

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE

I RYTUAŁY MENEDŻERÓW DYSTRYBUCJI W KULTURZE COACHINGU

ABSTRAKT

Artykuł jest próbą odkrycia dylematów dotyczących coachingu jako narzędzia do zarządzania przez menedżerów dystrybucji. Pokazuje bogactwo subdyscypliny *organizational behaviour*, mało eksponowanej na polskim rynku rozwoju i szkoleń, oraz jej rolę w uzupełnianiu kompetencji coachingowych menedżerów sprzedaży. Uwypukla powiązania pomiędzy stosowaniem technik coachingowych przez menedżerów, zachowaniami organizacyjnymi oraz rytuałami. Przyczynkiem do powstania tego artykułu było wskazanie zachowań organizacyjnych jako dziedziny, którą coach powinien eksplorować, szczególnie w coachingu menedżerskim.

Słowa kluczowe

zachowania organizacyjne, rytuały interakcyjne, umiejętności coachingowe, motywowanie

ABSTRACT

The article attempts to discover the dilemmas of coaching as a management tool by managers of distribution. It shows the richness subdiscipline Organizational Behaviour, little exposed on the Polish market development and training and its role in complementing competencies coaching sales managers. Emphasizes the link between the use of coaching techniques for managers, organizational behaviour and rituals.

The intention to implement this article is to identify areas of organizational behaviour as that coach should explore, especially in managerial coaching.

Keywords

organizational behavior, interactive rituals, skills coaching, motivating

DYLEMAT ZAMIAST WPROWADZENIA, CZYLI DIALOG O COACHINGU JAKO NARZĘDZIU MENEDŻERA W ZARZĄDZANIU PERFORMATYWNYM

Jeśli coaching jako metoda służy „wygenerowaniu szeregu zewnętrznych bodźców stymulujących pełne wykorzystanie potencjału pracowników” (Clutterbuck 2009: 15), to jest on fragmentem działalności menedżera zarządzającego w korporacji lub jakimkolwiek innym przedsiębiorstwie. Poszukiwałem w Internecie, w opracowaniach naukowych oraz publikacjach dotyczących rozwoju osobistego definicji dotyczących coachingu. Po wpisaniu w przeglądarkę Google słowa coaching wyskakuje 119 000 wyników. Wiele z nich dotyczy rozwoju w kontekście holistycznym, w nurcie life coachingu, wielokrotnie brzmią one jak odpowiedzi na egzystencjalne pytanie: „Panie Premierze, jak żyć?” uzupełniane o przymiotnik: szczęśliwie. Jeśli więc „wziąłbym na warsztat poznawczy” taki model myślenia o coachingu, to pisałbym o coachingu dotyczącym poczucia szczęścia, dobrostanu i tym podobnych terminów, których odmienną definicję, wynikającą ze zróżnicowanych potrzeb, posiada każdy człowiek. Jednak organizacje w poszukiwaniu optymalizacji działań, jak również osiągnięcia zysków, zainwestowały powszechnie w próbę poszukiwania przez menedżerów¹ – poprzez oddziaływanie na ich sposoby postępowania – owego wspomnianego szczęścia bądź dobrostanu w osiągnięciu rezultatów z ich zespołami. Stosowanie coachingu jako metody pracy polegającej na uprawomocnianiu pracowników może przyczynić się do wzrostu satysfakcji z wykonywanego zajęcia. W toku moich 12-letnich obserwacji uczestniczących i nieuczestniczących pojawił się jednak dylemat, który dotyczy stosowania coachingu przez menedżerów wobec własnych pracowników.

Ustalenie wspólnych znaczeń, symboli oraz statusów w procesie zarządzania, jak również w procesie coachingowym jest o tyle ważne, o ile rezultat pracy zespołu oraz poszczególnych pracowników jest istotny, kluczowy dla menedżera. Nie wspominając o pracy Menedżera Sprzedaży, którego rezultaty pracy są liczone w ogromnym procencie na podstawie parametrów niespecjalnie negocjowalnych przez zleceniodawców. Tutaj egzystencjalne pytania pojawiają się w kontekście wydajności, czyli: o ile większej liczbie klientów możemy sprzedać nasze produkty? jakim potencjałem skali dysponujemy na danym lokalnym rynku? jak zreorganizować pracę zespołu,

¹ W tekście termin *menedżer* piszę małą literą, a rzeczownik ten odnoszę do menedżerów niezależnie od struktury zarządzania i treści pracy, jaką wykonują, *Menedżer Sprzedaży* natomiast piszę wielkimi literami, ponieważ rola stosowanych narzędzi coachingowych w sprzedaży była obszarem moich szczególnych zainteresowań i badań włącznie z badaniami w rozprawie doktorskiej. Jest to również ułatwienie dla czytelnika, ze względu na rozróżnienie tych dwóch różnych ról w zarządzaniu.

by Sprzedawcy (Doradcy) zwiększali obroty? co w realizowanych cyklach sprzedaży możemy zmienić, by serwis był na wyższym poziomie? jak zwiększyć liczbę wizyt u klientów z segmentu A? itd. Pośród tych gruntownych pytań o charakterze ekonomiczno-marketingowym, pytanie „jak żyć?” nabiera innego znaczenia. Na pewno znacznie bardziej pojemnego.

Cóż więc z ustalaniem znaczeń, symboli oraz statusów w tak popularnym współcześnie coachingu stosowanym przez menedżerów? Zróżnicowane rozumienie chociażby narzędzia stosowanego w procesie zarządzania lub coachingu powoduje nieporozumienia pośród uczestników tego procesu, włączając w to asymetrię funkcji, która istnieje z natury relacji zawodowej menedżer-pracownik. Wówczas dane metody nie wspierają tworzonej kultury pracy, lecz stają się zmienną zakłócającą pracę w celu osiągnięcia określonych rezultatów. Z drugiej strony wiedza, konstruktywne wnioski z doświadczeń oraz umiejętności samego coacha decydują o powodzeniu procesu coachingu w ramach materii, nad którą lub do której coachee chce zastosować tę metodę pracy. Dlatego też piszę o założeniach coachingu jako metody w kontekście zarządzania.

W ostatnim czasie podczas rozmów w małych, średnich oraz dużych organizacjach spotykam się z powszechnością używania tego pojęcia (sam jestem czynnym coachem od 2007 r. w modelu ICC), odmienianego przez wszystkie przypadki oraz używanego w formie czasownikowej, na przykład: „chodź, skończuję cię!” – jak mówił ze złowrogim spojrzeniem menedżer do swojego pracownika.

Podczas ostatniego spotkania w korporacji z branży FMCG Pani Dyrektor, zajmująca się coachingiem, wyjaśniała mi, w jaki sposób wdrażają kulturę coachingową w organizacji. „Menedżer – mówiła – w naszej organizacji, szczególnie ten wyższego szczebla, ma oceniać ludzi, którymi zarządza. W sensie całościowym – ich postawę w pracy, zaangażowanie, kreatywność, umiejętności współpracy z innymi podczas pracy projektowej, a przede wszystkim wyniki, jakie realizują, oraz sposoby, w jaki je osiągają”. Jak oni mają być dla nich coachami? – pomyślałem. Jednym z głównych założeń procesu coachingowego jest przecież brak zależności formalnej, funkcyjnej, tak jak terapeuta nie powinien być z rodziny osoby poddanej terapii. „Tak więc my uczymy umiejętności coachingowych, które są fragmentem procesu coachingowego najczęściej w postaci pracy na zasobach pracownika, na jego wiedzy, umiejętności i oczywiście postawie” – podsumowała.

Ciekaw byłem, jak realizują to w praktyce, ponieważ z moich doświadczeń z pracy z polskimi menedżerami wynika, że mają tendencję do bycia mocno dyrektywnymi.

Nie może to dziwić, ponieważ są wychowani w kulturze wysoko kontekstowej². W jaki sposób wychodzą z roli menedżera, wykorzystują coaching i na nowo wchodzą w rolę menedżera? Jakiego rodzaju jest to rytuał, nawyk? Budowanie takich relacji wydaje się szalenie skomplikowane, ponieważ menedżer powinien umieć stosować techniki oraz narzędzia coachingowe, a nie być coachem. Co to oznacza w praktyce? Jest to również dylemat z punktu widzenia całościowego – holistycznego – w coachingu, gdzie postawa coacha jest często motywatorem zmiany. W takich sytuacjach mówi się często o „chemii” oraz pierwszym wrażeniu w coachingu, które przekłada się na powodzenie całego procesu.

Pani Dyrektor wspominała także o coachach zewnętrznych, którzy pracują w procesie coachingowym głównie z Menedżerami wyższego szczebla. Natomiast w codziennej pracy mają budować kulturę pracy opartą na coachingu jako narzędziu zarządzania potencjałem rozwojowym ludzi. Pytanie: czy forma, rytuał wpływają na zniwelowanie odbioru przełożonego jako przełożonego bądź przełożonej – pomimo umownego wychodzenia z roli menedżera, psychologicznie jest to dla drugiej strony wciąż przełożony – jest pytaniem kluczowym.

Jednak z drugiej strony główną zmianą dotyczącą rozumienia wydajności i użycia narzędzi coachingowych do budowania kultury coachingowej jest kierowanie uwagi na uprawomocnienie pracowników przez przełożonych, transfer z nakazów do interakcji osadzonej w uczestnictwie. Oznacza to stosowanie coachingu jako metody, ponieważ to ona przyczynia się do uprawomocniania pracowników na ich stanowiskach pracy.

Zarządzanie w takim wydaniu nazywamy performatywnym, ponieważ finalnie przybrało postać paradygmatu wywodzącego się ze szkół myślowych: stosunków międzyludzkich (*human relation*), teorii systemów, przetwarzania informacji i procesów decyzyjnych, rozwoju organizacyjnego oraz z idei *excellence*, *high performance* i *maximum performance*. Wszystkie te teorie wskazują na realizację wyzwań związanych z wydajnością w organizacji poprzez pracę wykonywaną lepszymi sposobami, mniejszymi kosztami, maksymalizacją wyników oraz minimalizacją wkładu (McKenzie 2011). Tak więc coaching czynnie w tym procesie uczestniczy.

² E.T. Hall przedstawił koncepcję dotyczącą kontekstowości kultur. Polska należy do kultur wysoko kontekstowych z takimi krajami jak Francja, Hiszpania, Włochy, Grecja. Czytaj więcej: E.T. Hall, *Bezgłośny język*, wydawnictwo Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1987.

DLACZEGO MENEDŻEROWIE DYSTRYBUCJI MAJĄ SPECYFICZNE WYZWANIA DOTYCZĄCE STOSOWANIA COACHINGU?

Menedżerowie dystrybucji są potocznie nazywani Menedżerami Sprzedaży. Menedżerowie ci przyczyniają się do wymiany dóbr pomiędzy firmami (B2B) oraz pomiędzy firmami a konsumentami (B2C), a także do kształtowania zespołów, które będą realizować wysoko jakościową sprzedaż:

„Sprzedaż osobista odgrywa szczególnie istotną rolę na większości rynków dóbr przemysłowych oraz marketingu drogich, skomplikowanych technicznie, użytkowo lub wymagających obsługi posprzedażowej produktów konsumpcyjnych takich jak: samochody, sprzęt gospodarstwa domowego, sprzęt high-tech, usługi ubezpieczeniowe i bankowe” (Cybulski 2010: 14).

W toku doświadczeń biznesowych w międzynarodowych korporacjach miałem szansę pracować i przyglądać się aktywności menedżerów zarządzających zespołami ludzkimi. Dostrzegam znaczącą różnicę w zarządzaniu dystrybucją w operacyjno-taktycznym zakresie, gdzie menedżer zespołu zarządza kilkoma przedstawicielami handlowymi, a menedżerem zarządzającym działem marketingu, produktami i tym podobnymi treściami. To, co wyróżnia pracę menedżerów dystrybucji, to zakres aktywności oraz silna presja otoczenia wewnętrznego organizacji na wyniki. Fluktuacja w sprzedaży jest średnio wyższa niż w jakimkolwiek innym dziale lub departamencie. Prognozowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola to funkcje, według których budowanie kultury pracy staje się sekwencją zdarzeń, za którą stoją konkretne miary ilościowe i jakościowe (Cybulski 2010).

Badałem korporację ubezpieczeniową pod tym względem oraz jej siły sprzedaży. Główne aktywności Menedżerów Sprzedaży dotyczyły rekrutacji i selekcji, wdrożenia oraz monitorowania ilości oraz jakości sprzedaży polis ubezpieczeniowych i produktów inwestycyjnych. Tak więc z samego opisu można wnioskować, że aktywności związane są z czynną „sprzedażą zawodu”, z rytualnymi wystąpieniami dotyczącymi pojęcia sukcesu w branży. Wiele technik w trakcie procesu rekrutacji jest charakterystycznych dla rynku ubezpieczeń, a dokładnie dla Multi Level Marketingu.

Pytanie kluczowe dotyczy obszarów związanych z tymi różnicami. Oczekiwania organizacji wobec menedżerów są dość jasno sprecyzowane. Najczęściej połączone są z tym, o czym wspominała Pani Dyrektor z firmy FMCG – z oceną. Tak więc paradoksalność tej sytuacji wynika z tego, że menedżer słyszy: wymagaj, instruuj ludzi, bądź dla nich twardy jako szef lub szefowa, ale korzystaj

z coachingu i podobnych metod. Wyjdź czasem z roli menedżera i użyj technik coachingowych.

Innym charakterystycznym aspektem zarządzania w przypadku Menedżerów Sprzedaży (dystrybucji) jest forma zatrudniania ich samych oraz ich pracowników, co w praktyce oznacza przedstawicieli handlowych, specjalistów ds. sprzedaży itp. Coraz więcej korporacji oraz średnich i małych firm proponuje zatrudnienie pracownikom sprzedaży w formie umowy o współpracy, co oznacza w praktyce prowadzenie jednoosobowej działalności gospodarczej na rzecz pracodawcy. Jest to szczególna sytuacja z punktu widzenia zarządzania ludźmi, ponieważ menedżer zarządza wówczas osobami prowadzącymi jednoosobową działalność i pod względem tożsamości nie wiąże jednoznacznie pracowników z firmą (Myjak 2011). To również wpływa na zastosowanie narzędzi coachingowych przez kadrę zarządzającą.

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE I COACHING, CZYLI WSPÓŁZALEŻNOŚCI

W literaturze definicje dotyczące zachowań organizacyjnych (z jęz. ang. *organizational behaviour*) dotyczą behawioralnych aspektów zarządzania. Wskazują na interdyscyplinarny charakter nauki. Czerpią z takich dziedzin jak: psychologia, socjologia, antropologia, ekonomia i medycyna. Na potrzeby tego artykułu zastosowałem podejście całościowe, odnosząc je do procesów indywidualnych, grupowych i organizacyjnych. Coaching w organizacjach wdrażany jest na tych trzech poziomach:

1. Indywidualnym:
 - a. gdzie menedżer bądź pracownik otrzymuje swojego coacha z zewnątrz,
 - b. gdzie menedżer ma za zadanie stosować techniki i narzędzia coachingowe podczas procesu zarządzania danym pracownikiem.
2. Grupowym:
 - a. gdzie menedżer stosuje techniki i narzędzia coachingowe wobec całego zespołu poprzez organizację spotkań, odpraw itp. aktywności,
 - b. gdzie dla menedżerów średniego oraz wyższego szczebla organizowane są spotkania, podczas których wobec nich stosuje się takie techniki.
3. Organizacyjnym:
 - a. gdzie, jak wspomniałem w wywiadzie z Panią Dyrektorką z branży FMCG, organizacja wdraża kulturę zarządzania w stylu coachingowym, co wymaga edukacji wewnętrznych ambasadorów zmian, trenerów oraz przekonania do idei zmiany całego zarządu.

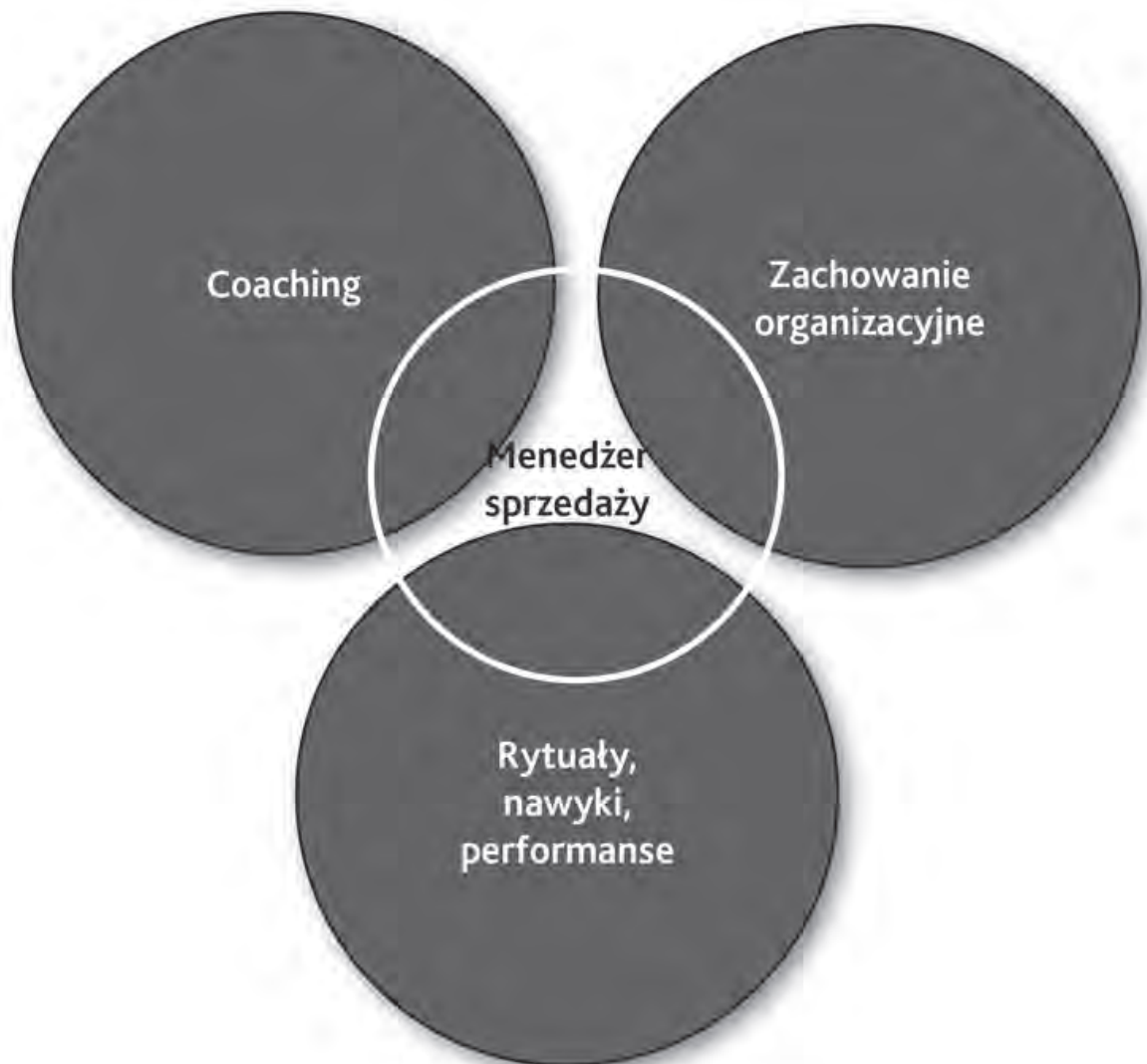
Jak więc widzimy, zachowania organizacyjne, coaching, rytuały, nawyki oraz performanse³ same generują wzajemne wpływy (rysunek 1) jako dziedziny współegzystujące w organizacjach, a coraz częściej wymagana jest umiejętność pobudzania wrażliwej na zmianę tkanki społecznej organizacji, jaką są menedżerowie oraz ich sposoby działania.

Dotyczy to szczególnie menedżerów dystrybucji, ponieważ żyją oni w dynamicznej zmianie, której są również twórcami. Otoczenie rynkowe oraz wewnętrzne zdolności manewrowe (Kozmiński 2004) przyczyniają się do tworzenia dynamicznego środowiska zarządzania performatywnego. Umiejętności eksponowania zmian, wdrażania, a następnie wymagania ich praktycznego wykorzystania oczekują na każdym z etapów menedżerowie operacyjno-taktyczni od swoich pracowników. Spójrzmy więc na ten aspekt działalności menedżerów.

Zachowania organizacyjne Gordon (2002) definiuje jako szereg działań i postaw ludzkich w organizacjach, proces uczenia się człowieka, grupy i całej organizacji w środowisku pracy, ogół wiedzy oraz dziedzinę badań o organizacjach i ich uczestnikach. Natomiast Sikorski (1999) mówi w definicji zachowań organizacyjnych o badaniu jednostek i grup społecznych w organizacji jako systemie. Celem związanym z badaniem zachowań organizacyjnych jest rozwijanie teorii, pojęć oraz modeli, które mogą znaleźć swoje zastosowanie w celu zrozumienia zachowań, ich wzorów wpływających na efektywność na wszystkich poziomach zachowania zarówno indywidualnym, grupowym, jak i organizacyjnym. Elementy takie jak *empowerment* jako element kultury innowacji (Cakar, Erturk 2010: 325–359), jako źródło do delegowania decyzji są dynamicznym zjawiskiem w zachowaniach menedżerów. To on często staje się celem oddziaływań menedżerów za pomocą narzędzi coachingowych.

³ Pojęcie performansu jest w języku polskim sztuczne, jednakże zostało na gruncie naukowym zaadaptowane, z uwagi na jego znaczenie dla wielu dziedzin od antropologii aż po zoologię. Tomasz Kubikowski we wstępie do tłumaczenia książki *Performans* Marvina Carlsona pisze: „Brak też w polszczyźnie słowa, które podobnie miałyby się znaczeniami jak *performans*, podobnie byłoby w stanie oddać dialektykę obecności i nieobecności, poślizgi tej dialektyki i bezdyskursywne pola, które wskutek tych poślizgów powstają (najbliższe może byłoby jeszcze »zachowanie«, gdy wziąć pod uwagę cały potencjał jego historycznie wykształconych, dziś już w większości zapoznanych znaczeń)” (Carlson 2007: 13). Jacek Wachowski w książce *Performans* przywołuje rolę tego terminu, jaką współcześnie odgrywa 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: 81).

RYSUNEK 1. KSZTAŁTOWANIE KULTURY PRACY MENEDŻERA SPRZEDAŻY



Źródło: Opracowanie własne.

Klasykiem uważanym za czołowego badacza zachowań organizacyjnych oraz za kluczowego eksperta w tym zakresie jest Robbins (2004, 2012), który, określając zachowania organizacyjne jako naukę, wzmacnia definicję dotyczącą zachowań jako podstawy funkcjonowania człowieka w życiu społecznym. Określona identyfikacja zachowań, ich zrozumienie, dotarcie do przyczyn określonego zachowania i zdefiniowanie ich, a finalnie dotarcie do mechanizmów sterowania zachowaniami wspierają działania menedżerów, odpowiedzialnych za promowanie zachowań pożądanых, a osłabianie bądź całkowitą redukcję zachowań niepożądanych przez organizację (Robbins 2012). W aspekcie umiejętności społecznych związanych

ze współpracą coaching oraz jego zastosowanie opiera się na prowadzeniu procesu zmiany w zachowaniach pracowników.

Wyżej wspomniane definicje wzajemnie się uzupełniają, ponieważ każda z nich uwzględnia aspekty jednostkowe, grupowe oraz organizacyjne, co ma znaczenie dla coachingu jako procesu zmiany na każdym poziomie organizacji. Postawę i zachowania na potrzeby psychologii pracy Pratkanis i Turner (1994) zdefiniowali jako cztery zależności.

Kluczowa z nich mówi o silnej postawie, która ugruntowuje się w umyśle pracownika znacznie łatwiej (Arnold, Randal 2010: 256–260). Podejście to wskazywało na zależności postawy – nastawienia w zachowaniach w środowisku pracy. Ajzen i Fishbein (1980), Ajzen i Madden (1986) „Teoria planowanego zachowania”, Ajzen (1991) oraz Ajzen i Conner (2001), którzy odnaleźli kombinację postawy – nastawienia, norm subiektywnych oraz postrzegania kontroli zachowania skorelowanego z intencją zachowania, znaleźli również zależność pomiędzy postrzeganą kontrolą zachowania a aktualnym zachowaniem. Menedżerowie poprzez obserwację zmian w zachowaniach pracowników, lub pewnych symptomów zmian, mają możliwość określenia własnych kompetencji coachingowych oraz rozumienia użyteczności coachingu.

W Polsce napisano już wiele na temat zachowań organizacyjnych⁴. O zachowaniach organizacyjnych na świecie napisano znacznie więcej, włącznie z uwzględnieniem specyfiki dystrybucji⁵. Natomiast pozycji łączących w sobie elementy kulturowe, performatywne oraz zachowania organizacyjne jest mało.

Leidner (1993) oraz Hochschild (2009) są autorkami rozpraw naukowych poruszających problematykę parametrów kulturowych. Nie uwzględniają one jednak procesów związanych z jednostkowym, grupowym oraz organizacyjnym aspektem pracy menedżerów, podkreślają za to rolę pracy emocjonalnej, co jest charakterystyczne dla pracowników sprzedaży i obsługi klienta.

Menedżerowie, w każdej z funkcji, mają za zadanie budować i optymalizować działania zespołów ludzkich w instytucjach⁶. Optymalizacja w rozumieniu

⁴ Czytaj więcej: Dobrzyński 1973; Czarniawska 1980; Sikorski 1999; Stachowicz, Machulik 2001; Majecka 2003; Potocki 2005; Moczydłowska 2006; Bugdol 2007; Pawnik 2007; Szaban 2008; Radecki 2010; Penc 2001, 2011; Kożusznik 2005, 2011; Myjak 2011; Kmiotek, Piecuch 2012; Gros 2003, 2012.

⁵ Czytaj więcej: Lewin 1946; Crozier, Friedberg 1982; Scott, Cummings 1983; Leidner 1993; Robbins 1998, 2004; Armstrong 2000; Griffin 2004, 2005, 2006.

⁶ Czytaj więcej: 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; Oblój 2007; Mintzberg 2012.

zarządzania zasobami ludzkimi jest terminem dotyczącym wykorzystania zasobów czasu, miejsca, narzędzi pracy oraz potencjału poznawczego i twórczego ludzi w środowisku pracy. W tym zawiera się stosowanie nowych metod, progresywnych dla zarządzania, takich jak metody coachingowe, mentoringowe itp.

Oznacza to różne podejścia, uzależnione od kultury społecznej kraju oraz kultury organizacji, w której dany menedżer działa wraz z zespołem. To, co pozostaje wspólne, to podstawowe zależności w funkcjonowaniu człowieka w środowisku pracy takie jak:

RYSUNEK 2. PRZYKŁAD RELACJI TRZECH ELEMENTÓW NASTAWIENIA W ŚRODOWISKU PRACY



Źródło: Zeffane-Fromholtz, Creed 2006: 55.

Rysunek 2 przypomina sekwencję dotyczącą powiązania przekonań oraz rezultatów, które jakże często pojawiają się w naszym życiu. Menedżerowie, mając do czynienia ze zróżnicowanym potencjałem ludzi (pamiętajmy, że zespoły są zróżnicowane pod względem potencjału rozwojowego, co wynika z indywidualnych różnic), korzystają z umiejętności coachingowych często w takich kontekstach. Starają się zmieniać przekonania ludzi dotyczące materii pracy za pomocą pytań, które są podstawowym narzędziem pracy w coachingu. Pytaniem kluczowym jest więc, co jeszcze ma wpływ na powodzenie pracy narzędziami coachingowymi?

KULTURA ORGANIZACYJNA I COACHING – KONTEKSTY

To kultura organizacji, w której Menedżer Sprzedaży zarządza zespołem, jest czynnikiem silnie wpływającym na rytuały, zwyczaje, ceremonie, performanse zarządcze oraz zachowania organizacyjne, tak menedżera, jak zespołu oraz jego pojedynczych

członków. Kultura branży oraz specyfika pracy, którą wykonuje zespół pracujący z menedżerem, będzie miała równie duże znaczenie pod względem realizacji każdej z funkcji wchodzących w skład roli odgrywanej przez menedżera.

Schein (2004), badacz kultury organizacyjnej, wyodrębnił w kulturze kilka wzorców, które zawierają w sobie czynniki behawioralne, nazywając je poziomami kultury:

- poziom pierwszy: artefakty (językowe, behawioralne, fizyczne),
- poziom drugi: normy i wartości,
- poziom trzeci: założenia kulturowe.

Poziomy te są ściśle powiązane ze sobą i różnią się stopniem obserwowalności i trwałości. Schein kładzie nacisk na to, co dzielają badani w danej kulturze organizacyjnej, co jest spoiwem całości kultury w wymienianych poziomach. Z praktyki organizacyjnej wynika, że zastosowanie coachingu pozwala na pracę na tych poziomach. Rytuały oraz nawyki są elementami kultury organizacyjnej. Ich znaczenia (ich odczytywanie) pozwalają dostrzec w teorii systemu społecznego Radcliffe-Browna (1961, 2006) rozumienie jednostki, grupy i organizacji oraz konteksty w ich stosowaniu z pełnym uwzględnieniem aspektu motywacyjnego. Do tego dąży organizacja, optymalizując swoje działania przy dostępnych zasobach (Obłój 2007).

W podejściu Smircich (1983) dotyczącym kultury organizacyjnej charakterystyczna jest strukturyzacja metodologiczna pod kątem zmiennych zależnych oraz niezależnych. Kultura danego kraju wraz z cechami oraz wartościami wpływającymi na funkcjonowanie organizacji przypisuje zmienną niezależną, jak u innego badacza (Hofstede 2007). W kategorii zmiennej wewnętrznej przygląda się takim wartościom, wzorcom zachowań manifestowanym w mitach, rytuałach, opowieściach oraz legendach językowych, które definiuje jako silną kulturę organizacyjną (Peters, Waterman 2000). Metafora rdzenna, w której organizacja jest kulturą, to trzeci sposób rozumienia kultury.

Kostera (2007) wskazuje ten model jako jedną z możliwości postrzegania kultury, co jest bliskie pojęciu tu preferowanemu. Złożoność kultur organizacyjnych, a w szczególności sprzeczności, są tym, co kieruje uwagę badacza na dynamikę kultury. W szczególności na obszary, gdzie jej wpływ jest określany jako silny – kształtujący postawy, zachowania, rytuały, symbole, zwyczaje.

Alvesson (2002) uwypuklił w gąszczu definicji kultur organizacyjnych „rozwijanie wrażliwości na zróżnicowanie, zamieszanie, nieład, konflikt i sprzeczności [...]”. Jest prawie niemożliwe uchwycenie wszystkich tych wymiarów jednocześnie, ale

świadomość istnienia wielu twarzy i aspektów manifestacji kulturowych w organizacjach stwarza możliwości całego spektrum sposobów »myślenia kulturowego«⁷.

W swoim artykule zwracam uwagę na te napięcia, korzystając przy tym ze zróżnicowanych metod pozyskiwania informacji na temat elementów kultury związanych z coachingiem. Napięcia, ich dynamika w symbolach, bohaterach, rytuałach, a w końcu w wartościach – idąc za Hofstede (2007) – są próbą uchwycenia rzeczywistości kulturowej, która będąc dynamiczną, podobnie jak ruchy Gaussa⁷ w fizyce – daje się opisać poprzez identyfikację napięć, jak również identyfikację harmonii wprowadzających w ruch rzeczywistość organizacyjną.

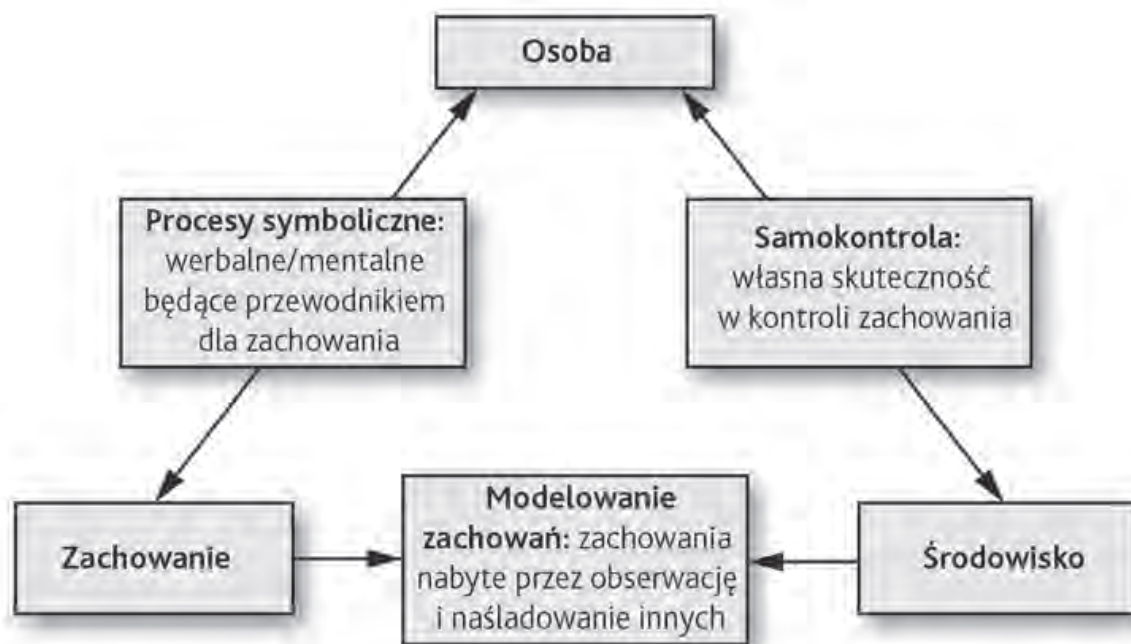
„Symbole to słowa, gesty, obrazy lub przedmioty, które mają szczególne znaczenie i są rozpoznawalne tylko przez członków danej kultury. Do tej kategorii należą między innymi język, żargon, sposób ubierania się, fryzura, znak Coca Coli, flaga czy oznaki statusu. Symbole stale się zmieniają [...]. Bohaterowie to postaci współczesne, lub historyczne, realne lub fikcyjne, które utożsamiają pewne cechy szczególnie cennie w danej kulturze i tym samym stanowią rodzaj wzorca zachowań. [...] 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: 21).

Przejawy kultury jako zewnętrznie możliwe do zaobserwowania są dowodem na wewnętrzne życie firmy. Kultury społeczeństwa, organizacji oraz branży, przenikając się wzajemnie, tworzą trzon dla realizacji poszczególnych funkcji. W szczególności funkcja motywowania uwypukla określone rytuały, nawyki, ceremonie oraz performanse zarządcze. W zależności od perspektywy międzykulturowej interakcji w podejściu Nancy J. Adler to różnorodność, jako zasób, a nie przeszkoda w budowaniu organizacji, wskazuje drogę do rozwoju. Coaching przywędrował ze Stanów Zjednoczonych z dojrzałej kultury Multi Level Marketingu w dystrybucji oraz z niskokontekstowego podejścia E.T. Halla. Oznacza to dla menedżerów korzystanie z narzędzi oraz z procesów coachingu wywodzących się z tamtych kultur, czyli wpływ na kontekstowość kultury również

⁷ http://pl.wikipedia.org/wiki/Pole_magnetyczne.

istnieje. Menedżerowie mają za zadanie odkrywać różnorodność poprzez stosowanie coachingu jako metody kierowania rozwojem pracowników. Natomiast model Scheina, a szczególnie artefakty behawioralne (ceremonie, rytuały) uwypuklają znaczeniowe podejście, wciąż tak słabo eksplorowane na gruncie nauk o zarządzaniu w Polsce (Pawlik 2007, Jemielniak 2008, Kostera 2010, Krzyworzeka 2010, Srokowski 2011). Te elementy kultury organizacyjnej napotykają na materię innych aktorów tej współpracy, czyli pracowników lub współpracowników. Oznacza to tworzenie kultury zespołu, modelowanie zachowań – rodzaj kapitału zbiorowych zachowań, które przekładają się w zróżnicowany sposób na materię pracy oraz kulturę pracy pojedynczych członków zespołu, jak w modelu poniżej.

RYСУNEK 3. MODEL SOCJALNEGO UCZENIA



Źródło: Zeffane-Fromholtz, Creed 2006: 124⁸.

Każdy z nich wytwarza określone zachowania organizacyjne, które pobudzają określone zachowania menedżera i odwrotnie. Sposób, w jaki rezonuje pytanie coacha

⁸ Zaadaptowane z R. Kreitner, F. Luthans, A social learning approach to behavioral management: radical behaviorists „mellowing out”, *Organizational Dynamics* (Autumn 1984), s. 55.

skierowane do coachee, daje się ugruntować raczej w procesie coachingu, a nie incydentalnych interwencjach menedżera. Wszystkie rytuały oraz performanse zarządcze mają znaczenie symboliczne, tak jak stosowanie narzędzi coachingowych.

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

Kultura jako metafora rdzenna (Smircich 1983; Kostera 2003; Sułkowski 2008; Jemielniak 2008) z jej formami ekspresji, symboliki, ideacji (Kostera 2003: 29–39) jest esencjonalnym podejściem do tworzenia znaczeń w organizacji. Podobnie organizacja zostawia te znaczenia w aktorach uczestniczących, jak wędrówka pojęć związanych z coachingiem do języka codziennych kontaktów z ludźmi poza miejscem pracy.

„WYSTARTOWAĆ I DOWIEŹĆ PRODUKCJĘ”

Z perspektywy zarządczej Menedżerowie Sprzedaży są rozliczani z wyników oraz realizacji określonych celów. Na przykład w branży ubezpieczeń i finansów Menedżerowie Sprzedaży są częściej stawiani w tej sytuacji aniżeli koledzy z innych branż. Dotyczy to głównie wspomnianej już formy zatrudnienia oraz materii pracy, jaką wykonują pracownicy. W organizacjach *high-tech* (Jemielniak 2008; Czarkowska 2010; Pastuła 2010) rola pracowników oraz rola menedżerów jest określona w sposób odmienny, ponieważ materia pracy, taka jak programy komputerowe udoskonalające działania organizacji, wymaga długofalowych procesów współpracy pomiędzy klientem a usługodawcą. Z punktu widzenia zarządzania pracownicy wiedzy są przygotowywani w toku długofalowej, kilkuletniej edukacji wyższej oraz są zazwyczaj pasjonatami swojej działalności. Menedżerowie natomiast są bardziej koordynatorami działań wewnętrznych we współpracy na rzecz klienta.

W branży ubezpieczeniowej pracownicy są przygotowywani do zawodu w toku 158 godzin szkolenia oraz procesu wdrożenia w oddziale, co więcej – wielu z nich nie jest pasjonatem dziedziny ubezpieczeń. Są znacznie częściej osobami, które nie dostały pracy w innych organizacjach, wracają na rynek pracy po dłuższej przerwie itp. W związku z tym charakter pracy wymaga ścisłej kontroli procesu edukacji przedstawicieli, ich aktywności podczas dnia takich jak sesje telefoniczne oraz zakresu przyswojonych informacji dotyczących rynku ubezpieczeń oraz technik pracy z klientem. W tych zakresach menedżerowie wykorzystują coaching jako narzędzie rozwojowe.

Ma to miejsce po okresie jednego roku, ponieważ nabycie przez Przedstawiciela Ubezpieczeniowo-Finansowego prawidłowych nawyków pracy (zgodnych z cyklem oraz standardami sprzedaży) zajmuje od 9 do 12 miesięcy. Po tym czasie menedżer, stosując narzędzia coachingowe, może wpływać na motywację przedstawiciela, pracując z nim na jego kompetencjach w znacznym stopniu ugruntowanych. Kontrola takich procesów nie jest charakterystyczna dla pracowników oraz menedżerów na przykład w organizacjach *high-tech*.

Poprzez umowy o współpracy z osobami prowadzącymi działalność gospodarczą każdy zespół jest grupą przedsiębiorców jednoosobowych mającą osiągnąć określone cele. Tożsamość organizacyjna (Myjak 2011) budowana na takim fundamencie ma inne parametry „wiążące” z organizacją niż w przypadku umowy o pracę. Plany oraz jakościowe wskaźniki, z których rozliczani są Menedżerowie Sprzedaży, dotyczą każdego aspektu ich pracy, wpływając na kulturę pracy bliższą metodom Multi Level Marketingu⁹ aniżeli tradycyjnej sprzedaży. Struktura zarządzania menedżerów zespołów dystrybucji na średnim, wykonawczym poziomie jest skonstruowana w taki sam sposób jak działalność każdego agenta ubezpieczeniowego. Menedżerowie Zespołów Sprzedaży i przedstawiciele-agenci mają podobne motywacje. Oprócz czysto symbolicznych jest to przede wszystkim motywacja twarda, motywacja finansowa, możliwości rozliczania się z wyniku. Opisowi motywacji towarzyszy często język charakterystyczny dla sportowców oraz pracowników fabryki: „Mam za zadanie dowieźć produkcję na koniec miesiąca i z tego jestem rozliczany: z rekrutacji i ze sprzedaży” – tak mówi jeden z menedżerów w wywiadzie indywidualnym.

W takiej strukturze zarządzania budowanie motywacji odpowiedzialności w przedstawicielach, nagradzanie zachowań pożądaných, performans charakterystyczny dla procesów dystrybucji w Multi Level Marketingu są drogami, sposobami, technikami budowania motywacji w środowisku zawodowo-społecznym. Formalny system kar i nagród nie istnieje, jedyną konsekwencją jest dochód finansowy na określonym poziomie lub jego brak. Natomiast motywacja do generowania dochodu zdecydowanie bardziej dotyczy Menedżerów Sprzedaży. To oni, zarządzając grupą przedsiębiorców (tak nazywają członków swojego zespołu w przeprowadzonym badaniu), rozliczani są z parametrów ilościowo-jakościowych. Mają wpływ nie tylko na własne zadania, ale i cele innych ludzi w organizacji.

⁹ Multi Level Marketing w rozumieniu dystrybucyjnym, czyli sprzedaży poprzez kontakty z innymi ludźmi w danej społeczności.

PRACA EMOCJONALNA CZY EMOCJONUJĄCA PRACA – TECHNIKI COACHINGOWE W KSZTAŁTOWANIU EMOCJI ZAWODOWYCH

Badania rytuałów, nawyków, ceremonii, performansów zarządczych¹⁰ oraz zachowań organizacyjnych są stosowane w celu poznania, opisu oraz wyjaśnienia określonych tendencji w zachowaniach ludzi w środowisku zawodowym, jak również ich znaczeń i statusów. Z punktu widzenia kultury organizacyjnej są to elementy wyróżniające pracę emocjonalną, o czym pisze Hochschild (2009). Zachowania organizacyjne menedżerów mają szczególne znaczenie w budowaniu kultury organizacyjnej. Ich własne tendencje w stylu zarządzania, w rytuałach, nawykach, statusach znaczeń nadawanych poszczególnym działaniom pracowników oraz współpracowników kreują kulturę organizacyjną. Tam, gdzie nie istnieje formalny system kar i nagród, istnieje nieformalny system nagradzania i karania – pozwala to na zaobserwowanie motywów zachowań ludzi w sensie realizacji wspólnoty celów lub jej braku. Jest to charakterystyczne dla podejścia socjologicznego (Hart 1993).

Podczas badań jakościowych do mojej rozprawy doktorskiej zauważyłem, jak Przedstawiciele wychodzą razem na kawę, by opowiedzieć sobie o ciężkich sesjach telefonicznych, na których Menedżerowie pilnują uczestnictwa (szczególnie rozpoczynających karierę) i wzmacniają efekty uczenia nowych umiejętności. Rola Menedżerów Sprzedaży jest w tym zakresie kluczowa, ponieważ wsparcie psychologiczne, dodawanie wiary we własne umiejętności rozmowy przez telefon danego Przedstawiciela to filar pracy w doradztwie ubezpieczeniowo-finansowym. Liczba odmów klienta podczas jednej sesji telefonicznych wynosi często powyżej trzydziestu, więc odporność psychiczna Przedstawiciela oraz motywowanie do podjęcia następnych rozmów są głównymi punktami oddziaływania Menedżera sprawującego „opiekę” nad Przedstawicielem podczas takiej sesji. Takie działanie jest czymś pomiędzy coachingiem a terapią. Menedżerowie stosują techniki coachingowe, zadając pytania dotyczące treści pracy przedstawicieli, natomiast równie często mówią dyrektywnie, co mają robić, w jaki sposób rozmawiać z klientem przez telefon, by umówić spotkanie. Jest to więc dla jednych przedstawicieli emocjonująca praca – otrzymują zróżnicowane komentarze od klientów, a jednocześnie dość często umawiają się z nimi na spotkania. Z drugiej strony jest to praca emocjonalna, jak pisze wspomniana Hochschild, ponieważ pojawia się wiele emocji, ze strony menedżera oraz

¹⁰ Czytaj więcej: Gordon 2002; Sitko-Lutek 2004; McShane, Von Glinow 2005; Kostera 2007, 2011; Robbins, Judge 2011.

ze strony klienta, których koszt ponosi przedstawiciel. To on w trakcie rozmowy ma za zadanie elokwentnie i z uśmiechem mówić, sugerować, kierować uwagę klienta na aspekty, które mają spowodować umówienie spotkania. Nawet przygotowanie tzw. magicznych formuł podczas szkolenia jest formą techniki coachingowej, dzięki której przedstawiciel wpadnie na pomysł takiego zdania, sekwencji krótkich zagadnień, dzięki którym klient umówi się na spotkanie, a przedstawiciel będzie czuł się z tym dobrze.

W teoriach zorientowanych na zachowania organizacyjne (z ang. *organizational behaviour*) rytuały, zwyczaje, ceremonie, performanse oraz na szeroko pojęte motywowanie poprzez zachowania wiele miejsca poświęca się eksperymentalnym metodom badań, psychometrycznym testom oraz budowaniu modeli motywów¹¹. Jednak rytuały, nawyki, performanse i zachowania organizacyjne badane innymi metodami (Yung-Ming, Tsu-Wei 2010), na przykład w teorii ugruntowanej w paradygmacie interpretatywnym oraz performatywnym (jakościowym), może zostać przyjęte jako nurt myślenia o człowieku w nowoczesnym środowisku zawodowym, które jest znacznie bardziej dynamiczne. Coaching jako metoda jest często wyposażony w rytualne pytania, dbanie o komunikację werbalną oraz niewerbalną, dopasowywanie się do swojego coachee. To symboliczne gruntowanie odbywa się w toku interakcji menedżer–pracownik. Nawyków, rytuałów oraz performansów, a finalnie ich gruntowania w obszarze sprzedaży menedżerowie uczeni są na szkoleniach. Uzupełniają swoją wiedzę poprzez lekturę, bo wiele pozycji o coachingu dotyczy własnej postawy, nastawienia, technik i strategii myślenia o coachee.

Przez cały okres badań dostrzegałem zróżnicowane elementy ekspozycji publicznej, dotyczące pracy przedstawicieli oraz menedżerów. Dopiero po jednym z Kongresów Sprzedaży organizowanych przez firmę co roku dla najlepszych przedstawicieli, menedżerów oraz dyrektorów usłyszałem od menedżerek historię o jednej z koleżanek, która, uczestnicząc w takiej uroczystości – performansie, wzruszyła się, płakała, miała poczucie udziału w czymś istotnym dla klientów, dla których pracuje. Emocje te odnosiły się do udziału w Kongresie Sprzedaży. Byłem wówczas pewien, że pracując dla wielu firm w swoim dotychczasowym życiu zawodowym, nie widziałem takiej ekspozycji ambicji firmy, wartości dla niej ważnych, uzupełnionych przez swego rodzaju nadmiar stylistyczny. Aura wyjątkowości, jaką tworzyła kadra zarządzająca wokół kandydatów na stanowisko przedstawiciela,

¹¹ Czytaj więcej: Verbeke, Dietz, Verwall 2010; Noorlaila, Kadulliah, Che Norlia 2011; Bulent, Seigyoung, Young 2011.

była wręcz narkotyczna i częstokroć wynikała z eksponowania symboli statusów, znaczeń i sukcesu, w którym potencjalny przyszły przedstawiciel miałby uczestniczyć.

BARWY KLUBOWE, CZYLI TOŻSAMOŚĆ ORGANIZACYJNA A COACHING

Wpływ formy zatrudnienia na zachowania pracownika, który ma za zadanie identyfikować się z organizacją (Otelea, Popescu 2009; Myjak 2011), ma znaczenie dla poczucia przynależności do określonych barw organizacyjnych – wynika to również z moich badań. Menedżerowie przy użyciu narzędzi coachingowych budowali poczucie tożsamości w pracownikach, choć każdy z nich prowadził jednoosobową działalność gospodarczą. Interesujący jest kontekst stosowania narzędzi coachingowych, ponieważ jest to raczej ustalenie celu przez przełożonego i prowadzenie przedstawiciela odpowiednimi, sugestywnymi pytaniami do wzrostu poczucia tożsamości organizacyjnej, czyli przynależności do określonych barw. W badaniach MLM Pawła Krzyworzeki (2010) wynik był odmienny – pomimo prowadzenia przez członków firmy jednoosobowej działalności gospodarczej, utożsamiali się oni z firmą. Ten mniejszy stopień identyfikacji z organizacją wynika z dwoistości rozumienia przynależności do określonych barw organizacyjnych, jaką menedżerowie organizacji oraz przedstawiciele eksponowali w badaniu. Kiedy przedstawiciel i menedżer byli na spotkaniu u klienta, ekspozycja przynależności do organizacji, która ma na świecie 96 mln klientów, była dla niego jedną z korzyści dla klienta, natomiast poza spotkaniem na rozmowach feedbackowych¹² oraz kulturalnych podczas dnia pracy podkreślali swoją niezależność wynikającą z prowadzenia własnej działalności gospodarczej, nie wspominając o organizacji, w której oraz na której rzecz pracują.

Jeśli chodzi o praktykę biznesu i gospodarki, to wąskie spojrzenie na zagadnienia dotyczące motywowania współpracowników, aspekty behawioralne, kulturowe, socjologiczno-psychologiczne pozwala dogłębnie opisać i poznać: mechanizmy konstruowania motywów, próby ich zdefiniowania oraz ich ujęcia w struktury poznawcze. Czerpanie od siebie nawzajem przez różnego rodzaju branże i dziedziny gospodarki pozwala na przeszczepianie konstruktywnej teorii zarządzania, która czyni ją praktyczną i pozwala dalej eksplorować. Uwaga poświęcona działaniom w ramach określonych okoliczności stwarzanych przez menedżerów do osiągnięcia wyników przez zarządzane zespoły dodatkowo

¹² Jest to metoda polegająca na indywidualnej rozmowie Menedżera oraz Przedstawiciela i przekazaniu po spotkaniu handlowym informacji zwrotnej o tym, co poszło dobrze, a co można następnym razem zrobić inaczej, by uzyskać w rozmowie lepszy efekt, polegający na wzbudzeniu zainteresowania, wsparcia procesu decyzyjnego o kupnie usługi czy produktu. Jest to metoda powszechnie stosowana w sprzedaży bezpośredniej produktów oraz usług.

uświadamia zarządzającym, w jaki sposób stwarzane przez nich okoliczności generują określone zachowania, a w następstwie działania nazywane potocznie pożądanymi.

W praktyce gospodarczej mechanizmy integrowania systemów w organizacjach i instytucjach są często wyzwaniem dla nich samych. Gdy myśli się o systemach, pojawiają się zagadnienia dotyczące twardych, technologicznych, niejako inżynierskich terminów. Na końcu procesu (wy)twórczego w organizacji firma dostarcza określonych policzalnych efektów – jest to charakterystyczne dla dystrybucji. Jak więc policzyć miękkie aspekty jakościowe (a do nich bez wątpienia należy coaching), do których sentymentu nie mają ani zarządzający, ani pracownicy, a tym bardziej współpracownicy badani pod kątem ich tożsamości zawodowej?

NAWYKI ORAZ RYTUAŁY ZARZĄDCZE, CZYLI MIEJSCE TECHNIK COACHINGOWYCH W EMOCJONALNEJ PRACY MENEDŻERA

Dynamiczne ujęcie kultury nadaje językowi określony dynamiczny charakter, specyficzny dla branży lub danego środowiska, a język ten jest środkiem identyfikacji tożsamości grupy (która takiego języka używa). W dynamice czas trwania grupy, branży nadaje nowe znaczenia pracownikom, współpracownikom oraz klientom.

Elementem kluczowym dla poznania struktur myślowych branży, firmy jest proces szkolenia w branży ubezpieczeń i finansów, w którym przedstawiciel zaproszony do współpracy przechodzi cykl szkoleń, które są nasycone treściami dotyczącymi panującej kultury pracy, zwyczajów oraz rytuałów skierowanych do klientów, jak również do kadry zarządzającej, ucząc się przy tym znaczenia symboli i sposobów komunikacji. Coaching indywidualny, a w praktyce korzystanie z umiejętności coachingowych, jest również elementem codziennej komunikacji menedżera z przedstawicielem.

Rytuały natomiast to nośniki treści symbolicznych, często ujmowanych jako sposób „[...] witania się ludzi, przyjmowania nowych do pracy, rozpoczynania dnia pracy (odsławianie hymnu przez Japończyków), obchodzenia szczególnych uroczystości: imienin, urodzin, ślubów, odejścia na emeryturę, spędzania przerw w pracy, spędzania wolnych dni, np. pikniki firmowe, wspólne lunchy, wyjazdy na wycieczki i integrujące. Rytuał zawiera przekaz, a także powtarzalność gestów i sytuacji” (Zbiegień-Maciąg 2005: 47).

Jeśli chodzi o rytuały i zwyczaje, „[...] oczekuje się ich akceptacji, utrzymywania, popierania w organizacji, ponieważ uczą kadrę niezależnie od poziomu w strukturze, co jest w zgodzie z kulturą organizacji, dla której pracują” (Zbiegień-Maciąg 2005: 48). W rozmowie wspomnianej w pierwszej części tego artykułu Pani Dyrektor

zwróciła uwagę na brak tych nawyków i rytuałów wśród kadry zarządzającej. „Z czego to wynika, Panie Grzegorzu?” – zapytała. „Z doświadczeń dotyczących stosowania elementów coachingowych w pracy menedżera dystrybucji wynika, że pożądane jest, by stosował te techniki w sposób spójny, przejrzysty i transparentny, a w tej materii nasi menedżerowie mają jeszcze wiele do zrobienia” – wyjaśniłem. „No tak, a tego to ich nie nauczyliśmy Panie Grzegorzu”. Jak się później okazało, artefakty organizacyjne oraz odbiór coachingu pracowników sprzedaży są raczej oceniane negatywnie lub co najmniej sceptycznie.

Wartości jako składnik są zakodowane w przedmiotach, sytuacjach, stanach rzeczy, które cenią aktorzy społeczni w miejscu pracy. Najczęściej są bardzo stabilne, wspierają utrwalanie pożądanych działań w organizacji. W ich artykułowaniu chodzi o wskazanie jako pożądanych powinności spełnianych przez członków. Zazwyczaj są zgodne z wartościami ludzi, którzy są w organizacji, ponieważ, poczynawszy od procesu rekrutacji firmy, starają się oni eksponować ważne, istotne dla nich wartości, jak chociażby budowanie kultury coachingowej.

Wartości eksponowane w organizacjach wskazują na wizję akcjonariuszy lub właścicieli, która jest wyrażana prostym językiem, a jednocześnie z konkretną mocą oddziaływania, wzmacniania, cementowania sposobów ich realizacji i dowodów na ich istnienie. „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, wspólne systemy wynagradzania, organizacja ucząca się, zarządzanie wiedzą i kompetencjami” (Kowalczewski 2008: 104).

Podczas badań oraz pracy w badanej korporacji miałem wrażenie, że ciągle poszukuję wraz ze swoim zespołem nowatorskich metod dotarcia do Przedstawicieli i Menedżerów, wyeksponowania sieci argumentów, działań, rytuałów, nawyków, które wesprą ich nabywanie przez przedstawicieli oraz menedżerów. Zgadza się to również z nazywanym przez Goffmana (2006, 2008) rytuałem interakcyjnym oraz teatrem życia codziennego. Goffman pisze o kontekście odgrywania ról przez aktorów społecznych w taki sposób, w jaki argumentuje swoją motywację odgrywania. Kiedy Przedstawiciel chce sprzedaż polisę ubezpieczeniową, odgrywa, najlepiej jak potrafi, rolę społeczną doradcy w taki sposób, by uwiarygodnić tę rolę w oczach klienta. Rola profesjonalnego coacha oraz wykorzystanie technik coachingowych wymagają roli (podobnie jak u Przedstawiciela) – adekwatnej do zmieniającej się sytuacji i skrojonej

dla coachee. Menedżer wykorzystujący techniki i narzędzia coachingowe warto by miał świadomość tego, w jaki sposób jest odbierany przez pracownika, jaki wpływ na zachowanie pracownika ma jego rola, jak również to, jaki preferuje styl zarządzania znacząco decydujący o powodzeniu w zastosowaniu elementów coachingu.

Pojęciem kontekstualizacji społecznej w paradygmacie performatywnym zajmował się Richard Bauman oraz Charles L. Briggs (1990). Uzupełniam narzędzie dotyczące procesu coachingu o takie aspekty jak zarządzanie okolicznościami, tworzeniem i kreowaniem kontekstów do reinterpretacji przez przedstawicieli poddawanych performansom. Pojęcia związane z performansem, takie jak metakomunikacja, dialektyka, ramy tradycji i innowacyjności, powtórzone zachowania, opór, poślizg cytatu (Krzyworzeka 2010) są identyfikowane w użyciu metod coachingowych przez menedżerów.

Z punktu widzenia modelu pracy przedstawicieli w tzw. cyklu sprzedaży, czyli cyklu, według którego pozyskują klientów i dokonują sprzedaży¹³, to menedżerowie są stymulatorami, edukatorami, motywatorami działań przedstawicieli, adresowanych (Rapp, Agnihotri, Baker 2011: 141–155) do: (a) zachowań przedstawicieli, (b) wyników w relacji z klientami oraz (c) wydajności – efektywności.

Komunikowanie się, jako metoda zarządzania relacjami społecznymi, zostało wyeksponowane przez Monikę Zalewską (2006) w ramach metod organizacji i zarządzania. Wanda Błaszczyk (2006) natomiast przypatrywała się zarządzaniu konfliktami interpersonalnymi oraz metodom zarządzania relacjami w grupie. W ramach badań, które prowadziłem, obszary te eksplorowałem z uwzględnieniem coachingu, w dużym stopniu ze względu na charakter pracy emocjonalnej, jaką wykonują przedstawiciele i menedżerowie organizacji na rzecz współpracy z klientami. Praca metodami coachingowymi wymaga znacznie większej umiejętności słuchania, słyszenia oraz odpowiedniego zadawania pytań przez coacha. Jest to proces, którego prowadzenie skrojone pod potrzeby coachee może przynosić ponadprzeciętne rezultaty. Menedżer dystrybucji ma więc zadanie rodem z filmów Hitchcocka, ponieważ napięcie, jakie rodzi zmiana, otoczenie biznesowe oraz rola coacha w ludziach pracujących w tak dynamicznym środowisku, jest znaczne.

W coachingu jako metodzie pracy w środowisku zawodowym dość rzadko podkreślana jest rola wewnętrznych okoliczności organizacyjnych, w jakich stosujemy coaching. Zachowania organizacyjne, rytuały, nawyki oraz performanse są elementami tych okoliczności. Dbanie o kształtowanie okoliczności do rozwoju poprzez

¹³ Materiały wewnętrzne badanej firmy.

codzienne nawyki, rytuały Menedżerów Sprzedaży – jak wynika z moich badań – jest kluczowe. Menedżerowie Sprzedaży mający dość radykalnie zorganizowany dzień pracy odnosili największe sukcesy. Praca nastawiona na emocje oraz na wynik (jak w badanej korporacji ubezpieczeniowo-finansowej) jest działalnością wymagającą samodzielnego zarządzania (od przedstawicieli i od Menedżerów Sprzedaży) oraz kompetencji dydaktyczno-rozwojowych (Menedżerowie Zespołów oraz Dyrektorzy Oddziałów), co czyni ją działalnością nakierowaną na określone, ustalone, sprecyzowane oraz mierzalne rezultaty wyznaczone przez organizację. Istnieje miejsce na narzędzia oraz techniki coachingowe wspierające zarządzanie, a nie coaching wspierany przez zarządzanie. Jednak w kulturze coachingu, coachingowym stylu zarządzania w rozmowie ze wspomnianą Panią Dyrektorką widziałem raczej marzenie i symbol, a nie coaching wspierany przez zarządzanie. Presja wyników w sprzedaży jest nieodłączną częścią zawodu. Zachowania Menedżerów Sprzedaży więc są charakterystyczne dla tego typu pracy, podobnie jak zachowania ich podwładnych. Rytuały są często kluczem do kształtowania tych zachowań, a narzędzia coachingowe mają za zadanie wzniecać motywację do „zwiększania własnej skuteczności” w zarządzaniu oraz na spotkaniach z klientami.

Może więc rozwiązaniem jest ustalenie znaczeń, symboli oraz statusów narzędzi coachingowych, ponieważ zróżnicowane ich rozumienie nie staje się możliwością, lecz raczej nadużywanym uzasadnieniem działań menedżerów, którzy w swoją funkcję wpisują coaching, bądź narzucane jest to im przez korporację. Mam wrażenie, że misją trenerów, coachów oraz tych, którzy uczą coachingu, jest definiowanie i kodyfikacja wiedzy dotyczącej prowadzenia procesów coachingowych oraz nadawanie znaczenia poszczególnym technikom, narzędziom. Czy więc emocjonująca praca, praca emocjonalna i rezultaty, czy emocjonujący coaching, praca coachingowa i rezultaty? Wybór i tak będzie należał do Menedżerów Sprzedaży, ponieważ pod presją wyników zmienia się zachowanie oraz wpływ na współpracę z ludźmi. Narzędzia coachingowe są jej elementem, ale nie jest to coaching rozumiany jako proces, w którym to coachee ustala cele. Cele są komunikowane „z góry”, a wykorzystanie narzędzi coachingowych przez Menedżerów Sprzedaży te cele z założenia ma wspierać.

dr Grzegorz Radłowski

Dyrektor Programowy w Radwells Institute, Trener Biznesu, Coach Biznesu
e-mail: grzegorz.radlowski@gmail.com

BIBLIOGRAFIA

- Alvesson M.** (2002) *Understanding Organisational Culture*. London: Sage.
- Arnold J., Randal R.** (2010) *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Bauman R., Briggs C.L.** (1990) Poetics and Performance as Critical Perspectives on Language and Social Life. *Annual Review of Anthropology*, Vol. 19, No. 1, s. 59–88.
- Bulent M., Seigyoung A., Young Ch. K.** (2011), Salespeople's knowledge-sharing behaviours with coworkers outsider the sales unit in *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXXI, no.2, s. 103–122.
- Bugdol M.** (2007), *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Cakar D.N., Erturk A.** (2010) Comparing innovation capability of small and medium-size enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, No. 3.
- Carlson M.** (2007) *Performans*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Clutterbuck D.** (2009) *Coaching zespołowy*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Cybulski K.** (2010) *Zarządzanie działem sprzedaży firmy. Prognozowanie – organizowanie – motywowanie – kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czarkowska L.** (2010) *Nowy profesjonalizm. Kultura profesjonalna informatyków. Antropologia organizacji*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Czarniawska B.** (1980) *Motywacyjne problemy zarządzania: psychologiczne aspekty kierowania działalnością gospodarczą*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dobrzyński M.** (1973) *Organizacyjne zachowania pracownika*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE.
- Gordon J.** (2002) *Organisational behaviour. A diagnostics Approach to organisational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gros U.** (2012), *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hall E.T.** (1987). *Bezgłośny język*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Hochschild R.A.** (2009) *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hofstede G., Hofstede G.J.** (2007) *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Jemielniak D.** (2008) *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kmiotek K., Piecuch T.** (2012) *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kostera M.** (2003) *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera M.** (2007) *Kultura w organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kowalczewski W.** (2008) *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*. Warszawa: Difin.
- Koźmiński A.K.** (2011) *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
- Kożusznik B.** (2011) *Zachowanie człowieka w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krzyworzeka P.** (2010) *Recepcja amerykańskich wzorców przedsiębiorczości w polskich realiach społeczno-kulturowych. Na przykładzie wybranych firm sprzedaży bezpośredniej*, niepublikowana rozprawa doktorska obroniona w Instytucie Antropologii Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kuc R. B., Moczyłowska M. J.** (2009) *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.

- Leidner R.** (1993) *Fast Food, Fast Talk. Service work and the routinization of everyday life*. Berkeley–Los Angeles–London: University of California Press.
- Majecka B.** (2003) *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- McKenzie J.** (2011) *Performuj albo... od dyscypliny do performansu*. Warszawa: Wydawnictwo Universitas.
- McShane S.L., Von Glinow M.A.** (2005) *Organisational Behaviour. Emerging Realities for the Workplace Revolution*. New York: McGraw–Hill–Irwin.
- Moczydłowska J. M.** (2006) *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Śląsk 2006.
- Myjak T.** (2011) *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Obłój K.** (2007) *O zarządzaniu refleksyjnie*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Otelea M., Popescu C.** (2009) Organisational Culture – Case Study: IPIP S.A. Ploiesti. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin*, Economic Sciences Series, Vol. 61, No. 2009, s. 70–77.
- Pawnik W.** (2007) *Organizacja. Zachowania Organizacyjne. Perspektywa socjologiczna*. Kraków: Akademia Górniczo-Hutnicza, Uczelniane Wydawnictwa Naukowe – Dydaktyczne.
- Penc J.** (2001) *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Penc J.** (2011) *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Potocki A.** (2005) *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Radecki E. W.** (2010) *Zachowania organizacyjne. Pytania i odpowiedzi*. Szczecin: Wydawca Wyższa Szkoła Integracji Europejskiej.
- Rapp A., Agnihotri R., Baker L.T.** (2011) Conceptualizing sales person competitive intelligence: an individual – level perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 31, No. 2, spring, s. 141–155.
- Robbins S.P., Judge A.T.** (2012) *Zachowania w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Schein E.** (2010) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons.
- Sikorski Cz.** (1999) *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Smircich L.** (1983) Concepts of Culture and Organisational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, Vol. 28, s. 339–358.
- Stachowicz J., Machulik J.** (2001) *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*. Kielce: Wydawnictwo Szumacher.
- Wachowski J.** (2011) *Performans*. Gdańsk: Wydawnictwo Słowo/obraz terytoria.
- Szaban J. M.** (2008) *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Zbiegień-Maciąg L.** (2005) *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zeffane-Fromholtz W., Creed W.** (2006) *Organisational Behaviour. Core concepts and applications*. John Wiley & Sons Australia, Ltd.