



Akademia Leona Koźmińskiego

Autoreferat rozprawy doktorskiej:

**Rytuały w procesie zarządzania
zespołami sprzedaży ubezpieczeń**

Mgr Grzegorz Radłowski

Promotor:
Prof. ALK dr hab. Dariusz Jemielniak

Warszawa, grudzień 2013

Spis treści

| | |
|--|----|
| 1. Przedmiot i cele rozprawy | 3 |
| 2. Uzasadnienie tematu | 3 |
| 3. Opis badania jakościowego | 5 |
| 3.1. Kontrola normatywna i rytuały w badaniu jakościowym | 7 |
| 3.2. Starszyzna, kapłani... Menedżerowie w teorii..... | 7 |
| 4. Pytania badawcze..... | 9 |
| 5. Wyniki i ich opracowanie | 10 |
| 5.1. Rytualne działania indywidualne | 11 |
| 5.2. Rytualne działania zbiorowe | 13 |
| 5.3. Metafory | 13 |
| 5.4. Charakterystyczne elementy kultury rytualnej Menedżerów | 14 |
| 6. Wnioski | 16 |
| 7. Podsumowanie | 19 |
| 8. Badacz w terenie czyli implikacje praktyczne | 20 |
| 9. Wybrane pozycje literaturowe | 21 |

1. Przedmiot i cele rozprawy

Przedmiot rozprawy

Opis naukowy za pomocą metodologii teorii ugruntowanej poszczególnych kategorii kultury pracy Menedżerów Sprzedaży w realizowanej funkcji motywowania zespołów i ich członków do osiągnięcia określonych celów, znaczeń, statusów w korporacji ubezpieczeniowo - finansowej.

Cele rozprawy

Cel teoretyczny

Etnograficzne przedstawienie pracy na stanowiskach menedżerskich w branży ubezpieczeń i finansów w kontekście motywowania.

Cel praktyczny

Wskazanie na znaczenie narzędzi kontroli normatywnej i zarządzania rytuałami w zespołach sprzedaży ubezpieczeń i finansów.

2. Uzasadnienie tematu

Współczesne zarządzanie w dużej mierze opiera się na narzędziach kontroli normatywnej i zarządzania rytuałami. 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 rezultaty¹,
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

¹ 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).

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:

Podobnie jak przy performansie² 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 ubezpieczenie³. Za rozwój tych umiejętności i szeregu innych kompetencji potrzebnych do wykonywania zawodu odpowiadają Menedżerowie. To właśnie im doktorant poświęcił 3 lata i 8 miesięcy badań – by rozpoznać, nazwać i wyjaśnić ich codzienne działania. Wyjątkowość badanej grupy, to wysoka selekcja naturalna w zawodzie oraz hermetyczna wiedza ekspercka.

Liczba Agentów Ubezpieczeniowych w USA w roku 2013 wynosi 411 500. W Polsce osób wykonujących czynności agencyjne jest 152 200 (stan na grudzień 2012 roku). 59 zakładów ubezpieczeń w Polsce (stan na I półrocze 2013 roku) obsługuje klientów na terenie Polski. 30% Polaków posiada ubezpieczenie na życie i wciąż analizy rynkowe wskazują ten rynek, jako atrakcyjny.

² 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”.

³ 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.

Rozwój sprzedaży ubezpieczeń majątkowych uzależniony jest od rynku motoryzacyjnego oraz mieszkaniowego i w tym zakresie rynek Polski wskazywany jest jako optymistyczny.

„Wyniki finansowe zakładów ubezpieczeń ogółem w I półroczu br., pomimo spadku składki przypisanej brutto, były lepsze niż przed rokiem, na co wpłynęły wyniki uzyskane przez zakłady ubezpieczeń majątkowych. Wyniki zakładów ubezpieczeń na życie były mniej korzystne”
http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1132_PLK_HTML.htm (pobrano 2.12.2013)

3. Opis badania jakościowego

Problem jaki podjąłem w rozprawie wskazuje na analizę i opis etnograficzno-antropologiczny, oparty na metodologii teorii ugruntowanej (Glaser, Straus, 1967, 1995, 1999, 2009; Konecki, 2000, 2011; Charmaz, 2006, 2009). W badaniach jakościowych, opartych na paradygmacie interpretatywnym.

Badani to Menedżerowie Zespołów (18 osób), Dyrektorzy Oddziałów (8 osób) i Przedstawiciele Ubezpieczeniowo-Finansowi (24 osoby). Grupę główną stanowili Menedżerowie Zespołów. Realizowane badanie to badanie jakościowe z wykorzystaniem następujących metod: ankiety jakościowe (56 badanych); wywiady indywidualne, swobodne, pogłębione (5 badanych); materiały video z prezentacji selekcyjno-zarządczej (1 badany); obserwacja uczestnicząca i obserwacja nieuczestnicząca (200 badanych); analiza artefaktów organizacyjnych (brozury, gazetki, materiały szkoleniowe), dziennik badacza terenowego (3 egzemplarze, 240 kartek).

Tabela 1. Zestawienie podmiotów badania, miejsc badania, metod i rodzajów badania.

| Lp. | Podmiot badania | Liczba badanych | Miejsce badania | Metoda | Rodzaj badania |
|-----|--|-----------------|--|---|----------------|
| 1 | Menedżer Zespołu ⁴ | 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 |
| 6 | Dyrektor Oddziału | 8 | 8 oddziałów podczas wspólnego szkolenia (na koniec sesji) | Ankieta jakościowa (z danymi metryczkowymi) | Właściwe |

⁴ Na szaro zaznaczyłem wiersze odnoszące się do badań głównych podmiotów całego procesu badawczego.

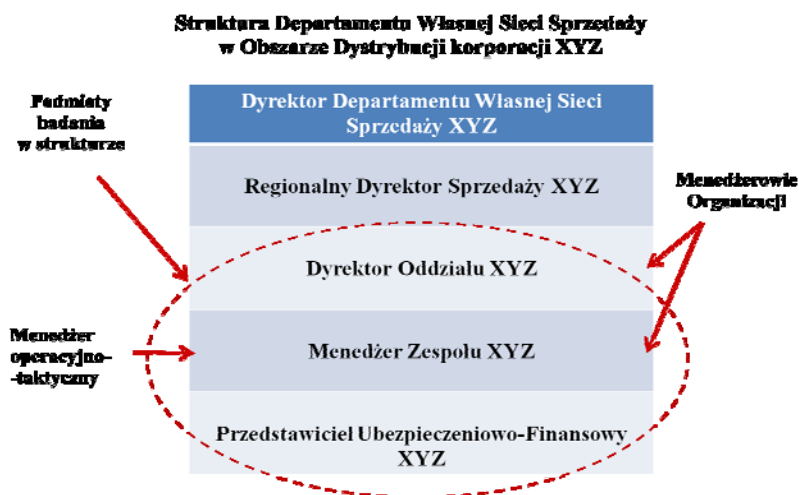
| | | | | | |
|---|--|-----|--------------------------------|---|----------|
| | | | szkoleniowej) | | |
| 7 | Pracownicy Centrali i współpracownicy Departamentu Własnej Sieci Sprzedaży | 200 | Centrala firmy XYZ w Warszawie | Obserwacja uczestnicząca i obserwacja nieuczestnicząca ⁵ | właściwe |
| 8 | Analiza artefaktów organizacyjnych: notatki z terenu, wewnętrzna gazetka XYZ, broszury, materiały o produktach ubezpieczeniowo-finansowych | | | | właściwe |

Źródło: opracowanie własne.

Unikalność prowadzonego badania to wciąż rzadko stosowana metoda jakościowa (Kunda,1992; Leidner,1993; Hochschild, 2009), mało zbadana grupa Menedżerów zarządzających zespołami sprzedaży w branży ubezpieczeń i finansów. W centrum zainteresowań doktorant postawił badanie kultury pracy Menedżerów Zespołów Sprzedaży realizując je jako badacz wnikający w teren.

Badana firma to jeden z liderów w branży na świecie, obecny w 57 krajach, pracujący z 96 mln klientów. W 2009 roku wypłacił klientom 11 mld euro z tytułu ubezpieczeń na życie.

Rysunek 1. Rozmieszczenie grup 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

⁵ Wykorzystałem te metody z dwóch przyczyn. Po pierwsze: pracowałem w badanej firmie, 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.

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 napisałem w rozdziale pierwszym, dotyczącym tożsamości i tzw. zagnieżdżeń.

Przedmiotem analiz stało się zarządzanie oparte na kontroli normatywnej i rytuałach.

3.1. Kontrola normatywna i rytuały w badaniu jakościowym

Badania rytuałów identyfikowanych przez badacza terenowego, jak wskazuje Leach, winny 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)

Wskazując na podejście Leacha, doktorant uwzględnił powyższe zalecenia w prowadzeniu własnej etnografii. Etnograficzne badanie organizacji było w stanie uchwycić to, co symboliczne (Willis, 2005) w jej artefaktach.

3.2. Starszyzna, kapłani... Menedżerowie w teorii

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 na symbolicznym przedstawianiu skuteczności odgrywania rytuałów. Zaczynają one w końcu wywoływać naturalne emocje. Ta symbolika, „wywoływanie wiary w rytuał” – znaki i znaczenia (Rothenbuhler, 2003) we współczesnym zarządzaniu stają się kluczowe, z punktu widzenia standaryzacji pracy.

Rytualny respekt, jak nazywa Goffman, to rodzaj szacunku przejawianego w zachowaniu w strukturach hierarchicznych. Rytuały mają za zadanie porządkować

ład normatywny (Goffman, 2006) w środowisku zawodowym. Rola i jego znaczenie przewijały się również w badanej firmie.

Nowe relacje, nowe role = wzrost zaangażowania emocjonalnego (Summers-Effler, 2004) w takim równaniu badaczka wskazywała na znaczenie rytuałów zarządczych w relacji przełożony-podwładny. Wskazywała na obraz własnego „ja” uczestników interakcji oraz na takie budowanie zaangażowania emocjonalnego, jakie miało szanse na realizację w nowym środowisku. Nowe role w nowym środowisku, mogą wiązać się ze wzrostem zaangażowania emocjonalnego w interakcje zawodowe, podobnie jak w badanej firmie ubezpieczeniowej.

Budowanie otoczki wspólnych znaczeń (Czarniawska-Joerges, 1991), bariery dla otoczenia, skupienie uwagi wspólnoty i wspólny nastrój (Collins, 2011) są elementami wyróżniającymi kultury organizacyjne. We współczesnym zarządzaniu zespołami sprzedaży bezpośredniej (Trice, Beyer, 1984; Islam, Zyphur, 2009), elementy łańcuchów rytuałów interakcyjnych (Collins, 2011) są domeną działalności Menedżerów sprzedaży. Relacja czasu spędzanego na rytuałach do zaangażowania emocjonalnego związanego z tego typu pracą jest relacją chroniczną, mającą nieustanne walory wyróżniające ją na tle innych kultur pracy np. programistów (Czarkowska, 2006).

Goffman (2006) uważa twarz aktorów organizacji za rodzaj strażnika jednostek a jednocześnie za rodzaj więzienia społecznego. Zachowaniem twarzy nazywa utożsamianie się z uczestnikami interakcji jako kolejnym fundamentem interakcji o charakterze społecznego przepływu, czego przykładem jest organizacja i instytucja. Agresywnymi technikami twarzy (Goffman, 2006) nazywa np. wycofanie się z interakcji, które może wywoływać brak równowagi rytualnej, prowokować innych do ranienia uczuć, wzbudzić w nich poczucie winy. W zawodach wymagających pracy emocjonalnej (Hochschild, 2009) takie techniki, jak w sprzedaży bezpośredniej, są powszechnie przyjętą praktyką. Tak więc pracujący w obszarach sprzedaży wyrabiają w sobie odporność na techniki twarzy, a jednocześnie sami je kształcą, świadomie przewidując określone reakcje. Taka konstrukcja wynika z samej materii pracy oraz rodzaju stosowanych praktyk rytualnych.

4. Pytania 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 przypadku doktoranta, co pozwoliło pozbyć się myślenia według określonych teorii – szczególnie w terenie, gdzie badacz powinien być wolny od przesądów dotyczących badanej materii (Kostera, 2003).

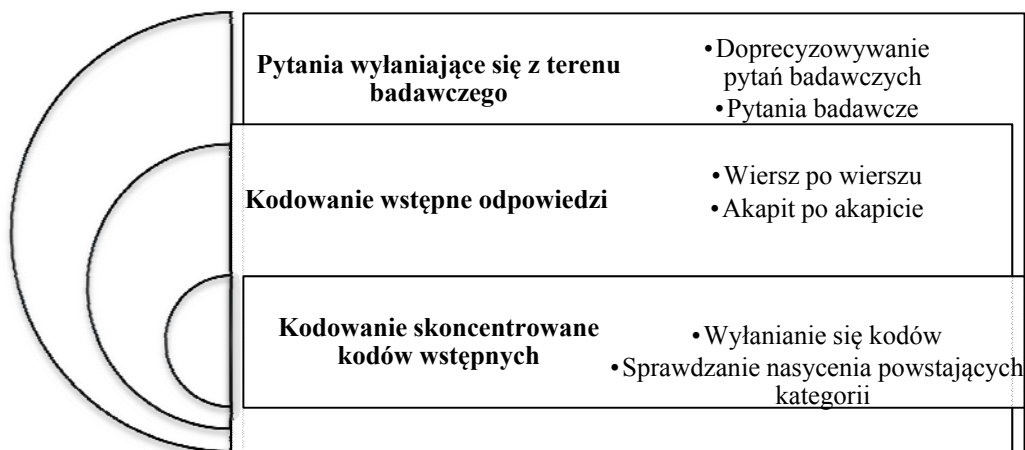
1. Poprzez jakie rutyny, rytuały i zachowania Menedżer Zespołu wywiera wpływ na zachowania Przedstawiciela, by motywować go do osiągnięcia rezultatów i pracy w określonych standardach organizacyjnych?
2. Jaka konstrukcja ceremonii i prezentacji zarządczych jest wykorzystywana przez Menedżera w celu wywierania 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?

5. Wyniki i ich opracowanie

Badania miały charakter etnograficzny. Syntetyczne przedstawienie wyników badania jest zadaniem trudnym do realizacji podczas autoreferatu. W rozprawie umieściłem wiele cytatów z ankiet, z badanej prezentacji video, z wywiadów pogłębionych (co stanowiło pierwotnie 281 stron maszynopisu) oraz z dziennika badań (ok. 250 stron). Z tych oto powodów przedstawię główne osie przewodnie, podając przykłady możliwie wysycające dane kategorie (Geertz, 2005) a do danych źródłowych będę sięgał w razie pytań szczegółowych. Zastosowana triangulacja danych ze zróżnicowanych źródeł pozwoliła na porównywanie kodów, nasycanie kategorii a następnie wyłonienie osi przewodnich, charakterystycznych dla badanej firmy.

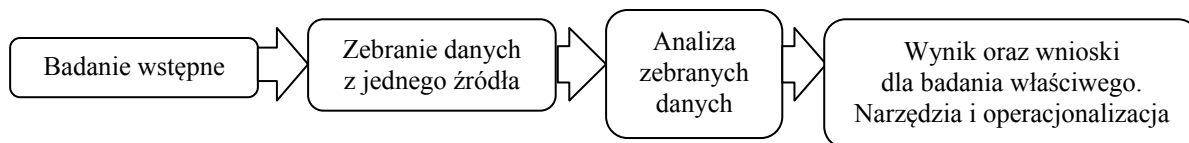
Procedurę badawczą, jaką stosowałem w badaniu przedstawiam poniżej.

Rysunek 2. Procedura badawcza przy kodowaniu.



Źródło: za Charmaz, 2009.

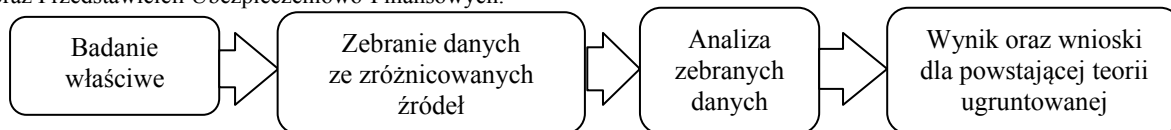
Rysunek 3. Badanie wstępne – procedura analizy danych dotyczących Menedżerów Zespołów.



Źródło: opracowanie własne.

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

Rysunek 4. Badanie właściwe – procedura analizy danych dotyczących Menedżerów Organizacji oraz Przedstawicieli Ubezpieczeniowo-Finansowych.



Źródło: opracowanie własne.

5.1. Rytualne działania indywidualne

W procedurze postępowania stosowanej teorii ugruntowanej, z terenu wyłaniają się poszczególne kategorie, które badacz gruntuje w trakcie postępowania badawczego. W poniższej tabeli przedstawiam przedmioty badania wyłonione w trakcie badania, stanowiące pierwszą oś przewodnią.

Tabela 1. Pierwsza oś przewodnia – rytualne działania indywidualne.

| Rytualne działania indywidualne | | |
|---|---|---|
| Kategoria działania | Podmioty uczestniczące | Definicja |
| Nawyki – działania nawykowe (Covey, 2003; Fraser, Tracy, 2006; Prokurat, 2012) | 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, (Leidner, 1993; Morgan, 1997; Turner, Stets, 2009; Krzyworzeka, 2011) | Menedżer Zespołu, Dyrektor Oddziału, Przedstawiciel | Praca w cyklach, np. cykl sprzedaży XYZ: <i>prospecting, rozmowa telefoniczna, I spotkanie, II spotkanie, serwis</i> |
| Rytuały – działania symboliczne, rytualne, (Leach, 1989; Rothenbuhler, 2003; V. Turner, 2005; Goffman, 2006, G., J. Hofstede, 2007; Collins, 2011) | Menedżer Zespołu, Dyrektor Oddziału, Przedstawiciel | Własne działania w relacjach <i>twarzą w twarz</i> , mające charakter motywujący, zarządczy, korygujący, monitorujący |
| Zachowania (Pawnik, 2007; Rollinson, 2008; Turner, Stets, 2009; Robbins, 2012) | Menedżer Zespołu, Dyrektor Oddziału, Przedstawiciel | Zachowania nieskategoryzowane w ramach rytualnych działań indywidualnych i zbiorowych |

Źródło: opracowanie własne.

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, co robię?”. Autoanaliza dotyczyła działań i czynności w roli zawodowej, odgrywanej przez Menedżerów w korporacji, 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 Ubezpieczeniowo-Finansowych i Menedżerami Zespołów we wschodniej części Polski. Nawyki pojawiające się w terenie badawczym uzyskane w toku triangulacji danych z różnych źródeł to: kształtowania i rozwoju, nagradzania siebie, zaufania i zgrania zespołu, tworzenia ambitnego środowiska zawodowego, nastawionego na profesjonalne doradztwo finansowe oraz konstruktywne doświadczenie współpracy.

Wyzwania wiążące się z niepewnością (Koźmiński, 2004; Krzyworzeka, 2010; 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 telefonicznych⁶ 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 podczas dnia pracy w sesjach telefonicznych prowadzonych przez Menedżera bądź Menedżerów. Cykle rutyn na które napotkałem w terenie badawczym to: **cykl rutyn w procesie sprzedaży** (*prospecting, rozmowa telefoniczna, I spotkanie handlowe, II spotkanie handlowe, serwis*), **cykl rutyn rekrutacyjnych** (*rekrutacja poprzez własną obserwację, przez znajomych, przez rodzinę, przez Przedstawicieli w oddziale, przez Centrum Wpływu*) oraz **cykl rutyn selekcyjnych** (*analiza CV, listu motywacyjnego, tel. do kandydata, I rozmowa selekcyjna, II rozmowa selekcyjna, III rozmowa selekcyjna, opcjonalnie: spotkanie z partnerem, zaproszenie na szkolenie (ocena zaangażowania), umowa o współpracy*). Wokół tych rutyn w badanej organizacji odbywał się swego rodzaju taniec (Atkinson, 2008), mający wpływ na kształtowanie całej kultury pracy zespołów sprzedaży.

Rytuały realizowane od początku zaangażowania kandydata aż po okres wdrożenia do zawodu wymagały od zarządzających traktowania ich w kategoriach procesu, a nie incydentalnych zjawisk. Z terenu badawczego wyłoniło się wiele grup rytuałów realizowanych przez Menedżerów Zespołów (skierowane do Przedstawicieli): ekspozycji stanu pożądanego, budowania wspólnoty, przykładu własnego, uzyskania zobowiązania. Postrzeganie rytuałów własnych przez Dyrektorów Oddziałów: otwartości w porozumiewaniu się, budowania wspólnoty, kształtowania kompetencji, zarządzania aspiracjami były nieco inaczej postrzegane przez ich podwładnych czyli Menedżerów Zespołów. Po triangulacji danych z różnych źródeł, wyłoniły się następujące rytuały: wsparcia, motywacyjne, nadawania sensu wykonywanej pracy, wzmacniania pożądanых nawyków oraz zarządzania aspiracjami.

⁶ 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.

5.2. Rytualne działania zbiorowe

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

Tabela 2. Druga oś przewodnia – rytualne działania zbiorowe.

| Rytualne działania zbiorowe | | |
|---|---|--|
| Kategoria działania | Podmioty uczestniczące | Definicja |
| Widowiska (Geertz, 1971, 2005; G., J. Hofstede, 2007; V. Turner, 2008) | Wszyscy uczestnicy w ramach Obszaru Dystrybucji | Kongresy, konferencje, seminaria – podczas nich wypracowuje się określone strategie działania w regionach i nagradza najlepszych Menedżerów Organizacji. |
| Szkolenia kompetencyjne (Whiddett, Hollyforde, 2003; Sidor-Rządowska, 2006; Dubois, Rothwell, 2008; Howard, Theodore, 2008; Smółka, 2008) | Menedżerowie Zespołów z różnych oddziałów oraz regionów Polski | Podczas szkoleń wewnętrznych pracownicy nabywają określone kompetencje i wymieniają się najlepszymi praktykami. |
| Ceremonie (V. Turner, 2005; Zbiegień-Maciąg, 2005; Kolankiewicz, 2010) | 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 (Leavitt, Lippman-Bluman, 1995; Schein, 1985, 1992; Davenport, 2007; Hochschild, 2009) | 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.

5.3. Metafory

Metafora mechanistyczna (Morgan, 1997) – program „Wygraj(My) razem!” dla wybranych Oddziałów oraz Menedżerów Organizacji w terenie:

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. System motywacyjny był zbudowany w postaci algorytmu matematycznego, który miał wspierać osiągnięcie poszczególnych progów zachowań a działania marketingowe były planowane a wprowadzane niezgodnie z harmonogramem prac w programie. Powodowało to mechanizację pracy Menedżerów oraz Przedstawicieli, ponieważ system motywacyjny zaczął służyć monitorowaniu i kontrolowaniu aktywności zespołów.

System weryfikujący „Lacosta”: Menedżer wskazuje na system „Lacosta” jako mechanizm wykrywania „najsłabszego 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. Była to forma delegowania odpowiedzialności za wyniki Przedstawiciela na „system” a nie na Menedżera.

Inne metafory napotkane w terenie badawczym to praca „*jak narkotyk – źródło radości, rozwoju, zaangażowania*”, sportowe: „*jak samochód wyścigowy – przełamywanie własnych barier pracowitości, niedoskonała doskonałość, stosowanie technik sprzedaży*” oraz siły sprzedaży – „*konotacje militarne, konfrontacyjne*”

5.4. Charakterystyczne elementy kultury rytualnej Menedżerów

1. Integrowanie wszelkich działań wokół celów (Parkinson, Colman 2008; Mazur, 2010). Wskazuje na kulturę pracy charakterystyczną dla sprzedaży bezpośredniej, gdzie każde działanie w obszarze relacji zawodowych jest kierowane na cele, ich metaforyczne napinanie. Retoryka napiętych celów w sprzedaży (Mazur, 2010) jest w ciągłym rytmie działań Menedżerów Organizacji.

2. „Wymuszanie” standardów na współpracownikach (D.P., S.E. Schultz, 2002; Griffin, 2004; Błaszczuk, 2006; Paliszkiwicz, 2013). W badanej firmie edukacja oraz socjalizacja jest atrakcyjna zdecydowanie we wczesnym stadium podejmujących pracę w zawodzie Przedstawiciela. Jednak docelowy model pracy, odnalezienie się w narzucanych rutynach, magicznych formułach używanych w toku pracy z klientem są dominującymi w pracy badanych Menedżerów.

3. Brak standaryzacji miękkich i twardych aspektów działalności w długim czasie (Leidner, 1993; Pawłowska, 2011). W procesie podpisywania umowy o współpracę z firmą, badani wykazywali zachowania charakterystyczne dla uczestnictwa w „nowym otwarciu zawodowym”, jak również część z badanych wykazywała rodzaj podejrzliwości, co do omawianych rytuałów oraz rutyn. W krótkim czasie proponowane rozwiązania okazywały się trudne, pomimo tego, że miały służyć radzeniu sobie z niepewnością (Krzyworzeka, 2010) we wczesnym stadium pracy. Była to perspektywa identyfikowalna w terenie badawczym, natomiast długofalowo tak poszczególne „lepsze” praktyki ewoluowały. Nowi Menedżerowie wyższego szczebla

proponowali własne, sprawdzone praktyki a w trakcie mojego badania sam miałem czterech szefów.

4. Dynamika wyrażająca się w symbolach, lokalnych bohaterach, rytuałach i eksponowanych wartościach (Argyris, 1982; Alvesson, 2002; G., J. Hofstede, 2007).

Dynamika ta wyrażana była w kulturze zdominowanej przez skuteczność, efektywność i nagradzanie najlepszych, wzorcowych Przedstawicieli oraz Menedżerów. Eksponowanie jej odbywało się począwszy od lokalnych bohaterów (mistrzów sprzedaży, rekrutacji, wartości polisy, jaką sprzedawali) a skończywszy na największych widowiskach, gdzie to Oni byli bohaterami dla całej firmy. Ekspozycja wartości ważnych dla firmy była kluczowym komunikatem wskazanym w każdym z oddziałów, jak również w intranecie. Ich rozwój, angażowanie w powstawanie nowych haseł dotyczących wartości firmy, oczekiwania na oceny propozycji tych haseł było równie dynamiczne, co zmieniające się propozycje standardów sprzedaży oraz zarządzania.

5. Symbolika w kulturze organizacyjnej (Zbiegień-Maciąg, 2005). Symbolika statusów i znaczeń w lokalnym życiu społecznym badanej firmy, wskazywała znacząco na przywileje wynikające z ponad przeciętnych rezultatów przez Menedżerów oraz Przedstawicieli. Osiągane progi kwalifikacji wskazywały na nabywanie statusów w całej Polsce. Było to nie więcej niż 15% kadry badanej firmy. Znaczenie symboli, nazw i statusów określały również działania aspiracyjne. Praktyką pośród aspirujących Przedstawicieli oraz Menedżerów było używanie wizytówek z tytułem: Architekt Finansowy, co miało za zadanie wywołać zainteresowanie, jak również uwiarygodnić w oczach klientów. Z podobnej socjotechniki korzystali Menedżerowie w tzw. prospectingu rekrutacyjnym, gdzie poszukując kandydatów na stanowisko Przedstawiciela, umieszczali ogłoszenia w Internecie bądź w gazecie z tytułami: Specjalista ds. Ubezpieczeń na Życie, Specjalista ds. OFE (Otwartych Funduszy Emerytalnych). Co równie interesujące, takie zabiegi kadra zarządzająca wskazywała jako wewnętrznie akceptowane sprawdzane, „na ile działają w praktyce”.

6. Kolektywne mity służące utwierdzeniu objętej drogi zawodowej (jej słuszności), pobudzanie aspiracji finansowych (Morgan, 1983) jako folklor organizacyjny były codziennością w badanej firmie. Wyraźnie nieakceptowane były mity negatywne, wspominające negatywne wydarzenia takie jak zakładanie składek za klientów przez Przedstawicieli, czy krótkie i dynamiczne kariery Menedżerów oparte o nieetyczne działania w ramach firmy. Kolektywne mity tworzyli wewnętrzni

opiniotwórcy, najczęściej najlepsi Przedstawiciele oraz Menedżerowie. Przykładem takich mitów były opowieści o największych wartościowo polisach wręczanych klientom, o wypłacanym odszkodowaniu bliskim klientowi, kiedy klient ubezpieczony stracił życie itp. Miały one charakter nie tylko spajający, kreujący grupę współplemieńców, ale przede wszystkim służyły pobudzaniu aspiracji finansowych, co było powszechne w badanej firmie.

7. Spajanie członków organizacji i pojawienie się syndromu post-amwayowego. Edgar Schein akcentuje to, na co zwracają uwagę członkowie organizacji w danej kulturze, co jest spoiwem kultury na wymienianych poziomach (Schein, 1985). 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) powoduje nierównowagę między rolą organizacyjną a kategorią dystansu. Prowadzi to – jak wskazują autorki – do pojawienia się „syndromu post-amwayowego” (Krzyworzeka, 2010) oraz „poczucia utraconej autentyczności i wewnętrznej pustki” (Kostera, Śliwa, 2012). Widać to było w pracy oddziałów, kiedy po dynamicznym czasie wprowadzania do pracy, socjalizacji i edukacji Przedstawiciele część z nich, pomimo starań, nie osiągała zadowalających rezultatów. Uzasadnienia własnych niepowodzeń w kuluarach kuchni oddziałowych wybrzmiewały symbolicznie jako to nie dla mnie.

6. Wnioski

Obraz kultury rytualnej Menedżerów Zespołów sprzedaży ubezpieczeń w badanej firmie maluje się jako:

1. Znacząca rola kompetencji społecznych w zawodzie (70-75% czasu spędzają w relacjach z innymi w celu osiągnięcia określonych celów symbolicznych bądź ilościowych). Potwierdziły to moje badania jakościowe, zestawiając je z badaniami Boston Consulting Group z roku 2010 w badanej firmie. Na początku budziła moje zdziwienie liczba szkoleń i treningów z zakresu tzw. technik sprzedaży, jednak odgrywanie scenek handlowych, egzaminy z kamerą dotyczące Analizy Potrzeb Klienta i odgrywanie scenek rekrutacyjnych przez Menedżerów i Dyrektorów to tylko niewielka część tego, co można nazwać treningiem społecznym w badanej firmie.

2. Menedżerowie Zespołów krytycznie oceniają sami siebie aniżeli Dyrektorzy Oddziałów, podobnie krytycznie oceniają się Przedstawiciele Ubezpieczeniowo-Finansowi – kompetencje taką jak planowanie i organizowanie oceniają znacznie niżej

aniżeli Dyrektorzy, którzy kompetencje zarządzania przez cele oraz dążenie do rezultatów oceniają u samych siebie najwyżej. Menedżerowie Zespołów oceniają się w bardziej wyważony sposób, szczególnie w takich kompetencjach jak wywieranie wpływu oraz budowanie zespołów i motywowanie. Najniżej Menedżerowie Zespołów ocenili siebie samych w kompetencji coaching oraz kontrola menedżerska, co może wiązać się w tym drugim przypadku z zarządzaniem zespołem jednoosobowych przedsiębiorców. Takie kompetencje jak komunikatywność oraz budowanie relacji z innymi Przedstawiciele ocenili u siebie w dominującej części na poziomie najwyższym, co jest zgodne z założeniem dotyczącym pracy emocjonalnej (Hochschild, 2009).

3. Kompetencje społeczne w procesie rekrutacji – prospecting aktywny, prospecting bierny są rytuałami codzienności Menedżerów Organizacji. W terenie badawczym wyprawy rekrutacyjne do centrum handlowego oraz stacje benzynowe „przy okazji” były szansą na zrekrutowanie nowego Przedstawiciela. Taka forma aktywnego prospectingu czyniła z Menedżerów Zespołów swego rodzaju asesorów w realnej sytuacji społecznej.

4. Znacząca rola budowania samooceny poprzez praktykę własną oraz szkolenia kompetencyjne u Menedżerów, istnienie tzw. „lokalnych Mistrzów rekrutacji, sprzedaży”. Samoocena, pewność siebie, ekspozycja społeczna umiejętności były rodzajem „karty przetargowej” w zespołach sprzedaży. Wielogodzinne negocjacje telefoniczne oraz na spotkaniu z kandydatami do pracy w charakterze Przedstawiciela lub Menedżera Zespołu wskazują na proces uczenia się przez doświadczenie. Wyciąganie wniosków ze spotkania z kandydatem do pracy bądź z klientem miały za zadanie uczyć i budować zaangażowanie a w konsekwencji podnosić samoocenę i pewność siebie.

5. Znacząca rola potencjału w obszarze kompetencji społecznych w selekcji do zawodu. Na tzw. potencjał kandydatów Menedżerowie zwracali uwagę o początku procesu rekrutacji i selekcji. Definiowali go, poprzez własne spostrzeżenia, intuicje, dobre praktyki, do czego przywiązywali wagę budując zespół sprzedaży. Kandydaci, którzy podczas rozmowy selekcyjnej zrobili wrażenie komunikatywnych a dodatkowo mieli zobowiązania finansowe np. kredyt, chętnie byli przyjmowani do badanej firmy. Uzasadniało to, zdaniem Menedżerów, większe zaangażowanie w pracę i nie zrażanie się po pierwszych niepowodzeniach.

6. Wysokie tempo pracy – konsekwencje: selekcja naturalna do pracy w ubezpieczeniach. Wysokie zaangażowanie, ciągłe poszukiwanie rozwiązań, wewnątrz sterowność w pracy Menedżerów wskazywały na drogę rozwoju kariery poprzez konsekwentne stosowanie nawyków, rutyn oraz rytuałów oraz poszukiwanie najlepszych. Konsekwencją takiej charakterystyki pracy, była naturalna selekcja, gdzie w zawodzie pozostawało ok. 40% Menedżerów dłużej niż 24 miesiące.

7. Wzmacnianie pracy na rutynach czyli „brak poczucia bycia cyferką jako wartość” dla Menedżerów. Paradoks pracy na rutynach dotyczył głównie z jednej strony mechanicznego powtarzania regułek oraz inicjowania poszczególnych elementów rutyny, natomiast z drugiej strony wskazywał na „kontakt z drugim człowiekiem”, co doceniali Menedżerowie a przede wszystkim Przedstawiciele. Rutyny pozwalały na konsekwentne trzymanie się schematu a jednocześnie uczenie się na praktyce w sytuacji społecznej.

8. Rola przypisywana charyzmie zarządzających, znaczenie elementów perswazyjnych i dewaluacja presji są znaczącymi elementami kultury badanej firmy. Charyzma zarządzających została szczególnie wyeksponowana w sytuacjach, w których to Przedstawiciele oraz Menedżerowie realizowali swoje cele lub zrobili znaczne postępy w osiąganiu swoich wyników. Wystąpienia na Kongresach Członka Zarządu były takimi charyzmatycznymi wydarzeniami w skali całej Polski. Lokalnie charyzmatyczni Menedżerowie osiągnęli wyższe wyniki w swojej pracy, również ze względu na umiejętność dostrzegania zróżnicowanych potrzeb członków zespołu. Dewaluacja presji polegała na obniżaniu znaczenia niepowodzeń, wynikających często z retoryki napiętych celów (Mazur, 2010) przez Menedżerów, w celu uzyskania „oddechu, przestrzeni” na to, by drugiego dnia rozpocząć wszystko od początku.

9. Profesjonalizacja postawy kadry menedżerskiej wskazywała na wykorzystanie najlepszych praktyk branży ubezpieczeń i finansów ze świata – instytut LIMRA⁷

10. Kluczowe znaczenie rytuałów w środowisku pracy, z punktu widzenia procesu edukacji do zawodu stawia działalność Menedżerów w roli kreatorów kultury pracy Przedstawicieli. Rytuały mają za zadanie angażować, odbierać wątpliwości a nadawać sensy realizowane w pracy w ubezpieczeniach. Czym rytuały atrakcyjniejsze

⁷ 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.

a jednocześnie „wiara w rytuał” jest zgłębiana w procesie socjalizacji organizacyjnej, tym ugruntowanie o słuszności dokonywanych wyborów (mimo niepowodzeń) jest bardziej wyraziste.

11. Teatr lokalny czyli odgrywanie scenek, jako praktyka w procesie edukacji i zarządzania tworzy wspólnotę plemienną kapłanów, starszyny oraz Przedstawicieli. Doświadczenia, osiągnięcia budujące status a następnie radykalne sięganie po konsekwentne socjotechniki pracy, takie jak scenki i rygorystyczne wykonywanie praktyki dają obraz pracy Menedżerów jako radykalnie angażujący oraz zorientowany na osiągnięcie celów sprzedażowych.

7. Podsumowanie

Zaproponowany przeze mnie model osi przewodnich nie wyczerpuje wszystkich tematów konstytuujących rozumienie świata korporacji ubezpieczeniowo-finansowej, jest natomiast przyczynkiem do prowadzenia procesów badawczych przyczyniających się do poznania kultury sprzedaży, w ujęciu ilościowym, jak również pogłębionym jakościowym. 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 badanej firmie.

Rola menedżerów w branży ubezpieczeń i finansów wydaje się kluczowa – co potwierdził obraz etnograficzny, który zrealizowałem. Znaczenie motywacyjne menedżerów jako wdrażających edukatorów potwierdzają opinie innych badaczy, m.in. tych analizujących działalność programistów i pracowników wiedzy (Jemielniak, 2008).

Wyznaczone przeze mnie osie przewodnie mogą pozwolić na wnioskowanie o kierunkach pożądanych zmian w kulturze pracy zespołów sprzedaży ubezpieczeń i produktów finansowych. Zajmują się tym takie ośrodki jak LIMRA⁸, Brian Tracy International⁹ czy Sandro Forte (FPSA)¹⁰, 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

⁸ Czytaj więcej na: <http://www.limra.com/>.

⁹ Czytaj więcej na: <http://www.briantracy.com/>.

¹⁰ Czytaj więcej na: <http://www.sandroforte.com/>.

oraz do powstania takich fundamentalnych założeń, które pozwolą budować pożądaną dobrostan gospodarczy i społeczny.

8. Badacz w terenie czyli implikacje praktyczne

„Rytualne działania indywidualne oraz rytualne działania zbiorowe są kluczowymi elementami kultury organizacyjnej, tworzącymi cele, dostęp do znaczeń oraz aspiracyjnych statusów jej członków w badanej firmie”.

Grzegorz Radłowski

9. Wybrane pozycje literaturowe

1. Alexander C. J., *Performance and Power*, Polity Press, Cambridge 2011
2. Alvesson M., *Understanding Organisational Culture*, Sage Publications, London 2002
3. Angrosino M., *Badania etnograficzne i obserwacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
4. Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
5. Anuszevska I., *Sondaże – zwierciadło społeczeństwa. Rytuały komunikacyjne a kreowanie wiedzy wspólnej*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010
6. Arnold J., Randal R., *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Pearson Education Limited, Edinburgh 2010
7. Ashforth B.E., Johnson S.A., *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, 2001, p.31-48
8. 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, 1990, p. 59-88
9. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
10. Bacal R., *Manager's Guide to Performance Management. Second Edition*, McGraw Hill, USA 2012
11. 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
12. 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
13. Benedikt A. *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*. Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2003
14. Benedyktowicz Z., *Portrety obcego. Od stereotypu do symbolu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000
15. Berger L. Peter, Luckmann T., *Spoleczne tworzenie rzeczywistosci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
16. Berne E., *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
17. Bieniok H. (red.) *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007
18. Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
19. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
20. Blikle A., *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, e-book na <http://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJakosci.pdf> - pobrano dnia 22.12.2012, wydany 23 czerwca 2012

21. Bloomberg D. L., Volpe M., *Completing Your Qualitative Dissertation. A road map from beginning to end*, Sage Publications, London 2012
22. Blumer H., *Interakcjonizm symboliczny*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2007
23. Błaszczak W., Czekała 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
24. Błaszczak W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
25. Boden D., *The Business of Talk: Organizations in Action*, Cambridge: Polity 1994
26. Bogle C.J., *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
27. Borkowska S. (red.) *Motywować skutecznie*. IPiSS, Warszawa 2004
28. Borkowska S., *rozdział 9 Motywacja i motywowanie w: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 317 – 353
29. Bosworth M., *Jak nawiązać skuteczną więź z nabywcą* w Brief w: Harvard Business Review Polska (dodatek promocyjny), październik, Warszawa 2012, s. 25-28
30. Boyatzis R.E., *Building on Competence: the Effective Use of Managerial Talent* in “Human Resource Strategies” London: Sage Publications 1992, s. 265
31. Bralczyk J., *Język na sprzedaż*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008
32. Bratton J., Gold J. *Human Resource Management. Theory and Practice*. Palgrave MacMillan, New York 2003
33. Bruce A., Pepiton J.S., *Jak motywować pracowników?*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Read Me, Warszawa 2001
34. Bryant A., Charmaz K., *The Sage Handbook of Grounded Theory*, Sage Publication, London 2007
35. Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007
36. 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
37. Bury T., *Jak wspierać sprzedawców* w Harvard Business Review Polska, Warszawa, grudzień 2010 - styczeń 2011, s. 96
38. 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)
39. Carlson M., *Performans*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
40. Charmaz K., *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009
41. Collins R., *Łańcuchy rytuałów interakcyjnych XIX*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Warszawa 2011

42. Corvellec H., *Stories of Achievement. Narrative features of organizational performance*, Transaction, London 1997
43. Cybulski K., *Zarządzanie działem sprzedaży firmy. Prognozowanie – organizowanie – motywowanie – kontrola*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
44. Cybulski K., <http://www.sfmc.pl/dl.php?file=20100107220613>_przyczyny_i...fluktuacji... s. 4-11 – pobrano 1.11.2012
45. Covey S. R., *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa 1997
46. Covey S. R., *7 nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa 2006
47. Czakon W., *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011
48. Czarniawska B., *Narratives in Social Science Research. Introducing Qualitative Research*, Sage Publications, London 2004
49. Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010
50. Czarniawska-Joerges B., *Exploring Complex Organizations*, Newbury Park – London – New Delhi: Sage Publications 1992
51. Czarnota-Bojarska J., *Dopasowanie człowieka – organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010
52. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2003
53. 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
54. Davenport T.H. *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007
55. Deci E.L., Ryan R.M. *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour*, Plenum Press, New York 1985
56. Denzin K. N., *Metody badań jakościowych tom 1, 2*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
57. Dilley R., *The Problem of Context*, Berghahn Books, New York 1999
58. Domarecki K., *Polscy przedsiębiorcy na globalnym rynku* w: Harvard Business Review Polska, nr 86, kwiecień, Warszawa 2010
59. 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
60. 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
61. Douglas M., *Jak myśli instytucje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011

62. Drabik B., *Językowe rytuały tworzenia więzi interpersonalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010
63. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Rzeczpospolita, seria Klasyka Biznesu, Warszawa 2010
64. Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wydawnictwo Rzeczpospolita, seria Klasyka Biznesu, Warszawa 2010
65. Dziennik Ustaw nr 125, *rozporządzenie Ministra Finansów*, ustawa z dnia 7 lipca 2005 roku
66. Feldman S. M., *Strategies interpreting qualitative data. Qualitative Research Methods Series 33*, A Sage University Paper, London, New Delhi 1995
67. Feldman S.M., Skoldberg K., *Stories and the rhetoric of contrariety: Subtexts of organizing (change)* in: Culture and Organizations, 8/4, 2002, pp. 275-292
68. Fesnak A., *Szkolenie Sprzedawców Ubezpieczeń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999
69. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004
70. Firth R., *Spoleczności ludzkie. Wstęp do antropologii społecznej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1965
71. Flick U., *Jakość w badaniach jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
72. Flick U., *Projektowanie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
73. Forte A., *Odważ się wyróżnić*, Wydawnictwo Hill, Polska 2005
74. Gaedeke R. A., Mann N., *Building a culture of success*, Limra International, Hartford, Connecticut 1997
75. Garfinkel H., *Studia z etnometodologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
76. Gasiul H., *Teorie emocji i motywacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2007
77. Hochschild R. A., *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
78. Hofstede G., Hofstede G. J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007
79. Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie t.1*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2012
80. Jemielniak D. (red.), *Badanie jakościowe. Metody i narzędzia t.2*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2012
81. Jemielniak D., *Kultura: odkrywana czy konstruowana?* w: Master of Business Administration 2, styczeń, Warszawa 2002, s. 28-30
82. Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
83. Kolankiewicz (red.), *Antropologia widowisk. Wybór tekstów i zagadnień*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010
84. Koźmiński A. K., *Koniec świata menedżerów?*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
85. Koźmiński A. K., *Polskie laboratorium zarządzania* w: Harvard Business Review Polska, marzec, Warszawa 2013, s. 46-57

86. Koźmiński A. K., Kostera M., Jo Hatch M., *Trzy oblicza przywództwa menedżer, artysta, kapłan*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010
87. Koźmiński A. K., Jurczak-Latusek D., *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011
88. Koźmiński A. K., Jemielniak D., Latusek D.,
<http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/30/id/648> – pobrano dnia 9.04.2013
89. Krzyworzeka P., *Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji w: Master of Business Administration*, 1 (108) styczeń, Warszawa 2012, s. 72–81
90. 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
91. 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
92. Leach E., Greimas J. A., *Rytual i narracja*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989
93. Leach E., *Social Anthropology*, William Collins Sons&Co. Ltd, Glasgow 1982
94. Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley and Sons, San Francisco 2010
95. Schein, E., *Organizational culture and leadership. A dynamic view*, San Francisco, CA: Jossey-Bass 1985
96. Turner V., *Proces rytualny*, Wydawnictwo PIW, Warszawa 2005
97. Turner V., *Antropologia widowiska*, Volumen Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008
98. Turner V., *Gry społeczne, pola i metafory*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005