowała szkołę *human relations* (stosunków międzyludzkich), opartą na człowieku, do rozwoju jej dominującej tendencji – tej do wskazywania ludzkich aspiracji. Mówiło się zatem dużo o relacjach międzyludzkich w środowisku pracy, gdzie umiejętności radzenia sobie w strukturach zróżnicowanych społecznie decydują o powodzeniu. Rola czynników pozaekonomicznych wzrosła, więc takie praktyki jak pochwała i wzmacnianie zachowań pożądanych stały się dominującym modelem praktyki organizacyjnej.

Współczesne teorie to: teorie treści dotyczące potrzeb, teorie procesu oparte na motywach wyborów kierunków, a dodatkowo zachowań pożądanych, oraz takie teorie, które zakładają zmianę zachowania pod wpływem wzmocnień (teorie wzmocnień) i doświadczeń. Teorie treści to teoria hierarchii potrzeb Masłowa i teoria dwuczynnikowa Herzberga.

Teoria potrzeb Maslowa¹⁷⁵ dotyczy zaspokajania indywidualnych potrzeb w ramach ich określonej hierarchii, którą wskazuje autor. Najczęściej cytowana i najbardziej spopularyzowana w świecie nauki i biznesu, teoria ta wskazuje na istnienie następujących potrzeb (zaczynając od najniższych): potrzeby fizjologiczne (przetrwanie i biologiczne funkcjonowanie – w organizacji poprzez takie czynniki, jak płaca, oświetlenie, temperatura, toalety), potrzeby bezpieczeństwa (stabilne środowisko psychiczno-emocjonalne – w środowisku pracy oznacza to stałe zatrudnienie, zabezpieczenie emerytalne i rentowe, zasiłek w razie utraty pracy), potrzeba przynależności (akceptacja otoczenia, w środowisku pracy np. praca w zespole, integralność z nim, interakcje społeczne w toku pracy), potrzeba szacunku (uznanie otoczenia społecznego, dowody szacunku). Do potrzeb typowo wewnętrznych Maslow zaliczył obraz własny – konstruktywny i wprowadzający poczucie pozytywnego wydzwiku (w środowisku pracy może to być stanowisko, tytuł służbowy, służbowe narzędzia pracy) i potrzebę samorealizacji (poczucie rozwoju, indywidualny wzrost kompetencji, co w środowisku pracy odnosi się do wykonywania zadań dających spełnienie, autonomii na stanowisku pracy, partycypacji w zarządzaniu).

Warto również wspomnieć o zróżnicowaniu poziomu skomplikowania pracy i jej treści, ponieważ osoby wykonujące zadania powtarzalne i niewymagające specjalnych kompetencji zaspokajają poprzez pracę przede wszystkim potrzeby z najniższego poziomu – w odróżnieniu od osób wykonujących prace bazujące na wysokich kwalifikacjach, czyli specjalistów i menedżerów (Penc, 2001).

Funkcją motywacji jest takie ukierunkowanie podejmowanych czynności, aby w efekcie doprowadziły do osiągnięcia pożądanego wyniku, którym może być zarówno zmiana wewnętrznego stanu rzeczy, jak zmiana w samym sobie, czy też zmiana własnego położenia. Wynik, którego człowiek jest świadomy, nazywa się celem. Osiągnięcie wyniku powoduje, że natężenie motywacji obniża się lub spada do zera, a także powoduje nastąpienie dodatnich emocji. Proces motywacji jest charakteryzowany przez dwie główne właściwości: kierunek i natężenie (Penc, 2001, s. 244).

Dopiero gdy zostaną zaspokojone potrzeby podstawowe – twierdził Maslow – istnieje możliwość podążania w górne części własnej piramidy potrzeb.

¹⁷⁵ Czytaj więcej w: W. Zeffane-Fromholtz, W. Creed, *Organisational Behaviour*, op. cit., p. 84–86; A. J. Wagner, H. J. Hollenbeck, *Organizational Behavior. Securing Competitive Advantage*, Thomson South-Western, Michigan 2005, p. 109–111; A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006; H. Gasiul, *Teorie emocji i motywacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2007, s. 255–257; W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s. 35–42.

Teoria dwuczynnikowa Herzberga¹⁷⁶ (1966, 1976) wskazuje na istnienie dwóch kategorii czynników: higienicznych i motywatorów. Proponowany podział wynika z braku wpływu tych pierwszych na motywację do pracy. Czynniki higieniczne to np. płaca, warunki fizyczne, polityka firmy, bezpieczeństwo pracy. Jeśli utrzymują się na wystarczającym poziomie, to nie działają motywująco, kiedy zaś ich nie ma, nie ma tzw. higieny (odpowiadającej w pewnym sensie potrzebom fizjologicznym z hierarchii potrzeb Masłowa). Motywatory to czynniki, które wpływają na motywację – np. praca jako ciekawa płaszczyzna życia, możliwości awansu i rozwoju w środowisku pracy, prestiż i uznanie, odpowiedzialność, poczucie wpływu i władza. Herzberg podkreśla znaczenie motywatorów, ponieważ to dzięki nim satysfakcja i zadowolenie z pracy mają szansę wzrosnąć. Czynniki higieniczne w jego ujęciu tylko krótkotrwale wpływają na zaangażowanie w pracę.

Teoria potrzeb Alderfera (1972)¹⁷⁷ to tzw. teoria ERG (*existence* – egzystencja, *relatedness* – przynależność do grupy, *growth* – rozwój). Obejmuje trzy wymienione potrzeby i pozostaje w opozycji do teorii Masłowa, jeśli chodzi o wzrost znaczenia następnej kategorii potrzeb, kiedy zostaną zaspokojone potrzeby niższej kategorii.

Teoria osiągnięć McClellanda (1961)¹⁷⁸, nazywana teorią trzech potrzeb, była uznawana za kluczową w motywowaniu Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych w badanej XYZ. Trzy kategorie potrzeb wskazywane przez badacza to: potrzeba osiągnięć, definiowana jako chęć wykonywania zadań lepiej niż dotychczas, potrzeba afiliacji, czyli kontakty międzyludzkie, „bycie w” oraz „bycie z”, i finalnie potrzeba władzy jako motywacja do wpływu na innych ludzi i kontroli otoczenia (Borkowska, 2006, s. 321).

Teoria X i Y McGregora (1960)¹⁷⁹ wskazuje na dwie odmienne motywacje do działania. Pierwsza dotyczy traktowania pracy jako obowiązku i przymusu – w związku z tym ludzie nie lubią pracy, nie chcą jej wykonywać, starają się jej unikać. Nie występują u nich takie cechy jak ambicja i staranie o dochowanie należytej staranności. Do regulowania relacji między treścią pracy a pracownikiem potrzebna jest wówczas kontrola.

¹⁷⁶ Czytaj więcej w: G. Moorhead, W. R. Griffin, *Managing Organizational Behavior*, South-Western Cengage Learning, USA 2012, p. 98–101; A. J. Wagner, H. J. Hollenbeck, *Organizational Behavior*, *op. cit.*, p. 194–195; W. R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 524–525; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 217–219; F. A. Stoner, E. R. Freeman, R. D. Gilbert Jr, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 436–439; W. Kozłowski *Zarządzanie motywacją...*, *op. cit.*, s. 42–44.

¹⁷⁷ Czytaj więcej w: W. Zeffane-Fromholtz, W. Creed, *Organisational Behaviour*, *op. cit.*, p. 87–88; G. Moorhead, W. R. Griffin, *Managing...*, *op. cit.*, p. 97; F. A. Stoner, E. R. Freeman, R. D. Gilbert Jr, *Kierowanie*, *op. cit.*, s. 434–435; W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją...*, *op. cit.*, s. 44–46.

¹⁷⁸ Czytaj więcej w: W. Zeffane-Fromholtz, W. Creed, *Organisational Behaviour*, *op. cit.*, p. 88–89; H. Gasiul, *Teorie...*, *op. cit.*, s. 331–340; W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją...*, *op. cit.*, s. 46–50.

¹⁷⁹ Czytaj więcej w: M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 329–330.

Pracownicy są zdominowani przez potrzebę poczucia bezpieczeństwa i wysoko je sobie cenią. Podejście Y ma radykalnie inne założenia, oparte na podobieństwie pracy do czasu wolnego. Ludzie angażują się w swoją pracę, są ambitni w realizacji celów, uczą się brania odpowiedzialności za swoje czyny – inaczej niż w motywacji X. To właśnie sposób myślenia Y McGregor wskazuje jako właściwy.

Do teorii procesu należą: teoria oczekiwań, teorie wzmocnień, poznawcze, ustalania celów i sprawiedliwości. Teoria oczekiwań (*expectancy theory*) Vrooma (1964)¹⁸⁰, rozwinięta przez Nadlera i Lawlera¹⁸¹, pierwotnie zakładała, że aby zaistniała możliwość motywowania wewnętrznego, ocena założeń dotyczących oczekiwań powinna być wyższa od zera. Zmodyfikowana teoria wskazywała na wagę zadowolenia wśród pracowników w środowisku pracy – gdy ono zaistnieje, pojawiają się lepsze efekty. W kształcie zmodyfikowanym teoria jest uznawana za najbliższą procesowi motywacji (za: Borkowska, 2006, s. 326-327).

Teoria oczekiwań Nadlera i Lawlera opiera się na czterech założeniach dotyczących zachowań:

1. Zachowanie jest wyznaczone przez kombinację czynników występujących u danej osoby i w jej środowisku, 2. Ludzie podejmują świadome decyzje o swoich zachowaniach w organizacji, 3. Ludzie mają odmienne potrzeby, pragnienia i cele, 4. Ludzie dokonują wyboru spośród rozmaitych możliwych zachowań na podstawie oczekiwań, że dane zachowanie doprowadzi do pożądanego wyniku” (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011, s. 441)¹⁸².

Teoria ta dość dobrze charakteryzuje zespoły sprzedaży ubezpieczeń – ze względu na charakter oczekiwań, jakie mają zarządcy i zarządzający. Do modelu oczekiwań należą następujące składniki: oczekiwania dotyczące rezultatów zachowań własnych, siła motywacyjna – czyli wartość, która będzie miała znaczenie odmienne dla każdego z ludzi – oraz przewidywanie dotyczące efektywności i wysiłku z nią związanego. Taka kombinacja ma za zadanie wskazać to, co jest ważne dla pracownika, oraz jego oczekiwania, także te dotyczące nagrody w zamian za pracę. W tym modelu znaczącą rolę odgrywają wartości, co oznacza, że wskazywane przez psychologów wartości ekonomiczne, afiliacyjne, samorealizacji, sprawności, sprawczości mają wpływ na realne działania ludzi eksponowane w zachowaniu (*Organizational Behaviour Modification – OB-Mod*).

¹⁸⁰ Czytaj więcej w: R. Derek, *Organisational Behaviour and Analysis. An integrated approach*, Pearson Education Limited, London 2008, p. 228–232; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, *op. cit.*, s. 215–216; W. R. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, *op. cit.*, s. 527–531; B. Pawłowska, *Network marketing. Kulturowe i osobowościowe wyznaczniki uczestnictwa w Amway*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 132–134; W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją...*, *op. cit.*, s. 50–53.

¹⁸¹ G. Moorhead, W. R. Griffin, *Managing...*, *op. cit.*, p. 104–109.

¹⁸² Za: D.A. Nadler, E. E. Lawler III, *Motivation – a Diagnostic Approach*, in: *Perspectives on Behavior in Organizations*, J. R. Hackman, E. E. Lawler III, L. W. Porter (ed.), Mc Graw-Hill, New York 1977, p. 27.

Zależności pomiędzy nagrodami zewnętrznymi (od menedżera w firmie) i nagrodami wewnętrznymi (natury psychologicznej, związane z odczuciami) zostały objęte badaniami Kohna. Badacz wyraźnie wskazał, że menedżerowie, konsultując się z pracownikami – co przejawia się w pytaniach o ich potrzeby *versus* cele, zadania i obowiązki – mają szansę uzyskać motywacyjny efekt spełnienia oczekiwań. Poprzez motywowanie finansowe mogą zaś – zdaniem Kohna – zniszczyć motywację wewnętrzną (ze względu na granice związane z ilością wykonywanej pracy), jak również wpłynąć destrukcyjnie na pracę poszczególnych zespołów i jednocześnie zachęcić do konkurencji (za: Stoner, Freeman, Gilbert, 2011).

Nadler i Lawler pisali, że istnieje potrzeba, by kierownicy zwracali uwagę na:

1. ustalenie nagród, jakie są cenione przez każdego z podwładnych,
2. wyznaczenie pożądanego poziomu efektywności,
3. zapewnienie realności ustalonego poziomu efektywności,
4. powiązanie nagrody z wynikami pracy,
5. analizowanie czynników, które mogą przeciwdziałać skuteczności nagrody,
6. zapewnianie odpowiedniego poziomu nagród (za Stoner, Freeman, Gilbert, 2011, s. 443).

Teoria wzmocnień (*reinforcement theory*) Skinnera (1971)¹⁸³ wyrosła na gruncie psychologii behawioralnej. Zakłada, że częściej powtórzą się zachowania nagradzane niż te pociągające za sobą karę (za: Borkowska, 2006, s. 325). Teoria głosi istnienie sprzężenia zwrotnego między wzmocnieniem, zachowaniem a rezultatem postępowania. Wskazuje na negatywne wzmocnianie jako mniej efektywne. Wzmocnienia mogą mieć charakter ciągły, okresowy, zmienny w czasie, oparty na liczbie stałych wskaźników i przypadkowy, wynikający z bieżącej sytuacji współpracy.

Teoria ustalania celów (*goal setting theory*) Locke'a i Latham (1980)¹⁸⁴ mówi o celowym charakterze zachowań człowieka w środowisku pracy. Badacze wskazali na takie postępowanie, które jest poprzedzone analizą sytuacji, warunków zachodzących w momencie ustalania celu, hierarchii, nie bierze natomiast pod uwagę tego, że ustalanie celów może być działaniem przełożonych bądź organizacji.

¹⁸³ W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją...*, *op. cit.*, s. 58–60.

¹⁸⁴ Czytaj więcej w: R. Derek, *Organisational Behaviour and Analysis*, *op. cit.*, p. 235–237; A. M. Hitt, C. C. Miller, A. Colella, *Organizational Behavior. A strategic approach*, John Wiley&Sons, Inc., USA 2009, p. 201–203; F. A. Stoner, E. R. Freeman, R. D. Gilbert Jr, *Kierowanie*, *op. cit.*, s. 446–447; W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją...*, *op. cit.*, s. 56–58.

Teoria Rottera (*internal-external control*, 1954, 1975) uwzględnia w tym zakresie wewnętrzną i zewnętrzną kontrolę, czyli wskazuje na istnienie ekstremów takich jak dokonywanie wyborów i podejmowanie decyzji samodzielnie.

Ostatnią teorią, którą chcę przedstawić jako istotną dla rozwoju naukowych teorii motywacji, jest teoria sprawiedliwości społecznej Adamsa (1965)¹⁸⁵. Autor podkreśla znaczenie zadowolenia z osiągniętej nagrody – wówczas, kiedy jest ona porównywana z innymi. Istotnymi czynnikami są tutaj: ocena za pomocą tzw. probierza zaufania, czyli nagroda otrzymana a obiecana, proporcja nagrody do rezultatu, jaki został osiągnięty (w tym również wysiłek), poziom włożonych starań, porównanie nagrody z wkładem wysiłku i samym zadaniem oraz jego rezultatem.

9.2. Motywy postępowania Menedżerów i Przedstawicieli – spotkania i niespotkania

Tak więc, aby zmotywować przedstawicieli handlowych, należy znaleźć im jeszcze więcej znacznie lepszych okazji do walki. Powierzyć im większe projekty, bardziej zagrożone ryzykiem strat. Co jakiś czas organizować duże firmowe spotkania, na których sprzedawcom będzie się wręczać złoty medal za „rekord odmowy”: Jonathan sprzedał w zeszłym miesiącu 500 000 komputerów, ale 5 milionów razy mu odmówiono! To może brzmi niedorzecznie, ale dzięki temu można podnieść tym ludziom poziom adrenaliny – szczególnie w Ameryce, gdzie wysoko się ceni pokonywanie przeciwności (Rapaille, 2006, s. 62).

Pokonywanie przeciwności jest również cechą charakterystyczną dla podejścia stosowanego w XYZ. Figury retoryczne i język liczb eksponowany w zróżnicowanych kontekstach mają wywoływać entuzjazm wokół osiągania wyników, jak również przekładać wypowiedzi o niepowodzeniach na neutralny albo motywujący język osiągnięć.

Specyfika rynku, na którym działa badana firma, i charakter pracy oparty na inicjowaniu kontaktów do klientów przyczyniły się do powstania charakterystycznych struktur współpracy Menedżerów z Przedstawicielami. Motyw spotkań Menedżerów i Przedstawicieli powtarzał się w XYZ. Z jednej strony ich rola w relacji Przedstawiciel – Menedżer była kluczowa z punktu widzenia procesu motywowania, z drugiej strony jednak były to często „niespotkania” – wielokrotnie widziałem w terenie badawczym reakcje Menedżerów na niewykonanie określonych czynności przez Przedstawicieli. Miało na to wpływ wiele czynników, co nie zmienia faktu, że kompetencje Menedżerów często nie były adekwatnie stosowane w procesie korekty działań Przedstawicieli.

¹⁸⁵ F. A. Stoner, E. R. Freeman, R. D. Gilbert Jr, *Kierowanie*, op. cit., s. 439–440; W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją...*, op. cit., s. 53–56; W. Zeffane-Fromholtz, W. Creed, *Organisational Behaviour*, op. cit., p. 94–97.

Podczas jednej z moich wizyt w oddziale w południowej części kraju tamtejszy Menedżer, wyraźnie zdemotywowany brakiem działań Przedstawiciela na rzecz podniesienia własnych wyników pracy, prosił trenera o przeprowadzenie rozmowy korygującej albo dyscyplinującej. Wyszło na jaw, jak nieskuteczne jest perswazyjne przekonywanie Przedstawicieli do słuszności inicjowania określonych działań. Spotkanie stawało się wówczas niespotkaniem, ponieważ szanse na dotarcie do motywu postępowania były asymetryczne – jak w rozdziale dotyczącym gier, o których już pisałem.

W tym podrozdziale wskazuję na kilka tego typu mechanizmów dewastujących kulturę współpracy.

Charakterystyczne struktury (opisywane już przeze mnie) wskazują na istnienie dylematu, który rezonował podczas moich badań za każdym razem, kiedy pytałem o kluczowy wpływ Menedżera na pracę Przedstawiciela. To strukturalne myślenie towarzyszyło badanym Menedżerom.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A kiedy ludzie od 10 lat odnoszą sukcesy, są w stanie kupić sobie jakieś dobre auto, co wtedy robisz ze swojej strony?</i>	Docenianie innych Przedstawicieli
[M1_K30]: <i>Przede wszystkim gratuluje, chwałę. Jeżeli w tym roku dwie osoby wyjeżdżają na wycieczkę zagraniczną... Powtarzam systemy motywacyjne, bo uważam, że motywacja menedżera ok, ale uważam, że motywacja finansowa też jest ważna. Jakby ten perfekcyjny system motywacyjny... to tak samo będą osiągać sukcesy. Produkty... nie ma problemu, może zmierzać do ideału, ale ważniejszy jest system motywacyjny, dlatego program powstał i pomaga temu program „(Wy)grajmy razem”, z tym nie ma wątpliwości żadnej. Zresztą wiesz, że ja jestem fanatykiem tego programu, tylko chodziło mi o liczenie rzeczy przydatnych i wynikało jedno z drugiego, żeby to nie było powtarzanie w kółko tego samego, powoli się to pozamyka, powoli może to być ciekawe.</i>	Gratulacje Pochwały Motywacja finansowa Liczenie przydatnych rzeczy

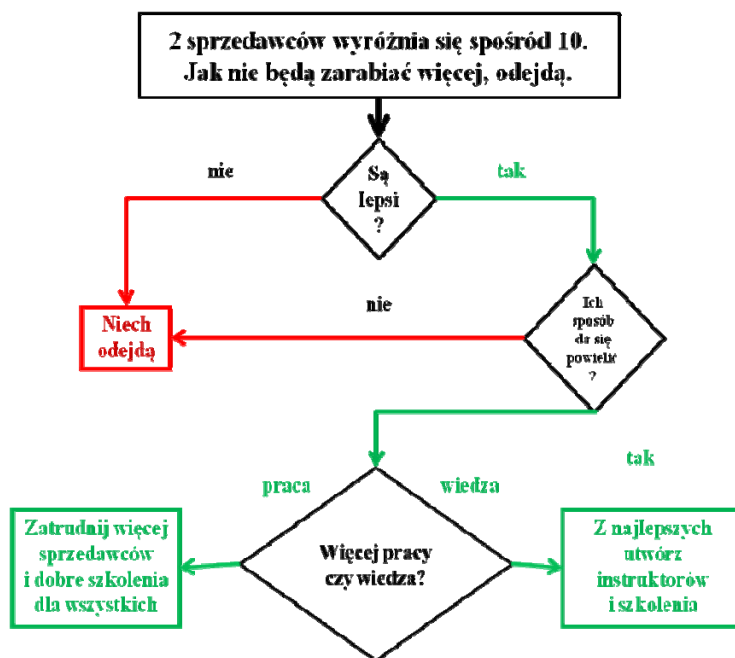
W programie „(Wy)grajmy razem!” w którym uczestniczył także Menedżer z powyższego wywiadu, aspekty behawioralne – dotyczące kształtowania zachowań Menedżerów i Przedstawicieli – stymulowano w podobnie intensywny sposób, jak aspekty związane z systemem motywacyjnym i pracą z liczbami. Kształtowanie przez Menedżerów określonych zachowań Przedstawicieli, mające charakter motywacyjny, stanowiło ważne zagadnienie całego programu. Pojawiał się specyficzny rytm, w którym pracowali Menedżerowie z Przedstawicielami.

Widać było sceptycyzm w opiniach na temat szczegółów realizowanego programu, co wynikało m.in. z doświadczeń Menedżerów¹⁸⁶ z pracy w innym towarzystwie ubezpieczeniowym.

W trakcie badania powracał dylemat polegający na poszukiwaniu równowagi pomiędzy kształtowaniem pożądanej motywacji w Przedstawicielach a (pośrednio) kształtowaniem jej w Menedżerach, jak również pomiędzy budowaniem partnerskiej relacji zawodowej i pobudzaniem kultury odpowiedzialności a budowaniem kultury interwencji, bliższej autorytarnym metodom pracy – szczególnie w sytuacjach wymagających klarownej korekty działań Przedstawicieli.

Nad tym dylematem pochylał się również Blikle, który podał przykład związany z budowaniem kultury motywacji w zespole sprzedawców. Na poniższym rysunku dość wyraźnie widać eksponowaną motywację finansową. Motyw działania na rzecz innych w roli edukatorów odnosi się natomiast do obszarów pozafinansowych, tzw. miękkich.

Rysunek 43. Dylemat lidera: przemoc czy partnerstwo¹⁸⁷?



Źródło: Blikle, 2012, s. 137

¹⁸⁶ Kiedy prowadziłem jedno ze szkoleń inicjujących program „(Wy)grajmy razem!”, na sali zabrakło wyższego menedżmentu, a Dyrektorzy i Regionalni Dyrektorzy Sprzedaży XYZ w kulturalnych rozmowach wymienili swoje doświadczenia dotyczące firmy, w której pracowali kilka lat temu i w której funkcjonował podobny program. Dzielił się negatywnymi przykładami, kiedy to trenerzy – coachowie dzielili się (niezgodnie z kodeksem etycznym) informacjami na temat menedżerów i ich podwładnych w terenie. Okazało się wówczas, że kodeks etyczny nie funkcjonował, a komunikacja podziemna i donosy skutecznie odwoływały pracowników od rozwoju kompetencji poprzez uczestnictwo w programie. Program zakończył się porażką wewnątrzorganizacyjną, przede wszystkim pod względem budowania kultury współpracy. Uczestniczący w nowym programie XYZ podzielili się tymi obawami, co spowodowało większą otwartość podczas sesji szkoleniowych, jak również podczas całego programu.

¹⁸⁷ http://www.systemy-motywacyjne.vizja.pl/pliki/dylemat_lidera.pdf, pobrano 22.12.2012.

Motywacja do samorozwoju w grupie najlepszych Menedżerów badanej XYZ utrzymywała się na wysokim poziomie, ukonstytuowana przez dotychczasowe sukcesy.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[M2_D21] <i>No, że dążę, nawet jeżeli, nie wiem, firma nie jest w stanie mi zapewnić jakiś tam działań rozwojowych, na poziomie, którym ja bym oczekiwał, co jest logiczne, bo wiesz, jak u nas w firmie jest, yyy, to ja szukam dróg, które mogą mnie satysfakcjonować. Jak wiesz, teraz wykupiłem tą szkołę coachingową i trenerską, i jestem bardzo zadowolony po pierwszych tych pierwszej sesji teraz w ten weekend, yyyyyyy, i w tym się to objawia. Ja nie lubię stać w miejscu. Yyyyyy, pieniądze są dla mnie ważne, dla każdego są ważne, bo każdy zarabia te pieniądze po coś, by móc realizować jakieś swoje czy cele, czy pokrywać bieżące wydatki, natomiast jestem osobą, która ceni sobie pracę za to, co ja mogę wygrać, mogę dawać coś z siebie, a pieniądze pojawiają się wokół tego, a nie, że dążę do pieniędzy, bo pewny cel, żeby się rozwijać, dlatego żeby zarabiać więcej pieniędzy, rozwijam się dla siebie, a przy okazji więcej się pojawiają pieniądze, yyyyyyyyyy. Za co się jeszcze cenię? Za to, że staram się być odpowiedzialny za ludzi, z którymi współpracuję.</i>	<p>Motywacja do ponadprzeciętnego rozwoju</p> <p>Identyfikacja braku rozwoju w firmie w obszarze kompetencji menedżerskich (brak z tego powodu satysfakcji)</p> <p>Szkoła coachingowa i trenerska</p> <p>Pieniądze są ważne</p> <p>Dają coś z siebie, a pieniądze pojawiają się wokół tego</p> <p>Odpowiedzialność za ludzi, z którymi pracuję</p>

W strategii postępowania Menedżer wyraźnie wskazuje na tworzenie okoliczności, na które sam ma wpływ – po to, by zarabiać więcej pieniędzy. Zarabianie nie jest jednak celem samym w sobie. Menedżer mówi również o potrzebie odpowiadania za zespół – potrzeba afiliacyjna była eksponowana także przez innych badanych, co jest o tyle ciekawe, że w zespołach pojawia się przecież mechanizm rywalizacji.

Ciągle stosowanie różnych metod oddziaływania na Przedstawicieli jest w krwiobiegu zarządzania w XYZ czymś naturalnym, podobnie jak poszukiwanie metod wpływających na automotywację, czasem określaną jako *uchwycenie świeżości, inspiracji*.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: ... czyli produktowe rzeczy?	Produkty
[M3_K26]: <i>Tak, tak, przygotowanie się do spotkania, czyli jakie rzeczy od strony technicznej też prawda, no na pewno, że zupełnie inaczej to wygląda z młodymi Agentami. Jak to jeszcze wygląda? Tak że raz w tygodniu mam z nimi odprawy i ja staram się tam wprowadzić jakiś element szkoleniowy, czyli np. NZŚ ćwiczymy, coś wymyślam jak będziemy to ćwiczyć, jest jakiś moduł motywacyjny, jakaś prezentacja z jakimś przesłaniem, z jakimś takim no że z myślami, które wpływają pozytywnie, yyy, wywołać pozytywne nastawienie, jakiś element w tej prezentacji taki, yyy, rankingowy, yyy, no i teraz, jak takie spotkania z tobą, to zaczyna się z nimi omawiać na badaniach, tak to już zaczynam wprowadzać, że to nie jest tylko</i>	<p>Techniczne przygotowanie do spotkania</p> <p>Raz w tygodniu odprawy z elementem szkoleniowym</p> <p>Ćwiczenia podczas odprawy</p> <p>Motywacja, prezentacje z przesłaniem</p> <p>Wywoływanie pozytywnego nastawienia</p>

<p><i>moja praca, ale również oni, no i na przykład pod kątem wprowadzania, yyy, znaczy tego elementu szkoleniowego teraz umówiliśmy się na takie zwroty, hasła, które można wykorzystać w trakcie rozmowy telefonicznej, które tobie wysyłałam, żebyśmy się podzielili, i do tego też będę wracała, i tak będziemy robili.</i></p>	<p>Umawianie się na zwroty, hasła, które można wykorzystać w trakcie rozmowy telefonicznej</p>
---	--

Menedżerowie nagradzali Przedstawicieli z każdego poziomu za osiągnięcia w ramach realizowanych rutyn sprzedaży. Oprócz konkursów organizowanych przez centralę XYZ popularne były konkursy w oddziałach i w poszczególnych zespołach. Wspólna organizacja czasu po pracy również stała się elementem budowania tożsamości sprzedawców – partycypacja w tego typu aktywnościach miała na celu nie tylko budowanie kultury współpracy, lecz także (albo przede wszystkim) wpływ na rozwój kompetencji podczas rozmów i wymianę najlepszych praktyk.

O takim konkursie wspomniała podczas wywiadu jedna z Menedżerek.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
<p>[M3_K26]: <i>Jeżeli chodzi, też wprowadziłam taką zasadę, że Agent miesiąca w zespole jest nagradzany i oczywiście jest finansowana przeze mnie, jakaś niewielka, np. do 50 złotych nagroda, i jest to faktycznie wdrożone i podtrzymuje to, więc to na pewno pozytywnie wpływa. Co jeszcze? Raz na jakiś czas umawiamy się, no zorganizowaliśmy sobie wyjście do kina, też oczywiście staram się, żeby nie było to pokrywane z ich kosztów, yyy, finansów, również planuję, tylko oni oczywiście o tym nie wiedzą, wyjazd na kajaki, tak, zamierzam zorganizować to, ale generalnie no właśnie tak.</i></p>	<p>Agent miesiąca nagradzany przez Menedżera</p> <p>Organizacja wspólnego wyjścia do kina</p> <p>Organizacja wyjazdu na kajaki</p>

Rola czynników perswazyjnych jest znacząca, ponieważ charakterystyczna dla zarządzania zespołem sprzedaży ubezpieczeń dynamika pracy na linii kompetencji związanych z umiejętnością zarządzania sobą i odpornością na niepowodzenia mocno wyróżnia je na tle innych kompetencji (Borkowska, 2006, s. 330-331).

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
<p>[Badacz]: <i>A co najbardziej doceniasz w ludziach, z którym pracujesz, albo w tych, których rekrutujesz... „Wydaje mi się, że to świetnie robią”...</i></p>	<p>„Wydaje mi się, że to świetnie robią...”</p>
<p>[M3_K26]: <i>Jeżeli ma parcie do czegoś, to tak, przede wszystkim to, i generalnie to jest w trakcie rozmowy, na początku trudno wychwycić, ale generalnie jeżeli ktoś ma jakieś zainteresowania obok, angażuje się w coś, robi coś ponad, to jest pracowity, to zależy mu na tym, chce się rozwijać, więc generalnie nastawienie na to, żeby rozwijać się, że otwarcie na pozyskiwanie nowej wiedzy, nie doświadczenie, bo to nie jest wyznacznikiem, bo dobrze o tym wiemy, że to są</i></p>	<p>„Parcie” do czegoś</p> <p>W trakcie rozmowy to identyfikuje</p> <p>Bycie pracowitym</p> <p>Nastawienie na rozwój</p> <p>Pozyskiwanie nowej wiedzy</p> <p>Doświadczenie nie jest wyznacznikiem</p>

<p><i>ludzie nie z branży finansowej, sobie radzą. Yyy, motywacja, motywacja albo rozwój, albo finansowa czasem może być, czasami to jest za mało... Tak, takim wyznacznikiem jest: robisz różne czynności w życiu, nie tylko pracę zawodową, marką jakieś swoje, bo wiadomo taka osoba się zaangażuje, bo jej zależy na tym, bo będzie dążyła do tego, żeby, no, osiągnąć jakiś sukces.</i></p>	<p>Motywacja albo rozwój, motywacja finansowa Dążenie do osiągnięcia jakiegoś sukcesu Zaangażowanie takiej osoby</p>
--	---

O roli automotywacji i własnej inicjatywy w podejmowaniu zróżnicowanych wyzwań oraz odporności na niepowodzenia wspomina Forte:

Pomimo iż jestem głęboko przekonany, że należy nieustannie i w każdych warunkach wzbogacać swoją wiedzę, wierzę także, że sprzedaż produktu lub usługi zależy w 75 procentach od umiejętności słuchania i technik sprzedaży a zaledwie w 25 procentach od wiedzy o produkcie. Znajdźcie w sobie odwagę, by zamiast dzielić się z innymi posiadaną wiedzą, opowiadać im o tym, czym się zajmujecie. Miejcie odwagę, aby zaznać smaku porażki, ponieważ w taki sposób zdobywa się doświadczenie. Nigdy, przenigdy nie poddawajcie się – pamiętajcie, że kolejne spotkanie może zaowocować niesamowitą sprzedażą, która wynagrodzi wam z nawiązką wszystkie przykre chwile po drodze (Forte, 2005, s. 21).

Na aspekty wzmacniania wewnętrznej motywacji zwraca uwagę Tracy, doradzający również na polskim gruncie gospodarczym:

Kiedy sprzedaż spada a wraz z nią prowizja, trzeba szukać innych czynników motywujących pracowników. Ci szefowie i te firmy, które już wcześniej budowały warunki do wzmacniania wewnętrznej motywacji pracowników, dzisiaj mają łatwiej. Ci, którzy stawiali na partycypację pracowników w zarządzaniu, otwartą komunikację, wspieranie rozwoju ludzi, jasną wizję i dobrą atmosferę, dzisiaj lepiej i szybciej sobie poradzą (Tracy, 2011, s. 3).

Zauważanie drobnych dokonań i wzmacnianie ich na każdym etapie pracy Przedstawiciela stało się obiektem częstych wskazań Menedżerów. Jedna z Menedżerek mówiła, że sam fakt zauważania postępów jest motywujący.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
<p>[Badacz]: <i>Na czym to motywowanie polega?</i> [M4_D28]: <i>Nagradzanie, docenianie, chwalenie, pokazywanie wszystkich drobnych sukcesów i w momencie kiedy one się zadzieją, uważam, że bardzo ważne jest dla takiego człowieka, który zaczyna pracę, takie zauważenie jego drobnych dokonań. Menedżer powinien być z Przedstawicielem zaczynającym pracę tak naprawdę, ja bym powiedziała, blisko codziennie, żeby widzieć jego wszystkie działania i drobne sukcesy, nagradzać taką pochwałą nawet, zauważać, że coś mu się udało na co dzień. To jest takie, widzę, że to bardzo cieszy ludzi, gdzieś jak mają taki sukces od tytułem pierwsze umówione spotkanie, dziesiąte umówione spotkanie, jest ta radość, jak ktoś to zauważy, to ona jest dużo większa”.</i></p>	<p>Motywowanie Nagradzanie, docenianie, chwalenie, wskazywanie drobnych sukcesów Pociecha dla ludzi, którzy osiągają sukces w postaci spotkań, i zauważanie takich małych kroków</p>

Menedżer z centralnej Polski opowiadał o takim wzmacnianiu Przedstawicieli, które koryguje ich podejście – włącznie z wykorzystaniem sytuacji wspólnej pracy z klientem do

nauczania i motywowania. Wskazywał w szczególności na rutyny pracy z telefonem i pracy na spotkaniu z klientem.

Kategoria skoncentrowana	Kategoria wstępna
<p>[M5_M26]: <i>Jeżeli chodzi o telefonowanie, to wiadomo, że mam wiele do poprawy jeszcze chociaż no, ja jako Przedstawiciel byłem, wykonywałem bardzo dużo telefonów, bardzo dużo.... Wiem, jak się w tym czuję... Natomiast są osoby, które dużo lepiej ode mnie dzwonią i można się tylko od nich yy uczyć. A ja staram się pomagać, no to też zależy od zaangażowania danej osoby, jeżeli widzę, że ktoś się stara, ale po prostu nie wychodzi, czyli nie takiego lenia, który chciałby mieć na gotowo podane, no to nie ukrywam, że to biorę ich na przykład na swoje spotkania, staram się z nimi jak najczęściej widzieć, pomagam w sensie takim, że mieliśmy przykładowo telemarketera, już nie mamy, no to w sensie umawiania spotkań musi mieć jakiś pomysł, żeby zmotywować. Natomiast jak jest druga strona medalu, jeżeli jest Przedstawiciel, któremu staram się pomóc, rozmawiamy z nim dużo, ćwiczymy, no to ma totalną, no w drugim kierunku idzie, totalnego lenia, to takiej osobie, niestety, nie jestem w stanie pomóc. Chociażbym nie wiem, jakbym się starał, nie zmuszę nikogo do pracy, tak to wygląda.</i></p>	<p>W telefonowaniu ma wiele do poprawy</p> <p>Jako Przedstawiciel wykonywał bardzo dużo telefonów, wie, jak się w tym czuje</p> <p>Stara się pomagać</p> <p>Kiedy komuś nie idzie, a ta osoba się stara, to Menedżer zabiera taką osobę na spotkanie</p> <p>Kiedy stara się pomóc Przedstawicielowi, dużo rozmawia, a to idzie w drugim kierunku, to nie jest w stanie mu pomóc</p>

Menedżerowie podkreślali również znaczenie nagradzania w sytuacji ekspozycji publicznej i stosowania tzw. techniki przykładu własnego. Polega to na publicznej opowieści o tym, w jaki sposób Przedstawiciel zrealizował sprzedaż. Najczęściej te historie odwołują się do ostatniego doświadczenia i mają mobilizować innych do tego, by też znaleźli się w gronie występujących np. podczas odprawy.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
<p>[Badacz]: <i>A co robisz, kiedy twoi ludzie osiągają sukcesy i idzie im lepiej, i widzisz, że robią małe kroki, żeby odnieść sukcesy, to co robisz, ty ze swojej strony jako Menedżer?</i></p>	<p>Kiedy osiągają sukcesy, Menedżer ze swojej strony...</p>
<p>[M4_D28]: <i>Przede wszystkim jestem cały czas z nimi, czyli nie tylko, jak odniosą sukcesy, ale jak odnoszą te porażki, wydaje mi się że to jest ważniejszym, natomiast doceniam, nagradzam, chwale, staram się dać takiej osobie, żeby pochwaliła się przed innymi, bo to jest fajnym moment, że w naturze mamy, że człowiek lubi się pochwalić, czuć się doceniony, zauważyłam, że tak jest, że nie tylko moja pochwała, ale ta możliwość, żeby ta osoba powiedziała, jak sama do tego doszła, co się wydarzyło, to jest takie z jednej strony, bardzo tą osobę to nobilituje, ale i inne osoby biorą to tak naprawdę do siebie, bo to koleżanka, kolega mówi o sukcesie, który odniósł. Ten sposób uważam za najlepszy.</i></p>	<p>Być z nimi</p> <p>Docenianie, nagradzanie, chwalenie</p> <p>Opowieści tych, którzy odnieśli sukces</p> <p>Ten sposób jest uważany przez Menedżera za najlepszy (technika przykładu własnego z zespołu).</p>

Tę technikę Menedżerowie stosowali także w sytuacjach, które wymagały reakcji w kontekście profesjonalizacji postawy Przedstawicieli.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>Albo jest... jakby wiesz, są różne motywacje, tak, jeden leniuch, inni mówią, że sobie nie radzą itd., to co najczęściej robisz, żeby zachęcić ich do profesjonalizacji postawy?</i>	Co robi Menedżer, by zachęcić Przedstawicieli do profesjonalizacji postawy?
[M5_M26]: <i>Ja obserwuję, jak generalnie ludzie pracują, nie siedzę tam powiedzmy przy biurku całymi dniami, ja wychodzę do ludzi, ja uczestniczę tam w sesjach telefonicznych, staram się dzwonić z nimi, chociaż uważam, że nie jestem mistrzem świata w dzwonieniu, ale zawsze tam jakieś podpowiedzi mogę zrobić. Jeżeli ludzie widzą, że wychodzisz do nich, że faktycznie, nie wiem, jak to nazwać, yyy, integrujesz się z nimi, robisz to samo, co oni, a odcinasz się od tego, to zupełnie inaczej jesteś odbierany. Szczególnie z młodymi osobami staram się razem dzwonić, ale oni umawiają spotkania dla siebie, umawiają spotkania dla mnie, wymieniamy się doświadczeniami, tak jak mówilem, ja nie jestem mistrzem świata i daleko mi do tego.</i>	<p>Obserwuje, jak ludzie pracują</p> <p>Uczestniczy w sesjach telefonicznych, stara się dzwonić z nimi</p> <p>Podkreśla, że nie jest „mistrzem świata” w dzwonieniu</p> <p>Integruje się z nimi, robi to samo co oni</p> <p>Szczególnie z młodymi osobami pracuje na telefonie</p> <p>Wymieniają się doświadczeniami</p>

Menedżerowie podkreślają swoje działania w ramach doktryny liczb i faktów – w szczególności w sytuacjach, kiedy mają motywować Przedstawicieli nieosiągających sukcesów w wymiarze organizacyjnym.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A co robisz, kiedy oni nie osiągają sukcesów, i co robisz, żeby ich zachęcić do profesjonalizacji postawy?</i>	Kiedy nie osiągają sukcesów
[M4_D28]: <i>Tutaj staram się, trzeba to podkreślić, staram się, bo nie zawsze mi to wychodzi, zrobić to zawsze po przeanalizowaniu, czyli opierać się na faktach. Zawsze pokazuję, co to się zadziało w tym okresie do tyłu, i proszę, tak naprawdę, żeby się zastanowiły, dlaczego? Żeby... jest to bardzo trudne, szczególnie z ludźmi, którzy są młodzi, którzy nie mają doświadczenia w ogóle takiego życiowego, to trudno im samemu wyciągać te wnioski, analizować, ale takimi małymi kroczkami w ten sposób ich uczę, żeby się sami zastanowili tak, no bo to są często proste jakieś statystyki, kiedy ich nie ma, to łatwo jest wyciągnąć wniosek, prawda. Staram się, w ten sposób, żeby to były fakty, nie ogólnikowe podsumowania „nic nie zrobiłeś w tym miesiącu”, bo to niczego nie wnosi, tak, tylko konkrety, co zrobiłeś, dlaczego nie zrobiłeś, co uważasz, że trzeba zrobić, w ten sposób staram się rozmawiać.</i>	<p>Podkreślanie, że nie zawsze jej to wychodzi jako Menedżerowi</p> <p>Opieranie się na faktach</p> <p>Jest to trudne, szczególnie z ludźmi bez doświadczenia, ludźmi młodymi</p> <p>Analizowanie krok po kroku – tak ich uczy</p> <p>Opieranie się na faktach, czyli w tym zawodzie na statystykach</p> <p>Konkretne informacje w oparciu o fakty</p>

Menedżerka, motywowana przez fakt współdziałania z Dyrektorem Regionalnym, podkreślała rolę relacji, kultury współpracy – sama relacja miała jej zdaniem charakter

motywujący. Brak poczucia *bycia cyferką* był dla Menedżerki motywujący, tak jak otrzymywanie choćby minimum potrzebnej uwagi.

Unikanie manipulacji w zarządzaniu pojawiło się jako argument w pogłębionym wywiadzie, który wskazywał na potrzeby Menedżerki w zakresie relacji opartych na przejrzystej kulturze współpracy. Menedżerka podkreślała znaczenie wyjątkowości zarządzającego – swojego poprzedniego Dyrektora Regionalnego, a później Dyrektora całej Sieci Sprzedaży.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>A jeśli chodzi o współpracę tak jak z Dyrektorem Regionalnym na przykład, to jak tutaj to wygląda, czyli co robi Dyktor Regionalny, kiedy osiągacie sukcesy i kiedy jest ok?</i>	Dyrektor Regionalny, kiedy osiągacie sukcesy
[M4_D28]: <i>To znaczy, trudno, trudno, to znaczy tutaj jest dosyć trudna sytuacja dla mnie, ponieważ mam nowego Regionalnego, to znaczy nie mieli okazję specjalnie czegoś zrobić, natomiast jeżeli chodzi o poprzedniego Dyrektora Regionalnego, no to... no to tak, ja nie wiem, co on robił w sensie konkretnych rzeczy, ale tak czuliśmy się doceniani, bo robił, miał, przede wszystkim jest jednym z nas, on nas..., nie byliśmy dla niego statystykami, tylko ludźmi.</i>	Obecnie trudna sytuacja Poprzedni Dyktor Regionalny Czuli się doceniani, byli dla niego konkretnymi ludźmi, a nie statystykami
[Badacz]: <i>W czym się to przejawiało?</i>	Przejawy
[M4_D28]: <i>Wiedział, znał nas, wiedział, potrafił z nami rozmawiać itd. i o sprawach prywatnych, potrafił yyy powiedzieć, jakie ma oczekiwania, ale potrafił iść na piwo, po prostu było wszystko... I człowiek nie czuł się jakąś tam cyferką czy statystyką, tylko człowiekiem, to, to, wyjątkowy dar, tak, ale to jest w ogóle wyjątkowy człowiek pod tym względem. W tej chwili jest Dyrektorem Własnej Sieci Sprzedaży, tak. Ma na pewno tyle na głowie, mam świadomość tego, jaki ma ogrom pracy przed nim w tym momencie, co się dzieje w firmie, ale te 5 minut znalazł i wypiliśmy z nim kawę w „Gołębiewskim”. I też ludzi... Tak, jest to dla mnie sztywne, w tej jego ilości czasu tak, ale gdzieś mnie tam zauważył, akurat po prostu trafił, uciekłam, potem siedziałam z kimś innym, i to jest takie... Biznes jest biznes, ludzie są ludźmi, ja nie potrafię tego nazwać, bo on ma coś wyjątkowego w sobie, to jest dla mnie wyjątkowy przypadek takiego człowieka. Nawet jak na Kongresie miał to swoje wystąpienie, to ja się wzruszyłam po prostu. No, to on jest konkretny i też... Bo to nagradzanie to jest jedna rzecz, człowiek nie może, jeżeli jest normalnym, zdrowo myślącym człowiekiem, yyy, żeby chciał i czuł się dobrze, nie może czuć się, że jest manipulowanym, bo to wszystko szybko wyląpie, i co jest najgorsze, że żadne nagrody, żadne słowa uznania nawet za sukces, nie zrekompensują tego, jak się ma poczucie, że się było przez jakiś czas i manipulowanym, tak.</i>	Potrafił rozmawiać również prywatnie Człowiek nie czuł się „jakąś tam cyferką” Miał wyjątkowy dar i pod tym względem jest wyjątkowym człowiekiem Teraz jest Dyrektorem Własnej Sieci Sprzedaży i ma ogrom pracy przed sobą Znalazł dla mnie 5 minut i wypiliśmy z nim kawę Zauważył mnie Ma coś wyjątkowego w sobie Wystąpienie Dyrektora WSS na Kongresie, podczas którego się wzruszyła. Jest konkretny Nie można czuć się dobrze, kiedy jest się manipulowanym – nic wtedy nie pomoże, ani pochwała, ani sukces

Podobnie było ze współpracą z Dyrektorem oddziału w centralnej Polsce, o czym wspomina inny Menedżer. Znaczenie charyzmy oraz wrażenia, jakie Dyrektor robi na zespole i kadrze zarządzającej w oddziale, wyraźnie wskazuje na charyzmę przełożonego jako źródło motywacji zespołu.

Kategoria skoncentrowana	Kategoria wstępna
[M5_M26]: <i>Jak najbardziej, no sam wiesz, że Zuzanna to bardzo energiczna kobieta, więc ciężko się z... nie współpracuje, bo...</i>	Energiczna kobieta
[Badacz]: <i>A co robisz najczęściej, kiedy na przykład coś wam nie idzie, w tym sensie, to co ona też robi, tak jak też ty patrzysz na swoją motywację. Co takiego jest w Zuzannie, co takiego w jej podejściu, jest takim czymś, o czym mówisz, że nawet jak ci coś nie idzie, to jednak jest ok?</i>	Kiedy coś nie idzie – działania Dyrektora
[M5_M26]: <i>Wiesz co, jeżeli chodzi o Zuzannę, to tak, jak mówię przede wszystkim. To jest człowiek, jeżeli nawet nie idzie, to jeżeli chodzi o Dyrektora, jeżeli nawet nie idzie, tutaj w oddziale, to potrafi dać takiego pozytywnego kopa, tak. Zebrać nas tutaj i powiedzieć „No ludzie, kurde, no jak to się nie da, jak to się da, tak”. No nie jest to typ Dyrektora typu z bata, tak jak to Sławek mówi, tak. Raczej w formie takiego konsensusu dotarcia do sedna sprawy, ale to przede wszystkim to jej entuzjazm tutaj działa tak budująco.</i>	Dyrektorka potrafi dać pozytywnego kopa Potrafi dotrzeć do sedna sprawy na zasadzie konsensusu

Menedżerowie Organizacji korzystają z elementów perswazyjnych związanych z umiejętnością dotarcia do charakterystycznych motywacji Przedstawicieli, a oprócz tego organizują konkursy dotyczące tzw. *leadów*, czyli kontaktów do potencjalnych klientów otrzymanych z warszawskiej centrali firmy. Właśnie w tego typu konkursie wzięła udział Przedstawicielka, która otrzymała kontakt do mnie – co opisywałem wyżej.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>Ok, a co najczęściej, jak na przykład, yyyy, jak z Dyrektorem współpracujecie tam z Przedstawicielami, tak, to co jest jak tutaj w tej płaszczyźnie, co takiego Zuzanna robi, żeby docenić Przedstawicieli na przykład, coś takiego robi bezpośrednio do Przedstawicieli, czy nie, czy to jest poprzez Was?</i>	Co robi Dyrektor, żeby docenić Przedstawicieli
[M5_M26]: <i>Część to jest poprzez nas, natomiast bezpośrednio z Przedstawicielami też na pewno rozmawia i też motywuje w jakiś sposób. Przykładowo przychodzą leady jakies z centrali, albo to ona rozdaje te leady poprzez nas, czyli żebyśmy to my przekazali konkretnemu Przedstawicielowi, albo ona już bezpośrednio do danego Przedstawiciela trafia i motywujące daje dla ludzi.</i>	Rozmawia i motywuje w jakiś sposób Leady z centrali Dyrektorka rozdaje leady, by przekazać konkretnemu Przedstawicielowi

Dewaluacja presji w kulturze współpracy została podkreślona przez Menedżerkę ze względu na sytuację, w której Dyrektor Regionalny wpływał na profesjonalizację postawy kadry menedżerskiej¹⁸⁸. Wnikanie w strukturę problemu było najczęściej przywoływanym czynnikiem motywującym Menedżerkę.

Kategoria skoncentrowana	Kategoria wstępna
[Badacz]: <i>A co robił Dyrektor Regionalny, kiedy coś nie szło, to co robił, w celu tego jakby profesjonalizować waszą postawę jako Menedżerów?</i>	Dyrektor Regionalny – kiedy nie było, tak, jak oczekiwał
[M4_D28]: <i>Przede wszystkim, mmm, pytał dlaczego, prosił o szczerość, bo nie ma co opowiadać, jak się czegoś nie robiło, tak, co jest rzeczywiste, i wysłuchiwał, tak. Ja zostaję, jeżeli czegoś nie robiliś, to co będziemy tutaj modernizować, tak, jak to nie było w ogóle jeszcze w życie wprowadzone, tak, więc jak taka rozmowa była bardzo ważna. I podsuwał pomysły, po prostu podsuwał pomysły... Podsuwał pomysły i oczekiwał jakiejś realizacji, ustalaliśmy cel i... ale to było na takiej zasadzie... nie czuło się presji, więc to się chętnie robiło... I miał też zwyczaj mówić krótko i konkretnie.</i>	Pytania „dlaczego?” i prośba o szczerość Wysłuchiwał Ważna rozmowa i modernizacja działań Podsuwanie pomysłów Ustalanie celów Bez presji Krótko i konkretnie

W ankietach Menedżerowie wskazywali na zróżnicowane miękkie aspekty motywowania, o których wspominał Tracy. W odpowiedzi na pytanie dotyczące motywowania Przedstawicieli w sytuacji osiągania przez nich planowanych wyników – *Co robisz, kiedy Twój Przedstawiciel osiąga rezultaty, a żeby docenić jego wysiłki i dodać mu skrzydeł?* – opisywali własne działania na kilku płaszczyznach. Zebrałem je w poniższej tabeli.

Tabela 5. Motywowanie Przedstawicieli przez Menedżerów w kontekście odnoszonych sukcesów indywidualnych i grupowych.

Lp.	Płaszczyzna emocjonalna	Płaszczyzna materialna	Płaszczyzna grupy	Inne	Częstotliwość stosowania
1.	<i>Gratulacje przy każdym wniosku, rozmowa</i>	<i>Nagrody, nagrody – lunch</i>	<i>Doceniając wynik przy grupie</i>	<i>Częste wracanie do tego sukcesu</i>	<i>Przy każdej okazji – sukcesie... dużym</i>
2.	<i>Duża pochwała najlepiej publicznie</i>	<i>Nagradzam</i>	<i>Chwałą go na odprawie zespołu</i>	<i>Awans poziomy (inne obowiązki, przykład dla młodych itp.)</i>	<i>PUF miesięczny – raz w miesiącu, każdy wniosek gratulacje</i>

¹⁸⁸ O podejmowaniu decyzji pod presją pisze G. Morse w artykule *Podejmowanie decyzji. Rozum czy emocje?*, w: *Automotywacja*, tłum. J. Krzemień-Rusche, Harvard Business Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 113–136.

3.	<i>Ściskam go, chwale, wyróżniam</i>	<i>Dodatkowe nagrody</i>	<i>Publiczne docenienie osiągnięć na spotkaniu zespołu</i>	<i>Pokazuje rezultaty, aby go przeświadczyć, że wykona bardzo dobrą pracę</i>	<i>Raz na kwartał</i>
4.	<i>Mówię, że może osiągnąć jeszcze więcej</i>	<i>Za duży wynik nagradzam</i>			<i>Zawsze</i>
5.	<i>Tak, jak już napisałam wypuklanie osiągnięć, pozytywów</i>	<i>Zapraszam na obiad</i>			<i>Tak jak to jest możliwe. Jak tylko to możliwe (oczywiście jeżeli jest to uzasadnione)</i>
6.	<i>Wbijam go w dumę</i>	<i>Nagroda</i>			<i>Jest chwalony przy innych</i>
7.	<i>Pochwała</i>	<i>Nagradzam (np. fantem)</i>	<i>Wyróżniam go na odprawie zespołu</i>		<i>Co tydzień W każdym miesiącu</i>
8.	<i>Chwałę, motywuje</i>		<i>Nagroda</i>		<i>Raz na kwartał Jak są wyniki</i>
9.	<i>Rozmawiam</i>		<i>Staram się też najlepszym organizować roczne podsumowanie, gdzie honoruję Przedstawicieli drobnymi upominkami Zabieram na integracyjne wyjście</i>		<i>Często – raz w tygodniu – rozmowa i motywacja</i>
10.	<i>Motywuję</i>				
11.	<i>Motywuję, a przede wszystkim gratuluję sukcesów</i>				
12.	<i>Rozmawiam z nim</i>				

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

W odpowiedzi na pytanie dotyczące sytuacji, w których Menedżer ma za zadanie motywować Przedstawiciela wówczas, kiedy ten nie osiąga oczekiwanych rezultatów – *Co robisz, kiedy Twój Przedstawiciel nie osiąga oczekiwanych rezultatów, ażeby zachęcić go do aktywności?* – Menedżerowie również podawali działania z kilku płaszczyzn. Odpowiedzi przedstawiam w poniższej tabeli.

Tabela 6. Motywowanie Przedstawicieli przez Menedżerów w kontekście braku oczekiwanych rezultatów.

Lp.	Plaszczyzna poszukiwania przyczyn	Plaszczyzna emocjonalna	Plaszczyzna analiz i planowania	Częstotliwość stosowania
1.	<i>Rozmawiam wspólnie poszukując powodów</i>	<i>Pokazuję mu korzyści, wspieram go, pomagam, wierzę w niego</i>	<i>Identyfikacja problemu, wspólna analiza, wspólna praca</i>	<i>Tak często, jak wymaga tego sytuacja</i>
2.	<i>Pozytywnie motywuje i wskazuje słabe strony po to aby tu dać wzmocnienie</i>	<i>Wzbudzam w nim chęć zarobienia pieniędzy</i>	<i>Analiza – twarde dane, rozmowa – wskazanie obszarów do rozwoju – wspólny kontrakt</i>	<i>Jeżeli jest problem – ciągły proces</i>
3.	<i>Prowadzę z nim analizę, tego co robił</i>	/	<i>Planowanie – pomoc (obecność „double visit”) do czasu usamodzielnienia (wdrożenia pełnego)</i>	<i>Zawsze</i>
4.	<i>Szukam słabych punktów i pomagam to zniwelować</i>		<i>Wspólnie szukamy przyczyn i wspólnie ustalamy kierunek działań (wyciągamy pozytywy)</i>	<i>Kiedy są złe chwile</i>
5.	<i>Rozmowa, pomoc w obszarach sprawiających trudności</i>		<i>Rozmawiam z nim i wspólnie przepracowuję z nim obszary do poprawy (wspólne sesje telefoniczne, więcej wspólnych spotkań handlowych)</i>	<i>Do czasu usamodzielnienia (pełnego wdrożenia)</i>
6.	/		<i>Planuję jego aktywności z własnym udziałem</i>	<i>Jak tylko to możliwe (oczywiście, jeżeli jest to uzasadnione)</i>
7.			<i>Rozmawiam, poznaję przeszkody i przyczyny takiej sytuacji i staram się zasilić, wypracować drogę do osiągnięcia rezultatów</i>	<i>Wtedy, kiedy zachodzi potrzeba</i>
8.			<i>Ustalanie działań zmierzających do poprawy sytuacji, konsekwentna realizacja</i>	<i>Raz w tygodniu Kiedy jest potrzeba Raz na dwa tygodnie</i>
9.			<i>Omawiam problem i wspólnie analizujemy</i>	<i>Tak jak tego wymaga</i>
10.			<i>Motywuuję, planuję</i>	<i>Jak mam sygnał, że jest źle</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

9.3. Mapa problemów motywowania– implikacje w XYZ

Aleksandra Wysocka-Zańko: A jaka jest pańska motywacja? Cały czas rośnie?

Alessandro Forte: Raczej utrzymuje się na jednym poziomie. Tutaj pojawia się pojęcie inspiracji. To bardzo ważne, by zdawać sobie sprawę, co nas tak naprawdę inspiruje do pracy. Moją inspiracją jest zdobycie takiej sumy pieniędzy, która sprawiłaby, że praca byłaby dla mnie wyborem, a nie koniecznością. Obliczyłem, że potrzeba mi do tego 10 mln funtów. Chciałbym zdobyć tę kwotę do 45. roku życia. To oznacza, że w ciągu kolejnych 4 lat muszę zarobić 6 mln funtów. To daje 1,5 mln funtów rocznie i 120 tys. miesięcznie, 30 tys. tygodniowo i 6 tys. dziennie. Więc moją motywacją jest zarobić te 6 tys. każdego dnia. Mogę to osiągnąć tylko wtedy, kiedy mam w pamięci swój główny cel, jest to coś, czego naprawdę pragnę. W przeciwnym przypadku bardzo łatwo zbroczyć z obranego kursu. Znam wielu agentów, którzy wiedzą, ile chcieliby zarobić w ciągu roku, ale nie przekładają tego na codzienne cele do wykonania. Jeśli mają kiepski styczeń, mówią „nie ma sprawy, nadrobię to w lutym”. I tak w nieskończoność... „Miałem kiepski rok, nadrobię to w przyszłym roku”. O sukcesie decyduje odpowiednia relacja między codzienną motywacją i długoterminową inspiracją. Pamiętajmy, że ustalając cele tylko raz do roku, mamy tylko jedną możliwość porażki. To zdecydowanie łatwiejsze, bo jeśli ustalamy cele codziennie, to mamy aż 365 okazji do porażki! ... I tyle samo okazji do odniesienia sukcesu! („Gazeta Ubezpieczeniowa”, 4/2008)¹⁸⁹.

W całej mapie problemu motywacji i motywowania widać konsolidację wysiłków Przedstawicieli w pracy na własnych nawykach i ich kształtowaniu poprzez rytuały oraz inne działania indywidualne i zbiorowe. Na nich też jest – a przynajmniej powinna być – skoncentrowana cała uwaga Menedżerów i Dyrektorów.

To, co jest charakterystyczne dla procesów motywowania Przedstawicieli, jak również dla Menedżerów inicjujących procesy motywowania, to wielość oddziaływań. Menedżerowie inicjujący działania adresowane do Przedstawicieli stali się twórcami podwójnej pętli motywowania: gdy inicjują działania w kierunku zespołu, sami są im poddawani, na poziomie oddziaływań sami uczestniczą w tym procesie realizowanym przez Dyrektora.

Oprócz szerokiego wachlarza pomysłów na motywowanie (techniki i narzędzia, jak określali to Menedżerowie podczas szkoleń¹⁹⁰) pojawia się praca jakościowa wokół liczb i statystyki, praca na rutynach opartych o liczby. Podczas oddziaływania na Przedstawicieli Menedżerowie skupiają swoją uwagę (a w konsekwencji – uwagę Przedstawicieli) na statystyce, opartej na doświadczeniach najlepszych praktyków, takich jak cytowani przeze mnie Heidema i Forte.

¹⁸⁹ Wydanie internetowe: http://www.gu.com.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=28114&catid=118&Itemid=150, pobrano 30.12.2012.

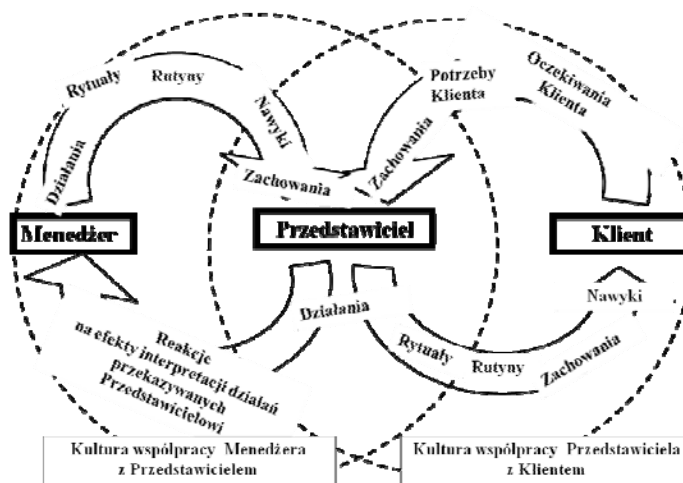
¹⁹⁰ Narzędziami były nazywane określone zwroty Menedżerów, które miały „wydobywać” z Przedstawicieli zaangażowanie. Techniki to całe zestawy narzędzi.

Punktem wyjścia tego procesu jest inicjowanie wdrożenia Przedstawiciela czy Menedżera do zawodu¹⁹¹. W różnych częściach Polski najczęściej stosowano następującą praktykę: aby zostać Menedżerem Zespołu, najpierw trzeba było pracować jako Przedstawiciel – przez przynajmniej sześć miesięcy. W terenie dostrzegałem jednak praktyki spoza tej procedury: zdarzało się, że kandydat do pracy od początku chciał być na pozycji Menedżera Zespołu, a nie zaczynać od podstaw, czyli pracy w roli Przedstawiciela.

Wpływ na kształtowanie Przedstawiciela i Menedżera miał w pierwszej kolejności ten, kto go rekrutował. To on zazwyczaj prowadził kandydata w procesie rekrutacji i selekcji, a w konsekwencji – w procesie wdrożenia. Relacje między Menedżerem i Przedstawicielem w procesie wdrożenia, wpływające na motywację, miały w XYZ kluczowe znaczenie. Powstawała wówczas pętla motywowania, którą przedstawiam na poniżej. Pętla „socjalizowała” Przedstawiciela do wykonywania zadań na rzecz klienta.

Na podstawie badań przygotowałem model charakterystyczny dla budowania kultury współpracy w zespole sprzedaży ubezpieczeń. Zwracam uwagę na to, że to pętla (a nie poszczególne fragmenty działalności Menedżera, Dyrektora i centrali) była elementem decydującym. To w płaszczyźnie przecięcia różnych oddziaływań powstawał oczekiwany poziom motywacji Przedstawiciela i tworzyła się standaryzacja działań – a te dwa czynniki razem pozwalały osiągać rezultaty.

Rysunek 44. Podwójna pętla procesu motywowania Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Finansowego.

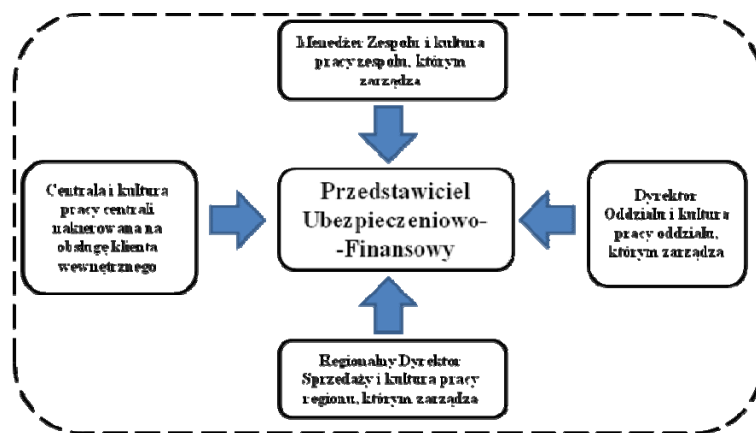


Źródło: opracowanie własne.

¹⁹¹ W trakcie mojej pracy w XYZ (3 lata i 8 miesięcy) akcenty i kształt procesu wdrożenia zmieniały się przynajmniej trzy razy, co oznaczało, że oddziały wypracowywały własne modele procesu wdrożenia, oparte na najlepszych własnych praktykach zarządzających Dyrektorów Oddziałów i Regionalnych Dyrektorów Sprzedaży. Ten element zadziwiał mnie jako mocno niewystandaryzowany w kontekście ogólnej standaryzacji pracy. O standaryzacji czytaj więcej w: A. Krzyżanowski, *Analiza wpływu procesów standaryzacyjnych zachodzących w gospodarce na wzrost dobrobytu społeczeństw na przykładzie systemu Urzędów Pracy w Polsce*, w: „Master of Business Administration”, nr 5 (106), wrzesień – październik 2010, s. 87–105.

Każdy element rytualnych działań indywidualnych i zbiorowych, jakoś ich realizacji *versus* standardy organizacji – wszystko to ma znaczenie z punktu widzenia kultury pracy, a zarazem motywowania. Wpływ elementów jakościowych ma praktyczne przełożenie na jakość współpracy z klientem. To, co wybrzmiewało podczas badań, to niski poziom standaryzacji z punktu widzenia centralizacji procesu i zróżnicowany wpływ podmiotów odpowiedzialnych za motywowanie. Wpływ podmiotów z perspektywy Przedstawiciela przedstawiam na rysunku.

Rysunek 45. Wpływ podmiotów na motywację Przedstawiciela z perspektywy organizacyjnej.



Źródło: opracowanie własne.

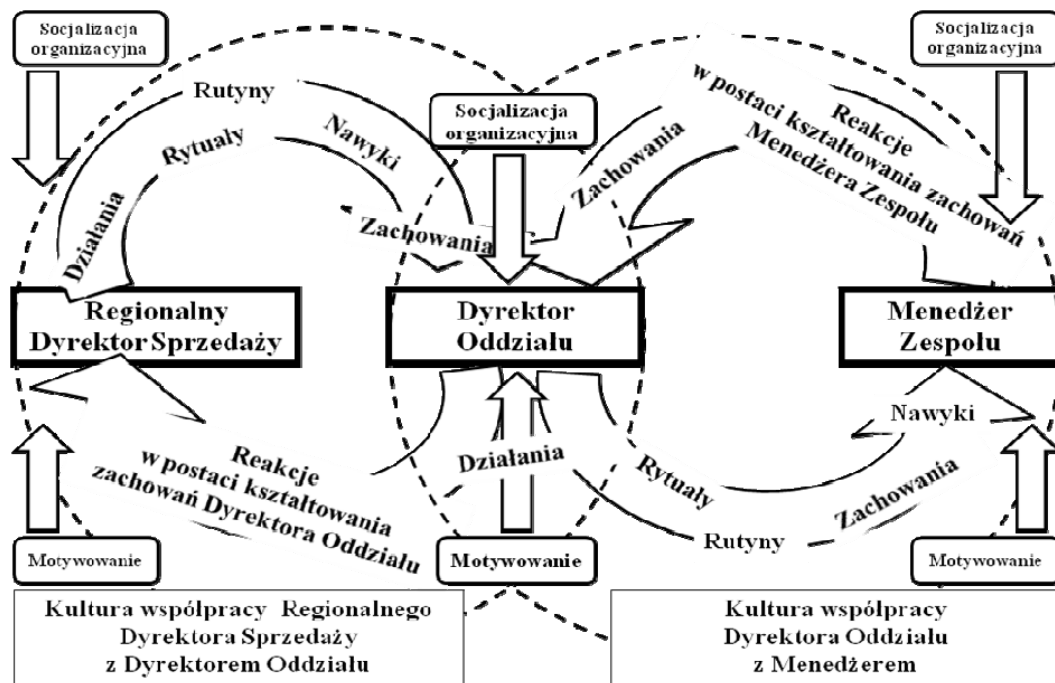
Menedżer Zespołu jest natomiast poddawany socjalizacji w kontekście standardów motywowania realizowanych przez Dyrektora Oddziału i Regionalnego Dyrektora Sprzedaży. W praktyce standardy te również utrzymywały się na zróżnicowanym poziomie.

Oddział na południu kraju, którego Dyrektor i trzech Menedżerów należeli do ścisłej czołówki pod względem wyników w Polsce, nie znajdował odzwierciedlenia w zarządzaniu na poziomie N+2, czyli Regionalnego Dyrektora Sprzedaży – wyniki regionu nie mieściły się w pierwszej krajowej trójce. Tak więc poziom izolowania określonych praktyk zarządczych miał znaczenie pod względem kształtowania kultury pracy, a co za tym idzie – motywacji środowiska, tak ważnej w zespołach sprzedaży ubezpieczeń.

Istniały jednak regiony, w których zmiana Regionalnego Dyrektora Sprzedaży znacząco wpływała na poprawę wyników i standardów pracy, co oznaczało, że wpływ z poziomu N+2 był motywujący dla kadry menedżerskiej na każdym poziomie, aż po administrację w oddziale.

Pod względem socjalizacji Menedżera Zespołu jego pętla motywowania miała kształt podobny do pętli Przedstawiciela, natomiast finalnym odbiorcą działań Menedżera był Przedstawiciel – wykonujący określone nawyki, rytuały i działania.

Rysunek 46. Pętla motywowania Menedżera Zespołu.



Źródło: opracowanie własne.

Rozdział 10. Krąg guziczny: kultura organizacyjna – stale dynamiczna czy stale zmienna?

Ostatni krąg wyłaniający się z terenu badawczego to kultura organizacyjna. Z jednej strony jest ona płaszczyzną przeplataną mikrokulturami członków organizacji, z drugiej – tworzy odrębny świat charakterystyczny dla badanej XYZ, o kształcie wynikającym również z kultury branży.

W toku stosowania podejścia interpretatywnego skupiłem się na zrozumieniu kultury XYZ poprzez uwrażliwienie na pojęcia. Taki uwrażliwiony opis stosowali badacze mocno związani z nurtem interpretatywnym: Kostera, Kołodziej-Dunaś, Konecki, Jemielniak, Czarkowska, Czerska, Krzyworzeka.

W odróżnieniu od pierwotnych i tzw. starych sposobów rozumienia kultury (Krzyworzeka, 2012) w założeniach i próbach definiowania kultury XYZ na osi przewodniej pojawił się „krąg guziczny”, który potwierdził moje obserwacje badawcze na drodze triangulacji danych uzyskanych z różnych źródeł.

Kultura badanej XYZ jako eksplorowany obszar badawczy podążała za zmieniającą się kulturą rynku branży ubezpieczeń i finansów. Obserwowane podczas badań reakcje na zmienne otoczenie przyczyniły się do postawienia ważnego pytania: czy kultura ta jest stale dynamiczna, czy stale zmienna?

Główne zadanie menedżerów to taka ciągła zmiana kulturowa organizacji (Czerska, 2003), która pozwala korygować kurs jej samej i jej członków. W każdej z realizowanych funkcji menedżerowie mają budować i optymalizować działania zespołów ludzkich w instytucjach, niezależnie od stosowanego stylu zarządzania (Follet, 1920; Weber, 1922; Sheldon, 1923; Le Chatelier, 1926; Chester, 1927; Mayo, 1927; Fayol, 1947; Mintzberg, 1960; Koźmiński, Zawisłak, 1979; Kotarbiński, 1982; Pszczołowski, 1982; Scott, Cummings, 1983; Wachowiak, 2001; Holstein-Beck, 2004; Koźmiński, 2004, 2008 2010; Obłój, 2007; Mintzberg, 2012).

Kultura organizacji jest również czynnikiem silnie wpływającym na styl pracy menedżera, zespołu i jego pojedynczych członków. Kultura branży i specyfika pracy wykonywanej przez zespół pracujący z menedżerem będzie miała duże znaczenie w realizacji funkcji przypisanych do roli odgrywanej przez menedżera. Kultury społeczeństwa, organizacji i branży, przenikając się, tworzą trzon realizacji poszczególnych funkcji.

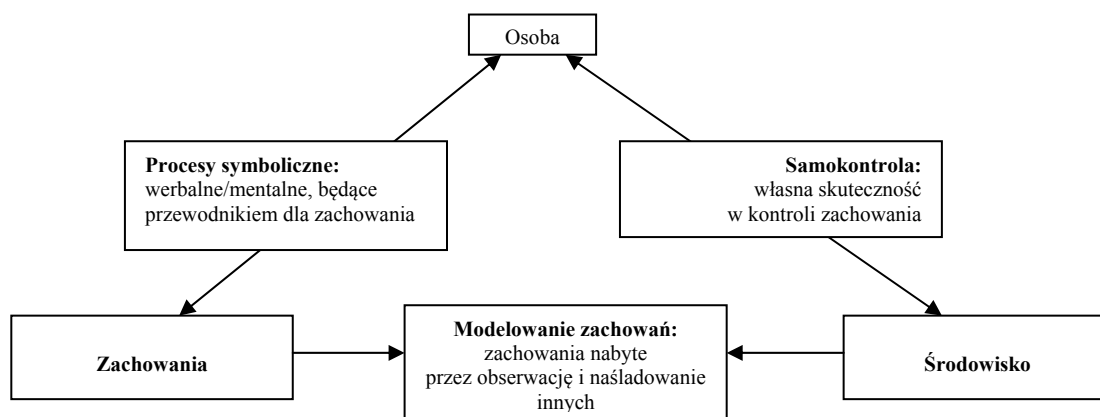
W podejściu Smircich (1983) dotyczącym kultury organizacyjnej charakterystyczna jest strukturyzacja metodologiczna pod kątem zmiennych zależnych i niezależnych. Kultura danego kraju wraz z cechami i wartościami wpływającymi na funkcjonowanie organizacji przypisuje zmienną niezależną – jak u innego badacza (Hofstede, 2007).

Metafora rdzenna, w której organizacja jest kulturą, to trzeci sposób rozumienia problemu. Kostera (2007) podaje ten model jako jedną z możliwości postrzegania kultury, co jest bliskie mojemu podejściu. Złożoność kultur organizacyjnych (a w szczególności ich sprzeczności) kieruje uwagę na dynamikę kultury – szczególnie zaś na obszary, gdzie jej wpływ jest określany jako silny, kształtujący postawy, zachowania, rytuały, symbole, zwyczaje.

Alvesson (2002) uwypuklił w gąszczu definicji kultur organizacyjnych wrażliwość na zróżnicowanie, nieład, sprzeczności. Uchwycenie wszystkich tych wymiarów jednocześnie jest prawie niemożliwe, ale świadomość istnienia wielu twarzy i manifestacji kulturowych w organizacjach otwiera pole dla szerokiego spektrum sposobów „myślenia kulturowego”.

Realizacja funkcji motywowania szczególnie dobrze uwypukla elementy charakterystyczne dla zarządzania zespołami sprzedaży ubezpieczeń. Model Scheina natomiast, a przede wszystkim artefakty behawioralne (ceremonie, rytuały) zwracają uwagę na istotne badawczo podejście, wciąż słabo eksplorowane na gruncie polskich nauk o zarządzaniu (Pawnik, 2007; Jemielniak, 2008; Czarkowska, 2010; Kostera, 2010; Krzyworzeka, 2010; Postuła, 2010; Srokowski, 2011). Te elementy kultury organizacyjnej spotykają innych „aktorów”, czyli pracowników i współpracowników. Świadczy to o zapotrzebowaniu na kulturę zespołu i modelowanie zachowań, które na różne sposoby przekładają się na materię pracy. To modelowanie jest realizowane poprzez zróżnicowane formy oddziaływania, podobnie jak w modelu socjalnego uczenia.

Rysunek 47. Model socjalnego uczenia.



Źródło: Zeffane-Fromholtz, Creed, 2006, s. 124.

Z punktu widzenia kultury jako zmiennej konstruowanej (Jemielniak, 2002) badana XYZ wyraźnie należy do kultur konstruowanych – ze względu na rolę, jaką w badaniu odegrali członkowie organizacji. Jedną ze zmiennych wpływających na konstruowanie kultury była jej dynamika, której badanie metodologią teorii ugruntowanej w znacznym stopniu się sprawdza (Glinka, Gudkova, 2012).

Obraz kultury konstruowanej – zgodnie z takim podejściem – tworzyłem na podstawie danych uzyskanych od członków organizacji. Zawierzyłem im jako badacz ze względu na uzyskanie wglądu w kulturę XYZ. Wszystkie rytualne działania indywidualne i zbiorowe miały znaczenie symboliczne, a jednocześnie osadzone w statusie grupy jako „swojej”, przynależnej etosowi wykonywanej pracy, symbolizowanej w poszczególnych czynnościach.

Kategoria wstępna	Kategoria skoncentrowana
[Badacz]: <i>Takie Twoje koncepty, tak ?</i>	Koncepty
[M2_D21]: <i>Tak, dokładnie, dokładnie, czasami jest tak, że moje spotkania zespołu, tooo... To są luźne spotkania po prostu grupy ludzi, jeżeli, jeżeli jest taka potrzeba, ale na ogół na tych spotkaniach zespołu omawiamy jakieś tam problemy na spotkaniach, chwalili się, co zrobili. Jak jest jakiś fajny kontrakt spisany, to się chwalili, w jaki sposób dotarli do klienta, w jaki sposób przebiegała, przebiegała właśnie praca nad klientem.</i>	Omawianie problemów podczas spotkań z zespołem

Zespół generuje określone zachowania Menedżera, podobnie jak on generuje zachowania podległych sobie ludzi. Kultura konstruowana w ramach XYZ za pomocą rytuałów, nawyków, ceremonii i prezentacji zarządczych jest wciąż stymulowana do dynamicznych zmian i „namalowana obrazem jutra” (Błaszczuk, Czekaj, 2010, s. 481).

Te elementy kultury ułatwiają zrozumienie jej struktury, w ramach której członkowie organizacji integrują własne działania wokół symboli. Same stoją na straży podążania zgodnie z kreowaną kulturą. Rola symboli, statusów, znaczeń, identyfikacji tożsamościowej i przynależnościowej są w ciągłym obiegu kultury pracy Przedstawicieli i Menedżerów.

Z punktu widzenia badacza proces wnikiwania i konstruowania polega „(...) na tworzeniu pewnego wyobrażenia o kulturze, uprawomocnionego przede wszystkim nie autorytetem »rzeczywistości« (uosabianym przez teoretycznie obiektywnego badacza), a autorytetem uczestników kultury” (Jemielniak, 2002, s. 28). Budują oni świat niby odrębny – jak w kilku oddziałach firmy, które zbadałem – a jednocześnie wspólny, integrujący kulturę znaczeń. Filarem działań staje się wspólnota znaczeń, symboli, jak również „wspólna dola” współpracowników XYZ. Uczenie się wzorców kultury zastanej przebiega na podstawie mechanizmów formalnej i nieformalnej socjalizacji i edukacji.

10.1. Społeczne postrzeganie kultury pracy Menedżerów – dwoistość i antydwoistość natury organizacyjnej

Schein (2004), badacz kultury organizacyjnej, wyodrębnił w kulturze kilka wzorców, które zawierają w sobie czynniki behawioralne, i nazwał je poziomami kultury. Poziom pierwszy to artefakty (językowe, behawioralne, fizyczne), poziom drugi – normy i wartości, poziom trzeci – założenia kulturowe. Poziomy te są ze sobą w ścisły sposób powiązane, różnią się stopniem obserwowalności i trwałości.

Schein akcentuje to, na co zwracają uwagę członkowie organizacji w danej kulturze, co jest spoiwem kultury na wymienianych poziomach. To spoiwo jest również różnicowane przez zarządzanie tą kulturą. Ma za zadanie spajać członków organizacji, natomiast „ (...) apel o wspólną odpowiedzialność za firmę” (Kostera, Śliwa, 2012, s. 247) powoduje nierównowagę między rolą organizacyjną a kategorią dystansu. Prowadzi to – jak wskazują autorki – do pojawienia się „syndromu post-amwayowego” (Krzyworzeka, 2010, s. 177-179) oraz „poczucia utraconej autentyczności i wewnętrznej pustki” (Kostera, Śliwa, 2012, s. 248).

Widać to było w pracy oddziałów, kiedy po dynamicznym czasie wprowadzania do pracy, socjalizacji i edukacji Przedstawicieli część z nich, pomimo starań, nie osiągała zadowalających rezultatów. Uzasadnienia własnych niepowodzeń w kuluarach kuchni oddziałowych wybrzmiewały symbolicznie jako *to nie dla mnie*. Będąc w grudniu 2012 r.

na szkoleniu w innej skandynawskiej organizacji, usłyszałem od jednej z uczestniczek, że wykonywała tego typu pracę, jednak jest ona nie dla niej. Kobieta ta wspominała o silnym odbiorze własnych niepowodzeń, o odczuwanej presji na wyniki. Na takie aspekty zwrócili uwagę również Przedstawiciele w badaniu w XYZ.

Co utrudnia Ci osiągać sukces w pracy w Twojej własnej definicji sukcesu?

Nr ankiety

1. brak zdrowia, sił, problemy prywatne (w życiu prywatnym)
2. Moje osobiste problemy
3. Pochmurne dni, duże zaspasy, korki na drodze
4. fakt, że doba ma tylko 24h
5. Chwilowe zniechęcenie, zmęczenie
6. Negatywne postrzeganie zawodu przez polskie społeczeństwo,
7. obecna sytuacja ekonomiczna kraju, lenistwo
8. Konkurencja, niedoskonałe produkty, niska świadomość klientów.

W postrzeganiu przez Przedstawicieli ich własnych wysiłków na rzecz osiągnięcia postawionych celów pojawia się kategoria pierwszej osoby liczby pojedynczej. Badani określają swoje działania jako nieskuteczne, a jednocześnie zależne od własnej postawy.

Co utrudnia Ci osiągać sukces w pracy w Twojej własnej definicji sukcesu?

Nr ankiety

1. Okłamywanie samego siebie.
2. Brak konsekwencji.
3. Słomiany zapał, brak systematyczności, brak konkretnego celu w życiu.
4. Lenistwo.
5. Brak finansów.
6. Brak wiary we własne możliwości.
7. Okresowe lenistwo.
8. Lenistwo.
9. Moje lenistwo.
10. Porażki, brak pomocy.
11. Naciski.
12. Napady lenistwa.
13. Lenistwo.
14. Lenistwo, niesystematyczność.
15. Brak dobrych kontaktów.
16. Czasami brak organizacji czasu, wkurzanie się na niesłowność klientów, przełożonych
17. Też ja.

Na dwoistość natury organizacyjnej wpływ miały również przeszłe doświadczenia związane ze środowiskiem pracy, z „odmiennością profesji i / lub zdobytych doświadczeń” (Glinka, Kostera, Brzozowska, 2012, s. 294). W badaniu uczestnicy uwypuklali to na każdym poziomie struktury XYZ. Wielu Przedstawicieli pracujący w zespołach, których wyniki były na poziomie oczekiwanym albo wyższym, wypowiadało się pochlebnie o podjęciu wyzwania zawodowego.

Co wpłynęło na wybór Twojej drogi zawodowej w roli Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Finansowego w firmie ubezpieczeniowej?

Nr ankiety:

1. Na początku przypadek, później ciekawość i możliwości rozwoju.
2. Możliwość zarobienia dużych pieniędzy.
3. Kontakt z ludźmi; 2. Mobilna praca; 3. Sama decyduję o wysokości wynagrodzenia

4. Nowe perspektywy rozwoju zawodowego oraz aspekty finansowe.
5. Zainteresowanie tematem inwestycji (TFI, Giełda, finanse); 2. Chęć do pracy w sprzedaży; 3. Lubię poznawać nowych ludzi, zdobywać kontakty; 4. Chciałem się rozwijać w dziedzinie finansów.
6. Była to szansa nauczenia się nowego rynku sprzedaży, ponadto pojawiła się perspektywa wyższych zarobków a w trakcie poczucie pewnej misji.
7. Przypadek, poszukiwałam pracy dobrze płatnej.
8. Przypadek – dogodne godziny pracy.
9. Przez przypadek [sic!] trafiłam na rozmowę kwalifikacyjną, po niej zdecydowałam się podjąć wyzwanie. Nie wierzyłam zbyt w te „nieograniczone możliwości finansowe” o których mi mówiono, ale podobał mi się pomysł z założeniem własnej działalności gosp. i prowadzeniem własnego biznesu „pod skrzydłami” innej firmy.
10. nienormowany czas pracy, ponadprzeciętne dochody, praca z ludźmi, wolność w kształtowaniu swojej drogi rozwoju zawodowego.
11. Pieniądze i rozwój.
12. Obserwacja znajomych którzy pracowali dla XYZ. Ich praca uświadomiła mi, że być może i ja sprawdzę się w tej roli.
13. Chęć zmiany w moim życiu oraz możliwość rozwoju.
14. Poszukiwanie stabilizacji finansowej.
15. Chęć pracy w prestiżowej firmie oraz możliwość zarabiania dużych pieniędzy.
16. Możliwość rozwoju i zarabiania pieniędzy adekwatnie do włożonej pracy. Chęć pomocy ludziom w sprawach finansowych.
17. Pieniądze, forma współpracy.
18. Możliwość własnego rozwoju, dobre wynagrodzenie, nienormowany czas pracy, dobra atmosfera pracy w oddziale.

Ci jednak, którzy nie odnosili sukcesów w przeszłości, wskazywali na negatywne doświadczenia jako to, co zaprowadziło ich do branży ubezpieczeniowo-financej i do XYZ.

Co wpłynęło na wybór Twojej drogi zawodowej w roli Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Financej w firmie ubezpieczeniowej?

Nr ankiety:

1. Czysty przypadek, przeczytałem ogłoszenie z propozycją pracy.
2. Uzyskanie nowego zawodu dającego solidne podstawy finansowe. Przez całe życie związana byłam z kulturą, a to nie jest intratne zajęcie.
3. Zwolnienie z pracy, pozytywny wpływ menagera.
4. Przypadkowe wysłanie CV. Po rozmowie kwalifikacyjnej zmotywowało mnie wynagrodzenie oraz praca z ludźmi.
5. Przypadek.

Rytuały, rutyny i nawyki są tymi elementami kultury organizacyjnej, których znaczenia (odczytywane) pozwalają dostrzec – podobnie jak w teorii systemu społecznego Radcliffe-Browna (1961, 2006) – rozumienie jednostki, grupy i organizacji. Konteksty w praktyce rytuałów, rutyn i nawyków umożliwiają zobrazowanie aspektów motywacyjnych osób badanych. Do tego dąży kadra menedżerska, gdy optymalizuje swoje działania na zasobach – elementach kultury, które może zmieniać i kształtować (Czerska, 2003; Obłój, 2007).

Dyrektorzy Oddziałów wskazywali na kulturę kolektywistyczną (Hofstede, 2007) jako dominującą w tego rodzaju zarządzaniu, co również daje wrażenie dwoistości – ze względu na rywalizację w zespołach, a z drugiej strony wspieranie, wzmacnianie podczas

niepowodzeń. Przeplatanie się rywalizacji i wsparcia jako mechanizmów regulacji zachowań w grupie często podkreślano w terenie badawczym.

Co pozwala Ci osiągać w pracy sukces [rozumiany w Twojej własnej definicji sukcesu]?

Nr ankiety

1. Zaplanowanie go, wsparcie rodziny i przełożonych. Wiara i praca nade wszystko!
2. Zaangażowanie, wiara w siebie, wszelkie okazje do podnoszenia kompetencji.
3. Chęć ciągłego rozwoju i bycie jednym z najlepszych.
4. Zgrany zespół ufających sobie ludzi, własne zaangażowanie, odpowiedzialność za siebie i za innych, pasja w działaniu, optymizm, komunikatywność, konsekwencja, „światło w tunelu” dla siebie i dla współpracowników, umiejętność tworzenia dobrej, wspierającej atmosfery, współpracując z innymi.
5. Realizacja celów swoich i moich ludzi.
6. Pracowitość, zaangażowanie, zarządzanie przez przykład, wiedza i przysłowiowy łut szczęścia.
7. Wyjdźmy od definicji, sukces to ciągła droga i cieszenie się nią i osiąganie kolejnych celów jak... już było!
8. Zgrany zespół i wzajemne zaangażowanie, doświadczenie, pewność, że wszystko się uda.

Przy identyfikacji trudności związanych z kulturą pracy badani wskazywali na „wiarę” i jej znaczenie w tym, co robią, oraz na wzajemność, która pozwala budować kulturę współpracy. Jak już wspominałem, zauważali również emocjonalny wymiar pracy.

Co utrudnia Ci go osiągać?

Nr ankiety

1. Czasami brak wiary w niego! Złośliwości, zawiści i zazdrości innych.
2. Brak konsekwencji.
3. Czasami czynniki zewnętrzne, niezależne ode mnie.
4. Staram się nie koncentrować na problemach, a trudno jest rekrutować ludzi podobnych do siebie. Daję bardzo dużo od siebie, więc dużo otrzymuję. Ta wzajemność sprzyja podążaniu do sukcesu w wielu obszarach.
5. Nie uzasadniony demotywuujący „coaching” podcinający skrzydła.
6. Tracenie czasu na nieprzydatne reguły, bezwład organizacyjny, bałagan.
7. Nic!
8. Sytuacja gospodarcza w kraju i moim regionie. Zbyt krótkie doświadczenie na stanowisku dyrektora.

Mayo, prowadzący liczne eksperymenty w Western Electric Company w Hawthorne w latach 1927–1932, doszedł do ważnej konkluzji: uwypuklił znaczenie zachowań ludzi w miejscu pracy i ich wpływu na efektywność organizacji (Griffin, 2004, s. 48). Do takiego rozumienia kultury dążyli badani Menedżerowie XYZ – z tym, że działania kolektywne były tu mocniej ukierunkowane na negocjacje „siłowe”, wypływające z funkcji menedżmentu, a nie z uprawomocnienia pozycji w strukturze poprzez kompetencje i charyzmę.

Kulturowe różnice w oddziałach, wspomniane dwoistości i kolektywizm, który ujawnił się podczas warsztatów prowadzonych w ramach programu „(Wy)grajmy razem!”, stały się elementami wyróżniającymi kulturę badanej XYZ.

10.2. Zmiana kultury XYZ – budzenie kolektywnych mitów

Podczas badań w XYZ miałem wrażenie, jakby kultura organizacji i jej zmiana¹⁹² były rekonstruowane. Dało się to zauważyć, gdy czynnie uczestniczyłem w życiu XYZ, ale i wtedy, gdy celowo obserwowałem organizację z percepcyjnej pozycji „nieuczestnika”. Rekonstruowanie kultury okazało się procesem ciągłym, co zaskakiwało mnie z punktu widzenia zarządzania organizacją. Na podstawie poprzednich doświadczeń badawczych i zawodowych postrzegałem organizację jako stabilny konstrukt, który kumuluje wysiłki swoje i swoich członków w radzeniu sobie ze współczesną niepewnością na wolnym rynku (Koźmiński, 2004; Krupski, 2011; Jędralska, Czech, 2011).

Badania kultury organizacji poprzez obserwację uczestniczącą i nieuczestniczącą praktykowano już w latach 50. i 60. XX w. w brytyjskim Manchesterze. Podmiotem badania były wówczas załogi robotników w fabryce. Antropolodzy pracowali przez połowę roku wraz z robotnikami, wchodzili w ich rozumienie znaczeń i poznawali ich świat od środka. W swoim badaniu znacznie przedłużyłem czas pobytu w XYZ (korzystając z doświadczeń m.in. wyżej wymienionych badaczy).

Z punktu widzenia klasycznych metod badań kultury organizacyjnej w kategorii zmiennej wewnętrznej jako zarządzanej, zmienianej i manipulującej przyglądałem się wartościom, wzorcom zachowań manifestowanym w mitach, rytuałach, opowieściach i legendach językowych, które mogłem zdefiniować jako przejawy kultury dążącej do stawiania się silną (Peters, Waterman, 2011).

Napięcia powstające w XYZ w okresie mojej pracy, integrowanie działań wokół celów, wymuszanie standardów na współpracownikach, brak standaryzacji miękkich i twardych aspektów działalności, dynamika wyrażająca się w symbolach, lokalnych bohaterach, rytuałach, a w końcu – w wartościach, idąc za Hofstede (2007), były próbą uchwycenia rzeczywistości kulturowej XYZ. Rzeczywistość ta – dynamiczna, podobnie jak ruchy Gaussa¹⁹³ w fizyce – dała się opisać dzięki identyfikacji napięć i harmonii wprowadzających w ruch rzeczywistość organizacyjną.

Przejawy kultury jako możliwe do zaobserwowania z zewnątrz są dowodami na istnienie i przebieg wewnętrznego życia firmy. Symboliczne składniki kultury układam

¹⁹² Czytaj więcej w: H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 169–170; S. Sirko, *Podstawy zachowań organizacyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Celnej w Warszawie, Warszawa 2002, s. 107–114; T. Konecki, P. Chomczyński, *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 15–29.

¹⁹³ http://pl.wikipedia.org/wiki/Pole_magnetyczne, pobrano 25.08.2012.

w pejżaz znaczeń, ułatwiających rozumienie i identyfikujących powstające między nimi napięcie.

Ciągła rekonstrukcja w XYZ była dla mnie jako badacza zjawiskiem egzotycznym. Dynamika zmiany wprowadzała chaos – stąd braki merytoryczne we wprowadzanych projektach (np. brak zestawień raportowych dotyczących szkoleń dla Własnej Sieci Sprzedaży XYZ). W terenie dostrzegałem brak pewności co do podejmowanych działań, symbole i rytuały traciły na wiarygodności, były krytykowane (Czerska, 2003). Rozdzwięk pomiędzy działaniami deklarowanymi, rzeczywistymi i pożądanymi wielokrotnie okazywał się znaczny.

Podejmowanie decyzji na podstawie niepełnych danych jest standardem w pracy menedżerów na całym świecie, relatywna granica między niepełnymi a pełnymi danymi pozwala jednak wyznaczyć miejsce, od którego możemy już mówić o działaniach nieprzemyślanych, czasem bardzo ryzykownych, a jeszcze częściej – nieodpowiedzialnych.

Wszystko, co dotyczy pracy zespołowej, a także współdecydowania, poziomych i krzyżowych relacji – jest na czasie. Podejmowanie trafnych decyzji przestało być wyróżnikiem dobrego (skutecznego) kierownika. Dużo ważniejszym wymaganiem jest umiejętność spopularyzowania dobrych decyzji i przekonania do nich innych. Posiadanie tej umiejętności jest zapowiedzią umiejętności zarządzania opinią publiczną (Kowalczewski, 2008, s. 90).

Spopularyzowanie decyzji było dla Menedżerów najwyższym wyzwaniem z punktu widzenia procesu zarządzania. Odnowienie wiary w to, że można pracować lepiej, skuteczniej umawiać się z klientami i częściej doprowadzać do transakcji stało się celem budzenia kolektywnych mitów.

Specyfika kultury stanowi swego rodzaju "osobowość organizacji". Tym silniejsza jest ta osobowość, im bardziej oryginalna kultura, im silniej jest przestrzegana i im większa jest grupa jej "nosicieli", w proporcji do pozostałych członków organizacji. Tak pojmowana kultura zakorzenia się w psychice członków organizacji. Proces ten bywa określany mianem akulturacji lub socjalizacji i polega na wpojeniu kultury jednostce przez grupę. Dokonuje się to poprzez nagrody i kary, którymi grupa dysponuje w stosunku do jednostki. Wśród nagród najważniejsze są: dobrowolnie świadczona współpraca i pomoc w podejmowanych przez jednostkę działaniach, uznanie, prestiż, popularność i wszelkiego rodzaju spontaniczne, honorowe wyróżnienia (Kozłowski, Jemielniak, Jurczak-Latusek, 2009)¹⁹⁴

Działania wyróżniały „osobowość organizacji”, w której miał miejsce wspomniany program „(Wy)grajmy razem!”.

W centrali również dostrzegano niepożądane a jednocześnie wyróżnialne elementy kultury organizacyjnej, co przyczyniło się do stworzenia kodeksu XYZ.

¹⁹⁴ <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/30/id/648>, pobrano 9.04.2013

Tabela 7. Fragment kodeksu XYZ wprowadzonego w 2010 r.

JESTEŚMY JEDNĄ DRUŻYNĄ	
Zmiana podejścia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bądź otwarty na zaproponowane zmiany, jeśli obecne rozwiązanie nie działa prawidłowo, np. rezerwacja biletów do Teatru ▪ W czasie spotkań integracyjnych, kadra zarządzająca powinna spędzać czas z pracownikami, a nie tylko w swoim towarzystwie ▪ Dziel się swoimi pomysłami i wiedzą, aby pomóc w rozwiązaniu problemu ▪ Dziel się swoją wiedzą i doświadczeniem z innymi, nie zatrzymuj wszystkiego dla siebie ▪ Konsultuj swoje pomysły, nie bój się prosić o opinie ▪ Pamiętaj: nie ma głupich pytań ▪ Nawet jeśli problem/pytanie nie jest typowe, spróbuj znaleźć rozwiązanie/osobę odpowiedzialną za tę sprawę ▪ Nie mów – „to nie moja sprawa” lub „tego nie ma w procedurze”
Wsparcie zamiast recenzowania	
Integracja	
Praca zespołowa 1+1=2,5	
Pamiętaj, że praca zespołowa przynosi dodatkową wartość	
Współpraca pomoc	
Nie dziel Firmy na MY i ONI, Firma to MY WSZYSCY, mamy wspólne cele, niezależnie kto w jakim obszarze pracuje	

Już od etapu rekrutacji firmy starają się eksponować istotne dla nich wartości. Wartości te wskazują na wizję akcjonariuszy albo właścicieli, przekazywaną prostym językiem, a jednocześnie z konkretną mocą oddziaływania – wzmocnienia, cementowania sposobów realizacji tych wartości i dowodów na ich istnienie.

Także styl zarządzania i sposoby komunikowania się są aktywnymi składnikami kultury organizacyjnej. W odniesieniu do komunikacji międzyludzkiej w środowisku pracy jako elementu kultury organizacyjnej podążałem za następującą myślą:

(...) język: to wspólne wyrażenia, skróty myślowe, wyrazy trudne do zrozumienia dla kogoś z zewnątrz, formuły lingwistyczne, hasła, zawołania, przydomki, krótkie zwroty, sposób przyjmowania interesantów, klientów, sposób odnoszenia się ludzi do siebie nawzajem (Zbiegień-Maciąg, 2005, s. 46).

Budowanie nowoczesnej kultury sprzedaży stało się hasłem XYZ podczas Kongresu w 2009 r., co ogłosił Członek Zarządu w swoim wystąpieniu. Opowieść na ten temat snuto na tle wyświetlanego filmu o korporacji XYZ, przeplatanego postaciami Billa Clintona, ministra finansów Jacka Rostowskiego, prezydenta Nicolasa Sarkozy’ego wraz z Członkami Zarządu XYZ – co miało pokazać wielkość i skalę przemiany kulturowej, rodzącej się na oczach najlepszych Przedstawicieli i Menedżerów Organizacji. Tworzony wówczas świat można by opisać następująco:

(...) świat wszedł w epokę drugiej rewolucji menedżerskiej, oznaczającej przejście do organizacji posttaylorowskiej. Zmienia się język, tworzą się nowe koncepcje, weryfikacji ulegają stare metody zarządzania (...), sieć, partnerstwo, przedsiębiorstwo rozległe, specjalizacja, alianse, autonomia, empowerment możliwości i zaangażowanie, spójne systemy wynagradzania, organizacja ucząca się, zarządzanie wiedzą i kompetencjami (Kowalczewski 2008, s. 104).

Ta retoryka stale towarzyszyła uczestnikom Kongresu, głównie za sprawą słów: *Ta organizacja będzie najlepszą organizacją sprzedaży w Polsce oraz w tej części Europy. Czy wierzycie w to, co robicie na rzecz klientów?*. Takie pytanie zadał Członek Zarządu, a z sali dobiegło magiczne „tak”.

Jeśli weźmiemy pod uwagę najlepszych Przedstawicieli w XYZ, to ich spojrzenie na wartości, do których przywiązują wagę, zostało wyraziście przedstawione w ankietach.

Jakie Twoje umiejętności doceniasz w swojej pracy najbardziej?

Nr ankiety

- 1: Komunikatywność i budowanie relacji.
- 4: Komunikatywność i dążenie do rezultatów.
- 5: Dążenie do rezultatów i rozwój zawodowy.
- 6: Wysokie standardy etyczne, konsekwencja, perfekcyjność – dążenie do niej.
- 7: Komunikatywność.
- 8 Jestem bardziej pewna siebie w budowaniu relacji poprzez łatwość nawiązywania kontaktów.
- 9: Umiejętności sprzedażowe, budowanie relacji z klientem, komunikatywność, wiedza produktowa.
- 10: Empatia, otwartość, komunikatywność, uczciwość !!!
- 11: Komunikatywność, szczerłość, otwartość.
- 12: Lubię kontakt z ludźmi.
- 13: Komunikatywność, budowanie dobrych relacji, rozwój zawodowy.
- 14: siła przebiccia, kooperatywność.
- 15: Komunikatywność, budowanie relacji z innymi.
- 16: Otwartość i szczerłość oraz wzbudzanie zaufania.
- 17: Rzetelność, kompetencje, etyką zawodową.
- 19: Komunikatywność i dążenie do rezultatów.
- 20: Zorganizowanie, konsekwencja i wiedza merytoryczna.
- 21: Empatia, pracowitość, szybkość podejmowania decyzji.
- 22: Komunikatywność.
- 23: Konkretność, profesjonalizm, prawdomówność.
- 24: Normalność.

W odniesieniu do symboliki w kulturze organizacyjnej Zbiegień-Maciąg (2005) wymienia: symbolikę architektoniczną, czyli wystrój wnętrz, rodzaje przedmiotów umieszczonych na biurkach itp., symbolikę fizyczną, czyli *dress code*, identyfikatory, makijaż itp., symbolikę statusów (pozycji społecznej), czyli przywileje służbowe, samochód, elitarne kluby.

Połączyński (1989) wskazuje natomiast na sześć kategorii symboli statusu: funkcja w organizacji, przedmioty i emblematy w biurze, rozmiar biura i jego lokalizacja, liczba sekretarek, przywileje dla VIP-ów, sam prestiż rozumiany jako wartościowy awans.

Symbolika miała znaczenie w badanej XYZ, gdzie duże znaczenie przypisywano kwalifikacji. Kwalifikacja wiązała się z przywilejami, takimi jak wyższe wynagrodzenie bazowe czy wyjazdy – nagrody.

Wielokrotnie podczas wizyt w oddziałach dostrzegałem znaczną zmianę w wyglądzie kwalifikowanych Przedstawicieli i Przedstawicielek. Pojawiał się zazwyczaj nowy strój służbowy: u mężczyzn – garnitur, u kobiet – garsonka.

Dość łatwo dało się także zauważyć ekspozycję takich przedmiotów, jak firmowe długopisy, wizytowniki, skórzane piórniki, zegarki wysokiej jakości, krawaty i dodatki¹⁹⁵.

Jedną z praktyk wyróżniających Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych była treść na wizytówkach, których Przedstawiciele XYZ mieli w różnych częściach Polski kilka rodzajów. Tytuły „Architekt Finansowy”, „Specjalista ds. Otwartych Funduszy Emerytalnych”, „Specjalista ds. Inwestycji” czy „Specjalista ds. Ubezpieczeń Życiowych” miały budować wiarygodność wobec klientów – wielu Przedstawicieli pracujących dłużej w zawodzie specjalizowało się w konkretnym zakresie działalności XYZ. Ta ekspozycja miała największe znaczenie właśnie dla klientów, ponieważ opierała się na mechanizmie tzw. społecznego dowodu słuszności, związanym z kontaktem ze specjalistą w danej dziedzinie.

Ze względu na ekspozycję symboli statusów w miarę osiągnięć Przedstawicieli Menedżerowie wskazywali na cele związane z finansami – takie jak mieszkanie, samochód i wyższa stopa życiowa. Zaznaczali czynniki i środki, które Przedstawiciele powinni w tym zakresie zastosować:

Co pozwala Twoim Przedstawicielom osiągać sukces?

Nr ankiety

2: Ich własne cele.

6: oparcie działań na pozytywach.

7: To, że mi ufają i wykonują moje polecenia.

9: Ich własny cel, umiejętne pokierowanie w celu jego osiągnięcia.

13: Determinacja do konieczności zarabiania pieniędzy.

17: Dobre wyniki i gratyfikacja finansowa.

18: – Aspiracje finansowe.

Pytani o to, co staje Przedstawicielom na drodze do sukcesu, Menedżerowie wyraźnie wskazywali na zmiany, w kulturze, dynamikę i ciągłą rekonstrukcję:

¹⁹⁵ W 2009 r. prowadziłem szkolenie dla Menedżerów Zespołów XYZ, podczas którego jeden z uczestników dzielił się opowieściami dotyczącymi roli, jaką w społeczności lokalnej odgrywają symbole statusu w zawodzie związanym z ubezpieczeniami. Opowiadał, jak co roku odwiedza klientów (jest Menedżerem, ale zajmuje się też sprzedażą produktów ubezpieczeniowo-finansowych), którzy są z nim od pięciu lat. Zna tę rodzinę od momentu narodzin dziecka, które – gdy widziało na sąsiedniej ulicy przejeżdżający samochód marki Audi i „pana” – dzieliło się z rodzicami spostrzeżeniem: „Mamo, pan od ubezpieczeń i finansów jechał dziś na mieście. Kiedy będzie u nas?”. Przez ten przykład Menedżer wskazywał na identyfikację jego osoby jako „Pana od ubezpieczeń i finansów” z dobrą marką samochodu i garniturem, w którym chodził na co dzień.

Co utrudnia im go osiągać?

Nr ankiety

- 1: Zbyt częste zmiany, krytyka, ostra ocena.
- 2: Rutyna.
- 3: lenistwo i brak odpowiedzialności.
- 4: Tzw. „doły” z których trzeba się wydostać.
- 5: brak pomysłu (planu) co ma robić.
- 6: popadanie w przesadność.
- 7: lenistwo, które każdego czasami dopada.
- 8: Lenistwo, niezorganizowanie, brak konsekwencji, brak celu.
- 9: „Sznurka nie popchniesz”.
- 10: Brak konsekwencji i zapału.
- 12: Lenistwo i zniechęcenie.
- 13: Rutyna i myśli, że są mistrzami świata.
- 17: Lenistwo.
- 18: Ograniczenia.

O symbole pracownicy ubiegają się wraz z rosnącym stażem i nabytym doświadczeniem. Są to elementy spajające (jeśli mówimy o kulturze jako takiej), ale symbole statusów są obiektami powszechnego pożądania, co w praktyce oznacza rywalizację o nie. Nie są wówczas elementami spajającymi całość, a raczej integrującymi wokół pożądania zmiany stanu w kontekście określonego dobra.

Kolektywne mity dotyczące spajania kultury wewnątrz XYZ oparte były głównie na przekonywaniu się nawzajem w rozmowach do słuszności obranej drogi zawodowej. Całe cykle sesji dla Menedżerów poświęcano umiejętnościom związanym z budowaniem motywacji, opieraniu się porażkom, jak również dostrzeganiu aspiracji finansowych¹⁹⁶. Z tego punktu widzenia XYZ była miniaturowym społeczeństwem w obszarze sprzedaży, „(...) którego odbiciem są różne wzorce działania, język, sposób rozumowania, prawa, role, rytuały, zwyczaje, ceremonie, normy, folklor, opowiadania, przekonania, mity itd.” (Morgan, 1983, s. 18).

Jeśli spoglądam na kulturę XYZ jako kulturę kolektywnych mitów, to jest to kontekst socjologiczny, w kontekście psychologicznym natomiast kultura ta zakładała wpływ na procesy poprzez kształtowanie zachowań.

¹⁹⁶ „Aspiracje finansowe” – termin ten w trakcie trwania programu „(Wy)grajmy razem!” nabrał znaczenia kulturotwórczego, ponieważ taki tytuł nosiło jedno z narzędzi stosowanych w procesie zmiany nawyków pracy Przedstawicieli, za który odpowiedzialni byli Menedżerowie Organizacji. Narzędzie skonstruowano jako mapę obecnej sytuacji finansowej Przedstawiciela, a następnie wyznaczenie (z informacji uzyskanych i uzupełnianych przez niego samego) aspiracji finansowych, czyli ile chce docelowo miesięcznie zarabiać. Założenie narzędzia dotyczyło pobudzania Przedstawicieli, by poprzez zwiększoną aktywność w pracy z klientami otrzymywali większe prowizje od sprzedaży.

Tabela 8. Konteksty kultury w organizacjach.

Kontekst socjologiczny	Kontekst socjologiczny XYZ	Kontekst psychologiczny	Kontekst psychologiczny XYZ
Wspólne ideały, symboliczne środki wyrazu. Kulturowy system zależności	Kolektywna „wiara w ubezpieczenia i planowanie finansowe”. Kolektywne <i>sales talk</i> i <i>management talk</i> , aspiracje finansowe, prezentacje zarządcze sterujące emocjami wokół osiągniętych wyników	Schemat interpretacyjny Indywidualny system zależności	Standardy pracy w programie podnoszenia jakości sprzedaży produktów ubezpieczeniowo-finansowych. Role w programie na każdym etapie jego realizacji, np. Dyrektor Oddziału jest coachem dla Menedżera z oddziału w innej części Polski
Dzięki funkcjom kultury systemy społeczne uzyskują: – ciągłość – ponadczasową stabilność – sterowanie – obecną stabilność – integrację poszczególnych członków – tożsamość grupy społecznej	Przesłanie Prezydenta XYZ jako budowanie ciągłości standardów XYZ na świecie. Kolektywna zgoda co do potrzeby zmian poprzez program „(Wy)grajmy razem!” Szkolenia, Konferencje, Kongresy i <i>conference call</i> z zarządzającymi Wzmacnianie tożsamości poprzez inicjowanie wspólnych ważnych zagadnień i rozwiązań, np. dotyczących Otwartych Funduszy Emerytalnych dla rządu polskiego	W ramach kultury znaczenie ujawnia się w relacjach i jest intersubiektywne, jednostki negocjują znaczenie. Negocjacje jako ustalanie kierunku i targowanie się. Prowadzi to do następującego procesu interpretacji: proces – negocjacje – znaczenie – określenie sytuacji – zachowanie	Praca Menedżerów i Przedstawicieli nad poszczególnymi technikami sprzedaży Analiza wyników badań Boston Consulting Group dotyczących Własnej Sieci Sprzedaży, prezentacja wniosków i nadawanie wag poszczególnym działaniom

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bjerke, 2004, s. 31.

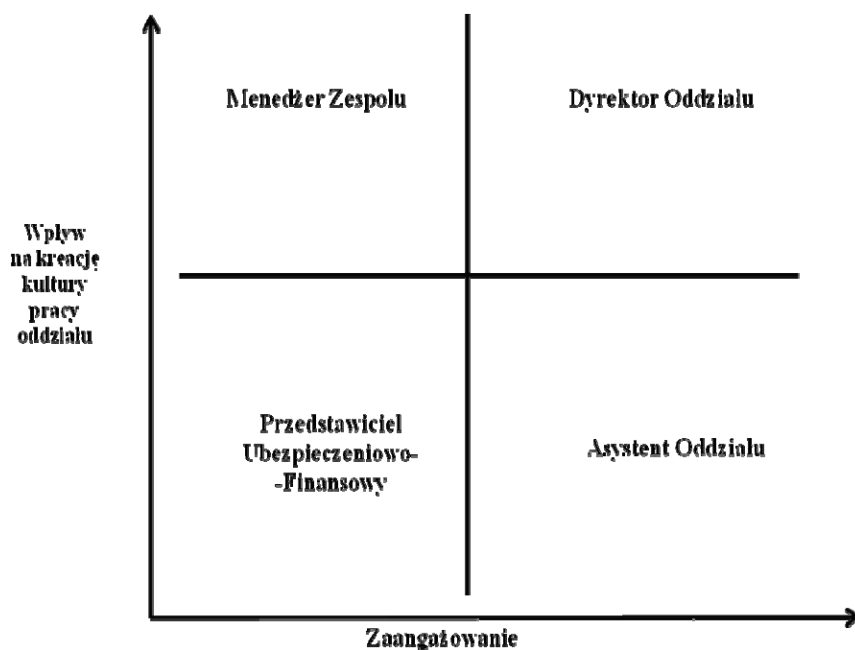
Kolektywne mity stały się spoiwem trwania w zmianie w XYZ, pośredniczyły między członkami organizacji a zewnętrznym rynkiem zmian (Bjerke, 2004), takich jak chociażby zmiana dotycząca zamknięcia rynku Otwartych Funduszy Emerytalnych.

Niepewność i brak standaryzacji, ważne elementy klimatu organizacyjnego, zdomowały się w XYZ na dobre. Część Menedżerów Organizacji stosowała wówczas praktyki pozwalające na zbudowanie pomostu między centralą (kojarzącą się z chaosem, brakiem standardów, otrzymywaniem sprzecznych informacji) a terenem, polegającego na selekcjonowaniu informacji przekazywanych podwładnym. Dyrektorzy w XYZ starali się poradzić sobie z tą sytuacją – przykładowo tworzyli z własnych działań „sito”, które selekcjonowało informacje nadchodzące z centrali. W związku z takimi działaniami kultura była stale zmienna w kontaktach z centralą, a stale dynamiczna w kształtowaniu kultury

oddziału i poszczególnych zespołów. Jednak to Menedżerowie Organizacji mieli realny wpływ na kreację kultury wewnątrzoddziałowej (czego doświadczyłem w trakcie badań).

Polityka awansów natomiast czasami wskazywała na praktykę kariery od stanowiska Asystenta / Asystentki do Dyrektora Oddziału, co stanowiło sygnał dla całej Własnej Sieci Sprzedaży, że jest to możliwe. Na poniższym rysunku wskazuję zależność między wpływem na kreowanie wewnętrznej kultury pracy oddziału a oczekiwanym zaangażowaniem.

Rysunek 48. Zależność zaangażowania i wpływu na kreację kultury organizacyjnej oddziałów XYZ.



Źródło: opracowanie własne

Rozdział 11. Etyka w zarządzaniu zespołem sprzedaży

„Wielkie społeczeństwa to społeczeństwa, w których ludzie biznesu przywiązują wielką wagę do swych funkcji” – powiedział Whitehead (za: Gasparski, 2007, s. 27).

Kryzys finansowy, który rozpoczął się w połowie 2007 r. głośnym upadkiem banku GP Morgan w Stanach Zjednoczonych, wymusił redefinicję takich pojęć jak „zaufanie” i „etyka” w pracy banków, ubezpieczycieli i wszelkiego rodzaju instytucji finansowych.

Gdy w latach 2002–2007 akcje, fundusze inwestycyjne i pochodne instrumenty finansowe przeżywały hossę, instytucje, „uśpione” wysokimi wynikami na rynkach (ciągle wzrastającymi w tamtym czasie), zapominały o cyklach oraz ich konsekwencjach. Menedżerowie instytucji, szczególnie w obszarach związanych z dystrybucją produktów finansowych, budowali strategiczne szklane góry, których fundamenty znali w mniejszym czy większym stopniu z historii ekonomii.

Plany wyznaczone przez instytucje finansowe, podbudowane dobrą koniunkturą w Europie i Stanach Zjednoczonych, były wspierane przez agresywny marketing – w celu nasycenia rynków, które, jak się wydawało, jeszcze długo pozostaną nienasycone. Retoryka napiętych celów (Mazur, 2010, s. 145) stała się w zarządzaniu czymś powszechnym, użytecznym ekonomicznie w kontekście tworzenia wartości dla akcjonariuszy.

11.1. Dylematy etyczne w pracy Menedżera Zespołu Sprzedaży

Zmiany na rynkach doprowadziły do sytuacji, w której zobowiązania finansowe, takie jak kredyty, ubezpieczenia na życie albo tzw. produkty inwestycyjno-ochronne, proponowano klientom nawet bez sprawdzania, czy rzeczywiście mogą je spłacać. „A menedżerowie, którzy potrafili wyśrubować wynik finansowy firmy, których rady nadzorcze były gotowe kupić za każde pieniądze, zyskiwali status celebryty” (Mazur, 2010, s. 145), jak wypowiada się Obłój. Realne potrzeby klientów zostały zepchnięte na margines, całą przestrzeń wypełniał zysk mierzony przypisem składki w ubezpieczeniach i wartość brutto – mierzona konkretnymi depozytami.

Co ciekawe, wielu klientów miało poczucie satysfakcji z kontaktu z doradcą, który – szczególnie w obszarach związanych z inwestycjami – obiecywał, a często dawał psychologiczną pewność osiągnięcia wysokich wyników. Prowadziło to do pozyskania grona klientów, którzy w żadnej innej sytuacji otoczenia rynkowego nie byłiby w stanie wziąć na siebie takich zobowiązań.

W początkach 2008 r. media skierowały szczególną uwagę na instytucje finansowe. Wzbudzo powszechną panikę dotyczącą spadających cen akcji, a w konsekwencji – funduszy inwestycyjnych. Co istotne, media dopiero po kilku miesiącach zajęły się edukowaniem konsumentów na temat cykli koniunkturalnych i innych mechanizmów ekonomicznych, których precyzyjne przewidywanie jest możliwe w dłuższym horyzoncie czasowym, a nie w incydentalnych wnioskach ekonomistów na wolnym rynku.

Ale to menedżerowie instytucji finansowo-ubezpieczeniowych już dużo wcześniej byli odpowiedzialni za uświadamianie współpracowników, ich edukację w obszarze rozwiązań proponowanych klientowi oraz precyzyjnego wyjaśniania działania produktów ubezpieczeniowo-finansowych.

Ta sytuacja daje możliwość skonfrontowania myśli ekonomicznej z myślą etyczną dotyczącą wykonywania pracy na rzecz klientów, którzy zarządzają przecież własnymi depozytami. Odpowiedzialność menedżerów za proces kształtowania współpracowników (również w kontekście etycznej kultury pracy) jest uzależniona od kultury danej organizacji czy instytucji.

Typy moralności menedżementu w kontekście zachowań organizacyjnych i procesu ich kształtowania scharakteryzował Carroll (za: Mazur, 2010, s. 151). Niemoralny menedżment to kategoria kierująca się negowaniem tego, co jest uznane za moralne w powszechnej przestrzeni społecznej (charakterystyczne dla czasów przed kryzysem finansowym). Amoralny menedżment natomiast umieszcza działalność menedżerów poza kontekstem moralnym. Wiąże się to zazwyczaj z brakiem percepcji moralnej albo samej świadomości etycznego realizowania zadań i celów. Moralny menedżment to kategoria charakterystyczna dla menedżerów realizujących standardy etyczne, w której przywództwo zarządu jest etyczne w praktyce i z natury. Ta ostatnia grupa, jak pokazują badania, jest w zdecydowanej mniejszości organizacyjnej i instytucjonalnej w Polsce.

„Dość często wyrażane jest przekonanie, że przestrzeganie przepisanych prawem norm i zasad działalności gospodarczej jest równoznaczne z etycznym uprawianiem biznesu” (Gasparski, 2007, s. 173). Działania rynków ubezpieczeniowo-finansowych w Polsce reguluje Komisja Nadzoru Finansowego podlegająca Ministerstwu Finansów, która w ustawie z dnia 7 lipca 2005 r., dotyczącej edukacji Agentów Ubezpieczeniowych, w ust. 10 pisze o etyce: „etyka zawodowa agenta ubezpieczeniowego: a) przestrzeganie reguł prawnych, b) tajemnica zawodowa, c) konflikt interesów, d) kontakty z klientem,

e) minimalny zakres informacji udzielanych ubezpieczającym”¹⁹⁷. W podpunkcie e) zdecydowanie podkreślono minimalny, a nie maksymalny zakres informacji możliwych do transparentnego przedstawienia rozwiązania klientowi. Czy odpowiedzialność należy zatem do ustawodawcy, czy jednak do menedżerów?

Pod koniec 2007 r. wiele artykułów w światowej prasie opisywało przypadki ogromnych strat poniesionych przez klientów instytucji finansowych z powodu recesji. W dużej części było to spowodowane emocjami i brakiem wiedzy klientów z zakresu mikro- i makroekonomii. Nie tylko jednak brak wiedzy, lecz także konkretne nieetyczne działania samych instytucji finansowych spowodowały pęknięcie w skali makro.

Jeden z byłych szefów placówki kolejnego banku z irytacją wspomina szkolenie na temat, jak „przywiązać” klienta. Tak je relacjonuje: – Nie dajcie klientowi uciec, gdy już wziął pierwszą pożyczkę. Proponujcie mu kolejną, do tego kartę kredytową, kredyt na koncie. Jak będziesz spłacał już kilka kredytów, dokładnie monitorujcie spłatę rat. Gdy tylko będą opóźnienia, proponujcie kredyt konsolidacyjny. Klient, który go weźmie, jest wasz! Nie uwolnij się od banku przez długie lata (Mazur, 2010, s. 153).

Widać wyraźnie, jak wdrażano mechanizmy niemoralnego menedżmentu.

W czasie hossy „doradztwo” i przedstawianie informacji przez pracowników oraz współpracowników instytucji finansowych ograniczało się do metod sprzedaży „gorących bułeczek”. Klient, zwiedziony ich zapachem, podejmował decyzję równie szybko i emocjonalnie, jak w czasach bessy likwidował dane zobowiązanie finansowe czy wycofywał depozyty z banku.

Kary związane z przedwczesnym wypłacaniem depozytów z banków – przed upłynięciem terminu np. produktu promocyjnego opartego na wpłatach – były i są rzędu 100–110 % w najbliższym czasie po podpisaniu umowy aż do 10–20% w perspektywie 8–10 lat.

Tymczasem osoby i instytucje powinny mieć możliwość inwestowania w produkty finansowe, które gwarantują pewne zyski i umożliwiają nawadnianie pól, odbudowywanie domów, opłacanie dzieciom edukacji i przewożenie towarów na targ. Inwestorzy powinni też mieć możliwość oceny ryzyka i zysków nie tylko na podstawie korzyści finansowych, ale też na podstawie innych wartości, które uznają za istotne (Drayton, Budinich, 2011, s. 66).

Czas bessy naznacza makroekonomiczne decyzje przedsiębiorstw i konsumentów bardziej chętnym kierowaniem strumienia depozytów od siebie niż do siebie. „Do siebie” nie jest tu psychologicznie banalne, ponieważ komfort związany z przepływem środków z gospodarstw domowych do rynku jest znacznie bardziej prawdopodobny niż w jakichkolwiek innych warunkach.

¹⁹⁷ Dziennik Ustaw nr 125, rozporządzenie Ministra Finansów, ustawa z dnia 7 lipca 2005 r.

Działają tu cztery różne percepcje podmiotów uczestniczących w decyzjach związanych z funkcjonowaniem instytucji finansowych i konsumentów.

Pierwsza jest perspektywa korporacji, globalnych instytucji finansowych, które, tworząc rynek, jednocześnie go stymulują i wpływają na zachowania konsumentów w celu pozyskania możliwie największego wolumenu odbiorców produktów finansowych bądź ubezpieczeniowych. Ich celem jest oczywiście optymalizacja zysku, z niewielkim tylko udziałem polityki CSR (*Corporate Social Responsibility*), która stała się polityką społecznie pożądaną.

Nizej w hierarchii rynkowej jest działalność menedżerów dystrybucji, którzy, przyjmując określone plany na każdy kwartał roku, mają za zadanie wypracować wraz ze swoimi zespołami jak największy zysk ze zróżnicowanych produktów oferowanych klientom.

Trzecia perspektywa dotyczy działalności zespołów i każdego współpracownika. Ten ostatni na poziomie tożsamości organizacyjnej czuje się bardziej współpracownikiem świadczącym usługi na rzecz towarzystwa ubezpieczeniowego niż jego pracownikiem. Sama forma współpracy nie tworzy więc odpowiedzialności za działania w firmie, a raczej pobudza do odpowiedzialności za własne, jednostkowe działania na rzecz klientów¹⁹⁸. Jest to jednocześnie mocna i słaba strona powierzenia odpowiedzialności współpracownikom. Nie czują się oni odpowiedzialni za swoje postępowanie w takim stopniu jak pracownicy firmy. Mocna strona to kontekst prowadzenia własnej działalności gospodarczej, która wzmaga partykularną odpowiedzialność za własne czyny na rzecz klienta, również w rozumieniu prawnym.

Czwarty poziom to perspektywa klienta instytucji finansowo-ubezpieczeniowej. Jego świadomość w obszarze oferowanym przez firmę jest wzbogacona danymi z mediów, nie zaś specjalistyczną wiedzą na temat rynków finansowych, w których uczestniczą produkty tworzone przez korporację.

Jak pokazują doświadczenia kryzysu i współczesnych problemów gospodarczych w Europie, przeszłe działania okazały się zbyt optymistyczne z punktu widzenia makroekonomicznego. Mikroekonomia natomiast, w ramach której odbywają się transakcje między menedżerem a współpracownikiem i między współpracownikiem a klientem, pokazuje, że „ (...) czas, aby branża finansowa opracowała mądre sposoby inwestowania w świat i ludzi, którzy chcą go zmieniać” (Budnich, Drayton, 2011, s. 67).

¹⁹⁸ O tym pisałem na etapie wyjaśniania zagadnienia tożsamości organizacyjnej.

Na tej drabinie działań kwestie etyczne mają i powinny mieć znaczące miejsce, co od wielu lat podkreślał dr Lesław Paga, były prezes firmy Deloitte&Touche Polska, gdy eksponował znaczenie zaufania jako regulatora rynku usług finansowych. Spadek poczucia ekologicznej współpracy u konsumentów i instytucji finansowych spowodował kryzys zaufania i zarazem wzrost roli tego pojęcia w ostatnich czterech latach.

Rola menedżerów w instytucjach finansowo-ubezpieczeniowych jest kluczowa z punktu widzenia kształtowania współpracy z klientami. To przecież menedżerowie, kształtując i egzekwując jakość doradztwa na rzecz klientów, są ambasadorami kultury finansowej w społeczeństwie.

Od jakości uświadamiania poprzez rozmowę, jakie bezpieczeństwo finansowe mają klienci oraz na ile rodziny i bliscy są zabezpieczeni na wypadek, gdyby danej osoby zabrakło, zależy jakość pracy przedstawicieli. Menedżerowie i członkowie ich zespołów sami są przecież od dawna (albo będą za chwilę) także w roli klientów instytucji ubezpieczeniowo-finansowych.

Zadaniem etyki biznesu nie jest więc misjonarstwo polegające na nawracaniu „ludożerców” biznesu na wegetarianizm gospodarczy. Zadaniem tym jest wskazanie (co najmniej) tego, że prócz tych, którzy uznają perspektywę obojętnego moralnie działania gospodarczego, są również – wcale liczni, także wśród ludzi biznesu tacy, którzy uznają konieczność uwzględniania ram moralnych tej działalności (...) Co więcej, nawet ów obojętny (jak mu się wydaje) moralnie biznesmen, gdy występuje na rynku w roli konkurenta czy konsumenta, pragnie – w swoim sercu serc – aby innych ludzi biznesu, z którymi ma do czynienia, cechowała „zwykła przyzwoitość” oraz by nie sprzeciwiali się sprawiedliwości dystrybtywnej (Gasparski, 2007, s. 45–46).

11.2. Badania jakościowe w korporacji ubezpieczeniowo-finansowej, czyli dylematy „drażliwych” i „niedrażliwych” pytań

W badaniach, które przeprowadziłem w terenie, kwestia etyki dotyczy również sfery związanej z zarządzaniem ludźmi. Badania tak drażliwej poniekąd problematyki jak rytuały w procesie zarządzania zespołami sprzedaży ubezpieczeń mają w tym zakresie trzy ważne aspekty.

Jednym z nich są Menedżerowie instytucji ubezpieczeniowo-finansowej, pytani o zakres ich pracy dotyczącej wpływu na postawy i zachowania współpracowników. Z drugiej strony ci współpracownicy są pytani o to, w jaki sposób są organizowani przez Menedżera. Trzeci aspekt to pytania do Menedżerów wyższego szczebla, którzy wpływają na zachowania Menedżerów średniego szczebla oraz bezpośrednio na Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych.

Prowadzenie badań zgodnie ze standardami jakości może wpłynąć na kwestie etyczne¹⁹⁹, a na ten element działalności badawczej szczególnie zwracam uwagę. Dzięki wykorzystaniu różnych metod – badanie wstępne, wykluczenie okoliczności, które mogłyby zaburzać otwartość wywodów badanych na każdym etapie badania, organizacja wywiadów pogłębionych, ich nagrywanie i dbałość o zniszczenie nagrań po spisaniu, konfrontowanie odpowiedzi z ankiet podczas wywiadu pogłębionego (mimo anonimowości badani mogą usłyszeć od badacza własne wypowiedzi z ankiet, co bywa dla nich trudne) – jakość dostarczonych danych jest wysoka.

Elementarny dylemat wielu Menedżerów dotyczy granicy między tym, gdzie kończy się realna Analiza Potrzeb Klienta, którą przeprowadza Przedstawiciel kształcony przez Menedżera, a rozwiązaniem w postaci oferty polisy ubezpieczeniowej. Myśląc w tym kontekście, trzeba pamiętać o prowizji – to przecież na jej podstawie Przedstawiciele i Menedżerowie są wynagradzani. Pokusa dotycząca „zakładania” składek za klienta jest znaczna, nie wspominając już o nieodpowiednim doradztwie zawyżającym składki. Prowadzi to do zwiększenia dochodów współpracowników.

Pytania do Menedżerów o ich działania wobec Przedstawicieli, jak również pytania do Dyrektorów Oddziałów powodują u nich refleksję nad własnym wpływem na kształtowanie postawy Przedstawicieli. Najistotniejszym aspektem badania tej relacji jest pojęcie „partnerstwa w rozmowie”²⁰⁰. To istotne z punktu widzenia relacji, w której pojawiają się pytania o tematy kłopotliwe, takie jak opinia na temat samego siebie, swojego postępowania, jak również postępowania przełożonych. Wymaga to zachowania pełnej anonimowości, o którą zadbałem.

Menedżerowie Organizacji wypełniali ankiety pod koniec prowadzonego przeze mnie szkolenia. W sali obecny byłem ja i jedna osoba z innej komórki organizacyjnej. Odpowiedzi na pytania o to, jakiego rodzaju zachowania Menedżerowie nagradzają czy na ile uwzględniają proces monitoringu, kontroli i edukacji w trakcie przygotowania do pracy z klientami są potrzebne badaczowi, a jednocześnie powinny zostać objęte absolutną dyskrecją. Odpowiedzialność jest tu znacząca, ponieważ klienci powierzają swoje pieniądze firmie, a Menedżerowie uczą Przedstawicieli, w jaki sposób etycznie doradzać.

¹⁹⁹ Czytaj więcej w: U. Flick, *Jakość w badaniach jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 32–33, oraz: S. Ciuk, D. Latusek-Jurczak, *Etyka w badaniach jakościowych*, w: *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, D. Jemielniak (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 23–39.

²⁰⁰ Czytaj więcej w: U. Flick, *Projektowanie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 144, oraz: A. Stasiak, A. Gendziwił, *Projektowanie badania jakościowego*, w: *Badania jakościowe. Podejścia i teorie, op. cit.*, s. 1–21.

Anonimowość stała się moim wyzwaniem również w wywiadach pogłębionych prowadzonych z Menedżerami oraz w mniejszej części ankiet dla Dyrektorów Oddziałów. W celu zwiększenia anonimowości poprosiłem o przekazanie ankiet podczas najbliższego spotkania, a następnie umieściłem dane w taki sposób, by identyfikacja była trudna. Dodatkowo zrezygnowałem z umieszczania w metryczce miasta, w którym pracują badani.

Dylematy tego typu pojawiają się szczególnie w badaniach dotyczących zdrowia i trudnych problemów społecznych. Czerpałem więc z doświadczeń nauk społecznych, uwrażliwiających badacza na tematy kłopotliwe. Naruszenie zasad poufności²⁰¹ może bowiem wpłynąć na ogólne nastawienie respondenta do badań.

Wielokrotnie, jak w historii doktorantki Sally z książki Silvermana (2009, s. 51), do badań potrzebna jest specjalna zgodna od stowarzyszenia czy instytucji regulującej w danej branży kwestie etyczne dotyczące poufności.

Babbie (2003, s. 516) pisze o sprawie ważnej szczególnie w badaniu relacji podwładny – przełożony:

Osoba uczestnicząca w badaniach, nawet całkowicie dobrowolnie, nigdy nie może być na ich skutek poszkodowana. Chyba najdobitniejszy przykład praktycznego zastosowania tej normy to zakaz ujawniania informacji, których ujawnienie byłoby dla badanych kłopotliwe lub mogłoby ich narazić na jakiegokolwiek problemy rodzinne, towarzyskie, zawodowe czy inne.

Jak się okazuje, kształtowanie postaw i zachowań ma w branży ubezpieczeń i finansów kluczowe znaczenie z punktu widzenia organizacji. Etyka i transparentność we współpracy z klientami jest przecież lustrem dla pracy Menedżerów Organizacji.

Konflikty etyczne²⁰² mogą zaistnieć wtedy, kiedy w zakresie norm i wartości w tzw. sytuacjach zarządczych występują różnice między menedżerami i podwładnymi (choć wciąż współpracownikami). Relacje i jakość ich tworzenia przez menedżerów są istotne, wpływają bowiem na konstruowanie współpracy ukierunkowanej na osiągnięcie określonych celów organizacyjnych. Treść pracy, standardy jej wykonywania i standardy komunikacji w strukturze zarządzania wpływają na ocenę etyczną działań zarówno całej organizacji, jak i poszczególnych współpracowników.

Z etycznym wymiarem ingerencji w życie badanych²⁰³ w badaniach przestrzeni tak istotnej społecznie jak organizacja-instytucja – wymiarem wynikającym ze struktury organizacyjnej (znacznie bardziej pionowej kulturowo niż poziomej) – wiąże się dylemat badacza. Można jednak ciągle poszukiwać balansu pomiędzy dopytywaniem a percepcją

²⁰¹ Czytaj więcej w: D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 56–58.

²⁰² Czytaj więcej w: A. Potocki, *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 130–134.

²⁰³ Czytaj więcej w: U. Flick, *Jakość w badaniach...*, *op. cit.*, s. 199–206.

poczucia zagrożenia u badanych, którego niwelowanie jest w głównej mierze zadaniem badacza. Izolowanie zmiennych zakłócających i zadbanie o komfort pracy z badanymi (szczególnie w pracy na ich własnych zasobach, doświadczeniach w relacjach współpracy, a wielokrotnie jej braku, z Menedżerami) to główne metodologiczne i etyczne cele badacza.

Tabela 9. Typowe sytuacje konfliktu etycznego.

Sytuacje, normy i wartości	I	II	III	IV
Pracowników	Etyczne	Etyczne	Nieetyczne	Nieetyczne
Kierownictwa	Etyczne	Nieetyczne	Etyczne	Nieetyczne
Występowanie konfliktu lub jego brak	Brak konfliktu	Konflikt	Konflikt	Konflikt

Źródło: Potocki, 2005, s. 131.

Sposób, w jaki instytucje kształtują struktury myślenia o klientach czy profesjonalnym i odpowiedzialnym doradztwie znajduje odzwierciedlenie w poziomie zaufania do samych instytucji. Korporacje, w tym badana XYZ, robią pierwszy krok przy udziale Menedżerów Organizacji, którzy mają kształtować pożądane etycznie zachowania Przedstawicieli.

Ale nie tylko amerykańskie rynki kapitałowe zostały rozregulowane przez pułapki wynikające z tak silnego zawierzenia pozornym, podawanym w liczbach pewnikom. Realne przedsiębiorstwa w amerykańskim biznesie też mają sporo na sumieniu. Gospodarcze konsekwencje zarządzania korporacjami przez pryzmat liczb są rozległe i głębokie. Przerazająco nietrafne przewidywania kadry zarządzającej najwyższego szczebla co do wzrostu zarządzanych przez tę kadre firm są znanym faktem, ale wykazywany przez prezesów, dyrektorów i menedżerów nadmiar optymizmu i wykorzystywanie (lub raczej nadużywanie) liczb do usprawiedliwiania tych optymistycznych założeń znajduje przynajmniej wytłumaczenie w ich egoistycznym interesie własnym (Bogle, 2009, s. 117–118).

Korporacje, by stworzyć przewagę konkurencyjną, używają technik, którym daleko do etyki. Wynika to z dążenia do optymalizacji zysku netto, a humanitarne motywy stworzenia miejsca przyjaznego klientom, pracownikom i współpracownikom wielokrotnie wydają się tylko celami wtórnymi. Kryzys trwający od 2007 r. do dziś jest tego niezbitym dowodem. *Credit crunch*, spadek zaufania instytucji do siebie nawzajem i zaufania klientów wobec instytucji pokazują, że w minionych latach przesadzono z „wyciskaniem” klientów (w konsekwencji – ofiar działania korporacji) z rynku.

Rozdział 12. Zakończenie – co dla teorii i co dla empirii

Kiedy we współczesnym biznesie rozmawiamy o rentowności, zyskach i ekonomii wydajności, dostrzegamy szereg zmian zachodzących w globalnej gospodarce, w której czynnie uczestniczy (choć w niewielkim stopniu) również Polska²⁰⁴. Zmiany w krajowej gospodarce dotyczą przestrzeni wcześniej nieznaczonych w naszej rzeczywistości.

W trzecim roku pracy w badanej XYZ, wchodząc do budynku korporacji, logując się do intranetu i zapoznając z komunikatami przesyłanymi z serwerów oddalonych o tysiące kilometrów, miałem wrażenie, że jestem w innej społeczności, na innej ziemi – choć przebywam w Polsce. Wirtualne informacje potrafiły przenosić pracowników w inny wymiar kulturowy – mnie jako badacza również, pomimo zdystansowanego trwania w nauce. W takich właśnie okolicznościach uprawiałem swoją etnografię.

Wyłanianie się kategorii z terenu badawczego pozwoliło mi wiele dostrzec, a następnie budować teorię w oparciu o metaforę kręgosłupa. Zacząłem od kręgu szyjnego, czyli od nawyku, rutyny i rytuału na usługach zarządzania zespołem sprzedaży. Obecność tych gatunków w codziennej pracy XYZ pokazała ich znaczenie z punktu widzenia kontroli normatywnej (Barley, Kunda, 1992; Jemielniak, 2008). Założenie o tym, że ludzie chcą mieć satysfakcję z wykonywanej pracy, jest częściowo zgodne z rzeczywistością XYZ od momentu selekcji naturalnej w toku wykonywanych i realizowanych nawyków, rutyn i rytuałów.

Ci, którzy zostają w zespołach Menedżerów, czerpią satysfakcję z osiągnięć w kontaktach z klientami. Proces selekcji do zespołu – kiedy satysfakcja czerpana jest w toku kolejnych realizowanych rutyn – przesuwa się z proceduralnego na nieformalny, charakterystyczny dla każdego z zespołów XYZ w całej Polsce, w 42 oddziałach.

Ten krąg to najbardziej widoczne miejsce, w przełożeniu na język anatomii człowieka – znajdujący się w okolicach twarzy. W ten nurt realizacji działań zawodowych wpisują się wnioski dotyczące pracowników wiedzy (Jemielniak, 2008), informatyków i programistów. W tych zawodach podejście menedżerów, wyraźnie oparte na teorii Y, stwarza konieczność stawania się „pracoholikiem”.

²⁰⁴ „W roku 2005 Polska znalazła się wśród trzydziestu czołowych eksporterów świata, zajmując 21. miejsce, z udziałem 0,9% w globalnym wywozie towarów. W imporcie już od lat znajduje się w tej czołówce; w 2005 r. była 19. pod względem wielkości rynku importowym, reprezentującym 1% importu światowego”, http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/20CF051D-114D-446D-B4EB-CC4647E38670/42624/partner_pl.pdf, pobrano 30.12.2012.

Zmieniało się to wyraźnie w sytuacji, kiedy naturalna selekcja doprowadzała do takiego momentu w rozwoju zespołu, gdy każdy Przedstawiciel pracował już na poziomie tak zaangażowanym, że czas pracy na poziomie 10 godzin dziennie stawał się czymś naturalnym, standardem. Wskazywali na to wyraźnie uczestnicy szkolenia, które miałem przyjemność prowadzić w listopadzie 2010 r. dla Właścicieli Placówek Franszyzowych XYZ – jeszcze do niedawna Przedstawiciele o najwyższych wynikach sprzedaży pod względem jakości i liczby sprzedanych polis ubezpieczeniowych.

Krąg piersiowy, czyli zachowania organizacyjne Menedżerów Zespołów sprzedaży ubezpieczeń, stał się dostrzegalny podczas badań – tak jak klatka piersiowa człowieka unosi się podczas oddychania, co jesteśmy w stanie zauważyć przy dłuższej obserwacji. To zachowania organizacyjne tworzą tempo, są pulsem pracy całego organizmu badanej XYZ. Menedżerowie jako osoby odpowiedzialne za kreowanie zachowań Przedstawicieli, trudności napotykanne przez nich w procesie wdrożenia, programy i systemy, które miały te trudności pomóc przezwyciężyć – wszystkie te aspekty razem wpływały na rezultaty osiągnięte przez poszczególne zespoły. Wysoka standaryzacja zachowań za pomocą narzędzi i technik, „emocjonalny system nawigacyjny” Menedżerów wraz z kontrolą zachowań i synergicznym podejściem do wartości pracy zespołowej przewijały się w korytarzowych rozmowach w XYZ. Rola języka stosowanego w *sales talk* oraz *management talk*, presupozycje używane w materiałach firmowych i w standaryzacji wprowadziły świat XYZ w odrębny obszar działalności menedżerów na wolnym rynku.

Krąg lędźwiowy (tutaj: kompetencje, czyli dlaczego *soft skills* mają znaczenie w ubezpieczeniach) to fragment kręgosłupa, który ma korzeń nerwu w najmniejszym otworze międzykręgowym odcinka lędźwiowego i w związku z tym jest najbardziej podatny na ucisk. W badanej organizacji ten ucisk to współpracownicy, spędzający ponad 70% czasu w relacjach z innymi ludźmi, w szczególności z klientami, ponieważ model pracy jest bliższy *social sales*²⁰⁵. Praktyka zarządcza aktywnej rekrutacji kandydatów do współpracy, podejście do potencjału społecznego i związanych z nim umiejętności, kompetencje jako umiejętności i aktywności dające się policzyć i zmierzyć, wskaźniki zachowań jako barometry w badaniu kompetencji wraz z jakością budowania relacji z klientami stały się papierkami lakmusowymi dla poziomu nacisku.

Kolejny był krąg krzyżowy: motywacja w teoriach naukowych, pragmatyzm oczekiwany przez Menedżerów – teren badawczy wskazał na znaczenie tego kręgu przede

²⁰⁵ Inicjowanie kontaktów do klientów, tzw. sprzedaż relacyjna – socjalna.

wszystkim poprzez osiągnięcie poszczególnych kwalifikacji, znaczenie konkursów i nagród oraz wiele artefaktów, które miały znaczenie symboliczne z punktu widzenia osiągniętych wyników (np. nazwiska czołówki Przedstawicieli, Menedżerów i Dyrektorów często przytaczane w XYZ przy okazji formalnych i nieformalnych aktywności).

Termin „motywacja”, zgodnie z tytułem rozdziału, jest pragmatyczny z punktu widzenia badanej XYZ. Podczas badań był odmieniany przez wszystkie przypadki i używany przy okazji wielu działań, szczególnie tych dotyczących pracy na rutynach Przedstawicieli i Menedżerów. Wpływ i rola automotywacji Przedstawicieli i Menedżerów, świadome i nieświadome elementy działania i zachowania w środowisku pracy, nawiązanie do etologii jako nauki zajmującej się zachowaniami ludzi i zwierząt oraz przegląd teorii motywacji stały się przedmiotem rozważań w głównym rozdziale.

W terenie badawczym eksplorowałem również inne zagadnienia: pokonywanie przeciwności związanych z automotywacją i motywowaniem, korygujące spotkania motywujące, rolę stylu partnerskiego w budowaniu motywacji, nagradzanie Przedstawicieli przez Menedżerów, wzmacnianie drobnych dokonań, wzmacnianie pracy na rutynach, emocjonalny charakter motywacji, czyli brak poczucia *bycia cyferką*. Rola przypisywana charyzmie zarządzających, znaczenie elementów perswazyjnych i dewaluacja presji oraz profesjonalizacja postawy kadry menedżerskiej wskazywały na wykorzystanie najlepszych praktyk branży ubezpieczeń i finansów spoza granic Polski. Omówienie znaczenia pętli motywowania wpisało się w nurt badań nad motywacją w XYZ.

Krąg guziczny (kultura organizacyjna – stale dynamiczna czy stale zmienna?) pozwolił na zbudowanie teorii kultury XYZ. Użyteczne okazały się tu metafora rdzenna (Kostera, 2007) i model socjalnego uczenia w samym projekcie socjalizacji kulturowej XYZ. Pojawiło się wskazanie na kulturę jako konstruowaną w ramach poszczególnych praktyk badanej organizacji. Zwróciłem też uwagę na dwoistość w środowisku pracy XYZ, na percepcję działań tych, którzy odnoszą sukcesy, i tych, którzy tych sukcesów nie odnoszą – oraz na to, co w konsekwencji okazuje się w kulturze decydujące z punktu widzenia osiągniętych rezultatów.

Kultura kolektywistyczna w oczach Dyrektorów Oddziałów i zmiana kulturowa jako budzenie kolektywnych mitów stały się kulturowymi wyznacznikami w teorii ugruntowanej. Dążenie do stawania się silną kulturą organizacyjną, ciągła rekonstrukcja w XYZ, rozdźwięk między działaniami deklarowanymi, rzeczywistymi i pożądanymi, kultura popularyzowania decyzji, kodeks XYZ i jego znaczenie, budowanie nowoczesnej

kultury sprzedaży, kontekst socjologiczny i psychologiczny, a także zmienna kultura współpracy centrali z terenem i dynamiczna kultura oddziału finalnie stworzyły obraz reprezentatywny dla branży ubezpieczeń i finansów.

Zaproponowany przeze mnie model szkieletu nie wyczerpuje wszystkich tematów konstytuujących rozumienie świata korporacji XYZ, jest natomiast przyczynkiem do triangulacji prowadzenia procesów badawczych przyczyniających się do poznania kultury. Dopiero w drugim kroku możliwe było zaproponowanie „pragmatyzmu oczekiwanego przez empirię i menedżerów”. Nie zamierzałem tworzyć uniwersalnej teorii zarządzania poprzez rytuały w zespołach sprzedaży ubezpieczeń, lecz zasygnalizować problemy teoretyczne i praktyczne, z którymi, jak obserwowałem, mierzyli się praktycy podczas mojej pracy w XYZ.

Rola menedżerów w branży ubezpieczeń i finansów wydaje się kluczowa. Nie pozbawia ich decyzyjności dystrybucja produktów ubezpieczeniowo-finansowych przez Internet w systemie *direct*. Znaczenie motywacyjne menedżerów jako wdrażających edukatorów potwierdzają opinie innych badaczy, m.in. tych analizujących działalność programistów i pracowników wiedzy (Jemielniak, 2008).

Wyznaczone przeze mnie kręgi mogą pozwolić na wnioskowanie o kierunkach pożądanych zmian w kulturze pracy zespołów sprzedaży ubezpieczeń i produktów finansowych. Zajmują się tym takie ośrodki jak LIMRA²⁰⁶, Brian Tracy International²⁰⁷ czy Sandro Forte (FPSA)²⁰⁸, co uważam za cenne w dynamicznym czasie zmian gospodarczych na świecie.

Warto, by teoria nadążała za zmianami w poszczególnych branżach, a przede wszystkim w specyfice zawodów o ewoluującej kulturze pracy. Opis teoretyczny może się przyczynić do zaistnienia wydarzeń zgodnych z rzeczywistością społeczną organizacji, do kreacji tej rzeczywistości na poziomie pożądanej kultury pracy ludzi oraz do powstania takich fundamentalnych założeń, które pozwolą budować pożądany dobrostan gospodarczy i społeczny.

²⁰⁶ Czytaj więcej na: <http://www.limra.com/>.

²⁰⁷ Czytaj więcej na: <http://www.briantracy.com/>.

²⁰⁸ Czytaj więcej na: <http://www.sandroforte.com/>.

Bibliografia

- Alexander C. J., *Performance and Power*, Polity Press, Cambridge 2011
- Alvesson M., *Understanding Organisational Culture*, Sage Publications, London 2002
- Angrosino M., *Badania etnograficzne i obserwacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
- Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- Anuszevska I., *Sondaże – zwierciadło społeczeństwa. Rytuály komunikacyjne a kreowanie wiedzy wspólnej*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010
- Arnold J., Randal R., *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Pearson Education Limited, Edinburgh 2010
- Ashforth B.E., Johnson S.A. (2001), *Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts*, in: M.A. Hog, D.J. Terry (red.), *Social Identity Process in Organisational Contexts*, Philadelphia: Psychology Press, p. 31-48
- Bauman R., Briggs C. L., *Poetics and Performances as Critical Perspectives on Language and Social Life* in *Annual Review of Anthropology*, t. 19, nr 1, p. 59-88
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
- Bacal R., *Manager's Guide to Performance Management. Second Edition*, McGraw Hill, USA 2012
- Barley S. R., Kunda G., *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Control in Managerial Discourse* in *Administrative Science Quarterly* 1992, 37: p. 363-399
- Bass B.M., Avolio B.J., Jung D.I. i Berson Y. *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership* w *Journal of Applied Psychology* 2/2003
- Bauman Z., *Tożsamość*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007
- Beck-Holstein M., *Funkcje menedżerskie. Teoria i praktyka.*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004
- Benedikt A. *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*. Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2003
- Benedyktowicz Z., *Portrety obcego. Od stereotypu do symbolu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000
- Berger L. Peter, Luckmann T., *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
- Berko Gleason J. red., Bernstein Ratner N. Przekład: Bobryk J., Bobryk-Deryło N., Haman E., Haman M., Okuniewska H., Okuniewski J., Rączaszek-Leonardi J., Staroń M., Suchecki J., Tarłowski A. *Psycholingwistyka, tytuł oryg. Psycholinguistics*, Wydawca: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005
- Berne E., *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- Bieniok H. (red.) *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007

- Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Blikle A., *Doktryna jakości. Rzec o skutecznym zarządzaniu*, e-book na <http://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJakosci.pdf> - pobrano dnia 22.12.2012, wydany 23 czerwca 2012
- Bloomberg D. L., Volpe M., *Completing Your Qualitative Dissertation. A road map from beginning to end*, Sage Publications, London 2012
- Blumer H., *Interakcjonizm symboliczny*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2007
- Błaszczuk W., Czekał J., *Rozdział 22 Stan i perspektywy rozwoju metod organizacji i zarządzania w Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, (red.) Lachiewicz S., Nogalski B., wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 292-335
- Błaszczuk W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
- Boden D., *The Business of Talk: Organizations in Action*, Cambridge: Polity 1994
- Bogle C.J., *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
- Borkowska S. (red.) *Motywować skutecznie*. IPiSS, Warszawa 2004
- Borkowska S. (red.) *Zarządzanie talentami*. IPiSS, Warszawa 2005
- Borkowska S., *rozdział 9 Motywacja i motywowanie w: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 317 – 353
- Bosworth M., *Jak nawiązać skuteczną więź z nabywcą* w Brief w: Harvard Business Review Polska (dodatek promocyjny), Warszawa, październik 2012, s. 25-28
- Boyatzis R.E., *Building on Competence: the Effective Use of Managerial Talent* in “Human Resource Strategies” London: Sage Publications 1992, s. 265
- Bralczyk J., *Język na sprzedaż*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008
- Bratton J., Gold J. *Human Resource Management. Theory and Practice*. Palgrave MacMillan, New York 2003
- Bruce A., Pepiton J.S., *Jak motywować pracowników?*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Read Me, Warszawa 2001
- Bryant A., Charmaz K., *The Sage Handbook of Grounded Theory*, Sage Publication, London 2007
- Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007
- Budinich V., Drayton B., *Nowy sojusz na rzecz globalnych zmian w: Harvard Business Review Polska*, Warszawa, luty 2011
- Bulent M., Seigyoung A., Young. Ch. K., *Salespeople's knowledge-sharing behaviours with coworkers outsider the sales unit* in: Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. XXXI, no.2 (spring 2011), pp. 103-122
- Bury T., *Jak wspierać sprzedawców* w Harvard Business Review Polska, Warszawa, grudzień 2010 - styczeń 2011, s. 96
- Buzan T., Israel R., *Sprzedaż z głową*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2008

- Cakar D. Nigar, Erturk A., *Comparing innovation capability of small and medium-size enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment* in: Journal of Small Business Management, 2010 48 (3)
- Carlson M., *Performans*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
- Chandler N. G., Hanks H. S., *Founder Competence, the Environment, and Venture Performance* in: Entrepreneurship Theory and Practice, spring 1994
- Charmaz K., *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009
- Collins R., *Interaction Rituals Chain*, Princeton: Princeton University Press 2004
- Collins R., *Łańcuchy rytuałów interakcyjnych XIX*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Warszawa 2011
- Corvellec H., *Stories of Achievement. Narrative features of organizational performance*, Transaction, London 1997
- Cybulski K., *Zarządzanie działem sprzedaży firmy. Prognozowanie – organizowanie – motywowanie – kontrola*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
- Cybulski K., http://www.sfmc.pl/dl.php?file=20100107220613_przyczyny_i...fluktuacji... s. 4-11 – pobrano 1.11.2012
- Covey S. R., *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Warszawa 1997
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podshuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego?* PWE, Warszawa 1993
- Czakon W., *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011
- Czarniawska B., *Narratives in Social Science Research. Introducing Qualitative Research*, Sage Publications, London 2004
- Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010
- Czarniawska-Joerges B., *Exploring Complex Organizations*, Newbury Park – London – New Delphi: Sage Publications 1992
- Czarnota-Bojarska J., *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2003
- Ćwiklicki M., *Przesłanki stosowania teorii ugruntowanej w naukach o zarządzaniu*
w: Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica 234, Łódź 2010, s. 250,
<http://dSPACE.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/285/243-253.pdf?sequence=1> –
pobrano dnia 4. 07. 2012
- Davenport T.H. *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007
- Deci E.L., Ryan R.M. *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour*, Plenum Press, New York 1985
- De Marco T., Lister T. *Czynnik ludzki. Skuteczne przedsięwzięcia i wydajne zespoły*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002
- Denzin K. N., *Metody badań jakościowych tom 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009

- Denzin K. N., *Metody badań jakościowych tom 2*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
- Dilley R., *The Problem of Context*, Berghahn Books, New York 1999
- Doliński D., *Psychologia wpływu społecznego*, Wydawnictwo Towarzystwo Przyjaciół Ossolineum, Wrocław 2000
- Domarecki K., *Polscy przedsiębiorcy na globalnym rynku w: Harvard Business Review Polska*, nr 86, Warszawa, kwiecień 2010
- Donald B., Yanbo J., D.T. Russell, *An Empirical Investigation into Undergraduate Student Career Interest in Being an Insurance Agent* in: CPCU Society CPCU eJournal, Vol. 65 No. 1 (800) 932-CPCU (2728), option 4, January 2012
- Donileen R. L., *Data generation techniques*, pp. 82-97 and *Writing and Evaluating Social Research Design* pp. 114-125 in: *Methodological Thinking. Basic Principles of Social Research Design*, Sage Publications, London 2013
- Douglas M., *Jak myśli instytucje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
- Drabik B., *Językowe rytuały tworzenia więzi interpersonalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Rzeczpospolita, seria Klasyka Biznesu, Warszawa 2010
- Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wydawnictwo Rzeczpospolita, seria Klasyka Biznesu, Warszawa 2010
- Dziennik Ustaw nr 125, *rozporządzenie Ministra Finansów*, ustawa z dnia 7 lipca 2005 roku
- Evandro A., *Dobro, zło i nauka*, tłum. E. Kałuszyńska, Oficyna Akademicka, Warszawa 1997
- Evered R., *The Language of Organizations: The Case of The Navy* w: OS
- Feldman S. M., *Strategies interpreting qualitative data. Qualitative Research Methods Series 33*, A Sage University Paper, London, New Delhi 1995
- Feldman S.M., Skoldberg K., *Stories and the rhetoric of contrariety: Subtexts of organizing (change)* in: *Culture and Organizations*, 8/4, pp. 275-292
- Fesnak A., *Szkolenie Sprzedawców Ubezpieczeń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004
- Firth R., *Spoleczności ludzkie. Wstęp do antropologii społecznej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1965
- Flick U., *Jakość w badaniach jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
- Flick U., *Projektowanie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
- Forte A., *Odważ się wyróżnić*, Wydawnictwo Hill, Polska 2005
- Fortuna P., *Pozytywna Psychologia Porażki. Jak z cytryn zrobić lemoniadę?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2012
- Friedman D. S., *Pełne przywództwo*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010
- Gaedeke R. A., Mann N., *Building a culture of success*, Limra International, Hartford, Connecticut 1997
- Garfinkel H., *Studia z etnometodologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
- Gasiul H., *Teorie emocji i motywacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2007
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007

- Gasparski W., *Uczciwość w świecie finansów*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004
- Gayle C. A., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
- Geertz, C., *Works and lives: The anthropologist as author*. Stanford: Stanford University Press 1988
- Geertz C., *Opis gęsty: w poszukiwaniu interpretatywnej teorii kultury*, w: Interpretacja kultur. Wybrane eseje, tłum. Dorota Wolska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005
- Glaser G. B., Strauss L. A., *Odkrywanie teorii ugruntowanej*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2009
- Glaser G. B., *Theoretical sensitivity*, Mill Valley, TA: The Sociology Press 1978
- Glinka B., *Zmiana i rozwój organizacji czyli w co grają ludzie?* w: Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011, s. 241-261
- Glinka B., Gudkova S., *Wykorzystanie teorii ugruntowanej do badań przedsiębiorczości* w: Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania, wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 556-572
- Glinka B., Kostera M., Brzozowska A., *Różnorodność kulturowa współczesnych organizacji* w: Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania, wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 285-301
- Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2008
- Goffman E., *Relacje w przestrzeni publicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
- Goffman E., *Rytuał Interakcyjny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
- Goffman E., *Spotkania*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2010
- Goffman E., *Zachowanie w miejscach publicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Golafshani N., *Understanding Reliability and Validity* in: Qualitative Research in The Qualitative Report Volume 8 Number 4 December 2003, pp. 597-607
- Golding D., *Some everyday rituals in management control* in: Journal of Management Studies 28:6, November 1991, pp.569 - 583
- Gordon J., *Organisational behaviour. A diagnostics Approach to organisational behaviour*, Prentice Hall, New Jersey 2002
- Gordon T., *Może być już tylko lepiej. Droga Tony'ego Gordona do sukcesu do sprzedaży*, wydawnictwo Polska Izba Pośredników Ubezpieczeniowych i Finansowych, Warszawa 2009
- Griffin W. R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
- Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2012
- Guba E.G., *The alternative paradigm dialog* in The paradigm dialog, , CA: Sage, New Bury Park 1990, pp. 17-30
- Guje S., *Performing Northern Lights! Contemporary Research on Management and Organisations* in: Key note at the 17th Nordic conference on Business Studies, Reykjavik 14-16 August 2003, pp. 1-9
 – script: <http://www.nff2003.hi.is/Apps/WebObjects/HI.woa/swdocument/1003791/Guje+Sev%F3n.pdf>
 – pobrano 2.07.2012
- Hall E.T., *Poza kulturą*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2001

- Hall E.T., *Bezgłośny język*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1987, s. 161-180
- Handler N. Gaylen, Hanks H. Steven, *Founder Competence, the Environment, and Venture Performance* in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, spring 1994
- Handsckhe J., Monkiewicz J., *Ubezpieczenia – podręcznik akademicki*, wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010
- Harley E. A., Buchworth J., Katz L. M., Willis K.S., Young – Odoms A., Heaney A. C., *A Grounded Theory Study – Developing Long-Term Physical Activity Participation: A Grounded Theory Study with African American Women* in: *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches Third Edition*, Creswell W. J., Sage Publications 2013, pp. 347-369
- Hart P., *Symbols, Rituals and Power: The Lost Dimensions of Crisis Management* in: *Journal of Contingencies and crisis management*, volume 1, march 1993, pp. 36-48
- Heidema M. J., *Agent z Pasją. Praktyczny przewodnik dla Agentów w branży ubezpieczeniowej*, wydawnictwo Rebis, Poznań 2007
- Heidema M. J., *Menedżer z pasją. Praktyczny przewodnik dla menedżerów w branży ubezpieczeniowej*, wydawnictwo Rebis, Poznań 2005
- Heidema M. J., McKenzie A. C., *Budowanie zespołu z pasją*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2006
- Hitt A. M., Miller C.C., Colella A., *Organizational Behavior. A Strategic Approach. Second Edition*, John Wiley&Sons, Inc., New York 2009
- Hochschild R. A., *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
- Hofstede G., Hofstede G. J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007
- Horton W., Hogan K., *O sprzedawaniu samego siebie. Nowa psychologia handlowania*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 2011
- Hughes E., *Men and their work*, The Free Press, Glencoe, Illinois 1985
- Islam G., Zyphur M.J., *Rituals in organisations: A review and expansion of current theory* in *Group&Organization Management*, Vol.34, No.1, pp. 114-139
- Jabłoński M., *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2011
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001
- Jankowski A., *Efektywny menedżer sprzedaży ubezpieczeń na życie – psychologiczne aspekty sytuacji kierowania* in *SCRIBD*, s. 1-10 – skrypt: <http://pl.scribd.com/doc/106640721/EFEKTYWNY-MENED%C5%BBER-SPRZEDA%C5%BBY-UBEZPIECZE%C5%83-NA-%C5%BBYCIE%E2%80%93PSYCHOLOGICZNE-ASPEKTY-SYTUACJI-KIEROWANIA#download> – pobrano 1.11.2012
- Jarosławska A., *Docenić talenty. Polskie praktyki zarządzania talentami według badania HRM Partners S.A. w Personelu i Zarządzanie*, nr 1/250, styczeń 2011, s. 32
- Jasiński Z. (red.) *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory*. Wyd. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2008

- Jaramillo F., Grisaffe B. D., *Does customer orientation impact objective sales performance? Insights from longitudinal model in direct selling* in: Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. XXIX, no.2 spring 2009, pp. 167 – 178
- Jędralska K., Czech A., *O naturze niepewności i jej interpretacjach* w: Master of Business Administration 3 (110) Maj – Czerwiec 2011, Warszawa 2011, s. 9-18
- Jemielniak D., *Badania jakościowe. Podejścia i teorie t.1*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2012
- Jemielniak D., *Badanie jakościowe. Metody i narzędzia t.2*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2012
- Jemielniak D., *Kultura: odkrywana czy konstruowana?* w: Master of Business Administration 2, styczeń 2002, s. 28-30
- Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
- Jung J., *Wintherthur. The History of an Insurance Company*, Credit Suisse Group, Zurich 2001
- Jurczak-Latuszek D., *Zarządzanie międzyorganizacyjne-monografie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011
- Kaufmann J. C., *Wywiad rozumiejący*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2010
- Kenneth R. E., McFarland G. R., Dietz B., Jaramillo F., *Advancing sales performance research: a focus on five underresearched topic areas* in: Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. XXXII, no.1 (winter 2012), pp. 89-1-5
- Kertzer I. D., *Rytuał, polityka, władza*, Oficyna Wydawnicza Volumen, Warszawa 2010
- Kieżun W., *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011
- Kofman F., *Conscious Business. How to build value through values*, Sounds True, Boulder Co. USA, Florida 2006
- Kopmeyer M. R., *Praktyczne metody osiągania sukcesów*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 2003
- Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004
- Kobjoll K., *Motywacja. Jak to robić w twojej firmie*. Wyd. Astrum, Wrocław 2000
- Konecki T. K., *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Studium folkloru fabrycznego* w Przegląd Socjologii Jakościowej ...monografie..., seria ...BECOMING ...tom III, nr 1, Łódź 2007
- Konecki T. K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Muza, Warszawa 1999
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
- Kostera M., *Etnografia Organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011
- Kostera M., *Kultura w organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007
- Kostera M., *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010

- Kostera M, Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, wyd. II, Wolters Kluwer, Warszawa 2012
- Koszewski M., *Zaufanie: Tajna broń sprzedawcy* w: Harvard Business Review Polska, Warszawa, grudzień 2010-styczeń 2011, s. 85
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Principles of Marketing*, Financial Times – Prentice Hall, Wydanie Europejskie 2001
- Koźmiński A. K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011
- Koźmiński A. K., *Koniec świata menedżerów?*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
- Koźmiński A. K., *Polskie laboratorium zarządzania* w: Harvard Business Review Polska, Warszawa, , marzec 2013, s. 46-57
- Koźmiński A. K., Kostera M., Jo Hatch M., *Trzy oblicza przywództwa menedżer, artysta, kapłan*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010
- Koźmiński A. K., Jurczak-Latuszek D., *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011
- Koźmiński A. K., Jemielniak D., Latuszek D., <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/30/id/648> – pobrano dnia 9.04.2013
- Kowalczewski W., *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu* w: Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu, wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2008, s. 15-33
- Kowalczyk D., *Praca w callcenter*, <http://callcenterpoland.pl/?p=101> – pobrano dnia 8.07.2012
- Kowalski T., *Pojęcie i cechy pracownika wiedzy* w: STUDIA LUBUSKIE Tom VII, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa IPIA, Sulechów 2011, s. 309-323
- Kouzes M. J., Posner Z. B., *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010
- Kristof A.L. (1996). *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications*. *Personel Psychology*, 49 (1), pp.1-49
- Krupski R., *Radzenie sobie z niepewnością w podejmowaniu decyzji strategicznych. Przegląd koncepcji i metod* w *Master of Business Administration* 3 (110) Maj – Czerwiec 2011, Warszawa 2011, s. 30-38
- Krzyworzeka P., *Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji* w: *Master of Business Administration*, 1 (108) styczeń, Warszawa 2012, s. 72–81
- Krzyworzeka P., *Recepcja amerykańskich wzorców przedsiębiorczości w polskich realiach społeczno-kulturowych. Na przykładzie wybranych firm sprzedaży bezpośredniej*, niepublikowana rozprawa doktorska z 2010 roku obroniona w Instytucie Antropologii Uniwersytetu Warszawskiego
- Krzyworzeka P., *W obronie rutyny w zarządzaniu. O zachowaniach rutynowych, rytualnych i performatywnych w sytuacji niepewności* w: *Master of Business Administration*, 3 (110) Maj – Czerwiec, Warszawa 2011, s. 39-48
- Kuc R. B., Moczydłowska M. J., *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009
- Kurek E., *Motywacja niejedno ma imię* w: Harvard Business Review Polska Motywacja, Wydanie Specjalne lipiec-sierpień, 2006, Warszawa, s. 46-50

- Kuhn T., *The Structure of Scientific Revolutions*, The University of Chicago Press, Chicago and London 1996
- Kwiatkowska G. E., Siudem A., *Człowiek w środowisku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2011
- Kwiatkowska G. E., Łukasik A., *Jednostka w ponowoczesnym świecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2011
- Kwiatkowska G. E., Maksymiuk A. R., *Wybrane zagadnienia zmieniającej się rzeczywistości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2011
- Lachiewicz S., Nogalski B., *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010
- Lange Ch., *Ritual in Business: Building a Corporate Culture Through Symbolic Management* in: *Industrial Management*, July – August 1991, pp. 21-23
- Lapp Ch., Carr A., *Coaching can be storyselling: Creating change through crises of confidence* in: *Journal of Organizational Change Management* 21/5, pp. 532-559
- Leach E., Greimas J. A., *Rytuał i narracja*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989
- Leach E., *Social Anthropology*, William Collins Sons&Co. Ltd, Glasgow 1982
- Ledingham D., Kovac M., Simon L. H., *Nowe podejście do efektywności działania ekipy handlowej* w: *Harvard Business Review Polska*, Warszawa, Grudzień 2006
- Lennon S. F., Barry F., *Performance Management. Developing People and Performance*, Management Briefs, Dublin 2008
- Leidner Robin, *Fast Food, Fast Talk. Service work and the routinization of everyday life*, University of California Press 1993
- Levy – Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997
- Listwan T., *Doskonalenie menedżerów organizacji* w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2005
- Listwan T., Witkowski St. (red.) *Sukces w zarządzaniu, Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001
- Lutek-Sitko Agnieszka, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004
- Łukaszewski W., *Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych* w: Strelau J. (red.), *Psychologia*, t.2 Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2006
- Mael F., Ashforth B. (1992) *Alumni and their Alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification* in: *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2) pp. 103-123
- Maffesoli M., *Czas plemion*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Mandatory Unit 3. Organisations and behavior*, Professional Education BPP, Edexcel HNC&HND Business, London 2004
- Maisonneuve J., *Rytuły dawne i współczesne*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1995
- Makin P i in., *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000

- Malinowski B., *Ogrody koralowe i ich magia. Studium metod uprawy ziemi oraz obrzędów towarzyszących rolnictwu na Wyspach Trobrianda*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1987
- Marciniak J., *Pozyskiwanie pracowników-rekrutacja-adaptacja-rozwoj*, Wydawnictwo INFOR, Warszawa 1999
- Marciniak J., *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
- Martin P., Turner B., *Grounded Theory and Organizational Research* in: The Journal of Applied Behavioral Science 22, pp. 141 - 157
- Mastyk-Musiał E. (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyd. Wyższa Szkoła Menedżerska 2005
- Materiały wewnętrzne korporacji XYZ, 2008-2011
- Mazur B., *Krytyczne tendencje w zarządzaniu a moralność* w: Prakseologia nr 150/2010, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 2010
- McKenzie J., *Performuj albo... Od dyscypliny do performansu*, Wydawnictwo Universitas, Kraków 2011
- McShane S. L., Von Glinow M. A., *Organisational Behaviour. Emerging Realities for the Workplace Revolution*, Mc Graw Hill. Irwin, New York 2005
- Mello J. A. , *Strategic Human Resource Management*. South Western College Publishing, Ohio Cincinnati 2002
- Mead M., *Kultura i tożsamość. Studium dystansu międzypokoleniowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2000
- Milczarek S., *Kultura pracy menedżera*, wydawnictwo Placet, Warszawa 2010
- Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, wydawnictwo Difin, Warszawa 2008
- Morgan G., Frost P. J., Pondy L. R., *Organizational symbolism* in: Organizational Symbolism, CT: JAI Press Inc., Greenwich 1983, pp. 3-35
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997
- Mullins J. L., *Organisations and Behaviour. The nature of organizational behavior* in: Higher National in Business, Pearson Educated Limited, Edinburgh 2005, pp. 42-87
- Myjak T., *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011
- Neyland D., *Organizational Ethnography*, Sage Publications, London 2008
- Nogalski B., Śniadecki J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, Tonik – OPO, Bydgoszcz 1998
- Noorlaila H. Y., Kadulliah G., Che Norlia H., *The influence of Leader's Emotional Intelligence: Mediating Effect of Leader-Member Exchange on Employees' Organisational Citizenship Behaviours* in: Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, vol.3, no.3, July 2011, pp.1125-1134
- Nosal Cz., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1999, s.88-89
- Nosal Cz. S., *Psychologia myślenia i działania menedżera*, AKADE, Kraków 2001
- Nowak S., *Metodologia Badań Społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
- Obłój K., *O zarządzaniu refleksyjnie*, wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007

- Otelea M., Popescu C., *Organisational Culture – Case Study: IPIP S.A. Ploiesti* in Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series, vol. LXI, no. 1/2009, pp.70-77
- Ozóg K., *Językowe rytualizmy w interakcji w: Socjolingwistyka t. 15*, red. Lubaś W., Kraków 1997, s. 63-70
- Parker L.V., *Who you gonna call? Seven financial friends "everyone" should have on speed dial* in: Black Enterprise is the property of Graves Ventures LLC, September 2010
- Parkinson B., Colman M.A., *Emocje i motywacja*, wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999
- Pawłowska B., *Network marketing. Kulturowe i osobowościowe wyznaczniki uczestnictwa w Amway*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011
- Pawlik W., *Organizacja. Zachowania Organizacyjne. Perspektywa socjologiczna*, Akademia Górniczo-Hutnicza, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo – Dydaktyczne, Kraków 2007
- Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji*, agencja wydawnicza Placet, Warszawa 2001
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, wyd. III, Wyd. Prof. Szkoły Biznesu, Kraków 2000
- Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
- Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011
- Pentland A.S., *Sekrety wspianiałych zespołów. Nowe odkrycia na temat budowania doskonałych zespołów* w: Harvard Business Review Polska, październik 2012, Warszawa, s. 56-67
- Perechuda K., *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008
- Peters T. J. , Waterman Jr. R. H., *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie. Doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2011
- Pinder C.C., *Work Motivation. Theory Issues and Applications*, Glenview, Scott Foresman, Illinois 1984
- Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*. Wyd.1, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
- Pocztowski A. (red.) *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Czwarty zestaw studiów przypadków*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
- Polańska A., *Zarządzanie personelem. Zasady, zadania, i wymagania stawiane menedżerom*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999
- Postuła A., *Informatycy i organizacje*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010
- Potocki A., *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005
- Pratkanis A., Aronson E., *Wiek propagandy. Używanie i nadużywanie perswazji na co dzień*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Prokurat S., wywiad z Jordanem Jasonem pt: *Sztuka koncentracji uwagi sprzedawców* w Brief. Skuteczna sprzedaż 2012. Jak osiągnąć doskonałe wyniki na trudnym rynku, dodatek do Harvard Business Review Polska 10/12, Warszawa, s. 12-16
- Pyszczyk-Pietroń A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007
- Quinn E. R., *Chwile wielkości. Wchodzenie w fundamentalny stan przywództwa* w: Harvard Business Review Polska nr 60, Warszawa, luty 2008
- Rackham N., DeVincentis J., *Zespoły sprzedaży w obliczu zmian*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010

- Rapp A., Agnihotri R., Baker L. T., *Conceptualizing sales person competitive intelligence: an individual - level perspective* in: Journal of Personal Selling & Sales Management, vol XXXI, no.2, spring 2011, pp. 141-155
- Rapaille C. G., *Sekrety psychologii sprzedawców* w: Harvard Business Polska. Dodatek – Rewolucja w sprzedaży, grudzień 2006, s. 60-65
- Rapley T., *Analiza konwersacji, dyskursu i dokumentów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
- Ratzkowski J., *Nie bój się akwizycji! Skuteczna dystrybucja i sprzedaż*, Wydawnictwo Best Press, Warszawa 2008
- Reshaping the recruiting puzzle* in LIMRA' S MarketFacts/ March – April 2000
- Rego A., Cunha E. P., *Organisational citizenship behaviours and effectiveness: an empirical study in two small insurance companies* in: The Service Industries Journal, vol. 28, no.4, May 2008, pp. 541 – 554
- Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*, Wyd. II, PWE, Warszawa 1979
- Reykowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1970
- Robbins S.P., *Organizational Behaviour 9th Edition*, by Prentice Hall, New Jersey 2001
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998
- Robbins S.P. *Zachowania w organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2012
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001
- Robbins S.P., *Prawdy o kierowaniu ludźmi...i tylko prawdy*. PWE, Warszawa 2003
- Robertson J., Smith M., Cooper D., *Motivation: Strategies, Theory and Practice.*, wyd.2 Institute of Personel Management, London, Englewood Cliffs (NJ) 1992
- Rollinson D., *Organisational Behaviour and Analysis. An integrated approach. 4th edition*, Pearson Education Limited, Edinburgh 2008
- Rose G., *Interpretacja materiałów wizualnych. Krytyczna metodologia badań nad wizualnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
- Rothenhuhler E., *Komunikacja rytualna. Od rozmowy codziennej do ceremonii medialnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003
- Sajkiewicz A., *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008
- Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000
- Saunders M., Lewis P., Thornhill A., *Research Project. Formulating and clarifying the research topic* in: Higher National in Business, Pearson Custom Publication 2005, p. 221-225
- Sanjek R., *Fieldnotes*, Cornell University Press 1990
- Schaff A., *Stereotypy: definicja i teoria* w Kultura i Społeczeństwo, t. XXII nr 3, lipiec – wrzesień 1978, s. 43-77
- Schechner R., *Performatyka. Wstęp*, Ośrodek Badań Twórczości Jerzego Grotowskiego i poszukiwań teatralno-kulturowych, Wrocław 2006
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley and Sons, San Francisco 2010
- Schermerhorn Jr. J.R., Hunt J.G., Osborn R. N., *Basic Organizational Behaviour. Second Edition.*, John Wiley & Sons, Inc. USA

- Schieffelin E. L., *Problematizing Performance* in: *Ritual, Performance, Media*, red. Felicia Hughes-Freeland, Routledge 1998
- Schwepker H. C., Good J.D., *Sales management's influence on employment and training in developing an ethical sales force* in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXXVII, no.4 (fall 2007), pp. 325-339
- Scott E.W., Cummings L.L., tłumaczenie: Czarniawska B., Jaworowska A., Kuczyński P., *Zachowanie człowieka w organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983
- Sekula Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
- Shepherd A. D., DeTienne R. D., *Prior Knowledge, Potencial Financial Renard, and Opportunity Identification* in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, January 2005
- Smircich L., *Concepts of Culture and Organisational Analysis* in *Administrative Science Quarterly*, 28 (1983), Cornell University, p. 339 – 358
- Skowronek K., Leszczyńska K., *Performatywne wymiary kultury*, Wydawnictwo Libron, Kraków 2012
- Smith J., *Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo Helion (Onepress), Gliwice 2006
- Simerson K. B., M. L. Venn, *Menedżer jako lider*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006
- Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004
- Sikorski Cz., *Nauka o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2009
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999,
- Silverman D., *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
- Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
- Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Oficyna a Wolter Kluwers business, Kraków 2008
- Spreitzer G., Porath Ch., *Jak zadbać o trwałą efektywność personelu?* w: *Harvard Business Review Polska*, czerwiec 2012, Warszawa, s. 69-79
- Sridhar D., *Anthropologists inside organizations. South Asian Case Studies*, Sage Publications, India 2008
- Stern N. P., Porr J.C., *Essentials of Accessible Grounded Theory*, Left Coast Press, Walnut Creek California, 2011
- Steers R.M., Porter L.M., *Motivation and Work Behaviour*, Mc Grow – Hill, New York 1986
- Stevenson N., *Motywowanie pracowników. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Wyd. K. E. Liber, Warszawa 2002
- Szaban J., *Motywacje i satysfakcje menedżerów*, s. 213-218 oraz *Zachowania menedżerów* s. 218 – 222 w: *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Od dyrektora do euro menadżera*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000
- Szałkowski A., (red.) *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002

- Szałkowski A., Bukowska U., *Zarządzanie zespołami pracowniczymi. Aspekt behawioralny*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2005
- Srokowski Ł., *Zmienić myślenie o firmie. Zarządzanie kulturą organizacyjną w Polsce*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011
- Steers R.M., Porter L.M., *Motivation and Work Behaviour*. Mc Grow – Hill, New York 1986
- Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D.R. jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011
- Strauss A., Corbin J., *Basic of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (wyd.2), Newbury Park, CA: Sage 1998
- Strauss A., Corbin J., *L'Analyse des donnees selon la <<grounded theory>>. Procedures de codage et criteres d'evaluation*, w: L'Enquete de terrain, Daniel Cefai (red.), La Decouverte, Paris 2003
- Sulima R., *Antropologia codzienności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000
- Sułkowski Ł., *Recepcja nurtu interpretatywnego w naukach o zarządzaniu w Zarządzanie organizacjami. Organizacje jako proces* pod red. Koneckiego K.T. i Chomczyńskiego P., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 22-30
- Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?* w: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 6 (65) 2008, Warszawa, s. 9-27
- Sułkowski Ł., *Metodologie emic i etic w badaniach kultury w zarządzaniu* w: *Management and Business Administration. Central Europe* 1/2012 (108), Warszawa 2012, s.64-71
- Summers-Effler E., *A theory of the self, emotion, and culture*, „Advances In Group Processes” 2004, nr 21, s. 273-308
- Symon G., Cassel C., *Qualitative Organizational Research. Core methods and current challenges*, Sage Publications, London 2012
- Szaban J., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007
- Szkuta K., *Wytwarzanie poczucia normalności w rozmowie codziennej. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010
- Szymańska K., *Poradnik Agentu Ubezpieczeń*, wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002
- Ścibiorek Z., *Menedżer a pracownik. Stosunki i zachowania: w Kultura pracy menedżera*, pod red. Stanisława Milczarka, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2010, s. 67
- Tokarski S., *Kierownik w organizacji*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2006
- Tracy B., *Czas kryzysu, czas na zmiany* w: *Gazeta Ubezpieczeniowa* nr 39 (650) 27 września 2011, s. 3
- Tracy B., Fraser C., *Turbocoach. Skuteczny sposób na zawrotną karierę*, Wydawnictwo Muza S.A., Warszawa 2006
- Trice H. M., Beyer M. J., *Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials* in: *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, p. 653-669
- Turner B., *Some practical aspects of Qualitative Analysis: One Way of Organizing the Cognitive Processes Associated with the Generation of Grounded Theory* in: *Quality and Quantity* 15, pp. 225-247, 1981

- Turner B., *The Use of Grounded Theory for the Qualitative Analysis of Organizational Behaviour* in: Journal of Management Studies 20, pp. 318-333
- Turner H. J., Stets E. J., *Socjologia emocji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
- Turner H. J., *Struktura teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 495-499; 503-504
- Turner J.C (we współpracy z: Hogg M.A., Oakes P., Reicher S.D., Wetherell M.S.), *Rediscovering the Social Group*. Oxford: Blackwell, 1987
- Tyrała P., *Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania. Współzależność czynników osobowościowych i prakseologicznych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004
- Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011
- Varkkey B., Joy R., *Direct Sales Force at AVIVA Life Insurance Co. India* in South Asian Journal of Management, Volume 17, No.1, pp. 100-120
- Vecchio P. R., *Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads* in: Human Resources Management Review 13 (2003)
- Verbeke W., Dietz B., Verwall E., *Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?* in Journal of the Academy Marketing Science (2011) 39: p. 407-428
- Wachowski J., *Performans*, Wydawnictwo Słowo/ Obraz terytoria, Gdańsk 2011
- Wachowiak P., *Profesjonalny Menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001
- Wagner J. A., Hollenbeck R. J., *Organizational Behavior. Securing Competitive Advantage*, Thomson South Western, USA 2005
- Wardhaugh R., *An introduction to Sociolinguistics*, Basil Blackwell, Oxford 1986
- Warner B.S., *The Effect of a Provision in an Insurance Policy Limiting the Authority of an Agent to Alter the Contract* in: California Law Review, University of California Press 1976, pp. 203 - 219
- Weber M. przełożył Holona M., *Racjonalność, władza, odczarowanie*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2011
- Weege J., Schuh C.S, Dick R., *'I feel bad', 'We feel good'?-Emotions as a Driver for Personal and Organizational Identity and Organizational Identification as a Resource for Serving Unfriendly Customers* in Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, Willey&Sons April 2012, Vol. 28 Issue 2, pp. 123-136
- Wekselberg V., *(Nie)bezpieczny lakmus w: Personelu i Zarządzanie numer 4/241, kwiecień 2010*
- West M., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- White C.H., *Tożsamość i kontrola*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2011, s. 11-28; s. 148-153
- Wieczorek J., *Efektywne zarządzanie kompetencjami – tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, Wydawnictwo Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2008

- Wierzbicka A., *Konwencje towarzyskie i magia słowna* w Miesięczniku Literackim, R. VI, nr 5 (57), s. 121 - 124
- Willis P., *Wyobraźnia etnograficzna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005
- Witkowski A.S., Listwan T., *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008
- Wodak R., Krzyżanowski M., *Jakościowa analiza dyskursu w naukach społecznych*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011
- Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne*, wydawnictwa profesjonalne PWN, Warszawa 2012
- Van Maanen J., *Tales of the field: on writing ethnography* (second ed.). University of Chicago Press, Chicago 1988, 2011
- Vecchio P. R. *Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads* w: Human Resources Management Review 13 (2003)
- Vroom V.H., *Work and Motivation*, New York 1964
- Yung-Ming S., Tsu-Wei Y., *Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organizational performance in non-life insurance* in The Service Industries Journal, vol. 30, No.6, June 2010, pp.793-809
- Zarebska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- Zeffane-Fromholtz W., Creed W., *Organisational Behaviour. Core concepts and applications*, John Wiley & Sons Australia, Ltd. 2006
- Zimbardo G.P., Gerrig J.R., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011

Spis rysunków

Rysunek 1. Zarządzanie oparte na narzędziach kontroli normatywnej i rytuałach Menedżerów Zespołów Sprzedaży w ubezpieczeniach – na podstawie badań własnych. ...	15
Rysunek 2. Model rytuału interakcyjnego Collinsa.....	43
Rysunek 3. Rytuał interakcyjny jako zestaw procesów z przyczynowymi połączeniami. ...	46
Rysunek 4. Rozmieszczenie podmiotów badania w strukturze badanej organizacji.....	74
Rysunek 5. Przedmioty badania w kontekście kultury organizacyjnej i wpływu na strukturę.	76
Rysunek 6. Eklektyzm metodologiczny.	77
Rysunek 7. Metody i narzędzia użyte w badaniu jakościowym.	83
Rysunek 8. Zależności paradygmatów w 4 wymiarach.....	86
Rysunek 9. Status ontologiczny rzeczywistości organizacyjnej.....	88
Rysunek 10. Paradygmat interpretatywny w kontekście przedmiotów badania wyłonionych z terenu badawczego.....	89
Rysunek 11. Paradygmat <i>performance management</i> w kontekście działań zbiorowych Menedżerów Organizacji wobec Przedstawicieli.	90
Rysunek 12. Paradygmat interakcyjny a przedmioty badania.	95
Rysunek 13. Kształt badania wstępnego w terenie badawczym.....	97
Rysunek 14. Procedura badania Dyrektorów Oddziałów XYZ metodologią teorii ugruntowanej.	99
Rysunek 15. Subdyscypliny wyłonione w toku pracy w terenie badawczym.	101
Rysunek 16. Paradygmat kodowania.....	103
Rysunek 17. Procedura badawcza dotycząca Menedżerów Zespołów.....	106
Rysunek 18. Procedura badawcza dotycząca Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych.....	107
Rysunek 19. Badanie wstępne – procedura analizy danych dotyczących Menedżerów Zespołów.....	108
Rysunek 20. Badanie właściwe – procedura analizy danych dotyczących Menedżerów Organizacji oraz Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych.....	108
Rysunek 21. Proces kształtowania nawyków w pracownikach sprzedaży w badanej korporacji.....	121
Rysunek 22. Dyrektor Oddziału – percepcja własnych działań i kompetencji.	122
Rysunek 23. Procedura badawcza przy kodowaniu.....	123
Rysunek 24. Mapa nawyków Dyrektorów Oddziałów XYZ – podsumowanie.	128
Rysunek 25. Percepcja działań własnych Menedżera Zespołu.....	128
Rysunek 26. Mapa nawyków Menedżerów Zespołów w badaniu XYZ.	135
Rysunek 27. Cykl rutyn w procesie sprzedaży w XYZ.....	137
Rysunek 28. Cykl rutyn rekrutacyjnych w XYZ.	139
Rysunek 29. Diagram skuteczności rekrutacyjnej Menedżerów Zespołów.	144
Rysunek 30. Rutyny selekcyjne w XYZ.....	146
Rysunek 31. Rytuały Menedżera Zespołu skierowane do Przedstawicieli.	152
Rysunek 32. Rytuały Dyrektora Oddziału skierowane wobec Menedżera Zespołu.....	164
Rysunek 33. Interpretacja rytualnych działań Dyrektorów w oczach Menedżerów Zespołów.....	166
Rysunek 34. Symetryczna gra rytuałów wdrożeniowych.....	173
Rysunek 35. Niesymetryczna gra rytuałów wdrożeniowych.....	174
Rysunek 36. Niesymetryczna gra wyobcowania z twarzy.	176

Rysunek 37. Model Carvera i Scheiera dotyczący pętli redukujących i pogłębiających rozbieżności w dążeniu do osiągnięcia celów.	212
Rysunek 38. Teoria planowanego zachowania Ajzena (1988).	216
Rysunek 39. Dyrektorzy Oddziałów.	222
Rysunek 40. Menedżerowie Zespołów – samoocena kompetencji.	226
Rysunek 41. Przedstawiciele Ubezpieczeniowo-Finansowi – samoocena kompetencji.	230
Rysunek 42. Motywacja w skali ludzkich zachowań.	237
Rysunek 43. Dylemat lidera: przemoc czy partnerstwo?	247
Rysunek 44. Podwójna pętla procesu motywowania Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Finansowego.	259
Rysunek 45. Wpływ podmiotów na motywację Przedstawiciela z perspektywy organizacyjnej.	260
Rysunek 46. Pętla motywowania Menedżera Zespołu.	261
Rysunek 47. Model socjalnego uczenia.	264
Rysunek 48. Zależność zaangażowania i wpływu na kreację kultury organizacyjnej oddziałów XYZ.	276

Spis tabel

Tabela 1. Porównanie stosunków pracy: umowa agencyjna o współpracy i umowa o pracę.	23
Tabela 2. Pierwsza oś przewodnia – rytualne działania indywidualne.	75
Tabela 3. Druga oś przewodnia – rytualne działania zbiorowe.	75
Tabela 4. Zestawienie podmiotów badania, miejsc badania, metod i rodzajów badania.	83
Tabela 5. Motywowanie Przedstawicieli przez Menedżerów w kontekście odnoszonych sukcesów indywidualnych i grupowych.	255
Tabela 6. Motywowanie Przedstawicieli przez Menedżerów w kontekście braku oczekiwanych rezultatów.	257
Tabela 7. Fragment kodeksu XYZ wprowadzonego w 2010 r.	271
Tabela 8. Konteksty kultury w organizacjach.	275
Tabela 9. Typowe sytuacje konfliktu etycznego.	284

Załączniki

Załącznik 1. Ankieta do badania wstępnego

ANKIETA BADANIA SATYSFAKCJI

Grudzień 2010

Celem tej ankiety jest zbadanie satysfakcji z wykonywanej pracy. Ankieta jest anonimowa i służy celom badawczym. Z góry dziękuję za udzielenie odpowiedzi.

1. (CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA WARUNKI WYKONYWANIA PRACY) Które z czynników wg Pana (Pani) obecnie wpływają na warunki do wykonywania pracy negatywnie, a które pozytywnie oraz jaki według Pana (Pani) powinny one wpływać? (Skala ocen: 1 – wpływ całkowicie negatywny, 5 – wpływ całkowicie pozytywny)

L.p.	Czynniki	Obecnie wpływają					Powinny wpływać				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Dostępne materiały i narzędzia pracy										
2	Sprawny sprzęt										
3	Nieokreślony zakres obowiązków										
4	Zmiany w zakresie obowiązków										
5	Różne godziny wykonywania pracy										
6	Niedobór pracowników i niezbędne zastępstwo										
7	Ścisły harmonogram pracy										
8	Nadmiar zadań do wykonania										
9	Sposób korygowania błędów										
10	Nerwowa atmosfera pracy										
11	Komunikacja z przełożonymi										
12	Komunikacja z pracownikami										

13	Rygorystyczna dyscyplina pracy								
14	Tempo wykonywania pracy								
15	Organizacja pracy								
16	Godzenie obowiązków zawodowych i pozazawodowych								
17	Brak czasu na odpoczynek								
18	Brak współpracy								
19	Monotonia pracy								

2. (STOSUNKI MIĘDZYLUDZKIE) Czy stosunki międzyludzkie panujące w firmie są odpowiednie? (Skala ocen: 1 – całkowicie nieodpowiednie, 5 całkowicie odpowiednie)

L.p.	Rodzaj relacji	Ocena skali				
		1	2	3	4	5
1	Stosunki przełożony – podwładny					
2	Współdziałanie między pracownikami					
3	Przypływ i udostępnienie informacji					
4	Inne (jakie?)					

3. (MOTYWATORY) Które z motywatorów są stosowane w Pana (Pani) firmie i w jakiej skali, oraz które z nich są dla Pana (Pani) ważne i w jakim wymiarze? Skala oceny: 1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa

L.p.	Motywator	Obecnie stosowane					Są ważne				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Pełny pakiet socjalny										
2	Bezpieczeństwo i higiena pracy (komfort pracy)										
3	Możliwość samorealizacji										
4	Niezależność w pracy										
5	Stalność i pewność zatrudnienia										
6	Dobry klimat w stosunkach między pracownikami										
7	Praca dająca satysfakcję										

8	Możliwość szkoleń i dokształcania się													
9	Stale/ elastyczne* godziny pracy													
10	Wykorzystanie posiadanych umiejętności													
11	Bezpieczeństwo w pracy													
12	Dostęp do szkoleń													
13	Możliwość rozwoju zawodowego													
14	Dostęp do awansów													
15	Uznanie przełożonego													
16	Opinie klientów													
17	Akceptacja współpracowników													
18	Uznanie w firmie													
19	Prestiż wśród znajomych													

*-niepotrzebne skreślić

4. (POCHWAŁY I NAGRODY) Które pochwały lub nagrody otrzymał Pan (Pani) w okresie ostatnich pięciu lat za dobrą pracę? Które pochwały i nagrody motywują Pana (Panią) do pracy? Proszę zaznaczyć właściwe odpowiedzi „X”?

L.p.	Pochwały i nagrody	Otrzymał Pan (Pani)	Motywują Pana (Panią)
1	Pochwała lub wyraz uznania okazane przez przełożonego za pracę, postawę lub zachowanie, wyrażone w cztery oczy		
2	Pochwała lub wyraz uznania okazane przez przełożonego za pracę, w formie pisemnej		
3	Awans stanowiskowy		
4	Imienne wyrazy uznania na większym zgromadzeniu kierowników i pracowników firmy		
5	Nagroda pieniężna		
6	Premia roczna związana z okresową oceną pracy		
7	Nagrody rzeczowe		
8	Zapewnienie pracy w bardziej komfortowych warunkach		
9	Inne (jakie?)		

Dziękuję bardzo za wypełnienie ankiety!

Ankieta została opracowana na podstawie „Szerokoprofilowej ankiety badania satysfakcji pracowników Z. Sekuły” z książki Zofii Sekuły „Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 313-323

Załącznik 2. Metryczki badanych Menedżerów Organizacji i Przedstawicieli metodą autorskiej ankiety jakościowej

2.1. Metryczka badanych Dyrektorów Oddziałów

L.p. ankiety	Data wypełnienia ankiety	Wiek	Płeć	Wykształcenie	Liczba Menedżerów Zespołów w oddziale	Staż na stanowisku Dyrektora Oddziału w firmie	Staż na stanowisku menedżerskim w ogóle
1.	13.01.2011	51-55	Kobieta	Wyższe mgr + podypl. lub mba	6	4	13
2.	13.01.2011	40-45	Kobieta	Wyższe mgr	6	1	10
3.	13.01.2011	46-50	Kobieta	Wyższe mgr	3	2	11
4.	13.01.2011	40-45	Kobieta	Wyższe mgr	5	3	12
5.	21.04.2011	25-30	Mężczyzna	Średnie	5	2	4

6.	28.07.2011	51-55	Mężczyzna	Wyższe mgr + podypl. lub mba	3	4	27
7.	29.07.2011	25-30	Mężczyzna	Średnie	3	2,5	10
8.	29.07.2011	40-45	Kobieta	Wyższe mgr	1	2	4

2.2. Metryczka badanych Menedżerów Zespołów

L.p. ankiety	Data wypełnienia ankiety	Wiek	Płeć	Wykształcenie	Staż na stanowisku Menedżera Zespołu w firmie	Staż na stanowisku menedżerskim
1.	13.01.2011	31-35	Kobieta	Wyższe mgr	4 miesiące	4 miesiące
2.	13.01.2011	31-35	Mężczyzna	Wyższe mgr	2 lata	3 lata
3.	13.01.2011	51-55	Kobieta	średnie	1,4	4
4.	13.01.2011	36-40	Mężczyzna	Wyższe mgr	27 miesięcy	8 lat
5.	13.01.2011	26-30	Kobieta	Wyższe zawodowe	8 miesięcy	2 lata
6.	13.01.2011	36-40	Kobieta	Średnie	6 miesięcy	6 miesięcy
7.	13.01.2011	26-30	Mężczyzna	Wyższe mgr	4 miesiące	4 miesiące
8.	13.01.2011	31-35	Mężczyzna	Wyższe mgr	XYZ	-
9.	13.01.2011	46-50	Mężczyzna	Wyższe mgr	3	6
10.	13.01.2011	41-45	Kobieta	Średnie	3 lata	10 lat
11.	13.01.2011	31-35	Mężczyzna	Wyższe mgr + podypl. lub MBA	4 miesiące	4 miesiące
12.	13.01.2011	51-55	Kobieta	Wyższe zawodowe	XYZ 1 miesiąc	-
13.	13.01.2011	51-55	Mężczyzna	Wyższe mgr	3	10
14.	13.01.2011	41-45	Kobieta	Wyższe mgr	1 m	3 lata
15.	13.01.2011	51-55	Kobieta	Wyższe mgr	3 lata	8 lat
16.	13.01.2011	61-65+	Mężczyzna	Wyższe mgr	2 lata	25 lat
17.	13.01.2011	41-45	Mężczyzna	Średnie	1,5 roku	15 lat
18.	13.01.2011	31-35	Kobieta	Wyższe mgr	7 m-cy	-

2.3. Metryczka badanych Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych

L.p. ankiety	Data wypełnienia ankiety	Wiek	Płeć	Wykształcenie	Staż na stanowisku Przedstawiciela w firmie	Ostatni zawód wykonywany przed współpracą z firmą XYZ
1	21.04.2011	25-30	Mężczyzna	Średnie	2,5 roku	-
2	21.04.2011	25-30	Kobieta	Średnie	Specjalista	Własna działalność firma budowlana
3	21.04.2011	25-30	Kobieta	Wyższe mgr + podypl. lub mba	10 miesięcy	Instruktor fitness, koordynator, asystentka org. konsultantów plenerowych
4	21.04.2011	25-30	Mężczyzna	Wyższe zawodowe	-	-

5	31.03.2011	51-55	Kobieta	Wyższe zawodowe	Od 1.04.2010	Dziennikarz
6	31.03.2011	31-35	Mężczyzna	Wyższe mgr + podypl. lub mba	1 rok 6 miesięcy	Dyrektor Biura
7	31.03.2011	25-30	Mężczyzna	Wyższe mgr + inż.	3	Handlowiec
8	31.03.2011	31-35	Kobieta	Średnie	4 miesiące	Specjalista ds.sprzedaży
9	5.05.2011	51-55	Kobieta	Średnie	3	Księgowa
10	04.05.2011	46-50		Średnie	10	Prowadzenie domu
11	17.05.2011	46-50	Kobieta	Średnie	11 m-cy	Pracownik biurowy
12	18.05.2011	36-40	Mężczyzna	Średnie	6 m.	Kierownik w restauracji
13	17.05.2011	36-40	Kobieta	Średnie	7 miesięcy	Rejestratorka tomografii komputerowej
14	17.05.2011	25-30	Kobieta	Wyższe mgr + podypl. lub mba	3 lata	Przedstawiciel
15	18.05.2011	25-30	Mężczyzna	Wyższe mgr	11 miesiąc	Sprzedawca w salonie odzieżowym
16	7.06.2011	31-35	Kobieta	średnie	12 miesięcy	Introligator
17	-	46-50	Mężczyzna	średnie	3 lata	Organizator imprez
18	21.06.2011	25-30	Kobieta	Wyższe mgr	4 lata	Student
19	22.06.2011	25-30	Mężczyzna	Średnie	4 miesiące	Barman
20	22.06.2011	25-30	Mężczyzna	Wyższe mgr	2 lata	Alianz Bank – doradca
21	22.06.2011	31-35	Kobieta	Wyższe mgr	7 m-cy	Pracownik naukowy
22	-	56-60	Mężczyzna	Wyższe mgr	15 m-cy	Bezrobotny – technolog prod.
23	21.06.2011	56-60	Mężczyzna	Wyższe mgr	13 lat	Dział.gosp. – właściciel firmy
24	22.06.2011	31-35	Mężczyzna	Wyższe mgr	42 m-ce	-

Załącznik 3. Ankiety do badania właściwego

3.1. Ankieta Dyrektor Oddziału

ANKIETA

Szanowny Dyrektorze Oddziału,

Nazywam się Grzegorz Radłowski. Jestem Trenerem w Wydziale Szkoleń naszej firmy oraz doktorantem w Akademii Leona Koźmińskiego. Piszę rozprawę doktorską na temat motywowania pozafinansowego. Celem tej ankiety jest zbadanie pozafinansowych czynników motywacyjnych w branży ubezpieczeniowo-finansowej. Ankieta jest anonimowa i posłuży celom badawczym. Z góry dziękuję za przemyślane odpowiedzi oraz za czas poświęcony na wypełnienie ankiety.

Dane metryczkowe ułatwią mi klasyfikację Twoich odpowiedzi [postaw X przy wskazaniu właściwym]:

I. Data wypełnienia ankiety: _____ 2011

II. Wiek 25-30 __ 31-35 __ 36-40 __ 41-50 __ 51-55 __

56-60 __ 61-65+ __

III. Płeć kobieta __ mężczyzna __

IV. Wykształcenie średnie __ wyższe zawodowe __ wyższe mgr __ wyższe mgr + podypl.

lub mba __ wyższe dr __

V. Liczba Menedżerów w Twoim zespole [stan na dzień dzisiejszy]

VI. Staż na stanowisku Dyrektora Oddziału w firmie [w latach]

VII. Staż na stanowisku menedżerskim w ogóle [w latach]

VIII. Co wpłynęło na wybór Twojej drogi zawodowej w roli Dyrektora Oddziału w firmie ubezpieczeniowej?

Pytania dotyczące Twojej codziennej pracy:

1. Jakie działania stosuje wobec Ciebie Dyrektor Regionalny, ażeby zachęcić Cię do wyťažonej pracy?

2. Jak często?

3. Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają na Twoją własną motywację w największym stopniu?

4. Z jakiego powodu?

5. Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają na Twoją własną motywację w najmniejszym stopniu?

6. Z jakiego powodu?

7. Jakie działania stosujesz wobec Twoich Menedżerów, ażeby zachęcić ich do wyťažonej pracy?

8. Jak często?

9. Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają Twoim zdaniem w największym stopniu na motywację Menedżerów?

10. Z jakiego powodu?

11. Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają Twoim zdaniem w najmniejszym stopniu na motywację Menedżerów?

12. Z jakiego powodu?

13. Co w postępowaniu Dyrektora Regionalnego ułatwia Ci współpracę z nim?

14. Z jakiego powodu?

15. Co w postępowaniu Dyrektora Regionalnego utrudnia Ci współpracę z nim?

16. Z jakiego powodu?

17. Co w postępowaniu Menedżerów ułatwia Ci współpracę z nimi?

18. Z jakiego powodu?

19. Co w postępowaniu Menedżerów utrudnia Ci współpracę z nimi?

20. Z jakiego powodu?

21. Zakreśl w kółko na jakim poziomie masz rozwinięte poszczególne kompetencje – Twoja subiektywna ocena [1 w najniższym stopniu, 5 w najwyższym stopniu]:

1. Zarządzanie przez cele	1	2	3	4	5
2. Coaching	1	2	3	4	5

3. Podejmowanie decyzji	1	2	3	4	5
4. Kierowanie	1	2	3	4	5
5. Dążenie do rezultatów	1	2	3	4	5
6. Planowanie	1	2	3	4	5

22. Określ z jakiego powodu tak oceniasz własne poszczególne kompetencje:

Ad. 1 Zarządzanie przez cele

Ad. 2 Coaching

Ad. 3 Podejmowanie decyzji

Ad. 4 Kierowanie

Ad. 5 Dążenie do rezultatów

Ad. 6 Planowanie

23. Jakie Twoje umiejętności doceniasz w swojej pracy najbardziej?

24. Z jakiego powodu?

25. Jakie umiejętności Menedżerów doceniasz najbardziej?

26. Z jakiego powodu?

27. Jak często Dyrektor Regionalny przypomina Ci o celach tygodniowych, miesięcznych, kwartalnych i rocznych?

28. Jak często przypominasz o celach tygodniowych, miesięcznych, kwartalnych i rocznych swoim Menedżerom?

29. Co robisz, kiedy Twój Menedżer osiąga rezultaty, ażeby docenić jego wysiłki i dodać mu „przysłowiowych skrzydeł”?

30. Jak często?

31. Co robisz, kiedy Twój Menedżer nie osiąga oczekiwanych rezultatów, ażeby zachęcić go do aktywności?

32. Jak często?

33. Co robisz, kiedy Ty osiągasz rezultaty w poszczególnych aktywnościach Oddziału, ażeby docenić samego/ samą siebie?

34. Co robisz, kiedy nie osiągasz rezultatów w poszczególnych aktywnościach Oddziału, ażeby zachęcić siebie do profesjonalizacji swojej postawy?

35. Co robi Twój Dyrektor Regionalny, kiedy osiągasz rezultaty, ażeby docenić Twoją pracę i dodać Ci przysłowiowych skrzydeł?

36. Co robi Twój Dyrektor Regionalny, kiedy nie osiągasz rezultatów, ażeby zachęcić Cię do profesjonalizacji Twojej postawy?

37. Co pozwala Ci osiągać w pracy sukces [rozumiany w Twojej własnej definicji sukcesu]?

38. Co utrudnia Ci go osiągać?

39. Co pozwala osiągać sukces Twoim Menedżerom?

40. Co utrudnia im go osiągać?

41. Co pozwala osiągać sukces Twoim Przedstawicielom?

42. Co utrudnia im go osiągać?

Dziękuję za wypełnienie ankiety!

3.2. Ankieta Menedżer Zespołu

ANKIETA

Szanowny Menedżerze Zespołu,

Nazywam się Grzegorz Radłowski. Jestem Trenerem w Wydziale Szkoleń naszej firmy oraz doktorantem w Akademii Leona Koźmińskiego. Piszę rozprawę doktorską na temat motywowania pozafinansowego. Celem tej ankiety jest zbadanie pozafinansowych czynników motywacyjnych w branży ubezpieczeniowo-finansowej. Ankieta jest anonimowa i posłuży celom badawczym. Z góry dziękuję za przemyślane odpowiedzi oraz za czas poświęcony na wypełnienie ankiety.

Dane metryczkowe ułatwią mi klasyfikację Twoich odpowiedzi:

I. Data wypełnienia ankiety: _____ 2011

II. Wiek 25-30 __ 31-35 __ 36-40 __ 41-50 __ 51-55 __

56-60 __ 61-65+ __

III. Płeć kobieta __ mężczyzna __

IV. Wykształcenie:

średnie __ wyższe zawodowe __ wyższe mgr __ wyższe mgr + podypl. lub mba __

wyższe dr __

V. Staż na stanowisku Menedżera Zespołu w firmie _____

VI. Staż na stanowisku menedżerskim w ogóle _____

VII. Co wpłynęło na wybór Twojej drogi zawodowej w roli Menedżera Zespołu w firmie ubezpieczeniowej?

Pytania dotyczące Twojej codziennej pracy:

1. Jakie działania stosuje wobec Ciebie Dyrektor, ażeby zachęcić Cię do wyteżonej pracy [ukierunkowanej na etyczne rezultaty sprzedażowe]?

2. Jak często?

3. Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają na Twoją własną motywację w największym stopniu?

4. Z jakiego powodu?

5. Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają na Twoją własną motywację w najmniejszym stopniu?

6. Z jakiego powodu?

7. Jakie działania stosujesz wobec Twoich Przedstawicieli, ażeby zachęcić ich do wyteżonej pracy [ukierunkowanej na etyczne rezultaty sprzedażowe]?

8. Jak często?

9. Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają Twoim zdaniem w największym stopniu na motywację Przedstawicieli?

10. Z jakiego powodu?

11. Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają Twoim zdaniem w najmniejszym stopniu na motywację Przedstawicieli?

12. Z jakiego powodu?

13. Co w postępowaniu Dyrektora Oddziału ułatwia Ci współpracę z nim?

14. Z jakiego powodu?

15. Co w postępowaniu Dyrektora Oddziału utrudnia Ci współpracę z nim?

16. Z jakiego powodu?

17. Co w postępowaniu Przedstawicieli ułatwia Ci współpracę z nimi?

18. Z jakiego powodu?

19. Co w postępowaniu Przedstawicieli utrudnia Ci współpracę z nimi?

20. Z jakiego powodu?

21. Zakreśl w kółko na jakim poziomie masz rozwinięte poszczególne kompetencje – Twoja subiektywna ocena [1 w najniższym stopniu, 5 w najwyższym stopniu]:

1. Budowanie zespołów i motywowanie	1	2	3	4	5
2. Kontrola menedżerska	1	2	3	4	5

3. Planowanie i organizowanie	1	2	3	4	5
4. Coaching	1	2	3	4	5
5. Wywieranie wpływu	1	2	3	4	5
6. Dążenie do rezultatów	1	2	3	4	5

22. Określ z jakiego powodu tak oceniasz własne poszczególne kompetencje:

Ad. 1 Budowanie zespołów i motywowanie

Ad. 2 Kontrola menedżerska

Ad. 3 Planowanie i organizowanie

Ad. 4 Coaching

Ad. 5 Wywieranie wpływu

Ad. 6 Dążenie do rezultatów

23. Jakie Twoje umiejętności doceniasz w swojej pracy najbardziej?

24. Z jakiego powodu?

25. Jakie umiejętności Przedstawicieli doceniasz najbardziej?

26. Z jakiego powodu?

27. Czy Ty znasz swoje cele miesięczne, kwartalne, roczne w zakresie rekrutacji i selekcji, wdrożenia oraz osiągniętych rezultatów sprzedażowych?

28. Czy Twój Przedstawiciel zna cele miesięczne, kwartalne, roczne w zakresie sprzedaży?

29. Co robisz, kiedy Twój Przedstawiciel osiąga rezultaty, ażeby docenić jego wysiłki i dodać mu „przysłowiowych skrzydeł”?

30. Jak często?

31. Co robisz, kiedy Twój Przedstawiciel nie osiąga oczekiwanych rezultatów, ażeby zachęcić go do aktywności?

32. Jak często?

33. Co robisz, kiedy Ty osiągasz rezultaty w poszczególnych aktywnościach, ażeby docenić samego/ samą siebie?

34. Co robisz, kiedy nie osiągasz rezultatów w poszczególnych aktywnościach, ażeby zachęcić siebie do profesjonalizacji swojej postawy?

35. Co robi Twój Dyrektor, kiedy osiągasz rezultaty, ażeby docenić Twoją pracę i dodać Ci przysłowiowych skrzydeł?

36. Co robi Twój Dyrektor, kiedy nie osiągasz rezultatów, ażeby zachęcić Cię do profesjonalizacji Twojej postawy?

37. Co pozwala Ci osiągać w pracy sukces [rozumiany w Twojej własnej definicji sukcesu]?

38. Co utrudnia Ci go osiągać?

39. Co pozwala osiągać sukces Twoim Przedstawicielom?

40. Co utrudnia im go osiągać?

Dziękuję za wypełnienie ankiety!

3.3. Ankieta Przedstawiciel Ubezpieczeniowo-Finansowy

ANKIETA

Szanowny Przedstawicielu Ubezpieczeniowo-Finansowy,

Nazywam się Grzegorz Radłowski. Jestem Menedżerem w Wydziale Szkoleń naszej firmy oraz doktorantem w Akademii Leona Koźmińskiego. Piszę rozprawę doktorską na temat motywowania pozafinansowego. Celem tej ankiety jest zbadanie pozafinansowych czynników motywacyjnych w branży ubezpieczeniowo-finansowej. Ankieta jest anonimowa i posłuży celom badawczym. Z góry dziękuję za przemyślane odpowiedzi oraz za czas poświęcony na wypełnienie ankiety.

Dane metryczkowe ułatwią mi klasyfikację Twoich odpowiedzi [postaw X przy wskazaniu właściwym] :

I. Data wypełnienia ankiety: _____2011

II. Wiek Wiek 25-30 __ 31-35 __ 36-40 __ 41-50 __ 51-55 __ 56-60 __ 61-65+ __

III. Płeć kobieta __ mężczyzna __

IV. Wykształcenie

średnie __ wyższe zawodowe __ wyższe mgr __ wyższe mgr + podypl. lub mba __

wyższe dr __

V. Staż na stanowisku Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Finansowego w firmie XYZ [na dzień dzisiejszy]

VI. Ostatni zawód wykonywany przed współpracą z firmą XYZ

VII. Co wpłynęło na wybór Twojej drogi zawodowej w roli Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Finansowego w firmie ubezpieczeniowej?

Pytania dotyczące Twojej codziennej pracy:

1. Jakiego działania stosuje wobec Ciebie Menedżer Zespołu, ażeby zachęcić Cię do wyteźnionej pracy?
2. Jak często?
3. Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają na Twoją własną motywację w największym stopniu?
4. Z jakiego powodu?
5. Które z wymienionych przez Ciebie działań wpływają na Twoją własną motywację w najmniejszym stopniu?
6. Z jakiego powodu?
7. Co w postępowaniu Menedżera Zespołu ułatwia Ci współpracę z nim?
8. Z jakiego powodu?
9. Co w postępowaniu Menedżera Zespołu utrudnia Ci współpracę z nim?
10. Z jakiego powodu?
11. Co w postępowaniu Dyrektora Oddziału ułatwia Ci współpracę z nim?
12. Z jakiego powodu?
13. Co w postępowaniu Dyrektora Oddziału utrudnia Ci współpracę z nim?
14. Z jakiego powodu?
15. Zakreśl w kółko na jakim poziomie masz rozwinięte poszczególne kompetencje – Twoja subiektywna ocena [1 w najniższym stopniu, 5 w najwyższym stopniu]:

1. Komunikatywność	1	2	3	4	5
2. Wywieranie wpływu	1	2	3	4	5
3. Dążenie do rezultatów	1	2	3	4	5
4. Budowanie relacji z innymi	1	2	3	4	5
5. Orientacja na Klienta	1	2	3	4	5
6. Rozwój zawodowy	1	2	3	4	5

16. Określ z jakiego powodu tak oceniasz własne poszczególne kompetencje:
- Ad. 1 Komunikatywność
 - Ad. 2 Wywieranie wpływu
 - Ad. 3 Dążenie do rezultatów
 - Ad. 4 Budowanie relacji z innymi
 - Ad. 5 Orientacja na klienta
 - Ad. 6 Rozwój zawodowy
17. Jakie Twoje umiejętności doceniasz w swojej pracy najbardziej?
18. Z jakiego powodu?
19. Jakie umiejętności Menedżera doceniasz najbardziej?
20. Z jakiego powodu?
21. Jak często Dyrektor Oddziału przypomina Ci o celach tygodniowych, miesięcznych, kwartalnych i rocznych?
22. Jak często Menedżer Zespołu przypomina Ci o celach tygodniowych, miesięcznych, kwartalnych i rocznych?
23. Co robi Twój Menedżer, kiedy osiągasz rezultaty, ażeby docenić Twoje wysiłki i dodać Ci „przysłowiowych skrzydeł”?
24. Jak często?
25. Co robi Twój Menedżer, kiedy nie osiągasz oczekiwanych rezultatów, ażeby zachęcić Cię do aktywności?
26. Jak często?
27. Co robisz, kiedy Ty osiągasz rezultaty w poszczególnych aktywnościach, ażeby docenić samego/ samą siebie?
28. Co robisz, kiedy nie osiągasz rezultatów w poszczególnych aktywnościach, ażeby zachęcić siebie do profesjonalizacji swojej postawy?
29. Co robi Twój Dyrektor Oddziału, kiedy osiągasz rezultaty, ażeby docenić Twoją pracę i dodać Ci przysłowiowych skrzydeł?
30. Co robi Twój Dyrektor Oddziału, kiedy nie osiągasz rezultatów, ażeby zachęcić Cię do profesjonalizacji Twojej postawy?
31. Co pozwala Ci osiągać w pracy sukces [rozumiany w Twojej własnej definicji sukcesu]?
32. Co utrudnia Ci go osiągać?
33. Co pozwala osiągać sukces Twojemu Menedżerowi?
34. Co utrudnia mu go osiągać?

Dziękuję za wypełnienie ankiety!