Network marketing

Kulturowe i osobowościowe wyznaczniki uczestnictwa w Amway

Beata Pawłowska

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego – Łódź 2011

BEATA PAWŁOWSKA

Network marketing

Kulturowe i osobowościowe wyznaczniki uczestnictwa organizacyjnego w Amway

W Y D A W N I C T W O
UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO • ŁÓDŹ 2011

RECENZENT
Kazimierz Doktór

PROJEKT OKŁADKI
Paweł Filuś

Wydrukowano z dostarczonych Wydawnictwu UŁ gotowych materiałów

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
2011

Wydanie I. Nakład 200 egz.
Ark. druk. 14,5. Papier kl. III, 80 g, 70×100
Zam. 140/4941/2011. Cena zł 32,– + VAT

Drukarnia Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

ISBN 978-83-7525-600-0
https://doi.org/10.18778/7525-600-0

Tym, których kocham.

PODZIĘKOWANIA

W tym miejscu chciałabym podziękować wszystkim tym, którzy przyczynili się do powstania niniejszej monografii. Było to wiele osób, dlatego przepraszam jeżeli kogoś nie wymienię.

Przede wszystkim dziękuję mojemu szefowi i nauczycielowi – prof. dr hab. Krzysztofowi Koneckiemu. Wielkiemu socjologowi, który nauczył mnie patrzeć na rzeczywistość społeczną organizacji. Pokazał jak ją odkrywać i badać. Dziękuję Ci za zarażanie energią, dobre rady i motywowanie do coraz większego wysiłku. Bez Twojego wsparcia i konstruktywnej krytyki nie byłoby możliwe napisanie, a później wydanie tej książki. Codziennie pokazujesz jak można lepiej i efektywniej pracować, ale także jak być dobrym człowiekiem.

Dziękuję wszystkim koleżankom i kolegom z Katedry Socjologii Organizacji i Zarządzania UŁ za dyskusje i wsparcie. Za motywowanie do opublikowania zebranego materiału. Wymiana myśli, idei i poglądów z Wami to prawdziwa przyjemność i nie tylko intelektualna. Dziękuję za przyjaźń i długie dyskusje, czasami do świtu.

Dziękuję wszystkim tym pracownikom Instytutu Socjologii UŁ, którzy pomagali i służyli radą.

Dziękuję uczestnikom organizacji Amway, którzy zechcieli ze mną rozmawiać i wspierać w trudnym przedsięwzięciu. Anicie i Grzesiowi z Pabianic dziękuję za wprowadzenie do organizacji, za bezinteresowną pomoc i wycieczki do Warszawy i Katowic. Jesteście wspaniali.

Dziękuję osobom z Amway Corporation Polska za udzielenie pozwolenia na badanie oraz na dostarczanie potrzebnych do badania informacji. Dzięki Wam opis organizacji może być rzetelny i wszechstronny.

Na koniec dziękuję osobom, które są dla mnie najważniejsze – moim najbliższym – mężowi Karolowi, synowi Piotrowi – jesteś najwspanialszym moim słoneczkiem, rodzicom Jadwidze i śp. Witoldowi – tata wiem, że jesteś ze mną, cioci Ani oraz teściom Juliannie i Pawłowi. Dziękuję, że zawsze jesteście przy mnie. Dziękuję Wam za miłość, czułość, cierpliwość, poświęcenie, pomoc, bezinteresowność, wyrozumiałość, dobre rady, bezgraniczne wsparcie i oddanie oraz wiarę we mnie. Dobrze, że jesteście. To właśnie Wam dedykowana jest ta książka.

SPIS TREŚCI

Wstęp …….. 11
Założenia metodologiczne ……... 17
ZM.1. Cel pracy …… 17
ZM.2. Główne hipotezy …… 18
ZM.3. Metoda badawcza, podstawa źródłowa …….. 18
ZM.4. Charakterystyka zbiorowości badanej …… 23
ZM.5. Struktura pracy ……... 25

Rozdział 1. Ramy teoretyczne …….. 27
1.1. Koncepcje kultury organizacji. System kultury ……... 27
1.1.1. Definicja kultury organizacyjnej …… 31
1.1.2. Poziomy kultury organizacji ……. 34
1.1.3. Elementy kultury organizacji …….. 36
1.1.4. Funkcje kultury organizacyjnej …….. 43
1.1.5. Profile kultur organizacyjnych …… 44
1.1.6. Podsumowanie …… 46
1.2. Różne ujęcia struktury osobowości w psychologii i socjologii …… 48
1.2.1. Wyznaczniki osobowościowe jednostki, a czynnikowa teoria struktury osobowości Raymonda B. Cattella ……. 56
1.2.2. Poziomy organizacji struktury osobowości w koncepcji H. J. Eysencka jako wyznaczniki zachowań ludzkich ……... 59
1.2.3. Podsumowanie …… 62
1.3. Podsumowanie rozdziału 1 …… 63

Rozdział 2. Sprzedaż sieciowa (*network marketing*) – nowa forma organizacyjna … 66
2.1. Analiza sieciowa jako typ struktury społecznej …… 66
2.2. Ewolucja koncepcji marketingu bezpośredniego …….. 71
2.3. Marketing sieciowy, definicja, różnice w sposobie dystrybucji towarów …… 74

2.4. Marketing sieciowy w Polsce …… 82
2.5. Podsumowanie rozdziału 2 …… 91

Rozdział 3. Amway jako firma działająca w systemie sprzedaży bezpośredniej …….. 93
3.1. Sposób zorganizowania Amway …….. 93
3.2. Opis działalności Amway jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością ……. 98
3.2.1. Przedmiot działalności spółki ……. 98
3.2.2. Główne produkty spółki …….. 99
3.2.3. Elementy zarządzania personelem …….. 101
3.2.4. Poziom sprzedaży ……... 104
3.2.5. Zasady powstawania sieci sprzedaży w Amway Corporation ……... 105
3.3. Charakterystyka osób współpracujących z Amway. Niezależni przedsiębiorcy (dystrybutorzy) ……. 107
3.4. Strategia, misja, wizja ……... 114
3.5. Podsumowanie rozdziału 3 ……... 121

Rozdział 4. Proces motywacji ……. 125
4.1. Modele motywacji ……. 127
4.2. Przegląd teorii motywacji …….. 128
4.3. Proces motywowania ……. 134
4.4. System motywowania niezależnych przedsiębiorców w organizacji Amway ……. 137
4.5. Motywacje niezależnych przedsiębiorców do uczestnictwa w organizacji Amway …. 140
4.6. Podsumowanie rozdziału 4 …… 148

Rozdział 5. Analiza osobowości niezależnego przedsiębiorcy Amway ……... 150
5.1. Typ osobowości Niezależnego Przedsiębiorcy Amway. Analiza wyników badań testem EPQ-R uzyskanych w grupie badanych niezależnych przedsiębiorców oraz w grupie kontrolnej ……...… 152
5.1.1. Niezależni przedsiębiorcy ……... 152
5.1.2. Grupa kontrolna …….. 158
5.2. Elementy dominujące w strukturze osobowości uczestników organizacji Amway. Analiza wyników uzyskanych przez niezależnych przedsiębiorców i grupę kontrolną przy pomocy testu R. B. Cattella …….. 160
5.2.1. Niezależni przedsiębiorcy ……... 160
5.2.2. Grupa kontrolna …….. 163
5.3. Podsumowanie rozdziału 5 ……... 164

Rozdział 6. Wybrane elementy kultury organizacyjnej firmy Amway …….. 167
6.1. Wartości i normy kulturowe …….. 167
6.2. Symbolika Amway Corporation …… 173
6.2.1. Artefakty fizyczne ……... 173
6.2.1.1. Położenie geograficzne, budynki, wystrój wnętrz oraz przedmioty materialne…….. 173
6.2.1.2. Ubiór, wygląd zewnętrzny oraz dystynkcje ……. 174
6.2.2. Ekspresja słowna ……. 179
6.2.2.1. Budowanie marzeń jako droga do pozytywnej identyfikacji niezależnych przedsiębiorców z firmą Amway …… 182
6.2.2.2. Interpretacja „sukcesu" w firmie Amway …… 185
6.3. Wierzenia, mity, opowieści ……... 192
6.4. Rytuały zbiorowe oraz częstotliwość kontaktów …….. 197
6.5. Typy kultury organizacyjnej Amway …… 201
6.6. Podsumowanie rozdziału 6 …… 204

Zakończenie …….. 207
Słowniczek pojęć stosowanych w organizacji Amway …… 216
Bibliografia ……..…… 220
Spis rysunków ……... 228
Spis tabel …… 230
Załącznik – *Kodeks Etyczny Amway* …….. 231

WSTĘP

Od kilku lat na rynku dóbr konsumpcyjnych w Polsce jesteśmy świadkami współegzystencji różnych form sprzedaży towarów i usług. Jedną z nowych form handlu jest system sprzedaży bezpośredniej (tzw. *network marketing*). Powstanie i rozwój tej specyficznej sieci handlowej stał się możliwy dzięki transformacjom zachodzącym w naszym kraju. W dawnym systemie gospodarki centralnie zarządzanej, w której obowiązywały sztywne, sformalizowane reguły, instytucja sprzedaży bezpośredniej nie znajdowała miejsca. Wynikało to z tego, że dwa zasadniczo przeciwstawne ustroje XX w. funkcjonowały według odmiennych zasad. Po 1989 r. w Polsce zmieniły się reguły działania ekonomicznego. Kraje zachodnioeuropejskie, USA, Kanada, starają się poszerzać swoje rynki zbytu. Obecnie w naszym kraju inwestują największe korporacje świata. Pojawiły się metody sprzedaży powszechnie uznane w krajach o gospodarce rynkowej.

Te nowe formy organizacyjne zawierają w sobie inne treści społeczne niż w dotychczas istniejących strukturach handlowych. Inne są role społeczne ludzi w nich pracujących, inne zadania i zakresy czynności, obowiązują inne normy oraz istnieją inne motywacje do uczestnictwa w tych organizacjach.

Żyjemy w epoce obfitującej w odkrycia. Alvin Toffler (1981) podkreśla przyspieszenie rytmu inwencji, eksploatacji i rozpowszechnienia nowej technologii. Coraz więcej pomysłów rodzi się w umysłach badaczy. Coraz krótszy czas dzieli pomysł od jego konkretyzacji w formie produktu. Klimat naszej pracy zmienia się. Obecnie mówiąc o pracy nikt nie myśli o zatrudnieniu w jednej firmie przez całe życie. Mobilność młodych ludzi znacznie się zwiększyła. Nowe technologie pozwoliły na innowacje w zakresie produkcji, to z kolei pozwoliło obniżyć jej koszt. Automatyzacja produkcji taśmowej zapewniła lepszą wydajność. Codziennie powstają nowe przedsiębiorstwa. Inne zmuszone są modernizować swoją pracę lub jej zaprzestać. Firmy zmieniają miejsca produkcji.

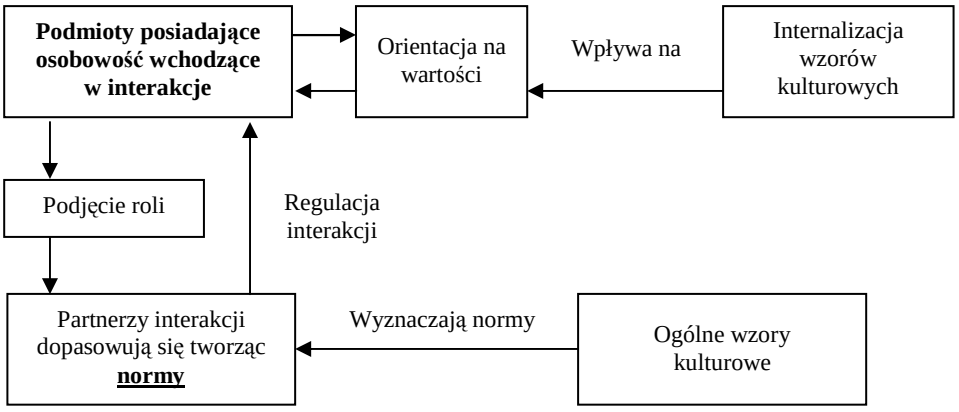
Innowacje dotyczą również dystrybucji towarów. W latach 90. rozpoczęła się ekspansja marketingu sieciowego. W modyfikowanych formach (np. rozwój sprzedaży przez Internet) trwa ona do dzisiaj. Obroty firm *networkowych* na całym świecie znacznie wzrastają. Wzrostowi obrotu tych przedsiębiorstw towarzyszy sukces pracowników – niezależnych przedsiębiorców (niezależnych dys-

trybutorów), którzy go wypracowali. Niektórzy przedsiębiorcy (w dalszej części nazywani również niezależnymi dystrybutorami lub w skrócie „dystrybutorami”[kod *in vivo* – wynika z poprzedniej nomenklatury używanej w firmie w latach 90.]), działający w systemie sprzedaży bezpośredniej, stworzyli w ciągu kilku lat tak rentowny biznes, że obecnie mogą przejść na emeryturę. Młodzi ludzie chcą być szefami we własnych firmach. Inni w obliczu utraty pracy szukają zajęcia, które pozwoliłoby im utrzymać się. Jeszcze inni chcą poprawić swoją sytuację finansową i próbują dystrybucji towarów w innym sposobie sprzedaży produktów i usług. W tradycyjnym systemie nie mieliby szans na znalezienie dodatkowej pracy. Nasuwają się pytania: Jacy są to ludzie? Czy można nakreślić profil osobowościowy niezależnego przedsiębiorcy organizacji marketingu sieciowego?

System sprzedaży bezpośredniej wyznacza nowe zwyczaje związane z charakterystyką pracy. Dystrybutorzy nie są pracownikami. Nie muszą obawiać się zwolnień, reorganizacji czy redukcji zatrudnienia. Niezależni przedsiębiorcy są osobami uczestniczącymi w organizacji. Zatem czy można wyróżnić jeden dominujący typ uczestnictwa organizacyjnego w *networku*? Jakie są ogólne zasady i mechanizmy funkcjonowania organizacji działającej w systemie sprzedaży bezpośredniej?

Wszystkie rozważania, dotyczące kulturowego i osobowościowego typu uczestnictwa organizacyjnego, oparte zostały na badaniach empirycznych przeprowadzonych w firmie **Amway Corporation**, która działa w Polsce od 1992 r. Przedsiębiorstwo to zajmuje się sprzedażą w sposób bezpośredni różnych dóbr konsumpcyjnych, m. in. artykułów chemii gospodarczej, kosmetyków oraz artykułów drogeryjnych.

Na organizację Amway spojrzeć należy jak na system społeczny, który mówiąc za T. Parsonsem, uwarunkowany jest przez wzory kulturowe i wypełniony systemami osobowości. System społeczny jakim jest sprzedaż sieciowa powstał w procesie instytucjonalizacji. Przez proces instytucjonalizacji za T. Parsonsem rozumieć należy względnie stałe wzory interakcji zachodzące pomiędzy podmiotami zajmującymi różnorodne pozycje. Wzory takie podlegają normatywnej regulacji oraz są wypełnione treściami kulturowymi. Owo wypełnienie wartościami może dokonywać się na dwa sposoby. Po pierwsze, normy regulujące zachowania w roli mogą być odzwierciedleniem ogólnych wartości i przekonań kulturowych. Po drugie, wartości kulturowe i inne wzory mogą zostać zinternalizowane przez system osobowości i w ten sposób wpływać na strukturę potrzeb tego systemu, która z kolei determinuje gotowość podmiotów do odgrywania ról w systemie społecznym (Turner J. H., 1985: 104–105). Należy podkreślić, że Parsons rozpatruje instytucjonalizację najpierw jako proces, a następnie odwołuje się do niej jako do struktury. Instytucjonalizację jako proces można prześledzić na rys. W.1.



Rys. W.1. Instytucjonalizacja jako proces

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie T. Parsons, *The Social System*, Free Press, Glencoe, Il, 1951, s. 551 i nast. oraz J. H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985, s. 104–105.

Jednostki podejmując decyzje o uczestnictwie w organizacji sprzedaży bezpośredniej wchodzą w interakcje, które podlegają regulacji normatywnej przez internalizację wzorów kulturowych lub inaczej przez internalizację kulturowych wyznaczników pozwalających na uczestnictwo w sprzedaży sieciowej (*networku*). Sposób, w jaki podmioty zorientowane są na wartości jest wynikiem ich struktury potrzeb oraz tego jak struktura ta ulega przemianie pod wpływem internalizacji wzorów kulturowych. W wyniku interakcji podmioty podejmują różne role lub układy ról, w wyniku czego powstają normy, będące środkiem wzajemnego przystosowania partnerów interakcji. Normy te równocześnie wyznaczane są przez ogólne wzory kulturowe i regulują dalszą interakcję nadając jej stabilność. Można stwierdzić, że instytucjonalizacja jest procesem, w którym powstaje i utrzymuje się struktura społeczna. Ponadto, instytucjonalnie wyznaczony sposób działania jest jedynym jaki jednostka może przyjąć i jedynym, do którego jest ontologicznie zdolna (Berger P., 2000: 88).

W każdym systemie społecznym, pisał T. Parsons, występują dwa mechanizmy integrujące osobowość. Po pierwsze są to mechanizmy kontroli społecznej, czyli środki, które prowadzą do redukcji napięcia i dewiacji (instytucjonalizacja, sankcje i gesty interpersonalne, czynności rytualne, sektory systemu uprawnione do użycia siły i przymusu).

Po drugie są to mechanizmy socjalizacji, czyli środki, przez które wzory kulturowe (wartości, przekonania, język, symbole) zostają zinternalizowane przez system osobowości. Dzięki temu procesowi działający aktorzy są skłonni do ulokowania energii motywacyjnej w rolach. Dla A. Straussa i A. Lindesmitha

przyjmowanie roli jest zakładaniem w wyobraźni stanowiska lub punktu widzenia innej osoby (Lindesmith A., Strauss A., 1968: 282). Z wielości ról odgrywanych przez aktorów społecznych powstaje według R. Parka jaźń. *Powiązana jest ona z rolami odgrywanymi w zakresie dopuszczalnym przez pozycje w strukturze społecznej* (Park R., 1955: 285–286). Ch. Cooley twierdził, że jaźń wytwarza się w wyniku procesu komunikowania się. Ludzie interpretują swoje gesty i dzięki temu uzyskują zdolność do postrzegania samych siebie z punktu widzenia innych. Konstruują wizje samego siebie, odczucia i postawy w stosunku do samego siebie. Proces ten został nazwany przez Cooleya jaźnią odzwierciedloną (Turner J. H., 1985: 381).

Ludzie, którzy kolejno wchodzą i znikają ze sceny w procesie komunikacji odgrywają różne role. Jednostki emitują gesty i sygnały oraz wykorzystują je w celu wczucia się w rolę drugiej osoby. Jednocześnie przystosowują swoje postępowanie w taki sposób aby ułatwić kooperację, kierując się przy tym bądź to chęcią uniknięcia sankcji negatywnej (kary), bądź to chęcią uzyskania sankcji pozytywnej (nagrody). Elementy takie jak: rola społeczna, jaźń, komunikacja, motywacja oraz czynniki osobowości wyróżnione kolejno przez G. Allporta, R. Cattella, H. Eysencka oraz twórców pięcioczynnikowego modelu osobowości (D. Fiske, E. Tupesa i R. Christala, W. Normana, L. Goldberga, P. Costa i R. McCrae oraz wielu innych) tworzą system osobowości, przez który rozumieć należy zespół wyznaczników socjologicznych jak i psychologicznych wpływających na określony typ uczestnictwa organizacyjnego.

Można zatem powiedzieć, że organizacja zajmująca się sprzedażą bezpośrednią składa się z jednostek, których typ uczestnictwa w systemie społecznym *networku* warunkują wyznaczniki kulturowe i osobowościowe.

Wyznaczniki kulturowe sprzedaży sieciowej (*networku*) to nic innego jak elementy kultury organizacyjnej takie jak: wartości, język, mity, wierzenia, opowieści o organizacji, rytuały zbiorowe oraz zasady postępowania i zachowania członków organizacji, jak i normy przeważające w grupach pracowniczych (tutaj dystrybutorskich).

System społeczny, w niniejszej pracy, rozumiany będzie jako ludzkie działania, które skierowane są na cel poprzez orientację na wartości i motywację. Częściami składowymi systemów społecznych są podsystemy, którymi mogą być między innymi organizacje społeczne. Podsystemy społeczne istnieją wtedy, gdy interakcje zostają zinstytucjonalizowane. Pojęcie instytucjonalizacji staje się tym samym kluczowym, ze względu na integrację systemu społecznego. Pojęcie to odnosi się do względnie stałych wzorów interakcji zachodzących pomiędzy podmiotami. Należy zaznaczyć, że bliższe jest nam rozumienie instytucjonalizacji jako procesu, w którym jednostka uczy się wzorów normatywno-kulturowych, wypełnionych przez wartości i zinternalizowanych przez system osobowości. Można powiedzieć, że w toku instytucjonalizacji jednostka uczy się organizacji.

Punktem wyjścia dla rozważań o organizacji marketingu sieciowego jako organizacji formalnej stała się definicja A. Gehlena, która wskazuje, że *instytucje dostarczają procedur za których pomocą postępowanie ludzkie jest modelowane, wymuszane, utrzymywane w koleinach uważanych przez społeczeństwo za właściwe. Przy czym efekt ten osiągnięty jest w taki sposób, że koleiny te jawią się człowiekowi jako jedyne możliwe* (Gehlen A., cyt. za: Berger P., 2000: 87). Procedury te to nic innego jak mechanizmy integrujące osobowość człowieka w systemie społecznym czyli mechanizmy socjalizacji i kontroli społecznej.

Założyliśmy, że niezależnych przedsiębiorców charakteryzować może typ uczestnictwa wyróżniony przez A. Etzioniego w książce *A Comparative Analysis of Complex Organizations* (1961: 3–21). Wyróżnia on trzy rodzaje uczestnictwa organizacyjnego, przez które rozumie *katektyczno-ocenną postawę aktora, możliwą do opisania w kategoriach intensywności i kierunku*. Intensywność uczestnictwa zmienia się od wysokiej do niskiej, kierunek zaś może być pozytywny lub negatywny. Pozytywne uczestnictwo określone zostało jako „identyfikacja", a negatywne jako „alienacja". Uczestnictwo tworzy kontinuum, na obszarze którego można wyróżnić trzy strefy. I tak wyróżniamy uczestnictwo alienujące, charakteryzujące się postawą wysoce negatywną. Taka postawa najczęściej przejawia się w zachowaniach więźniów, niewolników, jeńców itp. W niniejszej pracy założono, że ten typ uczestnictwa organizacyjnego nie będzie miał miejsca, gdyż Amway jest organizacją dobrowolną, a osoby w niej uczestniczące nie są wrogo nastawione ani w stosunku do siebie, ani w stosunku do założycieli organizacji i przełożonych.

Drugi typ to uczestnictwo kalkulatywne, charakteryzujące się umiarkowanymi wartościami alienacji i identyfikacji. Postrzeganymi przez uczestniczące osoby obiektami fizycznymi mogą być np. produkty firmy Amway, które na tyle silnie zaistniały w środowisku domowym oraz świadomości domowników, że tworzą ich tożsamość. Przez produkty firmy rozumiemy tu nie tylko fizyczne, produkowane przedmioty, ale także i przede wszystkim, wyznawane wartości, zachowania dystrybutorów oraz wytworzone normy i symbole. Trwałe, kalkulatywne powiązania jakie wytworzone zostały w toku interakcji pomiędzy handlowcem (sprzedawcą) a stałym klientem, również decydować mogą o tożsamości zarówno jednych jak i drugich. W stosunkach alienujących i kalkulatywnych aktorzy są dla siebie środkami.

Trzeci, ostatni z wyróżnionych typów uczestnictwa został nazwany typem moralnym. Podzielić go można na dwa podtypy: 1) typ moralny czysty i 2) typ moralny społeczny. Ten pierwszy opiera się na internalizacji norm i identyfikacji z autorytetem. Drugi typ bazuje na wrażliwości na naciski ze strony grup pierwotnych i ich członków. Czyste uczestnictwo moralne towarzyszy pionowym stosunkom społecznym. W zależności od tego jak jednostka postrzega swojego szefa (w Amway głównie *up-linera*), tak różnie przebiegać będą interakcje pomiędzy nimi. Uczestnictwo społeczne charakterystyczne będzie dla stosunków

poziomych, czyli pomiędzy pracownikami (dystrybutorami). Z informacji płynących od kolegów – dystrybutorów adepci (prospekci) tworzą obraz siebie jako niezależnego przedsiębiorcy – uczestnika organizacji sieciowej. Przedefiniowaniu ulega jaźń społeczna. W stosunkach społecznych aktorzy są dla siebie celami. W czystych stosunkach moralnych dominuje orientacja instrumentalna w traktowaniu innych. To instrumentalne nastawienie służy potrzebom zbiorowości i osiąganiu jej celów. Interesy indywidualne zastąpione zostają przez interesy zbiorowe.

Który z wyróżnionych typów uczestnictwa organizacyjnego będzie dominował w firmie Amway? Czy typ uczestnictwa będzie zależny od ilości czasu poświęconego na działalność w organizacji sprzedaży bezpośredniej?

Jak wspomniano wcześniej, to jak podmioty interakcji pełnią swoje role, jaki jest efekt ich działań, zależy w znacznej mierze od ich motywacji i postawy wobec pracy. Zatem jakimi motywami kierują się osoby wchodzące do sieci firm sprzedaży bezpośredniej? Które z motywów dają większe szanse na trwałą działalność? Do jakich wartości odwołują się aby pozyskać nowych członków?

Każdy człowiek w swych dążeniach do celu wyznacza sobie kierunek działania. Wyznaczany jest on przez pewne czynniki, czyli mechanizmy, dzięki którym jednostka wytwarza wyobrażenia celów. Zatem, czy istnieją specyficzne czynniki wyznaczające osobowość ludzi biorących udział w systemie sprzedaży bezpośredniej, a jeżeli tak, to jakie one są? Czy wyniki pracy niezależnych przedsiębiorców, zwłaszcza ze względu na stawiane im zadania, wymagają szczególnych predyspozycji psychicznych i określonych form zachowania?

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

ZM.1. Cel pracy

Biorąc pod uwagę te wstępne rozważania, celem pracy jest pokazanie marketingu sieciowego w szerszej perspektywie socjologicznej jako systemu sprzedaży dóbr konsumpcyjnych oraz nowego systemu społecznego charakteryzującego się specyficznym stylem życia i pracy. System społeczny sprzedaży wielopoziomowej pokazany zostanie przez pryzmat kulturowych i osobowościowych wyznaczników typu uczestnictwa.

Główne pytanie problemowe dotyczy wpływu specyficznego charakteru organizacji sprzedaży bezpośredniej na osobowościowy i kulturowy typ uczestnictwa organizacyjnego. Zastanowić się należy czy taki wpływ w ogóle istnieje, a jeżeli tak to jaki jest jego charakter? Szczególnie interesująca jest odpowiedź na następujące pytania:

1. Jaka jest specyfika Amway w aspekcie realizowanych ról oraz w kontekście przyjętych wzorów zachowania?
2. Czy ze względu na specyfikę organizacji sprzedaży bezpośredniej Amway osoby w niej uczestniczące charakteryzują się specyficznym typem osobowości?
3. Jaki typ osobowości charakteryzuje uczestników organizacji Amway?
4. Co najsilniej motywuje niezależnych przedsiębiorców do współpracy z Amway?
5. Do jakich wartości odwołują się osoby uczestniczące w organizacji Amway oraz jakie wartości i normy funkcjonują w kulturze organizacji Amway?
6. Czy organizacja typu network wyznacza określony typ uczestnictwa? A jeżeli tak, to od czego on zależy?
7. Jakie elementy kultury organizacyjnej firmy Amway są najsilniej internalizowane przez członków tej organizacji?

ZM.2. Główne hipotezy

Odpowiedzi uzyskane na powyższe pytania problemowe posłużą do weryfikacji następujących hipotez:

H–1. Osoby uczestniczące w organizacji sprzedaży bezpośredniej Amway charakteryzuje introwertywny typ osobowości oraz wysoki neurotyzm, co wiąże się z szybką internalizację norm, wartości i wzorów zachowania istniejących w firmie.

H–2. Główne motywatory skłaniające do określonego typu uczestnictwa w Amway wiążą się ze statusem materialnym niezależnego przedsiębiorcy firmy.

H–3. Wysoki status materialny określony dochodami z Amway wiąże się z wytworzeniem moralnego typu uczestnictwa w *networku*.

H–4. Moralny typ uczestnictwa organizacyjnego oraz harmonijne i przyjazne relacje pomiędzy niezależnymi przedsiębiorcami Amway stanowią motywatory do pracy na rzecz firmy.

H–5. Głównym motywatorem do uczestnictwa w Amway jest chęć uzyskania korzyści finansowych.

H–6. Na moralny typ uczestnictwa wpływa internalizacja elementów kultury organizacyjnej.

ZM.3. Metoda badawcza, podstawa źródłowa

W pracy przedstawione będą cele, zasady działania i funkcje sprzedaży sieciowej (*networku*), ze wskazaniem na szczególny charakter tego systemu dystrybucji towarów i usług. Wyróżnione zostaną czynniki wyznaczające przystosowanie się dystrybutorów do systemu organizacyjnego sprzedaży bezpośredniej. Ukazane zostaną kulturowe i osobowościowe wyznaczniki typu uczestnictwa w marketingu wielopoziomowym.

Aby zwiększyć wartość zebranych danych, w pracy zastosowano triangulację, czyli *więcej niż jeden sposób zbierania danych w ramach jednolitego planu badawczego w celu przetestowania tej samej hipotezy* (Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., 2001: 611). Triangulacja jest *heurystycznym narzędziem badacza* (Konecki K., 2000: 85). Poprzez zastosowanie wielu procedur badacz ma możliwość na adekwatne i rzeczywiste zaprezentowanie badanego zjawiska. Ma możliwość ukazania siebie *jako zewnętrznego obserwatora zjawisk, nawet wtedy, gdy jest w jakimś stopniu ich uczestnikiem* (*op. cit.*: 85). Triangulację zdefiniować można jako porównanie różnego rodzaju danych (ilościowych i jakościowych) oraz odmiennych metod dla sprawdzenia czy potwierdzają się one

wzajemnie (Silverman D., 2008: 438). Cytując dalej K. Koneckiego (2000: 86) można przytoczyć zaprezentowane przez N. Denzina w 1978 r. typy triangulacji:

1) triangulacja danych, czyli użycie danych z różnorodnych źródeł,

2) triangulacja badacza, czyli wprowadzenie do badań wielu obserwatorów lub kontrolerów badań i wniosków,

3) triangulacja teoretyczna, tj. użycie wielu perspektyw teoretycznych do zinterpretowania pojedynczego zestawu danych,

4) triangulacja metodologiczna, czyli użycie wielu metod dla zbadania pojedynczego problemu.

W niniejszych badaniach wykorzystano trzy z wymienionych powyżej sposobów triangulacji. Nie zastosowano triangulacji badacza.

Podstawę źródłową pracy stanowiły materiały zastane tj. kasety, taśmy ze spotkań amwayowców typu „plan" „open", „funkcja" „konwencja" i z seminariów wyjazdowych dla najlepszych dystrybutorów oraz inne materiały szkoleniowe takie jak między innymi: *Podręcznik Biznesmena* i *Poradnik handlowca*, książki polecane przez Amway w szczególności dotyczące „sukcesu" oraz magazyn *Amagram* wydawany dla niezależnych przedsiębiorców firmy Amway. Analiza tych dokumentów pozwoliła na charakterystykę ogólniejszych cech organizacyjnych, na ukazanie reguł i zasad rządzących firmą oraz funkcji pełnionych przez *network*.

Pozostałe techniki zbierania danych jakie zostały zastosowane dla realizacji celu i weryfikacji hipotez to:

1. Obserwacja uczestnicząca.

Jest procesem badawczym, w którym obserwator przebywa w środowisku społecznym dla celów badań naukowych. Obserwator jest w bezpośrednich bliskich stosunkach z obserwowanymi i współuczestnictwo w ich naturalnym życiu dostarcza mu materiałów badawczych (Schwartz M., Schwartz Ch., 1955: 344, cyt. za: Doktór K., 1964: 43). Zastosowanie jakościowej obserwacji ukrytej pozwala *badaczowi zanurzyć się w życiu potocznym, gdzie związki, korelacje oraz przyczyny zjawisk mogą być zaobserwowane bezpośrednio, tak jak się wyłaniają w trakcie obserwacji* (Konecki K., 2000: 146).

Martyn Hammersley i Paul Atkinson wskazują, że *jeśli to tylko możliwe, świat społeczny powinien być badany w jego „naturalnym" stanie, nie zakłóconym przez badacza* (Hammersley M., Atkinson P., 2000: 16). Prowadzenie badań w „środowisku naturalnym" zwiększa prawdopodobieństwo zrozumienia badanej rzeczywistości. Pozwala odkryć ukryte i często nieuświadomione aktorom społecznym mechanizmy, elementy, działania i procesy zachodzące w obrębie rzeczywistości społecznej. Robert Prus i Scott Grills podkreślają, że *rola obserwatora uczestniczącego pozwala badaczowi przybliżyć się do doświadczeń życiowych uczestników w większym stopniu, niż czyni to zwykła obserwacja* (Prus R., Grills S., 2003: 24).

Obserwacja jest *szczególnie użytecznym sposobem dla poznania ludzkich, społecznych zwyczajów, sposobów odnoszenia się do siebie nawzajem oraz wyznawanych idei nadających sens ich światu* (Moore L., Savage J., 2002: 59, [za:] Chomczyński P., 2006: 70). Jej popularność wyrasta z możliwości obserwacji faktycznego zachowania społecznego jednostek w toku wydarzeń, których są aktorami (Doktór K., 1964: 44).

Wyróżniamy obserwacje jawne i ukryte. Każdy z tych rodzajów ma swoich przeciwników i zwolenników. Każda z nich posiada swoje wady i zalety (zob. Doktór K., 1961, 1964; Hammersley M. i Atkinson P., 2000; Konecki K., 1990, 1994; Babbie E., 2003; Chomczyński P., 2006, 2008 i inni). Stosując obserwację uczestniczącą ukrytą, po za jej etycznymi aspektami, musimy pamiętać, że może dojść do niezamierzonego a czasami nawet nieświadomego wpływu badacza na „obserwowaną" przez niego rzeczywistość (Babbie E., 2003: 313). Badacz narażony jest (bardziej niż przy stosowaniu innych technik badawczych) na utratę obiektywizmu w stosunku do przedmiotu badań (Doktór K., 1964: 49). Z drugiej strony ludzie inaczej zachowują się wiedząc, że są obserwowani, więc może mieć to wpływ na taktykę ich postępowania, co w konsekwencji może doprowadzić do zniekształcenia wyników badań (zob. Hammersley M., Atkinson P., 2000: 270). Ujawnienie celu badań może zniweczyć wszelkie próby poznania prawdy i dlatego zdaniem niektórych należy wzbudzić w obserwowanych przekonanie, że badacz jest jednym z nich (zob. Farrington A., Petter R., 1999: 180; Konecki K., 2000: 149; Chomczyński P., 2006: 71 i 2008: 120–124).

Technika obserwacji uczestniczącej, ukrytej oraz jawnej, została wybrana aby ukazać rytuały zbiorowe, opisać atmosferę powstającą na spotkaniach niezależnych przedsiębiorców Amway oraz ukazać kontekst zachowań członków organizacji Amway.

Obserwacja uczestnicząca stanowiła bazę do sformułowania hipotez i głównych problemów badawczych.

Obserwacje przeprowadzano podczas spotkań grup Amway. Dwie obserwacje (34 godziny) przeprowadzone były na spotkaniach typu „konwencja", cztery (58 godzin) na spotkaniach typu „funkcja", dwanaście (42 godziny) na spotkaniach typu „open". Pozostałe obserwacje (ponad 78 godzin) prowadzone były podczas spotkań niezależnych przedsiębiorców Amway w domach uczestników podczas spotkań typu „plan" oraz podczas spotkań nieformalnych.

Zaznaczyć należy, że badacz nigdy nie stał się niezależnym przedsiębiorcą Amway. Badacz uzyskał zgodę na badania z Amway Corporation Polska i dzięki życzliwości i znajomości niektórych przedsiębiorców Amway, stał się uczestnikiem różnego typu spotkań. Większość osób zgromadzonych na tych spotkaniach nie znała prawdziwej tożsamości badacza. Autorka książki przedstawiana była jako osoba predestynująca do roli niezależnego przedsiębiorcy, albo jako niezależny przedsiębiorca Amway.

2. Rozmowy z ekspertami – wywiad swobodny ustrukturalizowany.

Ekspertami byli dystrybutorzy firmy Amway. Zastosowanie tej techniki umożliwiło weryfikację informacji uzyskanych z kwestionariusza.

Technika wywiadu swobodnego stwarza możliwość bezpośredniego kontaktu z respondentem i wytworzenia odpowiedniej atmosfery, co autorka uważa za bardzo pomocne w uzyskaniu pełnych, pogłębionych odpowiedzi. Istnieje także możliwość sterowania rozmową w zależności od zaistniałej sytuacji. Rozmowa umożliwia również obserwację respondenta w trakcie wypowiedzi oraz stwierdzenie, w których momentach jest on bardziej zaangażowany emocjonalnie, a w których mniej.

Technika wywiadu swobodnego, zwanego także pogłębionym wywiadem etnograficznym (patrz Konecki K., 2000: 169), obejmuje w literaturze przedmiotu szerszą gamę wywiadów wyróżnionych ze względu na stopień standaryzacji (zob. Przybyłowska I., 1978: 63; Konecki K., 2000: 169). I tak wyróżnić możemy 1) wywiad swobodny mało ukierunkowany (nieustrukturalizowany), który dotyczy zazwyczaj zagadnień bardziej ogólnych i przeprowadzany jest z osobami będącymi ekspertami w danej dziedzinie oraz 2) wywiad swobodny ukierunkowany dotyczący zagadnień szczegółowych, które mają charakter pytań otwartych, których kolejność jak i forma jest zależna od sytuacji wywiadu. W każdym z tych rodzajów wywiadów zachowanie osoby przeprowadzającej wywiad jest silnie zindywidualizowane i dostosowane do rozmówcy. Badacz każdorazowo kształtuje przebieg wywiadu. Sytuacja i okoliczności wywiadu uprawniają go do zadawania pytań, których wcześniej nie brał pod uwagę. Trzecim wymienianym rodzajem wywiadu swobodnego jest wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji. Jest to rodzaj wywiadu, gdzie przebieg rozmowy jest ściśle ustrukturalizowany. Badacz zadaje te same pytania i w tej samej kolejności wszystkim respondentom. Lista poszukiwanych informacji opracowana jest przed przystąpieniem do badania najczęściej na podstawie wcześniejszych obserwacji lub wywiadów swobodnych z ekspertami.

Rozmowy z ekspertami miały na celu przede wszystkim uzyskanie informacji dotyczących:

- celów i funkcji realizowanych przez instytucje,
- motywacji do podjęcia działalności na rzecz wybranej firmy,
- norm do których odwołuje się w swojej działalności Amway,
- opowieści o organizacji oraz specyfiki języka,
- sposobu identyfikacji dystrybutorów z firmą,
- form aktywności i zasad postępowania dystrybutorów.

Przeprowadzono dwadzieścia wywiadów mniej lub bardziej ustrukturalizowanych, w tym cztery z byłymi dystrybutorami firmy Amway, jeden z obecnym rzecznikiem prasowym Amway Polska, jeden z byłym rzecznikiem prasowym

Amway Polska, jeden z pracownikiem działu obsługi klienta oraz trzynaście z obecnymi niezależnymi przedsiębiorcami przedmiotowej firmy.

3. Wywiad kwestionariuszowy.

Wywiad kwestionariuszowy to rodzaj techniki standaryzowanej opartej na wzajemnym komunikowaniu się pomiędzy badaczem (lub jego przedstawicielem – ankieterem) a badanym (respondentem) (zob. Lutyński J., 1968 i później) Badacz w oparciu o skonstrułowany wcześniej kwestionariusz badawczy (lista obejmująca mniejszą lub większą liczbę pytań, dotyczących określonego zagadnienia, względnie pewne zespoły pytań, odnoszących się do różnych zagadnień, odpowiednio uporządkowanych; inaczej pisemny spis dyspozycji (zob. Gruszczyński L., 2001; Przybyłowska I., 1983). W toku wzajemnych interakcji badacz zadaje pytania w brzmieniu zapisanym w kwestionariuszu, a respondent udziela na nie odpowiedzi będących źródłem informacji dla badacza.

Zastosowanie kwestionariusza miało na celu przede wszystkim zweryfikowanie hipotezy drugiej (H–2), trzeciej (H–3), czwartej (H–4) i piątej (H–5). Pozwoliło odpowiedzieć również na pytanie, czy kultura organizacyjna Amway jest elementem wiążącym dystrybutora z firmą?

Przeprowadzono dwieście wywiadów kwestionariuszowych z obecnymi i byłymi niezależnymi przedsiębiorcami Amway.

4. Testy psychometryczne.

Do badania zastosowano dwa psychometryczne testy służące do badania osobowości. Ze względu na łatwość dostępu do testu, cenę testu oraz wieloaspektowość (patrz test Cattella) zastosowano:

a) **Kwestionariusz Osobowości Eysencka** (Eysenck Personality Questionnaire Revised EPQ-R), aby stwierdzić wymiary osobowości takie jak: ekstrawersja i introwersja, neurotyzm i psychotyzm oraz zobaczyć, który z nich dominuje wśród uczestników organizacji działającej w systemie sprzedaży bezpośredniej. Badaniem tym objętych zostało dwustu dystrybutorów Amway oraz sto osób stanowiących grupę kontrolną. Zastosowanie w badaniu grupy porównawczej pozwoliło odpowiedzieć na pytanie czy psychologiczne wyznaczniki osobowości są specyficznymi dla dystrybutorów Amway oraz na zweryfikowanie hipotezy pierwszej (H–1). Najciekawsze wydaje się stwierdzenie pierwszego wyróżnionego wymiaru osobowości tj. ekstra-introwersji. Zaznaczyć należy, że każdy test psychometryczny stanowi pewną całość, dla której dokonywana jest standaryzacja i normalizacja. Badaczowi nie wolno używać tylko niektórych pytań testowych w celu zbadania najbardziej interesującego zagadnienia. Zatem dla uzyskania odpowiedzi na pytania problemowe drugie i trzecie zastosowana została pełna wersja testu badająca oprócz ekstra i introwersji dwa inne wymiary osobowości takie jak neurotyzm i psychotyzm.

b) **16-czynnikowy kwestionariusz osobowości R. B. Cattella.** Zastosowanie testu miało na celu wyłonienie czynników dominujących i charakteryzujących osobowość niezależnych przedsiębiorców firmy Amway. Podobnie jak testem EPQ-R, testem tym przebadanych zostało dwieście osób związanych z Amway oraz sto stanowiących grupę kontrolną. Test ten posłużył weryfikacji hipotezy pierwszej (H–1).

Użycie dwóch testów psychometrycznych pozwoliło pełniej zbadać typ osobowości występujący wśród dystrybutorów *networku* i odpowiedzieć na pytanie jaki typ osobowości charakteryzuje uczestników organizacji Amway.

Zbadanie osób niezwiązanych z żadnym z *networków* pozwoliło odpowiedzieć na pytanie czy ze względu na specyfikę organizacji sprzedaży bezpośredniej Amway osoby w niej uczestniczące charakteryzują się specyficznym typem osobowości? Szczególnie interesującym dla badacza był wymiar ekstra i introwersji. Grupę kontrolną stanowiło sto osób. Jest ona o połowę mniejsza niż podstawowa badana grupa. Przy zastosowaniu uśrednionych wyników daje to możliwość łatwego ich porównywania.

Zaznaczyć należy, że jedynie testy psychologiczne pozwalają na zbadanie systemu osobowości człowieka i dlatego zastosowane zostały w niniejszej pracy.

Jeszcze raz podkreślić należy, że najbardziej ciekawym dla autorki niniejszej pracy, był wymiar ekstra i introwersji. Został on bardzo dobrze opisany i zbadany przez H. J. Eysencka. Kolejne pojawiające się testy psychometryczne do badania osobowości w interesującym nas wymiarze opierały się na wcześniejszych badaniach właśnie tego autora (jak np. NEO PI). Między innymi dlatego do badania niezależnych przedsiębiorców Amway wybrany został test EPQ-R.

ZM.4. Charakterystyka zbiorowości badanej

Zbiorowość badaną w niniejszej pracy stanowili dystrybutorzy firmy Amway. Były to osoby zajmujące różne pozycje w hierarchii firmy oraz mogące wykazać się różnym stażem. Z wcześniejszych badań prowadzonych przez autorkę w 1997 i 1998 r. na grupie 60 uczestników organizacji Amway wynika, że wśród zbiorowości badanej wyróżnić można:

1) osoby, które całkowicie poświęciły się „biznesowi” i jest to ich jedyne zajęcie i źródło utrzymania;

2) osoby, które zajmują się „biznesem” i jest to ich główne zajęcie, ale nie jedyne. Firma typu *network* stanowi dla nich główne źródło utrzymania;

3) osoby, których głównym źródłem utrzymania jest praca zawodowa, ale poświęcają się całkowicie „biznesowi” aby pewnego dnia należeć do pierwszej z wyróżnionych kategorii;

4) osoby, których głównym zajęciem jest praca zawodowa, a działalność w firmie sprzedaży bezpośredniej traktują jedynie jako zabawę. Źródło utrzymania stanowi dla nich praca zawodowa.

Populację określono jako składającą się z osób uczestniczących w organizacji Amway na terenie Polski. Próbę badawczą stanowiło trzystu respondentów obu płci w przedziale wieku 20–60 lat, legitymujących się różnym poziomem wykształcenia. Dwieście, to osoby związane z Amway. Byli to aktualni niezależni przedsiębiorcy firmy (wywiad swobodny, kwestionariuszowy, testy psychometryczne), jak również osoby będące byłymi współpracownikami Amway Polska sp. z o.o. (wywiad swobodny, wywiad kwestionariuszowy). Osoby te różnią się długością stażu w organizacji lub/oraz zajmowaną pozycją w hierarchii swej firmy. Dobór do badania miał charakter „lawinowy" (śnieżnej kuli). Był to zatem dobór celowy, dający ze względu na cel badania możliwość uogólniania wniosków. Próba ta wydaje się reprezentować populację. Stosując dobór celowy, szansa zakwalifikowania określonej osoby do próby zależy od subiektywnej oceny badacza. Pomimo tego, że trudno jest określić prawdopodobieństwo zakwalifikowania się każdej osoby do próby, to dobór celowy był z sukcesem wykorzystywany w naukach społecznych, także w badaniach, których celem było prognozowanie wyników wyborczych (zob. Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., 2001: 199). Taki rodzaj doboru wybrany został ze względu na trudności związane z dostępem do podstawy doboru próby tj. operatu losowania. Jedynym kryterium jakie zostało zastosowane była pozycja zajmowana przez dystrybutorów w hierarchii Amway. Założono, że najwięcej w organizacji uczestniczy osób mających status tzw. dystrybutora początkującego (84% badanych). Następnie kolejno tzw. platynowego niezależnego przedsiębiorcy (12,5% badanych), rubinowego niezależnego przedsiębiorcy (1% badanych), perłowego niezależnego przedsiębiorcy (1% badanych), szafirowego niezależnego przedsiębiorcy (0,5% badanych), szmaragdowego niezależnego przedsiębiorcy (0,5% badanych). Osób mających status diamentowego niezależnego przedsiębiorcy w polskiej organizacji Amway jest zaledwie kilku i z reguły są to osoby nie mieszkające w Polsce, dlatego założono, że w badaniu uczestniczyć będzie jedna osoba mająca status diamentowego niezależnego przedsiębiorcy Amway (0,5% badanych). Zastosowanie kryterium „zajmowanej pozycji" pozwoliło na odzwierciedlenie struktury istniejącej w Amway.

Porównując dane Amway Polska sp. z o.o. (na temat dystrybutorów) z rocznikiem statystycznym można przyjąć, że dystrybutorzy Amway, pod względem danych demograficznych takich jak: płeć, wiek, poziom wykształcenia, stanowią miniaturę populacji społeczeństwa polskiego.

Weryfikując hipotezy oraz uogólniając wnioski będziemy mieć na uwadze zastosowany rodzaj doboru do badania oraz niemożność oszacowania błędów: systematycznego, standardowego oraz całkowitego. Zdajemy sobie sprawę z faktu, że dobór nie jest doborem w pełni reprezentacyjnym.

Badani respondenci odpowiadali na pytania zawarte w kwestionariuszu badawczym oraz w testach psychometrycznych. Dodatkowo stu respondentów stanowiło grupę kontrolną w celu weryfikacji hipotezy pierwszej. Osoby te przebadane zostały testem EPQ-R oraz 16 czynnikowym testem Cattella. Jedynym zastrzeżeniem był fakt, że osoby stanowiące grupę kontrolną nie mogły być uczestnikami – pracownikami jakiejkolwiek firmy działającej w systemie sprzedaży bezpośredniej.

ZM.5. Struktura pracy

Struktura pracy podporządkowana została realizacji celu pracy. Na całość pracy składa się: wstęp, sześć rozdziałów merytorycznych, zakończenie oraz wykaz pozycji bibliograficznych, słowniczek oraz załącznik. Punkt wyjścia stanowi **wstęp**, w którym przedstawione zostały podstawowe założenia pracy. Omówiono tu za A. Etzionim podstawowe typy uczestnictwa organizacyjnego oraz wskazano na jego kulturowe i osobowościowe wyznaczniki. Pokazano instytucjonalizację jako proces integrujący wyznawane wartości i normy z osobowością człowieka.

Rozdział pierwszy zawiera ramy teoretyczne, prezentujące przegląd literatury problemu. W tym miejscu omówione zostały teorie dotyczące kultury organizacji ujętej jako system kultury oraz strukturalne koncepcje systemu osobowości. Łącznikiem tych dwóch ujęć jest twierdzenie T. Parsonsa, że każdy system społeczny, tutaj system marketingu sieciowego, uwarunkowany jest przez wzory kulturowe i wypełniony systemami osobowości.

W **rozdziale drugim** czytelnik zapoznany zostanie z formą organizacyjną marketingu bezpośredniego (*network marketing*). W szczególności przedstawione zostały różnice pomiędzy tradycyjnym handlem a sprzedażą wielopoziomową. Ukazany został poziom sprzedaży produktów za pośrednictwem tej właśnie formy sprzedaży oraz udział marketingu bezpośredniego w ogólnym rynku sprzedaży.

Rozdział trzeci prezentuje firmę Amway jako spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością ze szczególnym uwzględnieniem genezy i opisu działalności spółki. Przeanalizowane zostały misja, wizja i strategia działania korporacji. Wskazano na elementy zarządzania personelem stosowane w Amway Corporation.

W **rozdziale czwartym** podjęto próbę odpowiedzi na pytanie dotyczące motywacji dystrybutorów do uczestnictwa w sprzedaży sieciowej (weryfikacja hipotezy drugiej – H–2). Rozdział rozpoczyna krótki przegląd koncepcji teoretycznych dotyczących motywacji i motywowania. Przedstawiono system gratyfikacji niezależnych przedsiębiorców w organizacji Amway oraz motywatory

skłaniające do uczestnictwa w przedmiotowej organizacji. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie dotyczące motywacji niezależnych przedsiębiorców do uczestnictwa w sprzedaży sieciowej.

Rozdział piąty podzielony został na dwie zasadnicze części. Pierwsza zapoznaje czytelnika z wynikami badań testem EPQ-R, a druga 16 czynnikowym testem Cattella. Tym samym podjęto próbę zweryfikowania hipotezy dotyczącej dominującego u osób uczestniczących w systemie sprzedaży bezpośredniej (*networku*) typu osobowości (H–1). Rozdział piąty jest rozdziałem czysto empirycznym.

W ostatnim, **szóstym rozdziale** próbie weryfikacji poddane zostały hipotezy dotyczące typu uczestnictwa organizacyjnego oraz kultury organizacyjnej Amway, tj. hipoteza trzecia i czwarta. Zaprezentowane zostały wyniki badań uzyskane przy pomocy kwestionariusza, wywiadów swobodnych oraz obserwacji, które pozwoliły na szczegółowe przeanalizowanie poszczególnych elementów składających się na kulturę organizacyjną badanej firmy. W szczególności przeanalizowane zostały wartości do jakich odwołują się niezależni przedsiębiorcy oraz elementy kultury organizacyjnej takie jak symbole, wierzenia, mity, rytuały zbiorowe oraz zasady komunikacji pracowników–przedsiębiorców.

W **zakończeniu** staramy się pokazać, że łącznikiem dwóch teoretycznych ujęć może być twierdzenie T. Parsonsa, że każdy system społeczny, tutaj system marketingu sieciowego, uwarunkowany jest przez wzory kulturowe i wypełniony systemami osobowości. Na końcu monografii, ze względu na specyfikę języka jakim posługują się niezależni przedsiębiorcy umieszczony został **słowniczek** wyjaśniający podstawowe zwroty z języka pracowników i przedsiębiorców Amway.

Rozdział 1

RAMY TEORETYCZNE

Stwierdziliśmy, że system społeczny, sprzedaży wielopoziomowej pokazany zostanie przez pryzmat kulturowych i osobowościowych wyznaczników typu uczestnictwa organizacyjnego.

System społeczny rozumiany będzie jako ludzkie działania, które skierowane są na cel poprzez orientację na wartości i motywację. Częściami składowymi systemów społecznych są podsystemy, którymi mogą być między innymi organizacje społeczne. Podsystemy społeczne istnieją wtedy, gdy interakcje zostają zinstytucjonalizowane. Pojęcie instytucjonalizacji staje się tym samym kluczowym, ze względu na integrację systemu społecznego. Pojęcie to odnosi się do względnie stałych wzorów interakcji zachodzących pomiędzy podmiotami. Należy zaznaczyć, że w pracy bliższe jest nam rozumienie instytucjonalizacji jako procesu, w którym jednostka uczy się wzorów normatywno-kulturowych, wypełnionych przez wartości i zinternalizowanych przez system osobowości. Można powiedzieć, że w toku instytucjonalizacji jednostka uczy się organizacji.

Zatem w rozdziale tym omówione zostaną kulturowe i osobowościowe wyznaczniki typu uczestnictwa oraz zoperacjonalizowane zostaną pojęcia istotne dla dalszej części książki.

1.1. Koncepcje kultury organizacyjnej. System kultury

Można przyjąć, że kulturowe wyznaczniki to nic innego jak elementy kultury, określające i wpływające na typ uczestnictwa organizacyjnego. W pracy system kultury użyty zostanie do analizy systemu kultury organizacyjnej. Przyjęliśmy założenie, że system kultury tworzony jest przez internalizację norm i wartości. Uważamy, że owe normy i wartości jako elementy kultury organizacji mają największy wpływ na wytworzenie moralnego typu uczestnictwa. Naszym zdaniem, kultura jest nabyta. Uczymy się jej. Jej źródłem jest środowisko społeczne (Hofstede G., 2000: 40), tutaj środowisko organizacji. Stając się pra-

cownikami nowej dla nas organizacji staramy przystosować się do środowiska pracy tak aby optymalnie w nim funkcjonować. Tym samym uczymy się organizacji tak jak dziecko „uczy się społeczeństwa", w którym przyszło mu żyć.

Dla niniejszego opracowania szczególne znaczenie ma pojęcie kultury organizacyjnej. Jej elementy składowe, poziomy oraz funkcje.

Pojęcie kultury organizacyjnej zaadaptowane zostało z pojęcia kultury w szerszym znaczeniu. Rodowodu pojęcia kultury upatrywać należy w łacinie, gdzie *cultura* oznacza uprawę ziemi. Najczęściej „kultura" utożsamiana jest z cywilizacją lub pewnym wyrafinowaniem intelektualnym, którego przejawem są wykształcenie, sztuka i literatura (Hofstede G., 2000: 39). Jeszcze w XIX w. termin cywilizacja dominował nad terminem kultura.

Współczesne podejście do kultury wyrosło z połączenia rozważań akademickich, w tym głównie rozważań socjologicznych oraz antropologii społecznej. Antropologia społeczna swymi badaniami obejmowała przede wszystkim społeczeństwa „prymitywne". Opisywano życie członków danej społeczności, we wszystkich jego aspektach (zob. prace B. Malinowskiego (1980–2004); M. Mead (1978, 2000); G. P. Murdock (1940); R. Benedict (1966)). Studia te kumulują ideę, że prymitywne społeczności stanowią pomost pomiędzy życiem społecznym a kulturowym (Hatch M. J., 1995: 203).

W zakres szeroko rozumianej kultury wchodzą dwie kategorie zjawisk, to jest zachowania ludzi oraz przedmioty stanowiące rezultat tych zachowań (Kłoskowska A. , 1983: 23). Dla nas istotne będą te pierwsze.

Za klasyczną definicję kultury uważana jest definicja E. Tylora, która mówi, że *kultura lub cywilizacja jest to złożona całość obejmująca wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawo, obyczaje i wszystkie inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa* (Tylor E., 1958: 1). Na tym tle wyróżnić można trzy aspekty globalnej kultury w szerokim antropologicznym znaczeniu:

1) zinternalizowanym – kultura w tym znaczeniu oznacza przyswojenie jej wzorów i modeli normatywnych lub wartości przez świadomość, doświadczenie lub nawyki ludzi. Przejawia się w ludzkim zachowaniu;

2) normatywno-aksjologicznym – w tym aspekcie, kultura to normy, reguły i wartości kulturalne, oddzielone od ludzkich działań;

3) przedmiotowym – w tym ujęciu, kultura to przedmioty i wytwory jako rezultat ludzkich działań.

Warto zwrócić uwagę na ostatni człon definicji Tylora, mówiący o zdolnościach i nawykach nabytych przez człowieka jako członka społeczeństwa. Uwidoczniony jest tu proces uczenia się kultury. Jeszcze raz potwierdzona zostaje teza o nabytym charakterze kultury. A. Kłoskowska w *Kulturze masowej* (1983: 23–24) pisze, że *w zakres kultury wchodzą jednak nie wszystkie ludzkie zachowania, ale tylko te, które stały się społecznym nawykiem, a więc zachowania odznaczające się regularnością właściwą dla licznych członków określonej gru-*

py, podgrupy, czy kategorii społecznej. Głównym źródłem tej regularności jest proces uczenia się, specyficzny dla gatunku ludzkiego i stanowiący jeden z mechanizmów powstania, trwania i rozwoju kultury. Podkreślona tu specyfika uczenia się ludzi polega na tym, że zdolność uczenia się człowieka wykracza poza jego osobiste doświadczenia. Wykorzystuje on w tym celu symbole tj. system znaków mających wartości i znaczenie nadane i uznawane w kręgu ludzi, którzy się nimi posługują (White L. A., 1949: 25, [za:] Kłoskowska A., 1983: 26). Umiejętność posługiwania się symbolami i komunikowanie się z innymi ludźmi za pośrednictwem symboli są to specyficzne ludzkie sposoby rozszerzania zakresu wiedzy i zdobywania umiejętności praktycznych rozwiązań (Kłoskowska A., 1983: 26).

Klemm, określając kulturę jako ogół zjawisk przejawiający się w obyczajach, wierzeniach i formach ustrojowych, stworzył prototyp szerokich, opisowych definicji kultury ([za:] Kłoskowska A., 1983: 19). To właśnie jego definicja za pośrednictwem Tylora stała się wzorem dla wielu późniejszych koncepcji.

W 1952 r. A. Kroeber i C. Kluckhohn sklasyfikowali ponad 150 definicji w sześć różnych typów: opisowo-wyliczający, historyczny, normatywny, psychologiczny, strukturalny i genetyczny (Kroeber A., Kluckhohn C., 1952, [za:] Kłoskowska A., 1983: 21).

Kultura danego społeczeństwa poddana procesowi transformacji w przedsiębiorstwie jest materiałem, z którego wytwarza się kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa. Zawarta jest ona także w produktach lub usługach (elementy wejścia) oraz wizerunku firmy (elementy wyjścia). Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa wychodzi poza firmę, do otoczenia, które zmienia się również pod jej wpływem (Konecki K., 1994: 3).

Kultura organizacyjna jest przez jednych autorów przedstawiana jako coś, co dana organizacja ma, przez innych zaś jako coś, czym organizacja jest (Smircich L., 1983: 28). Druga grupa badaczy przyjmuje punkt widzenia, że organizacja jest kulturą. Ich zdaniem kultura jest czymś, czym nie można w sposób bezpośredni zarządzać. Jedyne co można zrobić to spróbować ją poznać i określić jej naturę. (Hatch M. J., 1997: 235). Używają oni, jak pisze L. Zbiegień-Maciąg (1999), adekwatnego tu pojęcia „kultura organizacyjna". Pierwsi natomiast uważają, że organizacja ma kulturę. Kultura istnieje w organizacji (Zbiegień-Maciąg L., 1999: 13). Adekwatnie używane pojęcie to „kultura organizacji" lub „kultura w organizacji".

Bez względu na to czy badacze używają terminów „kultura organizacyjna", czy „kultura organizacji", to opisują w zasadzie te same jej przejawy. Podobnie jak L. Zbiegień-Maciąg, wystarczy nam przeświadczenie, że organizacja ma kulturę, która jest budowana i formowana w firmie. Kształtuje ona zachowania i oczekiwania ludzi, choć nie zawsze są oni świadomi jej istnienia (Zbiegień-Maciąg L., 1999: 15–18). Zdając sobie sprawę z powyższego rozróżnienia,

w dalszej części pracy pojęć kultura organizacyjna i kultura organizacji używać będziemy zamiennie.

Początek rozważaniom związanym bezpośrednio z tematem kultury organizacyjnej dały badania prowadzone przez E. Mayo w Hawthorne. Grupa badaczy pod jego przewodnictwem odkryła tam istnienie pewnych nieformalnych więzi społecznych, jakie łączyły pracowników tej fabryki. Dzięki tym więziom powstawały grupy nieformalne, które miały swój własny, niepisany system wartości. Można stwierdzić, że obserwacje te rozpoczęły proces badania zjawiska kultury organizacyjnej.

Przyczyny zainteresowania się kulturą organizacyjną można sprowadzić do trzech trendów charakteryzujących zmiany, jakie zaszły w otoczeniu przedsiębiorstw.

Po pierwsze znaczny sukces gospodarki japońskiej i chęć poznania jego źródeł, podczas kryzysu gospodarczego w USA na przełomie lat 70. i 80. Badacze bardzo szybko spostrzegli, że firmy japońskie odróżniają się od amerykańskich, czy europejskich przede wszystkim sposobem zarządzania ludźmi. Dostrzegli oni niespotykaną w innych krajach dbałość o systemy norm i wartości pracowników przedsiębiorstw japońskich. Związek między kulturą organizacyjną a efektywnością stał się oczywisty. Kultura organizacyjna stała się jednym z istotnych czynników sukcesu firmy.

Po drugie w tym czasie nastąpił powrót do metod jakościowych w badaniach nad organizacjami i zarządzaniem. Zaczęto zwracać uwagę na te zjawiska, których dotychczas nie można było zmierzyć i obliczyć za pomocą badań statystycznych i matematycznych modeli. Teraz przy pomocy technik jakościowych można je opisać i wyjaśnić. Do tych zjawisk należy również kultura organizacyjna.

Po trzecie rozpoczęły się intensywne poszukiwania „recepty na sukces". W sytuacji przedłużania się kryzysu tradycyjnych struktur i metod zarządzania oraz funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach ostrej konkurencji bardzo ważnym czynnikiem warunkującym sukces okazała się kultura. W latach 50. powstała koncepcja *Organizational Development*, upatrując w kulturze źródło rozwoju firmy. Agenci zmian rozpoznawali wzorce kulturowe organizacji i proponowali zmiany (Zbiegień-Maciąg L., 1999: 19).

Można powiedzieć, że wybitni menedżerowie zawsze zdawali sobie sprawę z zależności pomiędzy sukcesem firmy na rynku a jej kulturą organizacji. Jednak dopiero dzięki książce Petersa i Watermana *In Search of Excellence* (1982) zaczęto mówić o niej coraz powszechniej. Stała się ona faktem. Okazało się, że długotrwały sukces i umiejętność dostosowania się do szybko zmieniających się warunków zewnętrznych, firmy te zawdzięczają przyjętemu systemowi wartości. Tak samo jak kultura „staje się" w procesie uczenia się człowieka, tak samo kultura organizacyjna „staje się" w procesie uczenia się organizacji. Kultura

organizacji stanowi swoiste jądro działalności organizacji, z którego wynikają prawie wszystkie posunięcia strategiczne.

1.1.1. Definicja kultury organizacyjnej

Skoro twierdzi się, że kultura organizacyjna jest istotną częścią każdego przedsiębiorstwa, powstaje zatem pytanie o to jak zdefiniować ten istotny element?

Amerykański antropolog kulturowy M. Herskowitz w 1948 r. zaproponował definicję kultury, która łatwo przekłada się na definicję kultury organizacyjnej. Mówi on, że kulturę porównać można do całości ludzkiego ciała. Opisując jej wierzenia, zachowania, wiedzę, sankcje, wartości i cele znajdujemy drogę do życia ludzi (Herskowitz M., 1948: 625). Metafora ta z powodzeniem stosowana może być do opisu kultury organizacyjnej, gdyż organizacje złożone są z grup ludzkich. Pojęcie kultury organizacyjnej najczęściej stosowane jest do opisu życia organizacji (Hatch M. J., 1985: 204).

G. Hofstede (2000: 266) stwierdza, że kultura organizacji jest między innymi holistyczna, zdeterminowana historycznie, powiązana z przedmiotami badań antropologicznych takimi jak: rytuały i symbole, tworem społecznym. Znaczy to, że kultura organizacji obejmuje całość zjawiska i jest czymś więcej jak prostą sumą jej części składowych. Odzwierciedla historię organizacji oraz powstaje i jest utrzymywana przez grupę ludzi, którzy tworzą organizację.

Jedną z pierwszych definicji kultury organizacyjnej była definicja E. Jaquesa, z 1952 r., w której kulturę przedsiębiorstwa (*factory*) przedstawia się jako *zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i robienia rzeczy, który jest używany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków przedsiębiorstwa i którego nowi członkowie muszą się uczyć i chociaż częściowo zinternalizować, aby być zaakceptowanym w firmie* (Jaques E., 1952: 251).

Kultura organizacyjna według Griffina to *zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne* (Griffin R., 1996). Kultura jest pojęciem, które czasami może wymykać się obiektywnemu pomiarowi czy obserwacji. Nie mniej jednak, w niektórych organizacjach kultura jest szczególnie widoczna i nawet przypadkowy obserwator stwierdzi jej istnienie.

W badaniach nad kulturą organizacyjną, można wyróżnić dwa dominujące podejścia. Pierwsze z nich definiuje kulturę poprzez to, co jest bezpośrednio obserwowalne, a co dotyczy ludzi wewnątrz organizacji tj. ich mitów, rytuałów, historii itp. Za przykład tej grupy definicji może służyć określenie kultury organizacyjnej przez Kosterę i Kownackiego jako *osobowości konkretnego przedsiębiorstwa przejawiającej się w zachowaniach i reakcjach jednostki i grup spo-*

łecznych, w ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów, zorganizowanie hal produkcyjnych i biur, w wyobrażeniu i estetyce wnętrz (Kostera M. , Kownacki S., Szumski A., [w:] Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), 1998: 397–480).

Drugie podejście koncentruje się na tym, co tkwi w umysłach członków organizacji. Za Hofstede kulturę określa się jako *kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej* (Hofstede G., 2000: 267). To kolektywne zaprogramowanie umysłu rozpatrywane jest na trzech poziomach. Pierwszy – indywidualny, specyficzny dla jednostki, dotyczy osobowości człowieka. Drugi – kolektywny, dotyczy grup ludzkich, a trzeci – uniwersalny, uwzględnia naturę ludzką. Osobowość jednostki jest rozumiana jako zbiór wyjątkowych cech, specyficznych tylko dla niej. Częściowo dziedziczymy ją wraz z genami, częściowo zaś jest „nabyta" – w znaczeniu: ukształtowana przez wpływ kolektywnego zaprogramowania (kultury) i przez nasze własne wyjątkowe doświadczenia. Kultura z kolei jest nabyta, a jej źródłem jest środowisko społeczne. Natura ludzka – ostatni poziom ludzkiego zaprogramowania umysłowego, jest elementem wspólnym wszystkim istotom ludzkim. Jest podstawowym jak mówi Hofstede i uniwersalnym poziomem zaprogramowania umysłu. Otrzymujemy ją wraz z genami, czyli jest ona dziedziczona. Jest to system określający nasze podstawowe funkcje fizyczne i psychiczne. Częścią natury ludzkiej jest zdolność człowieka do odczuwania strachu, złości, smutku, miłości, radości, potrzeba przynależności do grupy, chęć do zabawy i odpoczynku, umiejętność obserwacji środowiska i wymiany poglądów. To jednak jak dajemy sobie radę z naszymi emocjami, w jaki sposób je wyrażamy oraz to jak postrzegamy rzeczywistość jest kształtowane przez kulturę.

Te dwa zaprezentowane ujęcia kultury organizacyjnej wchodzą w skład szerszego nurtu wyróżnionego w ramach badań i dociekań teoretycznych. Dotyczy on kultury samych organizacji traktowanych jako odrębne społeczności. Przykładem definicji tak rozumianej kultury organizacji, może być definicja I. Kobi, H. Wurthricha, którzy uznają, że *kultura firmy to system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wyartykułowany i zaakceptowany przez załogę i który powoduje wyraźne wyróżnienie jej od innych* (Kobi I. M., Wurthrich H. A., [za:] Januszek H. i Sikora J., 1998: 52). Do tego nurtu należy zaliczyć również definicję E. Scheina, dla którego *jest to wzorzec podstawowych założeń – stworzonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę w procesie uczenia się rozwiązywania problemów zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – wzorzec, który przynosi na tyle dobre rezultaty, że można go traktować jako obowiązujący i dlatego wpajany nowym członkom jako poprawny sposób percepcji, myślenia i odczuwania w relacji do tych problemów* (Schein E., 1985: 6).

Drugi nurt jaki pojawił się w badaniach nad kulturą organizacyjną mówi o wpływie kultury otaczającego społeczeństwa na organizację. W tym nurcie

w centrum uwagi znajduje się kultura społeczeństwa i jej oddziaływanie na struktury i procesy w organizacjach oraz na postawy i motywy menedżerów, a nie sama kultura organizacyjna, tak jak została ona wyżej zdefiniowana. Takie podejście do problematyki relacji między kulturą a organizacjami zostało zainspirowane przez dwa zjawiska w rozwoju organizacji gospodarczych w okresie po II wojnie światowej. Po pierwsze przez rozwój organizacji firm międzynarodowych, a następnie ponad narodowych. Po drugie przez dynamiczny rozwój gospodarczy krajów, w których kultura ma zupełnie inne korzenie niż kultura europejska i amerykańska. Trudności jakie napotykali menedżerowie, głównie amerykańscy, w zarządzaniu oddziałami swoich firm zlokalizowanymi w innych krajach postawiły pod znakiem zapytania uniwersalność amerykańskich doświadczeń w praktyce zarządzania i ich teoretycznych uogólnień. Sukcesy ekonomiczne Japonii, gdzie organizacje gospodarcze podlegają bardzo silnym wpływom kultury społeczeństwa, a ich kultura organizacyjna wyraża inne wartości i prezentuje odmienne cechy w stosunku do kultury firm amerykańskich czy europejskich były dodatkowym bodźcem do studiów międzynarodowych i badań porównawczych. W naukach zarządzania pojawił się nowy nurt zwany zarządzaniem międzynarodowym. Powstała cała seria prac prezentujących wyniki badań i analiz nad wpływem kultury narodowej i kultury organizacyjnej na kształt organizacji i efektywności jej funkcjonowania (zob. Hofstede G., 1980; Peters Th. i Waterman R., 1982; Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., 1998). Jak stwierdziliśmy wcześniej ten nurt nie jest istotny z punktu widzenia problematyki. Choć firma Amway jest korporacją międzynarodową, dotychczas nikt nie podjął próby badań porównawczych dotyczących różnic kulturowych wpływających na powodzenie tego typu biznesu w różnych częściach świata. W niniejszym opracowaniu taki cel również nie został postawiony.

Celem książki natomiast jest ukazanie kulturowych i osobowościowych wyznaczników uczestnictwa organizacyjnego. Książka ta ukaże jedynie niektóre elementy kultury organizacyjnej firmy Amway. Badania natomiast z konieczności ograniczone zostały do lokalizacji firmy na obszarze Polski.

We wszystkich zaprezentowanych powyżej definicjach kultury organizacyjnej znaleźć można wspólne komponenty. Kultura ma charakter wspólnego podzielania poglądów, współodczuwania, reagowania. Uwypukla to co wspólne. Jednoczy, scala, skleja. Jest spoiwem zmniejszającym niepewność. Kultura jest zawarta w umysłach ludzi, gdyż to oni tworzą organizację (zob. Zbegień-Maciąg L., 1999: 17). Członkowie organizacji rozpoznają pewne symbole z nadawaniem znaczenia poprzez interpretowanie owych symboli. Kultura jest zbiorowym fenomenem ucieleśniającym ludzkie reakcje z niepewnością i chaosem, które są nieuniknione w czasie ludzkich doświadczeń. Te reakcje można ułożyć w dwóch głównych kategoriach. Pierwsza jest „substancją" (esencją, ang. *substance*) kultury. Jest emocjonalnym naładowaniem systemu wiary i wartości. Nazywana jest ideologią. Druga jest „kulturową formą" (*cultural forms*) zawie-

rającą działania poprzez które członkowie kultury wyrażają swoją ekspresję, utrzymują, potwierdzają i kumulują „substancję" danej kultury z inną (Trice H., Beyer J., 1993: 2). Poza tym we wszystkich definicjach akceptuje się fakt obejmowania przez kulturę całości ludzkich sposobów życia w grupach, postaw, wartości, przekonań, norm, wierzeń oraz sfery symbolicznej funkcjonowania organizacji.

W pracy bliskie będzie rozumienie kultury organizacyjnej zaproponowane przez K. Koneckiego. Mówi on, że kulturę organizacyjną rozumieć należy *jako rodzinę pojęć, złożoną z takich terminów jak: symbol, język, ideologia, przekonania, rytuały i mity* (Konecki K., 1992: 80). Terminy te pozwalają zinterpretować wiele zjawisk z codziennego życia organizacyjnego. Symbol jest tu najszerszą zakresowo kategorią. Język jest niejako wpisany we wszystkie wymienione wyżej kategorie. Natomiast interakcje są sferą realizacji symbolicznych znaczeń na poziomie języka (Konecki K., 1994: 122).

Kultura, w myśl morganowskiej metafory kultury (Morgan G., 1997), zdefiniowana została przez nas jako wzorzec działania organizacji znajdujący odzwierciedlenie w systemie zarządzania, ideologii, wartościach, normach, prawach oraz rytuałach, wierzeniach, mitach, ceremoniach, sposobach komunikacji i symbolach charakteryzujących daną organizację.

1.1.2. Poziomy kultury organizacji

Jeden z najczęściej wyróżnianych poziomów kultury organizacyjnej stanowią wartości (zob. Hofstede G., 2000; Schein E., 1985). Zatrzymajmy się przez chwilę na modelu E. Schein'a, psychologa społecznego, który w latach 80. stworzył słynną teorię kultury organizacyjnej.

Kultura według Scheina egzystuje na trzech poziomach. Poziomy te często porównywane są do góry lodowej, ponieważ każdy poziom został wyodrębniony ze względu na jego trwałość i widoczność (Schein E., 1985: 14).

Pierwszy poziom artefaktów (*artifacts*) jest poziomem zasadniczym i uświadomionym. Obejmuje on artefakty kulturowe, werbalne i behawioralne. Artefakty kulturowe firmy są zewnętrznymi przejawami kultury. Jak pisze Schein są to zarówno zwyczaje firmy, jak i obowiązujące w niej formy towarzyskie, sposób ubierania się pracowników, wyposażenie gabinetów i innych stanowisk pracy wyznaczające status formalny pracownika (Schein E., 1985: 3–16). Artefakty kulturowe zatem, to przede wszystkim materialne wytwory takie jak: technika, sztuka, architektura i nauka. Artefakty werbalne natomiast, to język używany w firmie, zawierający określone pojęcia fachowe i własne słowa oraz żargon pracowniczy. Jest to nic innego jak język danej kultury. To także mity, legendy, opowieści, podania i tabu. Artefakty behawioralne są to właściwe

dla firmy schematy zachowań, jej rytuały, ceremonie oraz swoistego rodzaju *savoir-vivre* (zob. E. Schein, K. Konecki, H. Januszek i J. Sikora).

Drugi poziom kultury – wartości (*values*) jest częściowo uświadomiony oraz częściowo widoczny i obejmuje normy oraz wartości. Jest zbiorem zasad codziennego działania członków organizacji, kształtowanych pod wpływem dominujących w niej wartości. Odzwierciedla trwałe przekonania określające co jest dla firmy cenne, dobre, piękne, jakie ideały, standardy, cele i sposoby zachowania w firmie są bardziej preferowane niż inne (Schein E., 1985: 14).

Ostatni trzeci i zarazem najgłębszy poziom kultury wyróżniony przez E. Scheina to podstawowe założenia (*assumptions*). Poziom ten jest nieuświadomiony i całkiem niewidoczny. Te podstawowe założenia są przyjmowane przez członków danej organizacji jako pewniki i obejmują (zob. E. Schein, 1985: 86):

- stosunek do otoczenia (*the organizations relationship to enveiroment*), czyli sposób postrzegania siebie samej (organizacji) w otoczeniu jako dominującej, podległej, zgranej lub próbującej wydobyć się z niszy;
- naturę rzeczywistości i prawdy (*the nature of reality and truth*), czyli sposób definiowania prawdy i fałszu;
- istotę natury ludzkiej (*the nature of human nature*), czyli założenia dotyczące ogólnych cech ludzkiego charakteru;
- naturę działań człowieka (*the nature of human activity*), czyli założenia dotyczące wyobrażeń o aktywności w pracy;
- naturę tego co ludzkie (*the nature of human*), są to wyobrażenia o prawidłowym uporządkowaniu stosunków społecznych formalnych i nieformalnych. Wskazuje ona poprawny sposób kontaktów (interakcji) międzyludzkich;
- stosunek do czasu (*the nature of time*). Wskazuje co jest bazą postrzegania przeszłości, teraźniejszości i przyszłości oraz wskazuje, który rodzaj myślenia o czasie jest obowiązujący;
- jednorodność *versus* różnorodność (*homogeneity versus diversity*). Wskazuje na preferencje w sposobie pracy. Pokazuje, czy w danej organizacji bardziej ceniony jest indywidualizm, czy praca zbiorowa, eksperymentowanie czy podporządkowanie się.

Poziom ten staje się uświadomiony gdy zasady rządzące międzyludzkimi interakcjami zostają pogwałcone.

Model Scheina można by odnieść do znanej koncepcji osobowości Z. Freuda. Kultura firmy jest zakotwiczona w poziomie trzecim, w warstwie podstawowych, nieświadomych założeń. Warstwa osobowości, na którą składają się nieuświadomione i podstawowe popędy nazywana jest przez Z. Freuda „id". Warstwa „podstawowych założeń" stanowi klucz do zrozumienia pozostałych poziomów kultury. Drugi wyróżniony przez Scheina poziom odnieść można do freudowskiego „ego". Jest on przytłoczony głębokimi, podświadomymi pokła-

dami kultury. Pierwszy poziom to freudowskie „superego”, który odnieść można do „artefaktów” w modelu Scheina. Ludzkie działania są kreatywne, utrwalają się. Jesteśmy dumni z posiadania „superego”, a więc z wytworów sztuki, nauki, etyki (zob. Zbiegień-Maciąg L., 1999: 24–25).

Szczególną uwagę chcemy zwrócić na poziom środkowy modelu Scheina, czyli wartości i normy. Są one obok jednego z elementów kultury osobnym poziomem, który wpływa na kulturę organizacyjną. Widoczny jest tutaj wzajemny wpływ. Wartości wpływają na kulturę organizacyjną, ale kultura tworzy wartości, których uczymy się jako pracownicy firmy. Ludzie nie zawsze zdają sobie sprawę z prawidłowości własnego zachowania. Wzory kultury mogą być zatem nieuświadomione, ukryte lub uświadomione, otwarte (Kłoskowska A., 1983: 29). Wzory uświadomione możemy nazwać elementami percepcyjnymi kultury. Są to między innymi symbole, ceremonie, język. Wzory nieuświadomione możemy natomiast nazwać elementami koncepcyjnymi, tworzącymi podwalinę kultury przedsiębiorstwa i są to normy i wartości (Zbiegień-Maciąg L., 1999: 24).

1.1.3. Elementy kultury organizacji

W skład każdego poziomu kultury wchodzą różne elementy. Za podstawowe elementy kultury firmy uznaje się:

1. **Symbole**. Etymologicznie termin „symbol” wywodzi się z języka greckiego. Pochodzi od słowa *symballein*, które znaczy „rzucać razem”, „zbierać razem”. Tak więc rzeczownik „symbol” wyraża ideę pewnej syntezy, swoistego stawania się i bycia razem wielu elementów (Lurker M., 1989: 9). Określenie symbol pojawia się w różnych naukach i najczęściej oznacza znak. W matematyce symbol to znak stosowany do oznaczenia zbiorów, ich elementów oraz działań i relacji pomiędzy nimi. W chemii symbol to określony znak stosowany do oznaczania pierwiastków chemicznych. W słowniku języka polskiego możemy znaleźć definicję symbolu jako postrzegalnego zmysłowo odpowiednika pojęcia, czyli składnika procesu myślenia. Jest to przedmiot, osoba lub zwierzę oznaczające w sposób umowny jakieś pojęcie, czynność, zjawisko (por. *Mały słownik języka polskiego*, 1969). M. Hatch mówi, że symbolem jest wszystko to co reprezentuje świadome lub nieświadome skojarzenie z szerszym pojęciem lub znaczeniem, desygnatem. Słownik symboli podaje, że symbol to znak lub przedmiot oznaczający, reprezentujący jakieś pojęcie, czynność, przedmiot. Najogólniej symbole można podzielić na:

– znaki konwencjonalne (flaga, herb, litera, cyfra, znaki drogowe, matematyczne, symbole chemiczne itp.),

– przedmioty, pojęcia, wyobrażenia, przeżycia związane jakimś wewnętrznym stosunkiem (kojarzące się, współbrzmiące) z innym przedmiotem lub pojęciem (Kopaliński W., 1990: 7–8).

Symbol składa się z rzeczywistej formy i z szerszego znaczenia, z którym jest kojarzony (Hatch M., 1995: 219). I tak, ogień jest symbolem ogniska domowego, serce jest symbolem miłości, gołąb jest symbolem pokoju, ale również kosmetyków *Dove*, mercedes jest symbolem bogactwa, itd. Ten sam symbol może mieć różne znaczenie w zależności od kontekstu sytuacji jak również heurystyki dostępności. W zależności od tego jakie znaczenie jest nam bliższe, łatwiej dostępne, tak interpretujemy rzeczywistość społeczną. Symbol podlega ciągłym zmianom, a jego wymowa zależy od każdorazowego sposobu w jaki się przejawia. Symbol reprezentuje zawsze więcej niż to, czym sam jest (Lurker M., 1989: 12).

Symbole mogą przybierać wiele form. Generalizując można ująć je w trzy szerokie kategorie: przedmiotów (obiektów) fizycznych, form zachowań oraz słownej ekspresji. Stanowią one jedną z kategorii artefaktów kultury organizacyjnej. Jak stwierdza M. Hatch artefakty kulturalne mogą stać się symbolami (Hatch M., 1995: 220). Przez artefakty rozumieć należy widzialne, słyszalne, rzeczywiste, namacalne pozostałości zachowań ugruntowanych w normach kulturowych, wartościach i twierdzeniach (zob. Gagliardi P., 1990: 3–38). Artefakty mogą stać się symbolami kultury tylko wtedy gdy członkowie danej kultury, w tym wypadku organizacji, nadadzą im znaczenie i będą używać tego symbolu w komunikacji z innymi członkami (Ortner S. B., 1973: 1338–1346).

Symbole to słowa, gesty, obrazy, przedmioty, które są rozpoznawalne tylko przez członków danej kultury. Symbole stale się zmieniają. Stanowią najbardziej zewnętrzną i widoczną warstwę kultury organizacyjnej (Hofstede G., 2000: 43). Wyrażają stosunek do określonych zjawisk i mogą występować w postaci: a) formuł lingwistycznych (*verbal manifestations*): haseł, zawołań, przydomków, skrótów, języka, anegdot, żargonu; b) w postaci fizycznej (*physical manifestations*) tj.: wyglądu zewnętrznego (sposobu ubierania się, elementów ubioru, tatuaży, fryzur), budynków, architektury wystroju wnętrz, logo, odznaki, ozdoby, godło, hymn, itp. oraz c) sposobów zachowania (*behavioral manifestations*) tj.: ceremoni, rytuałów, wzorów komunikacji, tradycji, zwyczajów, sposobów nagradzania i karania. Przez wielu autorów powyższej problematyki kategoria symboli behawioralnych traktowana jest jako osobny przejaw (element) kultury organizacyjnej (por. G. Hofstede, K. Konecki). W niniejszej pracy przez symbole rozumieć będziemy tylko formuły lingwistyczne oraz właściwości fizyczne.

2. **Sposoby komunikowania się**. Dotyczą one specyficznego stylu porozumiewania się ludzi w organizacji, zawierającego skróty i określenia trudne do zrozumienia dla kogoś z zewnątrz. Ludzie pracujący razem od dłuższego czasu kształtują wspólny język ułatwiający im szybkie i jednoznaczne przekazywanie informacji. Sposoby komunikowania się można by zaliczyć do symboli wystę-

pujących w postaci formuł lingwistycznych. Jednakże sposoby komunikowania się to także sposoby przyjmowania interesantów, obsługi klientów, sposoby odnoszenia się ludzi do siebie nawzajem.

3. **Rytuały zbiorowe**. Mają one charakter działań powtarzalnych, dzięki którym jednostka zaspokaja potrzebę bezpieczeństwa i przynależności do danej grupy. Rytuał odnosi się do zaplanowanego i zorganizowanego działania, które posiada konsekwencje zarówno praktyczne jak i ekspresyjne. Działania te są względnie zestrukturalizowane, posiadają elementy teatralne oraz łączą różne formy kulturowej ekspresji w jednym wydarzeniu, będącym ogniwem w sieci społecznych interakcji, zwykle przedstawionych wobec jakiejś publiczności. Działania te są stylizowane i sformalizowane oraz powtarzalne w czasie.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się sześć głównych typów rytuałów organizacyjnych. Pierwszy to rytuał przejścia, w którym jak pisze K. Konecki, jednostka w uroczysty sposób zmienia swój status i zostaje wprowadzona w nowy wzór stosunków społecznych odmienny od tego, w którym do tej pory uczestniczyła. Drugim wyróżnianym typem rytuału jest rytuał degradacji. Celem jest odebranie pewnym członkom organizacji niektórych społecznych tożsamości i władzy. Osoby degradowane są publicznie pozbawione swych pozycji i statusu. Kolejny typ to rytuały nagradzające osiągnięcia. Dostarczają one kierownictwu sposobności, aby udramatyzować i podkreślić osiągnięcia i zachowania pracowników, które kierownictwo szczególnie ceni i które są zgodne z obowiązującymi w firmie normami i wartościami. Podczas tego rytuału ich bohaterzy otrzymują nagrody, odznaki, dyplomy itp. Rytuały te w znacznej mierze pełnią funkcje motywacyjną dla samych nagradzanych, ale także dla pozostałych pracowników inspirując ich do lepszej, efektywniejszej pracy. Kolejnym rodzajem jest rytuał redukcji konfliktu. Pozwala on utrzymać równowagę pomiędzy opozycyjnymi w stosunku do siebie frakcjami. Na przykład spotkania pomiędzy związkami zawodowymi a kierownictwem zakładu. Piątym typem rytuału są rytuały integracyjne, mające na celu zmniejszenie animozji wewnątrz grup. Podczas festynów, pikników, wspólnych posiłków i innych form rekreacyjnych dąży się do wywołania poczucia wspólnoty i tym samym do podtrzymywania ciągłości życia grupy. Ostatnim, szóstym rodzajem są rytuały odnowienia. Służą one odświeżeniu społecznej struktury i zwiększają efektywność jej funkcjonowania. Rytuały te mają za zadanie wzmacniać istniejący system władzy oraz przekazywać publiczności znaczenia o społecznych dystansach i hierarchii (Konecki K., 1992: 80–82; Konecki K., 1994: 122–124).

Interesująca będzie odpowiedź na pytanie, które z opisanych wyżej typów rytuałów występują w Amway Corporation i jakie znaczenia są przypisywane tym rytuałom?

4. **Wierzenia, mity, opowieści, legendy, historie**. Składają się na nie ogólne opinie, przekonania, postawy, oceny o funkcjonowaniu firmy i jej środowisku. Odwołują się do historii firmy (mity pochodzenia) oraz jej sukcesów. Cha-

rakterystyczne są dla nich uproszczenia i odstępstwa od faktów. Służy to lepszemu wyeksponowaniu moralizatorskiej pointy i *utwierdzeniu członków danej grupy w przekonaniu o słuszności przyjętych wzorów kulturowych* (Sikorski Cz., 1999: 237). Spełniają one kilka funkcji. Po pierwsze wyjaśniają zjawiska zachodzące wewnątrz i na zewnątrz firmy. Po drugie ujednolicają wierzenia pracowników i wytyczają ramy ich postępowania, są społecznym regulatorem zachowań. Po trzecie pełnią funkcje kontrolera społecznego instrumentu legitymizacji władzy (Januszek H., Sikora J., 1998). Mają cel socjalizacyjny. Podkreślają to, co w danej kulturze jest akceptowalne, uprawnione, a także to, czego nie można tolerować (Zbiegień-Maciąg L., 1999: 49).

Mity podkreślają to, co w danej kulturze jest uprawnione i akceptowane, a czego akceptować nie można. Łączą teraźniejszość z przeszłością, będąc jednocześnie w pewnym sensie wyjaśnieniem obecnych praktyk (Zbiegień-Maciąg L., 1999: 50).

Opowieści dotyczą szczególnie ważnych wydarzeń lub ludzi, którzy swoimi działaniami utrwalili się mocno w pamięci członków danej społeczności. Dotyczą one rozmaitych anegdot.

5. **Tabu**. Tematy zakazane związane są ze strachem w firmie przed niepożądaną sytuacją. Są to sprawy, o których nie wypada mówić. Januszek i Sikora mówią o czterech sytuacjach będących odmianą tabu. Po pierwsze są to zdarzenia niekorzystne mogące pochodzić z otoczenia firmy. Po drugie zdarzenia niekorzystne mogące pochodzić z wnętrza firmy. Następnie zagrożenia pasożytnicze oraz złośliwe interpretacje symboli i wytworów firmy (Januszek H., Sikora J., 1998: 56). Najczęstszą obroną przed wyżej wymienionymi sytuacjami jest milczenie.

6. **Normy i wzory społeczne**. Określają, do czego należy dążyć, a czego unikać i w jaki sposób należy to czynić. Normy kultury organizacyjnej są normami o charakterze moralnym, informującymi o tym, co w danym środowisku uważane jest za dobre a co za złe, zwyczajowym, informującymi o tym, co wypada, a co nie, prakseologicznym, wskazującymi na uznane przez grupę kryteria sprawności działania (Sikorski Cz., 1999: 239–240). Normy są podstawą wzorów zachowań, których nieprzestrzeganie wywołuje określone sankcje społeczne. Z reguły normy wyznaczają wzór pracownika i członka załogi idealnie pozytywny, przeciętny i negatywny. Ponadto w firmie mogą występować normy i wzory fizyczne pracowników określające ich wygląd zewnętrzny, wzajemne relacje, obowiązujący styl życia i wykonywanie czynności zawodowych zgodnie z etyką zawodową.

7. **Wartości**. C. Kluckhohn definiuje wartości jako będące *wyobrażeniem wyraźnym lub ukrytym* (...) *tego co pożądane* (…) *i jednocześnie wpływającym na selekcję z pośród możliwych sposobów, środków i celów działania* (Kluckhohn C. , 1962: 389). Wartości to wszystko to, co cenne i godne pożądania dla firmy i co stanowi cel dążeń jej pracowników. Wartości powstają w ścisłym

związku ze społeczeństwem i jego kulturą. T. Parsons mówi, że *kulturowa tradycja powstaje wokół wartości rozumianych jako elementy podzielanego w danym środowisku symbolicznego systemu, który służy jako kryterium lub standard dla dokonania spośród alternatyw wyboru orientacji właściwej w danej sytuacji* (Parsons T., 1951: 113). Wartości są często wyrazem zbiorowych preferencji narzuconych załodze, z których wynika stosunek do pracy, autorytetów i innowacji (por. Masłyk-Musiał E., 1997: 36). Wartości stanowią jądro kultury (T. Parsons, G. Hofstede).

Wartości i normy stanowiły rdzeń koncepcji T. Parsonsa. Składają się one na system normatywny. Zajmują, jak pisze T. Parsons, centralne miejsce nie tylko w ramach kultury, ale i w życiu społecznym w ogóle. Głównie normy moralne wchodzące w skład wartościującego aspektu wspólnej kultury, są rdzeniem mechanizmu stabilizującego system społecznych interakcji (Parsons T., 1969: 47). Wartości znajdują się na szczycie hierarchii kontroli postępowania ludzi w społeczeństwie. Dostarczają one uprawomocnienia normom społecznym (*op. cit*.: 238).

Wartości są wytworem kultury. Korzenie systemu wartości społecznych, pisze Parsons, znaleźć można nie w systemie społecznym, lecz w kulturowym (*op. cit*.: 250).

Wartość dla Parsonsa jest zawsze czynnikiem ponadpersonalnym i w jakimś sensie zobiektywizowanym wobec jednostki (Tittenbrun J., 1983: 84). Można powiedzieć, że wartości podlegają uszczegółowieniu i w postaci systemu powszechnie akceptowanych wśród członków systemu norm *określają oczekiwania działań różnych kategorii jednostek w ramach systemu* (Parsons T., Shils E., Naegele K. D., Pitts J. R., 1961: 43). Wartości w koncepcji Parsonsa formułowane są na najwyższym poziomie ogólności (zob. Parsons T., 1969: 248). Są one niezależne od statusu społecznego danej osoby oraz są niezróżnicowane w stosunku do wewnętrznej struktury systemu społecznego (Parsons T., 1960: 178). Parsons wysuwa postulat o uniwersalistycznym rozumieniu wartości. Te same wartości mają podzielać wszyscy członkowie określonego społeczeństwa oraz cała ludzkość. Ignorowany jest tutaj fakt, że wśród wszystkich społeczności nie da się utrzymać spójnego i jednolitego systemu wartości.

Wartości są wyznawane i realizowane w oparciu o społeczne potrzeby, ludzkie dążenia do celów. Każda jednostka ma własną hierarchię wartości. Tym łatwiej wysunąć tezę, że różne społeczności przyjmują różne wartości, a abstrakcyjne pojęcia takie jak: godność ludzka, szczęście, dobro czy wolność, rozumiane będą inaczej, w zależności od uwarunkowań chociażby ekonomiczno-politycznych.

Typy wzorów wartości Parsons otrzymuje ze skrzyżowania czterech spośród „wzorów zmiennych" (*pattern variables*). Każdorazowo, aktor przystępujący do działania musi dokonać szeregu wyborów, rozstrzygnąć jaka będzie jego

czynność. Rozstrzygnięcia dokonuje z dychotomicznego układu zmiennych (*pattern variables*). Są to:

1. Afektywne zaangażowanie (*affectivity*) – afektywna neutralność (*affective neutrality*). Dotyczy rozmiarów zaspokojenia emocjonalnego w sytuacji interakcyjnej.

2. Aspektowość (*specificity*) – całościowość (*diffuseness*). Odnosi się do zakresu aspektu sytuacji interakcyjnej.

3. Uniwersalizm (*universalism*) – partykularyzm (*particularism*). Wskazuje na to, czy ocena i osąd ze strony innych w sytuacji interakcji stosuje się do wszystkich podmiotów.

4. Przypisanie (*quality, ascription*) – osiąganie (*performance*). Wskazuje na to czy dany podmiot interakcji winien traktować inny podmiot interakcji na podstawie statusu przypisanego (płeć, wiek, rasa, pozycja rodzinna), czy na podstawie jego osiągnięć (statusu osiągniętego).

5. Indywidualizm (orientacja na własną osobę, *self-orientation*) – kolektywizm (orientacja na kolektyw *collective orientation*). Oznacza stopień w jakim działanie jednostki zorientowane jest na spełnianie własnych, egoistycznych interesów i celów lub interesów i celów zbiorowych (por. Parsons T., 1951: 59 i nast.).

Dwa pierwsze dylematy rozpatrywane są razem jako *orientation set* i dotyczą bezpośrednio samego aktora. Afektywne zaangażowanie oznacza, że aktor wchodzący w interakcję daje ponieść się impulsowi, który popycha go do natychmiastowego zaspokojenia i osiągnięcia celu. Afektywna neutralność natomiast oznacza rezygnację z możliwości bezpośredniego zaspokojenia w imię odleglejszych osobistych i prywatnych interesów, bądź wartości celów wspólnych szerszej grupie lub zbiorowości osób, których jest członkiem. Aspektowość występuje wtedy, gdy aktor w swoim działaniu kieruje się specyfiką sytuacji i cechami osobowościowymi innych aktorów, a nie sytuacją jako całością. Dwie następne pary określane są jako *modality set* i dotyczą cech obiektów społecznych. Gdy o wyborze decydują normy poznawcze wtedy mówimy o uniwersalizmie, gdy normy afektywne to o partykularyzmie. Gdy aktor traktuje partnera interakcji w świetle jego niezależnych od dokonań właściwości to mówimy o przypisaniu. O osiąganiu mówimy wtedy, gdy partner interakcji traktowany i oceniany jest pod kątem swoich działań i czynów. Piąta para zmiennych odnosi się do problemu pierwszeństwa norm moralnych w procedurze oceniana. Aktor wybiera pomiędzy interesem własnym a interesem kolektywu.

Otrzymane typy wzorów wartości służyły do charakterystyki społeczeństw. Te typy wzorów wartości to kolejno:

a) <u>typ uniwersalistyczno-osiągnięciowy</u>. Dominuje on w Stanach Zjednoczonych. Jest to typ, w którym główne miejsce zajmuje system wartości dokonujący hierarchizacji znaczenia poszczególnych sfer i aspektów życia społecznego. Na plan pierwszy wysuwa się tutaj działalność wytwórcza w gospodarce;

b) typ uniwersalistyczno-przypisaniowy. Wyróżnić tu można dwa nurty. Pierwszy zawierający elementy kulturowe, kultywujący strategiczne wzory kulturowe (jak nauka i oświata) oraz regulujący osobistą motywację na rzecz podstawowego systemu wartości (rodzina, zdrowie). Typ społeczeństwa reprezentującego takie podejście to Stany Zjednoczone. Drugi nurt wskazuje, że zasadniczą rolę w strukturze społecznej odgrywa państwo i polityka. Przykładem takiego państwa był dla Parsonsa ówczesny Związek Radziecki;

c) typ partykularystyczno-osiągnięciowy. Główną rolę pełni tutaj religia i tradycja. Przykładem tego typu państwa są Chiny;

d) typ partykularystyczno-przypisaniowy. Za przykład społeczności służą tutaj latynosi mieszkający w Stanach Zjednoczonych, których określa Parsons jako „naród artystycznie zorientowany" (zob. Parsons T., 1972: 515 i nast.).

Choć tezy te Parsons wysuwał nie badając powyższych społeczeństw, to zastanawia ich celność. W szczególności fakt uznania społeczeństwa amerykanów za uniwersalistycznie i indywidualistycznie zorientowaną zbiorowość, a Chińczyków za społeczeństwo partykularystyczne i kolektywistyczne. Potwierdzają to późniejsze, empiryczne badania. Wydaje się, że ten aspekt działalności Parsonsa stał się bardziej od innych płodny w inspiracji badań empirycznych, w tym również badań nad kulturą organizacyjną (zob. badania Hofstede G., 1980; Peters Th. i Waterman R., 1982; Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., 1998).

Wartości to wektory uczuć ze znakiem dodatnim lub ujemnym (Hofstede G., 2000: 44). Wartości są pierwszymi rzeczami jakich uczą się dzieci nieświadomie i nie wprost.

Wartości rozpatrywać można bądź w szerszym lub w węższym znaczeniu. W szerszym znaczeniu obejmują one zarówno wartości dodatnie jak i ujemne. W węższym znaczeniu, zdefiniowane wartości ogranicza się do wartości dodatnich. W pracy tej określenie wartość obejmować będzie jedynie przedmioty atrakcyjne (por. Ossowski S., 1967: 71).

Zanim przystąpimy do szczegółowej analizy wartości dystrybutorów, warto wprowadzić jest za S. Ossowskim rozróżnienie na wartości odczuwane i wartości uznawane. Te pierwsze mają znaczenie emocjonalne. Są to przedmioty istotnie dla nas atrakcyjne. Wartości uznawane są przedmiotami w stosunku do których żywimy przekonanie, że posiadają jakąś wartość obiektywną. *Wartość uznawana jest funkcją wartości odczuwanej. Wartość jakiegoś przedmiotu uznajemy wtedy, gdy w naszym przekonaniu przedmiot ten powinien być odczuwany jako wartość, czyli powinien być dla nas atrakcyjny* (Ossowski S., 1967: 73). Wartości uznawane są narzucone jednostce przez środowisko społeczne na drodze socjalizacji i internalizacji norm społecznych. Wartości odczuwane natomiast są przedmiotem wrodzonych osobistych skłonności. Pomiędzy tymi wartościami może dochodzić do konfliktów, a motywy naszych czynów uzależnione mogą być od dwóch konkurencyjnych skal wartości. Grupa społeczna może nam

narzucić zarówno przekonania o wartościach jak i skale wartości odczuwanych, kształtując w nas odpowiednie reakcje uczuciowe.

Przeanalizowanie elementów kultury organizacyjnej Amway stanowi empiryczny rdzeń pracy. Zakładamy, że najbardziej interesujące będzie prześledzenie występujących rytuałów i symboli obowiązujących w Amway Corporation oraz wartości do jakich odwołują się dystrybutorzy firmy.

1.1.4. Funkcje kultury organizacyjnej

Znaczenie kultury organizacyjnej wynika z funkcji jakie spełnia ona w przedsiębiorstwie. Większość autorów wymienia trzy funkcje jakie spełnia lub powinna spełniać kultura organizacyjna.

Po pierwsze funkcja integracyjna. Polega ona na tym, że wszystkie jej składniki są wspólnie określane i utrzymywane w danym środowisku społecznym firmy. Kultura w tym rozumieniu obejmuje to, co łączy i jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące. Kultura firmy jest przez tę funkcję specyficznym spoiwem, jak piszą C. Siehl i J. Martin *rodzajem kleju utrzymującego organizację razem oraz zapewniającym wysoki stopień zgodności wartości uznawanych przez pracowników i decydującym o spójności i integracji załogi* (Siehl C., Martin J., 1984: 227). Tego wspólnego sposobu myślenia i działania muszą się uczyć nowi członkowie organizacji i przynajmniej częściowo ten sposób zaakceptować i zinternalizować, aby sami mogli być przez organizację zaakceptowani. Jak widać głównym celem funkcji integracyjnej jest formowanie się grupy, której kształt i tożsamość są rezultatem wspólnych doświadczeń i wspólnego uczenia się jej członków. A. Williams, P. Dobson i M. Walters piszą, że kultura organizacyjna sprzyja osiągnięciu wewnętrznej integracji w systemie organizacyjnym dzięki (Williams A., Dobson P. i Walters M., 1989: 28):

- wypracowaniu wspólnego języka i kategorii, pojęciowych, umożliwiających szybkie i jednoznaczne porozumiewanie się pracowników,
- określeniu granic danej grupy społecznej oraz kryteriów przyjęcia lub odrzucenia, dających poczucie przynależności i wyodrębnienia,
- wyznaczeniu zasad stratyfikacji społecznej w grupie, odnoszących się głównie do reguł pozyskiwania autorytetu, sprawowania władzy organizacyjnej i relacji między przełożonym i podwładnymi,
- zaspokajaniu potrzeb emocjonalnych koleżeństwa i przyjaźni na tle wspólnoty przekonań i doświadczeń społecznych.

Druga funkcja jaką pełni kultura organizacyjna nazwana jest funkcją percepcyjną. Polega ona na sposobie spostrzegania otoczenia grupy i nadawania znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu firmy. Chodzi tu zwłaszcza o dostarczenie pracownikom informacji dotyczącej koniecznego stopnia samo-

kontroli, postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności podejmowanych w firmie działań (Sikorski Cz., 1999: 249). Nieustanne tworzenie i nadawanie sensu otaczającemu światu jest dla Smircich, podstawową funkcją kultury (Smircich L., 1983: 28). Percepcyjna funkcja kultury oznacza, że organizacja widziana jest zawsze przez pracowników w sposób indywidualny i subiektywny, będący przyczyną modyfikacji i uzupełnień, których kierownictwo organizacji nie jest w stanie przewidzieć.

Ostatnia, trzecia z wymienianych w literaturze funkcji to funkcja adaptacyjna. Polega ona na stabilizowaniu rzeczywistości dzięki wykształceniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu danego przedsiębiorstwa (Rutkowski I., 1999). Dzięki tej funkcji kultura pozwala na zmniejszenie niepewności, wyjaśniając sens rozmaitych zjawisk i procesów oraz dostarczając wzorów działań przystosowawczych. Tym samym zwiększa się poczucie bezpieczeństwa w grupie poprzez możność planowania i przewidywania. Jak pisze Schein *kulturowe założenia mogą być traktowane jako filtry i soczewki, przez które członkowie grupy dostrzegają swoje środowisko i dzięki temu redukują lęk związany z koniecznością przystosowania się do nowej lub niestabilnej sytuacji* (Schein E.H., 1985: 9). Cz. Sikorski powołując się na R. E. Quinna i M. R. McGratha wskazuje na trzy najczęściej stosowane sposoby adaptacji kulturowej. Są to (Sikorski Cz., 1999: 251):

- izolacja, która polega na odrzuceniu informacji o potrzebie przystosowania, jako nieistotnych lub fałszywych,
- przystosowanie bierne, które polega na poświęceniu określonego elementu kultury poprzez wyeliminowanie go lub przesunięcie w hierarchii ważności,
- przystosowanie czynne, które polega na utrzymaniu ciągłości kultury przez narzucenie niektórych jej elementów członkom innych grup społecznych.

Generalnie ujmując, wszystkie trzy funkcje kultury organizacyjnej służą do ograniczenia poczucia niepewności. Wskaźnikami ku temu są kolektywizm i konformizm (funkcja integracyjna), selektywne postrzeganie otaczającej rzeczywistości (funkcja percepcyjna) oraz stosowanie dobrze znanych i stabilnych reguł (funkcja adaptacyjna).

1.1.5. Profile kultur organizacyjnych

Określenie profilu kultury ma za zadanie zdiagnozowanie organizacji. Jak pisze większość badaczy, diagnozy kultury organizacyjnej dokonywać powinni zewnętrzni konsultanci (Bate P., 1984; Zbiegiem-Maciąg L., 1999; Sikorski Cz., 1990 i inni). Konsultant, tak jak psycholog, w wyniku badania i analizy danych, stawia „diagnozę". Przypisuje organizacji określone cechy, na podstawie których określa typ („osobowość") organizacji. Gdy psycholog bada osobowość

człowieka robi dokładnie to samo. Prosi o wypełnienie testu i na jego podstawie określa typ osobowości człowieka. Musimy jednak pamiętać, że kreśląc profil nadajemy kulturze organizacji jak i samej organizacji pewną etykietę. Osobowość człowieka jak i organizacji może ulegać zmianie. Posiadając pewną etykietę organizacja zostaje „zaszufladkowana" i tym trudniej jest jej zmienić kulturę swojej firmy. Mimo przeobrażeń i zmian organizacja w percepcji osób ją postrzegających pozostaje taka sama. Dlatego niektóre firmy chcąc uciec od etykiety zmieniają nie tylko kształt firmy, jej formę prawną, ale również nazwę i logo. W ten sposób chcą zacząć swoje istnienie na rynku od początku.

Drugą kwestią, którą należy podnieść mówiąc o typach kultury organizacyjnej jest fakt istnienia kontinuum skal określających dany profil. Większość profili kultur powstała w opozycji do siebie. Ich twórcy opisują końce skal. I tak mamy kulturę pozytywną i negatywną, introwertyczną i ekstrawertyczną, zachowawczą i innowacyjną, męską i kobiecą, biurokratyczną *versus* pragmatyczną, silną i słabą, elitarną pozostającą w opozycji do egalitarnej oraz inne. Niestety często konsultanci zewnętrzni zapominają, że firma nie może posiadać jedynie cech skrajnych. Najczęściej jest tak, że cechy danej organizacji stanowią połączenie obydwu krańcowych cech. Z organizacjami jest tak jak z ludźmi, najwięcej w populacji jest osób posiadających cechy środkowe. I tak na przykład korzystając z koncepcji H. J. Eysencka można powiedzieć, że najwięcej jest ambiwertyków a nie intro, czy ekstrawertyków (Sanocki W., 1981: 152).

Zatem uważamy, że nadając organizacji odpowiednią etykietę, tzn. przypisując jej określony profil (typ), możemy zaburzyć funkcjonowanie danej organizacji oraz spowodować określony odbiór społeczny, zarówno wewnątrz organizacji (samospostrzeganie pracowników) jak i na zewnątrz (postrzeganie przez klientów zewnętrznych, inne organizacje, itp). Poniżej zaprezentowanych zostanie kilka profili kultur organizacyjnych. Bliżej omówione i zaprezentowane zostaną jedynie te, które wyróżniają organizację Amway.

Jako pierwszy typ kultury chcielibyśmy pokazać kulturę zachowawczą w przeciwieństwie do kultury innowacyjnej. W kulturze zachowawczej najważniejsze są wartości, normy, symbole, tradycja (Zbiegień-Maciąg L., 1999: 57). Często podkreśla się przeszłe osiągnięcia i historię firmy. Na temat organizacji powstają mity i wierzenia. Są one przekazywane kolejnym pokoleniom pracowników. Przejawy kultury to: portrety założycieli, zdjęcia, tytułowanie, ceremoniały, obrzędy, rytuały. Szanowanie formalnych reguł i przepisów. Można powiedzieć, że w kulturze zachowawczej widoczne są dwa pierwsze poziomy kultury wyróżnione między innymi w modelu Scheina, poziom artefaktów oraz poziom wartości. Kultura innowacyjna z kolei jest zmienna i dynamiczna. Przedsiębiorstwa o tym typie kultury szybko przystosowują się do zmiennych warunków otoczenia. Podejmują ryzyko i lubią zmianę. Pracownicy wysoko oceniają swoje możliwości.

Drugi wyróżniany typ, to kultura biurokratyczna *versus* pragmatyczna. W kulturze biurokratycznej ważne są reguły postępowania, ład, ramy działania, rytuały. Wszyscy pracują tak samo. Nie wolno łamać przepisów. Wszelkie procedury są ujednolicone. Osoby łamiące je podlegają sankcjom, łącznie z wykluczeniem uczestnictwa w organizacji. Przedsiębiorstwa pragmatyczne pobudzają do twórczej działalności i nie przywiązują wagi do reguł działania.

Kultura kobieca to kultura przyjazna, wspierająca, opiekuńcza (Zbiegień-Maciąg L., 1999: 58). Ważne jest tu samodoskonalenie, lojalność, uczciwość. Istotni są ludzie. Ważną rolę odrywają szkolenia i wzajemna pomoc. W kulturze męskiej ludzie są stanowczy, energiczni, a nawet agresywni. Ważne jest współzawodnictwo i rywalizacja.

Kolejny profil to kultura silna przeciwstawiana kulturze słabej. Silne kultury to takie, które opracowały wszystkie procedury. Precyzyjnie określają swoje wartości i normy. Życie firmy zostało tu zrutynizowane i nie ma w nich miejsca na jednostkę, z jej własną hierarchią wartości i przekonań. W przedsiębiorstwach takich istnieje stała struktura. Osoby uczestniczące w organizacji mają poczucie bycia kimś ważnym oraz poczucie dumy z wyjątkowości. Wykazują oni wysoki stopień zaangażowania. Chętnie dzielą się odczuciami dotyczącymi odniesionych sukcesów. Kultury słabe są przeciwieństwem kultur silnych (zob. Atalio-Mariosola I., 1991 oraz Zbiegień-Maciąg L., 1999).

Firma o kulturze introwertycznej skoncentrowana jest na wnętrzu. Przejawia niechęć do komunikowania się z otoczeniem. Widoczna jest izolacja w kontaktach zewnętrznych. Organizacja uważa, że jest samowystarczalna i może funkcjonować w oparciu o zasoby wewnętrzne. Ludzie tu doskonale się znają, są wrażliwi na swoje sprawy, podobnie myślą i czują. Widoczna jest silna integracja, lojalność wobec firmy i ludzi. Powstają zespoły adoracyjne. Kultura introwertywna przyciąga introwertyków (Zbiegiem-Maciąg L., 1999: 56). Kultura ekstrawertywna z kolei jest to kultura otwarta. W tego typu organizacji nie są istotne tradycja, lojalność wobec firmy, odpowiedzialność za firmę, czy integracja pracowników. To kultura gdzie ludzie są pewni siebie i otwarci na zmiany i ryzyko.

Ostatni profil jaki chcemy wyróżnić, to kultura elitarna w przeciwieństwie do kultury egalitarnej. W kulturze elitarnej widoczna jest hierarchia, symbolika (ubiór, wystrój wnętrz, odznaki), ceremonie, rytuały. W kulturze egalitarnej wszyscy w firmie zwracają się do siebie po imieniu. Podkreśla się równość (wszyscy jesteśmy równi), oraz fakt, że każdy może do tej organizacji należeć.

1.1.6. Podsumowanie

Od początku lat 70. koncepcja kultury organizacyjnej jest przedmiotem stałego zainteresowania i bardzo popularnym zagadnieniem badawczym wielu

dyscyplin naukowych. Mimo tego zainteresowania i wielu publikacji, koncepcja ta nie doczekała się powszechnie akceptowanej definicji. Występująca różnorodność pojęć kultury organizacyjnej prawdopodobnie jest rezultatem przyjmowania odmiennych założeń metodologicznych w poszczególnych dyscyplinach naukowych. I tak na przykład dla socjologów i psychologów organizacji, kultura organizacyjna jawi się w sposób opisowy, niewartościujący. Według takiego ujęcia kultura organizacyjna jest zbiorem norm i wartości wyznaczających specyficzny sposób zachowania się członków danej organizacji. W teorii organizacji natomiast, kultura organizacyjna jest takim systemem wartości i norm, który wpływa na racjonalność działań. W tym przypadku kultura jest kojarzona ze stopniem zorganizowania przedsiębiorstwa czy instytucji. Ujęcia kultury organizacyjnej różnią się także w zależności od tego, czy dotyczą sposobu działania, czy sposobu myślenia, jak również od tego, czy kultura traktowana jest jako jeden z podsystemów organizacji, bądź jako synonim organizacji (por. Rutkowski J., 1999).

Podsumowując rozważania na temat kultury organizacji, należy powiedzieć, że celem niniejszego rozdziału było przedstawienie sposobów rozumienia pojęcia kultury organizacyjnej na gruncie badań organizacji. Ukazanie jej głównych elementów składowych oraz funkcji przez nią pełnionych. Żeby dobrze zrozumieć zagadnienie kultury organizacji, nie możemy zapomnieć, że dotyczy ona przedsiębiorstw – organizacji, które są złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami i które można rozumieć na wiele różnych sposobów (Morgan G., 1997: 11). W pracy tej organizacja widziana będzie przez pryzmat morganowskiej metafory kultury. *Użycie metafory jest bowiem konsekwencją sposobu myślenia i sposobu widzenia, które przenikają nasze rozumienie świata w ogóle* (Morgan G., 1997: 11). Rozwojowi społeczeństw organizacyjnych towarzyszy dezintegracja tradycyjnych wzorów ładu społecznego, w miarę jak wspólne ideały, wierzenia, przekonania i wartości ustępują miejsca bardziej rozczłonkowanym wzorom wierzeń, przekonań oraz praktyk opartych na strukturze zawodowej nowego społeczeństwa (por. Durkheim E., 1968). Ważną rolę w procesie ponownego zespolenia społeczeństwa może odegrać religia, mass-media oraz inne instytucje zajmujące się kształtowaniem opinii i przekonań. Takimi instytucjami mogą być pewne nowe organizacje, które opierając się na wyznawanych przez ludzi systemach wartości, powodują zmianę dotychczasowego spostrzegania rzeczywistości społecznej.

Kiedy mówimy o kulturze zazwyczaj odwołujemy się do wzorca rozwoju znajdującego odzwierciedlenie w systemie wiedzy, ideologii, wartości, praw oraz codziennych rytuałów, jakie charakteryzują dane społeczeństwo (Morgan G., 1997: 126) Przekładając powyższą definicję kultury na definicję kultury organizacyjnej możemy powiedzieć, że <u>kultura organizacyjna to wzorzec rozwoju organizacji znajdujący odzwierciedlenie w systemie zarządzania, ideologii, wartościach, normach, prawach oraz w rytuałach, wierzeniach, mitach, sposobach</u>

komunikacji i symbolach, które charakteryzują daną organizację. Tych wzorców uczą się nowi członkowie organizacji, w celu szybkiej adaptacji i asymilacji z pozostałymi jej członkami. I tak rozumiana będzie w dalszej części pracy.

Nasze rozumienie kultury organizacyjnej bliskie jest definicji K. Koneckiego, który przypomnijmy, ujmuje kulturę jako rodzinę pojęć złożoną z takich terminów jak: symbol, język, ideologia, przekonania, rytuały i mity. Właśnie te elementy składowe kultury organizacyjnej omówione zostaną w części empirycznej pracy. Tak więc analizie poddane zostaną dwa z trzech wyróżnionych poziomów kultury tj. poziom artefaktów i wartości.

Przeanalizowane zostaną ze względu na to, że są one tym, co stanowi kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, a jednocześnie wpisują się w osobowość człowieka, członka załogi, tutaj dystrybutora, wpływając na jego sposób życia i pracy. Posługiwanie się metaforą kulturową otwiera drogę do reinterpretacji wielu tradycyjnych koncepcji i procesów nie tylko nauki o zarządzaniu.

1.2. Różne ujęcia struktury osobowości w psychologii i socjologii

Drugim interesującym nas z punktu widzenia problematyki pracy zagadnieniem jest pojęcie osobowości człowieka, gdyż chcemy zbadać osobowościowe wyznaczniki uczestnictwa w organizacji.

Termin osobowość używany jest w różnych dyscyplinach naukowych i w każdej z nich nadaje się mu różne znaczenie. Przede wszystkim jest to wynikiem złożonego charakteru natury ludzkiej, ale także innego sposobu pojmowania osobowości. Wśród samych psychologów nie ma zgodności co do desygnatu tego pojęcia, trudno więc się dziwić, że uzyskanie konsensusu pomiędzy różnymi dyscyplinami naukowymi jest tym bardziej trudne. Jak pisze Reykowski jedną z głównych przyczyn różnic pomiędzy definicjami pojęcia osobowość jest to, że za pomocą niego różni autorzy chcą wyjaśnić różne zjawiska. Według Reykowskiego pojęcie osobowości odnosi się do *całokształtu mechanizmów psychologicznych wyznaczających stałość i organizację zachowania się oraz zdolność człowieka do kierowania samym sobą* (Reykowski J., 1992: 87). Mechanizmy te wyznaczają kierunkowość zachowania się jednostki, która może wyrażać się w dążeniu do tworzenia i podtrzymywania stałych związków z innymi ludźmi, a także z różnego typu instytucjami i organizacjami.

Wyrażenie **osobowość** (ang. *personality*) najprawdopodobniej pochodzi od łacińskiego słowa *persona*, które z kolei pochodzi od greckiego *prosopon*, co oznaczało maskę, jaką nakładali aktorzy greccy i rzymscy w teatrze odtwarzając role dramatyczne. G. Allport wyróżnił i sklasyfikował w 1937 r. pięćdziesiąt definicji osobowości. Podzielił je na pięć grup: definicje filozoficzne, prawne,

biospołeczne, socjologiczne i psychologiczne. Wśród definicji psychologicznych wyodrębnił z kolei pięć grup, sposobów określania tego, czym jest osobowość.

I tak pierwszą grupę stanowiły definicje ujmujące osobowość jako zespół, sumę, agregat różnych i cech i właściwości. Przykładem definicji może być zdaniem Allporta określenie Prince'a mówiące, że osobowość jest ogółem biologicznych, wrodzonych dyspozycji, impulsów, tendencji, pragnień, instynktów jednostki oraz nabytych przez doświadczenie dyspozycji i tendencji.

Do drugiej wyróżnionej grupy należą definicje ujmujące osobowość jako zorganizowany zespół cech i właściwości. Przykładem może być tu definicja Mc Curdy'ego mówiąca, że osobowość jest zintegrowanym układem zainteresowań, który wyznacza specyficzny, indywidualny trend zachowania organizmu.

Trzecia grupa definicji ujmuje osobowość jako zespół cech i właściwości zorganizowany hierarchicznie. Prototypem według Allporta dla takiego ujmowania osobowości była koncepcja organizacji życia psychicznego Jamesa wyróżniająca hierarchiczne zorganizowanie obrazu siebie (*self*). Najniższym stopniem tej organizacji jest „ja materialne", wyższym „ja społeczne", następnie „ja duchowe" i „czyste ja" („czyste ego") jako stopień najwyższy, integrujący pozostałe. Według Jamesa osobowość to organizacja poziomów i warstw dyspozycji zintegrowana i ujednolicona zgodnie z jakąś kierującą zasadą.

Czwarta wyróżniona przez Allporta grupa psychologicznych definicji osobowości ujmuje osobowość jako wytwór i styl przystosowania jednostki. Przykładem ilustrującym to ujęcie jest definicja Kampfa, ukazująca osobowość jako integrację tych systemów, nawyków jednostki, które reprezentują jej indywidualny, charakterystyczny styl przystosowania do otoczenia.

Przykładem dla ostatniej grupy definicji, które ujmują osobowość jako coś co odróżnia jednego człowieka od drugiego, jako coś, co indywidualizuje jest określenie Schoena, według którego osobowość jest zorganizowanym systemem, funkcjonującą całością nawyków, dyspozycji, postaw uczuciowych, który wyraźnie odróżnia jednostkę od innych członków grupy w której żyje ([za:] Siek S., 1986: 13).

Sam Allport podaje definicję, która może być przykładem dla drugiej, czwartej i piątej wyróżnionej grupy. Według niego *osobowość to dynamiczna organizacja tych psychofizycznych systemów jednostki, które determinują jej specyficzny sposób przystosowania się do otoczenia* (Allport G., 1949: 43–48).

W pracach psychologów zajmujących się osobowością można wyróżnić cztery zasadniczo różne, choć nie wykluczające się podejścia do tej problematyki.

Pierwsze z nich, do którego nawiązuje psychologia różnic indywidualnych i którego reprezentantami są neobehawioryści mówi, że ludzie w sposób systematyczny różnią się między sobą pod względem psychicznym. Osobowość to *kombinacja wszystkich względnie trwałych wymiarów różnic indywidualnych, z pomocą których można mierzyć jednostkę* (Byrne D., 1966: 15). Według tego

podejścia zakres badań psychologii osobowości może obejmować wszelkie różnice, o ile dadzą się zmierzyć. Definicja Byrne nie podaje żadnych wskazówek co to tego jakie różnice między ludźmi mają być badane i dlaczego.

Zwolennicy psychoanalizy rozpatrują osobowość jako mechanizm warunkujący organizację i kierunkowość zachowania się ludzi (Reykowski J., 1992: 116). Uważają oni, że ludzkie zachowania są zorganizowane i ukierunkowane. Wyróżniają w strukturze osobowości trzy główne elementy: „id", „ego" i „superego". „Id" to zbiór „prymitywnych" impulsów. Działalność „id" jest niekontrolowana i występuje w podświadomości. „Id" kieruje się tzw. „zasadą przyjemności", czyli pobudza jednostkę do zaspokojenia impulsów, które to zaspokojenie dostarcza przyjemnych uczuć. Drugi poziom to „ego", czyli tzw. „świadome ja". Człowiek podczas swojego życia musi uczyć się regulować swoje impulsy. Dzieje się to między innymi w procesie socjalizacji. „Ego" jest świadomą organizacją psychiczną i kieruje się zasadą realizmu. „Superego" z kolei to tzw. wewnętrzna „siła karcąca" złe czyny i nagradzająca dobre. Rezultatem działań „superego" jest poczucie winy i wyrzuty sumienia oraz poczucie dumy i zadowolenia z siebie. Można powiedzieć, że „superego" powstaje u jednostki w pełni zsocjalizowanej, która całkowicie zinternalizowała normy społeczne.

Inna grupa autorów widzi osobowość jako czynnik warunkujący zdolność człowieka do kierowania własnym zachowaniem (Reykowski J., 1992: 116). To stanowisko reprezentują psychologowie o orientacji poznawczej tacy jak G. Kelly i E. C. Tolman. W koncepcjach tych uważa się, jak pisze J. Reykowski, że to, co człowiek robi i w jaki sposób ustosunkowuje się do otoczenia, jest określone przez sposób, w jaki patrzy na świat i jak go rozumie.

Reprezentantami czwartego, strukturalnego podejścia są min R. B. Cattell i H. J. Eysenck. Mówili oni, że zachowania ludzi cechuje pewna stałość. Stałość ta uwarunkowana jest istnieniem specyficznych struktur wewnętrznych tzw. cech psychicznych, które to stanowią osobowość człowieka. W głównej mierze cechy te są określone przez geny, czyli dziedziczone. Jednak nie znaczy to, że pewne cechy osobowości nie mogą się zmieniać. Mogą podlegać one transformacji pod wpływem pojawiających się w życiu jednostki traum. Uważają oni, że korzystne jest wyróżnić w całokształcie życia psychicznego jednostki szereg dwubiegunowych, względnie niezależnych od siebie elementów zwanych czynnikami lub wymiarami osobowości (Siek St., 1986: 9).

Uogólniając, w pracach wielu autorów trzy problemy uważane są za główne dla psychologii osobowości:

1) struktura osobowości,
2) rozwój osobowości,
3) metody badania osobowości.

Ze względu na problematykę pracy przybliżony zostanie jedynie punkt pierwszy, czyli problem struktury osobowości. Problematycznym elementem tego zagadnienia jest udzielenie odpowiedzi na pytanie o budowę i organizację

całokształtu życia psychicznego jednostki oraz o to jakie są ważniejsze i względnie samodzielne elementy tej organizacji i jakie zachodzą między nimi stosunki i związki (St. Siek, 1986: 9). Elementami składowymi osobowości są na przykład nawyki, popędy, potrzeby, postawy, uzdolnienia, zainteresowania, dążenia, wartości, cechy temperamentu, wola, emocje, obraz samego siebie itp. Między tymi elementami mogą istnieć różne związki. Mogą być one dynamiczne, co znaczy, że jeden element struktury osobowości działa na drugi z określoną siłą i modyfikuje jego funkcjonowanie. Takie związki zachodzą w psychoanalitycznym modelu osobowości. Po drugie mogą być one przyczynowe tak jak ma to miejsce w koncepcjach typów oraz po trzecie mogą mieć charakter korelacji, czyli mogą być ustalone na drodze statystycznej. Przykładem tego typu związków są związki w modelach czynnikowych Cattella i Eysencka.

Inne podejście do problematyki osobowości ukazują socjologiczne koncepcje osobowości. W socjologii osobowość używana jest w dwóch znaczeniach. W pierwszym jako wygląd zewnętrzny (maska) człowieka, jego zewnętrzny wyraz, to co go różni od innych na pierwszy rzut oka, jego sposób ubierania się itp. W drugim jako rola grana przez aktora lub człowieka w życiu codziennym, jego funkcje spełniane w społeczeństwie, rola czyniąca z człowieka „osobę publiczną" (Stoetzel J., 1963, [za:] Szczepański J., 1972: 123). Osobowość według Szczepańskiego jest *cechą kulturową, gdyż o tym, jak impulsy biopsychiczne zostaną zorganizowane z zinternalizowanymi wartościami i normami społecznymi decyduje kultura grupy, w której jednostka się wychowała* (Szczepański J., 1972: 123). Dalej J. Szczepański pisze, że *każdy człowiek posiada osobowość, z wyjątkiem jednostek wyrosłych poza społeczeństwem* (Szczepański J., 1972: 123). Z innego założenia wychodzą zwolennicy koncepcji, że każdy człowiek posiada osobowość, która uwarunkowana jest w sposób biologiczny. Przyjmując założenie takiego podejścia do osobowości jednostki można powiedzieć, że człowiek wyrosły poza społeczeństwem też będzie posiadał właściwą sobie osobowość. Może nie będzie to osobowość w pełni ukształtowana, gdyż w takim wypadku jednostka nie jest w stanie zinternalizować społecznie przyjętych norm i wzorów zachowań, jednakże będzie posiadała niektóre jej elementy. J. Szczepański pisze dalej, że osobowość to *system zorganizowanego życia wewnętrznego człowieka, przejawiający się w jego zachowaniach* (Szczepański J., 1972: 124). Elementy składające się na osobowość człowieka to:

1) elementy biogenne, czyli właściwości anatomiczne i fizjologiczne organizmu człowieka,

2) elementy psychogenne, czyli pamięć, wola, wyobraźnia, temperament, inteligencja, spostrzegawczość itp.,

3) elementy socjogenne, czyli zinternalizowane normy społeczne, nakazy moralności, uwewnętrznione społeczeństwo.

F. Znaniecki wśród elementów socjogennych wyróżnia:

a) kulturowy ideał osobowości narzucony przez społeczeństwo w toku socjalizacji, a w szczególności w toku wychowania;

b) role społeczne (względnie stały i wewnętrznie spójny system zachowań, będących reakcjami na zachowania innych osób, przebiegających według mniej lub więcej wyraźnie ustalonego wzoru). Role tak rozumiane polegają na wykonywaniu pewnych układów czynności w sposób formalnie lub nieformalnie ustalonego przez grupy społeczne. Z każdą rolą społeczną wiążą się określone prawa i obowiązki. Należy pamiętać, że każdy człowiek jednocześnie wykonuje wiele ról;

c) jaźń subiektywna (wyobrażenie o własnej osobie wytworzone pod wpływem innych ludzi);

d) jaźń odzwierciedlona (zespół wyobrażeń o sobie „odczytanych" z wyobrażeń innych ludzi o nas samych) (Znaniecki F., 1934: 103–104).

Od początku, kiedy zaczęto zajmować się problematyką osobowości, badacze starali się stworzyć różne typy osobowości. W pracy tej postaramy się wyróżnić typ lub typy osobowości niezależnego przedsiębiorcy Amway. Już Hipokrates około 460–360 roku p.n.e. Stworzył typologię, która nazywana jest klasyfikacją temperamentu. Wyróżnił on cztery typy ludzi: sangwinik, melancholik, flegmatyk i choleryk. Z kolei Spranger założył, że dominujący typ zainteresowań, jakie przejawia człowiek, jest refleksem stałej organizacji jego osobowości. Wyróżnił on sześć typów osobowości:

1) człowiek teoretyczny, zainteresowany w prawdach naukowych i szukający ogólnych teorii wyjaśniających świat,

2) człowiek ekonomiczny, zainteresowany dążeniem do bogactwa i zdobywaniem dóbr materialnych,

3) człowiek estetyczny, zainteresowany dążeniem do piękna i jego przejawami,

4) człowiek społeczny, zainteresowany niesieniem pomocy ludziom będącym w potrzebie,

5) człowiek polityczny, który oznacza się silnym dążeniem do władzy,

6) człowiek religijny, dążący do poznania Boga, zainteresowany problemami świata mistycznego (Spranger E., 1928, [za:] Szczepański J., 1972: 143).

Każde społeczeństwo stara się kształtować osobowość swoich członków, czyniąc to w sposób mniej lub bardziej intencjonalny. Mówiąc inaczej społeczeństwo poprzez proces wychowania może wytworzyć konkretny typ osobowości człowieka. Proces kształtowania się typów osobowości oraz typów stosunków społecznych przebiega bardzo powoli. Ponadto na kształtowanie osobowości człowieka mogą mieć wpływ elementy instytucji takie jak: metody regulowania zachowań, sposoby zaspokajania potrzeb, określanie zadań oraz sankcje stosowane wobec swoich członków. Możemy stwierdzić, że rodzaj wykonywanej pracy i jej organizacja stwarzają określone typy zachowań, wymagają określonych umiejętności zawodowych oraz kształtują określone cechy cha-

rakteru. To wszystko wpływa na kształtowanie się u jednostek pracujących pożądanych przez społeczeństwo cech osobowości. Zakład pracy stosując różnego rodzaju sankcje pozytywne i negatywne wymusza na pracowniku zachowanie zgodne z przyjętym wzorem pracownika pozytywnego, czyli takiego, który wkłada maksimum wysiłku w wykonywane czynności, a zlecane zadania wykonuje samodzielnie i znacznie powyżej oczekiwań pracodawcy, za co jest nagradzany i stawiany za wzór innym pracownikom. W ten sposób pracodawca wpływa na powstawanie odpowiednich cech osobowości. Rodzi się pytanie, czy współczesny pracodawca kształtuje osobowość pracownika, czy jedynie jego rola sprowadza się do zatrudniania jednostki z pożądanymi przez firmę cechami osobowości, a następnie wpływania na nią w celu utrzymania określonych cech na stałym poziomie? Należy sądzić, że pracodawca XXI w. w znacznie mniejszym stopniu generuje określone typy osobowości. Jego rola sprowadza się do faworyzowania pewnych typów osobowości oraz pobudzania lub ograniczania pewnych zachowań i postaw. Zdecydowanie można zgodzić się z J. Szczepańskim (1971: 268), że organizacja stwarza typy karier przedsiębiorców lub biurokratów, robotników w pełni rozwiniętych lub „beznadziejnych proletariuszy".

F. Znaniecki twierdził, że typy osobowości kształtują się pod wpływem ról społecznych, wymaganych w kręgach społecznych, w których przebiega socjalizacja. Na poszczególne typy osobowości mają wpływ trzy rodzaje kręgów społecznych. Są to kolejno: kręgi wychowawcze, zabawy i pracy. Pierwsze z nich tworzą typ **„człowieka dobrze wychowanego"**, który swoim postępowaniem stara się zabiegać o pozytywną ocenę. Największy wpływ ma tutaj rodzina, przedszkole, szkoła. Człowiek dobrze wychowany jest przede wszystkim zainteresowany tym, jak jest spostrzegany. Dąży do własnego doskonalenia. Przywiązuje dużą wagę do reguł, przepisów i rutyny. Polega na istnieniu gotowej hierarchii stanowisk, po której może się wznosić. Dziełem tych ludzi są wszelkie systemy zbiurokratyzowane. Tylko w tych systemach potrafią zarządzać i kierować zespołami. Są konserwatystami. Przywiązują bardzo dużą wagę do sfery prywatności swojego życia, przy czym jako prywatne traktują to, co mogłoby zostać negatywnie ocenione. Typ ten, jak uważa F. Znaniecki przeważa wśród inteligencji (zob. Znaniecki F., 1934; Szczepański J., 1971). Drugi krąg, tworzony przez rówieśników, kształtuje **„człowieka zabawy"**. Zabawa traktowana jest tutaj jako *każda czynność swobodnie i samorzutnie wykonywana tylko dla pozytywnego zadowolenia, jakie daje jej wykonanie* (Znaniecki F., 1934: 256–257). „Człowiek zabawy" wywodzi się i został ukształtowany przez warstwę ziemiańską. Ludzie o tym typie osobowości nie doceniają ważności zadań rzeczowych. Każda wykonywana funkcja społeczna traktowana jest jako rodzaj zabawy. Wszystko jest grą, w której obowiązują zasady *fair play*. Kładą nacisk na honor i moralne aspekty wykonywanego zawodu (Znaniecki F., 1934: 257–258; Szczepański J., 1971: 278–280). Trzeci krąg, ludzi pracujących, tworzy **„człowieka pracy"**, na którego największy wpływ ma rodzaj wykonywanej pracy

oraz instytucja, czy organizacja w której pracuje. Centralnym punktem zainteresowań „człowieka pracy" jest jego stan socjalny, a przede wszystkim jego pozycja ekonomiczna. Poprzez pracę liczy na poprawienie pozycji ekonomicznej. Praca przyczynia się do dobrobytu rodziny. Do wszelkich zadań merytorycznych posiadają bardzo poważny stosunek. Możemy tu wyróżnić pewne podtypy, w zależności od rodzaju i organizacji grup pracy. Typ „człowieka pracy" ukształtowany w rolnictwie różni się od tego wykształconego w zmechanizowanej fabryce (Szczepański J., 1971: 282–283). Znaniecki wyróżnia jeszcze jeden typ, niezbyt fortunnie nazwany, a mianowicie **„człowieka zboczonego"**, który nie zalicza się do żadnej z wyżej wymienionych kategorii, a na którego wpływ mogła mieć każda z powyższych kategorii. Ludzie ci nie podporządkowują się swoim kręgom, tworzą nowe ideały osobowościowe oraz wprowadzają innowacje we wszystkich dziedzinach życia (Znaniecki F., 1935: 141–178).

Obok wyróżnionych typów warto wspomnieć jeszcze o dwóch, wyróżnionych przez J. Chałasińskiego, a mianowicie o typie „chłopa–obywatela" oraz „Polaka–katolika". Ten ostatni jest szczególnie istotny ze względu na funkcjonowanie we współczesnym społeczeństwie. Typ **„chłopa–obywatela"** wytworzył się na skutek uczestnictwa w życiu instytucji państwowych, a także przez stosunek do obronności kraju. Istotnymi cechami **„Polaka–katolika"** z kolei jest identyfikacja grupy narodowej z kościelną, akceptacja istniejącego porządku społecznego jako wynikającego z woli Boga. Uznanie religii katolickiej za podstawową, ukierunkowującą działania, oraz uznanie autorytetu kleru we wszystkich sprawach społecznych (Chałasiński J., 1938: 344). Przy czym bycie „Polakiem–katolikiem" nie oznacza *konieczności przestrzegania nakazów etyki i religii chrześcijańskiej we wszystkich szczegółach, lecz przede wszystkim udział w praktykach religijnych, podzielanie pewnych antagonizmów do innowierców, przestrzeganie zewnętrznych form obrzędowych* (Szczepański J., 1971: 288).

Ponadto wyróżnia się typ osobowości wykształcony w społeczeństwie socjalistycznym – ***„homo sovieticus"***, którego cechami charakterystycznymi są: rezygnacja z postawy aktywnej w życiu, bierne poddanie się instytucjom partii rządzącej i państwa, akceptacja ich siły i władzy nad sobą, wykonywanie pracy zgodnie z biurokratycznymi przepisami bez troski o jakość produktu, szukanie korzyści w szczelinach organizacyjnych i prawnych, utożsamienie zatrudnienia z pracą, bierne powtarzanie deklaracji ideologicznych i branie udziału w uroczystych ceremoniach. Typ ten charakteryzuje się znikomym poczuciem odpowiedzialności za sprawy publiczne, małym poczuciem obowiązku wobec kogokolwiek. W opinii człowieka nazwanego „*homo sovieticus*" za wszystko odpowiedzialne jest państwo i odpowiednie urzędy (Szczepański J., 1993: 41–42).

Współcześnie, wraz z wyraźnym wykształceniem się klasy drobnomieszczaństwa pojawił się **„typ dorobkiewicza"**, który poprzez swoją wytężoną pracę pnie się w górę, zdobywając pieniądze, które uważa za najważniejszy środek w zdobywaniu pozycji ekonomicznej i społecznej (por. Szczepański J., 1971:

283). Powstała klasa, którą nazwaliśmy „nową burżuazją". Tworzą ją osoby zdecydowane, bystre, potrafiące umiejętnie analizować stan gospodarki, wykorzystywać okazje korzystnych operacji finansowych oraz luki prawne. Często zdobywające fortuny w sposób nieuczciwy, a nawet przestępczy. Podstawowymi wytycznymi ich działania są kryteria własnego zysku. Miernikiem wartości jest pieniądz. Czynnikiem postępu społecznego jest pomnażanie majątku. Za podstawowy czynnik sukcesu jednostki uznają osobistą inicjatywę i zaradność. Typ osobowości powstały w wyniku takich zachowań to **„człowiek ekonomiczny – *homo oeconomicus*"**. Wśród robotników rolnych, niewykwalifikowanych i nisko wykwalifikowanych robotników wytworzył się typ **„beznadziejnego proletariusza"**, człowieka biernego, nie mającego nadziei na awans czy podniesienie swej pozycji ekonomicznej. Należy pamiętać, że wśród tak ukształtowanej osobowości może pojawiać się dążność do buntu i szukania samodzielności. Mogą pojawić się zachowania przestępcze lub rewolucyjne (Szczepański J., 1971: 284). Choć ostatnie dywagacje na temat typów osobowości wyróżnianych w literaturze nie będą miały bezpośredniego przełożenia na wyniki badań opisywane w dalszej części tej książki to stanowić mogą, zdaniem autorki, ciekawe uzupełnienie rozważań teoretycznych na temat osobowości.

Powracając do psychologicznych typologii osobowości stwierdzamy, że koncepcja Junga i zaproponowana przez niego typologia stała się podstawą dla wyróżniania kolejnych typów osobowości, w tym była inspiracja dla prac Eysencka.

U podstaw koncepcji Carla Gustawa Junga, szwajcarskiego psychiatry i psychoanalityka, leży założenie, że zachowanie człowieka da się przewidzieć, jeżeli zrozumiemy leżące u jego podstaw funkcje umysłowe (psychologiczne) i preferowane postawy. Funkcje umysłowe ze względu na odbiór informacji dzielą się na typ S – percepcyjny (S – sensytywny) i typ intuicyjny (N). Ponadto funkcje umysłowe dzielą się ze względu na wartościowanie informacji na typ – myślicielski (T – intelektualny) i typ uczuciowy (F – sentymentalny). Każdy z tych typów może różnić się poziomem energii psychicznej w postaci introwersji (I) oraz ekstrawersji (E). U każdej jednostki jedna z w/w funkcji staje się funkcją dominującą, wyznaczającą stabilne preferencje poznawcze. Pojawia się również funkcja przeciwstawna, wyznaczająca stabilne awersje poznawcze (kryteria nieświadomie lekceważone i pomijane). Wyróżnia się także funkcję drugą w kolejności – funkcję pomocniczą oraz funkcje podporządkowane – trzecią i czwartą. Z połączenia poziomów energii psychicznej z poszczególnymi funkcjami umysłowymi otrzymujemy osiem typów osobowości. I tak mamy introwertyka z przewagą myślenia, introwertyka z przewagą intuicji, introwertyka z przewagą uczuć, introwertyka z przewagą percepcji, ekstrawertyka z przewagą myślenia, ekstrawertyka z przewagą intuicji, ekstrawertyka z przewagą uczuć oraz ekstrawertyka z przewagą percepcji.

Współcześnie w socjologii i psychologii istnieje jeszcze wiele innych typologii temperamentu i osobowości jednostki. Tym samym istnieje kilkanaście różnych koncepcji struktury, czyli budowy i organizacji osobowości. W pracy zaprezentowane zostaną jedynie dwa kompleksowe, czynnikowe modele struktury osobowości, tj. koncepcja osobowości H. J. Eysencka oraz 16-czynnikowa koncepcja R. B. Cattella. Pierwsza koncepcja zaprezentowana zostanie ze względu na wykorzystanie eysenckowskich typów ekstra i introwertyka do zdiagnozowania typu osobowości amwayowca oraz do weryfikacji hipotezy pierwszej. Koncepcja Cattella natomiast, przedstawiona zostanie ze względu na to, że stworzony przez tego psychologa test w adaptacji polskiej Nowakowskiej (1970), posłużył do zidentyfikowania czynników osobowości dystrybutorów firmy i tym samym do określenia typu lub typów osobowości amwayowca. Testy osobowościowe Eysencka i Cattella wybrane zostały z pośród wielu innych ze względu na ich wielowymiarowość oraz możliwość tworzenia typów osobowościowych. Test tzw. Wielkiej Piątki – NEO-PI celowo został przez autorkę odrzucony jako zbyt mało wymiarowy. Z kolei inny znany test do oceny szesnastu typów psychologicznych Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) został odrzucony jako niedostępny autorce w czasie wykonywania badań.

1.2.1. Wyznaczniki osobowościowe jednostki a czynnikowa teoria struktury osobowości Raymonda B. Cattella

Podstawowym elementem struktury osobowości w koncepcji Cattella jest wymiar osobowości, zwany tu czynnikiem osobowości. Obejmuje on obszar zachowań jednostki oscylujących między dwoma krańcowymi biegunami. Zespoły zachowań składające się na poszczególne wymiary i na bieguny wymiarów zostały wyróżnione z zestawu znaczeń cech osobowości, jaki funkcjonuje w języku naturalnym i ustalono to na drodze kolejnych eliminacji:

1) analizy semantycznej odrzucającej synonimy i grupującej cechy przeciwstawne,
2) analizy empirycznej, która łączyła w sobie obserwację osób badanych przez sędziów kompetentnych i ocenę zaobserwowanych zachowań przy pomocy tych cech,
3) analizy statystycznej dokonanej na drodze interkorelacji i analizy czynnikowej.

Eliminacja obserwacyjno-statystyczna miała miejsce dwa razy, a otrzymaną listę dwunastu cech poszerzono o cztery wyłonione z badań o charakterze introspekcyjnym. Efektem tych zabiegów było sprawdzenie przydatności przymiotników do określenia zasadniczych tendencji w zachowaniu, jako że każda cecha jest interpretowana przez listę przymiotników określającą stopień jej nasycenia.

Poza tym badania introspekcyjne stały się podstawą do skonstruowania kwestionariusza ponieważ dostarczyły listy pytań. Odpowiedzi na pytania traktuje się jako przykłady zachowań, ponieważ odpowiedniość cech i typów odpowiedzi była weryfikowana obserwacją sędziów kompetentnych. Niemniej do konstrukcji testu dołączono cztery cechy ujawnione tylko w zmiennych introspekcyjnych ze względu na ich wysoką wartość różnicującą.

W wyniku tych kolejnych analiz Cattell otrzymał spoiste wiązki schematów reagowania, oscylujące między dwoma biegunami, które wysoko korelują ze sobą, a nie korelują z innymi wymiarami (Siek St., 1986: 52). Ustalony taką metodą wymiar osobowości nosi nazwę czynnika osobowości. Można zatem używać zamiennie wyrażenia wymiar osobowości i czynnik osobowości.

Cattell, jak wspominaliśmy wcześniej, opracował model struktury osobowości w oparciu o statystyczne analizy trzech grup schematów reagowania człowieka:

1) reakcje, jakie można zaobserwować i zarejestrować w tzw. codziennym życiu,

2) reakcje i schematy zachowania o jakich mówi człowiek odpowiadając na pytania eksperymentatora, na pytania wywiadu, ankiety itp.,

3) reakcje i schematy zachowania mierzone w sposób obiektywny w specjalnych sytuacjach np. podczas mierzenia ciśnienia krwi, w sytuacjach stresowych.

Te trzy grupy reakcji obejmujące całokształt zachowania człowieka składają się na to co Cattell nazywa sferą osobowości (Siek St., 1986: 53).

W oparciu o analizę języka opisującego ludzkie zachowania i analizę statystyczną Cattell wyróżnił w sferze osobowości czterdzieści dwa dwubiegunowe elementy i cztery dodatkowe. Po dalszej analizie statystycznej ustalił model czynnikowej koncepcji struktury osobowości, na który składa się 16 wymiarów, zwanych inaczej czynnikami lub źródłowymi cechami osobowości.

Cattell rozumie przez źródłową cechę osobowości *element struktury osobowości odpowiedzialny za łączenie się poszczególnych cech i schematów reagowania w specyficzne grupy składające się na oba bieguny poszczególnych wymiarów*. Z kolei cechy składające się na poszczególne bieguny każdego czynnika są według Cattella, cechami powierzchniowymi, to jest takimi, które są warunkowane przez kilka różnych czynników (Cattell R. B., 1957: 900).

Każdy z szesnastu wyróżnionych przez Cattella czynników oznaczony jest literą alfabetu i posiada dwa biegunowo przeciwne wymiary.

Pierwszy czynnik to A. Oznacza z jednej strony cyklotymię (A+) a z drugiej schizotymię (A–). Cattell twierdzi, że osobnicy cyklotymiczni są lepiej przystosowani do życia w społeczeństwie. Nawiązują oni lepsze kontakty z ludźmi, są bardziej podatni na psychoterapię.

Drugi czynnik oznaczony jest literą B. Jego dwa bieguny nazwane zostały inteligencja (B+) i ociężałość umysłowa (B–). Ludzie oznaczający się inteligen-

cją mają większe osiągnięcia życiowe, wykonują trudniejsze zawody. Mniej jest wśród nich przestępców i alkoholików. Są bardziej dynamiczni oraz zajmują wyższe pozycje społeczne.

Kolejny czynnik to C, czyli siła ego (zrównoważenie emocjonalne) (C+) *versus* skłonność do zachowań neurotycznych (neurotyzm) (C–). Osoby oznaczające się wysoką siłą ego wytrwale dążą do celu, osiągnięć i coraz wyższego statusu zawodowego. Ujawniają wysokie standardy postępowania etycznego oraz sprawdzają się na stanowiskach kierowniczych. Nie występują u nich objawy neurotyczne i hipochondryczne. Cechuje je realizm życiowy.

Czynnik E to dominacja (E+) w opozycji do submisji (E–). Ludzie o wysokiej dominacji są skuteczni w działaniu, ale często nie liczą się ze społecznymi konsekwencjami, łamiąc normy społeczne. Są zarozumiali, uparci i egotyczni. Mają zdolności przywódcze i są pewni siebie. Osiągają wysoki status społeczny.

Piąty czynnik to F oznaczający z jednej strony surgencję (ekspansywność) (F+), a z drugiej desurgencję (brak ekspansywności) (F–). Osoby o wysokiej surgencji są wesołe, radosne, towarzyskie, otwarte na nowości oraz energiczne. Natomiast osoby o desurgencji rzadziej ulegają wypadkom drogowym oraz są zmienne nastrojowo, podejrzliwe i izolujące się.

Czynnik G, czyli siła superego (G+) przeciwstawiany charakterowi niedojrzałemu (G–). Ludzie charakteryzujący się wysoką siłą superego są odważni, sumienni, stali uczuciowo, odpowiedzialni oraz wytrwali i zdecydowani.

Kolejny czynnik to H. Odporność psychiczna (H+) w przeciwieństwie do braku odporności psychicznej (H–). Ludzie posiadający cechę H+ są dobrymi organizatorami różnych zespołów, są beztroscy, silnie zainteresowani płcią przeciwną, otwarci oraz przyjacielscy.

Ósmy z kolei czynnik to I, czyli wrażliwość (I+) z jednej strony, a z drugiej szorstkość czy brak subtelności (I–). Osoby wrażliwe są hipochondryczne, niesamodzielne, niedojrzałe, niecierpliwe, ale także łagodne i towarzyskie. Posiadają żywą wyobraźnię. Osoby charakteryzujące się brakiem subtelności są logiczne, zdolne i nastawione praktycznie.

Następny czynnik oznaczony jest literą L i mierzy skłonność do reakcji paranoidalnych (L+) oraz wewnętrzne odprężenie (L–). Cattell twierdzi, że dodatnie nasilenie tą cechą częściej występuje w zachowaniu kobiet i dzieci, niż w zachowaniu mężczyzn. Osoby takie są podejrzliwe, zazdrosne, samowystarczalne oraz wycofujące się z kontaktów społecznych.

Czynnik M zwany Maria (M+) *versus* Marta (M–), gdzie Maria oznacza niekonwencjonalność, a Marta konwencjonalność. Osoby niekonwencjonalne posiadają żywą wyobraźnię oraz niezależny sposób myślenia.

Czynnik N, to chłodny racjonalizm (N+) w przeciwieństwie do naiwnej prostoty (N–), gdzie racjonalizm oznacza zręczność, powściągliwość i introspekcję. A naiwna prostota sentymentalność, naiwność i brak zręczności w zachowaniu.

Dwunasty czynnik to O, czyli skłonność do obwiniania siebie (poczucie winy) (O+) *versus* ufność spokojna (zaufanie do siebie) (O–). Dodatni wynik charakteryzuje osoby zamartwiające się, podejrzliwe, przewrażliwione i łatwo zniechęcające się. Duże nasilenie tego czynnika występuje u neurotyków.

Cztery następne czynniki ujawnione tylko w zmiennych introspekcyjnych to kolejno: Q1 (radykalizm (Q1+) – konserwatyzm (Q2–)), Q2 (niezależna samowystarczalność (Q2+) – uzależnienie się od innych (Q2–)), Q3 (samokontrola, stabilność charakteru, dobra integracja (Q3+) – niezadowolenie z siebie (Q3–)). Q4 (napięcie nerwowe, napięcie potrzeb i popędów (Q4+) – niskie napięcie ergiczne (Q4–)).

1.2.2. Poziomy organizacji struktury osobowości w koncepcji H. J. Eysencka jako wyznaczniki zachowań ludzkich

Osobowość według Hansa Jörgena Eysencka jest to *względnie trwała organizacja charakteru, temperamentu, intelektu i właściwości fizycznych osoby, które determinują specyficzne sposoby przystosowania się jednostki do otoczenia* (H. Eysenck, 1970: 2). Określenie „względnie trwała" wskazuje na to, że osobowość jest częściowo dziedziczona, a częściowo kształtowana w drodze socjalizacji, dzięki procesowi uczenia się kultury oraz poprzez własne indywidualne doświadczenia. Autor ten twierdzi, że pojęcia osobowości i temperamentu są bliskoznaczne. Jego zdaniem z temperamentem należy utożsamiać biologiczne aspekty osobowości.

Charakter oznacza dla Eysencka względnie trwały i stały system świadomych dążeń w zachowaniu osoby. Temperament to względnie trwały i stały system afektywnego zachowania. Intelekt to względnie trwały i stały system zachowania poznawczego. Właściwości fizyczne natomiast oznaczają względnie stały i trwały system układów ciała i jego nerwowego oraz endokrynologicznego wyposażenia (Eysenck H., 1970: 3). Eysenck podobnie jak większość behawiorystów uważał, że osobowość jest systemem, strukturą, organizacją osoby determinującą specyficzność zachowania jednostki. Inspiracją dla tego ujęcia z pewnością były badania rosyjskiego fizjologa Iwana Pawłowa nad warunkowaniem klasycznym. Innym źródłem, z którego wywodzą się poglądy Eysencka były prace C. G. Junga, który to wyróżnił i wprowadził do psychologii, zaczerpnięte później przez Eysencka typy ekstrawertyka i introwertyka. Kolejne dwa źródła to fascynacja analizą czynnikową jako metodą statystyczną oraz sama praktyka w klinikach psychiatrycznych.

Najwyższą formą organizacji osobowości według Eysencka jest typ. Przez typ rozumie on organizację cech jednostki mającą biologiczne znaczenie, przedstawiającą się jako grupa skorelowanych cech osoby. Przez cechę osobowości

natomiast rozumie grupę skorelowanych aktów lub tendencji działania. Różnica między cechą a typem leży w większym obszarze ilości aktów i tendencji zachowań, jakie składają się na typ w odróżnieniu od cechy osobowości, a nie w charakterze organizacji elementów z jakich się składa dana cecha (por. Eysenck H., 1970).

Eysenck wyróżnia cztery poziomy organizacji zachowania. Obok wymienionych wcześniej typu i cechy mamy reakcje nawykowe i reakcje specyficzne. Reakcje nawykowe to takie reakcje, które mają tendencję do powtarzania się w podobnych okolicznościach. Według Eysencka są one najniższym poziomem reakcji zachowania. Reakcje specyficzne natomiast są to takie reakcje jednostki, które pojawiają się raz w jakiejś sytuacji, ale mogą być lub mogą nie być charakterystyczne dla jednostki.

Eysenck w swojej koncepcji mówi również o takich cechach jak: drażliwość, nieśmiałość, sztywność reagowania, wytrwałość itp. nazywając je konstruktami teoretycznymi, które dotyczą zjawisk niedostępnych bezpośredniej obserwacji.

Podsumowując te wstępne rozważania można powiedzieć, że organizacja osobowości według Eysencka obejmuje cztery poziomy:

1) organizacja na poziomie typu: ekstrawersja – introwersja,
2) organizacja zachowania na poziomie cechy: wytrwałość, sztywność reagowania, subiektywizm, nieśmiałość, drażliwość,
3) organizacja na poziomie reakcji nawykowych,
4) organizacja na poziomie reakcji specyficznych.

W oparciu o organizację osobowości, typologię Junga oraz analizy statystyczne Eysenck wyróżnia trzy wymiary osobowości.

Pierwszy wymiar to ekstrawersja – introwersja, wskazujący na biegunowe typy osobowości. Wymiar ten opisać można na kontinuum, którego jeden biegun to ekstrawersja, a drugi, przeciwny to introwersja. Po środku skali znajduje się jeszcze jeden typ osobowości zwany ambiwersją. Osoby scharakteryzowane jako ambiwertycy posiadają część cech intro, a część ekstrawertywnych. Należy zaznaczyć, że osoby takie w teście uzyskują wyniki przeciętne i zgodnie z rozkładem normalnym jest ich w populacji najwięcej. Za W. Sanockim można stwierdzić, że typowy **ekstrawertyk** jest towarzyski, posiada wielu przyjaciół, odczuwa potrzebę prowadzenia rozmów z innymi ludźmi, nie lubi natomiast zajmować się czytaniem w samotności. Potrzebuje podniet z zewnątrz, działa pod wpływem sytuacji, w której aktualnie się znajduje. Ogólnie uważa się go za jednostkę impulsywną i działającą bez zastanowienia. Lubi zajmować się działalnością praktyczną. Zawsze posiada gotową odpowiedź na skierowane pod jego adresem uwagi. Lubi zmiany. Nie przejmuje się nigdy zbytnio z powodu doznanych niepowodzeń. Jest optymistycznie nastawiony w stosunku do przyszłości. Lubi być w ruchu, wykonywać prace ręczne. Łatwo wpada w gniew, jest agresywny. Jego życie uczuciowe nie jest poddane kontroli intelektu i obowiązu-

jących w danym środowisku, powszechnie przyjętych zasad współżycia. Typowy **introwertyk** z kolei lubi zajmować się introspekcją, woli raczej czytać książki niż przebywać w towarzystwie, jest powściągliwy, przyjaciół ma niewielu, a w ich doborze jest bardzo wymagający. W działaniu nie jest impulsywny, można by powiedzieć, że na co dzień kieruje się maksymą: „sto razy pomyśl, a raz zrób". Sprawy dnia powszedniego traktuje bardzo poważnie i lubi wieść uporządkowany tryb życia. Uczucia swe poddaje bardzo dokładnej kontroli. Z przyjętych na siebie zobowiązań wywiązuje się sumiennie i zwykle posiada opinię człowieka, na którym można zawsze polegać. Dużą wagę przywiązuje do wartości etycznych. Jego stosunek do przyszłości zabarwiony jest pesymizmem (Sanocki W., 1981: 152).

Drugi wymiar w koncepcji osobowości Eysencka to neurotyzm. Biegunowo ten wymiar osobowości można by scharakteryzować jako stałość emocjonalna *versus* niezrównoważenie emocjonalne (neurotyczność). W literaturze dla określenia neurotyzmu używa się również terminów: wrażliwość emocjonalna, chwiejność emocjonalna, emocjonalna reaktywność itp. Na ten wymiar składają się takie reakcje zachowania jak: labilność nastrojów, drażliwość, niezdolność do koncentracji uwagi, zadręczanie siebie, przeżywanie ciągłych zmartwień, ujawnianie częstych i intensywnych reakcji autonomicznych takich jak: pocenie, drżenie, czerwienienie się, przyspieszenie lub zwolnienie rytmu serca lub oddechu itp. Neurotyczność zdaniem Eysencka jest zespołem reakcji charakterystycznych dla ludzi normalnych. Osoby neurotyczne (niezrównoważone emocjonalnie) są mało odporne na działanie stresu. Jest to związane ze szczególną wrażliwością autonomicznego układu nerwowego (współczulnego), która sprawia, że powstające emocje są silne i długotrwałe (Sanocki W., 1981: 148). Neurotycy często uskarżają się na nieokreślone dolegliwości somatyczne i narzekają na ciągłe kłopoty (Eysenck H., 1970). Łatwo ulegają nastrojom, są drażliwi i skłonni do stanów lękowych (lękliwi) oraz załamań nerwowych (zob. Choynowski M., 1972). Często też popadają w depresję i cierpią na bezsenność (zob. Toeplitz Z., 1982). Neurotyzm przejawia się przede wszystkim w sferze emocjonalnej człowieka, wpływając na jakość kontaktów interpersonalnych oraz subiektywne poczucie szczęścia.

Trzeci, najmniej wyjaśniony wymiar to psychotyzm. Psychotyzm według Eysencka, podobnie jak dwa wcześniej opisane wymiary, jest wymiarem dwubiegunowym, stanowiącym kontinuum, którego jeden kraniec da się opisać jako „normalność stanów umysłowych", czyli zdrowie psychiczne, a drugi wymiar jako „zaburzenia obserwowane u pacjentów psychotycznych". Przegląd badań sporządzony przez Eysencka dowodzi, że podwyższone wyniki w skali psychotyzmu uzyskują: więźniowie, schizofrenicy, alkoholicy, narkomani i dzieci przejawiające zachowania antyspołeczne. Podobnie jak dwa wcześniejsze wymiary psychotyzm ma w populacji rozkład normalny, co oznacza, że w teście najwięcej osób uzyskuje wyniki przeciętne. Cecha psychotyzmu jest bardzo pojemna, po-

nieważ według Eysencka następujące określenia przypisane są punktom skali psychotyzmu od najmniejszego do największego nasilenia: altruizm, uspołecznienie, empatyczność, konwencjonalność, konformizm, przeciętność, zachowania przestępcze, wrogość, agresywność, psychopatia, depresja, zaburzenia emocjonalne i schizofrenia (Jarmuż S., 1998). Psychotyk więc, jest to człowiek samotny, nie zważający na ludzi, często sprawiający trudności, nigdzie nie zadomowiony. Może być okrutny i nieludzki, pozbawiony wszelkich uczuć empatycznych, całkowicie nieczuły. Bywa złośliwy w stosunku do ludzi, nawet do przyjaciół i krewnych, wykazuje agresję, nawet do tych, których kocha. Bywa także zamiłowany w dziwacznych i niezwykłych przygodach, nie bacząc na niebezpieczeństwa. Często bawi się kosztem innych ludzi, specjalizując się w wyprowadzaniu ich z równowagi. Od najwcześniejszego dzieciństwa mamy bardzo klarowną psychologiczną sylwetkę dziwaka, samotnika, sprawiającego wiele trudności w życiu, zimnego jak lód, pozbawionego ludzkich uczuć, zarówno do innych jednostek jak i do zwierząt, agresywnego i złego, nawet w odniesieniu do swych bliskich i drogich. Już jako dziecko wykazuje zanik uczuć. Nadmiernie angażuje się w pełne napięcia, „mrożące krew w żyłach" sytuacje, nie zwracając uwagi na niebezpieczeństwa z tym związane. Uspołecznienie jest sprawą bardzo odległą dla tego typu dzieci i dorosłych, empatia, poczucie winy i wrażliwość na sprawy innych są czymś bardzo obcym dla ich psychiki (Eysenck S. B. G., Eysenck H. J., 1978). Inaczej mówiąc osoby uzyskujące wysokie wyniki w skali Psychotyzmu są: zimne, bezosobowe, nie potrafią współczuć, nieprzyjazne, nieufne, dziwaczne, nieskore do wzruszeń, nieszczęśliwe, antyspołeczne, bez wglądu w siebie, z urojeniami prześladowczymi.

Jak zostało wspomniane dla nas istotne będzie zdiagnozowanie dwóch pierwszych wymiarów osobowości wyróżnionych przez Eysencka tj. ekstra, intro lub ambiwersji oraz neurotyzmu.

1.2.3. Podsumowanie

Podsumowując rozważania na temat osobowości można stwierdzić, że osobowość to *względnie trwała organizacja charakteru, temperamentu, intelektu i właściwości fizycznych osoby, które determinują sposoby przystosowania się jednostki do otoczenia, sposoby odgrywania ról społecznych oraz pojmowania świata zewnętrznego* (Eysenck H. J., 1970: 2). I jako taka rozumiana będzie w niniejszej pracy. Przez strukturę osobowości natomiast rozumieć należy budowę i organizację osobowości człowieka. W rozdziale tym zaprezentowany został przegląd definicji i ujęć osobowości w naukach społecznych. Przedstawiona została strukturalna koncepcja osobowości R. B. Cattella, w której zaprezentowanych zostało 16 dwubiegunowych wymiarów osobowości oraz koncepcja H. J. Eysencka, która ukazuje czynnikowy model struktury osobowości. Na

treść wymiarów składają się różne jakościowo cechy i schematy zachowania, które są nazywane przez autorów różnych koncepcji cechami temperamentu, emocjami, postawami, systemami ego, właściwościami charakteru itp. Inaczej także w różnych koncepcjach nazywane są pod względem struktury wymiary osobowości. W prezentowanych koncepcjach nazywane cechami osobowości (cechy źródłowe i powierzchniowe w koncepcji Cattella) lub schematami reagowania (reakcje nawykowe i specyficzne w koncepcji Eysencka). R. B. Cattell wyróżnił 16 wymiarów zwanych czynnikami (tj. A, B, C, E, F, G, H, I, L, M, N, O, Q1–Q4), w oparciu o opracowany model struktury osobowości, który to z kolei opracowany został w oparciu o analizy statystyczne trzech grup schematów reagowania człowieka. Każdy z czynników wyróżniony został w drodze analizy semantycznej, empirycznej i statystycznej. Eysenck z kolei wyróżnił trzy wymiary osobowości (ekstra–introwersja, neurotyzm, psychotyzm) w oparciu o koncepcję organizacji osobowości i analizy statystyczne.

Zastanowić należy się, czy osobowość członków Amway jest ukształtowana w strukturach organizacyjnych, czy członkowie wchodzący do organizacji posiadają tak ukształtowaną osobowość, aby móc sprawnie uczestniczyć w organizacji sieciowej. Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta. Ścierają się tutaj dwie teoretyczne koncepcje osobowości. Jedna statyczna, ujmująca osobowość jako ukształtowaną przez kulturę, i/lub wrodzoną, względnie trwałą, a druga dynamiczna ujmująca osobowość jako zmieniającą i rozwijającą się. Aby badać osobowość dystrybutorów i wskazać na czynniki ją charakteryzujące, zastosowany został 16-czynnikowy test R. B. Catella oraz kwestionariusz H. J. Eysencka. Samo badanie testem psychometrycznym zakłada pewną stałość zachowań. Wyczynem karkołomnym byłoby zbadanie czy i jak osobowość dystrybutorów zmienia się pod wpływem uczestnictwa w organizacji sieciowej network marketingu. Jako badacze nie jesteśmy w stanie przewidzieć kto z danej populacji podejmie współpracę z tego typu organizacją. Zdając sobie sprawę z powyższych ograniczeń przyjęto założenie, że w organizacji uczestniczą osoby o określonym typie osobowości. Tylko pewne osoby posiadające określone cechy są w stanie osiągnąć sukces w organizacji sieciowej. Tym samym przyjęto założenie o statycznym ujęciu osobowości.

1.3. Podsumowanie rozdziału 1

W rozdziale tym analizie poddane zostały wybrane koncepcje osobowości oraz kultury organizacji.

Dla niniejszej dysertacji istotne będzie zrozumienie, że kultura i osobowość stanowią wzajemnie powiązane zjawiska, które posiadają swoiste cechy i prawidłowości.

Każdy podmiot, rozumiany jako aktor, aktywny twórca świata, posiada osobowość, czyli względnie stały zespół znaczeń i postaw wobec siebie. Inaczej mówiąc osobowość to *względnie trwała organizacja charakteru, temperamentu, intelektu i właściwości fizycznych osoby, które determinują specyficzne sposoby przystosowania się jednostki do otoczenia* (Eysenck H., 1970: 2). Ten względnie trwały zbiór wyjątkowych cech jednostki, jest specyficzny tylko dla niej. Określenie „względnie trwała" wskazuje na to, że osobowość jest częściowo dziedziczona, a częściowo nabyta w drodze socjalizacji, dzięki procesowi uczenia się kultury oraz poprzez własne indywidualne doświadczenia. Zakładając względną trwałość osobowości możemy badać ją psychometrycznymi testami osobowości i uogólniać wnioski w dłuższej perspektywie czasowej. Poza tym względna trwałość i stałość osobowości nadaje ciągłość i przewidywalność działań.

Podmioty posiadające tak rozumianą osobowość, zorientowane na pewne wartości, podejmują działania interakcyjne. To zorientowanie na wartości wynika z internalizacji wzorów kulturowych organizacji, w której uczestniczy jednostka. Kultura jest internalizowana przez działające podmioty. Jej źródłem jest środowisko społeczne organizacji. Znaczy to, że każda jednostka uczy się kultury organizacji. Wchodząc do systemu społecznego organizacji, wartości uznawane przez jednostkę mogą ulegać zmianie poprzez internalizację nowych wzorów kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna zdefiniowana przez nas została jako wzorzec działania organizacji, znajdujący odzwierciedlenie w systemie zarządzania, ideologii, wartościach, normach, prawach oraz rytuałach, wierzeniach, mitach, ceremoniach, sposobach komunikacji i symbolach, które charakteryzują daną organizację. Tych wzorów uczą się nowi członkowie organizacji w celu szybkiej adaptacji i asymilacji z pozostałymi jej członkami oraz w celu poprawnego uczestnictwa w organizacji.

Te zinternalizowane ogólne wzory kulturowe wyznaczają normy, które tworzą się w procesie interakcji poprzez wzajemne dopasowanie się jej partnerów.

Ludzie komunikują się i wchodzą w interakcje poprzez odczytywanie i interpretowanie emitowanych przez partnerów interakcji symboli. Przez symbol rozumiemy znak lub przedmiot oznaczający, reprezentujący jakieś pojęcie, czynność lub przedmiot. Wyróżniliśmy trzy kategorie symboli a) formuły lingwistyczne, b) formę fizyczną oraz c) sposoby zachowania. Jednocześnie uznaliśmy, że kategoria symboli behawioralnych traktowana będzie jako osobny przejaw kultury organizacyjnej. Tym samym kategorię symboli stanowiącą element kultury organizacyjnej ograniczyliśmy do formuł lingwistycznych oraz przejawów fizycznych.

Znaczenie symbolom nadawane jest w toku interakcji, w zależności od tego jakie znaczenie jest nam bliższe i łatwiej dostępne.

Reasumując. Pojęciami stanowiącymi rdzeń niniejszych rozważań są kultura organizacyjna oraz osobowość. Najważniejszymi elementami kultury organizacji będącymi kulturowymi wyznacznikami uczestnictwa w marketingu siecio-

wym są 1) wartości i normy, 2) symbole, rytuały, ceremonie, język, 3) wierzenia, opowieści o organizacji, mity oraz 4) sposoby komunikowania się członków organizacji.

Osobowościowe wyznaczniki uczestnictwa organizacyjnego stanowią natomiast 1) wymiary eysenckowskiej koncepcji osobowości oraz 2) czynniki wyróżnione przez R. B. Cattella.

Na organizację jaką jest Amway patrzeć będziemy przez pryzmat morganowskiej metafory kultury. Uznaliśmy, że poziomy artefaktów i wartości wyróżnione przez Scheina stanowią kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, jednocześnie wpisując się w osobowość niezależnego przedsiębiorcy (dystrybutora). Wpływają one na jego sposób życia i pracy. Ponadto przyjęliśmy założenie, że w badanej organizacji uczestniczą osoby o określonym typie osobowości, posiadające określone cechy, umożliwiające im osiągnięcie sukcesu w organizacji marketingu sieciowego. Wyodrębnienie powyższych wyznaczników kulturowych i osobowościowych stało się celem niniejszego opracowania.

Rozdział 2

SPRZEDAŻ SIECIOWA (*NETWORK MARKETING*) – NOWA FORMA ORGANIZACYJNA

Przedsiębiorstwo, które opisane zostało w dalszej części niniejszej książki jest organizacją działającą w systemie marketingu sieciowego. Na jego przykładzie opisane zostały kulturowe wyznaczniki uczestnictwa organizacyjnego. Analiza sieci wzajemnych powiązań (analiza sieciowa) w ostatnim okresie czasu stała się popularna wśród badaczy struktury społecznej i systemu gospodarczego. Dlatego zatrzymamy się przez chwilę nad zdefiniowaniem marketingu sieciowego.

2.1. Analiza sieciowa jako typ struktury społecznej

Ze względu na to, że na organizację Amway spojrzeć możemy jak na pewną strukturą społeczną proponujemy prześledzić cztery wymiary struktury społecznej wyróżnione przez P. Sztompkę. Pierwszy wymiar, nazywany wymiarem normatywnym, jest powiązaną i charakterystyczną dla danej zbiorowości siecią norm, wartości i instytucji. Drugi wymiar, mający centralne znaczenie dla fenomenologów, nazwać możemy wymiarem polityczno-świadomościowym. Jest to powiązana i rozpowszechniona w danej zbiorowości sieć idei, przekonań, poglądów i wizji. Trzeci wymiar to wymiar interakcyjny (lub organizacyjny). Był on poddawany analizie przez Georga Simmela i społecznych behawiorystów. Według tego wymiaru struktura społeczna to powiązana i typowa dla danej zbiorowości sieć wzajemnie ukierunkowanych i zorientowanych działań. Czwarty wymiar znalazł się w centrum badań Karola Marksa i Maxa Webera. Jest to wymiar zróżnicowanych i powiązanych interesów (lub szans życiowych), a więc rozkład dostępu do dóbr społecznie uznanych za pożądane: bogactwa, władzy, prestiżu, wiedzy itp. (zob. Sztompka P., 1989; Starosta P., 1995). Z punktu widzenia problematyki, analizie poddane zostaną wszystkie cztery wyżej wymienione wymiary. Odniesione one zostaną do struktury społecznej jaką jest Am-

way. Szczególnie istotny będzie wymiar normatywny ze względu na określenie wyznaczników kulturowych uczestnictwa organizacyjnego.

W literaturze można spotkać różne typy struktury społecznej. Najogólniej wyróżnić można:

1) struktury społeczno-przestrzenne gdzie akcentuje się przestrzeń i jej cechy jako podstawę kształtowania się społecznych struktur, zbiorowości terytorialnych, społeczności lokalnych, regionów;

2) struktury organizacyjno-instytucjonalne czyli organizacje społeczne (zrzeszenia i instytucje), gdzie podkreśla się rolę czynnika organizacyjnego. Pewne części funkcjonują w całości niezależnie od znacznego zasięgu przestrzennego.

Amway traktować należy jako strukturę organizacyjno-instytucjonalną.

Często w pracach nad strukturą społeczną podkreśla się jej złożony charakter i dąży do wyróżnienia warstw tworzących tę strukturę. Stara się określić rodzaj i wielkość struktur społecznych. P. Rybicki dzieli struktury społeczne na małe i wielkie, odwołując się do rozmiarów zbiorowości. Pisze on, że *za małą bywa uważana zbiorowość społeczna, w której przeważają bezpośrednie styczności między ludźmi* (Rybicki P., 1979: 81). Taką zbiorowością może być grupa społeczna. Jako kompleks grup społecznych i większych instytucji pojmuje strukturę społeczną T. Bottomore (zob. 1962). Zaznaczyć należy, że pojęcie grupy rozumiane może być bardzo szeroko na przykład jako zbiór jednostek pozostających ze sobą w pewnych stosunkach, to znaczy takich, o których zgodnie z inspiracją Lewina można powiedzieć, że powodują wzajemne uzależnienie jednostek od siebie.

W ujęciu Jana Szczepańskiego *grupą społeczną jest pewna ilość osób (co najmniej trzy) powiązanych systemem stosunków uregulowanych przez instytucje, posiadających pewne wspólne wartości i oddzielonych od innych zbiorowości wyraźną zasadą odrębności* (Szczepański J., 1972: 245).

G. C. Homans definiuje grupę jako pewną liczbę osób, które komunikują się ze sobą wzajemnie w jakimś okresie czasu, przy czym jest ich wystarczająco niewiele: tyle, żeby każda osoba mogła się komunikować z innymi nie za pośrednictwem drugiego człowieka, ale bezpośrednio (zob. Homans G. C., 1950). W ten sposób Homans eliminuje występowanie dużych grup społecznych. Nie jest możliwe, aby każdy członek na przykład narodu komunikował się w sposób bezpośredni z każdym innym członkiem tej grupy. Mimo braku bezpośredniej interakcji zapewniona jest ciągłość życia zbiorowego dużej grupy społecznej. Ważnym elementem natomiast jest istnienie interakcji w ogóle. Przedstawiciele grupy (np. Prezydent, Rada Ministrów), komunikują się z pozostałymi członkami grupy w sposób pośredni za pomocą na przykład referendum, czy wyborów. Uogólniając można powiedzieć, że ważna jest interakcja, która może mieć charakter zarówno pośredni, jak i bezpośredni. R. Merton stwierdza, że dla grupy istotna jest interakcja występująca często, względnie długotrwała, prowadząca

do identyfikowania się członków grupy z całą grupą. Te długotrwałe interakcje, czy komunikowanie się sprzyjają wytworzeniu się u członków grupy poczucia odrębności w stosunku do innych grup oraz poczucia przynależności do własnej grupy (zob. Merton R. K., 1957). Te dwie zasady (przynależności i odrębności) jako elementy istotne dla każdej grupy społecznej podkreśla wiele definicji (zob. Mika St., 1984: 332; Szczepański J., 1972: 245). Wśród dystrybutorów Amway bardzo silnie wyeksponowane jest poczucie odrębności, czyli świadomości, że stanowią oni odrębną w stosunku do innych grupę osób. Przynależność rozumiana jest tutaj jako wytworzenie poczucia wspólnoty, bycia razem oraz tworzenia nowej rzeczywistości społecznej jaką jest biznes bezpośredni.

Aby zostać członkiem jakiejś grupy trzeba choć częściowo zinternalizować jej wartości. Trzeba się zidentyfikować z jej zbiorowymi dążeniami, uznać jej cele za własne. Dokonuje się to przez podejmowanie i wykonywanie określonej roli społecznej w grupie. Można więc powiedzieć, że jednostka, która przecież zawsze należy do wielu grup i do różnych innych zbiorowości, w poszczególnej grupie uczestniczy tylko pewną częścią swojej osobowości.

J. Szczepański pisze, że *każda grupa stawia swoim członkom różne wymagania i wymaga przystosowania się do jej wartości, uznawania jej wzorów, wykonywania funkcji, poprzez które grupa trwa i rozwija się* (Szczepański J., 1972: 260).

A więc każda grupa określa:

1) wzór fizyczny członka tzn. jego wygląd zewnętrzny (od bardzo liberalnego jak na przykład wzór fizyczny studenta, do ściśle określonego jak wzór fizyczny policjanta, czy księdza);

2) wzór moralny członka, czyli zespół cech moralnych, jakie członek powinien przejawiać w swoim postępowaniu;

3) funkcje członków czyli zakres czynności wykonywanych dla utrzymania ciągłości życia grupy i dla jej rozwoju. Każdy członek grupy poprzez swoją aktywność podtrzymuje trwanie i rozwój grupy. Do funkcji członka danej grupy należy także okazywanie gotowości do podjęcia się części zadań, okazywanie postaw zainteresowania, obrona interesów grupy, obrona jej prestiżu oraz zwalczanie przejawów szkodzących grupie zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz;

4) zadania grupy, czyli ustalone i świadomie zdefiniowane stany rzeczy i zjawiska, które grupa jako całość chce osiągnąć. Zadania te zawsze są ustalone intencjonalnie, określone statutem lub inną formą porozumienia między członkami. Jak podkreśla Szczepański, zadanie grupy jest czymś innym, niż sumą funkcji spełnianych przez poszczególnych członków (Szczepański J., 1972: 266). Realizacja zadania grupy nadaje członkom poczucie sensu istnienia grupy, poczucie własnej ważności i poczucie zadowolenia z przyczyniania się do ważnego dzieła.

Należy wspomnieć, że wysoką efektywność działania grupy można osiągnąć przez zwartą organizację, surową dyscyplinę (np. wojsko), wytworzenie

poczucia misji i rozbudzenia emocjonalnego fanatyzmu (np. sekty mistycyzujące), wystąpienie zagrożenia zewnętrznego (np. w czasie wojny), działania przywódców charyzmatycznych umiejących narzucić swoją wizję roli spełnianej przez grupę (np. założyciele Amway) lub też przez łączne działania tych wszystkich czynników. Efektywność oraz siła grupy proporcjonalna jest do wymagań stawianych jej członkom. Grupy wymagające od swoich członków podporządkowania im wszystkich interesów życiowych i żądające nawet ofiary życia dla realizacji zadań grupy są silne i zdolne do osiągania szeroko zakreślonych celów (Szczepański J., 1972: 271).

Każda grupa ma swoją strukturę czyli budowę tzn. taki sposób ułożenia elementów składowych, aby mogły one wykonywać swoje funkcje, tak aby grupa jako całość mogła trwać i rozwijać się. Struktura Amway Corporation omówiona zostanie w dalszej części książki.

Reasumując rozważania na temat Amway jako grupy społecznej należy zastanowić się jakiego rodzaju grupę stanowią dystrybutorzy Amway Corporation. Rozpoczniemy od najczęściej spotykanego podziału tj. na grupy małe i duże. Jak pisze Szczepański, grupy małe posiadają strukturę prostą, to znaczy, że złożone są wyłącznie z kilku członków i nie posiadają żadnych podgrup. Grupy duże natomiast są to takie grupy, które nie wchodzą już jako części składowe do jeszcze większych grup, chociaż mogą wchodzić w skład większych zbiorowości innych typów. Innym wyróżnianym w literaturze rodzajem grupy jest grupa celowa. Jest to grupa, która została *zorganizowana planowo dla realizacji jednego tylko celu lub jednej grupy celów i w której istnieje tyko więź sformalizowana ze względu na osiągnięcie danego celu. Więź osobista i uczuciowa jeżeli powstaje, to w kręgach nieformalnych i jest eliminowana ze stosunków służbowych* (Szczepański J., 1972: 341–342). Amway, ze swoją rozbudowaną, ponadnarodową strukturą sieciową, naszym zdaniem można zaliczyć do dużych grup celowych, opartych na więziach zarówno osobistych jak i rzeczowych. Rozpatrując omawianą organizację jako rodzaj grupy społecznej należy wspomnieć, że Amway to także inkluzywna grupa kulturowa, tworzona na podstawie wspólnych wartości kulturalnych i organizacyjnych.

Można powiedzieć, że struktura społeczna jest heterogeniczna i przeniknięta różnorodnymi sprzecznościami, a ludzie stają wobec przeróżnych dylematów, decyzji i wyborów. Na całość struktury społecznej wyodrębnionej z otoczenia składają się elementy, które spełniają określone funkcje wobec siebie i wobec całości, są powiązane ze sobą według określonych zasad przyporządkowania. Przechodząc do dalszych rozważań pamiętać należy, że na Amway spojrzeć także można, jako na organizację formalną działającą w biznesie.

Jednym z typów struktury społecznej, który jest dla nas szczególnie ważny, jest sieć.

Pojęcie *networku* (sieci) używane jest w różnych dziedzinach:

1) w informatyce – dla określenia *internetu* czyli sieci komputerowej,

2) w ekonomii – dla określenia sieci sprzedaży,

3) w socjologii – jako sieć społecznych powiązań w obrębie danej zbiorowości.

W społecznej analizie sieciowej *social network analysis* (czyli sieciowym podejściu do wyjaśnienia zjawisk społecznych) według Johna Scotta można wyróżnić trzy główne podejścia:

1) podejście socjometryczne, w którym powstaje wiele nowych technicznych pomysłów, jak posługiwać się socjogramami, jak je tworzyć i dla jakich celów mogą być one wykorzystane;

2) podejście „klik" (*cligues*), które zaproponowali w latach 30. badacze z Harwardu. Wykorzystali oni model interpersonalnych reakcji dla stworzenia teorii kliki;

3) podejście reprezentowane przez manchesterskich antropologów, którzy zbudowali tezę o wzajemnych relacjach międzyludzkich na podstawie badań nad strukturą relacji pomiędzy ludźmi żyjącymi w plemionach i ludźmi żyjącymi w mieście (Scott J., 1991: 9).

Koncepcja sieciowa jest stosunkowo nowa w socjologii i w szczególności wykorzystywana jest w badaniach nad strukturą społeczną układów lokalnych. Sieć tworzą tutaj kontakty społeczne, w związku z tym badana jest rozległość, intensywność i treść społecznych kontaktów (zob. Fischer C. S., 1977). Jak mówi L. Stoneall analiza sieciowa sprawdza bardziej naturę powiązań pomiędzy ludźmi aniżeli to, co jest w ich umysłach (Stoneall L., 1983: 213).

Dla Michella sieć to specyficzny zbiór powiązań, w obrębie określonej zbiorowości osób, charakteryzujący się tą dodatkową właściwością, że powiązania te jako pewna całość, mogą być użyte do interpretacji społecznych zachowań jednostek w nie uwikłanych (Mitchell J. C., 1969: 2).

Zwolennicy perspektywy sieciowej przyjmują założenie o istnieniu granic sieci, ale nie twierdzą, że całości społeczne mają ściśle grupowy i trwały charakter (Starosta P., 1995: 156).

Teoria sieciowa (*network theory*) posiada szczególne zastosowanie w trzech dziedzinach badań socjologicznych. Pierwszym jest socjologia rynku i procesów ekonomicznych. Drugim socjologia władzy. Trzecim socjologia zbiorowości terytorialnej.

Podstawową jednostką badania według założeń teorii sieciowej jest jednostka bądź grupa społeczna, która to jednostka jest aktorem działającym ze wszystkimi swoimi cechami zarówno pozytywnymi jak i negatywnymi. Jednostka wchodzi w relacje społeczne z innymi osobami. Zadaniem analizy sieciowej jest ustalenie z kim dana osoba utrzymuje kontakt, jak długo te kontakty są podtrzymywane, jaka jest gęstość tych kontaktów, jakie jest ich społeczne podłoże oraz jakie relacje społeczne powstają w wyniku utrzymywania tych kontaktów. Całość tych kontaktów definiowana jest jako sieć, w której jednostka ma prawo wyboru i w jej ramach podlega presji wzajemnych zobowiązań. Sieć jest struktu-

rą niesformalizowaną. W Amway znaczenie sieci nabiera innego wymiaru. Staje się ona sformalizowaną strukturą pozwalającą na sprawne funkcjonowanie nowego typu biznesu jakim jest *network marketing*.

Głównym twierdzeniem teoretyków sieci jest pogląd, że struktura społeczna jest siatką powiązań różnych aktorów. Powstają w ten sposób siły społeczne, które z czasem się autonomizują i zaczynają w sposób aktywny oddziaływać na indywidualnego aktora.

Socjologowie analizujący rynek z perspektywy teorii sieci formułują tezę, że dynamika kapitalizmu jest ciągłą walką o monopolizację rynku. Zdaniem H. White'a, współczesny rynek tworzy „kliki producentów", którzy nieustannie poszukują miejsca, jakiejś dziedziny, w obrębie której nie trzeba byłoby współzawodniczyć. Najlepszą do tego metodą, pisze dalej White, jest jednoczenie się potencjalnych konkurentów w jedną sieć, która wprowadza na rynek minimalny produkt wraz z minimalnymi cenami.

Amway jako organizacja handlowa stanowi sieć jednostek (niezależnych przedsiębiorców) – podmiotów o różnych cechach, których łączą kontakty społeczne określane poprzez ideogram działalności całej firmy. Aby analizować Amway w kategoriach podejścia sieciowego należy ten charakterystyczny system dystrybucji towarów i usług postrzegać w kategoriach ekonomicznych nie zapominając o roli powiązań jednostek w interpretacji ich zachowań. Jak łatwo zauważyć bliskie nam jest definicyjne ujęcie sieci przez Mitchella.

2.2. Ewolucja koncepcji marketingu bezpośredniego

Jak przeczytać możemy na stronie Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej: *Historia sprzedaży bezpośredniej sięga czasów pierwszych cywilizacji – Egiptu, Syrii czy Babilonii. Początki handlu oparte były na sprzedaży bezpośredniej. W średniowieczu rozwój handlu był zasługą właśnie sprzedawców bezpośrednich. Jednak przechodząc do czasów bardziej współczesnych, ten kanał dystrybucji rozwijał się intensywnie zwłaszcza w Ameryce w XVIII i XIX w. dzięki przybywającym na te tereny emigrantom. Młody kraj, z powoli rozwijającą się infrastrukturą, zwłaszcza na obrzeżach młodej Ameryki, sprzyjał sprzedaży bezpośredniej. Ta forma handlu kontynuowała swój rozwój pod koniec XIX w. i na początku XX w.* (http://www.pssb.pl/pssb/sb/).

Badania nad marketingiem rozpoczęto w latach 20. XX w. (zob. Dietl J., 1985). Bezpośrednią przyczyną zainteresowania marketingiem był rozwój masowej produkcji i masowej konsumpcji będącej częścią składową procesu gospodarczego. W literaturze znaleźć można wiele definicji i interpretacji terminu „marketing". Słowo to pochodzi od angielskiego słowa *market* co oznacza rynek i trudno przetłumaczalne jest na język polski. W wersji oryginalnej występuje

także w literaturze wielu innych krajów (Altkorn J., 1997: 19). Rozróżnienie definicyjne stało się przedmiotem wielu prac między innymi takich autorów jak: Ph. Kotler, B. Gregor, T. Ambler, T. Sztucki oraz J. Otto. Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu definiuje marketing jako *proces planowania i urzeczywistnienia koncepcji cen, promocji oraz dystrybucji idei, dóbr i usług w celu doprowadzenia do wymiany, która satysfakcjonować będzie zarówno jednostki jak i organizacje* (Bennett P. D., 1988: 115). R. McKenna w jednym ze swoich artykułów, zatytułowanym *Marketing is Everything* stawia tezę, że marketing jest czymś wszechobecnym w każdej dziedzinie życia. Jak wskazuje tytuł wszystko jest marketingiem (R. McKenna, 1991: 83). Leksykon marketingu wyróżnia sześć działań, które mieszczą się pod zbiorczym określeniem „marketing”:

1. Rozpoznawanie potrzeb aktualnych i przyszłych konsumentów (centralną częścią każdej definicji marketingu jest nacisk na zaspokojenie wymagań konsumenta.
2. Określenie najlepszej strategii dla produktu.
3. Zapewnienie efektywnej dystrybucji produktów.
4. Informowanie konsumentów o istnieniu produktów i przekonywanie ich, aby je kupowali.
5. Określenie cen, po jakich produkty powinny być sprzedawane.
6. Zapewnienie właściwej jakości obsługi po sprzedaży (zob. *Leksykon*..., 1997).

Tabela 2.1

Zasadnicze różnice pomiędzy sprzedażą a marketingiem

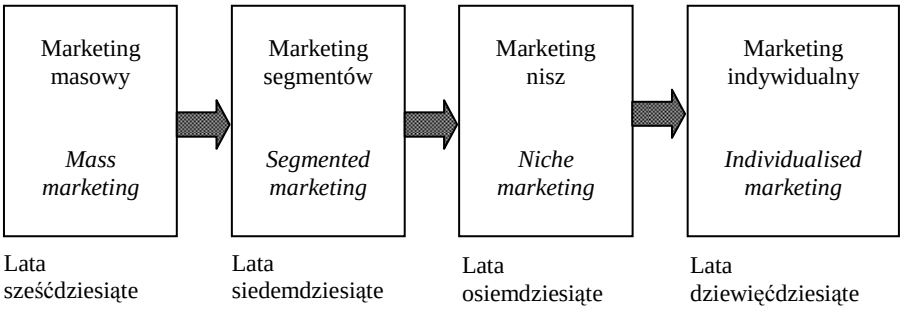
Sprzedaż	Marketing
Nacisk w działaniu skierowany jest na produkt	Nacisk w działaniu skierowany jest na preferencje klientów
Firma najpierw wytwarza produkt, a następnie kalkuluje, jak go sprzedać	Firma najpierw określa potrzeby klienta, a następnie ustala, jak wytworzyć i dostarczyć produkt zaspokajający te potrzeby
Zarządzanie zorientowane jest na osiągnięcie pożądanej wielkości sprzedaży	Zarządzanie zorientowane jest na osiągnięcie zysku
Planowanie jest krótkoterminowe, w kategoriach aktualnego produktu i rynku	Planowanie jest długoterminowe, w kategoriach rozwoju nowego produktu, jutrzejszego rynku i przyszłego wzrostu
Koncentruje się na potrzebach sprzedawcy	Koncentruje się na potrzebach klienta

Źródło: W. J. Stanton, M. J. Etzel, B. J. Walker, *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill Inc., 1992, s. 6, [za:] J. Otto, *Marketing bezpośredni, czyli jak zaprzyjaźnić się z klientem*, Businessman Book, Warszawa 1994, s. 10.

W potocznym rozumieniu, przez wiele osób marketing utożsamiany jest z handlem lub samą sprzedażą. Zasadnicze różnice pomiędzy sprzedażą a marketingiem przedstawione są w tab. 2.1.

W XX w. pojawiały się różne orientacje marketingowe. *Lata sześćdziesiąte to lata rynku jednolitego, na którym króluje reklama masowa i stosujący ją tzw. marketing masowy. W latach siedemdziesiątych rynek masowy zaczyna się różnicować, zostaje podzielony na mniejsze części zwane segmentami, które posiadają wspólne cechy. Proces rozdrabniania się rynku na coraz mniejsze, różnicujące się między sobą części utrwala się w latach osiemdziesiątych. Rynek dzieli się na niewielkie liczebnie nisze, często o nietypowych, rzadko spotykanych potrzebach. Trendy dywersyfikacji rynku i dalszego jego rozdrobnienia mają miejsce w latach dziewięćdziesiątych i trwają do dziś* (Otto J., 1994: 13).

Marketing indywidualny (bezpośredni), który swoją ekspansję zaczął przeżywać w latach 80. jest bardzo osobistą formą marketingu, *zmierzającą do rozpoznania i obsługi wyselekcjonowanych klientów, których indywidualne profile są znane firmie. Polega na nawiązaniu bezpośredniego kontaktu z klientem, dla którego planowane są indywidualne działania marketingowe* (Otto J., 1994: 14). Typy marketingu, które zdeterminowane są różnicowaniem się rynku przedstawia rys. 2.1.



Rys. 2.1. Typy marketingu zdeterminowane różnicowaniem się rynku

Ź r ó d ł o: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Zeszyty Naukowe Nr 830, Politechnika Łódzka, Łódź 1999, s. 51.

Marketing bezpośredni przeszedł długą drogę, aż został zdefiniowany i zaakceptowany. Ewolucja marketingu indywidualnego oznacza powrót do początków marketingu w ogóle. Można powiedzieć, że marketing obecnie zakreślił pełne koło. Jeszcze pod koniec XVIII w. większość związków pomiędzy klientem a producentem była oparta na bezpośrednich stycznościach. Krawiec szył na zamówienie i według wymiarów konkretnej osoby. Kowal podkuwał konkretnego konia itd. Dzięki temu producent posiadał wiedzę na temat indywidualnych

wymagań konsumentów. Powstawała więź społeczna oparta zarówno na relacjach rzeczowych jak i osobistych.

Współcześnie, co może stać się cechą marketingu XXI w., pojawia się nazwa marketingu radykalnego, który swym obszarem znaczeniowym obejmować ma marketing bezpośredni. Marketing radykalny charakteryzuje się trzema podstawowymi elementami. Po pierwsze więź z konsumentem oparta *jest na wspólnym szacunku i cieple. Po drugie, marketing wywrotowy* (radykalny – przypis autora) *zakłada działanie długoterminowe. Takie podejście wpływa na troskliwy ton komunikacji z konsumentem i bezwzględne przywiązanie do doskonałej jakości produktu. Po trzecie, większość niekonwencjonalnych marketingowców dysponuje ograniczonymi środkami. Na pierwszy rzut oka nie wydaje się to korzystne. Jednak niezwykła energia, płynąca z dogłębnej znajomości konsumenta oraz długoterminowego zaangażowania, połączona z ograniczeniami rodzi coś magicznego – przełomową innowację* (Hill S., Riekin G., 2000: 15–16). Zastanowić się należy czy marketing bezpośredni zaliczymy do tradycyjnego podejścia do marketingu, czy nie. Uwzględniając fakt ewolucji, można stwierdzić, że marketing bezpośredni jest najbardziej tradycyjną formą marketingu. Obecnie jednak staje się on radykalnym i różnym od tradycyjnego podejścia do marketingu. S. Hill i G. Riekin tak oto przedstawiają różnice pomiędzy marketingiem tradycyjnym a radykalnym (wywrotowym): *Wywrotowy marketing różni się od postawy tradycyjnej wizją rynku oraz stosowanymi (lub nie stosowanymi) technikami i ogólnym nastawieniem. Radykalnego marketingowca charakteryzuje głęboki sceptycyzm w stosunku do większości badań rynkowych, w jego firmie funkcję szefa marketingu sprawuje dyrektor naczelny, sam zaś dział marketingu jest niewielki, a pracują w nim wyjątkowi zapaleńcy. Plan marketingowy opiera się przede wszystkim na komunikacji z „szeregowym" konsumentem, reklama zaś jest używana w niezwykle selektywny sposób – przyjmuje postać krótkich, mocnych i perfekcyjnie ukierunkowanych uderzeń, cechujących się chirurgiczną precyzją* (Hill S., Riekin G., 2000: 14). Uwzględniając powyższe rozróżnienie można stwierdzić, że firma Amway jest firmą działającą zgodnie z definicją marketingu bezpośredniego i radykalnego zarazem.

2.3. Marketing sieciowy, definicja, różnice w sposobie dystrybucji towarów

Zdefiniowane zostały już oba człony wyrażenia marketing sieciowy. Przypomnijmy, że przez marketing rozumiemy proces planowania i urzeczywistnienia koncepcji cen, promocji oraz dystrybucji idei, dóbr i usług w celu doprowadzenia do wymiany, która satysfakcjonować będzie zarówno jednostki jak i organizacje, przyjmując jednocześnie tezę R. McKenna, że wszystko może być

marketingiem. Przez sieć natomiast rozumiemy specyficzny zbiór powiązań, w obrębie określonej grupy charakteryzujący się tą dodatkową właściwością, że powiązania te jako pewna całość mogą być użyte do interpretacji społecznych zachowań jednostek w nie uwikłanych oraz mogą określać rodzaj i cel działania grupy.

W żadnym renomowanym słowniku, w tym ekonomicznym, nie znajduje się definicja marketingu sieciowego (*network marketing*), który w literaturze utożsamiany jest z marketingiem bezpośrednim (*direct marketing*) oraz marketingiem wielopoziomowym, w skrócie MWP (*multi level marketing* – MLM). W publikowanych w Wielkiej Brytanii raportach gospodarczych tzw. *Key Note Report* w 1987 r. opublikowano następującą definicję: *marketing bezpośredni jest procesem sprzedaży dóbr i usług do klientów z pominięciem sklepów bądź innych miejsc zbytu, do których klienci mają dostęp* (cyt. za: Otto J., 1999: 359). Jak łatwo zauważyć definicja ta ogranicza MLM jedynie do sprzedaży. Inna definicja mówi, że *marketing bezpośredni to najkrótszy kanał dystrybucyjny, umożliwiający producentowi bezpośredni kontakt z konsumentem* (*Leksykon...*, 1997: 98). Za główne formy tego rodzaju dystrybucji uważa się sprzedaż wysyłkową, telefoniczną i komputerową. Szersza definicja marketingu bezpośredniego sformułowana została przez Direct Marketing Association. Według niej *marketing bezpośredni jest marketingowym systemem wzajemnego oddziaływania, który używa jednego lub wielu środków reklamy aby spowodować mierzalną odpowiedź i/lub transakcję w każdym miejscu* (cyt. za: Otto J., 1999: 360). W tym ujęciu zawiera się inna definicja mówiąca, że *network marketingu* jest to *sprzedaż produktów i usług klientom w ich prywatnych domach lub miejscach pracy, prowadzona przez indywidualnych sprzedawców* (Szajna J., 1994: 54). Polskie Stowarzyszenie Sprzedaży Bezpośredniej definiuje sprzedaż bezpośrednią jako (…) *oferowanie towarów i usług bezpośrednio konsumentom, na zasadach kontaktów indywidualnych, zazwyczaj w domu klienta, miejscu pracy lub w innych miejscach, poza stałymi punktami sprzedaży detalicznej. Jest formą sprzedaży detalicznej poza siecią sklepową. Sprzedaż bezpośrednia wymaga osobistej prezentacji produktu i udzielenia stosownych wyjaśnień* (http://www.pssb.pl/pssb/sb/). Można stwierdzić, że wszystkie te definicje zawierają dwa istotne komponenty. Po pierwsze marketing sieciowy opisany jest jako system oparty na procesie wzajemnych oddziaływań sprzedawcy i klienta. Po drugie transakcja dokonywana jest w każdym miejscu. Oznacza to, że klient nie musi zrobić żadnego wysiłku w celu zakupienia pożądanego produktu. To produkt znajduje klienta, a nie odwrotnie.

Najmłodszą i naszym zdaniem najbardziej trafną definicję prezentuje Richard Poe, redaktor magazynu *Sukces*. Według niego *każdy rodzaj marketingu, który pozwala niezależnym reprezentantom handlowym rekrutować innych reprezentantów handlowych i mieć prowizję z ich sprzedaży nazywamy marketingiem sieciowym* (Poe R., 1998: 8). Definicja ta zawiera dwa inne ważne elemen-

ty. Mówi o tym, że każdy z dystrybutorów jest niezależny, a jego praca polega nie tylko na sprzedaży, ale również na rekrutowaniu nowych dystrybutorów. Drugi istotny składnik ukazuje złożoność systemu marketingu wielopoziomowego oraz mówi, że dystrybutorzy zarabiają dzięki pracy własnej i osób będących w ich organizacji.

Marketing sieciowy, utożsamiać można z marketingiem wielopoziomowym, który najczęściej definiuje się jako *sposób sprzedawania produktów bezpośrednio konsumentowi, poprzez sieć niezależnych dystrybutorów zbudowaną na zasadzie sukcesywnego sponsorowania, w którym wynagrodzenie składa się z marży pochodzącej ze sprzedaży detalicznej i hurtowej oraz premii, której podstawą jest obrót grupy* (sieci) *zbudowanej przez danego dystrybutora* (Dewandre P., Mahieu C., 1996: 54). To szerokie określenie nie tylko definiuje MWP, ale także pokazuje idee i zasady działania tego rodzaju marketingu. Marketing sieciowy różni się od marketingu wielopoziomowego ograniczeniem rozwoju organizacji tworzonej przez dystrybutora. Oznacza to, że ilość poziomów, z których można czerpać prowizje w marketingu poziomowym może być ograniczona od jednego do nieskończonej liczby poziomów. Z tego wynika, że marketing sieciowy może być marketingiem jedno, dwu... lub wielopoziomowym. Ten ostatni można utożsamiać z *network marketingiem*. Gdyby sklasyfikować omawiane definicje można powiedzieć, że marketing bezpośredni jest najszerszą zakresowo definicją i obejmuje marketing sieciowy, który z kolei może obejmować marketing poziomowy. Dla uproszczenia w dalszej części definicje te będą utożsamiane ze sobą, a określenia stosowane zamiennie. Jednakże pamiętać należy, że organizacja Amway jest organizacją wielopoziomowego marketingu sieciowego.

W tym miejscu rodzi się pytanie jak rozpoznać marketing sieciowy od często używanego określenia piramida? Piramida jest oszustwem finansowym. Francuski minister do spraw kontaktów z Parlamentem, Pascal Clement, podczas debaty nad pojęciem ustawy dotyczącej marketingu wielopoziomowego w 1995 r. powiedział: *Marketing wielopoziomowy, tak!, Sprzedaż piramidalna, nie!* (Dewandre P., Mahieu C., 1996: 45).

Piramida wymyślona została przez amerykanina Charlesa Ponzego. W Polsce najbardziej znana jest pod postacią „łańcuszka świętego Antoniego", który był bardzo popularną formą zabawy w latach 80. Szacuje się, że w „grze" polegającej na dopisywaniu do istniejącej listy swojego nazwiska i przekazywaniu określonej sumy pieniędzy pierwszemu z listy, wzięło udział około 10 milionów Polaków. Taką piramidą była również Bezpieczna Kasa Oszczędności Lecha Grobelnego. Najkrócej mówiąc piramidą jest przedsięwzięcie, w którym ryzykuje się stratą finansową (często dużą). Pieniądze nie pochodzą ze sprzedaży produktów a z wciągania w sieć osób. Cały system obiecuje nierealnie wielkie korzyści finansowe bez wysiłku ze strony zainteresowanej osoby.

W marketingu sieciowym obowiązuje zasada, że inwestycja potrzebna na rozpoczęcie działalności jest niewielka. Można otrzymać zwrot wpłaconych pieniędzy, kiedy rezygnuje się z działalności na rzecz marketingu sieciowego. Zwrócić też można każdy zakupiony towar w ciągu trzech miesięcy od chwili jego nabycia, nawet w znacznym stopniu zużyty. Zysk jaki otrzymuje uczestnik *networku* jest premią z obrotu grupy, a nie za samo wprowadzenie nowej osoby. Poza tym sukces można osiągnąć tylko i wyłącznie dzięki pracy własnej i wysiłkowi włożonemu w tworzenie biznesu (por. Mac J. S., 1998: 180–185).

Dystrybucja towarów za pośrednictwem sprzedaży *person to person* nie jest wymysłem XX w. Korzeniami sięga ona czasów, gdy na terenie Europy i Stanów Zjednoczonych rozpowszechniony był handel obwoźny. Pierwsze firmy uprawiające sprzedaż bezpośrednią pojawiły się w Stanach Zjednoczonych w XIX w. Pomimo, że nie był to *sensu stricte* handel sieciowy, to był to pierwszy krok prowadzący do rozwoju marketingu wielopoziomowego.

Kolejnym krokiem w rozwoju MLM (marketingu wielopoziomowego) było powstanie firm wysyłkowych. W latach 30. XX w. rozpoczęły działalność firmy stosujące marketing sieciowy, w którym dystrybutor nie tylko sprzedaje produkty konsumentom, ale wprowadza do biznesu nowych dystrybutorów przez tzw. sponsorowanie i czerpie z tego zyski. Pierwsza sprzedaż w systemie sieciowym odbyła się w 1885 r. kiedy to wydawnictwo z Nashville, Tennessee, sprzedawało tą właśnie metodą Biblię.

Jednak za pioniera tej formy marketingu uznawana jest firma California Vitamins, która powstała w 1934 r. W 1940 r. powstały kolejno: Stanley Home Products, nowojorska firma sprzedająca artykuły wyposażenia domowego oraz Nutralite Food Supplement Corporation, kalifornijska firma sprzedająca odżywki i preparaty witaminowe. *Firmę tą założył Carl Rehnborg, amerykański przedsiębiorca skandynawskiego pochodzenia, który w latach dwudziestych prowadził interesy w Chinach. Podczas wojny domowej znalazł się w obozie dla internowanych cudzoziemców, gdzie aby nie umrzeć z głodu – kombinował potrawy ze wszystkiego, co rosło oraz z kości zwierzęcych. Po powrocie do USA, przełożył to na język laboratoryjnych receptur* (Mac J. S., 1998: 100). To właśnie do tej firmy przystąpili Rich DeVos i Jay Van Andel tworząc własną, liczącą dwieście osób sieć. A w 1959 r. założyli własną tego typu firmę nazywając ją American Way Association, czyli Amway.

Jak pisze Poe marketing sieciowy dopiero wyłania się z ciężkich pionierskich dni. Od początku swego istnienia przechodził trzy kolejne fazy. Firma Amway będąca pierwszą firmą tego typu na świecie wyznaczała fazy w rozwoju marketingu sieciowego w ogóle. Pierwsza faza trwała 20 lat i skończyła się w 1979 r., kiedy Federalna Komisja Handlowa ustanowiła i ogłosiła, że przedsiębiorstwo Amway jest legalnym biznesem, a nie oszukańczym systemem piramidalnym. Rozpoczęła się wtedy druga faza rozwoju MLM. W tym czasie dystrybutorzy tego rodzaju firm musieli zdawać się wyłącznie na swoje osobiste

zdolności i umiejętności. Musieli w większości sami magazynować produkty, wypełniać formularze zamówień, szukać nowych członków, odpowiadać na telefony swoich zdeprymowanych dystrybutorów oraz prowadzić otwarte zebrania w hotelach. Trzecia faza zwana trzecią falą zmieniła to wszystko przede wszystkim za pomocą techniki. Niezależni przedsiębiorcy mają możliwość korzystania z komputerów znajdujących się w firmach. Zamówienia wypełniają przez telefon. Poczta głosowa pozwala im na selekcjonowanie, segregowanie i wysyłanie wiadomości raz nagranej do kilku niezależnych przedsiębiorców jednocześnie. Rozmowę z potencjalnym uczestnikiem, dzięki rozmowie telefonicznej we troje, poprowadzi lider. Zamiast godzinami opowiadać o sposobie sprzedaży, niezależny przedsiębiorca pożyczyć może nowo zainteresowanemu prospektowi kasetę wideo. Zamiast denerwować się przed wystąpieniem w hotelu, niezależny przedsiębiorca zaprosić może swoich podopiecznych do domu aby wysłuchali programu transmitowanego satelitarnie. To wszystko sprawiło, że marketing sieciowy lat 90. stał się łatwiejszy i prostszy. James Dale Davidson (doradca G. Busha i B. Clintona) oraz Lord William Rees-Mogg (członek Brytyjskiej Izby Lordów i były redaktor magazynu *Times*) w swojej książce pod tytułem: *The Great Reckoning: Protect Yourself in the Coming Depression* przepowiedzieli, że lata 90. pozostaną w pamięci jako dekada Amway. Pisali oni, że *rodzajem interesu, który prosperuje w ciężkich czasach jest zwykły prosty biznes prowadzony u siebie w domu* (cyt. za: Poe R., 1998: 26). Wydaje się, że mieli oni rację, gdyż do chwili obecnej największy swój rozwój i sukces finansowy Amway przeżywał właśnie w latach 90. Obecnie sprzedaż produktów odbywa się głównie za pośrednictwem Internetu. Na początku XXI w. wszystkie firmy sprzedaży bezpośredniej założyły swoje strony internetowe, za pomocą których można dokonywać zamówień produktów. Tym samym sprzedaż sieciowa rozpoczęła nowy rozdział w swojej historii.

Na koniec przyjrzyjmy się różnicom w sposobie dystrybucji towarów występującym pomiędzy marketingiem tradycyjnym a marketingiem sieciowym. Według J. Szajny (1994) system marketingu bezpośredniego różni się od pozostałych sposobów dystrybucji towarów i usług w każdym z trzech podstawowych elementów:

1) konstrukcją siły sprzedaży,
2) podziałem zysków,
3) metodą sprzedaży.

Jeśli chodzi o konstrukcję siły sprzedaży, to najistotniejszą różnicą pomiędzy klasycznym handlem a MLM jest to, że wiele kategorii pracowniczych (sprzedawcy, agenci, fabryki, hurtownicy, sklepy detaliczne) zastępuje tu jedna kategoria niezależnych przedsiębiorców (dystrybutorów). Zaopatrują się oni w produkty bezpośrednio u producenta, stając się jednocześnie ich konsumentami oraz sprzedawcami. Z podwójną rolą konsumenta i sprzedawcy wiąże się gratyfikacja. Niezależny przedsiębiorca zarabia na marży jaką uzyskuje z tytułu

ceny detalicznej zgodnej z cenami sprzedaży artykułu. Każdy niezależny przedsiębiorca kupuje produkty o wartości około 30% niższej od ceny detalicznej. Nie mniej istotne jest wytworzenie roli w jaką musi wejść przedsiębiorca chcący odnieść sukces finansowy – propagatora *networku* i osoby rozszerzającej sieć. W klasycznym biznesie, sprzedawców obowiązują przepisy umowy o pracę. Są oni w stosunku podporządkowania wobec pracodawcy. W *network marketingu* dystrybutorzy są niezależnymi sprzedawcami, bezpośrednio kooperującymi z innymi niezależnymi przedsiębiorcami na zasadzie partnerstwa. Traktują swoją działalność jako *small business*, a formalnie są współpracownikami sieci firmy. Jak twierdzą założyciele Amway, sekretem siły sprzedaży jest to, że firma marketingu wielopoziomowego wchodząca na rynek najpierw znajduje odpowiednich ludzi w głównych regionach krajów i uczy ich wszystkiego o produktach i sposobie sprzedaży, a później pozwala im tworzyć sieć i efektywnie sprzedawać. Przedstawiciele firmy, głównie organizatorzy sieci w danym kraju asystują i pomagają w sponsorowaniu i rozbudowaniu sieci. Organizują szkolenia, treningi i seminaria dla najlepszych oraz uczą demonstracji produktów i pozyskiwania nowych członków – dystrybutorów. Niezależni dystrybutorzy aby odnieść sukces, a więc zarabiać tyle żeby móc spełnić swoje tzw. „marzenia", muszą zachowywać się według ściśle określonych zasad, zarówno gdy występują w roli sprzedawcy produktów, jak i osoby pozyskującej nowych członków.

Wszystkich niezależnych przedsiębiorców obowiązuje na spotkaniach z potencjalnymi klientami nienaganne zachowanie i strój biznesmena. Szczególną rolę w nawiązaniu kontaktów celem pozyskania klienta i nowych dystrybutorów sieci odgrywa zaproszenie. Temu zagadnieniu poświęcone są specjalnie nagrane przez założycieli i wieloletnich dystrybutorów Amway kasety i płyty. Najczęściej preferowaną formą zaproszenia jest zaproszenie przez telefon, które nie może trwać dłużej niż 2 minuty. Preferowany jest zwięzły i konkretny sposób wypowiedzi, w którym przekazywane są najważniejsze informacje, dotyczące miejsca i godziny spotkania. Zarówno na spotkaniach wstępnych, jak i na późniejszych szkoleniach stosuje się techniki psychologiczne, takie jak „wizualizacja". Uczestnicy spotkań odwołują się do swoich wyobrażeń i marzeń, pozyskując w ten sposób energię do pracy. Prowadzący spotkania odwołują się do emocji uczestników. Niezależni przedsiębiorcy uczeni są asertywności, aby mogli skuteczniej sprzedawać. Celem stosowania takich technik psychologicznych jest zachęcenie do współpracy jak największej liczby osób. Aurę tajemniczości na spotkaniach stosuje się po to, aby wzbudzić ciekawość i bez konieczności udzielania odpowiedzi na pytania, przedstawić argumentację na rzecz opłacalności zajęcia. Wytworzenie atmosfery ciekawości zachęca do słuchania mówcy. Z kolei cisza jaka w tym momencie się wytwarza, blokuje aktywność uczestników. Często mówca stara się wytworzyć w uczestnikach spotkania pozytywny obraz samego siebie oraz pozytywne myślenie o wykonywanej pracy. Metoda ta, choć budzi wiele kontrowersji, może wydawać się słuszna, jeśli weźmie się pod

uwagę fakt, że tylko osoba, która ma wytworzony pozytywny obraz siebie może osiągnąć sukces. W Amway istnieją wzorce i reguły postępowania, które są ściśle przekazywane uczestnikom organizacji. Właściciele firm opracowali plan według którego należy działać, jeżeli chce się sprzedawać dużą ilość produktów, a tym samym więcej zarabiać. To powielanie wzorów i postępowanie według reguł ma za zadanie utrzymywać i scalać organizację typu *network*.

Drugą cechą, różniącą marketing sieciowy od tradycyjnego systemu handlu detalicznego, jest podział zysków. Jak wspomniane zostało wcześniej każdy z dystrybutorów, teoretycznie, to niezależna firma. Każdy jest dla siebie szefem. W konkretnej sieci każdy ma to samo zaplecze tzn. tą samą korporację, takie same produkty, taki sam plan marketingowy oraz system pomocy, nauki i zabezpieczeń. Każdy ma start niewymagający wiedzy i doświadczeń. Teoretycznie każdy ma szanse zarabiać tyle samo. Jak wynika z wywiadów przeprowadzonych z niezależnymi przedsiębiorcami Amway, większe pieniądze zarabiają ci, którzy całkowicie poświęcili się firmie, porzucając swoje zawody i poświęcając jej cały swój wolny czas. Tłumaczą oni, że rekompensatą za to jest urzeczywistnienie się ich marzeń. Przykładem może być kilka wypowiedzi respondentów:

(...) *Od kiedy porzuciłam swój zawód zarabiamy z mężem znacznie więcej, mogę bardziej zaangażować się w działalność na rzecz tego biznesu. Nic mnie nie rozprasza.*

(...) *Prawdziwe pieniądze zarabiają ci, którzy porzucili swoje zawody.*

(...) *Prawdą jest, że ciężko pracujemy, ale dzięki temu może nasze dzieci będą miały lepszą przyszłość. Poza tym gdyby nie Amway nie byłabym na Karaibach wraz z rodziną. Zawsze o tym marzyliśmy.*

Obiecywany przez firmę „minimalny czas pracy", określany przez samego niezależnego przedsiębiorcę, przy zajęciu się pracą na rzecz Amway nie daje możliwości pięcia się w hierarchii i zarobienia większej ilości pieniędzy. Jedynie całkowite oddanie siebie i swojego czasu oraz nieustanna praca, podobnie jak w innych biznesach, umożliwia osiągnięcie sukcesu. Wiele osób w ten sposób uzależnia się od pracy, stając się pracoholikami.

Specyfiką podziału zysków w *network marketingu* jest to, że dystrybutorzy, biorąc na siebie ciężar zakupów, demonstracji produktów, reklamy i sprzedaży, partycypują w zaoszczędzonej przez firmę kwocie, która w innych przedsiębiorstwach jest zachowana dla pośredników. *Network marketing* likwiduje ogniwa pośrednictwa w dystrybucji, a co za tym idzie obniża koszty z nią związane. Nie występują tutaj, jak to ma miejsce w klasycznym biznesie – hurtownicy i sklepy. Jedynymi kosztami w MLM są koszty związane z transportem i składowaniem towarów. *Novum* w tego rodzaju organizacji jest skrócenie łańcucha pośrednictwa do minimum.

Główną różnicą pomiędzy metodą sprzedaży w dystrybucji klasycznej a dystrybucji bezpośredniej jest układ klient – sprzedawca. W systemie konwencjonalnym konsument sam poszukuje sklepów szukając do nich drogi. W MLM

to dystrybutor szuka drogi do klienta. Nowością jest to, że każdy z dystrybutorów jest jednocześnie klientem w swoim własnym domu. Sam używa środków, które proponuje innym. Zwiększa to wiarygodność sprzedawcy. Jeżeli kupujący wie, że na przykład sąsiadka, która jest dystrybutorem firmy X, schudła ponieważ zażywała preparat odchudzający oferowany przez tą firmę, to sama chętniej kupi taki preparat. Poza tym układ klient–sprzedawca oparty jest na bezpośredniej komunikacji. Pozwala to na zweryfikowanie faktycznych potrzeb konsumenta. Niezależny przedsiębiorca staje się przyjacielem klienta. Interakcja wytworzona pomiędzy nimi przybiera długotrwały charakter i oparta jest na wzajemnym zaufaniu i lojalności. Powstające w ten sposób więzi mają charakter więzi osobistych.

Przedsiębiorstwa sprzedaży sieciowej posługiwać się mogą różnego rodzaju typami planów marketingowych. W praktyce wyróżniamy trzy główne typy planów to jest:

– etapowy z odrywaniem się grup,
– matrycowy,
– jednolity.

Pierwszy polega na tym, że do sieci wprowadzić można dowolną liczbę osób na dowolnej liczbie poziomów. Niezależny przedsiębiorca (dystrybutor A), w miarę rozwoju grupy, otrzymuje różnego rodzaju tytuły oraz korzystniejszą premię od obrotu grupy. Z chwilą gdy któryś z niezależnych przedsiębiorców (dystrybutor B) znajdujących się w sieci dystrybutora A osiągnie określony poziom (w Amway jest to 21%) odrywa się od jego grupy. Wówczas dystrybutor A nie otrzymuje już bezpośredniej prowizji ze sprzedaży produktów w grupie dystrybutora B, a otrzymuje tzw. premię kierowniczą, czyli niewielką prowizję z ogólnego obrotu każdej oderwanej grupy i jej całej organizacji. Plan ten daje nieograniczone możliwości zarobków.

Plan matrycowy ogranicza rozwój organizacji w głąb i wszerz. Ogranicza ilość poziomów, na których wypłacana jest prowizja oraz ilość osób, które można umieścić w pierwszej linii sponsorowania. W planie tym nie ma odrywania się grup.

Ostatni plan, tj. plan jednolity, ogranicza rozwój organizacji w głąb, ale pozwala na nieograniczony rozwój organizacji wszerz. Cechą różniącą go od pierwszego z omawianych planów jest to, że podobnie jak w planie matrycowym nie ma tu odrywania się grup (por. Poe R., 1998: 244–250).

Uogólniając można powiedzieć, że tworzenie się sieci sprzedaży w oparciu o określony plan marketingowy, skrócenie łańcucha sprzedaży, prowizje od obrotu grupy oraz system gratyfikacji są cechami, które są charakterystyczne tylko dla marketingu sieciowego.

Sprzedaż sieciowa jest rodzajem marketingu, w którym wykonując określony rodzaj pracy sięga się do sieci powiązań (najczęściej znajomych osób). Znaczy to, że bazuje się na istniejącej w społeczności strukturze sieciowej. Praca

nad tworzeniem sieci powiązań jest niezwykle ważną cechą biznesu rekrutacyjnego, pisał K. Konecki (1998: 36). Bardzo ważna jest także dla marketingu wielopoziomowego. Spotkania i rozmowy, również telefoniczne, pomagają w nawiązaniu długotrwałych relacji z aktualnymi i potencjalnymi klientami, które owocują w postaci nowych zamówień (zob. K. Konecki, 1998: 36). W marketingu wielopoziomowym korzyścią mogą być nie tylko zamówienia, ale także wprowadzenie klienta w sieć firmy. Co za tym idzie uzyskanie prowizji ze zmiany statusu naszego dotychczasowego klienta na niezależnego przedsiębiorcę.

Sprzedając produkty niezależni przedsiębiorcy korzystają się z sieci wzajemnych powiązań towarzyskich. Do współpracy z firmą zaprasza się osoby ze struktury społecznej. W Amway niezależni przedsiębiorcy tworzą tak zwaną „Listę osób które znam". Na liście tej wpisują nazwiska lub funkcje osób, które można zainteresować współpracą z firmą poprzez prowadzenie własnej działalności. Najczęściej są to osoby z najbliższego otoczenia niezależnego przedsiębiorcy tj. z bliskiej i dalszej rodziny, znajomi, przyjaciele, sąsiedzi, koledzy z pracy, szef, fryzjer, ekspedientka ze sklepu, w którym dystrybutor dokonuje codziennych zakupów, kosmetyczka, lekarz pierwszego kontaktu, nauczyciele dzieci dystrybutora, itd. Jak widać są to ludzie znajdujący się w bezpośrednim otoczeniu osoby uczestniczącej w organizacji marketingu wielopoziomowego. Osoby te tworzą sieć, w której funkcjonował i funkcjonuje niezależny przedsiębiorca.

Można zatem stwierdzić, że struktury sieciowe istniejące w społeczeństwie generują społeczną strukturę sieciową organizacji marketingu bezpośredniego (tutaj Amway). Inaczej mówiąc firma marketingu wielopoziomowego korzysta ze struktur sieciowych istniejących już w społeczeństwie. Korzystanie z sieci społeczności lokalnych może być korzystne zarówno dla organizacji marketingu bezpośredniego, jak i dla jednostek funkcjonujących w strukturach społecznych.

2.4. Marketing sieciowy w Polsce[1]

Sprzedaż bezpośrednia zaistniała w Polsce po 1989 r., czyli po przełomie politycznym i gospodarczym. W czasach socjalistycznych nie miała szans roz-

[1] Podrozdział napisany w oparciu o raport Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową dotyczący sprzedaży bezpośredniej (B. Wyżnikiewicz, M. Peterlik, *Sprzedaż bezpośrednia w Polsce w roku 2000*, Warszawa 2001 – materiały powielone, niepublikowane; B. Wyżnikiewicz, M. Peterlik, T. Kaczor, *Sprzedaż bezpośrednia w Polsce*, Warszawa 2000 – materiały powielone, niepublikowane, www.ibngr.edu.pl); badań przeprowadzonych przez CBOS w marcu 2000 i 2001 r. (*Opinie o sprzedaży bezpośredniej*. Niepublikowany raport z badań sondażowych dla Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej. Badanie przeprowadzono metodą sondażową w ramach projektu „omnibus" w okresie od 1 do 7 marca 2000 i 2001 r. oraz informacji prasowych zawartych na stronach internetowych Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej (www.pssb.polbox.pl z dnia 25 kwietnia 2001 r., 17 maja 2000 r. oraz 15 czerwca 2000 r. oraz http://www.pssb.pl/pssb/sb/ z 20 sierpnia 2009 r.)).

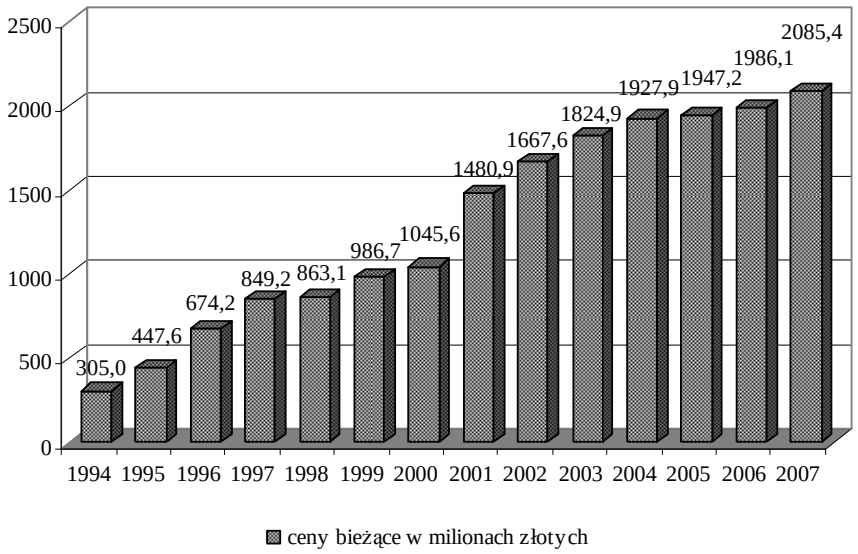
woju, ponieważ opiera się na działalności gospodarczej osób fizycznych. Sprzedaż bezpośrednia przeżywała szczyt popularności w Polsce w latach 90. Powodem mogła być atrakcyjność oferowanych towarów, nagłe bezrobocie oraz niskie koszty otworzenia własnego przedsiębiorstwa. Firmy zajmujące się sprzedażą bezpośrednią w tym czasie przekształciły się z działalności całkowicie nieznanej w formę handlu znaną i akceptowaną przez znaczną część społeczeństwa. Wizerunek sprzedaży bezpośredniej, początkowo bardzo korzystny, kojarzony z przedsiębiorczością w stylu zachodnim, stopniowo ulegał pogorszeniu, aby znów w obecnym stuleciu ulec stopniowej poprawie. Pozytywna zmiana *imagu* jest zasługą największych firm marketingu sieciowego, które to cały czas pracują nad poprawą swojego wizerunku (Avon, Oriflame, Amway). Wprowadzenie w życie w 1995 r. *Kodeksu Sprzedaży Bezpośredniej*, gwarantującego klientom przestrzeganie ich praw, nieraz w zakresie szerszym niż w przypadku tradycyjnych form sprzedaży, liczne działania marketingowe, promocyjne, a także reklama w mediach, przyczyniły się do tego, że sprzedaż bezpośrednia odbierana jest przez społeczeństwo coraz lepiej.

W Polsce w drodze sprzedaży bezpośredniej oferuje się głównie kosmetyki, środki czystości i produkty chemii gospodarczej, artykuły gospodarstwa domowego, dietetyczne odżywki, ale także odkurzacze, biżuterię, elementy ubioru oraz usługi telekomunikacyjne. W miarę rozwoju polskiej gospodarki i rosnącej konkurencji na rynku, towary oferowane przez sprzedawców bezpośrednich przestały mieć cechy wyjątkowości i mimo, że ich jakość nie spadła, to relatywnie stały się mniej atrakcyjne. Obecnie sprzedaż bezpośrednia zajmuje należne jej miejsce na rynku, jest uzupełnieniem oferty sklepowej, dającym konsumentowi większe możliwości dokonania najlepszego dla niego wyboru.

Stwierdzić należy, że do roku 2007 podtrzymany został trend wzrostowy w sprzedaży bezpośredniej w Polsce. Sprzedaż netto wszystkich przedsiębiorstw sprzedaży bezpośredniej na polskim rynku w roku 2007 to 2 miliardy 85 milionów złotych. Warto zauważyć, że największy rozwój sprzedaży bezpośredniej miał miejsce na przełomie wieków tj. w latach 1999–2001 – w 2000 r. aż o 33%. W roku 2000 wartość sprzedaży przekroczyła 1 miliard złotych i była ponad trzykrotnie większa niż w roku 1994. Ponad 80% rynku sprzedaży sieciowej w Polsce przypada na osiem największych podmiotów. Są to duże zagraniczne firmy, mające wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu tego typu działalności na całym świecie. Są to m. in.: AMC Alfa, Amway, Avon, Herbalife, Oriflame i Tupperware, Betterware, Mary Kay. Wszystkie te organizacje są członkami Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej. Łączna kwota podatków zapłaconych przez firmy z sektora sprzedaży bezpośredniej w 2007 r. wyniosła 104,53 miliona złotych, w tym 73,3% stanowiły płatności podatku VAT. Odnotowane nakłady inwestycyjne to ponad 11 milionów złotych. Na działalność szkoleniową badane firmy wydały około 6,5 miliona złotych. Przeszkolonych zostało ponad 78,8 tys. sprzedawców (raport *Sektor sprzedaży bezpośredniej*

w Polsce przygotowany przez CASE-Doradcy Sp. z o. o. przy współpracy PSSB z 2008 r. – raport w całości niepublikowany). Zatem można stwierdzić, że w ujęciu ostatnich 15 lat sektor sprzedaży bezpośredniej rozwijał się bardzo dynamicznie. W latach 1997–2007 sprzedaż w sektorze wzrosła o przeszło 145%. Jednak wzrost sprzedaży w ostatnim czasie nie jest już tak dynamiczny jak na początku XXI w. i waha się na poziomie 5%. Sprzedaż sieciowa rozwija się wolniej niż inne formy sprzedaży. Na przykład w roku 2000 w handlu detalicznym przychody za sprzedaży wzrosły o 11%, a w handlu hurtowym o 21%, gdy w sprzedaży bezpośredniej jedynie o 6%. Firmy zajmujące się sprzedażą bezpośrednią są bliższe podmiotom zajmującym się sprzedażą detaliczną i z nimi powinny być porównywane.

Przychody netto ze sprzedaży bezpośredniej w Polsce w latach 1994–2007 przedstawia rys. 2.2.



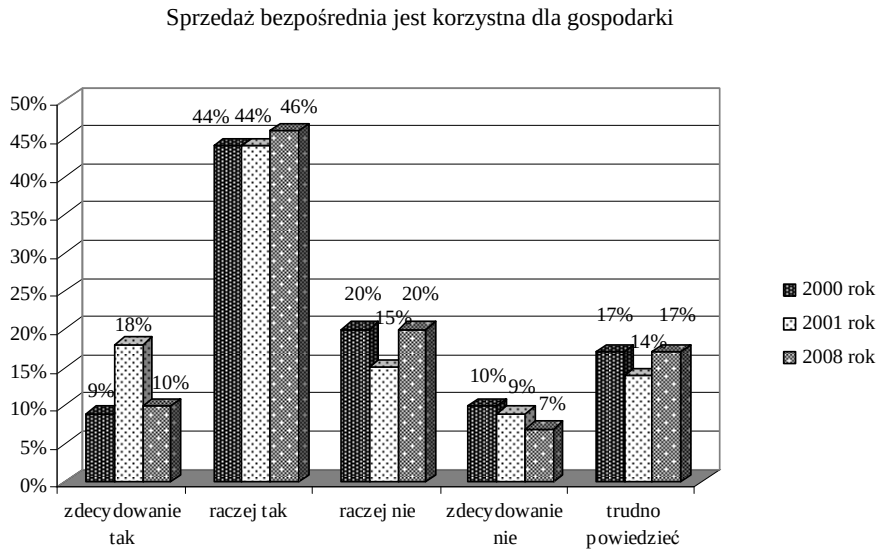
Rys. 2.2. Przychody netto ze sprzedaży bezpośredniej w Polsce w latach 1994–2007

Źródło: B. Wyżnikiewicz, M. Peterlik, *Sprzedaż bezpośrednia w Polsce w roku 2000*, Warszawa 2001, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – w części danych dotyczących lat 1994–2000 i raport Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych CASE przy współpracy PSSB z czerwca 2008 r. www.pssb.pl (23.08.2009) – w części dotyczącej lat 2001–2007.

Badania CBOS wykazały, że Polacy uważają sprzedaż bezpośrednią za korzystną dla gospodarki. W 1999 r. wpłaty do budżetu dokonane przez firmy sprzedaży sieciowej wzrosły ponad dwukrotnie w porównaniu z rokiem 1994.

W związku z dynamicznym rozwojem działalności handlowej, niektóre firmy związane ze sprzedażą bezpośrednią, głównie z branży kosmetycznej, rozpoczęły w Polsce działalność produkcyjną.

W marcu 2000 i 2001 r. CBOS przeprowadził badania mające na celu zbadanie opinii Polaków na temat sprzedaży bezpośredniej. Badania te powtórzone zostały przez GfK Custom Research w lutym 2008 r. Poniżej porównamy wyniki tych badań. I tak z badania CBOS wynika, że 52,5% społeczeństwa uważa, że sprzedaż bezpośrednia jest korzystna dla gospodarki, ponieważ ludzie zajmujący się taką formą sprzedaży mają pracę i płacą podatki. Pokazuje to rys. 2.3.



Rys. 2.3. Ocena systemu sprzedaży bezpośredniej

Ź r ó d ł o: Badanie sondażowe CBOS na temat: „Opinie o sprzedaży bezpośredniej" – marzec 2000 i 2001 r. i badanie sondażowe GfK Custom Research na temat: „Opinie o sprzedaży bezpośredniej" – luty 2008 r.

Bardziej przekonane o korzystnym wpływie sprzedaży bezpośredniej na gospodarkę były kobiety i osoby młode. Najstarsi z reguły nie mają zdania i są raczej niezdecydowani.

Opinię, że sprzedaż bezpośrednia ma wiele zalet podziela obecnie 47% badanych. Jednocześnie 37% badanych osób uważa, że jest przeciwnie. W roku 2008 zauważyć można 2% wzrost opinii pozytywnych w stosunku do roku 2001 i aż 9%-owy wzrost w stosunku do roku 2000. Pokazuje to tab. 2.2.

Tabela 2.2

Opinie dotyczące sprzedaży bezpośredniej

Czy uważa Pan(i), że sprzedaż bezpośrednia ma wiele zalet i jest korzystna dla kupujących?			
	marzec 2000 rok	marzec 2001 rok	luty 2008
Zdecydowanie tak	8%	13%	9%
Raczej tak	30%	32%	38%
Raczej nie	32%	27%	26%
Zdecydowanie nie	18%	18%	11%
Trudno powiedzieć	12%	10%	16%
Razem	100%	100%	100%

Źródło: Badanie sondażowe CBOS na temat: „Opinie o sprzedaży bezpośredniej" – marzec 2000 i 2001 r. i badanie sondażowe GfK Custom Research na temat: „Opinie o sprzedaży bezpośredniej" – luty 2008 r.

Opinia o zaletach, jakie ma dla konsumentów sprzedaż bezpośrednia jest zależna od faktu korzystania z tego systemu sprzedaży. W znacznie większym stopniu niż pozostali, doceniają zalety sprzedaży bezpośredniej jej klienci. W grupie osób, które mniej lub bardziej intensywnie korzystały z tej formy kupowania, odsetek osób przekonanych o zaletach sprzedaży bezpośredniej dla konsumentów jest prawie trzykrotnie wyższy (79%) niż w grupie osób, które nigdy nie robiły zakupów w ten sposób (27%). Porównać można to z wynikami zestawionymi w tab. 2.3.

Tabela 2.3

Zależność między korzystaniem z systemu sprzedaży bezpośredniej a oceną korzyści jakie ma dla konsumenta ta forma sprzedaży

	Sprzedaż bezpośrednia jest....			Razem
	korzystna dla kupujących	niekorzystna dla kupujących	trudno powiedzieć	
Kupili często lub kupili kilka razy	79%	19%	2%	100%
Kupili raz	52%	44%	4%	100%
Nigdy nie kupili	27%	56%	17%	100%
Razem	45%	45%	10%	100%

Źródło: Badanie sondażowe CBOS nt. „Opinie o sprzedaży bezpośredniej" – marzec 2000 i 2001 r.

Co ciekawe z badań CBOS wynika, że zdecydowana większość ankietowanych (85%) osobiście zetknęła się ze sprzedażą bezpośrednią w domu (73% respondentów), w miejscu pracy (34%) oraz w innym miejscu publicznym (58%). Jednak w roku 2008 jak wynika z badań GfK z tą formą sprzedaży zetknęło się tylko 66% ankietowanych, w tym w domu 41%, w miejscu pracy 16%, a w innym miejscu publicznym 14%. W roku 2001 w stosunku do 2000 r. liczba osób, które miały kontakt z tą formą sprzedaży wzrosła o 4 punkty procentowe, a w roku 2008 znacznie zmalała. Ciekawe czy jest to wina błędnego wykonania jednego z badań, czy mamy tu do czynienia ze zbiorową amnezją Polaków. Do lutego 2008 r. ponad połowa dorosłych Polaków miała za sobą jakiś zakup w systemie sprzedaży bezpośredniej. Większość stanowiły osoby, które dokonały zakupu tylko raz (19% w 2001 r.) lub co najwyżej kilka razy (21% w 2001 r.). Ankietowani, którzy często korzystają z tej formy sprzedaży, stanowili około 3% populacji dorosłych Polaków w 2001 r. i 14% w roku 2008 (zobacz tab. 2.4 oraz 2.5).

Choć porównanie tych wyników nie jest łatwe ze względu na różnice w kafeteriach możliwych odpowiedzi to zauważyć można znaczny wzrost zakupów dokonywanych w formie sprzedaży bezpośredniej. Jeżeli przyjmiemy, że zakup dokonywany raz miesiącu odpowiada częstemu zakupowi to 11%-owy wzrost na przestrzeni siedmiu lat można uznać wręcz za ogromny.

Tabela 2.4

Zakup towarów oferowanych w systemie sprzedaży bezpośredniej – lata 2000–2001

Czy kupuje Pan (i) towary oferowane w bezpośredniej formie sprzedaży?		
	marzec 2000 rok	marzec 2001 rok
Tak, często kupuję w ten sposób	3%	3%
Tak, kilka razy zdarzyło mi się skorzystać z tej formy sprzedaży	20%	21%
Tak, raz zdarzyło mi się skorzystać z tej formy sprzedaży	16%	19%
Nie, nigdy nie kupowałem w ten sposób	60%	56%
Trudno powiedzieć	1%	1%
Razem	100%	100%

Źródło: jak do tab. 2.3.

Tabela 2.5

Zakup towarów oferowanych w systemie sprzedaży bezpośredniej – rok 2008

Czy kupuje Pan (i) towary oferowane w bezpośredniej formie sprzedaży?	
	luty 2008
Tak, przynajmniej 1 raz w miesiącu	14%
Tak, 1 raz na 2–3 miesiące	28%
Tak, 1 raz na pół roku	19%
Tak, 1 raz na rok	10%
Tak, ale rzadziej niż raz na rok	18%
Kupiłem(am) coś tylko jeden raz od przedstawiciela/ konsultanta firmy zajmującej się sprzedażą bezpośrednią	11%
Razem	100%

Źródło: badanie sondażowe GfK Custom Research nt. „Opinie o sprzedaży bezpośredniej" – luty 2008 roku.

Większość osób, które dokonały zakupu poprzez sprzedaż sieciową była zadowolona z zakupionych produktów. Obrazuje to tab. 2.6. Łącząc kategorie „zdecydowanie tak" i „raczej tak", można stwierdzić, że w stosunku do roku 2000 nastąpił znaczny wzrost zadowolenia z jakości oferowanych przez firmy sprzedaży bezpośredniej produktów (wzrost o 25%).

Tabela 2.6

Jakość towarów oferowanych poprzez sprzedaż bezpośrednią

Czy jest Pan(i) zadowolony(a) z jakości towarów kupionych w sprzedaży bezpośredniej?			
	marzec 2000 rok	marzec 2001 rok	luty 2008 rok
Zdecydowanie tak	12%	18%	25%
Raczej tak	52%	45%	64%
Raczej nie	20%	19%	8%
Zdecydowanie nie	12%	14%	1%
Trudno powiedzieć	3%	4%	2%
Razem	100%	100%	100%

Źródło: jak do tab. 2.2.

Rys. 2.4 przedstawia powody, dla których Polacy dokonują zakupów w systemie sprzedaży *networkowej*. Jak łatwo zauważyć głównie kupujemy ze wzglę-

du na różnego rodzaju promocje oraz wygodę. Jeżeli uwzględnimy fakt, że zakupów w systemie sprzedaży bezpośredniej dokonują przeważnie ludzie młodzi, u których poziom konsumpcjonizmu jest znacznie wyższy, to może się okazać, że wygoda zakupu będzie głównym atutem sprzedaży sieciowej.

Rys. 2.4. Motywy dokonywania zakupu u przedstawicieli/konsultantów firm zajmujących się sprzedażą bezpośrednią

Źródło: badanie sondażowe GfK Custom Research nt. „Opinie o sprzedaży bezpośredniej" – luty 2008 r.

Jak widać sprzedaż bezpośrednia zaczyna być pozytywnie postrzegana w świadomości Polaków. Fakt istnienia sprzedaży bezpośredniej dostrzega również państwo w postaci między innymi wpływów do budżetu. Budżet otrzymuje nie tylko wpływy z podatków, ale odnosi również ukryte korzyści. Pewna część ludzi zajmujących się sprzedażą bezpośrednią to osoby uprzednio bezrobotne. Ogranicza to liczbę wypłacanych przez państwo zasiłków oraz aktywizuje ludność zawodowo rozwijając ideę przedsiębiorczości. W 1999 r. poziom wpłat zbliżył się prawie do rekordowego wyniku z 1996 r. W latach 1994–1999 wpływy do budżetu państwa stanowiły od 12% do ponad 19% przychodów przedsiębiorstw zajmujących się sprzedażą bezpośrednią. Pokazuje to tab. 2.7.

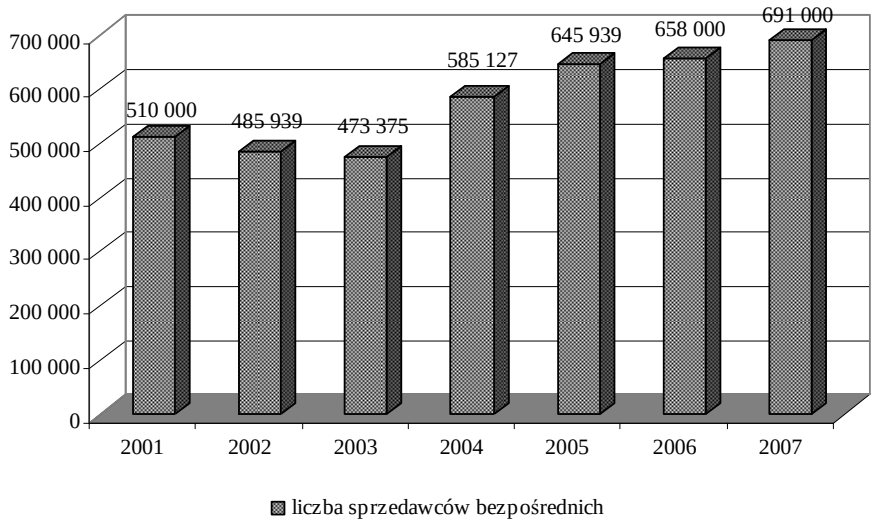
Tabela 2.7

Wpłaty firm sprzedaży bezpośredniej do budżetu państwa

Rok	Wpłaty firm sprzedaży bezpośredniej do budżetu państwa w milionach złotych
1994	59
1995	84
1996	123
1997	119
1998	103
1999	120

Źródło: B. Wyżnikiewicz, M. Peterlik, T. Kaczor, *Sprzedaż bezpośrednia w Polsce*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2000.

Główne grupy beneficjantów sprzedaży bezpośredniej to konsumenci, firmy prowadzące tę działalność, dystrybutorzy i gospodarka kraju. Konsumenci mają możliwość nabywania towarów w domu, przez telefon, czy internet. Sprzedaż bezpośrednia w sposób formalny chroni również prawa konsumentów. Klient może zwrócić w określonym czasie zakupiony towar, nawet częściowo zużyty, bez podawania jakiejkolwiek przyczyny. *Ustawa z 2 marca 1999 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny* (DzU 2000, nr 22, poz. 271 ze zm.) wyznacza 10-dniowy termin odstąpienia od umowy. Warto wspomnieć, że sklepy nie mają w ogóle obowiązku przyjmowania zwrotów. Z badań CBOS wynika, że mimo takiego ustawodawstwa 48% osób, które nigdy nie kupiły produktu przez sprzedaż sieciową, obawia się, że w przypadku zakupu wadliwego towaru nie miałaby gdzie dokonać reklamacji. Największa korzyść ze sprzedaży bezpośredniej, jak uważają autorzy raportu opracowanego przez IBnGR, to rozwijanie w społeczeństwie idei przedsiębiorczości, aktywizacja zawodowa ludności, a szczególnie kobiet (w Polsce to aż 90% osób współpracujących z firmami sprzedaży bezpośredniej). Sprzedaż bezpośrednia daje również możliwość dodatkowego legalnego i opodatkowanego zarobkowania. Stanowi szansę dla bezrobotnych, bez wymagania kwalifikacji i doświadczenia. Wspieranie sprzedaży sieciowej lub likwidacja ograniczeń nałożonych na nią jest zatem korzystna dla polityki społecznej rządu. W 2007 r. liczba sprzedawców bezpośrednich w Polsce wynosiła 691 tysięcy osób (zob. rys. 2.5). Można stwierdzić, że liczba osób uczestniczących w organizacjach typu *network marketing* stale rośnie. Po pewnym kryzysie (lata 2002 i 2003) firmy marketingu sieciowego odbudowują pozytywny wizerunek i zaufanie klientów, którzy niejednokrotnie stają się współpracownikami organizacji.



Rys. 2.5. Liczba sprzedawców bezpośrednich w Polsce w 2007 r.

Źródło: Dane Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej – www.pssp.pl – 26.08.2009.

Jak pokazują dane szacunkowe Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej w Polsce największą grupę sprzedawców sieciowych (45%) stanowią ludzie młodzi w wieku 18–34 lat. Osoby w wieku 35–49 lat to 31% ogółu sprzedawców bezpośrednich. Niemal jedna czwarta sprzedawców (24%) to osoby w wieku 50 lat i więcej. Biorąc pod uwagę fakt, że dla około 88% sprzedawców bezpośrednich w Polsce sprzedaż *networkowa* to zajęcie dodatkowe, pozwalające na podreperowanie domowego budżetu, to łatwo można zauważyć, że sprzedaż produktów w systemie sieciowym to zajęcie dla osób w każdym wieku. Na koniec należy stwierdzić, że często zajęcie to podejmują osoby, które nigdy nie były aktywne zawodowo (12% osób) lub były bezrobotnymi (19% osób). Jednak największą grupę uczestników organizacji sieciowych stanowią osoby pracujące w pełnym wymiarze czasu pracy w innego typu organizacjach i instytucjach.

2.5. Podsumowanie rozdziału 2

Reasumując rozważania niniejszego rozdziału, należy raz jeszcze zoperacjonalizować najważniejsze pojęcia i definicje.

I tak przez sieć rozumiemy zbiór powiązań w obrębie grupy osób, które to powiązania mogą służyć do interpretacji zachowań jednostek w nie uwikłanych oraz mogą określać rodzaj i cel działania grupy na rynku. Właśnie taką sieć two-

rzą niezależni przedsiębiorcy współpracujący z firmą handlową Amway Corporation.

Marketingiem w myśl tezy R. McKenna jest wszystko, a szczególnie proces promocji i dystrybucji idei, dóbr i usług w celu doprowadzenia do wymiany satysfakcjonującej zarówno jednostki jak i organizacje.

Te dwie definicje posłużyły nam do zdefiniowania najważniejszego związku frazeologicznego jakim jest marketing sieciowy. Uznaliśmy, że marketing sieciowy utożsamiany może być z marketingiem wielopoziomowym oraz marketingiem bezpośrednim. *Network marketing* zdefiniowaliśmy jako każdy rodzaj marketingu, który poprzez sieć niezależnych przedsiębiorców (w Amway nazywanych niezależnymi przedsiębiorcami) pozwala na sprzedaż produktów.

Stwierdziliśmy również, że pojęcie *networku* jako biznesu z pojęciem społecznych struktur sieciowych, łączy fakt wzajemnej przenikalności. Można powiedzieć, że struktury sieciowe istniejące w społeczeństwie generują strukturę sieciową organizacji marketingu bezpośredniego.

Podkreślić należy, że marketing sieciowy jest w Polsce i na świecie stosunkowo nową formą sprzedaży. W Polsce obecny jest dopiero od 1991 r. W USA od ponad pięćdziesięciu lat. W Polsce ponad połowa dorosłej populacji spotkała się z tą formą sprzedaży.

Rozdział 3

AMWAY JAKO FIRMA DZIAŁAJĄCA W SYSTEMIE SPRZEDAŻY BEZPOŚREDNIEJ

Amway Corporation jest firmą, na przykładzie której opisane zostały kulturowe i osobowościowe wyznaczniki uczestnictwa organizacyjnego w marketingu sieciowym. Aby móc zrozumieć specyfikę tego typu organizacji oraz przejść do analizy elementów kultury organizacji przedsiębiorstwa, zaprezentowana zostanie sama firma Amway. Jej sposób zorganizowania, opis działalności oraz misja, wizja, strategia i założenia programowe.

Ważnym jest aby czytelnik wytworzył sobie obraz organizacji, o której złożonym charakterze silnej kultury organizacyjnej przeczyta w dalszej części tej książki.

3.1. Sposób zorganizowania Amway

Zgodnie z obowiązującym prawem, Amway jest korporacją, a więc zbiorem szeregu przedsiębiorstw. Inaczej mówiąc jest podmiotem, który posiada osobowość prawną typu korporacyjnego. Osoby prawne typu korporacyjnego to osoby, które znamionuje ta cecha, że w ich strukturze organizacyjnej działają członkowie, którzy poprzez wniesione udziały lub płacone składki tworzą majątek osoby prawnej, a poprzez swoje uprawnienia organizacyjne decydują o jej działalności. Może tu chodzić o realizację zarówno celów gospodarczych jak i niegospodarczych.

Założycielami Amway są Jay Von Andel i Rich DeVos[2]. Obecnie prezesem korporacji Amway jest najstarszy syn Jaya Von Andela, Steve Von Andel. Przewodniczącym Rady Nadzorczej jest najstarszy syn Richa DeVosa, Dick DeVos. Z zarządem Amway sp. z o.o. współpracuje trzydziestu dystrybutorów, którzy tworzą The Amway Distributors Association Board (Zarząd Związku

[2] Więcej o historii firmy Amway czytelnik znajdzie w kolejnym podrozdziale.

Dystrybutorów Amway). Zarząd ten jest powołany by *służyć radą i konsultować z Amway wszystkie aspekty biznesu, dotyczące zarówno teraźniejszości jak i przyszłości*. Ciało przewodnie (Executive Commite) ustala cele i zadania dla czterech komitetów skupiających się na różnych aspektach biznesu:

– Awards and Recognition Commite (nagrody i wyróżnienia). Komitet zajmuje się ustalaniem nagród i wyróżnień dla niezależnych przedsiębiorców zajmujących różne pozycje w hierarchii Amway. Tworzy system hierarchii oraz ustala kryteria kwalifikacyjne na seminaria organizowane przez firmę. Kieruje i nadzoruje produkcję odznak dla dystrybutorów.

– Business Operations Commite. Komitet nadzorujący sprawne działanie organizacji. Koordynuje produkcją, logistyką oraz system informatycznym.

– International Commite (komitet zajmujący się sprawami międzynarodowymi). Organ kierujący i nadzorujący pracę jednostek znajdujących się na całym świecie.

– Legal and Ethics Commite (legalność i etyka). Komitet zajmujący się legalnością działania Amway oraz etycznymi aspektami sprzedaży. Organ rozwiązujący spory prawne.

Od 1 listopada 2000 r. Steve Van Andel i Dick DeVos zmienili kształt działalności firmy Amway. Mówią oni: *Stworzenie nowej koncepcji firmy ma na celu lepsze wykorzystanie możliwości rozwoju, jakie niosą ze sobą postęp techniczny, powstanie nowych technologii oraz rosnąca konkurencja* (...). *Po przeanalizowaniu sytuacji rynkowej i rozważeniu wielu możliwych rozwiązań, podjęto następujące decyzje strategiczne:*

1. Stworzenie silniejszej mającej szerszy niż dotychczas zakres działania firmy nastawionej na dynamiczny rozwój i wzrost.

2. *Ukierunkowanie działań firmy na te dziedziny, w których osiąga firma najlepsze wyniki, co pozwoli efektywniej wykorzystać posiadane zasoby ludzkie i techniczne* (...).

Na bazie firmy stworzono trzy jednostki i nadano im następujące nazwy:

1) Amway Corporation (działalność tradycyjna). Zajmuje się działalnością tradycyjną dotychczas dla firmy, czyli sprzedażą bezpośrednią. Jej obszar działania obejmuje wszystkie kraje poza Stanami Zjednoczonymi;

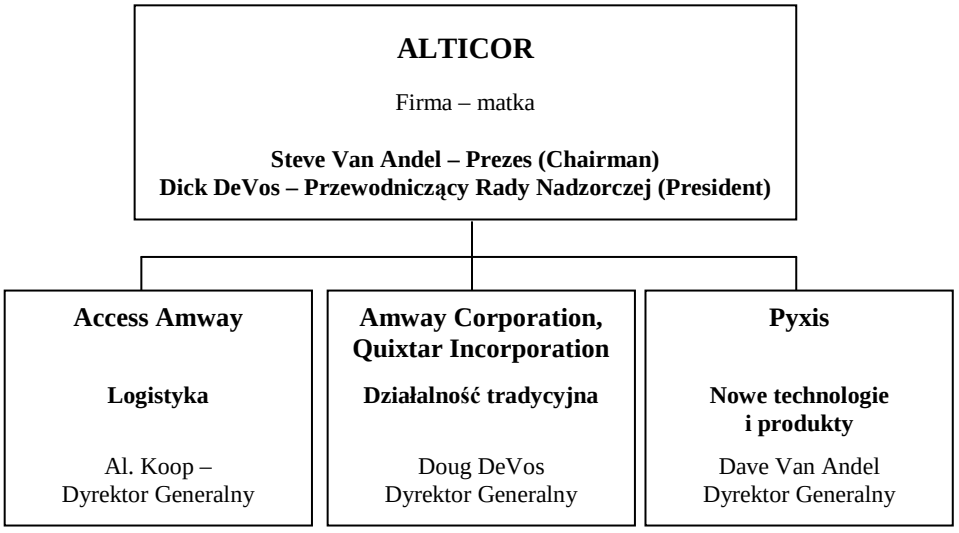
2) Quixtar Incorporation (działalność tradycyjna). Jest to główna forma działalności na terenie Stanów Zjednoczonych. Niezależni Przedsiębiorcy Amway od listopada 2000 r. obsługiwani są przez Quixtar Inc. Nazwa filii w USA zmieniona została z Amway na Quixtar Inc. Przypuszczać można, że zmiana nazwy to zabieg, mający na celu zwiększenie dochodowości firmy. W USA coraz trudniej rozbudować było sieć niezależnych przedsiębiorców. Nowa nazwa, być może spowoduje, że część amerykanów przystąpi do działalności na rzecz Amway, myśląc, że przystępuje do nowej organizacji;

3) Access Amway (logistyka). Zajmuje się produkcją i dystrybucją towarów na całym świecie zarówno dla Amway jak i innych firm;

4) Pyxis (nowe technologie i produkty). Odpowiedzialna jest za tworzenie nowych produktów, usług i szukanie nowych możliwości rozwoju dla Amway i innych firm;

5) Alticor. Jest to firma matka. W jej skład wchodzą wszystkie wymienione wcześniej firmy. Jak twierdzą założyciele firmy: *celem stworzenia firmy – matki, jest stworzenie rodziny, grupy firm, które będą miały większy potencjał i większe możliwości rozwoju niż Amway. Ponad to firma ta zamierza rozszerzyć działalność o inne nowe dziedziny, nie rezygnując z działalności tradycyjnej oraz wartości jakie reprezentuje Amway*. Firma Alticor jest firmą prywatną, której właścicielami są rodziny DeVosów i Van Andelów. To oni posiadają kontrolny pakiet akcji spółki. Osiem osób z obydwu rodzin tworzy Radę Nadzorczą.

W poszczególnych krajach Amway jako spółka wiodąca z siedzibą w USA utworzyła spółki filialne na podstawie przepisów prawa handlowego obowiązującego w tych państwach. Strukturę firmy przedstawia rys. 3.1.



Rys. 3.1. Struktura firmy Alticor

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie danych z firmy Amway Polska Sp. z o.o.

Odnosząc się do Amway w Polsce należy stwierdzić, że firma ta została zorganizowana i zarejestrowana jako *Amway Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością*. Akt założycielski spółki, który zastąpił umowę spółki, sporządzono w dniu 23 października 1991 r. w formie aktu notarialnego. Nowo utworzoną spółkę z o.o. wpisano do Rejestru handlowego prowadzonego przez Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy pod pozycją RHB 30282. W charakterze

założyciela spółki, reprezentującego interesy jedynego wspólnika, akt założycielski podpisał Gabriel Piotr Wujek, legitymujący się pełnomocnictwem wystawionym przez udziałowca nowej spółki i Zezwoleniem Agencji do Spraw Inwestycji Zagranicznych.

Jedynym udziałowcem Amway Polska sp. z o.o. jest Amway sp. z o.o. z siedzibą w USA wykonująca wszystkie uprawnienia zgromadzenia wspólników, które ze względów wyżej wskazanych nie jest zwoływane.

Organem zarządzającym spółki jest Zarząd, reprezentujący spółkę na zewnątrz i prowadzący jej sprawy. Jedyny udziałowiec powołuje Prezesa Zarządu oraz na wniosek Prezesa Zarządu pozostałych członków Zarządu. Prezes Zarządu jest jednocześnie Dyrektorem Naczelnym przedsiębiorstwa spółki (Director – Eastern Europe – General Manager), któremu podlegają kolejno:

– Dyrektor Naczelny, Dyrektor do spraw marketingu i sprzedaży Europy Wschodniej (Sales & Marketing Manager Eastern Europe – Sales & Marketing Manager);

– Dyrektor do spraw administracji i Finansów Europy Wschodniej, Dyrektor do spraw Finansów i Administracji (Finance/Administration Manager, Manager Eastern Europe – Finance/Administration Manager);

– Dyrektor Gospodarki Materiałowej (Distribution Manager);

– Kierownik działu Kadr i Administracji (HR & Administration Supervisor) – podległość pośrednia;

– Dyrektor do spraw Internetu (Internet Solutions Manager);

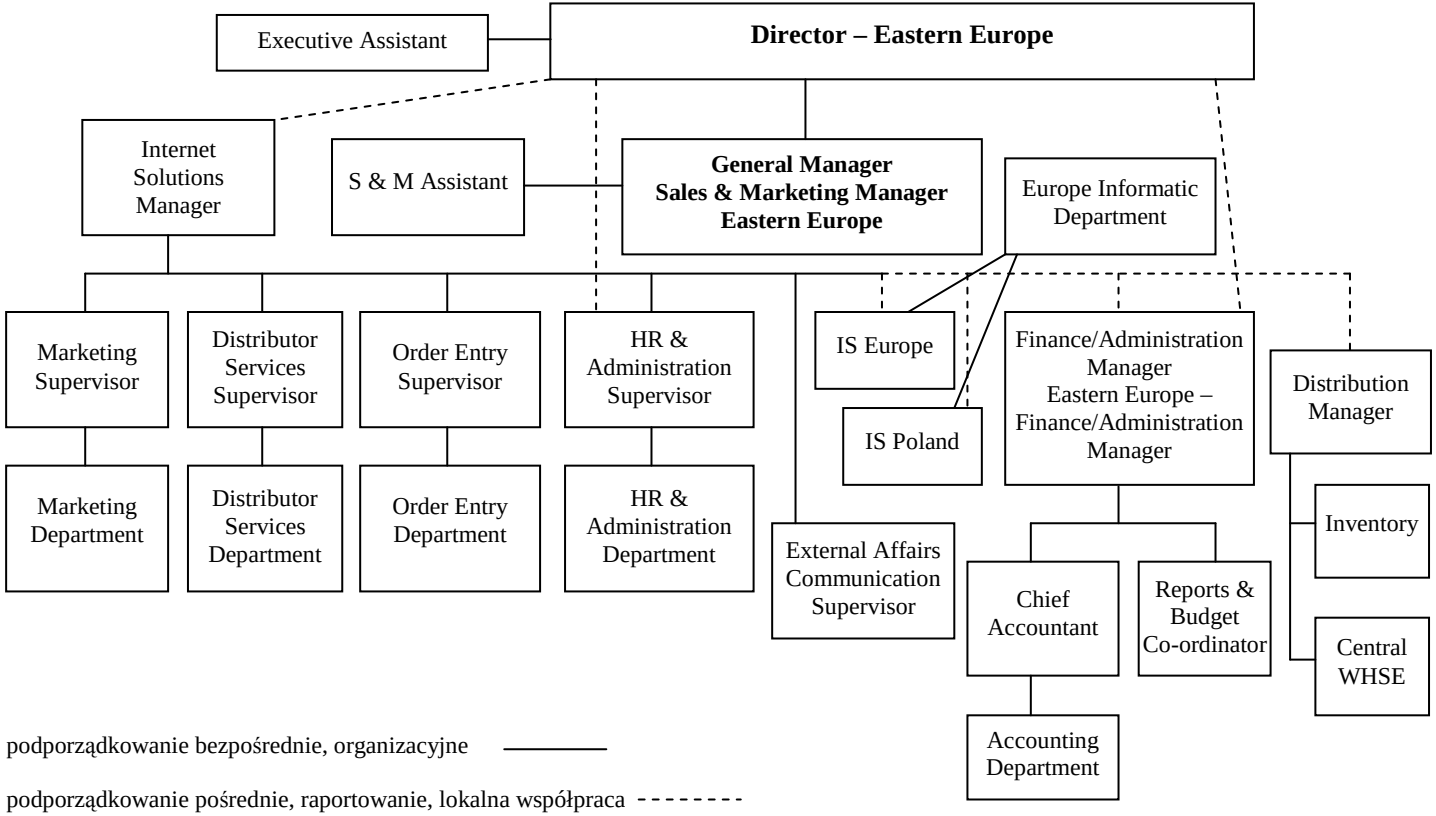
– Asystent wykonawczy (Executive Assistant).

Osoba będąca na stanowisku Dyrektora Naczelnego, Dyrektora do spraw marketingu i sprzedaży koordynuje działalność w sferze marketingu, sprzedaży oraz działalność operacyjną wszystkich pozostałych działów. Podlegają jej kolejno:

- asystent (S&M Assistant),
- kierownik działu marketingu (Marketing Supervisor),
- kierownik działu obsługi klienta (Distributor Services Supervisor),
- kierownik działu wprowadzania zamówień (Order Entry Supervisor),
- kierownik działu Kadr i Administracji (HR & Administration Supervisor),
- rzecznik prasowy (External Affairs Communication Supervisor),
- wszystkie inne działy – podległość pośrednia.

Dyrektor do spraw administracji i finansów koordynuje działalność służb finansowo-księgowych, dostarczając informacji na potrzeby Zarządu Spółki oraz rzecznikowi prasowemu. Zajmuje się on także sporządzaniem planów rocznych oraz odpowiada za funkcjonowanie systemu informowania kierownictwa. Podlegają mu kolejno:

- główny księgowy (Chief Accountant)
- koordynator do spraw budżetu i analiz (Reports & Budget Co-ordinator).



Rys. 3.2. Struktura organizacyjna Amway Polska Spółka z o.o.

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie *Amway Polska Organization Chart*.

Rzecznik prasowy dostarcza informacje na potrzeby instytucji zewnętrznych oraz osób nie będących dystrybutorami firmy.

Kierownik do spraw kadrowo-administracyjnych koordynuje pracą działu kadr. Podlega mu dział kadr i administracji (HR & Administration Departament).

Dyrektor do spraw dystrybucji koordynuje działalność hurtowni oraz czuwa nad regularnością dostaw. Podlegają mu Dział Gospodarki Materiałowej oraz Magazyn Centralny.

Obok struktury firmy istnieje Europejski Dział Informatyki, któremu podlegają takie struktury jak IS Europe oraz IS Poland. Struktury te istnieją w strukturach rynków europejskich w celu obniżania kosztów IS (Information Services) oraz redukcji stanowisk i prac duplikujących się. Zostały one wydzielone z Amway i stworzyły IS Europe. Do IS Europe należą programiści i analitycy a do IS Poland osoby zajmujące się sieciami i obsługą użytkowników. Wszystkie osoby zatrudnione w tych strukturach mają podpisane umowy z danymi rynkami.

Strukturę organizacyjną spółki Amway Polska przedstawia rys. 3.2 (dane z 2001 r.). Ze względu na specyfikę nazewnictwa stosowaną w korporacji Amway, struktura organizacyjna przedstawiona została w języku angielskim. W formie zaprezentowanej poniżej funkcjonuje w przedmiotowej firmie. Próbę tłumaczenia nazw stanowisk wyodrębnionych w strukturze dokonano w części ją opisującej.

3.2. Opis działalności Amway jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

3.2.1. Przedmiot działalności spółki

Przedmiotem działalności przedsiębiorstwa spółki jest sprzedaż środków czystości, kosmetyków oraz innych towarów produkowanych przez zakłady należące do Amway Corporation z siedzibą w USA w stanie Michigan, działalność wydawnicza oraz współpraca z niezależnymi przedstawicielami firmy. Obecnie około 5 000 produktów nosi znak firmowy Amway. Największy asortyment mają przedsiębiorcy ze Stanów Zjednoczonych Ameryki oraz Kanady. Amway współpracuje także z innymi firmami takimi jak: Panasonic, Braun, Canon, Fuji, Puma, Nike, Philips, Casio, Seiko, General Electric, Sony, Coca Cola, Ford, Chrysler, General Motors i MCI. W 1995 r. w rankingu największych producentów chemii gospodarczej i środków higieny osobistej w USA Amway znajdował się na czwartym miejscu. Tuż za Procter&Gamble, Colgate–Palmolive, S.C. Jonson&Jonson.

Uznanie dla firmy wzbudza też działalność charytatywna. Obecnie *firma zaangażowana jest w międzynarodową kampanię charytatywną na rzecz polepszenia jakości życia dzieci na całym świecie „One by One", wspierając różne projekty w ponad 50 krajach związane z edukacją, zdrowiem i kulturą dzieci* (www.amway.pl – 26.08.2009). Od 2003 r. w ramach tej działalności z różnych projektów skorzystało ponad 6 milionów dzieci, a sama firma Amway otrzymała nagrodę Amerykańskiej Izby Handlowej w dziedzinie zaangażowania społecznego. Amway współpracuje również z UNICEF.

Od początku swego istnienia Amway Polska jest sponsorem Kliniki Kardiochirurgii Szpitala Dziecięcego w Warszawie. Prowadzi przedsięwzięcie „I Ty możesz mieć swoje drzewo", czego efektem stało się posadzenie w wielu miastach kraju kilku tysięcy drzew i krzewów. Program ten został wyróżniony w pierwszej edycji akcji „Dobroczyńca roku" 1997 organizowanym przez Forum Inicjatyw Pozarządowych. Firma uczestniczy także w rekonstrukcji Zamku Królewskiego w Warszawie. Amway Polska była również jedną z pierwszych firm, które odpowiedziały na apel pomocy dla powodzian w lipcu 1997 r. *W latach 2003–2008, pracownicy i przedsiębiorcy firmy ofiarowali łącznie 1 milion godzin na rzecz wolontariatu oferując swoją pomoc i pracę lokalnym instytucjom społecznym, takim jak szpitale, sierocińce, żłobki i szkoły* (www.amway.pl – 26.08.2009). Obecnie Amway Polska współpracuje z fundacją AKOGO wspierając budowę w Centrum Zdrowia Dziecka kliniki „Budzik". Jak przeczytać możemy na stronie internetowej firmy: *Z okazji swego pięćdziesięciolecia Amway Polska w ramach akcji „One By One" przekaże w ciągu 3 lat 100 000 dolarów na ten cel* (www.amway.pl – 26.08.2009).

3.2.2. Główne produkty spółki

Wszystkie produkty Amway przeznaczone na polski rynek odpowiadają polskim normom i mają wszystkie potrzebne świadectwa dopuszczenia do obrotu, posiadają atesty Państwowego Zakładu Higieny w Warszawie. Wszystkie też dostarczane są w opakowaniach opatrzonych polskimi napisami i z polskimi instrukcjami użycia. Na polskim rynku znajduje się oferta około 400 produktów, która systematycznie jest powiększana. Wśród produktów znajdują się:

1) kosmetyki, m. in.:

- kosmetyki pielęgnacyjne podstawowe z serii ARTISTRY (m. in.: krem, żel i mleczko oczyszczające, tonik odświeżający i oczyszczający oraz dla cery wrażliwej, kremy, płyn do demakijażu, ujędrniający żel do ciała, podkłady, pudry, róże, korektory, kredki do oczu i brwi, cienie do powiek, tusze do rzęs i kresek, kredki i pomadki do ust, lakiery do paznokci, aplikatory);
- kosmetyki do higieny osobistej m. in:

– Body Series Essential (m. in.: płyn do kąpieli, emulsja nawilżająca do rąk i ciała, dezodoranty, mydło do twarzy G&H, mydła w kostce i płynie),
– Body Series Sensitive (m. in.: żel do ciała, balsam do ciała, dezodorant),
– kosmetyki do higieny jamy ustnej Glister (m. in.: spray odświeżający do ust, pasta do zębów, płyn do płukania zębów, szczoteczki do zębów);

- kosmetyki do pielęgnacji włosów Satinique (m. in.: szampon do włosów normalnych i przetłuszczających się, szampon przeciwłupieżowy, delikatny szampon z odżywką, szampon nawilżający, odżywka nawilżająca, pianka i żel do układania włosów, lakier do włosów z proteinami, maseczka do włosów, serum i spray do włosów);
- zestaw perfum, wód toaletowych i kosmetyków pielęgnacyjnych w tej samej gamie zapachowej dla pań i panów;
- kosmetyki na słońce Sun Care (m. in.: sztyft ochronny do opalania, emulsje do opalania, krem do opalania twarzy, łagodzący żel po opalaniu, emulsja po opalaniu);
- kosmetyki dla panów Hymm (m. in.: dezodoranty, pianka do golenia, balsamy i emulsje po goleniu, emulsja do mycia twarzy, tonik po goleniu);

2) artykuły chemii gospodarczej m. in.:

- środki piorące (proszki do prania SA 8 Premium, Colour i Baby, płyn do prania delikatnych tkanin SA 8 Delicate, płyn do prania SA 8 Gelzyme, płyn do odświeżania tkanin SA 8 Solutions, wybielacz do wszystkich tkanin All Fabric Bleach, płyn do usztywniania tkanin Fabric Finish, odplamiacz przed praniem Pre Wash, proszek do namaczania Tri-Zyme);
- uniwersalne środki czyszczące (L.O.C. organiczny płyn czyszczący, L.O.C. chusteczki czyszczące, płyn do czyszczenia podłóg Power Off, emulsja lakiernicza do podług Durashine, pasta do czyszczenia szkła i chromu, szampon do dywanów i obić tapicerskich, pasta do czyszczenia skóry i winylu, spray do polerowania mebli Buff Up, spray do czyszczenia szkieł okularów, płyn do mycia naczyń Dish Drops, pasta do czyszczenia metali, żel do czyszczenia piekarników, aerozol do mycia okien See Spray, koncentrat do czyszczenia Zoom, odświeżacze powietrza, środek do czyszczenia muszli klozetowych Pursue);
- kosmetyki samochodowe (szampon do mycia samochodu, płyn do spryskiwaczy, Silicone Glaze do polerowania samochodu, antykorozyjny smar z polimerami silikonowymi w sprayu, żel do usuwania zabrudzeń powierzchniowych, spray do konserwacji samochodu);
- super koncentraty;

3) artykuły gospodarstwa domowego m. in.:

- zestaw naczyń (zestaw noży kuchennych, garnki, nożyce kuchenne, ostrzałka do noży, zestaw pojemników na żywność);
- system oczyszczania wody;

4) dodatki żywieniowe Nutrilite (Daily, żelazo, B Complex Plus, Calcium Magnesium, Witamina C, wapń z magnezem, naturalny multi karoten, Witamina E, czosnek i lukrecja, Multi Fiber, Protein Powder – odżywka białkowa w proszku);

5) środki dietetyczne Positrim;

6) inne (m. in.: Magma Bloc – magnesy osobiste oraz opaski z magnesami, rajstopy, napoje witaminowe, środki do aromatoterapii (zapachy uspokajające i pobudzające), spray do polerowania butów, zmywaki i gąbki do zmywania, system oczyszczania wody, zegarki (Pierre Cardin, Carvel, Timex), wieszaki, narzędzia do majsterkowania, aparat fotograficzny PENTAX, przyrządy do ćwiczeń, walizki i torby oraz portfele Gevan, zestaw do pielęgnacji paznokci Gevan, żelazko Rowenta, radioodtwarzacz AIWA, mikser-rozdrabniacz Braun, elektroniczna waga kuchenna EKS, kasety magnetofonowe BASF i magnetowidowe PHILIPS, zestaw pisaków i markerów, odkurzacz samochodowy, stół warsztatowy).

Poza wyżej wymienionymi produktami w sprzedaży są butelki, miarki, dozowniki, pompki z tworzyw sztucznych służące do rozcieńczania poszczególnych produktów oraz szczotki z dozownikami do czyszczenia dywanów i obić tapicerskich.

Jak widać Amway Polska proponuje swoim przedsiębiorcom całą gamę produktów. Oferta katalogowa Amway Polska, jak zapewniają dyrektorzy firmy, będzie się zwiększać z każdym rokiem, aby stać się tak bogatą, jak oferta prezentowana na rynku amerykańskim. Amerykańscy dystrybutorzy oprócz wymienionych powyżej produktów sprzedawać mogą między innymi: sprzęt RTV i AGD firm JVC, AIWA, Panasonic, Denon, Magnavox, Zenith, Sharp, Technics, Whirlpool, Hoover, Eureka, Singer, Bissell i innych, aparaty fotograficzne Minolta, Canon, Vivitar oraz kamery wideo, odzież damską, męską i dziecięcą, obuwie, galanterię, biżuterię, bieliznę, zabawki i akcesoria dla dzieci i niemowląt, akcesoria i części samochodowe, żarówki, meble, ręczniki i bieliznę pościelową, karmę i akcesoria dla zwierząt, akcesoria łazienkowe, sprzęt sportowy, golarki, suszarki i lokówki do włosów, żywność (np. kawa, słodycze).

3.2.3. Elementy zarządzania personelem

Na dzień 2 lipca 2001 r. w Amway Polska zatrudnionych było 67 osób, w tym 44 kobiety i 23 mężczyzn. W stosunku do 1996 r. nastąpiła redukcja za-

trudnienia o 48 osób. Główną przyczyną zmniejszenia zatrudnienia była z pewnością likwidacja 10 regionalnych hurtowni, w których zaopatrywali się dystrybutorzy. Spadek zatrudnienia podyktowany mógł być oszczędnościami firmy, przy jednoczesnym zwiększeniu obciążenia finansowego niezależnych przedsiębiorców. Obecnie produkty dowożone są bezpośrednio do niezależnych przedsiębiorców, którzy obciążani są kosztami transportu. W ten sposób firma nie ponosi kosztów, a być może ma niewielki zysk.

Średnia wieku zatrudnionych wynosiła 32 lata. Liczba pracowników z wyższym wykształceniem to 42 osoby. Średnia płaca w firmie jest utajniona. Na terenie Amway Polska nie działają związki zawodowe. Strukturę zatrudnienia w poszczególnych działach przedstawia tab. 3.1.

Tabela 3.1

Struktura zatrudnienia w Amway Polska

Dział	Liczba zatrudnionych osób ogółem	Wykształcenie						
		kobiety				mężczyźni		
		wyższe	średnie	zawodowe	podstawowe	wyższe	średnie	zawodowe
Kierownictwo Amway Polska	3	–	–	–	–	3	–	–
Administracja i finanse	16	6	6	–	–	3	1	–
Informatyka	4	1	–	–	–		21	–
Marketing	4	3	–	–	–	1	–	–
Obsługa Klienta	10	5	2	–	–	3	–	–
Wprowadzanie zamówień	8	–	6	–	–	–	2	–
Dystrybucja	22	3	8	3	1	3	2	2

Źródło: dane z działu personalnego Amway Polska – rok 2000.

Osoby zatrudnione przez Alticor to prawnicy, pracownicy administracji, osoby pracujące przy produkcji towarów sprzedawanych przez Alticor oraz osoby pracujące w hurtowniach przy sprzedaży towarów dystrybutorom. Amway Polska zatrudnia osoby zajmujące zarówno stanowiska kierownicze, administracyjne jak i robotnicze (porównaj ze schematem organizacyjnym Amway Polska – rys. nr 3.2). Ogólnie Alticor zatrudnia ponad 13 000 etatowych pracowników

na całym świecie. Osoby te prowadzą badania nad produktami, serwis komputerowy oraz marketing. Zajmują się estetyką wyrobów, reklamą, stosunkami z dystrybutorami i innymi ludźmi, komunikacją elektroniczną, magazynowaniem oraz produkcją wyrobów.

Biuro Amway Polska znajduje się w Warszawie. Stąd nadzorowana jest cała działalność firmy w Polsce, tu gromadzone są zamówienia i koordynowane dostawy produktów. Biuro dysponuje nowoczesnymi systemami komputerowymi i łącznością z centralą firmy w Ada. Centralny magazyn Amway, z którego rozprowadzane są towary do niezależnych przedsiębiorców znajduje się w Pruszkowie pod Warszawą. Od 18 listopada 2001 r. dystrybutorzy mogą dokonywać zakupów przez internet, za pośrednictwem programu WEBSO.

Tak jak w innych firmach tak i w Amway pracownicy musieli podporządkować się regułom i wymaganiom stawianym przez pracodawcę. W Amway obowiązuje zasada, że pracownik nie może być dystrybutorem. Obowiązuje tu system wynagrodzeń opracowany przez firmę consultingową Hay International Group. Stworzono punktowy system wartościowania stanowisk pracy, a na jego podstawie system zaszeregowania. Raz w roku dokonuje się waloryzacji płac uwzględniając stopę inflacji oraz badania rynku pracy dokonywane przez Hay Group Consulting. Wzrost wynagrodzenia poprzedzony jest doroczną oceną pracownika, która ma formę rozmowy z przełożonymi, w oparciu o wypełniony wcześniej kwestionariusz oceny. Dokonuje się analizy pracy zatrudnionego, jej mocnych i słabych punktów. Za mocne pracownikowi się dziękuje, nad usunięciem słabych zastanawiają się wspólnie zainteresowany i szefostwo. O rozmowie oceniającej pracownik uprzedzony jest kilka dni wcześniej. Celem rozmowy okresowej jest:

1) dostarczenie jasnego przekazu o postrzeganiu pracy pracownika,
2) wyjaśnienie oczekiwań co do jakości i ilości pracy,
3) ustalenie programu korygującego pracę pracownika,
4) poprawienie relacji między pracownikiem a przełożonym.

W firmie istnieje zbiór zasad jakie obowiązują przy dokonywaniu oceny i prowadzeniu rozmowy okresowej. Procedura przeprowadzania okresowej oceny jest ściśle określona. Warte podkreślenia jest, że pracownik ma prawo odwołać się od oceny w przypadku gdy się z nią nie zgadza. Ocena wówczas dokonywana jest powtórnie w obecności zwierzchnika przełożonego danego pracownika.

Kierownictwo stara się utrzymywać kontakty z personelem i dbać o przekazywanie informacji o firmie. Dwa razy do roku dyrekcja spotyka się z pracownikami firmy.

Amway ma bogaty program szkolenia i doskonalenia zawodowego przewidziany dla pracowników na wszystkich stanowiskach. Najważniejszym szkoleniem w firmie jest szkolenie *customer service*, czyli uczenie umiejętności obsługi klienta niezależnie od tego czy jest nim dystrybutor, gość firmy czy pracow-

nik innego działu. W ramach tego szkolenia kreuje się też pewne sposoby zachowania w pracy. *Nie zdarzyło się na przykład by któryś z młodych mężczyzn zatrudnionych w Amway pokazał się z kucykiem z tyłu głowy lub kolczykiem w uchu. Nie chodzi się u nas w jeansach. Obowiązuje marynarka, koszula i krawat. Kasjerki i magazynierzy w punktach sprzedaży mają uniformy* (za rzecznikiem prasowym Amway Polska). Inne szkolenie, typowo zawodowe, to takie, w trakcie którego uczy się m. in. umiejętności komunikowania się, kierowania innymi. Są również kursy języków obcych.

W firmie obowiązuje zakaz palenia, ale oprócz zakazu stosuje się także zachęty, czyli motywację pozytywną – *osoby rzucające palenie premiowane są np. zaproszeniem do eleganckiej restauracji lub karnetem do kosmetyczki* (za rzecznikiem prasowym Amway Polska).

Specjalną premią za 100%-ową obecność w pracy jest dodatkowy dzień urlopu. Premiuje się również działalność społeczną jak zorganizowanie zawodów sportowych lub pikniku dla kolegów, a także działalność w radzie osiedlowej czy komitecie rodzicielskim. Zwycięzca takiego współzawodnictwa otrzymuje tytuł człowieka roku i jest nagradzany na przykład wyjazdem na Sylwestra do Wiednia lub Amsterdamu. Są to standardy i procedury obowiązujące w filiach Amway Corporation. W każdym kraju są one adoptowane do jego warunków kulturowych oraz przepisów prawnych (np. Kodeksu pracy).

3.2.4. Poziom sprzedaży

Obrót Amway Corporation, Amway Asia Pacific Ltd i Amway Japan Ltd. za rok obrachunkowy 1999/2000 wyniósł 5,1 mld dolarów. Znaczy to, że w stosunku do lat poprzednich przedmiotowa firma zanotowała spadek o około 1 mld dolarów. Za rok 2000/2001 przewiduje się wzrost o około 13%. Obrót za rok 1996 kończący się 31 sierpnia wyniósł 6,8 miliarda dolarów. W porównaniu z 1995 r. fiskalnym obrót wzrósł o 500 milionów dolarów, to jest o 8%. Od 1990 r. obrót firmy zwiększył się trzykrotnie. Steve Van Andel – przewodniczący Zarządu Amway Corporation uważa, że *wzrost jest rezultatem zwiększającej się liczby dystrybutorów, którzy własne cele życiowe realizują dzięki współpracy z Amway* (za Raportem finansowym opublikowanym na stronie internetowej Amway (www.amway.pl, czerwiec 2001)). Sprzedaż netto oszacowana 31 grudnia 2007 r. została na 7,1 miliarda dolarów (www.amway.pl, sierpień 2009).

Obrót ze sprzedaży produktów i towarów Amway Polska za rok obrachunkowy 1999/2000 tj. 1.08.1999–1.08.2000 wyniósł 64 miliony złotych. Stanowi to spadek w porównaniu z rokiem obrachunkowym 1995/1996 o 96 miliony złotych. Obrót za rok 1994/1995 wynosił 116 miliony złotych, a za 1995/1996 160 miliony złotych. Natomiast obrót za 2008 r. Amway Corporation, wyniósł

3,2 miliardy dolarów, Amway Polska – ponad 132 miliony złotych (por. Bochner K., 2009).

Spadek obrotu może być wynikiem ustabilizowania się sytuacji na rynku marketingu bezpośredniego. Można przypuszczać, że każda z firm działających w tym systemie znalazła stałych klientów, którzy wcześniej mogli eksperymentować, kupując na przykład kosmetyki z kilku firm, porównując ich jakość i cenę. Produkty Amway, choć być może bardzo wysokiej jakości, są produktami drogimi. Po drugie firma w tym czasie zrewidowała listy niezależnych przedsiębiorców (dystrybutorów). Okazało się, że nie wszyscy dystrybutorzy figurujący na listach, nadal prowadzą działalność na rzecz Amway. Tym samym liczba niezależnych przedsiębiorców zmniejszyła się. Inną przyczyną zmniejszenia obrotu firmy może być fakt zmniejszenia zainteresowania firmą. Obecnie mało mówi się o Amway. Przypadkowe osoby zapytane czy słyszały o Amway, odpowiadają: *Owszem, ale firma ta chyba już nie istnieje*, albo *To oni jeszcze działają?* Zlikwidowanie regionalnych hurtowni spowodowało zniknięcie logo firmy. Gdy nie ma znaku identyfikującego firmę, to społeczne przeświadczenie jest takie, że firma ta na pewno zbankrutowała. Ostatnia przyczyna spadku obrotu firmy, może być konsekwencją działalności firmy na świecie. W Polsce, tak jak i na świecie, firma w roku obrachunkowym 1999/2000 zanotowała spadek. Może być to rezultatem zmiany polityki firmy i chęci stworzenia jej nowego wizerunku (zmiana struktury firmy, podział na firmę matkę i podległe jej firmy). W ostatnim czasie, jak zostało to wspomniane, firma wprowadziła (również w Polsce) możliwość sprzedaży produktów za pomocą internetu. Istnieje obawa, że niezależni przedsiębiorcy angażować się będą w to przedsięwzięcie tak bardzo, że nie będą szukać nowych członków dla organizacji. Niektórzy zamiast dzwonić i pytać klienta czy coś potrzebuje z gamy produktów Amway, będą wręczać mu swój numer identyfikacyjny, mówiąc, aby złożył on zamówienie przez internet. Z pewnością będzie to forma mniej skuteczna, niż bezpośredni kontakt z klientem. Być może, tak jak przewidują dyrektorzy Amway, będzie odwrotnie, właśnie dzięki programowi WEBSO, zwiększy się obrót firmy w najbliższym czasie.

3.2.5. Zasady powstawania sieci sprzedaży w Amway Corporation

Jak można stwierdzić, Amway jest firmą działającą na zasadzie sieci według *planu etapowego z odrywaniem się grup*. Zadaniem uczestnika organizacji nie jest jedynie sprzedawanie produktów, ale również pozyskiwanie nowych członków. Każdy niezależny przedsiębiorca (w skrócie przedsiębiorca lub dystrybutor) może zasponsorować, czyli wprowadzić do sieci dowolną liczbę osób. Rozpoczynający działalność nie ponoszą żadnego ryzyka. Każdy przedsiębiorca

w przeciągu trzech miesięcy od rozpoczęcia działalności może zwrócić „pakiet startowy", a odzyska zainwestowane pieniądze. Nie musi podawać powodów swojej rezygnacji. Nowych dystrybutorów szuka się wszędzie, wśród znajomych, przyjaciół, rodziny, współpracowników, sąsiadów, itp. W ten sposób powstaje sieć członków organizacji o strukturze „trójwymiarowej". Szerokość sieci powstaje dzięki aktywności jednego niezależnego przedsiębiorcy, który pozyskuje nowych członków dla swojej sieci i ich bezpośrednio sponsoruje (ilość dystrybutorów w pierwszej linii sponsorowania). Głębie uzyskuje się dzięki przedsiębiorcy (sponsorowi) silnie motywującemu członków swojej grupy do tworzenia własnych sieci. Niezależni przedsiębiorcy z jego grupy zaczynają sponsorować swoich, nowych członków i tak powstaje wielopoziomowa struktura o różnej ilości poziomów. Każdy kolejny dystrybutor jest oczkiem w zbudowanej sieci. Obecnie sieć jest na tyle duża, że wypadnięcie jednego, a nawet kilku oczek nie przeszkadza w dalszym jej tworzeniu.

Pomiędzy niezależnymi przedsiębiorcami, członkami sieci istnieją współzależności, gdyż osoby znajdujące się niżej oczekują pomocy i wsparcia od swojego sponsora, a lider otrzymuje prowizję od ich sprzedaży oraz premię kierowniczą. Obrazuje to wypowiedź jednego z respondentów:

(...) *Gdybym nie poświęcał dużo czasu na wyjaśnienia i uczenie moich członków grupy, to nie miałbym takiego zysku* (...) *To ja muszę ich zachęcać do czytania książek i słuchania kaset, przecież jest to niezbędne gdy chce się osiągnąć sukces. Gdybym tego nie robił stracilibyśmy z żoną grupę* (...) *Inni, którzy uważali, że nowe osoby sobie same poradzą – przegrali. Stracili grupę prawie na starcie, a niektórzy nawet odeszli z biznesu.*

Pomiędzy sponsorami a zasponsorowanymi osobami nawiązuje się porozumienie. Zacieśniają się więzi pomiędzy wcześniejszymi znajomymi. Wszyscy posługują się tym samym językiem, używają tych samych terminów, postępują według tych samych reguł i przestrzegają tych samych norm.

Celem tworzenia sieci jest możliwość sprzedawania większej liczby produktów, a tym samym zapewnienie większego dochodu założycielom Amway. Poprzez wytworzenie i zinternalizowanie norm i wartości grupowych, w każdej jednostce uczestniczącej w Amway pojawia się poczucie wspólnoty i przynależności do grupy. Biorąc pod uwagę fakt, że zwykle w *network* uwikłanych jest oboje małżonków to te zinternalizowane normy i wartości zaczynają obowiązywać nie tylko we własnej sieci, ale przenoszone są na grunt rodziny, czyli rozszerzają się na inne struktury społeczne. W ten sposób utrzymuje się i intensyfikuje się więź społeczna pomiędzy wszystkimi członkami rodziny. Można powiedzieć, że w Amway funkcja familiarna wyrażona jest w dwojaki sposób. Po pierwsze łączy rodziny, przekazując pozytywne wartości życia rodzinnego. Po drugie w samej organizacji pomiędzy jej przedsiębiorcami istnieją familiarne stosunki. Dystrybutorzy zawsze służą sobie radą i pomocą. Jak powiedział jeden z rozmówców*: W Amway nigdy nie jesteś sam.*

Każda sieć jest silnie zhierarchizowana. Miejsce jakie zajmuje osoba w sieci uzależnione jest od jej wkładu pracy w sprzedaż produktów i pozyskiwanie nowych członków. Uważa się, że praca według ścisłych dyrektyw zabija inicjatywę i nie prowadzi do osiągnięcia sukcesu. Jednak są ludzie, którzy postępując zgodnie z wytycznymi w szybkim czasie tj. dwóch, trzech lat osiągają bardzo wysokie miejsce w hierarchii. Każdy niezależny przedsiębiorca dąży do tego, aby zajmować coraz to wyższą pozycję w sieci, gdyż wiąże się to z prestiżem. Jak w każdej organizacji tak i w Amway wysoka pozycja w hierarchii daje władzę, a tym samym i pieniądze. Większość ludzi dąży do tego, by posiadać pieniądze, gdyż one umożliwiają posiadanie władzy. Stwierdzenie, że pieniądze idą w parze razem z władzą nabiera szczególnego sensu we współczesnych społeczeństwach, gdzie najważniejszą wartością staje się pieniądz. Kto ma pieniądz, ten ma prestiż i władzę.

W Amway wspinanie się po drabinie hierarchii jest szczególnie widoczne, ponieważ organizacja ta stworzyła szczególny system wyróżnień[3], który pozwala kontrolować pracę i postępy poszczególnych przedsiębiorców. Wyróżnieniami za osiągnięcia w działalności są odznaki, które w języku Amway nazywane są „pinami". Przyznawane są one w zależności od zebranej przez dystrybutora liczby punktów. Z każdym pinem przyznawana jest nagroda, która ma zmotywować dystrybutora do dalszej, efektywnej działalności. Punktację oblicza się na podstawie obrotu grupy oraz ilości zasponsorowanych osób.

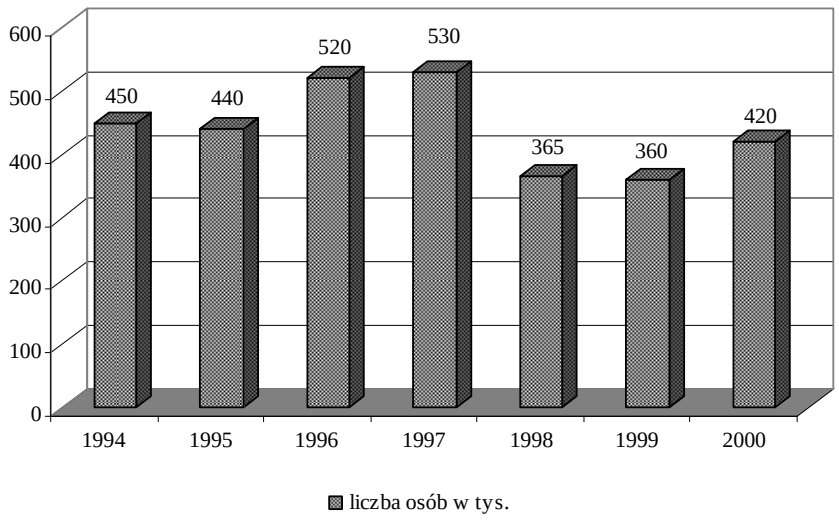
3.3. Charakterystyka osób współpracujących z Amway. Niezależni przedsiębiorcy (dystrybutorzy)

Jak mógł zauważyć wnikliwy czytelnik, w strukturze organizacyjno-prawnej Amway można wyróżnić dwa piony. Pierwszy pion to przedsiębiorstwo spółki. Drugi pion to osoby współpracujące z Amway, czyli według nowej nomenklatury niezależni przedsiębiorcy, kiedyś nazywani dystrybutorami. Obydwa określenia w pracy używane są zamiennie. To oni tworzą zasadniczy pion tej organizacji. Dzięki nim odbywa się sprzedaż towarów, którą szczyci się Amway Corporation (rekordowa sprzedaż o wartości 7,3 miliardy dolarów miała miejsce w 1997 r.). Sprzedaż bezpośrednia w Europie stanowi obecnie 10% światowej wartości. W 2000 r. nastąpił wyraźny wzrost liczby osób zajmujących się sprzedażą bezpośrednią. Według szacunków IBnGR tego typu działalność w Polsce, na koniec 2000 r. prowadziło 420 tysięcy osób, czyli prawie o 17% więcej niż rok wcześniej. Wzrost ten może spowodowany być po części rosnącą liczbą bezrobotnych. Rekordowy pod względem liczby zarejestrowanych w ba-

[3] System wyróżnień zaprezentowany i omówiony został w części dotyczącej motywacji niezależnych przedsiębiorców.

zach firm sprzedawców bezpośrednich był rok 1997, kiedy to na rzecz firm sprzedaży sieciowej pracowało 530 tysięcy osób. Dużą część z nich stanowiły osoby, które już zaprzestały prowadzenia działalności. Widoczny na rys. 3.3. spadek zatrudnienia w 1998 r. może być w dużej części pozorny, gdyż może wynikać ze zweryfikowania przez firmy sprzedaży sieciowej list dystrybutorów.

Charakter pracy w sprzedaży bezpośredniej tj. nielimitowany czas pracy, możliwość pracy popołudniami oraz w weekendy, sprawia, że zajmują się nią często osoby mające inne, stałe źródło zarobków. Według IBnGR około 75% zatrudnionych w sprzedaży bezpośredniej ma inne źródło dochodów, natomiast dla 25% jest to jedyne zajęcie. Oznacza to, że w Polsce sprzedaż bezpośrednia jest jedynym źródłem utrzymania dla około 100 tysięcy osób.



Rys. 3.3. Liczba osób pracujących w sprzedaży bezpośredniej w latach 1994–2000

Źródło: B. Wyżnikiewicz, M. Peterlik, *Sprzedaż bezpośrednia w Polsce w roku 2000*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2001.

Wahania poziomu zatrudnienia dotyczą przede wszystkim osób, które traktują sprzedaż bezpośrednią jako dodatkowe źródło utrzymania. Przejściowe problemy ze zbytem produktów zniechęcają ich do pracy. Osoby, dla których sprzedaż bezpośrednia jest jedynym źródłem utrzymania są bardziej odporne na okresy dekoniunktury. Mają one duże sieci sprzedawców i z reguły są długoletnimi, doświadczonymi pracownikami. W tej grupie są też osoby bez doświadczenia w branży, ale osiągające wysokie obroty. Sprzedaż sieciowa nie wymaga

wielu nakładów środków własnych, ani formalności i dlatego jest interesującą ofertą dla ludzi, którzy na przykład stracili pracę lub chcą dorobić.

Według raportu CASE-Doradcy (2008) liczba sprzedawców zarejestrowanych w Polsce, w sektorze sprzedaży bezpośredniej, stanowi aż 4,5% ogółu pracujących w Polsce. Osób współpracujących z firmami sprzedaży bezpośredniej jest już przeszło 700 tysięcy. Dla około 140 tysięcy osób przychody z pracy w sektorze stanowią podstawowe lub jedyne źródło dochodów. W sprzedaży bezpośredniej niezmiennie dominują kobiety. Jednym z powodów takiej sytuacji może być elastyczny czas pracy.

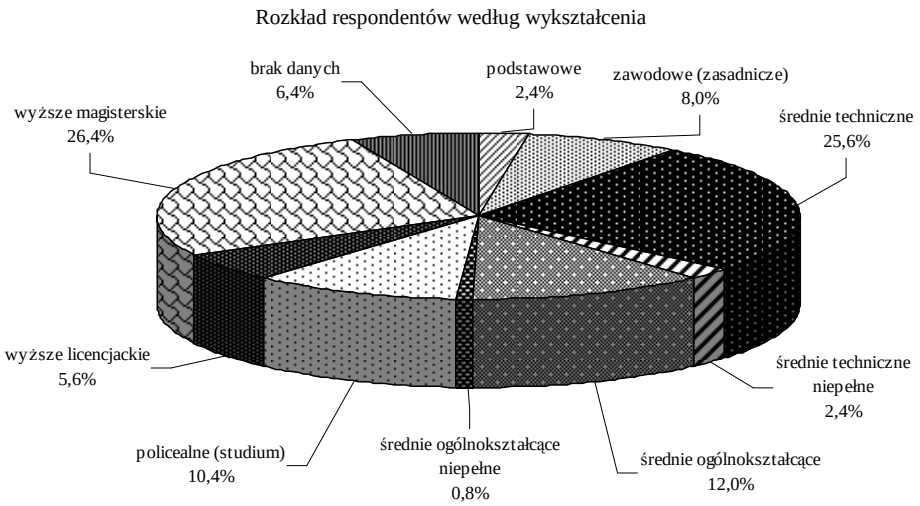
Obecnie na świecie współpracuje z Amway ponad 3 miliony niezależnych przedsiębiorców. W Polsce przeszło 80 tys. przedsiębiorców. Osoby te nie są formalnie pracownikami Amway. Powiązani są oni z Amway Polska sp. z o.o. umową dystrybutorską. Taką umowę podpisuje każdy niezależny przedsiębiorca rozpoczynający działalność na rzecz Amway. Każdy dystrybutor jest całkowicie niezależnym przedsiębiorcą, możliwe, że właśnie dlatego zostało zmienione nazewnictwo.

(...) *Każdy dystrybutor sam decyduje o tym jak, komu i za ile sprzedaje produkty, o tym ile czasu poświęca tej działalności i czy traktuje ją jako główne zajęcie czy tylko dla dorobienia w wolnych chwilach. W każdej chwili działalność swoją może zawiesić lub jej zaprzestać* (...) (za rzecznikiem prasowym Amway Polska).

Rozpoczęcie działalności niezależnego przedsiębiorcy jest związane ze zgłoszeniem prowadzenia działalności gospodarczej w Urzędzie Miasta lub Gminy, następnie z otrzymaniem Regonu w Urzędzie Statystycznym, po czym należy powiadomić Urząd Skarbowy o obowiązku podatkowym. Każdy przedsiębiorca jednorazowo wykupuje tzw. podstawowy zestaw handlowy (w języku Amway nazywa się to *starter*). Zestaw ten zawiera dwa produkty przeznaczone na polski rynek oraz bogatą literaturę zaprojektowaną do pomocy w uruchomieniu własnego biznesu. Dwie najistotniejsze pozycje literatury to: *Podręcznik Biznesu* oraz *Poradnik Prawny*. Obie pozycje opracowane są w formie bardzo szczegółowych, ale jednocześnie prostych informacji, prowadzących dystrybutora krok po kroku przez wszystkie formalności związane z założeniem, prowadzeniem i rozwijaniem działalności, płaceniem podatków itd. Pozostała literatura objaśnia produkty i ich cechy, ceny, sposoby sprzedaży i demonstracji produktu. Zestaw handlowy w 2001 r. kosztował około 162 złotych, a wchodzące w jego skład produkty można sprzedać lub zatrzymać na własny użytek.

Dystrybutorem Amway może być każdy kto poprzez własne zaangażowanie chce osiągnąć sukces i interesuje się taką pracą wykazując dostatecznie dużo przedsiębiorczości (za rzecznikiem prasowym Amway Polska). Niezależnymi przedsiębiorcami są osoby w różnym wieku, posiadające różną pozycją społeczną. Reprezentują oni różne zawody i różny poziom wykształcenia (od podstawowego po wyższe). Badana grupa dystrybutorów mimo doboru lawinowego

odzwierciedla strukturę populacji dystrybutorów uczestniczących w organizacji Amway Polska. W badaniu wzięło udział 37,6% mężczyzn i 56% kobiet. (w 6,4% przypadków wystąpił brak danych). Jak zauważyć można na rys. 3.4 w badanej populacji dystrybutorów najwięcej osób deklarowało posiadanie wykształcenia wyższego magisterskiego (26,4%) oraz średniego technicznego (25,6%).



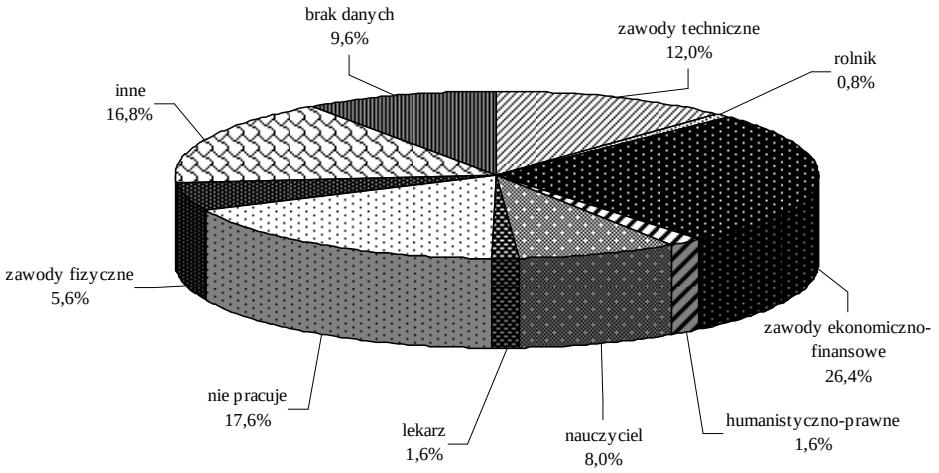
Rys. 3.4. Poziom wykształcenia

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Przeciętny respondent to osoba zamężna/żonata (61,6% wskazań), mająca około 41 lat, mieszkająca w bloku (62,4% wskazań), w mieście liczącym od 100 001 do 1 000 000 mieszkańców (41,6% wskazań), posiadająca dzieci (74,4% wskazań), obecnie nie ucząca się (76,0% wskazań), utrzymująca się z pracy zawodowej (46,4% wskazań), oceniająca siebie jako osobę przeciętnie sytuowaną (78,4% wskazań), której miesięczne dochody mieszczą się w przedziale 1 001–1 500 złotych (31,2% wskazań). W hierarchii Amway jest tzw. przedsiębiorcą początkującym (84,0% wskazań). Zaznaczyć należy, że w grupie osób, które odpowiedziały na pytanie dotyczące nauki – „tak”, znalazły się osoby, które prowadzenie działalności jaką jest Amway potraktowały jako naukę. Przez aktualną naukę respondenci rozumieli również uczestnictwo w dodatkowych kursach i szkoleniach organizowanych przez Amway Corporation.

Mimo tego, że w organizacji uczestniczą zarówno robotnicy jak i lekarze, prawnicy itp., to najczęściej reprezentowaną w badaniach grupę zawodową stanowiły osoby wykonujące zawody o profilu ekonomiczno-finansowym (26,4%), technicznym (12%), osoby niepracujące obecnie (17,6% badanych) oraz na-

uczyciele różnych szczebli (8%) – zobacz rys. 3.5. Do grupy zawodów o profilu ekonomiczno-finansowym zaliczone zostały osoby będące księgowymi, analitykami finansowymi, agentami ubezpieczeniowymi, specjalistami do spraw marketingu, przedstawicielami handlowymi, sprzedawcami, kasjerami oraz osobami prowadzącymi własną działalność gospodarczą inną niż Amway. Można wnioskować, że powyższe grupy zawodów wymagają posiadania pewnych cech osobowości, które są przydatne w uczestnictwie w organizacji sprzedaży bezpośredniej. Być może powodem dla którego licznie reprezentowaną grupę stanowią nauczyciele i osoby pozostające bez pracy jest ich niska dochodowość zmuszająca te osoby do poszukiwania innych źródeł zarobkowania takich jak na przykład uczestnictwo w Amway.



Rys. 3.5. Struktura zawodowa respodentów

Ź r ó d ł o: jak do rys. 3.4.

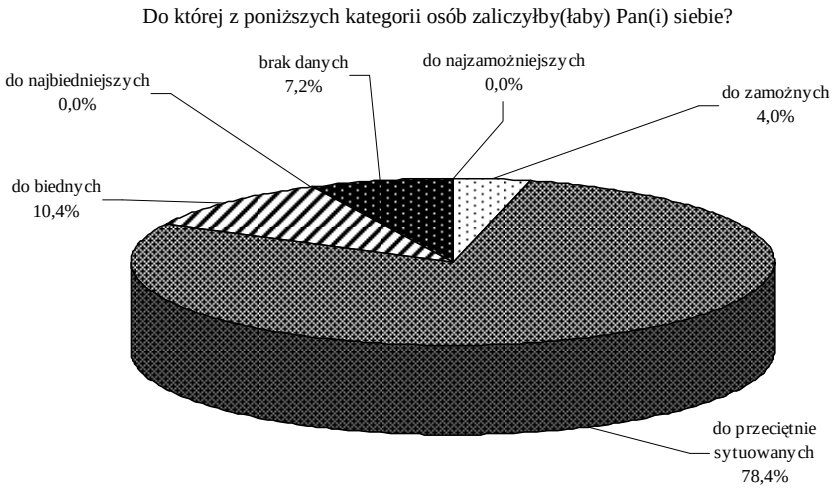
Kolejną cechą charakteryzującą niezależnych przedsiębiorców i potwierdzoną w niniejszych badaniach jest fakt posiadania przez osoby uczestniczące w *network marketingu* jakim jest Amway dzieci. Potwierdza to jedno z haseł firmy, głoszące, że Amway to biznes rodzinny.

Działam w Amway żeby zapewnić dzieciom godną przyszłość (respondent – niezależny przedsiębiorca – kobieta 42 lata).

Chcieliśmy z mężem aby dzieci były szczęśliwe, żeby stać nas było na to o czym marzą. Dlatego bardzo ciężko pracowaliśmy, ale niestety efekty nie były zadawalające (respondent – niezależny przedsiębiorca – kobieta lat 35).

Jak można zauważyć na rys. 3.6 aż 10,4% osób uczestniczących w Amway określa siebie jako biednych, 78,4% zaliczyłoby siebie do przeciętnie sytuowa-

nych, a tylko 4% określiłoby siebie jako zamożnych. Mimo podkreślania przez firmę możliwości bardzo wysokich zarobków sięgających milionów złotych, większość respondentów, a zarazem i niezależnych przedsiębiorców Amway nie zarabia zbyt wiele uczestnicząc w przedmiotowej organizacji, co można zauważyć analizując rys. 3.6.



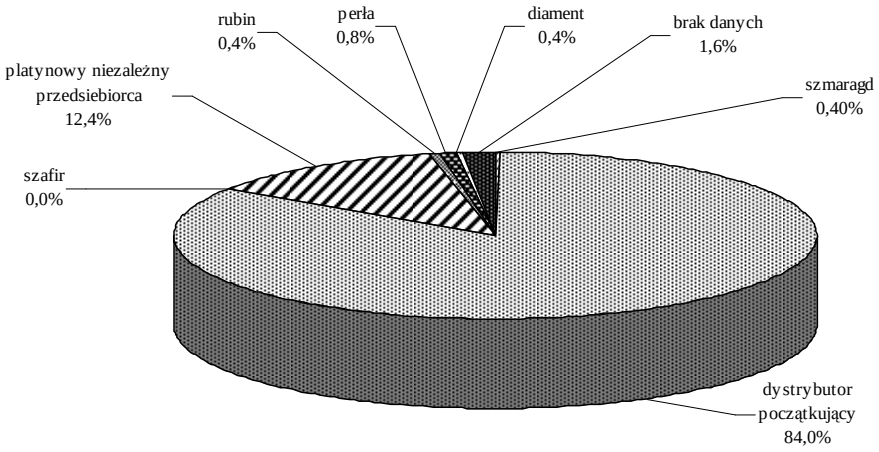
Rys. 3.6. Samoocena

Ź r ó d ł o: jak do rys. 3.4.

Dochód niezależnego przedsiębiorcy ściśle związany jest z pozycją jaką zajmuje on w hierarchii firmy. Zrozumiałe jest to, że największą grupę osób (84%) stanowią dystrybutorzy początkujący (zob. rys. 3.7). Mogą być oni zarówno przedsiębiorcami jak również tzw. klientami plus (osoby, które dokonują zakupu produktów bez marży, ale nie tworzą sieci). Mogą to być osoby, których obrót ze sprzedaży kształtuje się na poziomie od 3 do 18%. Drugą co do wielkości grupę (12,4%) stanowią platynowi przedsiębiorcy (dawniej dystrybutorzy bezpośredni), których obrót ze sprzedaży kształtuje się na poziomie 21%.

Wśród przedsiębiorców Amway można zobaczyć osoby różnej narodowości i różnej rasy. Reprezentują oni różne style życia i wyznają różną wiarę. Osobami podejmującymi współpracę z Amway są osoby o różnym statusie majątkowym. Wydawać by się mogło, że jedynie osoby o niskich dochodach angażują się w pracę na rzecz Amway. Jednak, jak wynika z rozmów z niezależnymi przedsiębiorcami, często w działalność na rzecz tej organizacji angażują się osoby legitymujące się dużym posiadanym majątkiem. W większości przedsiębiorcami są małżeństwa. Nie znaczy to, że uczestnikiem organizacji Amway nie może być

osoba samotna, ale jak mówią sami założyciele: *Amway to biznes rodzinny, który przekazywany jest z pokolenia na pokolenie* (za: „Cash”, nr 43 z 27.10.1995 r.). Dlatego małżonkom współpracującym ze sobą jest łatwiej prowadzić ten biznes i szybciej osiągają oni sukces, w myśl hasła, że robią to dla własnych dzieci, aby zapewnić im dostatnią przyszłość. Łatwiej jest nie zwracać uwagi na krytykę uczestnictwa w tego rodzaju organizacji. Poza tym małżonkowie wzajemnie się motywują do efektywniejszej działalności oraz wspierają w chwilach zwątpienia.



Rys. 3.7. Pozycja zajmowana w hierarchii Amway

Źródło: jak do rys. 3.4.

Między firmą a dystrybutorami istnieje relacja typu hurtownik – detalista. Dystrybutor płaci za towar gotówką, ale może go w każdej chwili zwrócić i otrzymać zwrot pieniędzy bez potrąceń. Zmniejsza to ryzyko handlowe dystrybutora i tym samym zachęca do tego zajęcia. Dochody dystrybutorów są efektem ich aktywności w działaniu. Ich zarobki składają się z trzech części. Pierwsza to marża jaką nakłada dystrybutor na produkt. Druga to premia jaką uzyskuje dystrybutor od sumy za jaką zakupił towar. Trzecia część to premia od obrotu dystrybutorów wciągniętych do tej działalności przez osobę, która została dystrybutorem już wcześniej jak również tzw. premia kierownicza. Dystrybutor aby otrzymywać taką premię musi skupić wokół siebie co najmniej trzy osoby (3%). Najwyższa możliwa premia to 21%. Jeżeli dystrybutor utrzyma poziom sprzedaży (własnej i swojej grupy) przez trzy miesiące na poziomie 21%, to otrzymuje on tzw. emeryturę z której będzie mógł korzystać on lub jego dzieci, nawet gdy zaprzestanie działalności na rzecz Amway.

Firma stara się być ze swoimi dystrybutorami w stałym kontakcie, odpowiada na ich zapytania, szkoli, doradza, wyjaśnia. Organizuje spotkania szkoleniowo-rozrywkowe np. w hotelu Marriott w Warszawie, ale także na Teneryfie, dla 280 dystrybutorów oraz w amerykańskiej siedzibie firmy, w miejscowości Ada w stanie Michigan (dla 70 osób). Amway Polska wydaje specjalnie dla dystrybutorów ilustrowany miesięcznik *Amagram*, w którym m. in. zamieszczane są zdjęcia najlepszych dystrybutorów. Firma podkreśla, że dystrybutorzy nie są jej pracownikami. Z formalnego punktu tak jest istotnie, ale w rzeczywistości są to ludzie ściśle związani z Amway przede wszystkim materialnie, a często także emocjonalnie. Dla wielu z nich współpraca z Amway jest jedynym źródłem utrzymania oraz sposobem na życie.

Podsumowując należy jeszcze raz podkreślić, że osoby zajmujące się sprzedażą bezpośrednią nie są zatrudnione w firmach na podstawie stosunku pracy, ale prowadzą działalność gospodarczą na własny rachunek, polegającą na kupowaniu towarów od firmy, na rzecz której pracują, a następnie odsprzedawaniu ich z zyskiem klientom finalnym. Ich kontakt z firmą nie ogranicza się tylko do zakupu produktów. Korzystają oni ze szkoleń organizowanych przez firmy, otrzymują różne gratyfikacje, otrzymują darmowe próbki produktów dla klientów, katalogi itd.

3.4. Strategia, misja, wizja

Ostatnim elementem ukazującym aspekt formalno-prawny firmy, a jednocześnie wprowadzającym do zagadnień związanych z kulturą organizacji firmy, jest analiza strategii działania firmy wyrażonej w misji i wizji firmy.

Misja będąca filozofią firmy, zespołem wspólnych wartości uznawanych przez jej pracowników, precyzyjnie przełożona została na cele firmy. Misja to szczególny powód istnienia firmy wyróżniający ją od innych produktów (Zbiegień-Maciąg L. , 1999: 77). W Amway jest to spisane *credo*, które zostało nazywane *Amway Culture*. Dosłownie tłumaczyć to można jako „Kulturę firmy". Wśród pracowników Amway Polska zwrot ten funkcjonuje w wersji pierwotnej tj. angielskiej. L. Zbiegień-Maciąg (1999: 79–80) mówi, że w misji powinny znaleźć się następujące elementy:

- stosunek do klientów,
- jasno sprecyzowany produkt i zakres usług oraz obszar działalności,
- technologia i stała troska o jej rozwój,
- pomysł na uratowanie się przed kryzysem, złą koniunkturą,
- filozofia działania,
- własny wizerunek,
- troska o pracowników.

Wszystkie te elementy zawiera *Amway Culture*.

Posłanie jakie przekazuje Amway to: *umożliwić ludziom osiągnięcie własnych celów poprzez realizację Planu Marketingu i Sprzedaży Amway* (za *Amway Culture*). Aspiracje firmy to: być najlepszą i najbardziej podziwianą na świecie firmą zajmującą się sprzedażą bezpośrednią. Główne wartości zawarte w *Amway Culture* to:

1. Etyka. *Dystrybutorzy, pracownicy i rodziny założycieli są strażnikami etyki Amway.*

Założyciele firmy stworzyli *Kodeks Etyczny* będący strażnikiem zasad etycznych i moralnych. Składa się on z siedmiu punktów i stanowi załącznik do pracy.

2. Dystrybutorzy. *Współpraca z dystrybutorami jest podstawą naszej firmy, której zasadami są uczciwość, prawość i wzajemny szacunek. Wspieramy działalność dystrybutorów przestrzegając:*

– podstaw *Planu Sprzedaży i Marketingu,*
– *Zasad Postępowania* i *Kodeksu Etycznego,*
– *ochrony niezależności dystrybutorów.*

3. Klienci. *Wspólnie z dystrybutorami służymy naszym klientom, oferując zindywidualizowane usługi oraz produkty wysokiej jakości po konkurencyjnych cenach, objęte Gwarancją Satysfakcji Klienta.*

4. Pracownicy. *Odnosimy się z szacunkiem do naszych pracowników, respektując ich godność, prawa oraz wkład indywidualny. Oferujemy każdemu miejsce pracy, które pobudza do twórczej i efektywnej działalności oraz zapewniamy szkolenia, które mają na celu zwiększenie wydajności i satysfakcji zawodowej.*

Założenie to potwierdza wypowiedź Dicka DeVosa, od 1992 r. prezesa korporacji Amway: *Organizacja docenia osobisty wkład każdego pracownika. Staramy się wytworzyć atmosferę, w której każdy pracownik czuje się potrzebny i ważny* (...) *Do naszej filozofii należy też to, że popieramy prawo jednostki do decydowania o własnym życiu* (...) *Jeśli ludzie decydują się odejść, nie zatrzymujemy ich* (...) („Cash", nr 43 z 27.10.1995 r.).

5. Produkty. *Mamy do zaoferowania szeroką gamę produktów i usług, wyśmienitych pod względem jakości i wartości ze względu na prowadzone przez nas dogłębne badania naukowe, wdrażanie nowych rozwiązań i powszechną kontrolę jakości.*

Amway prowadzi badania nad produktami nowej generacji oraz ulepsza już istniejące. W 1959 r. firma ta jako jedna z pierwszych wyprodukowała biodegradowalny środek czyszczący o nazwie *Amway-Loc*, który to był pozbawiony fosfatów, rozpuszczalników i substancji żrących. Produkty Amway nie są testowane na zwierzętach.

6. Osiągnięcia. *Działamy w oparciu o zasadę „to na pewno da się zrobić", zachęcając do wprowadzania innowacji, popierając i nagradzając osiągnięcia indywidualne i zbiorowe.*

Służy temu, stworzony przez firmę, system gratyfikacji, który opisany zostanie w dalszej części.

7. Rentowność. *Dążymy do tego, by nasza działalność przynosiła zyski w celu zapewnienia stabilności i stałego rozwoju.*

8. Stwarzanie możliwości. *Postawiliśmy sobie za cel udostępnienie szansy jaką daje Amway jak największej liczbie osób na całym świecie.*

Obrazują to wypowiedzi dystrybutorów:

(...) *To właśnie Amway daje niepowtarzalną szansę odnieść sukces. Dystrybutorem przecież może być każdy, bez względu na wiek, płeć, wykształcenie itd. To co zrobili założyciele i to co kontynuują ich dzieci jest wspaniałe. Dali oni możliwość zarobienia pieniędzy dużej liczbie osób na całym świecie*;

(...) *Byłem przez krótki czas bezrobotny i odnalazłem się dzięki Amway.*

Pojawienie się Amway na naszym rynku dało możliwość pewnym ludziom zarobić pieniądze, poprawić swoją sytuację materialną. Amway skupia w swych szeregach ludzi różnej narodowości, różnej rasy, w różnym wieku, o różnym poziomie wykształcenia oraz reprezentujących różne zawody i różny poziom materialny.

9. Świadomość obywatelska. *Świadomi jesteśmy naszych obowiązków wobec społeczeństwa i środowiska, dlatego też podporządkowujemy się ideałom godnego obywatela.*

Amway działa na rzecz społeczeństwa, głównie poprzez angażowanie się w przedsięwzięcia, których celem jest ochrona środowiska naturalnego. Jak bowiem twierdzą założyciele: *Nie wystarczy tylko osiągnąć zyski, trzeba jeszcze dożyć czasów, gdy będzie można z nich korzystać* („Cash”, nr 39 z 29.09.1995 r.). Za swą działalność na rzecz ochrony środowiska Amway w czerwcu 1989 r. otrzymał prestiżową nagrodę przyznaną przez ONZ. Nagroda ta była również przyznana za uświadamianie i zachęcanie młodzieży do priorytetowego traktowania problemów ekologii. *Amway uważa, że właściwe korzystanie i zarządzanie światowymi zasobami naturalnymi jest obowiązkiem zarówno przemysłu jak i osób prywatnych. Jako światowy lider w produkcji towarów konsumpcyjnych, dysponujący siecią ponad dwóch milionów niezależnych dystrybutorów na całym świecie, rozprowadzających je w formie sprzedaży bezpośredniej, Amway podkreśla swoją odpowiedzialność i rolę w propagowaniu i popieraniu właściwego wykorzystania zasobów środowiska naturalnego* (za oświadczeniem Amway z okazji 30-lecia dbałości o środowisko naturalne, zawartym w *Podręczniku Przedsiębiorcy Amway*). Firma ta sponsoruje różne przedsięwzięcia. W 1989 r. była sponsorem ICEWALK, międzynarodowej ekspedycji zorganizowanej w celu zwrócenia uwagi świata na niszczenie ozonu w górnej warstwie atmosfery. Ponad to Amway zaangażowany jest w program o nazwie *Global Releaf*, który za cel stawia sobie zalesienie ogromnych połaci globu dla zahamowania efektu cieplarnianego. W Polsce odpowiednikiem tego przedsięwzięcia jest program sponsorowany przez Amway i jego dystrybutorów „I Ty możesz mieć

swoje drzewo". Przedsięwzięcie to polega na sadzeniu drzew w dużych aglomeracjach miejskich. Pierwszy etap został przeprowadzony jesienią 1994 r., zostały wtedy posadzone drzewa w Warszawie i Gnieźnie. Wiosną 1995 r. dystrybutorzy posadzili drzewa w Poznaniu i Katowicach. W sumie w Polsce przybyło 1 000 drzew. Dystrybutorzy Amway z własnej inicjatywy sadzą drzewa wokół swoich miejsc zamieszkania. Wszystko to, są to działania Public Relations ukazujące społeczną odpowiedzialność firmy.

Obecnie Amway dbając o swój wizerunek nie tylko troszczy się o środowisko naturalne, ale również bierze udział w licznych wydarzeniach kulturalnych, edukacyjnych, artystycznych, sportowych i dotyczących nauki. Pierwszym takim wydarzeniem sponsorowanym przez Amway Polska był trzydniowy, bezpłatny kurs rozwoju przedsiębiorczości – Biznes Start, w którym wzięło udział 700 osób. Powodzenie i zainteresowanie kursem było tak duże, iż firma zdecydowała się na powtórzenie tego edukacyjnego programu w formie cyklu profesjonalnych nagrań telewizyjnych i udostępnienie go stacjom telewizyjnym. Biznes Start został już wyświetlony przez osiem regionalnych stacji telewizyjnych. Trzecim etapem tego programu było przygotowanie wraz z Telewizją Edukacyjną kolejnych dziesięciu odcinków serialu pod tym samym tytułem. Od 1992 r. Amway Polska w przeddzień Wigilii przekazuje I Klinice Kardiochirurgii i Chirurgii Ogólnej Dzieci Akademii Medycznej w Warszawie czek na 10 000 dolarów. *Jest to dar serca składany nie tylko od firmy, ale także w imieniu kilkudziesięciu tysięcy zarejestrowanych dystrybutorów, którzy współpracują z Amway Polska* (...) *Firma nasza jest także członkiem i założycielem fundacji „Przyjaciele Szpitala dziecięcego przy Litewskiej", mającej na celu wspieranie Szpitala dziecięcego przy ulicy Litewskiej, jednego z najstarszych i najbardziej renomowanych szpitali dziecięcych w Polsce* (z wypowiedzi rzecznika prasowego Amway). Pieniądze jakie są przekazywane przez Amway pozwalają na zakupienie nowoczesnego sprzętu medycznego, *który umożliwia niesienie pomocy i operowanie w klinice co najmniej 2 500 dzieci rocznie.* Amway, jak widać, jest sponsorem wielu inicjatyw związanych z ochroną środowiska naturalnego. Firma wspierała, po czteromiesięcznej działalności na rynku polskim, indywidualną wystawę rzeźby Doroty Banasik. Była to wystawa o wymowie ekologicznej zatytułowana „Odlot". *Dorota Banasik jest autorką siedemnastu prac ceramicznych poświęconych zagładzie ptaków. 27 maja 1993 r. została podpisana umowa o współpracy między Amway Polska a SGGW. Amway sponsoruje badania naukowe prowadzone przez warszawskie SGGW przy udziale Polskiej Akademii Nauk. Tematem badań jest „Monitoring i ocena zanieczyszczeń roślinności, powietrza i gleby w wybranych aglomeracjach miejskich"* (z wypowiedzi rzecznika prasowego Amway).

Dokument zatytułowany *Amway Culture* podpisany został w 1993 r. przez współzałożycieli firmy. Akceptowany i przestrzegany jest do chwili obecnej. Firma stara się dostosować swój program działania do lepszego spełniania po-

trzeb uczestników organizacji. Główny nacisk Amway kładzie na tzw. „marzenia". Cele własne dystrybutorów realizowane mają być dzięki ich marzeniom. Każdy uczestnik organizacji może spełnić swoje pragnienia. Jak mówią liderzy wśród dystrybutorów na spotkaniach organizowanych przez Amway, należy tylko uwierzyć w siebie, stosować się do ściśle określonych zasad sprzedaży, a osiągnie się sukces. Wyjazd na wakacje na Wyspy Karaibskie czy posiadanie domu na Lazurowym Wybrzeżu nie będzie problemem. (...) *Trzeba tylko wierzyć, że marzenia się spełniają, a osiągniesz z pomocą Amway swój cel* (...) – mówi jeden z dystrybutorów.

Każdy dystrybutor jest silnie motywowany w ten sposób do działania na rzecz organizacji (o motywacji będzie mowa w dalszych rozdziałach). Faktycznie ma to na celu zwiększenie sprawności dystrybutorów. Większa wydajność daje większy zysk. Większy zysk finansowy dystrybutora zapewnia większe dochody firmie. Tworząc cały system motywacji firma zapewniła sobie dużą rentowność. Apelując do marzeń uczestników, mówiąc, że są oni ludźmi sukcesu, a dzięki firmie Amway zdobędą uznanie w życiu, powodują, że każdy dystrybutor wkłada maksimum wysiłku w to co robi. A niewątpliwie zwiększa to sukces finansowy firmy:

(...) *Od kiedy jestem w Amway uwierzyłem w siebie. To dobra rzecz mieć marzenia...;*

(...) *Chcę mieć własny dom i wiem, że to osiągnę…;*

(...) *Gdy przychodzę ze spotkania to czuję, że mógłbym góry przenosić i od razu zabieram się do pracy...;*

(...) *Mam marzenia więc muszę pracować na ich spełnienie... Wiem, że już jestem człowiekiem sukcesu* (...) – (wypowiedzi dystrybutorów firmy).

Cel firmy przełożony tu został na indywidualne cele dystrybutorów. Można powiedzieć, że firma stała się środkiem do spełnienia celów ludzi w niej uczestniczących.

Wizerunek firmy pobudzającej do twórczej działalności nie został potwierdzony w badaniach. Z obserwacji wynika, że niezależni przedsiębiorcy Amway nie mają możliwości wnoszenia indywidualnych pomysłów. Firma nie pobudza ich twórczego myślenia, ponieważ wyjście poza ustalone ramy zachowań wiąże się z sankcjami. *Prezentując Plan Sprzedaży i Marketingu Amway, sprzedając towary firmy oraz w całej mej działalności w charakterze dystrybutora Amway używać będę jedynie publikacji oficjalnie autoryzowanych przez firmę* (...) *Zasady postępowania zostały ustanowione po to aby zapewnić powodzenie Planowi Sprzedaży i Marketingu Amway. Naruszenie zasad i innych procedur, zarządzeń, wytycznych lub instrukcji wydawanych okresowo przez Amway może narazić na niebezpieczeństwo Plan Sprzedaży i Marketingu, dlatego też może ono pociągnąć za sobą wypowiedzenie Umowy Dystrybutorskiej przez Amway Polska Sp. z o.o.* (*Kodeks Etyczny* i *Zasady Postępowania Amway Polska*, punkt 7. Patrz *Kodeks Etyczny* stanowiący załącznik do niniejszej pracy).

Następne punkty *Kodeksu* mówią o tym czego dystrybutorowi nie wolno, a co powinien robić by odnieść sukces. Poniższe wypowiedzi potwierdzają powyższe stwierdzenie:

(...) *Musiałam jak papuga powtarzać to co mówili inni* (...);

(...) *Najpierw firma roztoczyła przede mną wspaniałą wizję przyszłego życia jako człowieka sukcesu. Wiesz, że w to uwierzyłem. Słuchałem kaset i postępowałem tak jak mówili. Jak w jakimś transie. Po jakimś czasie zaproponowałem, żeby w Polsce sprzedawać nie tylko kosmetyki i środki piorąco-czyszczące i wiesz co? Spotkało to się z wielkim oburzeniem mojego sponsora. Powiedział, że nie jestem tu od myślenia. Chyba wtedy zrozumiałem, że ta wolność i swoboda, o której mówią to jest bardzo mała* (...) (wypowiedzi byłych dystrybutorów Amway).

Oprócz przestrzegania *Kodeksu Etycznego*, w którym zgodnie z punktem szóstym dystrybutor *akceptuje wszystkie obowiązki dystrybutora opisane w oficjalnych publikacjach Amway i zobowiązuje się do ich przestrzegania*, niezależni przedsiębiorcy muszą przestrzegać *Zasad Postępowania*, które między innymi regulują życie rodzinne członków organizacji. Punkt 1.4. mówi, że małżonkowie nie mogą oddzielnie prowadzić dystrybucji towarów Amway. Jeśli dwoje dystrybutorów, z których żadne nie jest platynowym niezależnym przedsiębiorcą, zawiera związek małżeński i pragnie kontynuować współpracę z Amway, jedno z nich musi za zgodą Amway Polska w ciągu 30 dni od zawarcia małżeństwa scedować prawa wynikające ze swej umowy dystrybutorskiej na osobę trzecią. Małżonkowie powinni podpisać umowę o prowadzeniu spółki i przedłużyć ofertę Amway Polska na dalsze prowadzenie działalności dystrybutorskiej jako spółka w ramach praw wynikających z umowy dystrybutorskiej. Jeżeli obydwoje w chwili zawarcia związku małżeńskiego są platynowymi niezależnymi przedsiębiorcami, to oboje mogą kontynuować działalność w ramach pierwotnych umów dystrybutorskich oraz pierwotnych linii sponsorowania.

Małżeństwo pomiędzy sponsorem a dystrybutorem i inne podobne okoliczności nie mogą prowadzić do łączenia biznesów dystrybutorskich, które powinny pozostać odrębne.

Dystrybutorzy powinni także:

– bezpłatnie szkolić i osobiście motywować do rozwoju ich biznesu sponsorowanych dystrybutorów,

– dołożyć wszelkich starań, aby każdy rozumiał wszystkie zobowiązania wyrażone w *Zasadach* i wynikające z nich konsekwencje,

– zachęcać dystrybutorów sponsorowanych osobiście do prowadzenia działalności zgodnej z *Zasadami* i polityką firmy,

– zachęcać sponsorowanych osobiście dystrybutorów do uczestniczenia w spotkaniach i innych imprezach organizowanych przez Amway.

Dystrybutorom nie wolno lub zabrania się, pod rygorem wykluczenia, zawieszenia lub pozbawienia praw sponsorskich:

– nagrywać przemówień i wystąpień na zebraniach organizowanych przez Amway, używać nazwy Amway lub jej logo bez uzyskania pisemnej zgody,

– eksponować nazwy Amway na zewnątrz lokalu swojej firmy, na pojazdach lub w książkach telefonicznych,

– wystosowywać zaproszeń na spotkania poświęcone prezentacji *Planu Marketingu i Sprzedaży Amway*, podając przy tym, że ich przedmiotem będzie coś innego,

– przekazywać lub w inny sposób przenosić prawa wynikające z ich umów dystrybutorskich bez uprzedniej pisemnej zgody Amway Polska,

– zabiegać ingerować lub usiłować nakłonić innego dystrybutora do opuszczenia jego dotychczasowej linii sponsorowania lub do zmiany linii sponsorowania itd. (por. *Zasady postępowania*, [za:] Mac J. S., 1998: 79–81).

Firma dąży do tego, aby uczestnicy byli sterowalni i postępowali według zasad ustanowionych wiele lat temu, zwiększa to siłę organizacji. *Będę uczciwie i zgodnie z prawdą przedstawiać mym klientom i potencjalnym dystrybutorom produkty i usługi Amway oraz oferowaną przez firmę szansę biznesu; będę też wypowiadał tylko takie stwierdzenia, które usankcjonowane są przez oficjalne publikacje Amway* (*Kodeks Etyczny*, pkt 3, [za:] Robinson J. W., 1997: 253; por. załącznik). Gdyby ludzie zaczęli działać według własnych pomysłów, mogłoby to zburzyć wizerunek firmy, a w konsekwencji doprowadzić do zmniejszenia jej dochodów. W interesie Amway jest by ludzie działali w określonych ramach, ponieważ tylko to zapewnia firmie równowagę. Amway to organizacja skupiająca miliony dystrybutorów na całym świecie. Tylko silna kultura organizacji może spowodować, że zachowania dystrybutorów będą powtarzane i przez to trwałe. Dzięki temu, że te same zasady obowiązują od wielu lat, uczestnicy zdążyli je zinternalizować.

(...) *Wiem, że to co robimy w biznesie to powielanie reguł, ale mi to nie przeszkadza. Dobrze, że tak jest, bo szybciej można osiągnąć sukces. Inaczej nie byłoby między nami więzi*;

(...) *To są moje zasady, ja je wypracowałem* (...) *Jeśli nawet wcześniej inni też tak postępowali to dobrze, bo ja nie musiałem myśleć co zrobić, żeby zarobić. Dali mi gotową receptę na sukces* (...) – mówią dystrybutorzy firmy.

W tym sensie Amway, mówiąc językiem Parsonsa, jest układem statycznym, posiadającym niezmienne założenia i ustalone normy działania. Dostrzegana w Amway dynamika działań kierowana jest na podtrzymanie ustalonych reguł i norm w procesie stałej interakcji dystrybutorów z innymi aktorami tj. z innymi dystrybutorami oraz z klientami (publicznością). To, że w przemówieniach podkreśla się promowanie wkładu jednostki w rozwój firmy, to dlatego, że to dystrybutorzy przede wszystkim tworzą Amway i przyczyniają się do finansowego sukcesu właścicieli. Jeżeli będą uważać, że sami tworzą coś wielkiego, to efektywniej będą pracować.

Uczestnicząc w programach walki o środowisko naturalne, Amway kształtuje swój wizerunek jako firmy odpowiedzialnej, dbającej o przyszłość. Partycypacja w modnym obecnie nurcie zapewnia firmie uznanie. Poza tym przyczynia się to do zwiększania u ludzi świadomości ekologicznej poprzez kupowanie środków chemicznych przyjaznych dla środowiska. Prawdopodobnie Amway nieświadomie pobudza w społeczeństwie zachowania pro-ekologiczne.

Jak widać wszystkie statusowe cele tej organizacji podporządkowane są rentowności firmy. Na uwagę zasługuje fakt, że większość założonych celów jest wypełnianych. Pomaga to uczestnikom lepiej „wierzyć" w organizację. Firma w ten sposób jest wiarygodna. Każda organizacja to rama, w której animatorami są ludzie. To oni przez realizację celów przyczyniają się do stworzenia wizerunku zaufanej i przyszłościowej firmy. Kolejne małe sukcesy pobudzają motywację. Niemożliwe jest możliwe. Pozwala to traktować wizję firmy jako swoją. Kreowanie wizji pisze L. Zbiegień-Maciąg (1999: 87) jest pewną formą twórczości. Jest to kreowanie czegoś, co jest zasadniczo nowe i czego wartość jest potwierdzona praktyką zbiorowych działań. Wizja to, to co pracownicy noszą w swojej świadomości jako tzw. „marzenia", plany, ambicje, aspiracje rozwojowe. Jeżeli przyjmiemy, że wizja odpowiada na pytanie „dokąd zmierzamy", to możemy stwierdzić, że wizją przedmiotowej firmy jest dążenie do stworzenia najlepszych na świecie warunków prowadzenia własnego biznesu (*Our Vision: To be the best/ business opportunity in the world*). Hasło to bardzo często pisane jest w dwóch wierszach. Kiedy przeczytamy tylko pierwszy, otrzymujemy jeszcze jedno przesłanie: Być najlepszym. Rozwijając to hasło można powiedzieć, że wizją jest danie wszystkim ludziom możliwości realizacji ich życiowych celów, dzięki partnerskiej współpracy dystrybutorów, pracowników i założycieli korporacji Amway oraz najwyższej jakości produktom i usługom. Ta wizja przyszłości oparta na kulturze organizacji przyczynia się do sukcesu Amway na wielu rynkach świata.

3.5. Podsumowanie rozdziału 3

Amway jest organizacją typu korporacyjnego utworzoną w 1959 r. w USA w miejscowości Ada w stanie Michigan. Założycielami firmy są Rich DeVos i Jay Van Andel. Jest to spółka, której dochody dzielone są po połowie. Od 1 stycznia 1993 r. prezesem korporacji jest Dick DeVos, najstarszy syn Richa, a przewodniczącym Zarządu Steve Van Andel, najstarszy syn Jaya.

Najwyższy organ stanowi dziesięcioosobowa Rada zarządzająca, złożona z założycieli i ich ośmiorga dzieci tj. pięciu synów i trzech córek.

Oferta handlowa obejmuje kosmetyki, środki czystości, chemię gospodarczą, dodatki żywieniowe, sprzęt gospodarstwa domowego, naczynia kuchenne,

narzędzia, wyroby skórzane, sprzęt biurowy, turystyczny, biżuterię, sprzęt AGD i RTV itd.

W Polsce Amway zarejestrował swoją działalność w 1991 r. jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Zatrudnia obecnie 67 osób. Jest sponsorem wielu przedsięwzięć pro-ekologicznych i charytatywnych.

Jednym z głównych celów korporacji jest rentowność firmy. Właściciele korporacji dobrze znają i bardzo dobrze potrafią wcielić w życie zasadę amerykańskiego miliardera Paula Getty, która mówi, że *lepiej mieć po jednym procencie z wysiłku stu ludzi, niż sto procent z wysiłku własnego*. Temu celowi podporządkowane są kolejne cele statutowe takie jak umożliwienie ludziom osiągnięcia własnych celów poprzez realizację *Planu Marketingu i Sprzedaży* oraz wspieranie i udzielanie pomocy dystrybutorom firmy. Jeden z założycieli korporacji mówi: *W każdym działaniu musi istnieć jakaś sprawa – a sprawą której służymy jest wiązanie wolnej przedsiębiorczości z wolnością osobistą. Te dwie rzeczy są nierozerwalne. Wolna przedsiębiorczość nie może się rozwijać jeśli ludziom zabraknie wolności. I to właśnie jest ta sprawa w imię której wytrwale pracujemy* (DeVos R. M., Conn Ch. P., 1994: 141). Swoboda i wolność decyzyjna jest ograniczona *Kodeksem Etycznym* i *Zasadami Postępowania*. Internalizacja przez dystrybutorów reguł, norm i wzorów zachowania pozwala na pewną sterowalność zachowaniem uczestników *networku*. Powtarzalność zachowań pozwala na ich trwałość i ciągłość oraz zapewnia firmie równowagę.

Amway pragnie kształtować swój obraz jako przyszłościowej firmy, godnej zaufania, mającej do zaoferowania gamę najwyższej jakości produktów, lidera produktów nowej generacji, dającej swoim współpracownikom wolność i drogę do realizacji własnych marzeń.

Taki wizerunek chce kształtować przedmiotowa firma zarówno wśród swoich współpracowników, jak i w społeczeństwie w ogóle. Jednak w wypowiedziach byłych dystrybutorów jawi się inne oblicze Amway.

Były niezależny przedsiębiorca firmy mówi: (…) *Amway odpowie ci na każde pytanie. O czym masz marzyć, kogo kochać, do jakiego kościoła iść, w co się ubrać, o czym myśleć* (...) (http;//szwilk.republika.pl/okiem: 03.04.2002). *Wolność jest ograniczona, jak nie postępujesz według ich reguł, to cię mogą wykluczyć* – wypowiedź byłego dystrybutora. Niezależni przedsiębiorcy, którzy odeszli z przedmiotowej firmy sądzą, że korporacja jest rentowna jedynie dla jej właścicieli. Poprzez wprowadzanie drogich produktów zmniejszają dochodowość dystrybutorów. *Kto kupi drogie produkty, nawet jeżeli są świetne. Gdyby były tańsze można by zarobić na obrocie. A tak to zysk mają diamenci i założyciele*; *Harujesz jak wół i nic z tego nie masz* (...) *Jak odszedłem z biznesu to moi dawni znajomi i tak, wręcz uciekali przede mną. Bali się, że będę ich namawiał do Amway. Musiałem budować zaufanie znajomych od nowa; Jaka wolność. Oni dają gotową receptę jak żyć* (...) *pracować powinieneś nawet w niedzielę* – wypowiedzi byłych dystrybutorów.

Jeżeli Amway jest firmą, w której najważniejszy jest niezależny przedsiębiorca, firmą dającą „wolność" i spełniającą ludzkie „marzenia", to nasuwa się pytanie, dlaczego ludzie rezygnują ze współpracy z przedmiotową organizacją i dlaczego ich wizerunek Amway jest inny od tego tworzonego przez samą firmę? Byli dystrybutorzy tak piszą w liście do ks. A. Zwolińskiego: *Przez dwa lata byliśmy z mężem aktywnymi dystrybutorami firmy Amway. Zbudowaliśmy sieć około 200 osób. Doszliśmy do poziomu 15% i w okresie aktywnej pracy, pomimo sukcesów, postanowiliśmy się wycofać. Dlaczego? Bo doświadczyliśmy na sobie tego jak tworzy się nowego człowieka, jak zmienia się jego świadomość, jak uczy się innych, co w końcu prowadzi do zniewolenia przez system* (o systemie i technikach rozbijania sensu prowadzących do pozytywnej identyfikacji z firmą piszemy w rozdziale 6). Prawdopodobnie odmienny wizerunek firmy wytworzony u części byłych niezależnych przedsiębiorców jest skutkiem braku identyfikacji z firmą. Można powiedzieć za M. Prattem (2000), że ta negatywna identyfikacja (*disidentification*) jest wynikiem nie wytworzenia się silnej więzi pomiędzy dystrybutorem a jego *up-linerem*. Brak więzi spowodowany mógł być brakiem izolacji nowego uczestnika organizacji od dotychczasowego środowiska, na przykład od osób wypowiadających się negatywnie o Amway. Osoby takie rzadko kontaktują się ze sponsorami, nie uczestniczą w rytuałach (głównie spotkaniach Amway), nie czytają książek proponowanych przez firmę oraz nie słuchają kaset z nagraniami przemówień diamentów, które mają pobudzać niezależnego przedsiębiorcę do aktywnej pracy na rzecz organizacji. O tym, jak dużą uwagę przywiązują liderzy do „systemu", może świadczyć wypowiedź Z. Reka (diamentowego niezależnego przedsiębiorcy Amway) nagrana przez badacza podczas jednego ze spotkań Amway: *Żebyś nie wiem jak wielkie miał marzenia, żebyś nie wiem jak dużo miał aktywności, jedyną szansą na osiągnięcie twojego celu jest stuprocentowe zachowanie systemu. Słuchajcie, powiedziałem wam sto procent. Nie dziewięćdziesiąt pięć, nie dziewięćdziesiąt, nie osiemdziesiąt. Na pewno nie pięćdziesiąt. Każdy meeting, który promuje twój upline, każda taśma, każda książka, spotkania w mniejszym gronie. Wszystko co promuje system, musisz być na tym. Musicie zrozumieć, że ten system jest jak recepta. Nie da się w nim nic zmienić. Zmienisz coś, chociaż troszeczkę, w tej recepcie i prawdopodobnie ci nie wyjdzie. Musicie promować system. Nie wystarczy, że ty jesteś na systemie. Jeżeli twoja grupa nie jest, nic z tego nie będzie. Chyba, że znajdziemy pod tobą kogoś mądrzejszego. Ale to wtedy nie będzie twoja grupa, a jego. On będzie liderem, a tobie będzie tylko smutno z tego powodu. Wobec tego musisz być na systemie* (...). Fragment ten pokazuje jak „wolność" rozumiana jest przez najlepszych dystrybutorów. „Wolność" ta wpisana jest w określone wcześniej ramy zachowania. Można powiedzieć, że wolność jest sterowana przez Amway. Sterowalność zachowaniem członków pozwala organizacji na ich kontrolę. Bez silnej kontroli firma Amway nie byłaby w stanie sprawnie funkcjonować na obszarze tak wielu krajów. Korporacja musiała stworzyć system pozwalający jej

sprawować kontrolę społeczną, czyli mówiąc słowami T. Parsonsa prowadzić do redukcji napięcia i dewiacji (por. Parsons T., 1951: 551 i nast.).

Można zatem stwierdzić, że przedmiotowa firma ma dwa oblicza. Pierwszy obraz jest bardzo pozytywny i płynie od samej organizacji. Drugi mniej pozytywny i kształtowany przez byłych niezależnych przedsiębiorców. Można zastanawiać się, czy dwuwizerunkowość jest charakterystyczna tylko dla organizacji działających w systemie marketingu bezpośredniego. Z całą pewnością nie. W wielu przedsiębiorstwach kształtowany jest wizerunek firmy sprzeczny z obrazem wytworzonym u jej pracowników. Hasło jednego z banków głosi *Jesteśmy bankiem godnym zaufania i oferującym najlepsze produkty*. Pracownik banku w rozmowie nieformalnej, zapytany o kredyt mówi*: Idź do banku X, u nas nic dobrego nie zobaczysz*. Z reguły pracownicy zwolnieni z firmy, nie mają o niej zbyt dobrej opinii. Uczestników organizacji Amway, którzy odeszli z firmy, można uznać za osoby zwolnione. Wprawdzie nie jest to typowe wypowiedzenie umowy lub brak jej przedłużenia (z powodu prowadzenie własnej działalności gospodarczej, dystrybutor nie jest pracownikiem), ale dobrowolna rezygnacja, najczęściej z powodu braku osiągnięć (słabe wyniki sprzedaży przekładają się na słaby zysk, niski zysk przekłada się na nieopłacalność wykonywania danego zajęcia). Można powiedzieć, że w obu przypadkach (pracownika i niezależnego przedsiębiorcy) mechanizm jest ten sam. Odchodzą ci pracownicy i dystrybutorzy, którzy nie mają wyników lub, którzy mają perspektywy na lepszą pracę. Gdyby potraktować sytuację pracy jako pewnego rodzaju grę między pracodawcą a pracobiorcą, to osobę „zwolnioną" można uznać za przegraną. Z reguły „przegrani" pracownicy, tutaj niezależni przedsiębiorcy, wyrażają się źle o przedsiębiorstwie z którego „odeszli" Dzieje się tak, gdyż działa tutaj mechanizm atrybucji. Broni on „przegraną" osobę przed przyznaniem się do porażki. Jednocześnie chroni przed powstaniem rozbieżności pomiędzy „ja realnym" a „ja idealnym". Przecież nikt nie lubi przyznawać się do porażki. Tacy pracownicy winą za swoje niepowodzenia obarczają siły zewnętrzne. Może to być byłe przedsiębiorstwo, były szef, zła atmosfera pracy, złe zorganizowanie firmy, itp.

Rozdział 4

PROCES MOTYWACJI

Motywacja stanowi proces wyboru, jakiego dokonują ludzie między różnymi zachowaniami i formami aktywności, aby urzeczywistnić cele będące wynikiem cenionych przez nich wartości, a więc tego, co jest godne pożądania i co ma rzeczywistą bądź wyobrażalną zdolność do zaspokajania odczuwalnych potrzeb i aspiracji (J. Penc, 2000: 8).

Motywacja jak mówi Janusz Reykowski jest to *proces psychicznej regulacji, dzięki któremu formułują się dążenia, przez które rozumieć należy tendencje do podejmowania czynności ukierunkowanych na określony cel* (Reykowski J., 1992: 113). Funkcją dążeń jest sterowanie czynnościami człowieka w taki sposób, aby doprowadziły one do określonego, zgodnego z intencją efektu. Główną funkcją procesu motywacyjnego jest zorganizowanie czynności i skupienie energii tak aby możliwe było zrealizowanie intencji. J. A. Stoner, R. E. Freeman i D. R. Gilbert Jr. (1997: 426), motywację rozumieją jako *psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje, obejmuje ona czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowanie ludzkie zmierzające w określonym kierunku*. Dla A. Matejko (1993: 79), *motywowanie polega na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i oczekiwań*.

Uogólniając, przez motywację należy rozumieć proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowania, w celu osiągnięcia określonych celów. Proces ten zachodzi, gdy spełnione są dwa warunki: 1) osiągnięcie celu musi być postrzegane przez człowieka jako użyteczne, 2) prawdopodobieństwo realizacji celu przez jednostkę musi być wyższe od zera.

W mechanizmie tym dochodzi do interakcji procesów myślowych, fizjologicznych i psychologicznych jednostki, które decydują o natężeniu motywacji. Według psychologów natężenie motywacji jest funkcją trzech zmiennych:

1) siły procesu motywacyjnego,
2) jego wielkości,
3) intensywności.

Natężenie motywacji zmienia się wraz ze zmianą użyteczności bądź prawdopodobieństwa.

W definicji mówi się również o dążeniu do celów. Cele, do których dążą ludzie mogą być dwojakiego rodzaju: 1) materialne (np. płaca), 2) niematerialne (np. satysfakcja). Celem pracownika może być uzyskanie nagrody, na przykład w postaci uznania (tzw. nagroda wewnętrzna, która wynika z doświadczenia pracownika), lub podwyżki płacy (tzw. nagroda zewnętrzna, która przyznawana jest z zewnątrz, czyli zależy od czynników niezależnych od pracownika). Cele i oczekiwania pracowników są funkcją ich cech osobowościowych, ich umiejętności i systemów wartości. Wiek, płeć, poziom i rodzaj wykształcenia, doświadczenia zawodowe pracowników, zajmowana pozycja w środowisku pracy, obowiązujące w nim wzorce kultur określają ich dążenia (Jasiński Z., 1998: 16).

Podstawowy model motywacji można przedstawić według następującego schematu – zob. rys. 4.1:

Rys. 4.1. Model motywacji

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Poznanie motywów wyzwalających aktywność człowieka w pracy zawodowej to poznanie celów, do których on dąży. Według J. Reykowskiego cele takie można podzielić na dwie klasy (Reykowski J., 1977: 27):

1) cele dodatnie, takie, do osiągnięcia których zmierzamy (dobry stopień, pochwała, popularność wśród otoczenia, sympatia),

2) cele ujemne, takie których staramy się uniknąć (zły stopień, krytyka, niechęć, pogarda innych osób, ból).

Dążenie do celów dodatnich nazywać będziemy motywacją dodatnią, natomiast dążenie do uniknięcia celów ujemnych, motywacją ujemną.

Poza powyższym podziałem motywację podzielić możemy na motywację wewnętrzną i motywację zewnętrzną. Motywacja wewnętrzna opiera się na subiektywnych odczuciach jednostki, co do możliwości osiągnięcia pożądanego celu. Bodźce kierujące zachowaniem jednostki pojawiają się samoczynnie i sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają w określonym kierunku. *Jednostki same odnajdują motywację poprzez wykonywanie zadań, które zaspokoją ich potrzeby lub będą mieć nadzieje, że zostaną one zrealizowane* (Armstrong M., 2001: 106–107). Do form motywacji wewnętrznej, a tym samym do bodźców wyzwalających działanie zaliczyć możemy m. in.

odpowiedzialność wynikającą z przyswojenia norm i zasad pracy (poczucie, że praca jest ważna; sprawowanie kontroli nad samym sobą), swobodę działania, możliwości wykorzystania i rozwoju umiejętności, interesującą i stanowiącą wyzwania pracę (zamiłowanie i zainteresowanie pracą) oraz możliwość awansu (por. Armstrong M., 2001: 109). Motywacja zewnętrzna z kolei jest formą motywacji pozwalającą pracownikowi zaspokajać różne potrzeby. Opiera się ona na stosowaniu przez pracodawcę nagród (awans, płace, pochwała) oraz kar (nagana, upomnienie, obniżenie lub wstrzymanie premii, itp.). Poprzez motywację zewnętrzną pracownik stara się wykonywać swoje obowiązki jak najlepiej, gdyż łączy się to z akceptacją przez resztę grupy, z którą pracuje. Chce czuć się odpowiedzialny za wykonywane zadania, chce pokazać, że jest niezależny i rzetelny. Motywacja zewnętrzna związana jest z procesem motywowania pracowników. Jest tym, co możemy badać i to właśnie na opisie sposobów motywowania skupimy się w dalszej części rozdziału. *Znaczenie motywacji polega, na tym, że określa ona wyniki w pracy, ale jednocześnie jest czymś nieuchwytnym* (Griffin R.W., 2002: 458).

4.1. Modele motywacji

Wiele różnych czynników, które często przybierają postać zintegrowanego systemu, oddziałują na ludzi, kształtują ich postawy, nastawienia i zachowania w organizacji. Tradycyjne ujęcie motywacji opiera się na założeniach tzw. naukowej szkoły organizacji Taylora. Proces motywowania może realizować się dzięki środkom motywacyjnym (narzędziom, instrumentom). Pierwotnie motywowanie polegało na stosowaniu środków przymusu. Najczęściej wykorzystywanymi środkami były przymus fizyczny, psychiczny oraz administracyjny (kara i strach). Z czasem zaczęto stosować bardziej „humanistyczne" środki motywowania, jak perswazję i zachęty. Środki zachęty mogą przyjąć formę wzmocnienia, pobudzenia systemowego oraz pobudzenia doraźnego. Należą do nich nagrody materialne i niematerialne, odpowiednie sposoby podziału zadań i ich rozliczanie, płace, premia, nagrody, świadczenia, przywileje, komfort psychiczny i fizyczny (Jasiński Z., 1998: 18).

Taylor uważał, że najlepszym środkiem motywacji są pieniądze. Odwoływał się on do idei człowieka *homo oeconomicus*. Człowiek będzie wykonywał takie działania, których efektem będzie wyższe wynagrodzenie. Jeżeli przełożony ustali, że pracownik otrzyma wyższe wynagrodzenie, jeżeli osiągnie wyższą produktywność, to należy spodziewać się, że działania człowieka będą ukierunkowane na osiągnięcie tego celu.

Krytycy Taylora zwrócili uwagę na fakt, że trudno jest określić rzeczywisty wpływ bodźców materialnych ze względu na powiązanie ich z warunkami pracy,

a poza tym inne czynniki, jak na przykład postawa w pracy, natura pracy, praca zespołowa, czy szkolenia również mają charakter motywacyjny.

Drugi z wyróżnianych modeli to model stosunków współdziałania (*human relations*), który związany jest z pracami Eltona Mayo i postrzegany jako model „człowieka uspołecznionego", w którym obok potrzeb materialnych jednostki dostrzega się potrzeby uznania społecznego i przynależności. Do podstawowych założeń modelu należy teza, że pracownik odczuwa potrzebę, by być użytecznym i ważnym, że ma silne potrzeby społeczne, które są ważniejsze dla motywacji niż pieniądze. Najistotniejszym jest wytworzenie w pracowniku poczucia ważności i sprawstwa. Stosując ten model pozwala się pracownikowi na podejmowanie pewnych decyzji związanych z ich stanowiskiem pracy. Znaczenie ma tu również występowanie nieformalnych grup i system bodźców zespołowych (zob. Griffin R.W., 2004; Piotrowski K., Świątkowski M., 2000). Elton Mayo podkreślał ważność stosunków towarzyskich w pracy.

Trzeci wyróżniany w literaturze przedmiotu model to model zasobów ludzkich. Związany jest on z pracami Abrahama Maslowa i Douglasa McGregora. W modelu tym jednostkę traktuje się jako istotę motywowaną przez złożony zestaw czynników (np. pieniądze, potrzeba afiliacji, potrzeba osiągnięć, chęć wykonywania ważnej pracy). Zakłada się, że efektywna i ważna praca prowadzi do zadowolenia, a nie odwrotnie. Model ten przyjmuje, że zwiększona samokontrola i kierowanie oraz wypełnienie bardziej znaczących zadań mogą w dużym stopniu określić poziom zadowolenia pracownika (Griffin R. W., 2004: 520). Partycypacja i samokontrola pracowników prowadzi do wzrostu produktywności (Pocztowski A., 1998: 109). Nawiązanie do powyższego modelu znajdzie czytelnik w części omawiającej teorie potrzeb.

Ostatni omawiany przez nas model, to model zarządzania potencjałem społecznym. Jest on szczególnie istotny dla opisywanej przez nas organizacji, gdyż system motywowania jest tu elementem kultury danej organizacji. Przedsiębiorstwo to układ stosunków społecznych. Aby móc wykorzystać potencjał twórczy pracownika należy wprowadzić system motywacyjny, oparty na wspólnych wartościach partnerów społecznych, współdziałaniu i współodpowiedzialności, a nawet współwłasności (Sajkiewicz A., 1999: 120). Przyjęte w firmie rozwiązania motywacyjne będą zależeć tu od norm, wartości i przekonań wspólnych dla członków organizacji. Równocześnie kształtują one świadomość pracowników, stosunek do pracy, stosunki międzyludzkie oraz kreują pożądaną sylwetkę pracownika.

4.2. Przegląd teorii motywacji

Opisane w literaturze teorii motywacji możemy podzielić na główne trzy grupy. Po pierwsze są to teorie potrzeb, nazywane też teoriami treści. Zaliczamy

do nich koncepcje A. Maslowa, F. Herzberga C. Alderfera, D. McGregora, J. W. Atkinsona, D. McClellanda. Podstawę tych teorii stanowi przekonanie, że niezaspokojona potrzeba jest źródłem napięcia oraz braku równowagi. Podkreśla się w nich rolę czynników wewnętrznych człowieka, powodujących i kierujących postępowaniem jednostki. Druga grupa teorii, to teorie wzmocnienia (modyfikacji zachowań) związane z nazwiskiem B. F. Skinnera. Kładą one nacisk na sposoby uczenia się zachowań i rolę informacji w tym procesie (Stoner J. A. F., Wankel Ch., 1992: 364). Wyrosły one na gruncie psychologii behawioralnej i ich zadaniem jest przewidywanie, w jaki sposób skutki poprzedniego działania wpłyną na zachowania jednostki (pracownika) w przyszłości. Motywowanie bazuje tutaj na stosowaniu wzmocnień pozytywnych (nagród) i wzmocnień negatywnych (kar). Przy czym współcześnie podkreśla się ważność wzmocnień pozytywnych w procesie motywowania pracownika. Trzecia wyróżniana grupa teorii, to teorie procesu. Wyróżniamy tu teorię wartości oczekiwanej Victora Vrooma, a rozminiętą następnie przez L.W. Portera i E. E. Lawlera, teorię celu opracowaną przez Lathama Locke'a oraz teorię sprawiedliwości J. Stacy Adamsa. Grupa teorii poznawczych (teorie procesu) koncentruje się na wyjaśnieniu, dlaczego ludzie wybierają pewne zachowanie, by zaspokoić potrzeby i jak oceniają zaspokojenie tych potrzeb po osiągnięciu celów (zob. Armstrong M., 2001; Griffin R. W., 2004; Pocztowski A., 1998, i inni).

Rozpoczynając krótki przegląd wymienionych teorii motywacji stwierdzić możemy, że źródłem inspiracji dla wielu innych autorów zajmujących, się problematyką motywacji, była teoria potrzeb A. Maslowa. Postawił on hipotezę, że człowiek w swoim działaniu dąży do zaspokojenia zespołu potrzeb. *Potrzeba jest to stan organizmu wywołujący potencjalną aktywność ukierunkowaną w stronę pewnych wartości, których osiągnięcie prowadzić ma do zapewnienia organizmowi stanu pożądanego zarówno pod względem biologicznym jak i psychologicznym* (Buchner-Jeziorska A., 1986: 152–153). Potrzeby u Maslowa tworzą logiczną hierarchię, którą można przedstawić następująco:

1) potrzeby fizjologiczne (pragnienie, głód, posiłek),
2) potrzeby bezpieczeństwa,
3) potrzeby społeczne (przynależności i miłości),
4) potrzeby szacunku,
5) potrzeby samorealizacji.

Maslow twierdził, że, aby było możliwe zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu, muszą być zaspokojone przede wszystkim potrzeby niższego rzędu. W przypadku, gdy potrzeba niższego rzędu została już zaspokojona, to przestaje ona stanowić źródło motywacji.

Oprócz wymienionych pięciu potrzeb, Maslow wyróżnił również tzw. potrzeby dodatkowe. Przez potrzeby dodatkowe należy rozumieć takie, które mogą ujawniać się tylko u niektórych ludzi. Do potrzeb tych należą: potrzeby wiedzy

oraz potrzeby estetyczne (zob. Reykowski J., 1992; Hilgard E. R., 1972; Zbiegień-Maciąg L., Wiernek B., Pawnik W., Długosz-Truszkowska E., 1999).

Drugą teorią zaliczaną do teorii potrzeb (por. Zbiegień-Maciąg L., Wiernek B., Pawnik W., Długosz-Truszkowska E., 1999) albo inaczej teorii treści (por. Gableta M., 1998) jest dwuczynnikowa teoria motywacji F. Herzberga. W teorii tej wyróżnić można dwie grupy czynników motywacji: czynniki zewnętrzne (zwane czynnikami higieny lub niezadowolenia) oraz czynniki wewnętrzne (zwane motywatorami lub zadowolenia). Motywatory odnoszą się do treści pracy. Dotyczą m. in. uznania, awansu, zainteresowania pracą, odpowiedzialności, osiągnięć, możliwości rozwoju. Czynniki te przyczyniają się do zwiększenia satysfakcji związanej z wykonywaniem pracy, co z kolei prowadzi do wyższej wydajności pracowników. Czynniki higieny natomiast powodują niezadowolenie z pracy. Są to: polityka firmy, nadzór, stosunki międzyludzkie, wynagrodzenie, warunki pracy, warunki bhp, itp. *Krytyka uznała, że podejście Herzberga nieco upraszcza rzeczywistość. Niektóre czynnik, np. wynagrodzenie wielu ludzi zalicza do motywatorów, zwłaszcza wysokie wynagrodzenie* (Zbiegień-Maciąg L., Wiernek B., Pawnik W., Długosz-Truszkowska E., 1999: 72).

Znacznej modyfikacji teorii Maslowa dokonał C. P. Alderfer (teoria ERG). Potwierdził on konieczność hierarchizowania potrzeb. Stwierdził, że ludzie mogą odczuwać kilka potrzeb równocześnie. Dokonał rozdziału potrzeb według czasu ich odczuwania na krótkotrwałe, długotrwałe oraz okazjonalne. Według Alderfera przez motywację rozumieć należy pragnienie zaspokojenia potrzeb sklasyfikowanych w następujących grupach:

1) potrzeby egzystencji (E – *existence*) – do których należą m. in. potrzeby fizjologiczne, materialne, poprawa warunków pracy (potrzeby niższego rzędu w teorii Maslowa);

2) potrzeby stosunków społecznych (R – *relatedness*) potrzeby i aspiracje, potrzeba integracji w zespole (potrzeby społeczne w teorii Maslowa);

3) potrzeby rozwoju osobowego (G – *growth*) (potrzeby wyższego rzędu w teorii Maslowa).

Można stwierdzić, że w teorii tej motywacja jest funkcją intensywności potrzeby. Jeżeli jakaś grupa potrzeb zostanie zaspokojona, staje się mniej ważna. Jednak nie dotyczy to potrzeb rozwoju, samourzeczywistnienia się, które w miarę zaspokojenia nie maleją, lecz rosną.

Kolejną teorią motywacji jest teoria X i Y, której twórcą był D. McGregor. Przedstawił on przeciwstawne poglądy na temat natury ludzkiej. W teorii X przedstawia człowieka jako niechętnego do pracy, z natury leniwego, którego można motywować jedynie płacą. W teorii Y natomiast pokazuje człowieka jako niestroniącego od pracy, a nawet widzącego w niej potencjalny sposób własnego rozwoju (zob. Stewart G., 1996). W teorii tej twierdzi się, że każdemu człowiekowi należy umożliwić robienie tego, do czego jest predysponowany (por. Zbiegień-Maciąg L., Wiernek B., Pawnik W., Długosz-Truszkowska E., 1999: 82).

Najmłodszą teorią zaliczaną do teorii potrzeb jest teoria osiągnięć. Prekursorem tej teorii był J. W. Atkinson. Poszukiwał on odpowiedzi na pytanie jakie cechy indywidualne człowieka mogą wpływać na jego motywację do pracy. Prowadził on badania w obszarze zachowań przedsiębiorczych. Doszedł do wniosku, że człowiek dąży do określonego celu, gdyż wynika to z takich przesłanek jak:

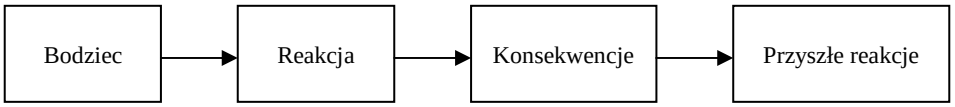
1) siły podstawowego motywu lub potrzeb,
2) wiary w powodzenie,
3) zachęty związanej z osiągnięciem celu.

Dalsze badania w tym obszarze prowadzili H. A. Murray i D. McClelland. W efekcie pozwoliły one wyodrębnić trzy podstawowe potrzeby pracowników: (potrzeba osiągnięć, potrzeba władzy, potrzeba przynależności).

Kolejne swoje badania McClelland skupił wokół potrzeby osiągnięć. Stąd nazwa teorii. Według tego autora potrzeba osiągnięć stanowi jeden z najsilniejszych motywów do pracy. Potrzebę osiągnięć można zdefiniować jako chęć wyróżnienia się (osiągnięcia powodzenia) w sytuacji konkurencyjnej. Stymulacją tego typu potrzeb powinna być szczególnie zainteresowana kadra zarządzająca. Pracownik, który chce pokazać, że jest lepszy od innych będzie miał dużą wewnętrzną motywację do jak najlepszego wykonania powierzonego mu zadania. Realizację tego celu traktował będzie jako duże swoje osiągnięcie, co w celu spotęgowania jego motywacji powinno być dostrzeżone przez zarządzającego. Według McClellanda potrzeba osiągnięć jest niewspółmiernie silniejsza z pozostałymi przez niego wyróżnionymi potrzebami. McClelland uważał, że potrzeby osiągnięć nie dziedziczy się, lecz wynika ona z doświadczenia zdobytego w trakcie dzieciństwa. W celu stymulowania tej potrzeby należy dawać pracownikom duży zakres swobody działania pamiętając przy tym, że za osiągnięcie ustalonych celów należy wynagradzać (zob. Armstrong M., 2001; Griffin R. W., 2004; Pocztowski A., 1998; Gableta M., 1998; Stoner J. A. F., Wankel Ch., 1992 i inni).

Drugą grupę współczesnych teorii motywacji stanowi teoria wzmocnienia zajmująca się tym, w jaki sposób doświadczenia z przeszłości wpływają na zachowania ludzi w procesie uczenia się jednostki (Gableta M., 1998: 99). Teoria wzmocnienia oparta jest na behawiorystycznej koncepcji człowieka, która podkreśla zachowanie człowieka jako funkcję instynktu. Według tej koncepcji człowiek działa według instynktu oraz steruje swoim zachowaniem w taki sposób, aby pozwalał zaspokoić jego potrzeby. Twórcą teorii wzmocnienia jest B. F. Skinner. Teoria ta nazywana jest także teorią modyfikacji zachowań, lub teorią uczenia się. Indywidualne zachowania człowieka są według Skinnera skutkiem jego poprzednich doświadczeń. Stąd w sferze zainteresowań tej teorii leży zbadanie, w jaki sposób skutki poprzedniego działania wpłyną na przyszłe zachowania w cyklicznym procesie uczenia się. Według Skinnera zachowaniami ludzi steruje środowisko społeczne. Jednak należy pamiętać, że nie wszystkie czynniki determinujące zachowanie mają swoje podłoże w środowisku. Część

może mieć podłoże genetyczne (np. zachowania wrodzone). Przenosząc przesłanki Skinnera na grunt organizacji można powiedzieć, że modyfikacja zachowań koncentruje się na ustanawianiu sytuacji roboczych (np. polityka nagradzania i wyrażanie uznania) ułatwiających pracownikom nabycie przyzwyczajeń w pracy przynoszących zadowolenie i pomagających w osiąganiu celów organizacji. Proces modyfikacji zachowań przedstawiono na rys. 4.2:



Rys. 4.2. Proces modyfikacji zachowań

Ź r ó d ł o: jak do rys. 4.1.

Ostatnią wyróżnioną grupę teorii stanowią teorie procesu, określające w jaki sposób i przez jakie cele poszczególne osoby są motywowane (Gableta M., 1998: 99). Do najstarszej teorii motywacji z grupy teorii procesu zaliczyć można teorię popędu. Jej źródła odnaleźć można w pracach starożytnych greków z nurtu hedonizmu. Według angielskich utylitarystów, J. Benthama i J. S. Milla, człowiek będzie wybierał spośród możliwych dostępnych działań zawsze te, które według jego odczucia prowadzić będą do osiągnięcia maksymalnej przyjemności lub odczuwania najmniejszego bólu. Thorndike z kolei zwrócił uwagę na fakt, że na proces motywacji mają wpływ doświadczenia człowieka i wydarzenia z przeszłości. Na tej podstawie Thorndike sformułował tzw. prawo efektu. Mówi ono, że doświadczenie z przeszłości ma wpływ na bodźce i reakcje powodujące odczuwanie satysfakcji. Oznacza to, że jeżeli skojarzeniu bodźca z reakcją towarzyszy stan przyjemności, to związek ten zostanie z dużym prawdopodobieństwem utrwalony. Współczesną teorię popędu przedstawił C. L. Hull. Przez popęd rozumie się tu *bodźce, które pojawiają się w organizmie, gdy następują w nim zmiany niekorzystne dla jego wewnętrznej równowagi. Popęd nie ukierunkowuje zachowania, lecz wzmaga poziom aktywności. Jeśli dzięki tej aktywności organizm zetknie się z przedmiotami redukującymi popęd, to nastąpi powiązanie między bodźcami wywołanymi przez aktywność, która doprowadziła do efektu, a zmianą bodźców popędowych. Znaczy to, że wystąpiło zjawisko wzmocnienia danej aktywności. Dzięki temu przy następnym wystąpieniu bodźców popędowych zwiększa się prawdopodobieństwo jej powtórzenia.* (Reykowski J., 1992: 65–66). Ten stosunek pomiędzy bodźcem a reakcją nazywany jest nawykiem. Teorię popędu w literaturze krytykuje się za trudność w wyjaśnieniu nagłych zmian motywacji u ludzi.

Jedną z najważniejszych teorii motywacji, dla niniejszej pracy ze względu na charakterystykę zachowań dystrybutorów jest teoria oczekiwań. Została ona

opracowana przez V. H. Vrooma, a następnie rozwinięta przez L. W. Portera i E. Lawlera. Jej źródeł należy doszukiwać się w koncepcjach hedonizmu oraz utylitaryzmu, na bazie których powstała wcześniej opisana teoria popędu. Dzięki pracom psychologów E. C. Tolmana i K. Lewina z lat 30., gdzie zdefiniowali oni pojęcia wartości oraz oczekiwania, teoria oczekiwania zaczęła się odróżniać od teorii popędu.

W teorii oczekiwań poprzez motywację do pracy rozumie się funkcję pożądanych rezultatów działania (ang. *valence*) oraz oczekiwania (ang. *expectancy*), że rezultaty te zostaną przez jednostkę osiągnięte. Zaznaczyć należy, że motywacja odnosi się do określonego poziomu intensywności, co oznacza, że motywacja jest funkcją subiektywnej wartości każdego poziomu wykonania oraz subiektywnego prawdopodobieństwa, że dany poziom intensywności będzie prowadził do tego poziomu wykonania. Z kolei subiektywna wartość danego poziomu wykonania jest zależna od subiektywnej wartości wyników, do osiągnięcia których prowadzi oraz percepcji zależności, w jakim stopniu dany poziom wykonania pracy prowadzi do określonej wartości wyników, co nazywa się instrumentalnością (ang. *instrumentality*).

W świetle teorii zachowanie danej osoby zależy od rozwoju oczekiwanych wyników. Uogólniając można powiedzieć, że teoria oczekiwań opiera się na następujących założeniach (Gableta M., 1998: 101–102):

1. Ludzie mają odmienne potrzeby i oczekiwania, ukształtowane przez poprzednie doświadczenia. Poznanie indywidualnych potrzeb i celów prowadzi do zrozumienia, jak najlepiej można motywować i nagradzać danego pracownika.
2. Ludzie podejmują świadome decyzje dotyczące własnych zachowań w organizacji.
3. Ludzie dokonują wyboru spośród rozmaitych możliwych zachowań na podstawie oczekiwań, że dane zachowanie doprowadzi do pożądanego wyniku.

Założenia te są podstawą modelu oczekiwań, na który składają się trzy główne składniki. Są to (Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr., 1997: 441):

1. **Oczekiwania** dotyczące wyników zachowań. Ludzie spodziewają się pewnych konsekwencji swoich zachowań. Te oczekiwania wywierają z kolei wpływ na ich decyzje dotyczące sposobu zachowania się.
2. **Wartość**. Wynik określonego działania ma określoną wartość, czyli siłę motywacyjną, która jest odmienna dla różnych ludzi.
3. **Instrumentalność** (przewidywania dotyczące wysiłku i efektywności). Przewidywany stopień trudności efektywnego działania wpływa na decyzje dotyczące zachowań. Jeżeli dana osoba ma możliwość wyboru, to zazwyczaj wybierze taki poziom efektywności, który w jej mniemaniu zapewni największą szansę uzyskania pożądanego przez nią wyniku.

Koncepcja motywacji oparta na oczekiwaniach zakłada, że ludzie wybierają wariant zachowania na podstawie oczekiwań, że dane zachowanie doprowadzi

do pożądanego przez nich wyniku. Zatem, ludzie skłonni są postępować w taki sposób, który, w ich przekonaniu, przyniesie nagrodę oraz unikać zachowań, które przyniosą niepożądane skutki (wedle ich oceny).

Inne podejście prezentuje teoria celu opracowana przez Lathama Locke'a. Zakłada ona, że efekty motywowania są większe, jeśli jednostkom wyznaczy się określone cele. Cele te powinny być trudne, ale zaakceptowane przez jednostkę. Koniecznym warunkiem motywowania jest pojawianie się informacji zwrotnej dotyczącej efektów pracy. Podkreśla się również partycypację pracowniczą w procesie wyznaczania celów (Armstrong M., 2001: 216). Teoria ta odgrywa znaczącą rolę w procesie zarządzania przez efekty i w koncepcji zarządzania przez cele.

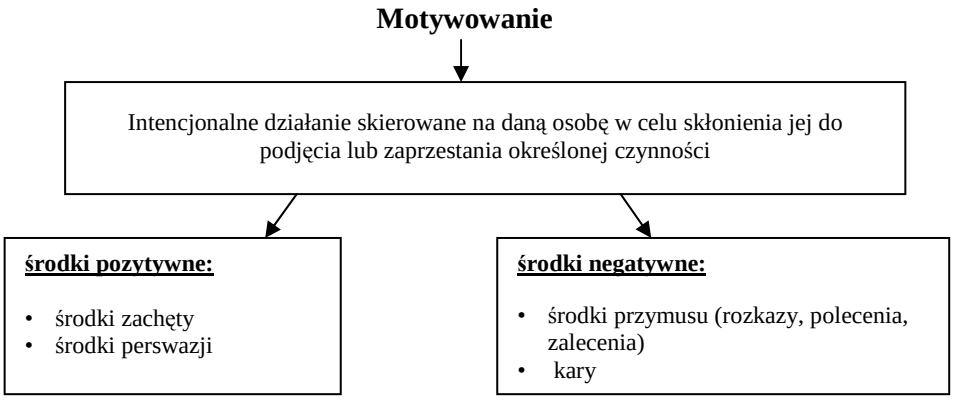
Ostatnim podejściem do motywowania w ramach teorii procesu jest tzw. teoria sprawiedliwości. Teoria ta powstała w wyniku krytyki teorii człowieka ekonomicznego, modelu instrumentalnego Vrooma oraz teorii motywacji opartej na potrzebie osiągnięć. Jej źródeł można dopatrywać się w teorii wymiany społecznej Homansa oraz w teorii dysonansu poznawczego Festingera. Opiera się ona na założeniu, że ważnym czynnikiem motywacji jest indywidualna ocena, dokonywana przez pracownika, dotycząca sprawiedliwości, czy słuszności otrzymanej nagrody. Sprawiedliwość można tu określić jako stosunek nakładów pracy pracownika (jego wysiłków i umiejętności) do uzyskanych przez niego nagród (wynagrodzenie, awans), w porównaniu do nagród przyznawanym innym pracownikom za podobne nakłady (por. Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr., 1997: 439–440). Wszelkie odchylenia, zarówno powyżej, jak i poniżej odczuwanej normy, prowadzą do występowania napięć. Twórcą teorii sprawiedliwości był J. S. Adams.

4.3. Proces motywowania

Perswazja jest instrumentem oddziaływania na sferę umysłową człowieka. Wiąże się ze zmianą postaw, nawyków i odczuć (Jasiński Z., 1998: 19). Do najczęściej stosowanych form perswazji można zaliczyć: (informowanie, doradzanie, perswazję oddziałująca na sferę emocjonalną (najszybsze skutki, ale krótkotrwałe), perswazję oddziałująca na sferę intelektualną (skutki trwałe, ale długo osiągane), perswazję oddziałująca na sferę duchową.

Większość z nas w większym lub mniejszym stopniu potrzebuje motywowania z zewnątrz. Jak zauważa to S. Borkowska, motywacja przedstawia określony stan odczuć pracownika, ma więc wymiar atrybutywny, natomiast motywowanie jest działaniem, a więc ma wymiar czynnościowy, funkcjonalny (Borkowska S., 1985: 11). Natomiast według X. Gliszczyńskiej motywowanie jest procesem świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania

ludzi, przez stwarzanie odpowiednich środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celów motywujących (Gliszczyńska X., 1981: 62). Motywowanie jest intencjonalnym działaniem skierowanym na daną osobę w celu skłonienia jej do podjęcia lub zaprzestania określonej czynności (zob. rys. 4.3). Motywując używamy całą gamę środków dodatnich (pozytywnych) i ujemnych (negatywnych). Środki nazywane przez nas pozytywnymi to środki zachęty przyjmujące formę wzmocnienia, pobudzenia systemowego oraz pobudzenia doraźnego (Borkowska S., 1985: 27) jak na przykład nagrody materialne i niematerialne, sposoby podziału zadań, przywileje, komfort psychiczny i fizyczny i tym podobne oraz środki perswazji, stosowanie których wiąże się, ze zmianą u osób wobec których są stosowane, postaw, nawyków i odczuć (Jasiński Z. i zespół, 1998: 19). Do najczęściej stosowanych form perswazji można zaliczyć perswazję oddziałującą na sferę emocjonalną, intelektualną, duchową oraz informowanie i doradzanie. Najlepsze efekty dają jednoczesne oddziaływania na sferę emocjonalną i intelektualną. Odwołując się do rozbudzenia emocjonalnego uzyskujemy szybki, choć krótkotrwały efekt. Odwrotnie jest, gdy odwołujemy się do intelektu. Stosując rozbudzenie emocjonalne przy jednoczesnym odwoływaniu się do sfery intelektualnej uzyskujemy szybki i długotrwały efekt.



Rys. 4.3. Motywowanie

Ź r ó d ł o: jak do rys. 4.1.

Mówiąc o motywowaniu nie możemy zapomnieć, że jest to proces polegający na oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi (Matejko A., 1993: 79). Motyw to stan podmiotu charakteryzujący się poczuciem niespełnienia lub zakłócenia i związaną z nim gotowością do aktywności, która ów stan może zredukować (Reykowski J., 1992: 113). Niekiedy, jak pisze dalej Reykowski,

w tym samym znaczeniu używa się terminu potrzeba. Motyw może mieć ujemną lub dodatnią charakterystykę afektywną (ocena bodźców może odnosić się jako do pozytywnych lub negatywnych) (Reykowski J., 1992: 57). Dzięki ocenie bodźców jako pozytywnych lub negatywnych formułują się dążenia, które z kolei prowadzą do osiągnięcia zamierzonego celu. Aby jednostka podjęła jakiekolwiek działania osiągnięcie celu musi być postrzegane przez nią jako użyteczne oraz prawdopodobieństwo realizacji celu przez jednostkę musi być wyższe od zera (Pawłowska B., 2004: 201). Nie sposób jest odpowiedzieć jednoznacznie na pytanie dotyczące motywów prowadzących do takiego, a nie innego zachowania ludzi. Motyw często pozostaje w sferze nieświadomości. Jako badacze możemy jedynie identyfikować motywy ludzkich działań *post factum*, zadając respondentowi pytania o to, co skłoniło go do konkretnego zachowania. Każdorazowo wypowiedź respondenta przefiltrowana zostaje przez pryzmat sytuacji i zdarzeń. Pojawia się retrospektywne postrzeganie zjawisk. Nie możemy zatem zapominać, że badając motywy odwołujemy się do kontekstu sytuacyjnego, nawet jeżeli robimy to nieświadomie.

Przenosząc się na grunt organizacji należy zadać sobie pytanie: czy motywy działań członków organizacji są wytworem intencjonalnych działań pozostałych jej członków? Naszym zdaniem jest to wysoce prawdopodobne. Grupy uprzywilejowane w organizacji posiadają instrumenty, dzięki którym mogą wpływać na motywację osób w niej uczestniczących, czyli *proces psychicznej regulacji, dzięki któremu formułują się dążenia, przez które rozumieć należy tendencję do podejmowania czynności ukierunkowanych na określony cel* (Reykowski J., 1992: 113). Te instrumenty to wspomniane już przez nas środki motywacyjne, tj. środki przymusu (rozkazy, polecenia, zalecenia), perswazji (odnoszą się do motywacji wewnętrznej, a więc wpływają na zmianę postaw nawyków i odczuć) oraz zachęty (prowadzące do pobudzenia osobistego zainteresowania pracą, umożliwiając motywowanemu osiągnięcie indywidualnych celów). Środki zachęty działają na zasadzie motywacji zewnętrznej i nie są w stanie bezpośrednio zmieniać postaw, nawyków, czy odczuć.

Z punktu widzenia instrumentalizacji procesu motywowania perswazja jest najbardziej istotnym środkiem motywacyjnym. W wyniku perswazji, czyli swoistego rodzaju negocjacji lub konsultacji między motywującym a motywowanym, cele organizacji i cele pracownika zostają wspólnie zintegrowane na dłuższy okres. We współczesnych organizacjach stosowanie perswazji przybiera charakter rytualny i zbiorowy. Bazuje się tu na rozbudzeniu emocjonalnym. Odwołuje się do tradycyjnych wartości, sprawiedliwości, wolności, etyki. I choć perswazja emocjonalna najlepiej sprawdza się w odniesieniu do jednostek słabiej wykształconych i mniej inteligentnych (Borkowska S., 1985: 36–37), to równie dobrze spełnia swą rolę stosowana wobec tłumu. Być może właśnie dlatego motywowanie we współczesnych organizacjach przyjmuje zbiorowy i rytualny charakter.

4.4. System motywowania niezależnych przedsiębiorców w organizacji Amway

Amway stworzył system wyróżnień będący systemem motywowania. Główna motywacja do uczestnictwa w organizacji opiera się na oczekiwaniach przyszłych korzyści (nagród). Można powiedzieć, że u podłoża systemu motywowania stworzonego w Amway leżą głównie dwie teorie, tj. teoria oczekiwań i teoria sprawiedliwości. Każdy niezależny przedsiębiorca pracuje, aby uzyskać pożądaną korzyść. Pracując, wie, że uzyskana korzyść będzie proporcjonalna do włożonego wysiłku. Teoretycznie każdy ma sprawiedliwy dostęp do nagród. Prowadzenie własnej działalności uniemożliwia porównywanie się (porównywanie wkładu pracy) pracowników (dystrybutorów). Tym łatwiej powstaje w percepcji niezależnych przedsiębiorców sprawiedliwy obraz podziału korzyści w stosunku do włożonego wysiłku. System motywowania opiera się na złożeniu, że wyznaczając sobie kolejne kroki w realizacji celu jakim jest odniesienie sukcesu przybliżamy się do jego spełnienia. Dlatego nagradza się coraz to większe osiągnięcia dystrybutorów. Tak więc każdy niezależny przedsiębiorca współpracujący z Amway, działający zgodnie z *Kodeksem Etycznym* i *Zasadami postępowania* może otrzymać nagrody i wyróżnienia, które przedstawia tab. 4.1.

Niezależni przedsiębiorcy Amway zaproszeni również mogą być na rożne seminaria. Niektóre z nich zostały wymienione w tab. 4.1. Seminaria te to:

– Seminarium dla Nowych Platynowych Niezależnych Przedsiębiorców – Kwalifikuje się na nie dystrybutor, który otrzymał tytuł Platynowego Niezależnego Przedsiębiorcy. Jest to dwudniowe seminarium prowadzone przez Amway Polska. W programie przewiduje się liczne sesje biznesowe oraz uroczystą kolację. Udział w seminarium jest obowiązkowy.

– Seminarium Szkoleniowe dla Liderów – Kilkudniowe seminarium na które zapraszani są ci Platynowi Niezależni Przedsiębiorcy, którzy spełnili wymagania kwalifikacyjne, corocznie ustanawiane i podawane przez Amway Polska. Spotkania te są okazją do wzajemnej wymiany doświadczeń i konsultacji, a także do odpoczynku i relaksu. Prowadzone są w luksusowych europejskich kurortach.

– Forum Diamentowe – Organizowane jest w najpiękniejszych zakątkach świata. Prawo do udziału mają wszyscy kwalifikowani Diamentowi Niezależni Przedsiębiorcy. Są to czterodniowe sesje biznesowo-rozrywkowe.

– Europejskie Forum Diamentowe „Founders Invitational" – W spotkaniach tych mogą brać udział Dyrektorscy Diamentowi Niezależni Przedsiębiorcy. Organizowane jest w najpiękniejszych zakątkach świata, w luksusowych hotelach.

– Peter Island – Zaproszenie dla sześciu osób z rodziny Koronowanego Niezależnego Przedsiębiorcy na Karaiby, gdzie mieści się prywatna posiadłość Amway Crows Nest Villa.

Tabela 4.1

System motywowania Amway

Odznaka	System nagród i wyróżnień Niezależny Przedsiębiorca otrzymuje plakietkę oraz:
1	2
Srebrny Niezależny Przedsiębiorca	list gratulacyjny od Amway oraz wymienienie nazwiska dystrybutora w *Amagramie*
Złoty Niezależny Przedsiębiorca	list gratulacyjny od Amway oraz wymienienie nazwiska dystrybutora w *Amagramie*
Platynowy Niezależny Przedsiębiorca	list gratulacyjny od Amway, wymienienie nazwiska dystrybutora w *Amagramie* oraz bezpłatne zaproszenie na zorganizowane przez Amway Polska Seminarium dla nowych Platynowych Niezależnych Przedsiębiorców
Wyróżniony Platynowy Niezależny Przedsiębiorca	wzmianka w *Amagramie*
Rubinowy Niezależny Przedsiębiorca	list gratulacyjny od Amway oraz opublikowana fotografia dystrybutora w *Amagramie*
Wyróżniony Rubinowy Niezależny Przedsiębiorca	wzmianka w *Amagramie*
Perłowy Niezależny Przedsiębiorca	list gratulacyjny od Amway oraz opublikowana fotografia dystrybutora w *Amagramie*
Szafirowy Niezależny Przedsiębiorca	list gratulacyjny od Amway oraz opublikowana fotografia dystrybutora i krótka wzmianka o nim w *Amagramie*
Wyróżniony Szafirowy Niezależny Przedsiębiorca	list gratulacyjny od Amway oraz opublikowana fotografia dystrybutora w *Amagramie*
Szmaragdowy Niezależny Przedsiębiorca	list gratulacyjny od Amway oraz opublikowana fotografia dystrybutora i krótka informacja o nim w *Amagramie*. Dystrybutor może mieć przyznaną premię szmaragdową. Premia ta obliczana jest na podstawie Wielkości Obrotu kwalifikowanych grup. Na fundusz związany z wypłatą tej premii Amway Polska Sp. z o. o. corocznie przeznacza 0,25% kwalifikowanej wielkości obrotu. Fundusz ten jest następnie dzielony pomiędzy wszystkich kwalifikowanych Szmaragdowych Niezależnych Przedsiębiorców w sposób proporcjonalny do Wielkości Obrotowej wypracowanej przez ich organizacje
Wyróżniony Szmaragdowy Niezależny Przedsiębiorca	list gratulacyjny od Amway oraz opublikowana fotografia dystrybutora w *Amagramie*
Diamentowy Niezależny Przedsiębiorca	pamiątkowa tabliczka od Amway, fotografia dystrybutora umieszczona zostanie na okładce *Amagramu*, w środku czasopisma zostanie umieszczony artykuł poświęcony dystrybutorowi oraz zaproszenie na zorganizowane przez Amway Seminarium tzw. Forum Diamentowe

Tabela 4.1 (cd.)

1	2
Dyrektorski Diamentowy Niezależny Przedsiębiorca	pamiątkowa tabliczka od Amway, artykuł o dystrybutorze w *Amagramie* oraz zaproszenie do udziału w Europejskim Forum „Founders Invitational”
Podwójny Diamentowy Niezależny Przedsiębiorca	pamiątkowa tabliczka od Amway, artykuł o dystrybutorze w *Amagramie* oraz zaproszenie do udziału w Europejskim Forum „Founders Invitational”. Dodatkowo przyznawana jest jednorazowa nagroda pieniężna, której wysokość podawana jest corocznie w miesięczniku *Amagram*
Potrójny Diamentowy Niezależny Przedsiębiorca	pamiątkowa tabliczka od Amway, artykuł o dystrybutorze w *Amagramie* oraz zaproszenie do udziału w Europejskim Forum „Founders Invitational”. Dodatkowo przyznawana jest jednorazowa nagroda pieniężna, której wysokość podawana jest corocznie w miesięczniku *Amagram* oraz zaproszenie wraz z rodziną (maksymalnie 6 osób) na pięciodniowe seminarium odbywające się w jednym z europejskich kurortów
Koronowany Diamentowy Niezależny Przedsiębiorca	pamiątkowa tabliczka od Amway, artykuł o dystrybutorze w *Amagramie* oraz zaproszenie do udziału w Europejskim Forum „Founders Invitational”. Dodatkowo przyznawana jest jednorazowa nagroda pieniężna, której wysokość podawana jest corocznie w miesięczniku *Amagram* oraz zaproszenie wraz z rodziną (maksymalnie 6 osób) na pięciodniowe seminarium odbywające się w jednym z europejskich kurortów. Dystrybutor taki zaproszony zostaje również do siedziby głównej Korporacji Amway w Ada oraz na pięciodniowe seminarium w luksusowym ośrodku Amway Crows Nest na Peter Island na Karaibach
Koronowany Ambasador	pamiątkowa tabliczka od Amway, artykuł o dystrybutorze w *Amagramie* oraz zaproszenie do udziału w Europejskim Forum „Founders Invitational”. Dodatkowo przyznawana jest jednorazowa nagroda pieniężna, której wysokość podawana jest corocznie w miesięczniku *Amagram* oraz zaproszenie wraz z rodziną (maksymalnie 6 osób) na pięciodniowe seminarium odbywające się w jednym z europejskich kurortów. Dystrybutor taki zaproszony zostaje również do siedziby głównej Korporacji Amway w Ada oraz na pięciodniowe seminarium w luksusowym ośrodku Amway Crows Nest na Peter Island na Karaibach

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Jak widać większość nagród to nagrody uznaniowe. Podnosi to samoocenę dystrybutorów oraz zwiększa ich chęć do samorealizacji. Wyższy poziom samorealizacji uczestników prowadzi do szybszego rozwoju firmy, zwiększając tym samym jej poziom dochodowości.

4.5. Motywacje niezależnych przedsiębiorców do uczestnictwa w organizacji Amway

Człowiek przy podejmowaniu i wykonywaniu czynności, dzięki mechanizmom wewnętrznym, gospodaruje swoją energią. Przy realizowaniu czynności musi on uwzględnić materialne i społeczne okoliczności, tak jak w przypadku Amway każdy nowy niezależny przedsiębiorca musi zapoznać się i przestrzegać normy i reguły wypracowane przez firmę. W różnym okresie życiowym mogą kierować nami różne motywy. Osoby wchodzące do organizacji kierują się pewną motywacją, czyli podejmują decyzję o rozpoczęciu współpracy z Amway pod wpływem określonych motywów.

Na motywację, tak jak zrobiliśmy to powyżej, spojrzeć można z różnych perspektyw. W dalszej części pracy na motywację patrzeć będziemy z perspektywy teorii przedmiotowych. Przypomnijmy, że do tej grupy teorii zalicza się 1) teorie treści (teoria potrzeb Maslowa, teoria Herzberga, Aldefera, McGregora oraz teoria osiągnięć). Istotą tych teorii jest odpowiedź na pytanie co motywuje, a więc zrozumienie wewnętrznych czynników człowieka, które wywołują jego określone zachowanie; 2) teorie procesu (teoria oczekiwań, sprawiedliwości, popędu). Próbują one odpowiedzieć na pytanie jak motywować. Interesować nas będzie odpowiedź na pytanie co motywuje niezależnych przedsiębiorców (1) do podjęcia współpracy z Amway oraz (2) do dalszej działalności na rzecz organizacji.

Nasze zachowanie uzależnione jest nie tylko od wyżej przedstawionych czynników, ale również od sytuacji polityczno-ekonomicznej kraju, w którym żyjemy. Jak wspomniane zostało wcześniej, Amway trafił do Polski w 1992 r., w momencie gdy cały system polityczny się zachwiał. Znalazł „złoty środek", wypełniając lukę. Wielu osobom pozwolił on odnaleźć się w nowej rzeczywistości, wielu bezrobotnym dał zatrudnienie.

W swoich wypowiedziach czołowi przedstawiciele firmy odwołują się do tradycji rodzinnych, tak silnych w polskim społeczeństwie. Rodzina jest jedną z najważniejszych grup społecznych, w której funkcjonują Polacy. Jednocześnie w ostatnich latach coraz mniejsze znaczenie ma więź rodzinna. Polacy odrywają się od rodziny, wychodząc poza tradycję i wchodząc w nowe układy społeczne. Dlatego jednym z motywów, dla których osoby stają się dystrybutorami Amway jest chęć uczestniczenia w nowych strukturach społecznych. Inni podejmują taką decyzję ze względu na istniejące w organizacji familiarne stosunki pomiędzy wszystkimi jej członkami:

(...) *Jesteśmy jedną wielką rodziną* (...),

(...) *Mam tu dużo przyjaciół* (...),

(...) *Z własnym bratem nie mam takich kontaktów jak z moją grupą* (...),

(...) *Zacząłem działać bo chciałem poznać nowych ludzi* (...),

(...) *Tu poznałem swoją żonę* (...),

(...) *Pomagamy sobie nawzajem i zawsze mogę liczyć na moją grupę* – wypowiedzi respondentów.

Zgodnie z koncepcją H. A. Murraya, zaspakajają oni swoje podstawowe potrzeby, które jak sugeruje Maslow są właściwe „ludzkiej naturze". Można stwierdzić, że poprzez uczestnictwo w organizacji Amway niezależni przedsiębiorcy zaspakajają sobie potrzebę bezpieczeństwa i przynależności. Daje on poczucie oparcia oraz pomoc i wsparcie. Dzięki przyjacielskiej atmosferze ludzie przełamują swoją nieśmiałość i stają się bardziej otwarci. Poza tym:

(...) *Prowadzenie „planów" pomaga w pokonaniu tremy oraz pozwala na przełamanie oporów w stosunku do obcych* – wypowiedź respondenta.

(...) *Studiuję psychologię i wiem, że Amway zaspakaja mi potrzebę przynależności. Tu nigdy nie jesteś sama* (...) – wypowiedź respondenta

(...) *Byłam bardzo nieśmiała, teraz też jestem ale o wiele mniej. Przyjaciele pozwolili mi pokonać tą moją tremę. Teraz nie wstydzę się ludzi* (...) – wypowiedź respondenta.

System wyróżnień istniejący w firmie motywuje do zwiększenia swojej aktywności. Jednak głównym i najczęściej wymienianym przez niezależnych przedsiębiorców motywem doprowadzającym do podpisania umowy dystrybutorskiej były korzyści finansowe oraz uczciwość firmy. To znaczy, że każdy otrzymuje wynagrodzenie proporcjonalne do wkładu włożonego w wykonywanie danej pracy. Tylko własną pracą i przedsiębiorczością można osiągnąć sukces. Poza tym rozpoczęcie działalności nie wymaga dużych nakładów finansowych, co konieczne jest w przypadku innych biznesów.

(...) *W tym biznesie naprawdę można zarobić. Niech inni mówią, że to głupota sprzedawać proszki. Ja byłem na Karaibach, a oni nie* (...) – wypowiedź respondenta.

(...) *Podjąłem działalność bo chciałem dorobić. Wtedy byłem jeszcze studentem* (...) – wypowiedź respondenta.

(...) *Jestem studentką i nie miałam żadnych dochodów. Teraz może nie mam dużych, ale zawsze mam te parę groszy. No wiesz, pieniądze na własne wydatki i już nie muszę prosić o nie mamę* – wypowiedź respondenta.

(...) *Rozpoczęcie działalności nie wiąże się faktycznie z żadnym nakładem finansowym, dlatego robimy ten biznes* (...) – wypowiedź respondenta.

Innym motywem, choć również wiążącym się ze sferą materialną, była chęć otrzymania dożywotniej emerytury. Taką emeryturę dostaje każdy dystrybutor, który przez rok utrzymał premię w wysokości 21%. Są to pieniądze, które pomnażane są w banku i mogą być nadal wypłacane kiedy dana osoba nie działa już na rzecz firmy. Emerytura ta może być scedowana na dzieci.

(...) *Warto jest pomęczyć się te kilka lat, aby później mieć zapewnioną emeryturę. Nie wiadomo czy pracując teraz państwowo, za parę lat tą wypracowaną*

emeryturę się otrzyma. Dlatego tu jestem. Chcę zapewnić dzieciom godną przyszłość – wypowiedź respondenta

(...) *Już teraz mam emeryturę i nie muszę liczyć na państwo. Powiedz, czy ty w wieku 39 lat będziesz miała stały, niemały dochód i to nic nie robiąc. No oczywiście jeżeli będziesz chciała nic nie robić. Tu zawsze możesz pracować żeby osiągnąć jeszcze więcej* – wypowiedź respondenta.

Kolejnym motywem jaki kieruje ludźmi w celu podjęcia współpracy z Amway jest chęć zrobienia szybkiej kariery. Są osoby, które w życiu codziennym potrzebują uznania, pochwał i awansu. Chcą one posiadać władzę, prestiż oraz podwładnych. Czują się oni świetnie w roli przywódcy. Działają na zasadzie charyzmy, dążąc do umocnienia własnej pozycji. Na to wszystko pozwala im Amway. U niektórych osób władza, prestiż i określony stan posiadania mogą w naszych warunkach społecznych zwiększyć poczucie bezpieczeństwa. (...) *Wspaniale jest kierować ludźmi. To ja im mówię co robić* (...) – wypowiedź jednego z respondentów.

Nie bez znaczenia jest fakt, że w naszym społeczeństwie głównymi priorytetami stały się pieniądze i władza. To dlatego często jest to główny motyw decyzji podejmowanych przez dystrybutorów. *U Indian Pueblo, na przykład, dążenie do władzy spotyka się ze zdecydowaną dezaprobatą, a stan posiadania poszczególnych osób tak mało się różni, że to dążenie odgrywa niewielką rolę* (Horney K., 1981: 116). Amway w takim społeczeństwie nie miałby racji bytu, ponieważ nie wiele osób podejmowałoby współpracę.

Często dążenie do władzy chroni przed poczuciem bezradności i własnej nieważności. Tym samym podnosi samoocenę uczestników. (...) *Teraz jestem kimś. Najpierw się ze mnie śmiali, a teraz zazdroszczą. Amway to świetny biznes, dlatego tu jestem* (...) – wypowiedź respondenta. Są to kolejne motywy jakimi kierują się dystrybutorzy.

Nie sposób jest odpowiedzieć jakie motywy tak naprawdę prowadzą do takiego, a nie innego zachowania uczestników Amway. Motyw często pozostaje w sferze nieświadomości, dlatego na pytanie: Dlaczego działasz w Amway? mogliśmy uzyskać bardzo rozbieżne i zaskakujące odpowiedzi. Jednak potwierdziło się przypuszczenie, że najczęstszym motywem będzie chęć odniesienia sukcesu finansowego. Wydaje się, że dystrybutorzy posiadają bardzo silną motywację do działania, co wzmaga ich odporność na zmęczenie. Uzyskanie nagrody na końcu każdego etapu działalności prowadzi do zwiększenia aktywności własnej dystrybutorów:

(...) *Wypowiedzi dystrybutorów znajdujących się wyżej niż ja działają jak orzeźwiająca kąpiel* (...) – wypowiedź respondenta.

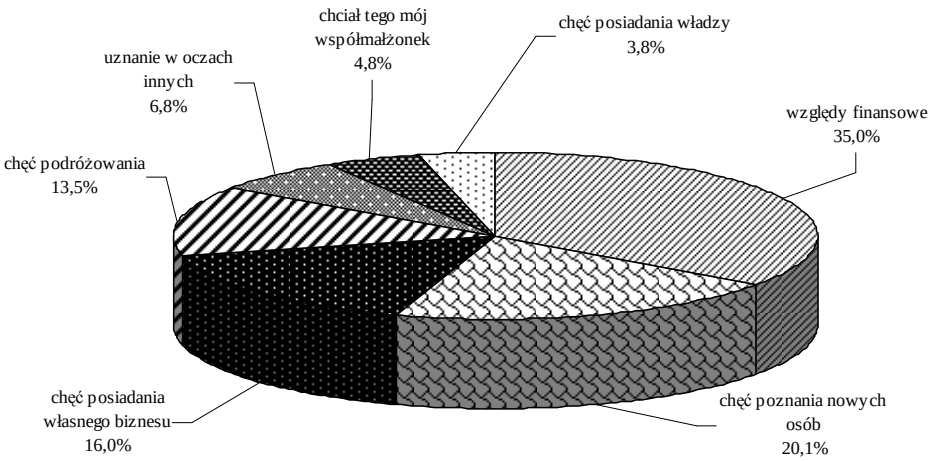
(...) *Gdy wychodzę na scenę by odebrać kolejną odznakę i gdy mogę przemówić do moich podopiecznych i innych dystrybutorów znajdujących się na sali, to ogarnia mnie wielka radość, że udało mi się to osiągnąć. Zaraz na następny*

dzień zabieramy się z żoną do pracy ze zwiększoną intensywnością – wypowiedź respondenta

(...) *Gdy otrzymujemy kolejny wyciąg z konta, gdzie rośnie suma zarobionych pieniędzy, to niewątpliwie zwiększa to naszą chęć do dalszej pracy* (...) – wypowiedź respondenta.

Przytoczone powyżej wypowiedzi niezależnych przedsiębiorców Amway znajdujących się na różnych szczeblach drabiny „sukcesu" pokazują jak silna jest motywacja tych osób do działania. Tylko tak silna determinacja może doprowadzić do osiągnięcia założonego celu.

Powyższe rezultaty uzyskane w badaniach jakościowych potwierdzone zostały przez ilościowe badanie kwestionariuszowe. Aby zbadać motywację osób do uczestnictwa w marketingu sieciowym zadano pytanie, o to dlaczego zdecydował(a) się Pan(i) zostać współpracownikiem Amway? Dane te prezentuje rys. 4.4.



Rys. 4.4. Motywy podjęcia współpracy z Amway

Ź r ó d ł o: jak do rys. 4.1.

Jednocześnie każdy respondent dokonywał rangowania stwierdzeń przyporządkowując im cyfry od 1 do 3. Zatem liczba wyborów była większa niż jeden. Dlatego suma wyrażonych w procentach wartości nie równa się 100%. I tak 82% badanych za najważniejszy powód podjęcia współpracy uznało względy finansowe, 47,2% chciało poznać nowych ludzi, a 37,6% rozpoczęło współpracę, gdyż chciało mieć własną działalność gospodarczą.

Drugie pytanie dotyczyło narzędzi motywowania stosowanych przez firmę w celu utrzymania współpracy z dystrybutorami uczestniczącymi w organizacji Amway. Każde stwierdzenie respondenci mieli zakwalifikować jako bardzo

ważne, ważne, mało istotne, nieistotne lub jako takie, w stosunku do którego jest im się trudno zdecydować. Z badania wynika, że dla dystrybutorów najważniejsze we współpracy z Amway są: miła atmosfera we własnej grupie, nienormowany i ruchomy czas pracy, poszerzenie własnej wiedzy oraz kursy i szkolenia oferowane przez firmę (często te kursy i szkolenia wiążą się z podróżowaniem w różne miejsca świata), dodatkowa emerytura i system ubezpieczeń. Na piątym miejscu znalazły się przyjacielskie stosunki z „przełożonymi", a na szóstym uznanie wśród współpracowników. Obrazuje to tab. 4.2.

Tabela 4.2

Narzędzia motywowania niezależnych przedsiębiorców zachęcające do dalszej współpracy z Amway

Narzędzie motywowania	Średnia
Miła atmosfera we własnej grupie	**4,50**
Ruchomy czas pracy	**4,39**
Możliwość zdobywania i poszerzania wiedzy (kursy, szkolenia)	**4,32**
Dodatkowa emerytura	**4,29**
Przyjacielskie stosunki ze sponsorami i *up-linerami*	**4,21**
Uznanie wśród współpracowników	**4,18**
Możliwość samodzielnego wyboru metod realizacji zadań (sposobu pracy)	3,98
Możliwość częstego kontaktu z innymi dystrybutorami	3,87
Gotowe sposoby sprzedaży towarów w postaci *Planu sprzedaży* i *Kodeksu etycznego*	3,86
Satysfakcja z pracy na rzecz Amway	3,85
Dodatkowy system ubezpieczeń	3,77
Otrzymywanie kolejnych pinów	3,73
Możliwość osobistego spotkania dystrybutorów będących diamentami i posiadających koronę dystrybutorską oraz założycieli Amway Corporation	3,72
Uczestnictwo w imprezach integracyjnych	3,53
Możliwość wyjazdów zagranicznych	3,42
Posiadanie stanowiska pozwalającego na kierowanie innymi dystrybutorami	3,21
Uczestnictwo w imprezach okolicznościowych jak np. Wigilia, Funkcja, Open, Konwencja, itp.	3,18
Prezenty okolicznościowe (świąteczne paczki, życzenia imieninowe lub urodzinowe itp.)	3,01
Możliwość publicznego występowania	2,98
Wizytówki	2,84
Organizery, teczki, kalendarze itp.	2,68
Umieszczenie nazwiska i zdjęcia na tablicy w siedzibie Amway Corporation	2,64

Źródło: jak do tab. 4.1.

Następnie respondenci z listy stwierdzeń mieli wybrać ich zdaniem pięć najważniejszych i uszeregować je pod względem stopnia ważności. Najczęściej wybieranym stwierdzeniem była dodatkowa emerytura. Następnie gotowe sposoby sprzedaży towarów w postaci *Planu sprzedaży* i *Kodeksu etycznego*, ruchomy czas pracy, miła atmosfera we własnej grupie oraz możliwość osobistego spotkania dystrybutorów będących diamentami, posiadających koronę oraz założycieli Amway, dodatkowy system ubezpieczeń i otrzymywanie kolejnych pinów. Pokazuje to tab. 4.3, przedstawiająca średnie z dokonywanych przez respondentów wyborów.

Tabela 4.3

Motywatory skłaniające do dalszego uczestnictwa w Amway

Narzędzia motywowania – ranga	Średnia
Dodatkowa emerytura	**3,82**
Gotowe sposoby sprzedaży towarów w postaci *Planu sprzedaży* i *Kodeksu etycznego*	**3,51**
Ruchomy czas pracy	**3,41**
Miła atmosfera we własnej grupie	**3,30**
Dodatkowy system ubezpieczeń	**3,26**
Możliwość osobistego spotkania dystrybutorów będących diamentami i posiadających koronę dystrybutorską oraz założycieli Amway Corporation	2,94
Otrzymywanie kolejnych pinów	2,87
Możliwość zdobywania i poszerzania wiedzy (kursy, szkolenia)	2,82
Przyjacielskie stosunki ze sponsorami i *up-linerami*	2,75
Możliwość samodzielnego wyboru metod realizacji zadań (sposobu pracy)	2,75
Uznanie wśród współpracowników	2,64
Możliwość wyjazdów zagranicznych	2,50
Wizytówki	2,50
Możliwość publicznego występowania	2,50
Satysfakcja z pracy na rzecz Amway	2,40
Uczestnictwo w imprezach okolicznościowych jak np. Wigilia, Funkcja, Open, Konwencja, itp.	2,20
Uczestnictwo w imprezach integracyjnych	2,14
Organizery, teczki, kalendarze itp.	2,00
Prezenty okolicznościowe (świąteczne paczki, życzenia imieninowe lub urodzinowe itp.)	2,00
Posiadanie stanowiska pozwalającego na kierowanie innymi dystrybutorami	2,00
Możliwość częstego kontaktu z innymi dystrybutorami	1,86
Umieszczenie nazwiska i zdjęcia na tablicy w siedzibie Amway Corporation	1,85

Źródło: jak do tab. 4.1.

Jak łatwo zauważyć jednym z narzędzi motywowania powodujących, że osoby podejmują współpracę z Amway, jak również potem ją kontynuują jest ruchomy czas pracy, miła atmosfera w grupie oraz dodatkowa emerytura utożsamiana często z dodatkowym systemem ubezpieczeń. Dlatego te dwie ostatnie kategorie połączone zostały w jedną. Nie zmieniło to uzyskanego wcześniej wyniku. Najważniejszym motywem, dla którego dystrybutorzy kontynuują współpracę z firmą jest chęć uzyskania dodatkowej emerytury, która jest tutaj silnie motywującym czynnikiem finansowym. Dodatkową emeryturę otrzymują osoby, które w danym roku finansowym przez 12 miesięcy utrzymują premię na poziomie 21%. Nawet, gdyby w następnym roku osoby te nie utrzymały takiego poziomu premiowego, to emerytura i tak jest im wypłacana. Otrzymywanie takiej emerytury przekłada się na dodatkowy dochód.

Łącząc wyniki uzyskane zarówno w badaniu ilościowym jak i jakościowym, motywacje dystrybutorów można podzielić na dwie główne grupy.

Pierwszą stanowią motywy prowadzące do rozwoju osobowości. Korzystając z teorii potrzeb Maslowa można powiedzieć, że są to stany podmiotu charakteryzujące się poczuciem zaspokojenia potrzeby samorealizacji. Zaliczyć tu można: chęć pozyskania pewności siebie, nowych przyjaciół, przełamanie nieśmiałości i dotychczasowych oporów. Do tej grupy zaliczyć również należy potrzebę otrzymywania wsparcia i pomocy w postaci gotowych wzorów działania, kursów i szkoleń, chęć nauczenia się asertywności i spełnienia swoich „tzw. marzeń".

Potrzeba przynależności zaspokajana jest poprzez miłą atmosferę we własnej grupie oraz przyjacielskie stosunki z innymi dystrybutorami.

Inna grupa to motywy mające na celu zdobycie sukcesu finansowego. W skład tej grupy wchodzą takie motywy jak zapewnienie sobie dostatniej emerytury oraz ruchomy czas pracy (wolność). Odwołując się do typologii Maslowa, zaspakajana jest potrzeba bezpieczeństwa.

Kolejna grupa stanowi zaspokojenie potrzeby szacunku i uznania. Są to chęć posiadania władzy i prestiżu, chęć posiadania podwładnych oraz i zdobywanie kolejnych pinów.

W myśl teorii C. P. Alderfera (ERG), powiedzielibyśmy, że główne motywy opierają się na zaspokojeniu potrzeby egzystencji (sukces finansowy, poprawa warunków pracy poprzez np. nienormowany czas pracy), potrzeby stosunków społecznych (chęć posiadania przyjaciół, władzy), potrzeby rozwoju osobowego (chęć zdobywania wiedzy, podróże).

Najłatwiej sklasyfikować motywy niezależnych przedsiębiorców do uczestnictwa w organizacji marketingu sieciowego za pomocą teorii D. McClellanda. Potrzeba władzy, to w Amway chęć posiadania własnej grupy. Potrzeba przynależności, to chęć posiadania przyjaciół, chęć bycia wśród ludzi. Potrzebę osiągnięć zinterpretować można jako chęć odniesienia sukcesu finansowego, awans, czy chęć podróżowania.

Gdybyśmy przeanalizowali motywację niezależnych przedsiębiorców pod kątem teorii oczekiwań, to okazałoby się, że głównym motywem jest oczekiwanie pożądanych rezultatów działania w postaci sukcesu finansowego, zdobycia prestiżu, szacunku oraz przyjaciół.

Motywy, dla których dystrybutorzy podejmują współpracę z Amway można by przeanalizować za pomocą każdej, z wcześniej omówionych teorii motywacji. Chcieliśmy zaprezentować jedynie najważniejsze naszym zdaniem (najistotniejsze dla niezależnych przedsiębiorców) motywy.

Otrzymanie dodatkowej emerytury najistotniejsze było dla dystrybutorów początkujących (65,5% wskazań). Dla nich jest to cel, do osiągnięcia którego dążą. Niezależni przedsiębiorcy zajmujący wyższe pozycje w hierarchii Amway, cel ten już osiągnęli. Nie stanowi to dla nich atrakcyjnej wartości. Prawdopodobnie dlatego tylko dla 16,8% pozostałych ankietowanych dystrybutorów jest to najważniejszy motyw słaniający do uczestnictwa na rzecz Amway. Dla niezależnych przedsiębiorców znajdujących się wyżej w hierarchii firmy najważniejsze są: ruchomy czas pracy, miła atmosfera we własnej grupie, uznanie wśród współpracowników, zdobywanie pinów, gotowe sposoby sprzedaży produktów, uczestnictwo w imprezach integracyjnych oraz poszerzanie wiedzy i szkolenia.

Atmosfera we własnej grupie najważniejsza jest dla osób tworzących lub poszerzających sieci dystrybucji towarów, czyli dla osób będących srebrnymi, złotymi lub platynowymi niezależnymi przedsiębiorcami.

Przy poziomie istotności 0,01 znacząca korelacja (współczynnik korelacji Pearsona) wystąpiła pomiędzy motywacją finansową do uczestnictwa w *networku*, a posiadanym poziomem dochodów (r = 0,207). Biorąc pod uwagę fakt, że większość respondentów to osoby, których miesięczne dochody mieszczą się w przedziale 1 001–1 500 złotych, to chęć uzyskania korzyści finansowych z uczestnictwa w networku nie powinna dziwić.

Chęć uzyskania korzyści finansowych z *networku* jest najsilniejszym motywatorem skłaniającym do uczestnictwa w tego rodzaju biznesie. Wynika to z rozkładu procentowego motywów podjęcia współpracy z Amway (zob. rys. 4.4) oraz narzędzi motywowania stosowanych przez przedmiotową firmę (tab. 4.2 i 4.3, dodatkowa emerytura). Tym samym wstępnie potwierdziła się hipoteza szósta (H–6), mówiąca o tym, że głównym motywem skłaniającym do uczestnictwa w Amway jest chęć uzyskania korzyści finansowych.

Na uwagę zasługuje fakt, że jednym z głównych motywów, obok korzyści finansowych, do uczestnictwa w Amway była miła atmosfera w grupie, przyjacielskie stosunki z innymi niezależnymi przedsiębiorcami oraz możliwość osobistego spotkania założycieli Korporacji. Dystrybutorzy zajmujący wyższe pozycje w hierarchii Amway za istotny motywator uznali również możliwość pomocy innym w realizacji ich celów i marzeń. *W tym biznesie, jeżeli pracujesz, to pieniądze przychodzą automatycznie* – mówi Dexter Yager, jeden z czołowych dystrybutorów – *ale to, za co jesteśmy najbardziej wdzięczni, to własny rozwój*

i przyjaźnie jakie za tym idą. Gdyby chodziło tu tylko o pieniądze poszlibyśmy na emeryturę wiele lat temu. Dla nas znajomości jakich się dopracowaliśmy są ważniejsze niż dolary. Dolary są, ale im więcej ich masz tym mniej wydają się ważne. Największą satysfakcję daje nie to, że coś zdobyłeś dla siebie, ale świadomość, że inni to też osiągają (Conn Ch. P., 1996: 117). Wskazywać może to na występowanie moralnego typu uczestnictwa organizacyjnego wśród dystrybutorów mających wyższy poziom w hierarchii Amway, a co za tym idzie wyższy status materialny. Przez wyższy poziom w hierarchii rozumieć należy poziom od platynowego niezależnego przedsiębiorcy (21%) w górę (zob. system motywowania Amway, tab. 4.1).

Na koniec zaznaczyć należy, że pytania o motywy skłaniające do dalszego uczestnictwa w Amway Corporation, oraz pytania o motywy podjęcia decyzji o rozpoczęciu działalności na rzecz firmy korelują ze sobą.

4.6. Podsumowanie rozdziału 4

System motywowania opisywanej firmy nazwać można systemem symboliczno-rytualnym, gdyż opary jest głównie na zbiorowych zachowaniach i wyróżnieniach (nagrodach) mających charakter symboliczny. Główna motywacja do uczestnictwa w organizacji opiera się na oczekiwaniach przyszłych korzyści (nagród). Można powiedzieć, że u podłoża systemu motywowania stworzonego w przedmiotowej firmie leżą głównie dwie teorie, tj. teoria oczekiwań i teoria sprawiedliwości. Każdy niezależny przedsiębiorca pracuje, aby uzyskać pożądaną korzyść. Pracując, wie, że uzyskana korzyść będzie proporcjonalna do włożonego wysiłku. Teoretycznie każdy ma sprawiedliwy dostęp do nagród. Prowadzenie własnej działalności uniemożliwia porównywanie się (porównywanie wkładu pracy) pracowników (niezależnych przedsiębiorców). Tym łatwiej powstaje w percepcji niezależnych przedsiębiorców sprawiedliwy obraz podziału korzyści w stosunku do włożonego wysiłku. System motywowania opiera się na założeniu, że wyznaczając sobie kolejne kroki w realizacji celu jakim jest odniesienie sukcesu przybliżamy się do jego spełnienia. Dlatego nagradza się coraz to większe osiągnięcia. Tak więc każdy niezależny przedsiębiorca współpracujący z firmą, działający zgodnie z *Kodeksem Etycznym* i *Zasadami postępowania* (stworzonymi przez firmę) może otrzymać nagrody i wyróżnienia takie jak między innymi: list gratulacyjny od firmy, pamiątkowa tabliczka od firmy, wymienienie nazwiska lub/oraz fotografii w wewnętrznym czasopiśmie, zaproszenie na seminaria szkoleniowe organizowane w kraju, Europie oraz innych regionach świata. Nagrody i wyróżnienia uzależnione są od osiągnięć i zdobytej pozycji w hierarchii firmy. Każdorazowo przy zmianie miejsca w systemie stratyfikacyjnym firmy niezależny przedsiębiorca w trakcie rytuału nagradzania otrzymu-

je plakietkę (pin) z symbolem poziomu zajmowanego w hierarchii organizacji. Większość nagród to nagrody uznaniowe. Podnosi to samoocenę osób oraz zwiększa ich chęć do samorealizacji. Wyższy poziom samorealizacji uczestników prowadzi do szybszego rozwoju firmy, zwiększając tym samym jej poziom dochodowości.

Uogólniając można stwierdzić, że system motywowania w badanej firmie marketingu sieciowego oparty jest na dwóch głównych elementach: 1) na kanonie zachowań uczestnika organizacji, o którym będzie mowa w rozdziale 6 oraz 2) zachowaniach rytualnych. Kanon stanowi rdzeń systemu motywacyjnego opartego na samomotywowaniu i współmotywowaniu. Jądrem kanonu jest posiadanie celów i marzeń. Wyznaczanie długookresowych celów pozwala na zwiększenie siły motywacji pracowników. Zsynchronizowanie indywidualnych celów pracownika z celami firmy powoduje wzrost siły dążeń i skupienie energii na realizacji intencji efektu wśród pracowników. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że symboliczno-rytualny system motywowania pracowników stanie się dominującym we współczesnych przedsiębiorstwach handlowych.

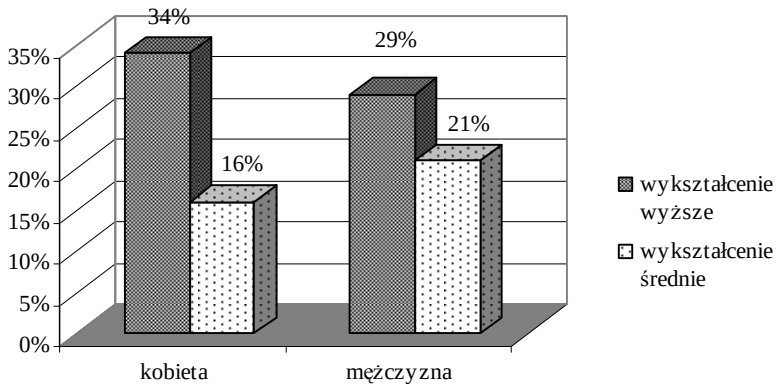
Rozdział 5

ANALIZA OSOBOWOŚCI NIEZALEŻNEGO PRZEDSIĘBIORCY AMWAY

W niniejszej pracy osobowość zdefiniowana została jako względnie trwała organizacja charakteru, temperamentu, intelektu i właściwości fizycznych osoby, które determinują sposoby przystosowania się jednostki do otoczenia, sposoby odgrywania ról społecznych oraz pojmowania świata zewnętrznego. Aby zbadać osobowość dystrybutorów i wskazać czynniki ją charakteryzujące zastosowane zostały dwa testy służące do badania czynników osobowości tj. test Eysencka i 16-czynnikowy test Cattella. Założono, że osobowość kształtowana jest w toku interakcji przez internalizację wzorów kulturowych. Pamiętamy, że organizm ludzki wobec osobowości spełnia dwie funkcje. Po pierwsze jest źródłem motywacji potrzebnej do działania, po drugie jest źródłem ułatwień i ograniczeń. Ułatwienia i ograniczenia wynikające z samego organizmu przedstawić można w postaci czynników tworzących osobowość jednostki. W poprzednim rozdziale analizie poddana została pierwsza funkcja tj. motywacja. Poniżej zaprezentowane zostaną czynniki osobowości tworzące sylwetkę dystrybutora Amway. Na wyłonienie psychologicznych wyznaczników osobowości i stwierdzenie czy są one specyficzne dla dystrybutorów Amway pozwoliło wprowadzenie do badania grupy porównawczej (dobór próby opisany został we wstępie). Zatem, jaką osobą jest dystrybutor *networku*? Jakie cechy pozwalają odnieść sukces w marketingu sieciowym? Czy dystrybutorzy Amway są otwarci i kontaktowi? Czy też są spokojni i powściągliwi? Czy są to osoby spontaniczne, czy zorganizowane? Czy są to analitycy, czy osoby działające impulsywnie? Czy można powiedzieć, że aby zostać dystrybutorem trzeba posiadać określone cechy osobowości? Na te i inne pytania postaramy się odpowiedzieć w niniejszym rozdziale.

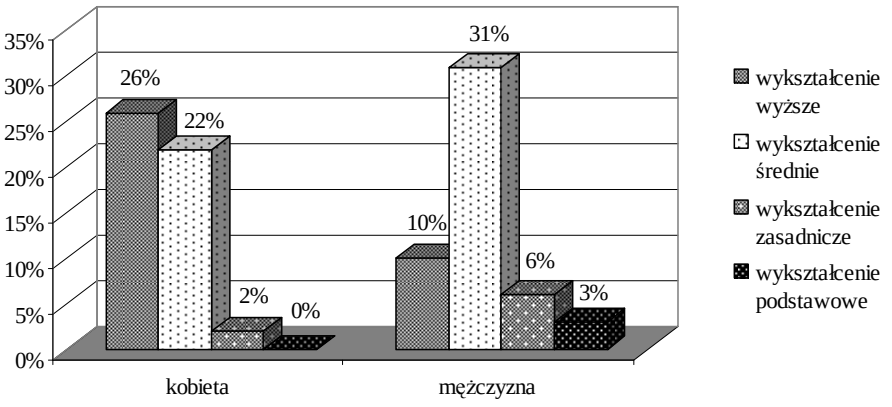
Testem Eysencka jak i testem Cattella przebadanych zostało 150 kobiet i 150 mężczyzn. W tym 50 kobiet i 50 mężczyzn stanowiących grupę kontrolną oraz 100 kobiet i 100 mężczyzn będących niezależnymi przedsiębiorcami przedmiotowej firmy. Średnia wieku osób stanowiących grupę kontrolną wynosiła 32 lata. Wykształcenie wyższe posiadały 63 osoby, a średnie – 37. Wy-

kształcenie wyższe częściej posiadały kobiety (34%). W grupie badanych niezależnych dystrybutorów średnia wieku wyniosła 38,5 lat. Średnia wieku grupy badanych mężczyzn jest nieznacznie wyższa (40,83) niż średnia wieku grupy badanych kobiet (36,18). Wśród badanych niezależnych przedsiębiorców 72 osoby (36%) posiadały wykształcenie wyższe, 106 osób (53%) wykształcenie średnie, 16 osób (8%) wykształcenie zasadnicze oraz 6 osób (3%) wykształcenie podstawowe. Podobnie jak w grupie kontrolnej, w grupie niezależnych przedsiębiorców wykształcenie wyższe częściej posiadały kobiety (44% w stosunku do 28% mężczyzn). W grupie osób w wieku poniżej 30 roku życia ilość kobiet (33%) była wyższa w stosunku do ilości badanych mężczyzn (10%). Rys. 5.1 oraz 5.2 obrazują strukturę badanych grup w podziale na płeć i wiek.



Rys. 5.1. Struktura grupy kontrolnej w podziale na płeć i wykształcenie

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.



Rys. 5.2. Struktura grupy badanych niezależnych przedsiębiorców w podziale na płeć i wykształcenie

Ź r ó d ł o: jak do rys. 5.1.

5.1. Typ osobowości Niezależnego Przedsiębiorcy Amway. Analiza wyników badań testem EPQ-R uzyskanych w grupie badanych niezależnych przedsiębiorców oraz w grupie kontrolnej

5.1.1. Niezależni przedsiębiorcy

Zrewidowaną wersją Inwentarza Osobowości zostało zbadanych 200 osób będących czynnymi uczestnikami organizacji Amway.

Na podstawie analizy wyników surowych i stenowych (przeliczonych wyników surowych według norm opracowanych dla danego testu) można stwierdzić, że nie ma znacznych rozbieżności pomiędzy wynikami uzyskanymi w grupie badanych kobiet i mężczyzn. Uśredniając wyniki uzyskane w badanej grupie można stwierdzić, że osoby badane uzyskały wysoki wynik w skali neurotyzmu (7 sten) i kłamstwa (7–8 sten), niski wynik w skali ekstrawersji (3 sten) oraz w skali psychotyzmu (4 sten) co obrazuje tab. 5.1 oraz rys. 5.3.

Zaznaczyć należy, że wyniki bardzo wysokie, to takie, które mieszczą się w przedziale 10–9 sten, wyniki wysokie to 8–7 sten, wyniki średnie (przeciętne, nie podlegające interpretacji) to 6–5 sten, wyniki niskie to 4–3 sten, a wyniki bardzo niskie to 2–1 sten.

Tabela 5.1

Wyniki surowe i stenowe uzyskane w grupie niezależnych przedsiębiorców – test EPQ-R

Skala	Badana grupa	Przedział wyników surowych	Steny – przedział wyników	Średnia wyników surowych	Średnia wartość wyników stenowych na podstawie norm stenowych
Neurotyzmu	kobieta	18–21	6–8	19,5	7
	mężczyzna	17–21	6–8	19	7
Ekstrawersji	kobieta	5–9	2–4	7	3
	mężczyzna	4–6	2–3	5	3
Psychotyzmu	kobieta	4–6	3–5	5	4
	mężczyzna	5–9	4–6	7	4
Kłamstwa	kobieta	12–17	7–9	14,5	8
	mężczyzna	7–17	5–9	12	7

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 5.3. Uśrednione wyniki surowe i stenowe dla poszczególnych skal testu EPQ-R – niezależni przedsiębiorcy

Ź r ó d ł o: jak do rys. 5.1.

Ze względu na uwzględnianie w tablicach norm stenowych podziału na płeć i wiek, analiza czynników osobowości badanych osób również uwzględniać będzie powyższy podział.

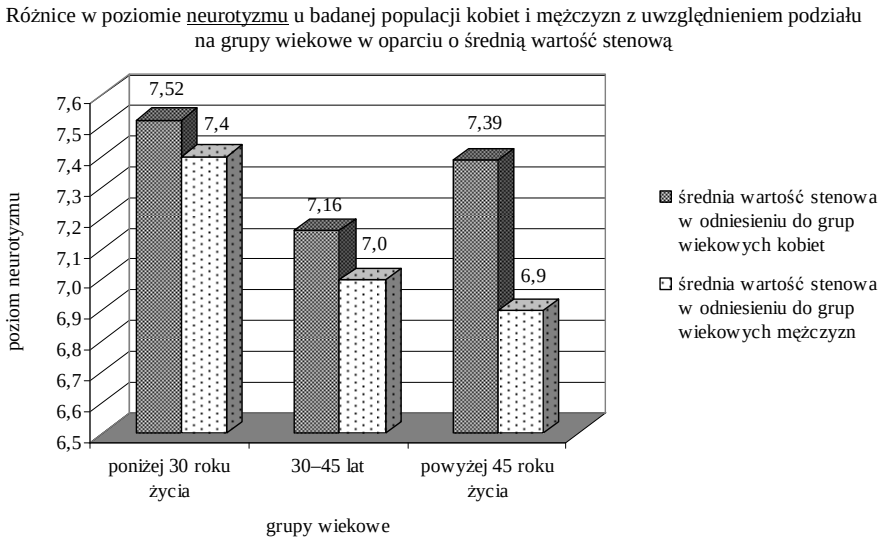
Ze względu na założenie, że osobowość jest cechą względnie stałą, wprowadzono podział na grupy wiekowe. W ten sposób chcieliśmy sprawdzić, czy poziom nasilenia daną cechą zmienia się, w zależności od wieku. Te trzy wyróżnione podgrupy wiekowe to:

1) osoby w wieku poniżej 30 roku życia (21,5% badanych),
2) osoby w przedziale wieku 30–45 lat (47% badanych),
3) osoby w wieku powyżej 45 roku życia (31,5% badanych).

Analizując, jako pierwszą cechę, poziom neurotyzmu, można stwierdzić, że największe nasilenie tą cechą występuje u kobiet i u mężczyzn poniżej 30 roku życia. U mężczyzn powyżej 45 roku życia i u kobiet pomiędzy 30 a 45 rokiem życia natężenie cechą neurotyzmu było najniższe (por. rys. 5.4)[4].

Generalizując można powiedzieć, że czynnik neurotyzmu jest dominującą cechą osobowości u jednostek uczestniczących w organizacji Amway. Na podstawie wyników uzyskanych przez badane osoby, można wnioskować, że jednostki te charakteryzuje duża wrażliwość emocjonalna.

[4] Wszystkie średnie wartości stenowe prezentowane w niniejszym rozdziale zaokrąglone są do dwóch miejsc po przecinku.



Rys. 5.4. Różnice w poziomie neurotyzmu w badanej grupie niezależnych przedsiębiorców w podziale na płeć i wiek

Ź r ó d ł o: jak do rys. 5.1.

Korzystając z opisu wymiarów osobowości, wyłonionych przez H. J. Eysencka, zawartego w książkach: P. Brzozowski, R. Drwal (1995), W. Sanocki (1981), S. Siek (1986), można stwierdzić, że są to osoby podatne na wpływ innych ludzi, czułe na ich opinie. Łatwo zranić ich uczucia, urazić dumę i ambicje. Możliwe, że czasem pomimo, że przebywają wśród ludzi, czują się samotne, wyobcowane i nie rozumiane przez innych. Cechuje ich zmienność nastrojów. U osób badanych z dużym prawdopodobieństwem spodziewać się można objawów jawnego niepokoju, napięcia nerwowego oraz depresyjnego zatroskania (szczególnie u osób poniżej 30 roku życia). Z reguły są to osoby posiadające duży zasób słownictwa. Na uwagę zasługuje fakt, że są to osoby podatne na wpływy innych. Poddają się oni woli „wciągających" w sieć Amway. Postępując według wskazówek osób znajdujących się wyżej w hierarchii mogą osiągnąć sukces. Łatwo identyfikują się z grupą do której należą. Szybko internalizują jej normy. Może pozwolić to na osiągnięcie sukcesu w *networku*. Osoby, które nie potrafią poddać się wpływowi grupy i nie zsocjalizują zasad postępowania w grupie Amway, w sposób naturalny zostaną wyeliminowane z uczestnictwa w organizacji. Nie osiągając sukcesu, a co za tym idzie korzyści finansowych, same rezygnują z uczestnictwa w Amway:

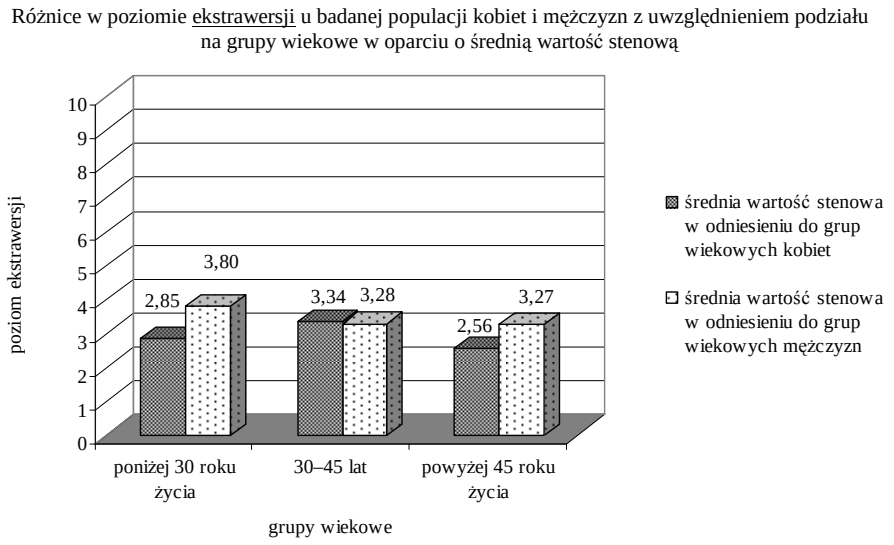
(...) *Widocznie za mało wizualizowałem, to znaczy nie wieszałem na lodówce obrazków z Wyspami Karaibskimi i Mercedesem, bo nie osiągnąłem sukcesu i zrezygnowałem z uczestnictwa* (...).

(...) *Nie potrafiłem poddać się grupie* (...).

(...) *Byliśmy dwa lata i nie zarobiliśmy prawie nic. Może za mało chodziliśmy na spotkania. Prawie nie czytaliśmy książek amwayowskich i nie słuchaliśmy tych kaset* (...). – wypowiedzi byłych dystrybutorów.

Osoby te zrezygnowały z działalności, gdyż nie osiągnęły sukcesu. Nie postępowały one zgodnie z grupowymi normami. Można powiedzieć, że ich socjalizacja do uczestnictwa w *networku* była niepomyślna.

W skali ekstrawersji badane osoby, uśredniając wyniki, uzyskały 3 sten, czyli wynik niski. Na tej podstawie można stwierdzić, że badane osoby to introwertycy. Są to osoby ambitne, o dosyć wysokim poziomie aspiracji, wytrwałe, dokładne oraz ostrożne. Raczej nie są one dominatywne, impulsywne oraz niewierzące we własne siły. Lubią mieć one uporządkowany tryb życia. Najwyższy wynik w poziomie ekstrawersji uzyskała badana grupa kobiet w przedziale wieku 30–45 lat (3 sten) oraz grupa mężczyzn w wieku poniżej 30 roku życia (4 sten). Najniższy wynik uzyskała grupa badanych kobiet powyżej 45 roku życia (2–3 sten) – (por. rys. 5.5).



Rys. 5.5. Różnice w poziomie ekstrawersji w badanej grupie niezależnych przedsiębiorców w podziale na płeć i wiek

Ź r ó d ł o: jak do rys. 5.1.

Zaznaczyć należy, że zgodnie z opracowaniem Eysencka z 1968 r., ważne jest, że najlepsze wyniki (sukcesy) w karierze szkolnej i zawodowej uzyskują na ogół neurotyczni introwertycy, u których odruchy warunkowe powstają znacznie

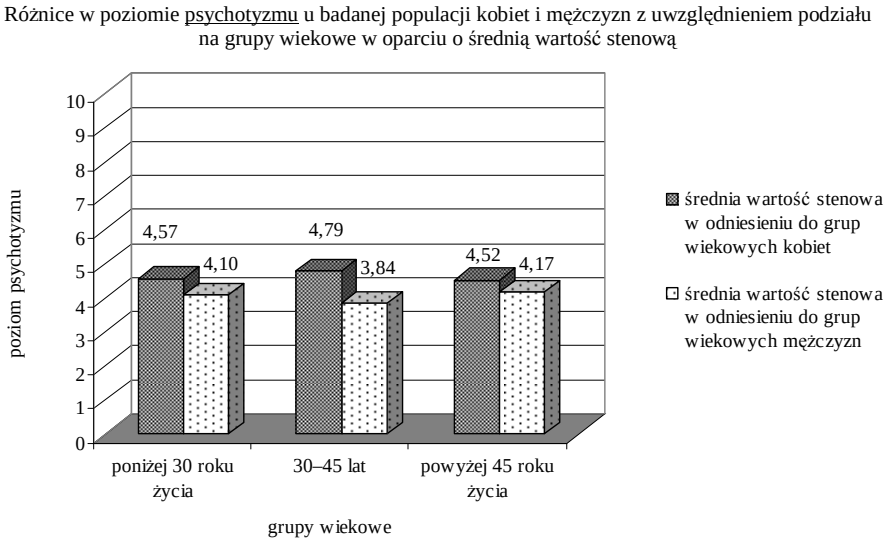
szybciej niż u innych osób oraz pomimo to, że są powolniejsi to są bardziej dokładni i wytrwali. Niewątpliwie te cechy osobowości są istotne aby osiągnąć „sukces" w *networku*:

(...) *Ważne jest się nie zniechęcać na początku i wytrwale dążyć do obranego celu i realizacji swojego marzenia* (...).

(...) *Jak masz cel, to wytrwale do niego dążysz. Swoim podopiecznym mówię: spełniajcie swoje marzenia.* (...) *Nikt przecież nie mówi, że będzie łatwo* (...) *W życiu nie ma nic za darmo* (...) – wypowiedzi respondentów.

Można uznać, że wytrwałość jest cechą pozwalającą odnieść „sukces" w *networku*.

W skali psychotyzmu, który jest najmniej opisany przez Eysencka, osoby badane uzyskały wyniki niskie. Są to wyniki charakterystyczne dla tzw. normy. Jak piszą P. Brzozowski i R. Drwal (1995: 74), *wszelkie jednoznaczne klasyfikacje są tu jednak nie na miejscu, ponieważ sama koncepcja psychotyzmu nie jest jasna, a skala P* (psychotyzmu) *zawiera pytania, które czynią ją mało spójną wewnętrznie*. Dlatego trudno dokonać jest jakiejkolwiek właściwej interpretacji. Najwyższy wynik (4,79 – blisko 5 sten) uzyskały kobiety w przedziale wieku 30–45 lat. Najniższy (3,84 – blisko 4 sten), mężczyźni w przedziale wieku 30–45 lat. Dane te przedstawia rys. 5.6.

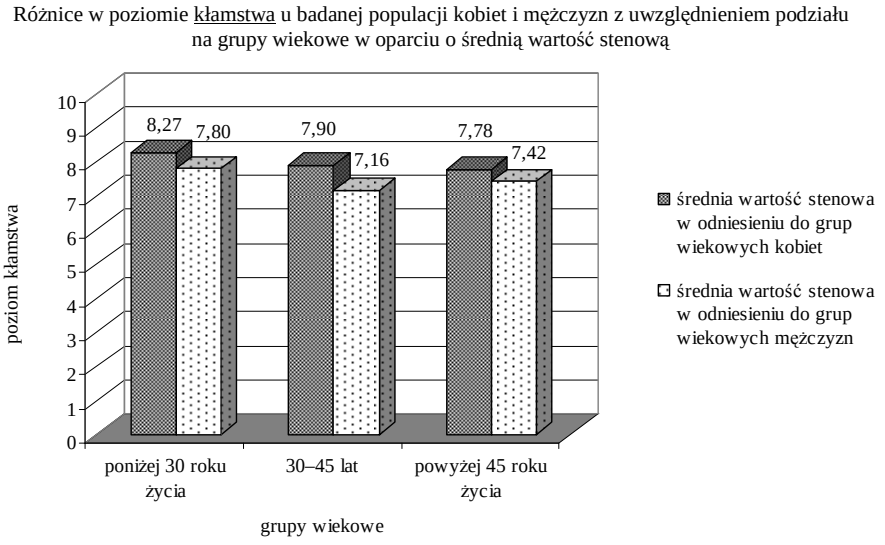


Rys. 5.6. Różnice w poziomie psychotyzmu w badanej grupie niezależnych przedsiębiorców w podziale na płeć i wiek

Ź r ó d ł o: jak do rys. 5.1.

Jak stwierdziliśmy na wstępie, psychotyzm jest wymiarem zbadanym jedynie „przy okazji" stosowania testu Eysencka. Najbardziej interesującym nas wymiarem była skala ekstrawersji (E). Choć nie zakładano wpływu wyniku uzyskanego przez badane osoby w skali kłamstwa na całość badania, to bardzo interesujące wydaje się prześledzenie poziomu kłamstwa u badanych osób.

W skali kłamstwa osoby badane średnio uzyskały 7–8 sten, czyli jest to wynik wysoki. Najwyższy wynik w tej skali uzyskały kobiety poniżej 30 roku życia (8,27, czyli 8 sten), najniższy, mężczyźni mieszczący się w przedziale wiekowym 30–45 lat. Zauważyć można, że wyższe wyniki uzyskały badane kobiety (por. rys. 5.7).



Rys. 5.7. Różnice w poziomie kłamstwa w badanej grupie niezależnych przedsiębiorców w podziale na płeć i wiek

Ź r ó d ł o: jak do rys. 5.1.

Skala kłamstwa, będąca ostatnią skalą testu EPQ-R, mierzy aprobatę społeczną lub tendencję do przedstawiania się w korzystnym świetle. Uzyskany przez osoby badane wysoki wynik może świadczyć o tym, że osoby te chciały pokazać się w lepszym świetle pod względem charakterologicznym lub moralnym. Można powiedzieć, że takie osoby są raczej mało szczere, podatne na aprobatę społeczną i zarazem zsocjalizowane. Dążą one do sukcesu i władzy. Uzyskanie tego umożliwia im uczestnictwo w Amway. Szybko socjalizują one normy i nakazy oraz dobrze przystosowują się do uczestnictwa w grupie społecznej jaką jest organizacja typu network. Grupą, której najbardziej zależy na

aprobacie społecznej oraz uznaniu w oczach innych okazali się być niezależni przedsiębiorcy, którzy nie ukończyli 30 roku życia.

Podsumowując, uczestnicy organizacji Amway będąc neurotycznymi introwertykami łatwo przystosowują się do bycia w *networku*, socjalizują i internalizują normy panujące w tej grupie i dlatego mogą oni osiągnąć sukces. Ze względu na specyfikę tej organizacji, osoby w niej uczestniczące powinny być osobami charakteryzującymi się raczej wysokim neurotyzmem, aby móc poddać się tej organizacji oraz powinni być introwertykami aby być wytrwałymi w tym co robią.

5.1.2. Grupa kontrolna

Osoby badane stanowiące grupę kontrolną uzyskały następujące, uśrednione, stenowe wyniki w teście EPQ-R Eysencka. Obrazuje to tab. 5.2.

Uśrednione wyniki uzyskane w grupie niezależnych przedsiębiorców Amway przedstawia tab. 5.3.

Tabela 5.2

Uśrednione wyniki stenowe uzyskane w grupie kontrolnej – test EPQ-R

Skala	Uśrednione wyniki stenowe uzyskane w grupie kontrolnej.		
	kobiety	mężczyźni	ogółem
Neurotyzm	6,62	5,42	6,02
Ekstrawersja	6,34	5,88	6,11
Psychotyzm	4,38	4,08	4,23
Kłamstwo	5,12	5,80	5,46

Źródło: jak do tab. 5.1.

Tabela 5.3

Uśrednione wyniki stenowe uzyskane w grupie niezależnych przedsiębiorców Amway – test EPQ-R

Skala	Uśrednione wyniki stenowe uzyskane w grupie dystrybutorów Amway		
	kobiety	mężczyźni	ogółem
Neurotyzm	7,33	7,00	7,16
Ekstrawersja	3,00	3,33	3,16
Psychotyzm	4,66	4,00	4,33
Kłamstwo	8,00	7,33	7,66

Źródło: jak do tab. 5.1.

Uśredniając wyniki można powiedzieć, że większość badanych osób z grupy kontrolnej to ambiwertycy. Zgodnie z rozkładem normalnym w społeczeństwie jest ich najwięcej. Są to osoby, które posiadają cechy zarówno introwertyka jak i ekstrawertyka. Wynik taki nie podlega interpretacji, gdyż trudno jest przewidzieć, które cechy występują w osobowości tych osób. W porównaniu do grupy dystrybutorów Amway, badana grupa kontrolna nie wykazuje cech introwertywnych. Można zatem stwierdzić, że wstępnie potwierdziła się hipoteza pierwsza mówiąca o tym, że osoby uczestniczące w organizacji sprzedaży bezpośredniej Amway charakteryzują się introwertywnym typ osobowości, co pozwala im na szybką internalizację norm, wartości i wzorów zachowania istniejących w firmie (H–1). Można powiedzieć, że cecha introwertyzmu wyróżnia niezależnych przedsiębiorców organizacji sprzedaży sieciowej. Są to osoby wytrwałe, dokładne i analityczne. Cechy te pozwalają im podjąć współpracę z organizacją sprzedaży bezpośredniej oraz kontynuować ją mimo braku szybkiego „sukcesu". Nawet typowi introwertycy (osoby uzyskujące 1–2 sten, czyli wynik bardzo niski), kontaktują się z innymi dystrybutorami, doradzając i pomagając im. Introwertycy lub osoby wykazujące tendencję do introwertyzmu w doborze przyjaciół są bardzo wymagający, ale z wybranymi osobami utrzymują bardzo harmonijne i przyjacielskie stosunki. Wpływa to na wzrost częstotliwości kontaktów pomiędzy dystrybutorami. Poza tym to introwertycy częściej wykazują tendencję do altruizmu. Chętnie angażują się oni w akcje charytatywne, co może wpływać na wytworzenie moralnego typu uczestnictwa.

Na skali neurotyzmu, osoby stanowiące grupę kontrolną, uzyskały wynik niski. Dystrybutorzy Amway, wynik wysoki. Podkreślić należy, że neurotyczność, zdaniem Eysencka, jest zespołem charakteryzujących ludzi normalnych. Nie jest tym, co nazywa się nerwicą. Nerwicowiec może być neurotykiem, ale neurotyk nie jest nerwicowcem (Eysenck H. J., 1970: 113–131). Zatem można stwierdzić, że u dystrybutorów szybciej powstają emocje i są one silniejsze. U pozostałych osób emocje pojawiają się wolniej, pod wpływem silniejszych bodźców są słabe i nietrwałe. U osób z neurotyzmem na niskim poziomie trudniej jest doprowadzić do rozbudzenia emocjonalnego, potrzebnego do entuzjastycznego reagowania na spotkaniach mających charakter rytualny. Z pewnością wysoki neurotyzm w powiązaniu z introwersją pozwala na szybszą internalizację norm, wartości i wzorów zachowania istniejących w organizacji sprzedaży bezpośredniej. Podobnie jak w badanej populacji dystrybutorów, tak i w grupie kontrolnej wyższy wynik w skali neurotyzmu uzyskały kobiety.

Wynik na skali psychotyzmu uzyskany przez grupę kontrolną był nieznacznie niższy od wyniku uzyskanego przez dystrybutorów Amway. Ze względu na to, iż oba wyniki bliskie są wynikom niskim można powiedzieć, że mieszczą się one w tzw. normie. Można powiedzieć, że osoby te są prawdopodobnie bardziej empatyczne, konformistyczne, uspołecznione i altruistyczne. Jednakże nie można stwierdzić, że psychotyzm jest cechą wyróżniającą jedynie dystrybutorów

networku. Rozkład wyników był podobny zarówno w grupie dystrybutorów jak i w grupie kontrolnej.

W przeciwieństwie do grupy niezależnych przedsiębiorców, w grupie kontrolnej wynik w skali kłamstwa był na poziomie przeciętnym. Osoby takie można uznać za szczere, zsocjalizowane i podatne na aprobatę społeczną. Z powyższego można wnioskować, że jednostki uczestniczące w organizacji sprzedaży bezpośredniej mają większą potrzebę uznania i aprobaty niż pozostałe osoby. Dystrybutorzy, prawdopodobnie bardziej niż inni, chcą pokazać się w lepszym świetle pod względem charakterologicznym lub moralnym.

5.2. Elementy dominujące w strukturze osobowości uczestników organizacji Amway. Analiza wyników uzyskanych przez niezależnych przedsiębiorców i grupę kontrolną przy pomocy testu R. B. Cattella

5.2.1. Niezależni przedsiębiorcy

Dla wyłonienia elementów (czynników) dominujących w strukturze osobowości członka Amway, badaniu 16-czynnikowym kwestionariuszem osobowości Cattella poddanych zostało 200 osób. Byli to, tak samo jak w badaniu testem EPQ-R obecni dystrybutorzy, płci męskiej (100 osób) i żeńskiej (100 osób), o średniej wieku 38,5 lat. Test Cattella zastosowany został w celu wyłonienia czynników wyznaczających członkom Amway prawidłowe przystosowanie się do uczestnictwa w organizacji typu *network* oraz znalezienia odpowiedzi na pytanie dotyczące typu osobowościowego dystrybutora *networku*.

Zebrane na podstawie badań wyniki surowe przeliczone zostały zgodnie z normami na steny, a następnie uśrednione dla całej badanej populacji (zaokrąglone do pełnego stenu). Uśredniony profil osobowości członka – dystrybutora organizacji Amway, prezentuje tab. 5.4 oraz rys. 5.8. Zaznaczyć należy, że tak samo jak w teście EPQ-R, za wyniki bardzo wysokie uważa się wyniki mieszczące się w przedziale stenowym 9–10, za wysokie 7–8 sten, przeciętne 5–6 sten, niskie 3–4 sten, a bardzo niskie 1–2 sten.

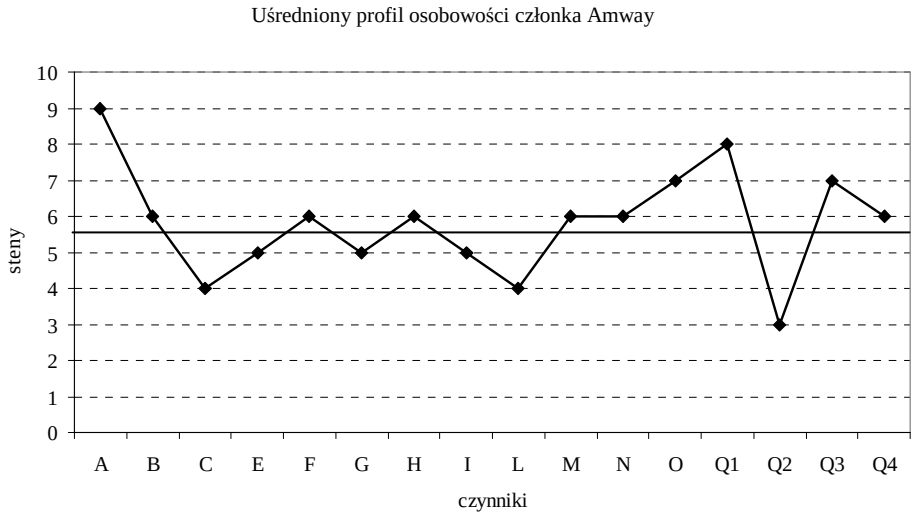
Łatwo zauważyć, że badane osoby uzyskały wysokie wyniki w zakresie czynnika **A** (9 sten). Wyniki wskazujące na tendencję do posiadania danej cechy w zakresie czynnika **Q1** (8 sten) oraz **O** (7 sten). Niskie wyniki, wskazujące na tendencję do występowania danej cechy osoby badane uzyskały w zakresie czynnika **Q2** (3 sten), **C** (4 sten) i **L** (4 sten). Pozostałe czynniki osiągnęły wartość przeciętną tj. 5–6 stenów, nie są więc istotne statystycznie.

Tabela 5.4

Uśrednione wyniki stenowe uzyskane przez badaną populację niezależnych przedsiębiorców Amway – test Cattella

Czynnik	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
Uzyskany wynik w oparciu o średnią wartość stenową	9	6	4	5	6	5	6	5	4	6	6	7	8	3	7	6

Źródło: jak do tab. 5.1.



Rys. 5.8. Profil osobowości członka Amway

Źródło: jak do rys. 5.1.

Na podstawie badania powyższym testem można stwierdzić, że osoby badane uczestniczące w organizacji Amway są cyklotymikami i charakteryzuje je łatwość nawiązywania kontaktów społecznych. Są to osoby posiadające zdolności adaptacyjne, szybko przywiązujące się do ludzi, impulsywne. Należą do osób ufnych. Cechuje je łatwa ekspresja uczuciowa oraz dobre poczucie humoru (czynnik A). Wykazują tendencję do introspekcji. Poza tym są intelektualistami, zainteresowanymi problemami światopoglądowymi. Należą do osób skłonnych do ryzyka (czynnik Q1 i L) i eksperymentowania. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że właśnie ta cecha powoduje, że osoby chcą sprawdzić się poprzez uczestnictwo w tej organizacji. Kiedy decydują się podjąć ryzyko i wykupić

pakiet startowy, chcą spróbować czegoś nowego. Wchodzą wtedy oni do grupy społecznej i bardzo szybko internalizują jej normy, na co pozwala im posiadanie takiej cechy jak „uzależnienie się od innych" (niski wynik w Q2). Lubią oni pracować w grupie i podporządkować się jej liderowi, upodobnić się do grupy przyjmując normę „my" oraz zwyczaje i inne normy w niej panujące. W myśl zasady odrębności unikają oni innych ludzi, ponieważ są oni im niepotrzebni. Swoje potrzeby zaspokajają w organizacji, szukając uznania społecznego. Oprócz opisanych powyżej czynników, w strukturze osobowości dystrybutora Amway dominują jeszcze takie cechy jak tendencje do braku poczucia adekwatności oraz depresyjnej niepewności siebie. Są to osoby z niewielką tendencją do lęku, płaczu i agresji w stosunku do siebie samej (czynnik O). Wykazują one także skłonności do neurotyzmu (czynnik C), czyli tendencję do bycia lękliwym, pobudliwym, niecierpliwym, niezadowolonym oraz uczuciowo niedojrzałym. Takie osoby poszukują uznania, przyjaźni i współczucia. Jednocześnie są one wyrozumiałe, ufające oraz gładkie w sposobie bycia. Akceptują innych oraz lubią dom i rodzinę (czynnik L). Wyższe wyniki w czynniku L uzyskały kobiety. Potwierdza tę tezę Cattell, który mówił, że czynnik L występuje dość wyraźnie w zachowaniu dzieci i kobiet (por. Cattell R. B., 1957: 143–144). Także wynik wysoki (7 sten), wskazujący na tendencję do występowania danej cechy uzyskały osoby badane w czynniku „siła woli" (czynnik Q3). Osoby uzyskujące takie wyniki charakteryzuje Cattell jako ujawniające trwałość swoich zainteresowań, twardo stąpające po ziemi, wytrwale przełamujące przeszkody, kontrolujące swoje zachowanie, jednocześnie nie dbające o to co inni o nich powiedzą. Osoby te lubią rozwiązywać trudne problemy, kontrolują swoje emocje, potrafią skoncentrować się na pracy. Potrafią odprężyć się kiedy wymagają tego okoliczności (por. Cattell R. B., 1957: 212–213).

Pozostałe czynniki, ze względu na to, że nie są istotne statystycznie nie mogą być interpretowane. Należy jedynie zaznaczyć, że największe różnice w badanej populacji wystąpiły w zakresie czynnika G. W badanej populacji wyłonić można dwie grupy. Pierwszą grupę stanowią osoby, które uzyskały dość wysokie wyniki, świadczące o tendencji do posiadania cechy „siła superego" (7 sten), a grupę drugą osoby, które uzyskały niskie wyniki w poziomie nasilenia powyższą cechą (4 sten – słabe superego – charakter niedojrzały). Na podstawie powyższego rozkładu oraz obserwacji i wywiadu można stwierdzić, że osoby, które osiągnęły sukces w Amway uzyskują wyższe wyniki w zakresie tego czynnika od osób, które jak same mówią są w Amway tylko po to, aby spotkać się z przyjaciółmi i znajomymi, czyli uczestniczą w organizacji wyłącznie w celach towarzyskich. Posiadanie cechy „siła superego" powoduje, że osoby te odznaczają się silną determinacją do osiągnięcia zamierzonego celu oraz władzy. Osoby takie są wytrwałe, zdecydowane i odpowiedzialne. Szybko tworzą one sieć, tym samym zdobywając władzę i osiągając „sukces".

5.2.2. Grupa kontrolna

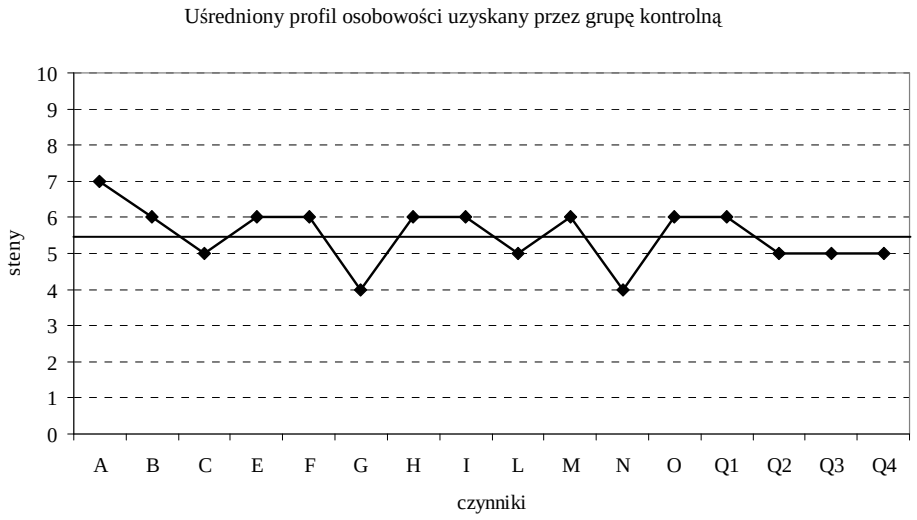
Uzyskane przez grupę kontrolną wyniki surowe podobnie jak w przypadku grupy dystrybutorów Amway, przeliczone zostały na steny i uśrednione. Na tej podstawie stworzono profil osobowości grupy kontrolnej (zob. tab. 5.5. oraz rys. 5.9).

Tabela 5.5

Uśrednione wyniki stenowe uzyskane przez badaną populację stanowiącą grupę kontrolną – test Cattella

Czynnik	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
Uśredniony wynik w stenach	7	6	5	6	6	4	6	6	5	6	4	6	6	5	5	5

Źródło: jak do tab. 5.1.



Rys. 5.9. Profil osobowościowy osób stanowiących grupę kontrolną

Źródło: jak do rys. 5.1.

Większość wyników to wyniki w granicach 5–6 sten, czyli są to wyniki przeciętne, nie podlegające interpretacji. Najwyższy wynik, wskazujący na występowanie tendencji do posiadanej cechy badane osoby z grupy kontrolnej uzyskały w zakresie czynnika A, co oznacza, że są to osoby submisyjne, dojrzałe

emocjonalnie, łagodne, umiejące wyrażać swoje uczucia, posiadające wgląd w siebie, przyjacielskie oraz cieszące się przyjemnościami życia. Charakterystyka ta nie odbiega specjalnie od charakterystyki dystrybutorów *networku*. U osób uczestniczących w organizacji sprzedaży bezpośredniej cecha ta jest wyraźniejsza. Bardziej podkreślana jest otwartość, ufność oraz wielkoduszność i nastawienie na współpracę, co może wpływać na moralny typ uczestnictwa organizacyjnego.

Niskie wyniki, wskazujące na tendencję do posiadania danej cechy, osoby z grupy kontrolnej uzyskały w czynnikach **G** (4 sten) oraz **N** (4 sten). Osoby takie litują się i rozczulają się nad sobą. Często ulegają zmiennym nastrojom. Są impulsywne, niepunktualne, zależne uczuciowo. Z reguły nie dotrzymują obietnic. W porównaniu do wyników uzyskanych przez badaną populację dystrybutorów (czynnik G) możemy powiedzieć, że wyniki grupy dystrybutorów początkujących, albo takich, którzy uczestniczą w Amway tylko ze względu na możliwość spotkania się z przyjaciółmi i znajomymi lub kupowania produktów dla siebie są wynikami takimi samymi jak wyniki uzyskane przez grupę kontrolną. Natomiast grupa dystrybutorów sukcesu osiągnęła wyniki znacznie wyższe. Ludzie posiadający dodatnią cechę „siły superego" według Cattella są odważni oraz są dobrymi pracownikami (Cattell R. B., 1957: 122–125). Na tej podstawie można stwierdzić, że czynnik siła super ego charakterystyczny jest dla dystrybutorów którzy osiągnęli sukces. Osoby te są wytrwałe, zdecydowane i odpowiedzialne.

Różnice pomiędzy badaną populacją dystrybutorów a osobami z grupy kontrolnej występują w obrębie czynnika N, C, L, Q1 i Q2. O ile w czynnikach C, L, Q1 i Q2 osoby z grupy kontrolnej uzyskały wyniki przeciętne, tak w czynniku N wyniki wskazują na tendencję do posiadania cechy określanej jako naiwność i prostota (N–). Osoby takie raczej są naiwne w stosunkach z innymi ludźmi, niezręczne towarzysko oraz nie posiadające niezależnych gustów ani smaku estetycznego. Szukają one towarzystwa, a ich myślenie często ulega sentymentom. Dystrybutorzy Amway w czynniku N uzyskali wynik przeciętny.

5.3. Podsumowanie rozdziału 5

W rozdziale tym zaprezentowana została analiza typu osobowości dystrybutora marketingu sieciowego. Przypomnijmy, że w badaniu osobowości dystrybutorów Amway zastosowano dwa testy, ze względu na zwiększenie obiektywizacji badania oraz pokazanie większej ilości cech charakteryzujących niezależnych przedsiębiorców.

Można powiedzieć, że cechami charakterystycznymi dla dystrybutorów Amway są: introwertyzm, neurotyzm, szybka socjalizacja norm grupowych,

podatność na aprobatę społeczną, uzależnienie się od innych, skłonność do ryzyka oraz silne przywiązanie do rodziny i wysoka siła woli.

Można przypuszczać, że cechą pozwalającą odnieść „sukces" w *network marketingu* jest „siła superego". Cecha ta charakteryzuje osoby odważne, wytrwałe, zdecydowane, odpowiedzialne oraz będące dobrymi pracownikami. Osoby takie trudno zniechęcić do działania w celu osiągnięcia założonego celu. Łącząc powyższą cechę z „siłą woli", tj. wytrwałością w pokonywaniu przeszkód, koncentracją na pracy, można powiedzieć, że są to cechy niezbędne przy prowadzeniu własnej działalności gospodarczej. Żeby zostać dystrybutorem marketingu sieciowego nie trzeba posiadać określonych cech osobowości. Określone cechy należy posiadać żeby odnieść „sukces" i kontynuować działalność na rzecz firmy. Na podstawie badań można stwierdzić, że sukces w *networku* osiągają osoby posiadające „siłę superego" i „siłę woli" na wysokim poziomie. Lepiej również być mniej zrównoważonym emocjonalnie introwertykiem, u którego odruchy warunkowe powstają szybciej i są trwalsze, niż u zrównoważonym ekstrawertykiem. Osoby będące neurotycznymi introwertykami są dokładne i wytrwałe.

Dobrze, jeżeli dystrybutor lub kandydat na dystrybutora łatwo będzie socjalizował normy i reguły płynące z grupy, w której uczestniczy (introwersja, skala kłamstwa, czynnik Q2) oraz jeżeli będzie cyklotymikiem. Znaczy to, że łatwiej niż inni adoptować się będzie do środowiska, w którym przyjdzie mu funkcjonować oraz szybko przywiąże się do osób w nim działających.

Ostatnią zauważalną cechą jest podjęcie ryzyka (czynnik Q1 i L). Osoba chcąca rozpocząć działalność jako niezależny przedsiębiorca musi podjąć ryzyko i spróbować. Jednakże posiadanie tylko tej cechy bez wytrwałości, dokładności, szybkich zdolności adaptacyjnych oraz „siły superego" nie gwarantuje osiągnięcia sukcesu.

Na podkreślenie raz jeszcze zasługuje fakt, że niezależnych przedsiębiorców Amway charakteryzuje duże napięcie wewnętrzne z jednoczesną małą odpornością na stres. Przy ich trybie życia i całkowitemu poświęceniu się biznesowi może dojść do wystąpienia u tych osób nieokreślonych dolegliwości somatycznych, załamań nerwowych, a nawet do depresji i bezsenności. Łącząc to z wysokim wynikiem uzyskanym w czynniku A, czyli silną motywacją do osiągnięcia dobrej pozycji zawodowej oraz poświęcaniu dużo czasu i wysiłku zajęciu, jakim jest praca na rzecz przedmiotowej organizacji, może dochodzić u osób uczestniczących w marketingu sieciowym do wypalenia się i załamań nerwowych.

Cechą wyróżniającą badanych niezależnych przedsiębiorców z pewnością jest chęć pokazania się w lepszym świetle pod względem charakterologicznym i moralnym. Aż 79% respondentów uzyskało w skali kłamstwa testu EPQ-R wynik bardzo wysoki (35,5%) lub wysoki (43,5%). Obrazuje to tab. 5.6.

Tabela 5.6

Rozkład procentowy udzielanych odpowiedzi w podziale na skale testu EPQ-R oraz płeć respondentów

Skala	Płeć	Wyniki w procentach					
		bardzo wysoki (10–9 sten)	wysoki (8–7 sten)	przeciętny (6–5 sten)	niski (4–3 sten)	bardzo niski (2–1 sten)	razem
Ekstrawersji	kobieta	1	4	10	39	46	100
	mężczyzna	2	5	19	34	40	100
	razem	3	4,5	14,5	36,5	43	100
Neurotyzmu	kobieta	30	37	26	7	0	100
	mężczyzna	30	31	24	12	3	100
	razem	30	34	25	9,5	1,5	100
Psychotyzmu	kobieta	0	11	48	32	9	100
	mężczyzna	3	11	23	37	26	100
	razem	1,5	11	35,5	34,5	17,5	100
Kłamstwa	kobieta	41	45	9	4	1	100
	mężczyzna	30	42	22	3	3	100
	razem	35,5	43,5	15,5	3,5	2	100

Źródło: jak do tab. 5.1.

Na podstawie wyników uzyskanych przez badanych niezależnych przedsiębiorców w zastosowanych testach psychologicznych, można stwierdzić, że istnieją pewne wspólne cechy charakteryzujące uczestników organizacji Amway. Dystrybutorów, którzy odnieśli sukces, jak piszą P. Dewandre i C. Mahieu (1996: 58), charakteryzują takie cechy jak: *otwartość umysłu, pozytywne i optymistyczne usposobienie, chęć usamodzielnienia się, posiadanie jasno sprecyzowanych celów życiowych, wysokie wyobrażenie o samym sobie, profesjonalizm, etyka, wytrwałość. Są to odważni i uparci w postanowieniu pionierzy. Ludzie, którzy pracują sami ciężko oraz zdolni są pomóc innym*. Wydaje się nam, że autorzy ci zaprezentowali cechy jakie „powinny" charakteryzować dobrego dystrybutora, który odniósł sukces, a nie cechy dystrybutorów *networku*. Wyniki przedstawionych wyżej badań wskazują, że nie wszyscy dystrybutorzy, którzy osiągnęli sukces posiadają cechy wyróżnione przez P. Dewandre i C. Mahieu. Być może część osób rozpoczyna współpracę z firmą marketingu wielopoziomowego, ponieważ nie ma sprecyzowanych celów życiowych. Szuka możliwości zarobkowania, ale również sposobu na życie. Możliwe, że przez uczestnictwo w *networku*, osoby podejmujące współpracę z tego typu organizacją, chcą się sprawdzić i udowodnić, że dużo potrafią. O raczej niskiej samoocenie świadczyć może fakt, że osoby badane uzyskały wysokie wyniki w skali kłamstwa. W grupie osób, które uzyskały najniższy wynik znajdują się zarówno „dystrybutorzy sukcesu", jak i przeciętni niezależni przedsiębiorcy.

Rozdział 6

WYBRANE ELEMENTY KULTURY ORGANIZACYJNEJ FIRMY AMWAY

W rozdziale tym analizie poddane zostaną elementy kultury organizacyjnej takie jak: wartości, normy, symbole, rytuały, mity oraz częstotliwość kontaktowania się. Dokonana zostanie interpretacja wyżej wymienionych elementów kultury organizacji ze względu na podobieństwo niektórych zachowań niezależnych przedsiębiorców i założycieli organizacji do zachowań występujących w praktykach religijnych.

Kultura organizacyjna jest istotną częścią każdego przedsiębiorstwa i zdefiniowana została jako wzorzec działania organizacji znajdujący odzwierciedlenie w systemie zarządzania, ideologii, wartościach, normach, prawach oraz rytuałach, wierzeniach, ceremoniach, sposobach komunikacji i symbolach charakteryzujących daną organizację.

Założyliśmy, że system kultury tworzony jest przez internalizację norm i wartości. Dlatego analizę kulturowych wyznaczników typu uczestnictwa organizacyjnego rozpoczynamy właśnie od nich.

6.1. Wartości i normy kulturowe

Wartości to wszystko to, co cenne i godne pożądania dla firmy i jej pracowników. To wszystko to co stanowi cel dążeń pracowników, w tym wypadku dystrybutorów. Pisząc o wartościach odwołujemy się do typologii S. Ossowskiego, zaprezentowanej w rozdziale pierwszym niniejszej książki.

Trudno jest jednoznacznie stwierdzić czy wartości dystrybutorów należą do grupy wartości odczuwanych czy uznawanych. Wydaje się, że wartości z pytań naszego kwestionariusza badawczego należą do grupy wartości uznawanych.

W pierwszym pytaniu, badani niezależni przedsiębiorcy, poproszeni zostali o zakwalifikowanie wartości podanej w kafeterii jako zdecydowanie dla nich najważniejszej, raczej ważnej, raczej nie ważnej, zdecydowanie nie ważnej oraz takiej co do której nie mieli zdania i trudno było im się zdecydować. W pytaniu

drugim, które stanowiło uzupełnienie pytania pierwszego respondenci z tej samej listy wartości mieli wybrać pięć najważniejszych dla nich samych. Jednocześnie poproszeni zostali o uszeregowanie ich według stopnia ważności. I tak dla dystrybutorów Amway najważniejsze w życiu jest: rodzina, uczciwość, zdrowie, przyjaciele oraz harmonijne stosunki z innymi ludźmi. Najmniej istotne dla dystrybutorów jest: rywalizacja, religia, działalność w stowarzyszeniach i klubach oraz wysoka pozycja społeczna oraz podejmowanie ryzyka. Prezentuje to tab. 6.1.

Tabela 6.1

Wartości uznawane przez niezależnych przedsiębiorców Amway

Uznawana wartość	Średnia wyborów (możliwości od 1 do 5)
G/ moja rodzina	**4,96**
S/ uczciwość	**4,82**
T/ zdrowie	**4,73**
F/ moi przyjaciele	4,62
H/ zachowanie harmonijnych stosunków z innymi	4,53
R/ samorealizacja, rozwój osobisty	4,51
N/ spokój ducha i wewnętrzna harmonia	4,45
I/ współpraca z innymi ludźmi	4,44
X/ przestrzeganie prawa	4,41
C/ dobro mojej firmy	4,26
J/ mój indywidualny sukces zawodowy	4,24
Q/ wykształcenie, dokształcanie się	4,11
B/ mój naród	4,06
W/ sukces materialny	4,05
V/ praca zawodowa	4,02
E/ dobro miejscowości w której mieszkam	3,97
A/ dobro państwa	3,91
U/ hobby i inne zainteresowania realizowane w czasie wolnym	3,85
O/ moja religia (pytanie dotyczy tylko wierzących, niewierzący wpisują ‘nie dotyczy’)	3,70
M/ podejmowanie nowych wyzwań i ryzyka	3,64
K/ zdobycie wysokiej pozycji społecznej	3,37
D/ działalność w stowarzyszeniu, klubie	**2,99**
P/ aktywne uczestnictwo w życiu mojej społeczności religijnej (grupy), parafii, itp. (pytanie dotyczy tylko wierzących, niewierzący wpisują ‘nie dotyczy’)	**2,69**
L/ rywalizacja, konkurencja z innymi by osiągnąć osobisty sukces	**2,68**

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując uszeregowania wartości respondenci najczęściej wybierali kolejno: rodzinę (141 wyborów na pierwszym miejscu), zdrowie (29 wyborów na pierwszym miejscu i 57 na drugim), uczciwość (7 wyborów na pierwszym miejscu oraz 13 na drugim), samorealizację i rozwój osobisty (7 wyborów na pierwszym miejscu i 6 na drugim) oraz pracę zawodową (6 wyborów na pierwszym miejscu oraz 4 na drugim).

Przenosząc wartości uznawane na grunt kultury organizacyjnej firmy zadano pytanie: Co jest Pana(i) zdaniem najważniejsze w firmie Amway? Poproszono aby respondenci najpierw odnieśli się do tego jak ich zdaniem jest w firmie w chwili obecnej, a następnie do tego jak ich zdaniem być powinno. W obydwu przypadkach oceny dokonywali na pięciopunktowej skali. Wartości uznawane w firmie prezentuje tab. 6.2.

Tabela 6.2

Wartości uznawane w firmie

Wartości	Średnia jak jest (wartości organizacyjne)	Średnia jak być powinno
Wysoka jakość produktu	**4,69**	**4,87**
Pozycja firmy na rynku (poszerzanie rynku)	**4,64**	4,64
Nagradzanie najbardziej efektywnych pracowników	**4,48**	**4,80**
Marka firmy	4,43	4,69
Rozwój wielkości firmy, tworzenie międzynarodowych sieci dystrybucji	4,33	4,63
Różnorodność produktów	4,31	4,78
Posiadanie dobrych, dynamicznych, sprawnych liderów	4,20	4,67
Rozwój kwalifikacji	4,18	4,66
Etyczne postępowanie wobec klientów	4,12	**4,80**
Harmonijne stosunki międzyludzkie	4,11	4,62
Osiąganie zysku	4,11	4,46
Identyfikacja pracowników z firmą	4,04	4,43
Przewidywalność, planowość działań, postępowanie według ściśle ustalonych procedur	3,99	4,22
Sprawiedliwe traktowanie pracowników	3,96	**4,85**
Innowacyjność, podejmowanie nowych wyzwań	3,80	4,33
Działalność marketingowa i reklama	3,78	4,33
Działalność Public Relations (działania informacyjne, broszury, foldery, obecność w mediach, sponsoring)	3,67	4,49
Obniżka kosztów	3,52	4,38

Źródło: jak do tab. 6.1.

Jak widać respondenci uznali, że najważniejsza w chwili obecnej dla firmy jest wysoka jakość produktów. Następnie pozycja firmy na rynku, w tym poszerzanie rynków, nagradzanie efektywnych pracowników, marka firmy oraz rozwój wielkości firmy, w tym tworzenie międzynarodowej sieci dystrybucji.

Za wartości, które powinny być najważniejsze dla firmy respondenci uznali kolejno: wysoką jakość produktów, sprawiedliwe traktowanie pracowników, etyczne postępowanie wobec klientów, nagradzanie efektywnych pracowników, różnorodność produktów. Większość ocen na skali „jak powinno być" mieści się w przedziale 4–5. Są to więc oceny wysokie. Większość stwierdzeń dystrybutorzy uznali za ważne lub bardzo ważne dla firmy. Badani stwierdzili, że to co jest dla firmy najważniejsze, mianowicie jakość jej produktów, powinno w dalszym ciągu być dla niej ważne. Można zauważyć, że różnice pomiędzy tym jak jest, a jak powinno być pomiędzy niektórymi wartościami są znaczne. Największe różnice dotyczą sprawiedliwego traktowania pracowników. Dystrybutorzy uznali tą wartość za jedną z najważniejszych z punktu widzenia tego jak powinno być (71% wskazań). Jednocześnie uznali, że w chwili obecnej jest to jedna z mniej ważnych wartości dla firmy i umiejscowiona została na 14 miejscu (35% wskazań). Respondenci uważają, że firma mniej uwagi powinna poświęcać na wzmocnienie pozycji firmy na rynku i poszerzaniu swoich rynków zbytu (druga co do wartości wartość obecnie uznawana), a bardziej zatroszczyć się o pracowników (dystrybutorów). Zdaniem badanych osób poszerzanie rynków zbytu jest wartością mniej ważną. Znalazła się dopiero na dziewiątej pozycji. Dystrybutorzy stwierdzili również, że firma powinna większą wagę przywiązywać do etycznego postępowania wobec klientów oraz do działalności Public Relations tj. działań informacyjnych, wydawania broszur, folderów, pozytywnej obecności w mediach. Mniejszą natomiast wobec rozwoju wielkości firmy i tworzenia międzynarodowych sieci dystrybucji oraz wobec przewidywalności, planowości działań i postępowania według ściśle ustalonych procedur. Pomimo funkcjonowania w firmie Amway *Kodeksu Etycznego* jej niezależni przedsiębiorcy uznali, że działania firmy nie mają charakteru bardzo etycznego (9 pozycja w hierarchii wartości uznawanych obecnie). Respondenci uważają, że firma powinna zwrócić większą uwagę na etyczny aspekt jej funkcjonowania (3 pozycja w hierarchii wartości uznawanych za takie, do których firma powinna dążyć). Być może niezależni przedsiębiorcy łączą działalność samej firmy Amway z działalnością niektórych jej dystrybutorów. Rozprowadzanie stworzonego przez Dextera Yagera systemu „narzędzi pomocy" (motywacyjnych)[5], może wydawać się nie

[5] Małżeństwo Yagerów jest wydawcą sprzedawanego w Ameryce Północnej i Europie dwumiesięcznika „Dreambuilders Review". Prowadzą kilka różnych przedsiębiorstw, m. in. Americorp (korporacja opracowująca nagrania oraz inne materiały o tematyce pozytywnego życia i rozprowadzająca je wśród kościołów, firm i osób prywatnych, w tym dystrybutorów; Intercontinental Communications Corporation of America (zakłady powielania kaset i płyt CD); InterNET Services Corporation (produkująca i dystrybuująca pomoce szkoleniowe, mająca swe biura i filie w wielu krajach świata, w tym również w Polsce). Poza tym Dexter Yager napisał wiele książek,

etyczne, gdyż nie do końca zgodne z *Kodeksem Etycznym* Niezależnych Przedsiębiorców Amway.

Firma Amway szczyci się obecnie tym, że znajduje się na ponad 80 rynkach świata. W planach ma dalszy rozwój i ekspansję nowych rynków. Wydaje się, że jest to jeden z głównych celów prezesa firmy Dica DeVosa. Respondenci dostrzegli ten fakt jednocześnie uznając taką politykę firmy za mniej ważną dla nich samych. Jeżeli założymy, że jednostki ślepo internalizują normy i wartości przekazywane przez firmę i postępują zgodnie z nimi oraz jednocześnie gdybyśmy uznali, że wartości wskazywane przez niezależnych przedsiębiorców są wartościami uznawanymi i przekazywanymi przez grupę oraz internalizowanymi bez wcześniejszej analizy ze strony dystrybutorów, to dziwi fakt rozbieżności pomiędzy wyrażanymi wartościami. Można wysunąć wniosek, że dystrybutorzy działający w Polsce nie są osobami ślepo uznającymi ideologię firmy i jak pracownicy każdej innej firmy sami analizują swoją sytuację pracy, dokonują wyborów oraz podejmują decyzje o działalności na rzecz firmy lub jej zaprzestaniu. Decyzja ta jest o tyle łatwiejsza w przypadku dystrybutorów, gdyż większość z nich traktuje dystrybucję za pośrednictwem marketingu sieciowego i tym samym działalność na rzecz Amway jako dodatkowe źródło utrzymania. Nie chcemy przez to powiedzieć, że dystrybutorzy nie socjalizują norm i wartości. Chcąc odnosić sukcesy muszą poznać firmę, nauczyć się wszystkiego o jej produktach i sposobie ich sprzedaży. Nauczyć się zasad działania firmy. Tak jak sekretarka podejmująca pracę po raz pierwszy musi nauczyć się obsługiwać różne urządzenia biurowe, prowadzić rozmowy, poznać sposoby działania szefa oraz dostosować się do środowiska firmy, w której przyszło jej pracować, tak dystrybutor podejmujący współpracę z Amway musi poznać firmę i dostosować się do jej kultury.

Nikt nie powie, że sekretarka zmieniła sposób swojego zachowania, ubierania się dlatego, że została poddana „technikom prania mózgu". Stwierdzimy raczej, że wymagała tego od niej sytuacja, w której się znalazła, i że dobrze sobie z nią poradziła przystosowując się do środowiska. Niezależny przedsiębiorca Amway zmieniający swoje zachowanie i ubiór postrzegany jest negatywnie. Jest wyśmiewany. Ten sam powód dla którego sekretarka była szanowana dla niezależnego przedsiębiorcy staje się przedmiotem poniżania. To, że należy przystosować się do środowiska, w którym się znaleźliśmy, wie każdy. O ile przyjmujemy to za fakt w tradycyjnym systemie, w którym sami funkcjonujemy, to trudno jest nam zaakceptować taką zmianę w systemie *networku*. Prawdopodobnie wynika to z braku znajomości reguł funkcjonowania nowego systemu handlowego. Musi upłynąć trochę czasu zanim uczestnik organizacji Amway zacznie być postrzegany tak samo dobrze jak przykładowa sekretarka.

---

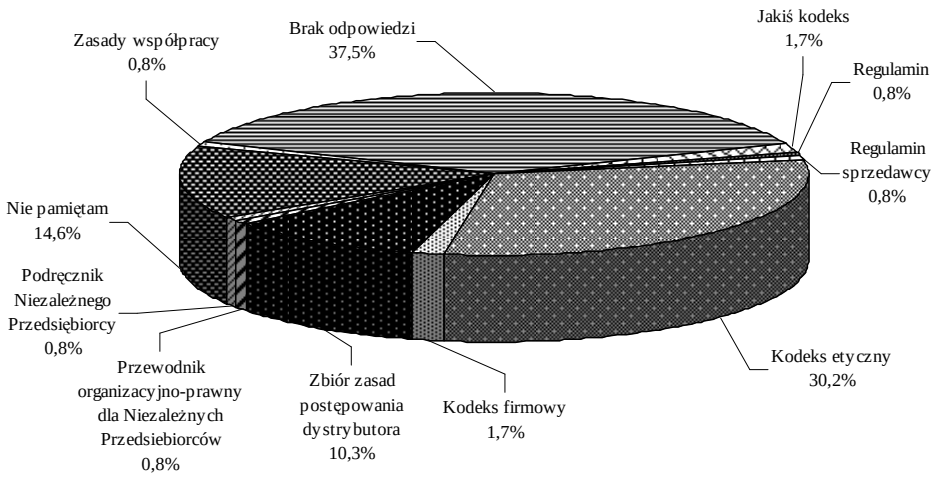
które są rozpowszechniane w sieci dystrybucyjnej, a z ich sprzedaży czerpie on i jego najlepsi dystrybutorzy zysk (D. Yager Sr, D, Yager, *Podręcznik Biznesu. Jak zbudować twoją firmę Amway i odnieść sukces*, InterNET Services Corporation of Poland Sp. z o.o.).

Drugim pytaniem mającym na celu udzielenie odpowiedzi na czwarte i siódme pytanie problemowe było pytanie dotyczące zasad i norm postępowania.

Można powiedzieć, że respondenci znają zbiór zasad i norm postępowania dystrybutora Amway. Jednak nie wszyscy w równym stopniu. Im wyższa pozycja w hierarchii Amway tym mniej odpowiedzi błędnych, mniej odpowiedzi typu „nie pamiętam" lub w ogóle braków odpowiedzi. Na pytanie: Czy istnieją sprecyzowane zasady postępowania dystrybutora? 77,6% badanych odpowiedziało, że tak, 18,1 %, że nie wie, a 4,3% że taki zbiór nie istnieje.

Na pytanie: Czy zasady te ustanowione są w formie pisemnej? odpowiedzi twierdzącej udzieliło 73% badanych, 17% nie wie lub nie ma zdania, a 10% odpowiedziało negatywnie.

Można stwierdzić, że połowa badanych zna nazwę zbioru zasad postępowania dystrybutora. 30,2% respondentów stwierdziło, że zasady te to *Kodeks etyczny*, 10,3%, że są to zasady postępowania dystrybutora. Do tej kategorii zaliczone zostały odpowiedzi typu: kodeks postępowania, kodeks dystrybutora, zasady postępowania. Procentowy rozkład udzielanych odpowiedzi pokazuje rys. 6.1. 14,6% respondentów stwierdziło, że nie pamięta nazwy, ale na pewno coś takiego jak zasady postępowania istnieje. 37,5% badanych w ogóle nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie. Wśród tych osób byli również ci respondenci, którzy na poprzednie dwa pytania udzielili odpowiedzi twierdzących. Trudność podania właściwej nazwy mogła wynikać z tego, że istnieje kilka zbiorów zasad postępowania dystrybutora. Są to kolejno: *Kodeks Etyczny Firmy*, *Przewodnik organizacyjno-prawny dla niezależnych przedsiębiorców*, *Podręcznik niezależnego przedsiębiorcy* oraz *Posłanie Firmy* (*Amway Culture*).



Rys. 6.1. Procentowy rozkład odpowiedzi udzielonych na pytanie: „Jak nazywa się zbiór zasad dystrybutora Amway"

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Na podstawie obserwacji można stwierdzić, że niezależni przedsiębiorcy postępują zgodnie z zasadami przyjętymi przez firmę. Chcąc uczestniczyć w *networku* muszą stosować reguły *Kodeksu Etycznego*, który określa formalne reguły działalności dystrybutora. Znajomość pisanych norm i reguł nie jest tak bardzo istotna, gdyż przekazywane są one w formie historii i opowieści podczas spotkań mających charakter rytualny. Powtarzane na spotkaniach silniej utrwalają się w świadomości niezależnych przedsiębiorców. Wartości i normy w organizacji Amway przyjmowane są przez naśladownictwo. Dystrybutorzy chcą być tacy jak ich przełożeni (diamentowi niezależni przedsiębiorcy). Szczególnie widoczne jest to w organizacji stworzonej przez D. Yagera, Dona Kinga oraz Zbyszka Reka, ci ostatni są diamentowymi dystrybutorami w sieci D. Yagera. Większość niezależnych przedsiębiorców działających w Polsce należy do *networku* Z. Reka. Amway funkcjonuje w niezmienionej formie nie dzięki wydawanym podręcznikom, ale głównie dzięki niepisanym normom takim jak*:* „miej marzenia", „rób wszystko, aby nikt nie przeszkodził ci w realizacji marzeń" itp.

6.2. Symbolika Amway Corporation

W niniejszej pracy określenie „symbol" zawężone zostało do form lingwistycznych oraz artefaktów fizycznych. Symbole behawioralne, czyli sposoby zachowania, ceremonie, rytuały, zwyczaje, wzory komunikacji, sposoby nagradzania i karania stanowią dla nas tak jak dla G. Hofstede i K. Koneckiego odrębny przejaw (element) kultury organizacyjnej firmy.

6.2.1. Artefakty fizyczne

Obiekty fizyczne (*physical manifestations*) stanowią jedną z wyróżnionych wcześniej kategorii symboli. Przejawia się ona w postaci wyglądu zewnętrznego (sposobu ubierania się, elementów ubioru, tatuaży, fryzur), budynków, architektury, wystroju wnętrz, logo, odznak, ozdób, godła, hymnu oraz położenia geograficznego.

6.2.1.1. Położenie geograficzne, budynki, wystrój wnętrz oraz przedmioty materialne

Siedziba Amway Corporation mieści się w miejscowości Ada w stanie Michigan. Ada jest jednym z pięciu przedmieść Grand Rapids, tworzących wraz z nim spójny system miejski. Grand Rapids jest drugim pod względem wielkości miastem stanu. Jest to główny w USA ośrodek przemysłu meblarskiego. Naj-

wyższym budynkiem Grand Rapids jest dwudziestodziewięciopiętrowa, ścięta wieża, która została dobudowana w latach 80. do starego dziewiętnastowiecznego budynku. Budowla ta nazywa się Amway Grand Plaza Hotel i jest luksusowym kompleksem hotelowym. Jest to najdroższy hotel w mieście. Jego właścicielem jest korporacja Amway. Na ścianach hotelowego korytarza wiszą wielkie portrety założycieli Amway. Widnieje tam również tablica z nazwiskami najbardziej prominentnych gości hotelowych i numerami pokoi, w których nocowali (Mac J. S., 1998: 88). Światowe centrum korporacji Amway zwane jest Kwaterą Główną (*World Headquarter*) lub Centrum Wolnej Przedsiębiorczości (*Center of Free Enterprise*) i jak pisze J. Mac zajmuje powierzchnię 160 hektarów (Mac J. S., 1998: 90). W korytarzu głównego budynku stoją dwie spiżowe rzeźby. Jedna, przypominająca posąg, przedstawia założycieli Amway Corporation. Druga, *to rzeźba autorstwa Howarda de Myera* (...) *Zatytułowana jest „Building Together The American Way"* (...) *Jest to wielopiętrowa konstrukcja wyrażająca ideę marketingu wielopoziomowego. Na jej parterze widoczna jest postać dwóch założycieli Amway. Na pierwszym piętrze umieszczeni zostali specjaliści opracowujący i wytwarzający produkty Amwaya. Na drugim – dystrybutorzy demonstrujący i sprzedający produkty i plany marketingowe prospektom. Najwyższą kondygnację zajmują klienci* (Mac J. S., 1998: 92). Na terenie Kwatery Głównej znajduje się m. in. Izba Pamięci, w której zaprezentowane zostały ważniejsze wydarzenia z życia założycieli oraz samej organizacji.

W Ada prowadzi się badania nad nowymi produktami, pracuje się nad rozwojem komputeryzacji (głównie komunikacji elektronicznej), grafiką opakowań. Znajdują się tutaj działy marketingu i public relations.

Fabryki Amway znajdują się w Ada, Buena Park w Kalifornii (produkcja produktów z serii Nutrilite), południowej Korei i Chinach. Hodowla i produkcja składników potrzebnych do wytworzenia produktów (głownie Nutrilite) odbywa się w Lakeview i Calipatri w Kalifornii oraz w Meksyku i Puerto Rico.

Magazyny i hurtownie rozmieszczone są na terenie wszystkich krajów, w których Amway prowadzi działalność.

Biura korporacji zajmują znaczną część budynku Center of Free Enterprise w Ada. Do Amway należą odrzutowce, autobusy, które obsługiwane są przez stałe załogi oraz jacht noszący wymowne imię Enterprise (przedsiębiorczość, inicjatywa).

6.2.1.2. Ubiór, wygląd zewnętrzny oraz dystynkcje

W Amway Corporation obowiązuje niepisana zasada dotycząca ubioru – *casual business*. Strój i wygląd w zasadzie powinien być w miarę dowolny, ale odzwierciedlający szacunek dla klientów i współpracowników. Z obserwacji wynika, że wszyscy pracownicy Amway oraz większość dystrybutorów prze-

strzega tej zasady. Mężczyźni ubierają się w garnitur, koszulę i krawat. Ich buty są wypolerowane środkiem z gamy produktów Amway. Kobiety obowiązuje kostium złożony ze spódniczki oraz żakietu, bluzka, buty na obcasie. Dystrybutorzy w klapę marynarki lub żakietu wpinają dystynkcje, czyli odznakę mówiącą jaką pozycję w hierarchii Amway zajmuje dany dystrybutor.

Amway opracował własny system gratyfikacyjny mający duże znaczenie symboliczne, gdyż, jak zostało wspomniane, wiąże się to z odznakami o wymownym znaczeniu. Motywatory w postaci otrzymywanych przez niezależnych przedsiębiorców nagród omówione zostały w rozdziale 3. Teraz zaprezentowany zostanie symboliczny charakter systemu gratyfikacyjnego.

Każda odznaka określa rangę dystrybutora. I tak, pierwszą odznaką jest odznaka potwierdzająca uzyskanie określonego poziomu premii za osiągnięcia (zob. tab. 6.3).

Tabela 6.3

System odznak związanych z premią na poziomie 3–18%

Premia	Odznaka przedstawiająca logo[6] firmy na tle określonego koloru
3%	**niebieska**
6%	zielona
9%	czerwona
12%	biała
15%	szara
18%	beżowa

Źródło: jak do tab. 6.1.

Premię oblicza się na podstawie zgromadzonej przez dystrybutora wartości punktowej WP. Każdemu produktowi przypisana jest określona wartość punktowa. Każdemu punktowi przypisana została konkretna wartość określona w złotych. W 2002 r. 1 WP równał się 5,75 złotych. Suma zebranych punktów za kupione w danym miesiącu od Amway produkty wyznacza procent premii za osiągnięcia. Procentowy poziom premii jaki może osiągnąć niezależny przedsiębiorca wyznaczony jest przez łączną wartość punktową, którą zgromadził sam przedsiębiorca jak i cała współpracująca z nim grupa dystrybutorów w danym miesiącu za zakupione towary. Procent ten jest następnie mnożony przez łączną wartość wielkości obrotu (WO) produktów zakupionych przez dystrybutora

[6] Logo firmy Amway przedstawiało do 2002 r. spłaszczoną kulę ziemską, w środku której widniał napis Amway. Kolorystyka utrzymana jest w tonacji biało-czerwono-niebieskiej. Obecnie logo firmy to sam napis „Amway" w kolorze niebieskim, który podkreślony został czerwoną kreską wznoszącą się do góry. Wygląd odznaki został niezmieniony.

i jego grupę. Wielkość ta określa finansowy wymiar premii za osiągnięcia. Procentowe poziomy premii za osiągnięcia przedstawia tab. 6.4.

Kolejne odznaki oraz kryteria ich otrzymania prezentuje tab. 6.5.

Tabela 6.4

Procentowe poziomy premii za osiągnięcia

Miesięczna wartość punktowa	Premia za osiągnięcia
10 000 lub mniej	21%
6 800	18%
4 000	15%
2 400	12%
1 200	9%
600	6%
200	3%

Źródło: jak do tab. 6.1.

Tabela 6.5

Odznaki oraz kryteria ich otrzymania

Odznaka	Wygląd odznaki	Kryteria przyznania odznaki
1	2	3
Srebrny Niezależny Przedsiębiorca	Plakietka koloru srebrnego z logo firmy oraz skrótem SP (*silver pin*) umieszczonym w dolnej jej części	Odznaka przyznawana jest za zdobycie jednego miesiąca kwalifikacyjnego[7]
Złoty Niezależny Przedsiębiorca	Plakietka koloru złotego z logo firmy oraz skrótem GP (*gold pin*) umieszczonym w dolnej jej części	Odznaka przyznawana jest za trzy miesiące kwalifikacyjne zdobyte w trakcie 12 miesięcznego cyklu. Cykl rozpoczyna się od tego miesiąca, który jako pierwszy został uznany za kwalifikacyjny
Platynowy Niezależny Przedsiębiorca	Plakietka przedstawiająca spłaszczoną kulę ziemską z jasnym, platynowym zarysem kontynentów na ciemniejszym tle	Odznaka przyznawana jest za sześć miesięcy kwalifikowanych z czego 3 z nich muszą być kolejne w trakcie 12 miesięcznego cyklu

[7] Miesiąc kalendarzowy może być uznany za kwalifikacyjny jeżeli:

1) w danym miesiącu suma WP całej organizacji danego dystrybutora wyniesie minimum 10 000 WP (przy założeniu, że w tej organizacji nie ma grup na poziomie 21% premii za osiągnięcia) lub

2) dystrybutor rekomenduje 21% grupę i w tym samym miesiącu suma WP pozostałej organizacji dystrybutora (ale bez obrotu Niezależnych Przedsiębiorców znajdujących się w linii pomiędzy tym dystrybutorem a 21% grupą) wyniesie minimum 4 000 WP lub

3) w danym miesiącu dystrybutor posiada co najmniej dwie 21% grupy.

Tabela 6.5 (cd.)

1	2	3
Wyróżniony Platynowy Niezależny Przedsiębiorca	Plakietka przedstawiająca spłaszczoną kulę ziemską z jasnym, platynowym zarysem kontynentów na ciemniejszym tle. Po środku znajduje się napis Founders (wyróżniony)	Odznaka przyznawana jest niezależnym przedsiębiorcom którzy w danym roku finansowym zaliczą wszystkie z 12 miesięcy jako kwalifikowane
Rubinowy Niezależny Przedsiębiorca	Plakietka koloru srebrnego. W górnej części na czerwonym tle przedstawiona jest spłaszczona kula ziemska z zarysem kontynentów. Na dole umieszczony jest kamień wyglądem przypominający rubin	Odznaka przyznawana jest gdy w danym miesiącu Niezależny Przedsiębiorca uzyska minimum 20 000 WP
Wyróżniony Rubinowy Niezależny Przedsiębiorca	Plakietka koloru srebrnego. W górnej części na czerwonym tle przedstawiona jest spłaszczona kula ziemska z zarysem kontynentów. Na dole umieszczony jest kamień wyglądem przypominający rubin. Po środku znajduje się napis Founders	Odznaka przyznawana jest za utrzymanie kwalifikacji do odznaki rubinowej przez wszystkie z 12 miesięcy roku finansowego
Perłowy Niezależny Przedsiębiorca	Plakietka koloru srebrnego. W górnej części na perłowym tle przedstawiona jest spłaszczona kula ziemska z zarysem kontynentów. Na dole umieszczony jest kamień wyglądem przypominający perłę	Odznaka przyznawana jest tym Niezależnym Przedsiębiorcom, którzy w danym miesiącu osobiście zarekomendowali trzy grupy, które osiągnęły 21% poziom
Szafirowy Niezależny Przedsiębiorca	Plakietka koloru srebrnego. W górnej części na szafirowym tle przedstawiona jest spłaszczona kula ziemska z zarysem kontynentów. Na dole umieszczony jest kamień wyglądem przypominający szafir	Odznaka przyznawana jest tym Niezależnym Przedsiębiorcom, którzy w każdym z 6 dowolnych miesięcy roku finansowego rekomendują osobiście dwie grupy, które osiągnęły 21% poziom, utrzymując jednocześnie minimum 4000 WP uzyskane poza tymi grupami
Wyróżniony Szafirowy Niezależny Przedsiębiorca	Plakietka koloru srebrnego. W górnej części na szafirowym tle przedstawiona jest spłaszczona kula ziemska z zarysem kontynentów. Na dole umieszczony jest kamień wyglądem przypominający szafir. Po środku znajduje się napis Founders	Odznaka przyznawana jest za utrzymanie kwalifikacji do odznaki szafirowej przez wszystkie z 12 miesięcy roku finansowego
Szmaragdowy Niezależny Przedsiębiorca	Plakietka koloru srebrnego. W górnej części na szmaragdowym tle przedstawiona jest spłaszczona kula ziemska z zarysem kontynentów. Na dole umieszczony jest kamień wyglądem przypominający szmaragd	Odznaka przyznawana jest tym Niezależnym Przedsiębiorcom, którzy przez 6 dowolnych miesięcy roku finansowego rekomendowali osobiście minimum trzy grupy, które osiągnęły 21% poziom

Tabela 6.5 (cd.)

1	2	3
Wyróżniony Szmaragdowy Niezależny Przedsiębiorca	Plakietka koloru srebrnego. W górnej części na szmaragdowym tle przedstawiona jest spłaszczona kula ziemska z zarysem kontynentów. Na dole umieszczony jest kamień wyglądem przypominający szmaragd. Po środku znajduje się napis Founders	Odznaka przyznawana jest za utrzymanie kwalifikacji do odznaki szmaragdowej przez wszystkie z 12 miesięcy roku finansowego
Diamentowy Niezależny Przedsiębiorca	Plakietka koloru złotego. Przedstawia spłaszczoną kulę ziemską z zarysem kontynentów. Centralnie w dolnej części umieszczony jest kamień wyglądem przypominający diament	Odznaka przyznawana jest tym Niezależnym Przedsiębiorcom, którzy przez 6 dowolnych miesięcy roku finansowego rekomendowali osobiście minimum sześć grup, które osiągnęły 21% poziom. Minimum trzy z tych grup muszą być rekomendowane krajowo lub zastępczo
Dyrektorski Diamentowy Niezależny Przedsiębiorca	Plakietka koloru srebrnego. W górnej części na złotym tle przedstawiona jest spłaszczona kula ziemską z zarysem kontynentów. W dolnej części, centralnie umieszczony jest kamień wyglądem przypominający diament	Odznaka przyznawana jest tym Niezależnym Przedsiębiorcom, którzy przez 6 dowolnych miesięcy roku finansowego rekomendowali osobiście minimum dziewięć grup, które osiągnęły 21% poziom
Podwójny Diamentowy Niezależny Przedsiębiorca	Plakietka koloru srebrnego. W górnej części na złotym tle przedstawiona jest spłaszczona kula ziemska z zarysem kontynentów. W dolnej części, centralnie umieszczone są dwa kamienie wyglądem przypominające diamenty	Odznaka przyznawana jest tym Niezależnym Przedsiębiorcom, którzy przez 6 dowolnych miesięcy roku finansowego rekomendowali osobiście minimum dwanaście grup, które osiągnęły 21% poziom
Potrójny Diamentowy Niezależny Przedsiębiorca	Plakietka koloru srebrnego. W górnej części na złotym tle przedstawiona jest spłaszczona kula ziemska z zarysem kontynentów. W dolnej części, centralnie umieszczone są trzy kamienie wyglądem przypominające diamenty	Odznaka przyznawana jest tym Niezależnym Przedsiębiorcom, którzy przez 6 dowolnych miesięcy roku finansowego rekomendowali osobiście minimum piętnaście grup, które osiągnęły 21% poziom
Koronowany Diamentowy Niezależny Przedsiębiorca	Plakietka w kształcie korony koloru srebrnego. W dolnej części na złotym tle znajduje się spłaszczona kula ziemska z zarysem kontynentów. Cztery kamienie wyglądem przypominające diamenty umieszczone są w górnej części korony	Odznaka przyznawana jest tym Niezależnym Przedsiębiorcom, którzy przez 6 dowolnych miesięcy roku finansowego rekomendowali osobiście minimum osiemnaście grup, które osiągnęły 21% poziom
Koronowany Ambasador	Plakietka w kształcie korony koloru srebrnego. W centralnej części, na złotym tle znajduje się spłaszczona kula ziemska z zarysem kontynentów. Cztery kamienie wyglądem przypominające diamenty umieszczone są w górnej części korony. Poza tym jeden duży „diament" umieszczony jest w dolnej części korony	Odznaka przyznawana jest tym Niezależnym Przedsiębiorcom, którzy przez 6 dowolnych miesięcy roku finansowego rekomendowali osobiście minimum dwadzieścia grup, które osiągnęły 21% poziom

Ź r ó d ł o: jak do tab. 6.1.

Odznaki w języku Amway nazywane są „pinami". Nazwa przeniesiona została z języka angielskiego, gdzie *pin* to szpilka. Obrazuje to wygląd odznaki. Każda plakietka jest na „szpilce" aby łatwo było wpiąć ją w marynarkę lub żakiet. Analizując odznaki wpinane dystrybutorom łatwo można dostrzec, że symbolizują one osiągany sukces finansowy. Kolejne piny to coraz droższe kamienie szlachetne. W ten sposób każdy dystrybutor chce być diamentem. Sama symbolika logo firmy również może mieć bardzo wymowny charakter. Spłaszczona kula ziemska może oznaczać to, że Amway obecny jest na wszystkich zamieszkałych kontynentach. Teraz taka interpretacja tego symbolu pewnie nie wzbudza większego zdziwienia. Jednak symboliczny wymiar można nadać dopiero wówczas gdy powiemy, że logo firmy wymyślone zostało 42 lata temu, kiedy Amway sprzedawał zaledwie kilka produktów i tylko w rodzimej Ameryce. Symbol ten nabiera znaczenia ideowego i motywacyjnego. Ideą założycieli było stworzenie potężnej międzynarodowej firmy działającej na zasadach innych niż większość ówczesnych firm.

6.2.2. Ekspresja słowna

Ekspresja słowna, to m. in.: hasła, zawołania i sam język. Język jakim posługują się dystrybutorzy organizacji Amway stanowi ważny element kultury organizacyjnej tej firmy. Słowa adoptowane często z języka angielskiego nabierają tu nowego znaczenia i są zrozumiałe tylko dla członków organizacji. Szczególną rolę w nawiązaniu kontaktów celem pozyskania klienta i nowych dystrybutorów sieci odgrywa zaproszenie. Temu zagadnieniu poświęcone są specjalnie nagrane przez założycieli i wieloletnich dystrybutorów Amway kasety. Najczęściej preferowaną formą zaproszenia jest zaproszenie przez telefon, które nie może trwać dłużej niż 2 minuty. Preferowany jest zwięzły i konkretny sposób wypowiedzi, w którym przekazywane są najważniejsze informacje, dotyczące miejsca i godziny spotkania. Zatem nie tylko język ale i forma wypowiedzi charakteryzuje kulturę tej organizacji.

Specyficznymi słowami – symbolami jakie pojawiają się w procesie komunikacji członków grupy są wspomniane „piny". Inne często wypowiadane słowo to „sponsor". Słowo to oznacza opiekuna, czyli dystrybutora, który skupił wokół siebie grupę ludzi współpracujących z Amway. On wprowadził ich do organizacji. Zadaniem sponsora jest nawiązanie początkowego kontaktu z przyszłym, potencjalnym dystrybutorem. Na podstawie własnego doświadczenia, wiedzy przekazywanej z „góry" i praktyki, sponsor przygotowuje, szkoli, doradza i pomaga. W pierwszym okresie silnie motywuje indywidualnie każdego dystrybutora, zachęcając go do rozwijania przedsiębiorczości. Sponsor wprowadza „prospekta" (potencjalnego kandydata do współpracy z przedmiotową firmą), a na-

stępnie początkującego niezależnego przedsiębiorcę w świat reguł i zasad postępowania. Jego zadaniem jest służenie radą w każdej chwili. Sponsor musi sam pozostawać aktywnym dystrybutorem. Pierwszym związanym z tym określeniem słowem jest zwrot „sponsoring", który oznacza pomoc sponsora (opiekuna). Drugim słowem jest „*up-liner*", określający osobę znajdującą się w hierarchii wyżej od zasponsorowanej osoby. Najczęściej jest to lider grupy. „*Down--liner*", czyli zasponsorowana osoba (rekrut, prospekt). Jest to dystrybutor znajdujący się niżej w hierarchii grupy.

Inną kategorię pojęciową tworzą słowa związane z określeniem spotkań dystrybutorów Amway. Pierwszym takim słowem jest „plan". Jest to spotkanie organizowane przez dystrybutora Amway, sponsora, dla swojej grupy lub dla osób chcących podjąć współpracę z Amway. Dystrybutor prezentuje produkty, wyjaśnia jak pokazywać *Plan Marketingu i Sprzedaży* oraz motywuje do dalszej działalności. Drugim pod względem ważności jest „open", czyli spotkanie organizowane przez Amway Polska sp. z o.o. dla dystrybutorów firmy i innych zainteresowanych osób. Jest to spotkanie otwarte organizowane raz na trzy miesiące w danym województwie. Prezentuje się tutaj firmę jako drogę do przyszłego sukcesu. Trzecim jest „funkcja". Jest to spotkanie organizowane przez Amway Polska sp. z o.o. dwa razy do roku dla wszystkich dystrybutorów firmy. Jest to spotkanie zamknięte. Bilety rozprowadzane są wśród i dla dystrybutorów. „Funkcje" organizowane są w różnych obiektach jak na przykład Katowicki Spodek. Na scenie występują najlepsi dystrybutorzy, członkowie Rady Nadzorczej itp. Prezentowane są filmy z seminariów organizowanych przez Amway dla najlepszych dystrybutorów. Ostatnim, czwartym słowem z tej kategorii jest „konwencja", czyli spotkanie organizowane przez Amway Polska sp. z o.o. raz do roku wyłącznie dla dystrybutorów firmy. Jest to spotkanie zamknięte organizowane w dużych obiektach jak na przykład Sala Kongresowa w Warszawie. Na scenie występują tak jak podczas funkcji najlepsi dystrybutorzy oraz przedstawiciele założycielskich rodzin i gwiazdy estrady. Spotkanie podobne w swym charakterze do „funkcji". Stanowi podsumowanie rocznej działalności firmy.

Inne charakterystyczne słowa prezentuje i wyjaśnia słowniczek zawarty na końcu pracy. Zaprezentowane powyżej pojęcia są najbardziej specyficzne dla omawianej organizacji marketingu sieciowego.

Kolejną kategorię symboli werbalnych stanowią hasła i zawołania. Analizując je należy rozdzielić samą kulturę organizacji firmy Amway od symboliki systemu jaki stworzył Dexter Yager oraz jego podopieczny Don King. *11 punktów Dona Kinga* to swoistego rodzaju kanon zachowań prowadzących do osiągnięcia „sukcesu" dzięki działalności w Amway. Te 11 punktów (kroków) to kolejno[8]: marzenia (*dreams*), cele (*goals*), zrób listę (*make a list*), zaproś na

[8] Powodem podawania angielskich słów w nawiasach jest ich używanie, codzienne stosowanie przez uczestników organizacji Amway w potocznej rozmowie. Większość niezależnych przed-

spotkanie (*contacting and inviting*), pokaż plan (*show the plan*), rozwiń plan (*follow up*), słuchaj kaset (*tapes*), czytaj książki (*books*), uczestnictwo w spotkaniach, seminariach i funkcjach (*meetings*, *seminars*, *functions*), lojalność poprzez używanie produktów firmy (*use the products*), odsprzedawaj produkty (*sell the products*). Właśnie te zachowania niezależnych przedsiębiorców, które są wynikiem stosowania się do „11 punktów" są postrzegane przez szerszą publiczność jako zagrożenie oraz rodzaj religii. Należy wspomnieć, że w Amway funkcjonuje również sieć niemiecka (Maxa Schwarza), w której główny nacisk kładzie się na sprzedaż produktów, a nie wprowadzanie nowych osób do organizacji, tak jak ma to miejsce w sieci D. Yagera. Niezależni przedsiębiorcy z linii niemieckiej są mniej agresywni (nie wymuszają na znajomych uczestnictwa w pokazywaniu planu oraz zakupu produktów). Dystrybutor zajmuje się głównie sprzedażą, rozszerzając systematycznie sieć swoich klientów. Jeśli któryś z klientów zaczyna kupować produkty nie tylko dla siebie, ale także dla swoich znajomych, zostaje zachęcony do wykupienia startera. Pozwoli mu to na nabywanie poszczególnych towarów po cenach hurtowych oraz na zarabianie na rozprowadzaniu produktów.

W systemie pomocy Dextera Yagera głównym hasłem jest wiara w „tzw. marzenia" i „tzw. sukces". Głównym zawołaniem jest *fire up* („zapal się"). Znaczy to rozbudź swoje marzenia, zapal się do działania. Oznacza to również dążenie do „sukcesu". Bycie człowiekiem przedsiębiorczym. Oba te elementy mają za zadanie motywować dystrybutorów do wysiłku i pracy na rzecz Amway. Skandowane przez tysiące dystrybutorów rozbudza emocjonalnie. Pozwala uwierzyć, że i mnie się uda, tak jak udało się to innym. Hasło to, dla niezależnych przedsiębiorców, ma wręcz mistyczną siłę. „Ładuje ludzkie akumulatory" (wypowiedź respondenta). „Zapal się" oznacza – zrób to – nie słuchaj innych, tych którzy są przeciwni temu co robisz. „Zapal się" do pracy i bądź głuchy na głosy zazdrosnych sceptyków.

Innym często wypowiadanym przez diamentowych niezależnych przedsiębiorców słowem jest „wolność" (*freedom*). Oznacza ono wolną przedsiębiorczość, uwalnianie się z „jarzma" pracodawcy, posiadanie wolnego czasu oraz robienie w życiu tego czego się naprawdę pragnie. Wolność jak mówi Jim Burns – diamentowy niezależny przedsiębiorca, doktor biologii, ortodonta, protetyk, to niezależność czasowa, finansowa, poczucie bezpieczeństwa oraz satysfakcja z życia. Dick DeVos (obecny prezes Amway) mówi, że *ci którzy nie mogą wyrazić się w swojej dotychczasowej pracy przyłączają się do Amway. Firma ta chce uczynić świat lepszym miejscem do życia. My łączymy ludzi dając im wolność i szansę. Amway opiera się na uniwersalnych wartościach. Odpowiada potrzebie większości ludzi. Zaspokaja potrzebę wolności i swobody. Zaspakaja byt rodzi-*

---

siębiorców Amway nie używa polskich słów na określenie kolejnych kroków w działalności na rzecz Amway.

nie. Amway jest dla tych, którzy mają marzenia. Aby być wolnym trzeba ścigać swoje marzenia (D. DeVos, kaseta szkoleniowa *Kim jesteśmy*).

6.2.2.1. Budowanie marzeń jako droga do pozytywnej identyfikacji niezależnych przedsiębiorców z firmą Amway

Jak stwierdziliśmy jednym z najważniejszych słów – haseł są „tzw. marzenia". Hasło to tworzy swoistego rodzaju ideologię firmy. Amway nazywany jest biznesem marzeń. Marzenia i cel (patrz *11 punktów D. Kinga*) tworzą podstawę „recepty na sukces". Posiadanie „tzw. marzeń", wyrażone w haśle „dogoń swoje marzenia" wzmaga wiarę dystrybutorów i pobudza ich motywację do działania (korzystanie z teorii motywacji osiągnięć – por. rozdział 4).

Amway, według założycieli firmy, powstał z marzeń. Jest urzeczywistnieniem amerykańskiego snu (marzenia). Budowanie marzeń (*dream-building*) rozpoczyna proces identyfikacji niezależnych przedsiębiorców z firmą. Proces ten opisany został przez M. Pratta w artykule zatytułowanym *The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors* (2000). Można stwierdzić, że identyfikacja nie opiera się jedynie na sukcesie finansowym dystrybutora, uzyskanym dzięki działalności w organizacji. Są osoby, które rezygnują z działalności na rzecz firmy, mimo zajmowanej wysokiej pozycji (duże dochody finansowe) oraz osoby, które pozostają w organizacji mimo braku dochodów finansowych (dochody finansowe z działalności na rzecz firmy na minimalnym poziomie).

Proces pozytywnej identyfikacji, którego podstawą jest „budowanie marzeń" rozpoczyna się od „przełamywania sensu" (*sensebraking*). *Sensebraking* jest podobne (bardziej specyficzne), do innego terminu używanego w psychologii poznawczej, tj. dysonansu poznawczego (Pratt M., 2000: 8; Festinger L., 1957). „Budowanie marzeń", które kreuje sposób myślenia członka organizacji, jak mówi M. Pratt, składa się z trzech etapów (por. M. Pratt, 2000: 8–11):

1. Łączenie poczucia „ja" jednostki z posiadaniem. Inaczej mówiąc jest to tworzenie pozytywnej identyfikacji marzeń jednostki z określonym sposobem i stylem życia (posiadanie własnego domu z basenem, sportowego samochodu, pięknych i mądrych dzieci, otrzymywaniem nagród za uczestnictwo w życiu publicznym itp.). Sprowadza się do indywidualnej analizy potrzeb jednostki.

2. Kreowanie motywujących działań przez porównywanie tożsamości (ja realne – ja idealne). Poczucie pustki jakie pojawia się pomiędzy ja idealnym, a ja realnym, pozwala dystrybutorom na uświadomienie konieczności zmiany. Zmiana ta dokonuje się poprzez wyjście poza rutynę. Gdy jednostka jest w tzw. „strefie komfortu" (*comfort zone*), to nie dąży do zaspokojenia potrzeb, które wydają się być mało osiągalne. Poprzez wytworzenie tożsamości ja idealnego, tj. obrazu osoby działającej, zaspokajającej wszystkie swoje potrzeby, jednostka

może zaspokoić potrzeby założycieli organizacji. Zarządzanie identyfikacją jest procesem cyklicznym i nie kończy się wraz z zaspokojeniem pierwszego „tzw. marzenia". *Marzenia powinniście mieć takie, że jak o nich pomyślicie to aż się przestraszycie* (wypowiedź jednego z dystrybutorów podczas cotygodniowego spotkania jego grupy powtarzana za jednym z diamentów). W myśl ideologii, ktoś kto nie realizuje swoich marzeń, to osoba przegrana. Ktoś kto nie stawia sobie nowych wyzwań, to jednostka, która się nie rozwija się, a nawet cofa się.

3. Podtrzymywanie motywacyjnych działań. Odbywa się to poprzez proces „nadawania sensu" (*sensegiving*).

„Nadawanie sensu" odbywa się poprzez pozytywne programowanie, które odbywa się poprzez (por. M. Pratt, 2000: 11–14):

1) ustalanie relacji z mentorem (tutaj sponsorem). Poszukiwanie ja idealnego powoduje, że niezależni przedsiębiorcy oczekują pomocy w kształtowaniu swojej tożsamości. „Pomoc" ta odbywa się poprzez namawianie dystrybutorów do słuchania kaset, oglądania filmów wideo i czytania książek polecanych przez Amway (głównie w sieci dystrybucji D. Yagera). Zgodne są one z założeniami ideologicznymi firmy. Ideologia firmy zawarta jest w jej misji, wizji i strategii oraz w systemie motywacyjnym stworzonym przez najlepszych dystrybutorów (misja, wizja i strategia zaprezentowane zostały w rozdziale 3). Ideologia to pogląd na świat, powielany przez członków organizacji i związany z systemem wartości i wierzeń, używanych przez organizację w celu usprawiedliwiania lub tłumaczenia zachowań swych członków (Pratt M., 2000a: 36). Mentorzy stają się członkami rodziny. Radzą oni swoim podopiecznym w sprawach biznesu oraz w sprawach osobistych. Izolują oni członków organizacji od negatywnych wpływów innych osób, którzy nie są członkami Amway. Wytworzenie pozytywnych relacji wśród współpracowników jest koniecznym zabiegiem w każdej organizacji, która chce osiągnąć dobre rezultaty działania firmy jako ogółu oraz wytworzyć miłą atmosferę pracy, która z kolei, spowoduje u jej pracowników, zwiększenie motywacji do pracy na rzecz danej organizacji. Jednak w *network marketingu* jakim jest Amway, relacje z mentorem (przełożonym) są tak silne, że można przypuszczać, że niezależni przedsiębiorcy bardziej identyfikują się ze strukturą systemową (*network marketingiem*) niż z samą firmą Amway. Prawdopodobnie dystrybutorzy bardziej lojalni są w stosunku do lidera niż w stosunku do dyrektora firmy;

2) tworzenie relacyjnych barier poprzez przewartościowanie stosunku do pracy. Można powiedzieć, że wyraża się to w haśle „wolność". Poprzez pracę na własny rachunek, sam dla siebie jest się szefem i samemu dysponuje się swoim czasem. *Pracuję kiedy chcę, nikt mi nie każe pracować od godziny 8.00 do 16.00* (...) *Nie tutaj pracuję dłużej, ale sam robię sobie przerwy. Kiedy nie chcę to nie idę do pracy* (wypowiedź obecnego niezależnego przedsiębiorcy);

3) ustanawianie barier w relacjach z innymi. Członkowie organizacji Amway tworzą strukturę przypominającą rodzinę. Podobnie jak w rodzinie zaspoka-

jają swoje potrzeby. Struktura systemowa organizacji pełni funkcje jakie pełni rodzina, niektóre z tych funkcji uległy w rodzinie zanikowi, natomiast w sieci są pełnione [np. funkcje: ekonomiczna (zaspokojenie bytu rodzinie), obronna (izolacja przed światem zewnętrznym tj. osobami, które źle mówią o Amway), socjalizacyjna (kreowanie sposobu życia), kulturalna (wprowadzenie w świat norm i wartości), wypoczynkowa (wspólne spędzanie czasu wolnego, dystrybutorzy są sobie bliżsi od członków rodziny)].

Bariery relacyjne tworzone poprzez pozytywne przewartościowanie umożliwiają uczestnikom organizacji sprzedaży bezpośredniej zamykanie się na świat (*encapsulation*). *Ideologicznym zabezpieczeniem jest system wiary w organizację, zabezpieczający członków przed zewnętrznymi zagrożeniami* (Pratt M., 2000: 14). Uważamy, że organizację należy rozumieć tu jako sieć, w której funkcjonuje dystrybutor. Niezależni przedsiębiorcy wierzą w firmę poprzez wiarę w system pomocy stworzony przez najlepszego dystrybutora (D. Yagera).

Aby osiągnąć „tzw. marzenia" potrzebna jest wiara. Choć wiara nie ma charakteru religijnego, to proces pozytywnej identyfikacji niezależnych przedsiębiorców z organizacją marketingu sieciowego nazwać można formą współczesnej religii.

Z wiary w system organizacji bierze się wolność. Rich DeVos mówi, że jest kilka rodzajów wiary. Po pierwsze mamy wiarę w siebie. Bez tego nie możemy osiągnąć sukcesu. Sukcesem jest uwierzyć w siebie. Po drugie wiara w górną linię sponsorowania. Należy posiadać nieograniczone zaufanie do sponsora i *up-linerów*. Oni są linią życia, liną, której trzeba się chwycić aby żyć. Tak jak tonący chwyta się koła ratunkowego, tak dystrybutor powinien trzymać się *up-linerów*. Po trzecie wiara w dolną linię sponsorowania. Dystrybutor musi wierzyć w swoją własną grupę. Powinien okazywać im szacunek, miłość i zainteresowanie tak jak swoim dzieciom. To dzięki własnej grupie można odnieść sukces. Dalej należy wierzyć w system Dextera Yegera (koronowanego ambasadora), działać według jego wskazań. Ten system się sprawdził więc po co wymyślać nowy. Wierzyć należy także w firmę Amway, która daje wolność. Za najwyższy wymiar wiary założyciel Amway uważa wiarę w Boga. Ta wiara daje siłę jakiej nie da żaden inny rodzaj wiary (na podstawie obserwacji uczestniczącej spotkania typu funkcja z dnia 20.10.2001 r.). W wypowiedzi tej widać, że założyciele firmy Amway popierają budowę pewnej ideologicznej fortecy. Godzą się na budowanie biznesu D. Yagera w biznesie Amway. Pamiętajmy jednak, że wiara w Boga, o której mówią założyciele firmy, wyrosła na bazie religii protestanckiej, głoszącej między innymi zbawienie poprzez pracę. Odwoływanie się do wiary w Boga nie ma miejsca wśród polskich, katolickich niezależnych przedsiębiorców.

6.2.2.2. Interpretacja „sukcesu” w firmie Amway

Jednym z najistotniejszych haseł Amway jest: „Miej marzenia i odnieś sukces”. Sukces jest słowem, które w ostatnim czasie jest bardzo popularne. Jest to słowo, które bardzo często można usłyszeć na spotkaniach niezależnych przedsiębiorców Amway. Dlatego istotne jest zrozumienie, co dla dystrybutorów Amway oznacza to pojęcie.

Sukces w rozumieniu słownika wyrazów obcych to *udanie się czegoś, pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, imprezy itp. Osiągnięcie powodzenia, triumf* (Tokarski J., 1972). Z definicji tej jednoznacznie wynika, że każdy z nas w swoim życiu chociaż raz odniósł sukces. Niezależni przedsiębiorcy Amway uważają się za ludzi sukcesu. Jednak czy wszyscy nimi są?

W listopadzie 1995 r. autorka uczestniczyła w spotkaniu mającym charakter rytualny, tj. w corocznym zjeździe Amway, Konwencji’95, która odbyła się w Sali Kongresowej w Warszawie i zgromadziła trzy tysiące osób. W czasie jej trwania słowo sukces padło około 65 razy. Zjazd prowadzili Grażyna Torbicka i Mariusz Szczygieł. Aby wprowadzić wszystkich w mistykę Amway rozpoczęto Zjazd od przygaszenia na sali świateł. W tle odezwały się bębny i chór. Widownię ogarnęła siwa mgła.

Mariusz Szczygieł rozpoczął od słów: *Szanowni Państwo, to wy jesteście bohaterami!...*

Grażyna Torbicka: *Wasza działalność dowiodła, że można wykreować nowy obraz Polaka. To zasługa Amway. A czym jest Amway*

Mariusz Szczygieł: *Wyrażeniem pewnej idei. Idei, która mówi światu: nieważne kim jesteś i skąd pochodzisz. Musisz być tylko przekonany, że możesz osiągnąć sukces". Czym jest sukces? Spełnieniem wszystkich marzeń? Etapem rozwoju?*

Grażyna Torbicka: *A może tylko momentem w życiu? Chwilą refleksji nad tym, co było?*

Mariusz Szczygieł: *Jaki może być sukces? Decydujący czy ogromny?*

Grażyna Torbicka: *Poważny czy wielki?*

Mariusz Szczygieł: *A może zasłużony i zdecydowany? Czy sektor A uważa się za ludzi sukcesu?*

z sali: *Taaak*

Grażyna Torbicka: *Czy sektor B uważa się za ludzi Sukcesu?*

z sali: *Taaak.*

W tym momencie rozległy się brawa i okrzyki zachwytu. Publiczność zaczęła wykrzykiwać słowa „zapal się”, co miało świadczyć o ich dużym zaangażowaniu w „robienie sukcesu”. Na scenie występowali najlepsi niezależni przedsiębiorcy m. in. Urszula i Zbigniew Kalinowscy ze Stargardu, którzy jako pierwsi Polacy zaszli w Amway najwyżej. Opowiadali oni zgromadzonym w Sali

Kongresowej dystrybutorom swoją drogę do sukcesu. Kiedyś byli oni właścicielami punktu ksero, a dzisiaj jeżdżą czerwonym BMW i są „diamentami" (zob. Szczygieł M., 1996: 6–7).

Czy są oni ludźmi sukcesu? Czy wspaniały samochód jest wyznacznikiem osiągniętego powodzenia? Dla większości osób ludźmi sukcesu są osoby posiadające duże zasoby finansowe. Miarą sukcesu jest pieniądz. Pieniądz ma znaczenie ideologiczne. Pozwala spełnić „tzw. marzenia". Odgrywa duże znaczenie w procesie „budowania marzeń". Pieniądz jest jednym z desygnatów „sukcesu". Kalinowscy mówią, że chcą być ludźmi sukcesu wśród ludzi sukcesu, czyli chcą zdobywać więcej.

Jak pisze Charles Paul Cohn (1996: 112) – *Chcieć więcej, pieniędzy, wygód i rzeczy i wyrażać otwarcie to pragnienie: oto wspólny element w postawie Amwaya... Jeśli ciężko pracujesz na zdobycie dóbr, jeśli nie odbierasz ich nikomu innemu, cóż złego w tym, że chcesz więcej*.

Co może być kluczem do sukcesu? Po pierwsze, ciężka, własna praca, czyli wkładanie maksymalnego wysiłku w wykonywane zajęcie. Po drugie, silna wiara w to, że to zajęcie prowadzi do „sukcesu". William James, psycholog i filozof mówił, że *w każdym przedsięwzięciu ważnym czynnikiem jest wiara. Bez wiary nie może być mowy o pewnym sukcesie. To rzecz fundamentalna. Jeżeli tylko będzie Ci wystarczająco zależeć na wyniku, to z pewnością go osiągniesz* (James W., 1890: 296). Wiara podobnie jak jest fundamentem każdej religii, tak jest najważniejszym elementem w drodze do osiągnięcia „sukcesu". Dystrybutorzy Amway wierzą, że „sukces" jest osiągalny dla każdego.

Według M. R. Kopmezer (zob. 1994) kluczami do osiągnięcia sukcesu jest stosowanie pewnych metod, które można przedstawić kolejno:

1. Metoda magnetyzmu osobistego. Uśmiechaj się oczami oraz promieniuj magnetycznym ciepłem zewnętrznym. Metoda ta wymaga stałej koncentracji i rozwijania osobowości przyciągającej ludzi, bogactwo i sławę.

2. Metoda zaprzyjaźniania się i wywierania wpływu. Wymaga ona czasu i pracowitego życia.

3. Metoda nadzwyczajnego świadczenia usług. Nie wiąż swoich starań z konkretnym zyskiem. Postępując tak wywrzesz większe wrażenie na ludziach. Metoda ta zajmuje czas i wymaga ciągłego wysiłku.

4. Metoda określana jako ludzkie źródło nieograniczonej energii. Rób to, co powinieneś, nawet jeśli Ci się to nie podoba, a stwierdzisz, że masz w sobie wiele energii potrzebnej do pokonywania przeszkód.

5. Metoda potęgi umysłu. Myśl pozytywnie. Zasadnicza technika stosowania „potęgi umysłu" polega na takim wzmocnieniu jakiegoś pragnienia, żeby w podświadomości pozostał po nim trwały ślad. Następnie podświadomość wywiera wpływ na myślenie i działanie tak, że materializuje to pragnienie.

6. Metoda siły woli. Bądź wytrwały. *Siła woli to nieustępliwa, niepohamowana determinacja w zdobywaniu tego, czego się pragnie w osiąganiu wyznaczonego celu bez względu na przeszkody.*

Ten sam autor mówi w swojej książce: *Jeśli chcesz być człowiekiem sukcesu to:*

– *Przyjmij wygląd człowieka sukcesu!*
– *Mów jak człowiek sukcesu!*
– *Działaj jak człowiek sukcesu!*
– *Myśl jak człowiek sukcesu!*
– *Mocno wierz, że jesteś człowiekiem sukcesu!*

Każdy dystrybutor stara się stosować do tych zasad i postępować według wyżej wymienionych metod osiągania „sukcesu". Wszystkie drobne osiągnięcia przynoszą zadowolenie, dlatego niezależni przedsiębiorcy cieszą się ze zdobywania kolejnych szczebli na drabinie sukcesu. Dla jednych sukcesem jest zdobycie odznaki tzw. platynowego niezależnego przedsiębiorcy, a dla innych prawdziwym sukcesem jest osiągnięcie tzw. odznaki diamentowej.

Jeden z Respondentów, który jest „rubinem" mówi, że dla niego sukcesem jest spędzenie wakacji na koszt firmy na Wyspach Kanaryjskich. (...) *Gdyby ludzie wiedzieli, co Amway proponuje na takich wakacjach, to by cały rok pracowali bez zapłaty, żeby tam pojechać.*

Respondent ten wraz z żoną, jak większość dystrybutorów, chce osiągnąć tytuł „diamenta" by móc, jak mówi, wakacje spędzać na Hawajach. Małżonkowie zgodnie potwierdzają, że osiągnęli sukces, ale (...) *jeszcze nie taki by móc codziennie jadać w hotelu Marriott, na to nas jeszcze nie stać, a jest to jedno z naszych marzeń.* Jeszcze raz widoczny jest tutaj proces „budowania marzeń" poprzez kreowanie przyszłych stanów ciała i umysłu (hedonizm, teoria motywacji osiągnięć).

Dla Birdie i Dextera Yagera największym przeżyciem, a zarazem wydarzeniem, które jest dla nich sukcesem, było spędzenie weekendu na jachcie należącym do korporacji Amway razem z Richem i Heleną DeVos. Mówią oni*: Było to naszym największym przeżyciem. Jest to coś czego nie można kupić za pieniądze* (por. Conn Ch. P., 1996: 117).

Dystrybutorzy twierdzą, że aby osiągnąć sukces, trzeba mieć „tzw. marzenie". Każdy członek Amway ma za zadanie rozbudzać marzenia w swojej grupie. *Im więcej silnych marzeń, tym bardziej ludzie chcą organizować sieć* – mówi jeden z respondentów. Na kasecie edukacyjnej Bob Andrews, lider Amway ze Stanów Zjednoczonych, tak zachęca: *Wy powinniście powiedzieć sobie: Cel muszę mieć taki, że jak sobie o nim pomyślę, to aż powinienem się przestraszyć. Tak mówią ludzie, którzy podejmują ryzyko. Mają cel tak wielki, że plansze z planem i inne przyrządy mają w nogach łóżka i mają wyrysowaną swoją sieć, żeby każdego ranka i każdego wieczora na nią patrzeć. Ludzie, którzy mają wielkie marzenia to ci, którzy wywieszają je w całym mieszkaniu!*

(...) Pod wpływem książek i kaset edukacyjnych można zmienić swoje życie. Ja na przykład dążę do tego, żeby mieć swoje jezioro – mówi jeden z respondentów.

Inny powtarza zasadę Amwaya: „Mam prawo do marzeń" i obecnie jest „perłą". Jego żona postanowiła, że musi pojechać pod największy kamień świata, do Australii. (...) *To jest mój cel, dlatego u mnie na stole w pokoju stoi album z tym kamieniem...* – mówi żona respondenta, a jej mąż dodaje, że (...) *moim celem jest samochód Mercedes, dlatego nad stolikiem śniadaniowym, między lodówką a ścianą wisi kilka wizerunków tego samochodu. Takie spoglądanie codziennie na te obrazki oraz imprezy typu Konwencji bardzo człowieka ładują i wspierają, to pokarm dla duszy*. Gdybyśmy odwołali się do religii i posłużyli nazewnictwem w niej stosowanym to powiedzieć moglibyśmy, że „budowanie marzeń" jest rodzajem transcendencji (przekraczania siebie). Codzienne spoglądanie na obrazki, myślenie o realizacji „tzw. marzenia" może być rodzajem modlitwy. Spotkania mające rytualny charakter przypominają rodzaj mszy świętej. Amway nie jest jedyną firmą, w której występują spotkania mające charakter mszy świętej. W dużych firmach organizuje się spotkania wszystkich pracowników w celu przedstawienia osiągnięć firmy, zwiększenia stopnia identyfikacji pracownika z firmą oraz przekazania idei misji organizacji. Spotkania w Amway mają jednak oprócz funkcji informacyjno-motywacyjnej, jeszcze jeden cel. Mają rozbudzić emocjonalnie niezależnych przedsiębiorców w celu łatwiejszego tworzenia procesu pozytywnej identyfikacji.

Wszystkie rozmowy dystrybutorów Amway z postronnymi osobami zaczynają się od słów: *Dzięki biznesowi...*, *Amway dał mi...*, *Dopiero Amway sprawił...*, *Wiesz my w biznesie uważamy...*, itp. Wiele respondentów twierdzi, że to Amway pozwolił im zmierzać do szczęścia. Czy faktycznie pragnienie osiągnięcia sukcesu jest tak duże, że ludzie decydują się porzucić swoją pracę, a czasami rodzinę, jeżeli współmałżonek nie chce podjąć się pracy na rzecz Amway? Indoktrynacja jest tak silna, że dystrybutorzy po pewnym czasie współpracy z Amway biorą wmawiane im przekonania za własne. (...) *Osoby te na każdym spotkaniu słyszą „możesz być diamentem" a następnie cytują „złote myśli" wypowiadane przez liderów* – mówi jeden z byłych dystrybutorów.

Filarem Amway jest autorytet. Nawet jednostki pewne siebie zaczynają tracić swoją pewność, gdy wszyscy wokół nich zachowują się i postępują inaczej. Osoby takie poddają się prawom rządzącym w masie ludzi. Dlatego najlepiej jest gdy w działalność na rzecz Amway zaangażowana jest cała rodzina. Tylko wtedy będą mówić oni tym samym językiem. Gdy dystrybutor będzie z osobą, która nie chce być w Amway, po pewnym czasie mogą przestać się rozumieć. (...) *Kiedyś byliśmy najlepszymi przyjaciółmi, obecnie spotykamy się może kilka razy w roku. On nie potrafi mówić o niczym innym jak o Amway, posługuje się przy tym sloganami. A był to mądry facet. Był lekarzem pediatrą i rzucił pracę. Próbował wciągnąć mnie do sieci. Trochę działałem, ale zrezygnowałem. Wtedy*

powiedział, że nie ma we mnie woli do działania i jestem leniwy, co zupełnie nie jest prawdą. Sprzedawać proszki, owszem mogę, ale nie umiałem podporządkować się ścisłym regułom. Nie miałem czasu chodzić dwa, trzy razy w tygodniu na spotkania mojej grupy. A poza tym nie mogłem znieść tego ciśnienia z góry i ciągłych telefonów. Oni mają na wszystko jedną uniwersalną radę: rób sukces (...) – wypowiedź byłego dystrybutora.

Birdie Yager, żona jednego z najbardziej znanych dystrybutorów, obecnie posiadającego koronę ambasadorską mówi, że (…) *Nie wszystkie kobiety rozumieją, że wspaniałą nagrodą jest bycie mężowi pomocnikiem w drodze do osiągnięcia sukcesu i spełnienia marzeń. Raczej łatwo jest zrozumieć, że jeżeli dwoje ludzi pracuje żeby osiągnąć ten sam cel, to jeżeli pracują razem to osiągną go szybciej niż gdyby pracowała tylko jedna osoba. Małżonkowie powinni być partnerami. Współmałżonek nie może ciągnąć cię w dół* (*Profiles of Success*, 1995: 12).

Są również osoby, które wycofały się z działalności na rzecz Amway ponieważ, jak twierdzą, nie miały siły przebicia, ale atmosfera im odpowiadała. Dla takich osób sukcesem byłoby nabranie pewności siebie. Dla jednych niezależnych przedsiębiorców sukcesem będzie kupno samochodu marki *Mercedes*, dla innych, zobaczenie największego kamienia świata itd. Dla każdego z dystrybutorów sukcesem jest osiągnięcie założonego celu. Czy w takim razie można zbudować „stratyfikację" sukcesu?

Można powiedzieć, że osoby, które mają wysokie dochody, pełnią ważne funkcje społeczne, osiągnęły większy sukces od osób przeciętnych. Są oni zauważani w danej społeczności, a inni chcą naśladować ich styl życia. Podobnie dzieje się w społeczności dystrybutorów Amway. Prawdziwy sukces osiągnęli właściciele firmy, jeżeli weźmie się pod uwagę ich stan posiadania. Wśród dystrybutorów duży triumf odnieśli ci, którzy zdobyli „koronę" oraz „odznakę diamentową". Są oni podziwiani i naśladowani przez innych dystrybutorów. To co oni osiągnęli, inni stawiają sobie za wzór i o tym marzą. Co jakiś czas nie Amway, ale firma D. Yagera, InterNET, wydaje książkę, w której opisane są osoby, które osiągnęły w Amway sukces. Książka ta nosi tytuł *Profiles of Success*, a na okładce widnieje symbol diamentu. Na stronach książki znaleźć można krótkie charakterystyki osób będących w hierarchii Amway diamentami lub wyżej. Są tu opisy rodzin, informacje jak osiągnęli sukces w biznesie, rady dla innych oraz zdjęcia przedstawiające rezydencje z basenami, samochody oraz samych dystrybutorów, najczęściej z członkami całej rodziny. Wszystko ujęte jest w bardzo syntetyczny sposób. Państwo Kalinowscy twierdzą, że *niepowodzenie to tylko kolejny krok na drodze do sukcesu.* Rich DeVos stwierdza, że (…) *biznes ten nie może być modyfikowany – to jest recepta na sukces*. Znalezienie drogi do sukcesu poprzez „budowanie marzeń" jest jednym z elementów ideologii firmy Amway.

Wszyscy dystrybutorzy, którzy osiągnęli odznaki „platynowego niezależnego przedsiębiorcy", „rubinu", „perły", „szafiru", „szmaragdu" itd. są zgodni co do tego, co trzeba robić aby odnieść „sukces":

1. Trzeba mieć swoje marzenia i jasno sprecyzowany cel.
2. Korzystać z systemu, czyli postępować według zasad oraz reguł opracowanych przez założycieli Amway.
3. Słuchać swoich zwierzchników (sponsorów) oraz powielać ich zachowania.
4. Być upartym na obranej przez siebie drodze oraz nie zbaczać z niej.
5. Stosować „system" Dona Kinga.

Stwierdzają oni, że biznes ten oparty jest na jedenastu punktach opracowanych przez D. Kinga. Wszystkie one są równie ważne. *11 punktów D. Kinga* jest receptą na osiągnięcie „sukcesu" w biznesie jakim jest Amway. Często porównywana jest ona do przepisu kulinarnego. Aby uzyskać pozytywny rezultat działania, nie można pominąć ani jednego ze składników. Algorytm gwarantuje powodzenie, pod warunkiem codziennego wykonywania wszystkich 11 punktów. W praktyce sprowadzać się to ma do odbywania dwóch spotkań biznesowych dziennie (jedno pokazywanie planu i jedno rozwinięcie planu), co powinno owocować, oprócz sponsorowania jako celu nadrzędnego, rozbudową listy potencjalnych kandydatów na dystrybutorów. Punkty Kinga, które stanowią w Amway praktyczną technikę budowy sieci, należy wykonywać bez przerwy „na okrągło" w poszczególnych „nogach" swojej organizacji. Wydają się one być prostymi technicznie, co nie znaczy, że są łatwe w realizacji. W praktyce dystrybutorzy często spotykają się z przejawami niechęci czy wręcz agresji ze strony ludzi, z którymi się spotykają. Aby uodpornić się na ów brak akceptacji i związane z nim niepowodzenia, trzeba, mówią diamentowi dystrybutorzy, sobie dokładnie uświadomić dlaczego warto zajmować się *networkiem*. Odpowiedzi na to pytanie dostarczają niezależnym przedsiębiorcom, dwa pierwsze punkty Kinga, należące, można powiedzieć, do psychologicznej sfery biznesu Amway tj. marzenia i cele, o których była mowa wcześniej.

Sukcesem można nazwać również stosowanie się do systemu. *Należy codziennie przesłuchać jedną kasetę, poświęcić nieco czasu na regularne czytanie książek pozytywnego myślenia oraz precyzowanie i wizualizację marzeń, a także uczestniczyć we wszystkich promowanych przez upline'ów spotkaniach szkoleniowo-motywacyjnych, a sukces przyjdzie sam* (wypowiedź niezależnego przedsiębiorcy).

Powyższy schemat działania w biznesie Amway („system") został tak sformułowany, że w zasadzie trudno zakwestionować stwierdzenie, iż konsekwentne wprowadzanie w czyn tej „recepty na sukces" musi przynieść pożądane efekty. Jest wiele osób, które dzięki praktykowaniu 11 punktów Kinga osiągnęły znaczne poziomy biznesowe. Jednakże prawdopodobnie nie każdy człowiek (być może ze względów osobowościowych) potrafi konsekwentnie realizować „system". Zdają sobie z tego sprawę także liderzy organizacji. Ich dewizą jest jednakże stwierdzenie, że ludzie dzielą się na tych, którzy są w biznesie i na tych, którzy w nim będą. Diamentowi niezależni przedsiębiorcy Amway sugerują, że

należy sponsorować wszystkich, gdyż nigdy nie wiadomo, kto dostrzeże tu szansę i poświęci się działalności *networkowej* w takim stopniu, że osiągnie co najmniej poziom platynowego niezależnego przedsiębiorcy. Usiłują oni tak wpływać na ludzi, by ci wchodzili do biznesu i pozostawali w nim tak długo, aż nadejdzie „ich czas" (tzn. dojrzeją mentalnie do aktywności). *Sukces w Amway osiąga sto procent tych, którzy chcą* (wypowiedź diamentowego niezależnego przedsiębiorcy podczas jednej z „funkcji").

Generalizując, *11 punktów Kinga* można sprowadzić do trzech:

1. Ważne jest aby sponsorować jak najwięcej osób. Uda się to gdy dystrybutor będzie korzystał z pomocy sponsorów.

2. Należy słuchać kaset instruktażowych, czytać książki polecane przez sponsorów oraz uczestniczyć we wszystkich spotkaniach organizowanych przez Amway.

3. Wkładać w to zajęcie maksimum wysiłku. Jest to ciężka praca, ale potem osiągnie się upragnione szczęście.

„Sukces" w rozumieniu niezależnych przedsiębiorców Amway to satysfakcja z osiągnięć, posiadanie marzeń oraz postępowanie według określonych, przez założycieli oraz głównych dystrybutorów („twórców" Amway), norm.

Przekazywanie informacji podczas spotkań w obrazowy sposób, pozwala dotrzeć do każdej osoby poprzez wywołanie emocjonalnego pobudzenia. W wypowiedziach niezależnych przedsiębiorców bezpośrednio po spotkaniach typu „funkcja" widoczny jest entuzjazm, radość, duże zaangażowanie w uczestnictwo na rzecz organizacji (energia). Na podstawie obserwacji można stwierdzić, że ludzie zaczynają czuć się wolni, zaczynają wierzyć w siebie, czują się ważni, mają poczucie sprawstwa, zaczynają wierzyć, że od nich coś zależy. Bez wątpienia ekspresja słowna ma za zadanie motywować do efektywniejszej działalności na rzecz firmy. *Tak mogę być diamentem*; *Jutro zabieram się do intensywnej pracy*; *Całe szczęście, że tu przyjechałem*; *Mąż nie mógł przyjechać, ale robiłam mu notatki i wszystko mu nagrałam. Dzięki temu będę mogła przeżywać funkcję na nowo i na nowo*; *Cieszę się, że tu jestem, ilu tu znajomych*; *Przyjechaliśmy, żeby być diamentami*; itd. – z wypowiedzi niezależnych przedsiębiorców Amway.

„Sukces" jest słowem – kluczem w procesie przełamywania i nadawania sensu, a w szczególności w procesie budowania marzeń. „Marzenia" konieczne są dla wytworzenia pozytywnej identyfikacji z organizacją. Pozytywna identyfikacja wytworzona u niezależnych przedsiębiorców pozwala z kolei, na sterowalność zachowań oraz na kontrolę społeczną.

Ekspresja słowna jest tym elementem kultury organizacyjnej Amway, jako firmy i jako struktury sieciowej, który jest najbardziej widoczny i często krytykowany. Wprowadzając specjalne nazewnictwo, robiąc to w sposób obrazowy, odwołuje się firma do wyobraźni niezależnych przedsiębiorców. To co jest najbardziej krytykowane to stosowanie manipulacyjnych technik psychologicznych

w procesie budowania pozytywnej identyfikacji z organizacją. Jednak Amway nie jest jedyną firmą budującą u swych pracowników pozytywną identyfikację. Jedna ze znanych firm produkująca środki chemiczne, rozsyła do żon swych pracowników próbki produktów, zachęcając w ten sposób do ich stosowania. Przesyłają również próbki produktów, które mają wejść dopiero na rynek. Prosi się o dokonanie oceny produktu. Żonę pracownika traktuje się jak eksperta powodując u niej poczucie sprawstwa. Od jej oceny ma zależeć wprowadzenie produktu na rynek. Takie działania, to nic innego jak marketing. Decyzja o wprowadzeniu danego produktu już dawno zapadła na szczeblu zarządu, jednakże osoba, czuje się jak decydent. Chodzi o to aby pracownik stał się jednocześnie konsumentem produktów firmy, dla której pracuje. Aby polecał produkt drogą nieformalną znajomym. Dla pracowników firmy organizuje się specjalne spotkania szkoleniowe oraz spotkania wypoczynkowe (pikniki tylko dla pracowników). Na spotkaniach tych, podobnie jak w Amway stosuje się psychologiczne techniki manipulacji. Można powiedzieć, że działania marketingowe owej firmy podobne są do działań firmy sprzedaży bezpośredniej.

6.3. Wierzenia, mity, opowieści

Mity najczęściej odnoszą się do historii firmy i mają za zadanie utwierdzić członków danej grupy w przekonaniu o słuszności przyjętych wzorów kulturowych. Opowieści dotyczą ważnych wydarzeń w firmie. Ludzi, którzy poprzez swoje działania utrwalili się w pamięci członków danej organizacji. Wierzenia natomiast składają się na opinie o funkcjonowaniu organizacji jako całości.

W organizacji Amway szczególne miejsce zajmuje historia powstania firmy. Opowieści dotyczą samych założycieli oraz głównych dystrybutorów Amway obecnie posiadających statut Koronowanych Ambasadorów, Koron oraz Diamentów. Na spotkaniach mających rytualny charakter opowiadane są historie ich drogi do sukcesu.

Siedemdziesiąt i pół procenta badanych stwierdziło, że w Amway podkreśla się rolę historii firmy i jej przeszłe osiągnięcia. Robi się to poprzez wydawanie czasopism dla dystrybutorów (*Amagram*), prowadzenie działalności wydawniczej (książki, kasety magnetofonowe, wideo, płyty CD i DVD) oraz poprzez uczestnictwo w seminariach, spotkaniach i zebraniach. Najczęstszym zdaniem respondentów osiągnięciem podkreślanym przez Amway jest sukces ekonomiczny oraz działalność proekologiczna. Oto kilka wypowiedzi dystrybutorów obrazujące i potwierdzające powyższe stwierdzenia:

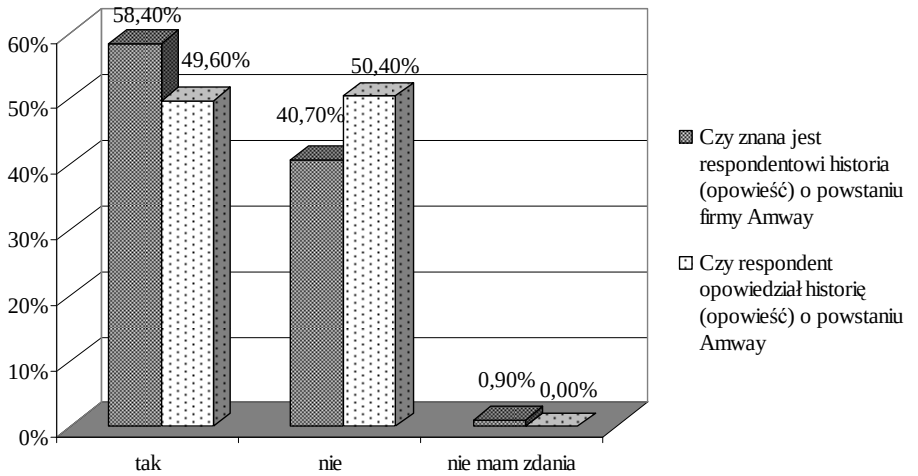
- *Przeszłym osiągnięciem firmy wartym podkreślenia jest to, że w ogóle powstała, dawała i daje do tej pory możliwość zakupu towarów najwyższej jakości, przyjaznych dla środowiska o 30% taniej.*

- *Duża sprzedaż firmy, doświadczenie firmy, wiele osób z dużymi sukcesami. Filmy, kasety, spotkania, wyjazdy zagraniczne (Węgry) i uczestnictwa w spotkaniach międzynarodowych (Ostrawa).*
- *O początkach firmy piszą w broszurach, mówią na spotkaniach, zebraniach.*
- *Sponsoruje różne akcje ekologiczne.*
- *Wypowiedzi założycieli w Amagramie, podkreśla się zaangażowanie w ekologię, sponsoring imprez sportowych, uczestnictwo autorytetów (np. gwiazd filmowych).*
- *Amagramy – informacje, kasety, bezpośredni kontakt z osobami na spotkaniach.*
- *Poprzez opowiadanie o historii, przytaczając fakty, o założycielach, o rozroście.*
- *Kasety, spotkania.*
- *Odpowiednia literatura ze zdjęciami założycieli.*
- *Foldery, historia życia założycieli firmy.*
- *Poprzez mówienie o początkach właścicieli firmy, o pierwszych produktach.*
- *Poprzez sprzedawane przez Amway różne broszury, książki, gazety.*
- *Podkreśla się na openach, funkcjach i konferencjach.*
- *Poprzez filmy video, ustna opowieść o człowieku, który rozbudował sieć i stworzył tę firmę.*
- *Za pomocą wydawania miesięcznika „Amagram" oraz na spotkaniach z ludźmi, którzy osiągnęli znaczny sukces w Amway.*
- *Na wykładach, prelekcjach, spotkaniach. Można było przeczytać o tym również w sprzedawanych w Amway książkach.*
- *Wzrost obrotów firmy na całym świecie, wzrost liczby dystrybutorów, rozrost firmy na różne kontynenty, zwiększona liczba dystrybutorów*
- *Każdy w firmie zna jej historię, kolejne etapy rozwoju i osiągnięcia, które są często pomijane przez publikacje oraz na różnego rodzaju spotkaniach.*
- *Historia jest przykładem osiągnięcia statusu firmy „od pucybuta do milionera".*

W wypowiedziach tych widoczna jest wiara respondentów, że firma z którą są związani będzie działać coraz lepiej, na coraz to nowych rynkach, że produkty oferowane przez Amway są produktami najwyższej jakości, oraz że firma dba o środowisko naturalne. Ostatnia wypowiedź pokazuje, że Amway jest urzeczywistnieniem amerykańskiego snu, marzeń, amerykańskiego mitu pokazującego, że każdy może stać się milionerem. Wprawdzie droga do sukcesu nie jest łatwa, ale warto podjąć ten wysiłek.

Na pytanie czy znana jest historia (opowieść) o powstaniu Amway Corporation, 58,4% respondentów odpowiedziało, że tak. Jednocześnie tylko 49,6%

opowiedziało jakąś historię związaną z powstaniem firmy. Dane te przedstawia rys. 6.2.



Rys. 6.2. Opowieści związane z powstaniem firmy

Ź r ó d ł o: jak do rys. 6.1.

W wypowiedziach badanych najczęściej podawane są informacje dotyczące daty powstania firmy, imiona i nazwiska jej założycieli oraz jej głównych dystrybutorów. Pojawia się również informacja o pierwszym produkcie firmy, który nazywał się L.O.C. (*Liquid Organic Cleaner*) i jest sprzedawany do chwili obecnej. Podkreśla się również fakt realizacji marzeń. Część wypowiedzi jest obarczona błędem, co może świadczyć o braku znajomości historii powstania firmy lub słabej internalizacji norm. Błędy w opowiadaniu historii powstania firmy pojawiały się mimo deklaracji jej znajomości.

W świadomości osób uczestniczących w *networku* powstało przekonanie o poprawnej znajomości historii firmy, z którą są związani. Przekonanie to jest na tyle trwałe, że osoby te nie próbują sprawdzać swojej wiedzy. Pojawia się u nich mechanizm zaprzeczenia, w przypadku informacji sprzecznych z ich danymi. Bronią się one przed powstaniem dysonansu poznawczego, który zburzyłby ich ustrukturalizowane widzenie rzeczywistości społecznej. Historia Amway Corporation przedstawiona została w rozdziale 2. Oto kilka wypowiedzi dystrybutorów dotyczących historii powstania firmy Amway:

- *Firma powstała w 1955 roku z firmy Nutralitta. W 1963. Yeger nawiązał kontakt z firmą i dzięki swej pracy i pomysłom stworzył sieć godną naśladowa-*

nia. Bardzo wysokie morale oraz chęć współpracy. Nauka dała możliwość wprowadzenia w życie pewnych zasad, które poznałem w firmie.

- *Firma powstała w 1959, posiada kilka głównych linii dystrybutorskich. Działa w Internecie od niedawna pod nazwą Quickstar. Poprzez tą sieć sprzedaje towar duża ilość przedsiębiorstw. Działa na rynkach światowych.*
- *Dwóch Holendrów (nie pamiętam nazwisk) rozpoczęło swą działalność w garażowych warunkach. Na samym początku wyprodukowali produkt o uniwersalnym zastosowaniu (L.O.C.). Następnie zaczęli rozwijać sieć dystrybutorską. Kolejne produkty sprzedawały się bardzo dobrze, i w ten właśnie sposób zarobili pierwsze pieniądze.*
- *Firma zaczęła swoją działalność w 1959 roku produkcją i rozpowszechnianiem jednego produktu – uniwersalny płyn czyszczący (L.O.C.). Sprzedaż do chwili obecnej odbywa się tylko poprzez dystrybutorów, jednak asortyment dzisiejszy jest bardzo bogaty.*
- *Rich DeVos, Jay Van Andel budowali sieć marketingową, innej firmy zajmującej się sprzedażą bezpośrednią. Po upadku tej firmy w garażu rozpoczęli badania nad produktem roślinnym który miałby wiele funkcji i zastosowań (L.O.C.) służący praktycznie do wszystkiego. Dystrybutorzy którzy stracili pracę w tamtej firmie (tak jak oni), zaczęli z nimi współpracować (zostali ich dystrybutorami). Stąd nazwa nowej firmy – Amway (moje życie nowe życie).*
- *Obecni właściciele rozprowadzali produkty w innej firmie poprzez dystrybutorów. Po upadku tamtej firmy nie chcąc zawieść swoich dystrybutorów zawiązali własną firmę – AMWAY, która zaczęła sprzedawać własny produkt (L.O.C).*
- *Zaczęto od sprzedaży w szopie produktu czyszczącego LOC. To byli dwaj panowie od których zaczęła się działalność firmy. Dexter Yager stworzył strategię sprzedaży produktów w firmie Amway.*
- *Firmę Amway założyło dwóch przyjaciół ze szkolnej ławy Rich DeVos i Jay Van Andel. Uruchomili produkcję jednego preparatu kluczowego dla firmy. Nosi on nazwę LOC. Zaproponowali pracę dystrybucji swoim najbliższym przyjaciołom. Firma z czasem się rozrosła. Jest najstarszą firmą networkową na świecie, na której bazują inne firmy.*
- *Powstała w 1962 r. z firmy Nuterlitte założona przez R. DeVosa i J. Van Andela. Rozwijała się bardzo prężnie wprowadzając coraz to nowe produkty do obrotu. W ciągu dziesięciu lat istnienia pokryła siecią dystrybutorską wszystkie kontynenty oprócz Arktyki i Antarktydy. W ten sposób daje możliwość zarobkowania dystrybutorom, uczy kontaktów międzyludzkich i korzystania z produktów wysokiej ilości.*
- *Powstała w 1959. Założycielami byli: Rich DeVos i Jay Van Andel. Główna siedziba mieści się w USA, w Ada (Mitchigan). Amway założył własne*

Centrum Badań i Rozwoju. Składa się ono z 41 laboratoriów. Firma ma ponad 2 mln dystrybutorów

- *Dexter & Birdie Yager rozpoczęli sprzedając mydło. Otworzyli fabrykę. Potem stworzono system sprzedaży na ogólnych zasadach obowiązujących do dzisiaj. Ostatnio zmieniono Plan (system jest ten sam).*
- *Firmę założyli Rich de Vos i Jay Van Andel w 1959 r. w piwnicach ich domów. Pięć lat później przenieśli fabrykę do zaadaptowanej stacji benzynowej na ulicy Fulton w południowo-wschodniej części Grand Rapids. Obaj właściciele hołdowali takim samym wartościom jakie wyznawali założyciele Ameryki, tzn. podstawą pracy jest wolność i wolna przedsiębiorczość. Darzyli te wartości tak głębokim szacunkiem i byli tak dumni ze spuścizny swego kraju, że swemu pierwszemu przedsiębiorstwu nadali nazwę American Way Association. Stąd wywodzi się nazwa Amway.*
- *Powstała w latach 50. Stworzyło ją dwóch inżynierów chemików, holendrów: Zaczynali od produkcji mydła. Inwestowali i rozbudowywali rodzinną firmę.*
- *Historię Amway Corporation datuje się od końca lat 60. I wiąże z dwoma nazwiskami założycielami – R. DeVosa i J. Van Andela. Co jest charakterystyczne dla tej firmy to: rozprowadzanie produktów poprzez bezpośrednie dotarcie do klienta (pierwszym produktem był płyn Loc), rozbudowana sieć dystrybutorska. Asortyment firmy czasem się rozszerzał – od środków czystości, kosmetyki samochodowe, osobiste aż po dodatki żywieniowe. Można to określić jako „chemię domową". Kładzie się tu duży nacisk na ekologię. Amway otrzymał nagrodę od ONZ za ochronę środowiska. Amway to największa na świecie korporacja, mająca najwyższe obroty, działająca w większości krajów świata (prawie cała Europa bez Skandynawii).*

W powyższych wypowiedziach widoczna jest duma badanych z przynależności do tak prężnej organizacji. Ich zaangażowanie i oddanie firmie.

Kolejne pytanie dotyczyło tego czy respondenci znają jakąś inną historię, opowieść związaną z Amway Corporation. Aż 84,4% badanych osób odpowiedziało, że NIE. Tylko 13,8% badanych odpowiedziało twierdząco, z czego tylko 10,7% osób historię tą opowiedziało. Pytanie, w którym respondenci poproszeni zostali o opowiedzenie jakieś historii związanej z organizacją, w której uczestniczą, miało charakter pytania otwartego. Być może dlatego tak mało osób opowiedziało jakąś historię. Respondenci znajdujący się w hierarchii niżej, mogli uważać, że nie mają prawa udzielać pewnych informacji o firmie bez zgody ich sponsora. Niektóre wypowiedzi prezentowane są poniżej:

- *Historia dotyczyła predyspozycji (jak mało trzeba) do pracy w Amway. Mówiła o cudzoziemcu, który przyjechał do USA pracować w Amway nie znając angielskiego i o jego metodzie sponsoringu polegającej na tym, że stał na ulicy z tabliczką z napisem: „Czy chcesz zarobić pieniądze?". Osoby podchodziły do*

niego pytając o co chodzi, a on pokazując na migi zaprowadzał ich do biura Amway.

- *Historie związane ze szczególnymi znanymi osobami w Amway, dystrybutorami i wydarzeniami są mi znane dość pobieżnie. Jestem w Amway dość krótko.*
- *Znam wiele historii związanych z firmą, głównie z jej znaczącymi dystrybutorami. Każdy posiada również historię własnej linii dystrybutorskiej. Ciekawymi postaciami w historii są Zosia i Zbyszek Rek, diamentowi dystrybutorzy bezpośredni, którzy zaczęli współpracę z Amwayem w USA. Ich sponsorem był Don King. Stopniowo rozbudowywali własną sieć dystrybutorską. Są znani z tego (gł. Z. Rek), że dzięki nim Amway odniósł tak wielki sukces w Polsce. Polska miała bardzo wysokie osiągnięcia w porównaniu do innych krajów.*
- *Historia produktów Nutralite – dodatki żywieniowe: produkowane w sposób całkowicie zdrowy, naturalny – rośliny hodowane na plantacjach, bez jakiejkolwiek ingerencji środków chemicznych.*
- *Wiele nieprawdziwych plotek na temat Amway.*
- *W świecie Amway krążyły liczne opowieści o ludziach, którzy mieli marzenie i chcieli je za wszelką cenę spełnić. Firma pomogła wszystkim wytrwałym zrealizować pragnienia.*

Reasumując te rozważania można powiedzieć, że mity i opowieści dotyczą głównie założycieli firmy i jej najlepszych dystrybutorów. Wierzenia natomiast dotyczą wizerunku firmy jako przyszłościowej, rozwijającej się, ekspansywnej oraz dbającej o klientów, produkty i środowisko naturalne.

6.4. Rytuały zbiorowe oraz częstotliwość kontaktów

Rytuał w ujęciu psychologicznym, to podtrzymywany sposób bycia w relacjach z innymi, który powstaje ze stereotypowych transakcji. Rytuały nie wnikają w głąb osobowości, ani też nie dotykają głębszej sfery uczuciowej. Poprzez rytuały automatycznie otrzymujemy pozytywne lub negatywne wsparcie bez większego wysiłku psychicznego. Rytuały szybko stają się automatyzmami, które ograniczają wolność naszych decyzji, myśli i działania. Jednak dzięki rytuałom możemy łatwo nawiązać nowe kontakty z innymi ludźmi. Nasz powszedni dzień wypełniony jest różnymi rytuałami, są to między innymi: pozdrowienia, przeprosiny, ceremonie ślubne, pogrzebowe itp. (zob. Rogoll R., 1995: 48).

Rytuał w ujęciu antropologicznym odnosi się do zorganizowanego i zaplanowanego działania, które posiada konsekwencje praktyczne i ekspresyjne. Działania te są względnie zestrukturalizowane, posiadają elementy teatralne oraz łączą różne formy kulturowej ekspresji w jednym wydarzeniu, będącym ogniwem w sieci społecznych interakcji, zwykle przedstawionych wobec jakiejś

publiczności (Trice H., Beyer J., 1985: 372, [za:] Konecki K., 1992: 80). Działalność na rzecz jakiejś organizacji również jest zrytualizowana.

Głównymi rytuałami powstałymi i kultywowanymi w Amway są spotkania mające charakter rytualny. Pierwszym rodzajem spotkań są „plany". Głównym ich celem jest zachęcenie nowych osób do uczestnictwa w organizacji. Najczęściej tymi nowymi osobami są znajomi, członkowie rodziny i dalsi krewni.

Drugim rodzajem spotkań jest „open" czyli otwarte spotkania dla obecnych przedsiębiorców oraz nowych osób. Spotkania te prowadzone są przez „starszych rangą" dystrybutorów i odbywają się w dużych, specjalnie w tym celu wynajętych salach np. w szkołach, klubach sportowych. Oprócz tego, że ich celem jest zachęcenie nowych osób do współpracy, to również stanowią one rodzaj rytuału odnowienia. Wzmacniają one spójność grupy oraz zwiększają efektywność jej funkcjonowania. Autorka pracy uczestniczyła w kilkudziesięciu spotkaniach typu „plan" i kilkudziesięciu spotkaniach typu „open". Bardzo wyraźnie zaobserwować można było różnice w prowadzeniu takich spotkań. Spotkania te miały różny charakter w zależności od tego kto był prowadzącym. Można stwierdzić, że grupa jest taka jak jej lider. Jedni bardzo silnie podkreślali moc technik psychologicznych takich jak wizualizacja, każąc swoim dystrybutorom wywieszać różne obrazki na ścianach pokoi. Wywierali oni silną presję na grupę. Wręcz unosząc głos pytali: *Dlaczego jeszcze nie wypracowaliście sprzedaży za minimum 200 WP? Dlaczego nie wprowadziliście dostatecznej liczby nowych dystrybutorów do biznesu? Dlaczego nie angażujecie się dostatecznie w to co robicie?* Członków takiej grupy paraliżował strach. Nie zadawali oni pytań. Coraz mniej angażowali się w działalność na rzecz firmy. Tylko najbardziej wytrwali i zdeterminowani potrafili funkcjonować w takiej grupie. Znaczne były rotacje osób uczestniczących w tej grupie. Można stwierdzić, że liderzy ci zamiast budować swój biznes, tak jak tego uczą diamentowi dystrybutorzy, błędnie interpretowali ich idee i burzyli go. Sami przy tym ulegali dużym frustracjom.

Inni, prawdopodobnie ci którzy lepiej zsocjalizowali normy Amway, wprowadzają na spotkaniach atmosferę przyjaźni, otwartości, sympatii, wzajemnego szacunku i zaufania. To właśnie tacy liderzy mają szansę na efektywną i trwałą działalność. Spotkania takie przeważnie zaczynają się od pokazania filmu motywacyjnego. Są to filmy z seminariów wyjazdowych na których byli liderzy. Seminaria te organizowane są w bardzo ciekawych miejscach świata jak na przykład Disney World na Florydzie. Jeżeli lider nie był jeszcze na żadnym seminarium i nie może pochwalić się własnym filmem, to pokazywane są zakupione w tym celu kasety, prezentujące życie diamentów. Ich domy, samochody, jachty. Atmosfera zaprasza do dyskusji. Opowieści przekazywane dotyczą założycieli i diamentów. Prezentuje się plan sprzedaży marketingowej. Uczy się go pokazywać innym. Osoby prowadzące ubrane są w stroje biznesowe. Inni ubrani są dowolnie. Na spotkaniach tak prowadzonych nie odczuwa się indoktrynacji.

Innym rodzajem spotkań są „funkcje i konwencje". Omówione zostaną razem gdyż przybierają bardzo podobne formy. Autorka uczestniczyła w dwóch funkcjach i jednej konwencji. Wśród uczestników widoczne jest silne rozbudzenie emocjonalne. Panuje podniosła atmosfera. Spotkania takie trwają od 10 do 15 godzin. W trakcie spotkania przewidziana jest przerwa na posiłek, trwająca dwie godziny oraz występy artystyczne znanych wykonawców tak jak: Budka Suflera, Ryszard Rynkowski, Manamm. Większość przedsiębiorców ubrana jest elegancko. Występujący na scenie to członkowie założycielskich rodzin oraz dystrybutorzy, którzy posiadają statut ambasadora, korony lub diamentu. Ubrani są oni w stroje wieczorowe. Panie długie suknie. Panowie przeważnie smokingi. Każdy z mówców przedstawia swoją historię urzeczywistniającą amerykański sen oraz swoją receptę na sukces w około godzinnym przemówieniu. Mówią oni o wolności, wierze, marzeniach i sukcesie, a więc o głównych hasłach firmy Amway. Ich wystąpienia mają charakter motywacyjny. Mają zachęcić do efektywnej i trwałej współpracy z firmą. Prześledzić to można na poniższym dialogu:

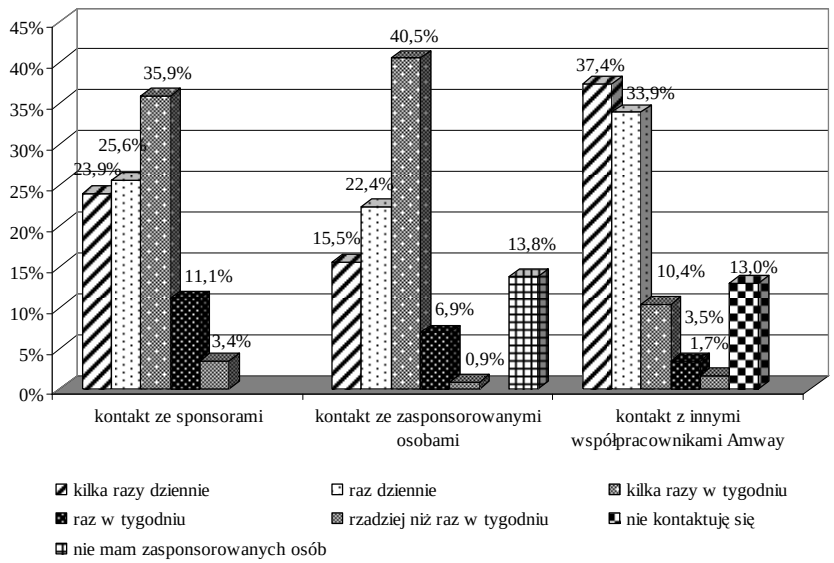
Mówca – *Czy chcecie być diamentami?*
Sala – Taaaak.
Mówca – *Czy chcecie spełnić swoje marzenia*?
Sala – Taaaak.
Mówca – *Kto z was chce być bogaty i zarabiać 18 mln. dolarów miesięcznie, mieć własny jacht i samolot niech podniesie rękę w górę.*
Sala – Wszyscy podnoszą ręce i krzyczą myyyy.
Mówca – *Wy możecie być bogaci. Wy możecie być wolni. Musicie tylko uwierzyć, że wam się uda. Wy zrobiliście już pierwsze kroki w tym kierunku. Wy jesteście w tym biznesie. Wy macie szansę, której nie mają inni. Wy już jesteście ludźmi sukcesu.*
Sala – Tu pojawiają się owacje i gromkie brawa.

Dystrybutorzy twierdzą, że takie spotkania pozwalają inaczej spojrzeć na świat, pozwala „odpowiednio myśleć". *Jeżeli nawet zboczyłeś z drogi to takie spotkanie nastawia cię na odpowiedni, właściwy tor. To daje energię na długi czas* (wypowiedź dystrybutora).

Ostatnie spotkanie typu funkcja, w którym uczestniczył badacz, miało miejsce 20 października 2001 r. w Katowickim Spodku i nosiło nazwę Yager Free Enterprise Celebration 2001 (Święto Wolnej Przedsiębiorczości). Spotkania typu „funkcja i konwencja" oprócz charakteru rytuału integracyjnego oraz rytuału odnowienia mają również charakter rytuału przejścia i nagradzania osiągnięć. Podczas spotkania na scenie pojawiają się osoby, które w czasie od ostatniej funkcji zmieniły swój status, zdobyły nowe kwalifikacje premiowe lub nowe piny. Pokazują się one na scenie mówiąc jedno, dwa zdania o działalności w biznesie. Pozdrawiają swoich dystrybutorów, mówiąc najczęściej „kochamy was". Z widowni widoczny jest ogromny entuzjazm dla osób występujących na

scenie. Wszyscy klaszczą, krzyczą, skandując imiona „aktorów". Występujący na scenie dystrybutorzy mówią, że takie zachowanie dystrybutorów własnej i innych grup bardzo doładowuje i zachęca do zwiększenia wysiłku. Osoby, które zmieniają w ten sposób swój status, zostają wprowadzone w nowy wzór stosunków społecznych. Poza tym kierownictwo podkreśla ich osiągnięcia i w udramatyzowany sposób mówi, jak bardzo ich ceni. Z pewnością zachęca ich to do dalszej jeszcze efektywniejszej działalności. Wykłady prowadzone są w sposób ciekawy, wywołujący śmiech, pozwalający uwierzyć w siebie oraz podnoszący samoocenę dystrybutorów. Spotkania te są okazją do spotkania znajomych nawet z innych linii, panuje atmosfera ciepła, przyjaźni i wzajemnego szacunku. Można odnieść wrażenie, że dystrybutorzy Amway to jedna wielka rodzina.

Na co dzień dystrybutorzy kontaktują się ze sobą nawzajem kilka razy dziennie (37,4% wskazań), 33,9% kontaktuje się z innymi współpracownikami niż sponsorzy i zasponsorowani raz dziennie. Ze sponsorami, jak i ze zasponsorowanymi przez siebie osobami kontaktują się kilka razy w tygodniu. Obrazuje to rys. 6.3.



Rys. 6.3. Częstotliwość kontaktów

Ź r ó d ł o: jak do rys. 6.1.

6.5. Typy kultury organizacyjnej Amway

Odwołując się do informacji zawartych w rozdziale 1, jak również do opisu organizacji Amway, z jakim czytelnik właśnie się zapoznał, jako pierwszy typ kultury chcielibyśmy pokazać badaną firmę jako organizację o kulturze zachowawczej. Jednocześnie pokażemy, że przedmiotowa firma, choć zaliczyliśmy ją do organizacji w profilu zachowawczym, to nie posiada ona wszystkich cech tej kultury.

W kulturze zachowawczej, przypomnijmy, najważniejsze są wartości, normy, symbole, tradycja (Zbiegień-Maciąg L., 1999: 57). Często podkreśla się przeszłe osiągnięcia i historię firmy. Na temat organizacji powstają mity i wierzenia. Są one przekazywane kolejnym pokoleniom pracowników. Przejawy kultury to: portrety założycieli (wiszą w holu siedziby głównej badanej firmy), tytułowanie (brak tytułowania, ale wytworzenie specyficznego nazewnictwa na osoby zajmujące różne pozycje w hierarchii firmy), ceremoniały, obrzędy (bardzo istotne, widoczne rytuały nagradzania osiągnięć, przejścia, redukcji konfliktu, odnowienia oraz integracyjne). Szanowanie formalnych reguł i przepisów (przestrzeganie Kodeksu postępowania niezależnego przedsiębiorcy). Można powiedzieć, że w kulturze zachowawczej widoczne są dwa pierwsze poziomy kultury wyróżnione między innymi w modelu Scheina (poziom (*artifacts*), zasadniczy i uświadomiony oraz poziom (*values*), który jest częściowo uświadomiony oraz częściowo widoczny). Jak już pisaliśmy, w przedmiotowej organizacji szczególne miejsce zajmuje historia powstania firmy. Opowieści dotyczą samych założycieli oraz głównych dystrybutorów firmy. Wierzenia natomiast dotyczą wizerunku firmy jako przyszłościowej, rozwijającej się, ekspansywnej oraz dbającej o klientów, produkty i środowisko naturalne. Choć organizacja, która podkreśla swoją historię, tradycję zaliczona została przez nas do profilu kultury zachowawczej to nie możemy powiedzieć, że ludzie uczestniczący w organizacji posiadają słabą motywację do osiągnięć, oraz że cechuje ich silna potrzeba stabilizacji. W wypowiedziach widoczne jest podkreślanie istotności marzeń i silnej motywacji do działania w celu osiągnięcia sukcesu. Cechami kultury innowacyjnej, widocznymi w przedmiotowej organizacji jest wysoka ocena swoich możliwości przez osoby związane z firmą.

Opisywana organizacja zaliczona przez nas została do kultury biurokratycznej. W typie typ ważne są reguły postępowania, ład, ramy działania, rytuały. Badana firma posiada kanon postępowania niezależnego przedsiębiorcy. Cel firmy przełożony tu został na indywidualne cele dystrybutorów. Można powiedzieć, że firma stała się środkiem do spełnienia celów ludzi w niej uczestniczących. Firma pragnie budować wizerunek organizacji pragmatycznej, pobudzającej do twórczej działalności. Jednak, jak wynika z obserwacji, niezależni przedsiębiorcy nie mają możliwości wnoszenia indywidualnych pomysłów. Firma nie

pobudza ich twórczego myślenia, ponieważ wyjście poza ustalone ramy zachowań wiąże się z sankcjami (patrz pkt 3.4 oraz 6.2). W tym sensie badana organizacja, mówiąc językiem Parsonsa, jest układem statycznym, posiadającym niezmienne założenia i ustalone normy działania. Dostrzegana w firmie dynamika działań kierowana jest na podtrzymanie ustalonych reguł i norm w procesie stałej interakcji dystrybutorów z innymi aktorami tj. z innymi dystrybutorami oraz z klientami (publicznością). To, że w przemówieniach podkreśla się promowanie wkładu jednostki w rozwój firmy, to dlatego, że to niezależni przedsiębiorcy przede wszystkim tworzą tą organizację i przyczyniają się do finansowego sukcesu właścicieli. Jeżeli będą uważać, że sami tworzą coś wielkiego, to efektywniej będą pracować.

Można powiedzieć, że w rolę społeczną członka opisywanej organizacji wpisana jest kobiecość. Kultura kobieca jest przyjazna, wspierająca, opiekuńcza (Zbiegień-Maciąg L., 1999: 58). Ważne jest samodoskonalenie, lojalność, uczciwość (w hierarchii wartości określanej przez respondentów uczciwość znalazła się na drugim miejscu). Istotni są ludzie. Ważną rolę odrywają szkolenia i wzajemna pomoc. Stąd kulturę organizacji Amway zaliczyliśmy do kultury kobiecej.

W badanej organizacji wyraźnie istnieją niepisane normy. Istnieje stała struktura. Osoby uczestniczące w organizacji mają poczucie bycia kimś ważnym oraz poczucie dumy z wyjątkowości. Wykazują oni wysoki stopień zaangażowania. Chętnie dzielą się odczuciami dotyczącymi odniesionych sukcesów. W swych wypowiedziach firma jak i niezależni przedsiębiorcy podkreślają wysoką jakość produktów firmy. Jak widać są to cechy typu silnej kultury organizacyjnej. Zatem będąc zewnętrznym konsultantem diagnozującym kulturę organizacji, powinniśmy scharakteryzować przedmiotową organizację jako silną. Jednak wydaje się, że będąc współpracownikami przedsiębiorstwa o silnej kulturze organizacyjnej, jej dystrybutorzy powinni silnie wdrukować schemat tak często prezentowany, wręcz fetyszyzowany i idealizowany przez jej głównych członków („guru biznesu"). W wypowiedziach respondentów można dostrzec sprzeczne informacje. Pojawia się pytanie: czy w badanej firmie internalizacja wzorów kulturowych organizacji jest faktycznie tak silna, że prowadzi do zniewolenia jednostki w nią uwikłanej? Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta, bo czy nie jest tak, że silne kultury prowadzą do całkowitej identyfikacji pracowników z firmą? A może jest odwrotnie. Rodzą niechęć i bunt. Silne kultury tak szczegółowo opracowały wszystkie procedury, tak precyzyjnie określają swoje wartości i normy, tak bardzo życie firmy zostało zrutynizowane, że nie ma w nich miejsca na jednostkę, z jej własną hierarchią wartości i przekonań. Czy nie jest tak, że kultura organizacyjna silnych organizacji narzuca swoim pracownikom wypracowane wcześniej kanony zachowań, zapominając przy tym, że aby istnieć musi być ona zaakceptowana i zinternalizowana przez jej pracowników.

Uogólniając można powiedzieć, że profil kultury badanej firmy określony na kontinuum silna–słaba, zmierza ku silnej kulturze z cechami typu mieszanego.

Analizując kulturę Amway jako typ intro lub ekstarwertywny nie możemy jednoznacznie stwierdzić jakiego typu jest to organizacja. Firma o kulturze introwertycznej skoncentrowana jest na wnętrzu. Przejawia niechęć do komunikowania się z otoczeniem. Widoczna jest izolacja w kontaktach zewnętrznych. Widoczna jest silna integracja, lojalność wobec firmy i ludzi. Większość osób uczestniczących w prezentowanej organizacji to introwertycy. Z drugiej strony cechy takie jak mała tolerancja wobec odmiennych wartości i poglądów, podejrzliwość i obcość wobec nowych ludzi, traktowanie przez dłuższy czas nowych członków grupy z pewną podejrzliwością są opisywanej organizacji obce. Zatem można stwierdzić, że badana kultura stanowi kulturę introwertyczną, ale cechy te występują w mniejszym natężeniu. Korzystając z psychologii powiedzielibyśmy, że organizacja ta jest organizacją ambiwertywną idącą w kierunku introwertyzmu.

Na koniec podejmiemy próbę zdiagnozowania przedmiotowej organizacji ze względu na jej otwarty lub zamknięty charakter. Na tym przykładzie, naszym zdaniem, najlepiej widać dwoistość typów rozproszoną na kontinuum profilu kultur elitaryzm–egalitaryzm. Z jednej strony jest to kultura elitarna. Widoczna jest tutaj hierarchia, symbolika (ubiór, wystrój wnętrz, odznaki), ceremonie, rytuały. Z drugiej zaś strony, egalitarna. Wszyscy w firmie zwracają się do siebie po imieniu. W wypowiedziach podkreślają równość (wszyscy jesteśmy równi), oraz fakt, że każdy może do tej organizacji należeć. Założyciele firmy w swoich wypowiedziach podkreślają, że każdy może uczestniczyć w tej organizacji, bez względu na płeć, wiek, rasę, narodowość, religię, itp. Jednak, jak wskazują wyniki badań, należy posiadać pewne określone cechy osobowości, aby móc uczestniczyć w organizacji marketingu bezpośredniego z sukcesem przez dłuższy czas. Z drugiej zaś strony ścisła hierarchia i zamknięcie się na zewnątrz (typ introwertyczny) wskazują na cechy elitarności. W wypowiedziach założycieli oraz niezależnych przedsiębiorców widoczna jest duma z przynależności do tego typu organizacji. Chętnie podkreślają oni swój status, wpinając w marynarki odznaki wskazujące na miejsce w hierarchii. Wyraźna dwoistość nie pozwala badaczowi zakwalifikować, przypiąć etykiety badanej organizacji do konkretnego typu kultury. Znowu należy powiedzieć, że jest to organizacja o cechach środkowych.

W krótkiej prezentacji profili kultur organizacji Amway dostrzec można złożoność problemu diagnozy typu kultury organizacyjnej. Patrząc na kulturę badanej firmy patrzyliśmy przez pryzmat wcześniej opracowanych standardów (profili). Próbowaliśmy sztucznie dopasować złożoną rzeczywistość korporacji do jednego konkretnego profilu. Pamiętając o tym, że jest to wymuszanie pojęć w celu dopasowania ich do specyficznej rzeczywistości empirycznej pokusiliśmy się o zakwalifikowanie kultury Amway do jednego z typów kultury organi-

zacyjnej. Uznaliśmy przedmiotową organizację za zachowawczą, kobiecą, silną, z przewagą cech biurokratyzmu i introwertyzmu. Pamiętać należy, że zbadanie typu kultury nie było celem badacza. Pojawiło się przy okazji opisu poszczególnych elementów kultury organizacyjnej Amway.

6.6. Podsumowanie rozdziału 6

Elementy kultury organizacyjnej widoczne w organizacji Amway Corporation to: rytuały, symbole, mity, opowieści, wartości i normy.

Główną, uznawaną wartością jest dobro rodziny, dbanie o jej bezpieczeństwo przez zapewnienie jej dobrej przyszłości. Dbanie o rodzinę jest jedną z pierwszych norm jaką internalizują niezależni przedsiębiorcy. Amway to biznes rodzinny. Ważne jest zachowanie dobrych relacji w tej podstawowej grupie społecznej. Sam Amway (struktura sieciowa, systemowa) tworzy pewnego rodzaju rodzinę. Jest to społeczność (*community*), w której panują stosunki życzliwości i wzajemnego zaufania. Diamentowi niezależni przedsiębiorcy mówią: *Traktuj swoich dystrybutorów jak dzieci. Buduj pozytywne z nimi relacje. Kochamy was*. Dlatego najważniejszymi wartościami są rodzina, uczciwość i zdrowie.

Dla firmy zdaniem respondentów najważniejsza jest wysoka jakość produktów oraz poszerzanie rynków. Najbardziej istotne powinno być sprawiedliwe traktowanie pracowników, wysoka jakość produktów oraz etyczne postępowanie wobec klientów.

Mity i opowieści dotyczą głównie powstania Korporacji i historii życia jej założycieli oraz najlepszych dystrybutorów (w tym Dextera Yagera). Najbardziej widoczną warstwą kultury są symbole i rytuały. Można powiedzieć, że symbol nabiera znaczenia w momencie nadania tego znaczenia przez interpretującą jednostkę. W Amway znaczenie symbolom nadane zostało przez założycieli i diamentów tej organizacji. Większość symboli ma charakter zewnętrzny. Obrazują one siłę, dumę, potęgę i władzę (jak na przykład budynki i jachty). Portrety założycieli ukazują ludzi sukcesu. Fakt, że budynek Amway jest najwyższy w Grand Rapids może świadczyć o dominacji, ale również o kontroli. Ten, który jest potężny ma władzę. Może sprawować kontrolę nad innymi. Poza tym wszelkie symbole Amway pokazują, że pracą i wysiłkiem można dojść do „sukcesu".

„Sukces" traktować można jako rodzaj Boga. Pojęcie to ma różne desygnaty. „Sukces" głównie kojarzy się z pieniądzem, jako źródłem władzy i spełnienia „marzeń". Inne znaczenia jakie przypisuje się słowu „sukces" to: dom, samochód (dobrobyt finansowy), władza, popularność, kontakt z ludźmi (zawieranie przyjaźni), pomoc ludziom na całym świecie. Generalizując można powiedzieć,

że „sukcesem" jest spełnienie „marzeń" poprzez dążenie do obranego celu. Mesjaszem nie jest, jak mogłoby się wydawać, firma Amway. Duchowym przywódcą jest Dexter Yager. On poprzez stworzenie systemu umożliwiającego odniesienie sukcesu i praktyki „budowania marzeń" powoduje budowanie „ideologicznej fortecy" (zob. Pratt M., 2000a: 35–69). Wydaje nam się, że poprzez praktyki jego diamentów, kształtujące strukturę sieci oraz zachowania niezależnych przedsiębiorców powoduje porównywanie firmy Amway do sekty.

Amway jest urzeczywistnieniem amerykańskich marzeń, tworzących z pucybuta milionera. Przepych i bogactwo widać w każdym symbolu (np. bycie diamentem, czyli najdroższym kamieniem). W historii firmy podkreśla się fakt, że powstała ona z nadziei i marzeń, że zrodziła się z niczego, jedynie z młodzieńczego zaangażowania i ciężkiej pracy. Założyciele przekazują swym dystrybutorom uniwersalistyczne zasady, zawarte w tzw. *Amway Culture*. Uniwersalizm zgodny jest z kulturowym uwarunkowaniem systemu społecznego Stanów Zjednoczonych Ameryki (zob. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., 1998). Kolejne odznaki zdobywane przez dystrybutorów również zgodne są z ideologią firmy. Manifestują „sukces", a przynajmniej etap na drodze do jego osiągnięcia. Wszyscy dystrybutorzy noszą znaczki z dumą i satysfakcją. Podkreślają one nie tylko zajmowaną pozycję przez niezależnego przedsiębiorcę, ale również informują, że dystrybutor posiada władzę i przynależy do struktury firmy. Nowicjusze, chcąc osiągnąć „sukces" obdarzają zaufaniem swojego sponsora. Wierzą, że przekaże on swoją wiedzę i umiejętności w sposób jak najbardziej kompetentny. Niejako skazani są na sposób kreowania „drogi do sukcesu".

Logo firmy oprócz wymownego charakteru ekspansji na wszystkie światowe rynki, symbolizuje również jedność i ponadnarodowe idee. Informuje, że *network marketing* jest profesją bez granic. Jedynym ograniczeniem są granice kuli ziemskiej. Wszelkie symbole ukazują i podkreślają fakt amerykanizacji sposobu życia wszystkich niezależnych przedsiębiorców Amway. Pokazują wielkość, sukces oraz bogactwo. Odwołują się w ten sposób do podstawowych potrzeb współczesnego człowieka pozostającego w kręgu cywilizacji konsumpcyjnej.

Amway zdaje sobie sprawę, że długotrwały sukces i umiejętność dostosowania się do szybko zmieniających się warunków zewnętrznych, firma zawdzięcza przyjętemu systemowi wartości. Tak samo jak kultura „staje się" w procesie uczenia się człowieka, tak samo kultura organizacyjna „staje się" w procesie uczenia się organizacji. Kultura organizacji stanowi swoiste jądro działalności organizacji, z którego wynikają prawie wszystkie posunięcia strategiczne.

Rodzi się pytanie: Czy niezależni przedsiębiorcy mogą sprzedawać produkty nieuwewnętrzniając norm i wartości firmy. Odpowiedź wydaje się prosta. Oczywiście, że mogą. Jednakże, tak samo jak handlowiec, który nie zna kultury swojej firmy, tak niezależni przedsiębiorcy nie osiągną wtedy dobrych wyników. Praca uczestnika organizacji Amway polega nie tylko na sprzedaży produktów,

ale również na wprowadzaniu nowych członków do sieci (organizacji). Osoba, która nie zinternalizuje norm i wartości płynących z kultury firmy nie będzie w pełni wiarygodna. Nie zachęci nowych osób do podjęcia współpracy z firmą.

Można powiedzieć, że kultura Amway Corporation jest rodzajem silnej kultury organizacyjnej. Tworzy ona ideologię. Kultura ta narzucana jest nowym członkom i internalizowana przez nich w toku socjalizacji. Widoczny jest tutaj wzajemny wpływ kultury organizacyjnej na kulturę otoczenia i odwrotnie. Kultura Amway stworzona została z wartości kultury społeczeństwa amerykańskiego, głównie z wartości widocznych w religii protestanckiej. Jednocześnie można stwierdzić, że internalizacja wartości i norm występujących w Amway powoduje określone zachowania niezależnych przedsiębiorców w życiu rodzinnym. U podstaw ideologii firmy leżą podstawowe wartości takie jak: rodzina, miłość, zdrowie. Być może dlatego kultura organizacyjna Amway jest tak łatwo przyswajana przez członków organizacji. Odwołując się do podstawowych wartości większości ludzi na świecie, Amway stał się organizacją zapewniającą sobie efektywną działalność na całym świecie oraz szansę długotrwałego rozwoju.

ZAKOŃCZENIE

Na organizację Amway, działającą w systemie sprzedaży sieciowej, spojrzeliśmy jak na system społeczny uwarunkowany wzorami kulturowymi i wypełniony systemami osobowościowymi (por. Parsons T., 1972; 1951). Uznaliśmy, że owe wzory kulturowe i system osobowości są wyznacznikami typu uczestnictwa organizacyjnego. Wyznaczniki osobowościowe to czynniki wyróżnione przez R. B. Cattella oraz wymiary eysenckowskiej koncepcji osobowości. Wyznaczniki kulturowe to elementy kultury organizacyjnej firmy takie jak: wartości, normy, symbole, rytuały, ceremonie, język, wierzenia, opowieści o organizacji, mity oraz sposoby komunikowania się członków organizacji.

Celem pracy było pokazanie marketingu sieciowego w szerszej perspektywie socjologicznej jako systemu sprzedaży dóbr konsumpcyjnych oraz nowego systemu społecznego charakteryzującego się specyficznym stylem życia i pracy.

W rozdziale pierwszym kultura organizacyjna zdefiniowana została jako wzorzec działania organizacji, znajdujący odzwierciedlenie w systemie zarządzania, ideologii, wartościach, normach, prawach oraz rytuałach, wierzeniach, mitach, ceremoniach, sposobach komunikacji i symbolach, które charakteryzują organizację. Osobowość natomiast, jako względnie trwała organizacja charakteru, temperamentu, intelektu i właściwości fizycznych osoby, która determinuje specyficzne sposoby przystosowania się jednostki do otoczenia.

Historia Amway Corporation, firmy założonej w 1959 r. przez Richa DeVosa i Jaya Von Andela, sposób jej zorganizowania, produkty, zatrudnienie oraz wysokość obrotu, opisane zostały w rozdziale trzecim. Amway jest organizacją działającą w systemie sprzedaży zwanym marketingiem sieciowym (*network marketing*), sprzedażą bezpośrednią (*direct marketing*), marketingiem wielopoziomowym (*multi level marketing*). Rozróżnienie definicyjne tych pojęć znajduje się w rozdziale drugim pracy. Marketing sieciowy zdefiniowany został przez nas jako każdy rodzaj marketingu który poprzez sieć dystrybutorów (niezależnych przedsiębiorców) pozwala na sprzedaż produktów oraz na rekrutowanie nowych dystrybutorów, posiadając prowizję z ich sprzedaży.

W rozdziale tym przedstawione również zostały podstawowe różnice pomiędzy marketingiem sieciowym a tradycyjnym sposobem sprzedaży produktów i usług. Teoretyczne różnice wyróżnione przez nas to kolejno:

1. **Czas pracy.** Jest on dowolnie kształtowany przez dystrybutora i najczęściej jest on częściowo dzielony z czasem spędzanym w podstawowym, tradycyjnym miejscu pracy.

2. **Metoda sprzedaży**. Każdy dystrybutor prowadzi dwa rodzaje działalności. Z jednej strony demonstruje on oraz poleca produkty i otrzymuje za to marżę handlową (zasada sprzedaży bezpośredniej), z drugiej strony buduje on swoją sieć dystrybutorów, otrzymując za to prowizję od obrotu swojej grupy (zasada franszyzy). Od dystrybutora oraz od tego, do której sieci należy [1) linia sponsorowania amerykańska – Dextera Yagera – (istotniejsze jest wprowadzanie do organizacji jak największej liczby osób), 2) linia niemiecka Maxa Schwartza (istotniejsza jest sprzedaż produktów)] zależy, w którą z tych działalności włoży więcej wysiłku i nakładu pracy. Niezależny przedsiębiorca, który osiągnie poziom *directa* (tj. od wyróżnionego platynowego przedsiębiorcy w górę) zapewnioną ma emeryturę wypłacaną przez firmę dla której pracuje (tutaj Amway Corporation). Oprócz emerytury gwarantowanej przez firmę marketingu sieciowego, każda osoba uczestnicząca w organizacji prowadzi własną działalność gospodarczą i na tej podstawie otrzymuje, po przepracowaniu określonej liczby lat oraz uzyskaniu wieku emerytalnego, emeryturę wypłacaną przez ZUS.

3. **Konstrukcja siły sprzedaży**. Wiele kategorii pracowniczych zastąpionych zostało przez jedną kategorię – niezależnych przedsiębiorców. Korporacja przyjęła na siebie koncepcję produktu, koncepcję i zasady sprzedaży oraz reklamę. Dystrybutorzy mają prawo do sprzedaży i czerpania z tego zysków, stając się jednocześnie doradcami i konsumentami.

4. **Podział zysków**. Dystrybutorzy partycypują w zaoszczędzonej przez firmę kwocie. Zarabiają 30% na marży handlowej, kupują oni produkty po cenie o 30% mniejszej niż cena katalogowa oraz na prowizji (premii) jaką dostają od obrotu własnej grupy. Premię wypłaca firma w comiesięcznych rozliczeniach. Marżę dystrybutor dostaje bezpośrednio po dokonaniu transakcji. Dystrybutor zarabia również stając się konsumentem produktów oferowanych przez firmę sprzedaży bezpośredniej. Kupując produkt bez marży przyczynia się do zwiększenia własnego i grupowego obrotu. Gdy osiągnie określony pułap dostanie premię. W ideologii firmy jest, że każdy niezależny przedsiębiorca musi być jednocześnie konsumentem produktów firmy. Zakłada się, że w ten sposób szybciej osiągnie poziom premiowy oraz będzie bardziej wiarygodny dla klientów. Polecając koleżance sklep z ciekawymi ubraniami nie zarabiamy nic. Zarabia jedynie producent, hurtownicy i sklep. My utrzymujemy jedynie znajomość z koleżanką. Polecając produkt proponowany w katalogu firmy sprzedaży sieciowej nie tylko pomagamy koleżance, ale także uzyskujemy bezpośrednio określony dochód finansowy.

5. **Pozytywne programowanie oraz budowanie marzeń**. W organizacjach networkowych silniej niż w innych systemach handlu widoczne jest stosowanie technik manipulacyjnych. Mają one na celu wytworzenie pozytywnego obrazu

siebie i firmy u dystrybutora. Pozytywne postrzeganie siebie i firmy wpływa na zintensyfikowanie wysiłku i zdobywanie większego zysku. Budowanie marzeń oraz kreowanie motywacyjnych działań przez deficyty tożsamości ma na celu stworzenie pozytywnej identyfikacji dystrybutora z firmą. Proces „nadawania sensu" (zob. Pratt M. G., 2000: 456–494), nie zawsze kończy się identyfikacją pozytywną. Może zakończyć się odrzuceniem oraz zaprzeczeniem norm i reguł grupowych lub identyfikacją ambiwalentną, która tworzy się zarówno u *outsiderów* jak i *insiderów*. Jest to rodzaj częściowej identyfikacji. Dystrybutorzy tacy najczęściej uczestniczą w organizacji ale nie odnoszą znaczących sukcesów. Tworzenie pozytywnej identyfikacji z firmą poprzez m. in. „budowanie marzeń" omówione zostało w rozdziale piątym.

W rozdziale czwartym omówione zostało zagadnienie dotyczące motywacji niezależnych przedsiębiorców. Osobowość jednostki integrowana jest poprzez mechanizmy socjalizacji i kontroli społecznej. Dzięki tym procesom działający aktorzy skłonni są do ulokowania energii motywacyjnej w rolach. Motywacja zdefiniowana została jako proces psychicznej regulacji, dzięki któremu formułują się dążenia, przez które rozumieć należy tendencje do podejmowania czynności ukierunkowanych na określony cel. Na motywację patrzyliśmy z perspektywy teorii treści. W rozdziale tym przedstawiony został system gratyfikacyjny (motywacyjny) Amway oraz udzielona została odpowiedź na pytanie co motywuje niezależnych przedsiębiorców 1) do podjęcia współpracy z Amway oraz 2) do dalszej działalności na rzecz organizacji.

Najczęstszym motywem skłaniającym ludzi do podjęcia współpracy z firmą o charakterze marketingu wielopoziomowego jest chęć uzyskania korzyści finansowych (35% wskazań). Następnie: chęć poznania nowych osób (21% wskazań), chęć posiadania własnego biznesu (16% wskazań) oraz chęć podróżowania (13,5% wskazań). Na trwałą działalność w Amway pozwalają takie motywy jak: miła atmosfera we własnej grupie, ruchomy czas pracy, możliwość zdobywania i poszerzania wiedzy, dodatkowa emerytura oraz przyjacielskie stosunki z „przełożonymi". Najważniejsze z tych motywów to chęć zdobycia zabezpieczenia finansowego w postaci dodatkowej emerytury oraz ruchomy czas pracy. Miła atmosfera we własnej grupie jest tym motywem, który podtrzymuje trwałą działalność w chwilach zwątpienia. Grupa daje oparcie i wsparcie. Wstępnie można przyjąć hipotezę: drugą (H–2) i piątą (H–5). Głównym motywem do uczestnictwa w Amway była chęć uzyskania korzyści finansowych, głównie w postaci dodatkowego wynagrodzenia lub dodatkowej „emerytury". Należy stwierdzić, że osoby zajmujące wyższe pozycje w hierarchii Amway, tym samym mające wyższy status materialny, jako czynniki motywujące ich do pracy na rzecz organizacji wymieniają pomoc innym w realizacji ich marzeń i celów, przyjaźń oraz możliwość spotkania założycieli Korporacji. Można stwierdzić zatem, że korzyści finansowe są głównym motywem osób rozpoczynających działalność na

rzecz organizacji oraz mających niskie dochody finansowe (niski status materialny).

W rozdziale piątym przedstawione zostały osobowościowe wyznaczniki uczestnictwa w marketingu bezpośrednim. Do zbadania typów osobowości niezależnych przedsiębiorców *networku* zastosowane zostały psychometryczne testy R. B. Cattella i H. J. Eysencka. Wyniki badań wskazują, że cechami charakterystycznymi dla niezależnych przedsiębiorców Amway są: introwertyzm, neurotyzm, szybkie socjalizowanie norm i wartości grupowych, podatność na aprobatę społeczną, uzależnienie się od innych, skłonność do ryzyka oraz silne przywiązanie do rodziny. Czynnikiem pozwalającym odnieść sukces w *networku* prawdopodobnie jest „siła superego", która powinna być na wysokim poziomie. Osoby takie są wytrwałe i odważne. Należy stwierdzić, że nie ma jednoznacznej sylwetki osoby – niezależnego przedsiębiorcy (dystrybutora). Postawione w pracy twierdzenia dotyczą jedynie prawdopodobieństwa występowania określonych cech. Wstępnie można przyjąć hipotezę pierwszą (H–1), mówiącą o tym, że niezależni przedsiębiorcy są introwertywnymi neurotykami co pozwala im na szybką internalizację norm, wartości i wzorów zachowania istniejących w firmie. Nie znaczy to jednak, że wśród ogółu dystrybutorów nie ma ekstrawertyków lub osób o niskim poziomie neurotyzmu. Jednak ze względu na specyfikę organizacji, osoby w niej uczestniczące powinny posiadać cechy pozwalające im na szybkie przystosowanie się do norm i reguł rządzących w tego rodzaju biznesie.

Elementy kultury organizacji, działającej w bezpośrednim systemie sprzedaży, takie jak: wartości, normy; symbole (artefakty fizyczne tj.: położenie geograficzne, budynki, wystrój wnętrz, przedmioty materialne, ubiór, wygląd zewnętrzny, dystynkcje; ekspresja słowna tj.: hasła, zawołania, język), wierzenia, mity, opowieści organizacyjne; rytuały zbiorowe oraz częstotliwość kontaktów, omówione zostały w rozdziale szóstym.

Na kulturę organizacyjną, która opisana została przy zastosowaniu analizy modelu rytualnego spojrzeliśmy przez pryzmat morganowskiej koncepcji kultury organizacji. Centralne miejsce w ramach kultury i życiu społecznym w ogóle, stanowią wartości i normy. Wartości są niezależne od statusu społecznego danej jednostki. Założyliśmy, że te same wartości podzielane są przez wszystkich członków danego systemu społecznego jakim jest *network*. Założenia te potwierdziły wyniki badań. Przez wartości rozumiemy wszystko to co cenne i godne pożądania dla firmy i jej pracowników. Skorzystaliśmy tu z wprowadzonego w rozdziale pierwszym rozróżnienia na wartości odczuwane i wartości uznawane. Stwierdziliśmy, że wartości zbadane za pomocą naszego kwestionariusza to wartości uznawane. I tak do najważniejszych wartości uznawanych przez dystrybutorów Amway należą: własna rodzina, uczciwość, zdrowie, przyjaciele oraz samorealizacja i rozwój osobisty. Do wartości najmniej pożądanych należą: rywalizacja, konkurencja z innymi w celu osiągnięcia osobistego sukcesu, aktywne uczestnictwo w życiu społeczności religijnej, działalność w stowarzysze-

niach i klubach, zdobycie wysokiej pozycji społecznej oraz religia. Za wartości, które powinny być najważniejsze dla firmy dystrybutorzy uznali wysoką jakość produktów, pozycję firmy na rynku oraz nagradzanie najbardziej efektywnych pracowników. Większą wagę zdaniem niezależnych przedsiębiorców firma Amway powinna przywiązywać do: obniżki kosztów, działalności Public Relations oraz działalności marketingowej i reklamowej. Dystrybutorzy odczuwają potrzebę uznania za ważne dla firmy takich wartości jak: wysoka jakość produktów, sprawiedliwe traktowanie pracowników oraz etyczne postępowanie wobec klientów.

Główną normą funkcjonującą w organizacji marketingu sieciowego jest przestrzeganie zasad spisanych w postaci *Kodeksu Etycznego*, *Podręcznika Przedsiębiorcy* oraz *11 Punktów Dona Kinga*. Inną znaczącą normą, prowadzącą do silnej identyfikacji z grupą dystrybutorów i z firmą jest uczestnictwo w spotkaniach o charakterze rytualnym.

W rozdziale tym podjęliśmy próbę odpowiedzi na grupę pytań problemowych dotyczącą typu uczestnictwa organizacyjnego, w tym głównie jego wyznaczników (pytania sześć i siedem). Skorzystaliśmy tu z typów uczestnictwa organizacyjnego wyróżnionych przez A. Etzioniego i zaprezentowanych we wstępie do niniejszej pracy. Typ uczestnictwa alienującego wykluczyliśmy ze względu na dobrowolność przynależności do organizacji Amway. W hipotezach trzeciej (H–3), czwartej (H–4) i szóstej (H–6) zakładaliśmy, że typem uczestnictwa charakterystycznym dla niezależnych przedsiębiorców Amway jest moralny typ uczestnictwa organizacyjnego. Można przyjąć, że wszystkie hipotezy zostały wstępnie potwierdzone. Organizacja typu *network* wyznacza moralny typ uczestnictwa organizacyjnego. Organizacja sieciowa za priorytet uważa niesienie pomocy innym. Uczenie niezależnych przedsiębiorców (dystrybutorów) systemu biznesu jest pewnym rodzajem pomocy. Amway daje gotowe wzorce „na sukces" (Amway rozumiany tu zarówno jako firma, jak i system sieci Dextera Yagera). Firma dysponuje zapleczem w postaci szkoleń, pomocy sponsorów (dystrybutorów znajdujących się wyżej w hierarchii), kaset szkoleniowych, książek (podręczników) oraz spotkań motywacyjnych mających charakter rytualny (obowiązek szkolenia przejęli na siebie niezależni przedsiębiorcy. Sami rozprowadzają poprzez własne sieci kasety i książki motywacyjne). Założyciele Amway głosząc, że *network* daje ludziom szansę na lepsze (bogatsze) życie, przekazują wartości wpływające na wytworzenie się moralnego czystego typu uczestnictwa. Pomiędzy niezależnym przedsiębiorcą a *up-linerem* (przełożonym, sponsorem), nauczycielem zawiązuje się nić wzajemnych zależności. Osoba znajdująca się wyżej w hierarchii traktowana jest jak ekspert. Początkujący dystrybutor identyfikuje się z autorytetem. Im wyższy status dystrybutora tym bardziej widoczny czysty moralny typ uczestnictwa organizacyjnego. Zatem wstępnie można zweryfikować pozytywnie hipotezę trzecią mówiącą o tym, że wysoki status materialny (im wyższa pozycja w hierarchii tym wyższe dochody) wpływa na

wytworzenie moralnego typu uczestnictwa. Moralny typ uczestnictwa wpływa na intensywność pracy na rzecz organizacji sprzedaży sieciowej. Im bardziej widoczny czysty moralny typ uczestnictwa tym większa chęć pomagania innym, przekazywania im swojej wiedzy oraz uczestnictwo w rytualnych spotkaniach (wstępnie potwierdzona hipoteza czwarta). Na występowanie moralnego typu uczestnictwa organizacyjnego wśród niezależnych przedsiębiorców Amway wskazuje:

- chęć niesienia pomocy innym (im wyższy poziom w hierarchii Amway tym cecha ta jest bardziej widoczna, staje się ważniejsza),
- introwertyzm niezależnych przedsiębiorców (altruizm, angażowanie się w akcje charytatywne),
- występowanie takich cech jak: otwartość, ufność, wielkoduszność, nastawienie na współpracę.

Wśród uczestników organizacji Amway zauważyć można występowanie uczestnictwa moralnego czystego i społecznego. Jednym z elementów kultury omawianej organizacji silnie internalizowanym przez jej członków są normy i wartości. Widoczna jest silna identyfikacja z autorytetem założycieli i diamentowych niezależnych przedsiębiorców. Normy są przekazywane nowym członkom i stają się obowiązującymi wzorami zachowania. Wśród niezależnych przedsiębiorców widoczna jest internalizacja wartości i wzorów zachowania przekazywanych zarówno od członków organizacji jak i od autorytetów (założycieli, diamentowych dystrybutorów). Potwierdza to występowanie uczestnictwa moralnego czystego i społecznego.

Reasumując, można stwierdzić, że cel pracy został osiągnięty. Uzyskano odpowiedź na wszystkie postawione pytania problemowe oraz wstępnie zweryfikowano wszystkie postawione hipotezy.

Zastanawiając się nad związkiem pomiędzy systemem motywowania a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, stwierdzamy, że system motywowania zależny jest od przyjętego przez firmę systemu norm i wartości. Jeżeli główną wartością w firmie jest zysk to system motywowania konstruowany jest wokół narzędzi finansowych. Ważna jest płaca, premia, nagrody. Jeżeli główną wartością jest lojalność – to ważna jest atmosfera pracy, poczucie misji, delegacja uprawnień, itp. Jeżeli ważny jest indywidualizm, to głównym motywatorem jest premia mająca indywidualny charakter oraz podkreślanie wkładu jednostki, jej osiągnięć i inicjatywy. Jeżeli z kolei ważny jest kolektywizm to widoczna będzie praca zespołowa, zespołowa ocena pracy, nagradzanie zespołu jako ogółu, przynależność do organizacji. Częściej niż w innych organizacjach dochodzi tu do emocjonalnego uzależnienia jednostki od organizacji. Człowiek angażuje się uczuciowo i moralnie w działalność organizacji (zob. Koźmiński A. K., Piotrowski W., 2000). Stawiamy zatem tezę, że kultura organizacji wpływa na system motywowania pracowników. Uważamy, że każdy typ kultury jest w stanie wytworzyć system motywowania w zinstytucjonalizowanej formie. W jednych

typach kultur jest to łatwo zauważalne, w innych nie. Jednakże, nawet kultura o typie słabym, może wytworzyć system motywacyjny oparty o poczucie wstydu, porażkę, niski stopień zaangażowania. Wprawdzie system motywacyjny może tam nie istnieć, ale równie dobrze może być oparty o motywację negatywną. Pracownicy mogą swoje działania koncentrować na uniknięciu kary (na przykład zwolnienia z pracy). Zatem możemy przyjąć założenie, że każda kultura jest w stanie wytworzyć system motywowania, który w toku rytualizacji działań przyjmuje formę zinstytucjonalizowaną, utrzymując ideologiczną fortecę wytwarzaną przez organizację w toku interakcji zachodzących pomiędzy podmiotami zajmującymi różne pozycje. Zinstytucjonalizowany w procesie rytualizacji system motywowania staje się w konsekwencji narzędziem pozwalającym sterować zachowaniem pracowników (zobacz szerzej w: Pawłowska B., 2007).

Na koniec chcemy poruszyć kwestię obrazu jaki wykreowany został, zapewne nieświadomie i niezamierzenie, przez firmę Amway. Stworzenie przez D. Yagera, twórcę systemu pomocy, swoistego biznesu w biznesie Amway, powoduje, że firma czasami postrzegana jest przez pryzmat sekty. Stosowane techniki wywierania wpływu na ludzi mogą budzić obawę i lęk poprzez swoją wieloznaczność. Przez sektę w szerokim znaczeniu rozumie się grupę wyodrębnioną ze względów ideowych, z większych grup społecznych, tworzącą samodzielną strukturę organizacyjną. Ta wyodrębniona grupa osób pozostaje w opozycji w stosunku do reszty społeczeństwa lub społeczności, w której istnieje (Sztumski J., 1993: 9). W tym rozumieniu sektami są np. frakcje powstałe w obrębie partii politycznych, grupy młodzieżowe, itp. W takim rozumieniu słowo sekta nie ma zabarwienia pejoratywnego. Nikt nie kojarzy przecież frakcji partii politycznej z sektą. W powszechnym rozumieniu sekta kojarzy się z grupą funkcjonującą w izolacji przestrzennej od świata zewnętrznego, często prowadzącą działalność przestępczą (OBOP, 15–17 maja 1999, *Sekty w Polsce*, www.obop.com.pl). Możemy wyróżnić trzy podstawowe rodzaje sekt: 1) sekty, które dążą do zmiany świata poprzez samodoskonalenie się i stymulowanie doskonalenia pozostałych członków danego społeczeństwa zgodnie z określoną doktryną, systemem swoich norm moralnych wspartych przyjętymi formami rytualnymi; 2) sekty wyróżniające się postawą agresywną wobec świata zewnętrznego oraz 3) sekty, które nie cenią świata zewnętrznego i dążą do usunięcia się z tegoż świata (Yinger J. M., 1957, [za:] Sztumski J., 1993: 12). W myśl tego podziału Amway jako przedsiębiorstwa nie można zaliczyć do sekty. Firma ta działa podobnie jak wiele innych spółek produkcyjnych na świecie. Do sekty, pierwszego wyróżnionego typu, można natomiast zaliczyć organizację sieciową stworzoną przez lidera biznesu D. Yagera. Wyróżniki sekty to: charyzmatyczny przywódca, dobrowolność uczestnictwa, bezkompromisowa postawa członków wobec wyznawanych wartości oraz tendencja do jednostronnej interpretacji doktryny (Mensching G., 1947, [za:] Sztumski J., 1993: 10). Głównym czynnikiem powodującym wyróżnianie Amway jako sekty jest rodzaj stosowania tech-

nik manipulacyjnych w procesie „budowania marzeń". Techniki te to afirmacja i wizualizacja. Pierwsza polega na głośnym powtarzaniu zdań z zawartym w nich pragnieniem, celem, druga, na posługiwaniu się pozytywnymi wyobrażeniami wzrokowymi lub umysłowymi, po to, aby osiągnąć zamierzony cel (Jarzębińska J., Szczebiot M., *W sieci dystrybucji*, www.punkt.bialystok.opoka.org.pl, 3 kwietnia 2002 r.). Podstawą osiągnięcia sukcesu jest tutaj wiara między innymi w moc umysłu. U podstaw tej wiary leży przekonanie o nieograniczonym potencjale ludzkiego umysłu. Pomimo pewnych podobieństw, nie można uznać przedmiotowej firmy za sektę. Trudno zgodzić się z M. Prattem, mówiącym, że Amway to ideologiczna forteca, której ścianami są rodzina i przyjaciele, biznes oraz religia (zob. Pratt M., 2000a: 35–69). O ile można stwierdzić, że wartościami uznawanymi za ważne przez polskich niezależnych przedsiębiorców są rodzina, przyjaciele, wolność (samodzielne zarządzanie czasem pracy) oraz pomoc innym ludziom, to religia nie stanowi dla nich wartości. Religia rozumiana przez M. Pratta jako chrześcijańska wiara w Boga, w Chrystusa i miłość. Autor ten podaje przykłady odwołań amerykańskich niezależnych przedsiębiorców do wiary w Chrystusa. Uczestnictwo w życiu religijnym staje się ważnym elementem stylu życia dystrybutora amerykańskiego. O ile związek amerykańskich dystrybutorów z kościołem wydaje się być bardzo silny, tak w Polsce autorka nie zaobserwowała występowania tego typu zależności. Biznes Amway tworzony jest przez ludzi i to oni nadają mu określony kształt. Tak jak różni są ludzie, tak różne mogą być sieci sprzedaży produktów.

Przypomnijmy, że przedmiotem pracy była analiza typów uczestnictwa organizacyjnego, a nie odpowiedź na pytanie, czy Amway można uznać za sektę? Dlatego powyższe przemyślenia mają charakter uzupełniający główny nurt rozważań.

Organizacja Amway poprzez swój charakter międzynarodowej firmy działającej w systemie sprzedaży zwanym *network marketing*, pozwala na udzielenie odpowiedzi na wiele ciekawych pytań problemowych. Interesujące mogłoby być zbadanie charakteru kultury organizacyjnej Amway Corporation na kontynentach na których prowadzi ona działalność gospodarczą. Odpowiedzieć można by na pytania: Czy kultura Amway Corporation ma charakter ponadnarodowy? Czy występują różnice w funkcjonowaniu Amway na świecie? Czy różnice te wynikają z narodowego charakteru państwa, w którym firma prowadzi działalność? Czy różnice te wynikają z różnego systemu wartości uznawanych i odczuwanych przez osoby należące do organizacji na terenie swojego kraju? Dlaczego w Japonii, Korei itp. państwach Amway odnosi największe korzyści finansowe? Czy motywacja dystrybutorów do uczestnictwa w Amway Corporation jest taka sama w różnych państwach? Czy typ osobowości członka Amway jest taki sam w różnych państwach? Drugie zagadnienie, które wydaje się równie ciekawe jak pierwsze, a które można by uczynić przedmiotem dalszych badań dotyczy odpowiedzi na pytania: Czy organizacja Amway różni się od innych firm działają-

cych w systemie marketingu bezpośredniego? Jakich aspektów dotyczą te różnice? Czy to co zostało zbadane przez autorkę niniejszej pracy charakterystyczne jest dla niezależnych przedsiębiorców wszystkich firm działających w systemie *network marketingu*? Czy można mówić o typie osobowości dystrybutora *networku*? Czy istnieje jeden typ uczestnictwa organizacyjnego w marketingu sieciowym? Aby odpowiedzieć na powyższe problemy należałoby przeprowadzić badania porównawcze: 1) Amway w różnych rejonach świata, 2) firm działających w systemie sprzedaży bezpośredniej na terenie Polski i świata.

Książka ta prawdopodobnie jest pierwszą, opisującą *network marketing* – nowy sposób dystrybucji towarów z perspektywy nauk społecznych. Mamy nadzieję, że przyczyni się ona do wytworzenia nowego spojrzenia na marketing sieciowy i zrozumienia wyłaniających się problemów związanych z tą stosunkowo nową formą działalności.

SŁOWNICZEK POJĘĆ STOSOWANYCH W ORGANIZACJI AMWAY

Biznes – sieć w organizacji Amway.

Direct – osoba zajmująca pozycję w hierarchii Amway srebrnego niezależnego przedsiębiorcy i wyżej.

Down-liner – zasponsorowana osoba, człowiek na dole linii.

Dystrybutor – zob. niezależny przedsiębiorca

Funkcja – spotkanie organizowane przez Amway Polska sp. z o.o. dwa razy do roku dla wszystkich dystrybutorów firmy. Jest to spotkanie zamknięte. Bilety rozprowadzane są wśród i dla dystrybutorów. Funkcje organizowane są w różnych obiektach jak np.: Katowicki Spodek. Na scenie występują najlepsi dystrybutorzy, członkowie Rady Nadzorczej itp. Prezentowane są filmy z seminariów organizowanych przez Amway dla najlepszych dystrybutorów. Funkcja służy motywowaniu dystrybutorów.

Konwencja – spotkanie organizowane przez Amway Polska sp. z o.o. raz do roku wyłącznie dla dystrybutorów firmy. Jest to spotkanie zamknięte organizowane w dużych obiektach jak np.: Sala Kongresowa w Warszawie. Na scenie występują tak jak podczas funkcji najlepsi dystrybutorzy oraz przedstawiciele założycielskich rodzin i gwiazdy estrady. Spotkanie podobne w swym charakterze do funkcji. Konwencja stanowi podsumowanie rocznej działalności firmy (zob. funkcja).

Lider – osoba (dystrybutor) budująca swą sieć. Najczęściej są to osoby zajmujące w hierarchii miejsce od srebrnego niezależnego przedsiębiorcy w górę (*direct'ci*).

Linia sponsorowania – nierozgałęziona linia łącząca kolejnych dystrybutorów. Kolejne osoby w dół linii od danego niezależnego przedsiębiorcy tworzą kolejne generacje (poziomy głębokości) jego sieci.

Marketing bezpośredni – zob. marketing sieciowy.

Marketing sieciowy (marketing wielopoziomowy, marketing bezpośredni) – każdy rodzaj marketingu, który poprzez sieć dystrybutorów pozwala na sprzedaż produktów przez zrekrutowanych niezależnych przedsiębiorców.

Marketing wielopoziomowy – zob. marketing sieciowy.

Marzenia – cel, do którego powinien dążyć niezależny przedsiębiorca.

Miesiąc kwalifikowany – miesiąc, w którym dystrybutor osiągnął poziom 21%.

Niezależny przedsiębiorca – osoba, która podpisała umowę dystrybutorską o współpracy z Amway Corporation. Zadaniem dystrybutora jest sprzedawanie wyrobów Amway oraz tworzenie sieci sprzedaży poprzez wprowadzanie nowych osób do organizacji.

Obrót – ogólna w danym miesiącu liczba zakupów dokonywanych w firmie.

Obrót grupowy niezależnego przedsiębiorcy – ilość całkowitych zakupów dokonanych przez wszystkich członków sieci danego niezależnego przedsiębiorcy.

Obrót osobisty (indywidualny) – ilość indywidualnych zakupów danego niezależnego przedsiębiorcy.

Open – spotkanie organizowane przez Amway Polska sp. z o.o. dla dystrybutorów firmy i innych zainteresowanych osób. Jest to spotkanie otwarte organizowane raz na trzy miesiące w danym województwie. Prezentuje się tutaj firmę jako drogę do przyszłego sukcesu.

Pakiet startowy (podstawowy zestaw handlowy, starter) – zestaw produktów i materiałów informacyjno-szkoleniowych, którego zakupienie upoważnia do podpisania z korporacją umowy dystrybutorskiej. Wykupywany jest on jednorazowo przez dystrybutora przy rozpoczęciu działalności. Zestaw ten zawiera dwa produkty przeznaczone na polski rynek oraz literaturę zaprojektowaną do pomocy w uruchomieniu własnego biznesu. Literatura objaśnia produkty, ich cechy, ceny, sposoby sprzedaży i demonstracji produk-

tów. Pakiet startowy dystrybutor może zwrócić przed upływem trzech miesięcy od daty rozpoczęcia działalności nie ponosząc żadnych kosztów.

Pin – każda odznaka przyznawana przez Amway za osiągnięcia na rzecz firmy. Mała plakietka na szpilce, służąca do wpinania w klapę marynarki lub żakietu.

Plan – spotkanie organizowane przez dystrybutora Amway, sponsora, dla swojej grupy lub dla osób chcących podjąć współpracę z Amway. Dystrybutor prezentuje produkty, wyjaśnia jak pokazywać *Plan Marketingu i Sprzedaży* oraz motywuje do dalszej działalności.

Podstawowy zestaw handlowy – zob. pakiet startowy.

Prospekt – potencjalny kandydat do biznesu.

Sieć – grupa danego niezależnego przedsiębiorcy, którą stanowią wszystkie osoby wprowadzone do organizacji (zasponsorowane) przez niego (pod nim).

Sponsor – (opiekun) dystrybutor, który skupił wokół siebie grupę ludzi współpracujących z Amway. Osoba wprowadzająca do organizacji. Zadaniem sponsora jest nawiązanie początkowego kontaktu z przyszłym, potencjalnym dystrybutorem. Na podstawie własnego doświadczenia, wiedzy przekazywanej z góry i praktyki sponsor przygotowuje, szkoli, doradza i pomaga. W pierwszym okresie silnie motywuje indywidualnie każdego dystrybutora, zachęcając go do rozwijania przedsiębiorczości. Sponsor wprowadza w świat reguł i zasad postępowania. Sponsor musi sam pozostawać aktywnym dystrybutorem.

Sponsoring – pomoc sponsora (opiekuna) służącego w każdej chwili radą.

Starter – zob. pakiet startowy.

Sukces – satysfakcja z osiągnięć, posiadanie marzeń, postępowanie według określonych norm.

System – system narzędzi pomocy mający charakter motywacyjny, m. in. *11 kroków (punktów) Dona Kinga*, kasety książki, spotkania).

Umowa dystrybutorska – umowa pomiędzy Amway sp. z o.o. a osobą podejmującą współpracę z firmą.

Up-liner – termin określający relacje pomiędzy członkami danej organizacji. Osoba znajdująca się w górze linii sponsorowania względem konkretnego niezależnego przedsiębiorcy (wraz ze sponsorem).

Wartość punktowa (WP) – wartość jaka jest przypisana danemu produktowi. Suma zebranych punktów (przeliczana z ceny produktu) za zakupione w danym miesiącu od Amway produkty wyznacza procent premii za osiągnięcia.

Wielkość obrotu (WO) – zob. obrót.

BIBLIOGRAFIA

Aaltio-Marisola Iiris, (1991), *Cultural Change in a Business Enterprice. Studying a Major Organizational Change and its Impact on Culture*, The Helsinki School of Economics and Business Administration.

Alport Gordon, (1949), *Personality. A Psychological Interpretation*, Constable and Comp., London.

Altkorn Jerzy, (1997), *Podstawy marketingu*, Instytut marketingu, Kraków.

Anam Regina, (2008), *Sprzedaż bezpośrednia niedoceniana*, www.eGospodarka.pl, www.pssb.pl, www.case-doradcy.com.pl, 28.11.2008 r.

Anam Regina, (2008), *Sprzedaż bezpośrednia w Polsce rośnie*, www.eGospodarka.pl, www.pssb.pl, www.case-doradcy.com.pl, 16.06.2008 r.

Armstrong Michale, (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Babbie Earl, (2003), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Bate Paul, (1984), *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving*, „Organizational Studies", Vol. 5.

Bańka Waldemar, (1999), *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Benedict Ruth, (1966), *Wzory kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Bennett Peter, (1988), *Dictionary of marketing terms*, American Marketing Association, Chicago.

Berger Peter, (2000), *Zaproszenie do socjologii*, PWN, Warszawa.

Białyszewski Henryk, (1970), *Funkcjonalny model struktury społecznej i jego krytyka*, [w:] *Problemy struktury i aktywności społecznej* (praca zbiorowa), PWN, Warszawa.

Bielski Marcin, (1996), *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.

Bochner Katarzyna, (2009), *Sprzedaż bezpośrednia nie traci w kryzysie*, „Wiadomości Kosmetyczne", czerwiec–lipiec 2009, nr 6–7(34).

Borkowska Stanisława, (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

Borkowska Stanisława, (2001), *Strategia wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Bottomore Thomas, (1962), *Sociology*, Cambridge Press, Cambridge.

Brzeziński Jerzy, (1980), *Elementy metodologii badań*, PWN, Warszawa.

Brzozowski Piotr, Drwal Radosław Ł., (1995), *Kwestionariusz Osobowości Eysencka. Polska adaptacja EPQ-R*, PTPPTP, Warszawa.

Buchner-Jeziorska Anna, (1986), *Czynniki wyznaczające zachowanie jednostki w sytuacji pracy*, [w:] Jolanta Kulpińska, Stefania Dzięcielewska-Machnikowska (red.), *Socjologia pracy i przemysłu*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Burrell Gibson, Morgan Gareth, (1979), *Sociological paradigms and organisational analysis*, Heinemann, London.

Byrne Dawid, (1966), *An Introduction to Personality. A Research Aproach*, Printice-Hall Inc, New Jersey.

„Cash", (1995), nr 39.

„Cash", (1995), nr 43.

Cattell Raymond B., (1957), *Personality and Motivation Structure and Measurement*, World Books Comp, New York.
Chałasiński Józef, (1938), *Młode pokolenie chłopów*, t. 3, Warszawa.
Chomczyński Piotr, (2006), *Wybrane problemy etyczne w badaniach. Obserwacja uczestnicząca ukryta*, „Qualitative Sociology Review", t. II, nr 1, (http://www.qualitativesociologyreview.org /PL/archive_pl.php).
Chomczyński Piotr, (2008), *Mobbing w pracy z perspektywy interakcjonistycznej. Proces stawania się ofiarą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
Choynowski Mieczysław, (1972), *Skrócony podręcznik do testu „Inwentarz osobowości" H. J. Eysencka*, Ministerstwo Oświaty i Wychowania, Warszawa.
Conn Charles Paul, (1996), *Marzenie o wolności*, Better Future – Przedsiębiorstwo Wydawnicze, Warszawa.
Czarniawska Barbara, (1980), *Motywacyjne problemy zarządzania. Psychologiczne problemy kierowania działalnością gospodarczą*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
Denzin Norman K., (1978), *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, New York, McGraw-Hill.
Denzin Norman K., (1990), *Reinterpretacja metody biograficznej w socjologii: znaczenie a metoda w analizie biograficznej*, [w:] J. Włodarek i M. Ziółkowski (red.), *Metoda biograficzna w socjologii*, PWN, Warszawa.
DeVos Richard M., Conn Charles Paul, (1994), *Uwierz*, Emka Sp. z o. o., Warszawa.
DeVos Richard M., (1993), *Przyjazny kapitalizm*, Wydawnictwo Medium, Warszawa.
Dewandre Paul, Mahieu Corinne, (1996), *Przyszłość marketingu wielopoziomowego w Europie*, Horizon International, Szczecin.
Dietl Józef, (1985), *Marketing*, PWE, Warszawa.
Direct Marketing Association, (1982), *Fact Book on Direct Response Marketing*, Direct Marketing Association Inc, New York.
Doktór Kazimierz, (1961), *O stosowalności obserwacji uczestniczącej jako metody badań socjologicznych*, „Studia Socjologiczne", nr 2.
Doktór Kazimierz, (1964), *Przedsiębiorstwo przemysłowe*, Książka i Wiedza, Warszawa.
Durkheim Emile, (1968), *Zasady metodologii socjologicznej*, PWN, Warszawa.
Etzioni Amitai, (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, Glencoe.
Etzioni Amitai, *Władza, uczestnictwo i uległość w organizacjach*, [w:] Andrzej Marcinkowski, Jerzy, B. Sobczak, (1985), *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
Eysenck Hans Jurgen, (1970), *The Structure of Human Personality*, Methuen, London.
Eysenck Hans Jurgen, (1992), *The Definition and Measurement of Psychoticism*, „Personality and Individual Differences", Vol. 13.
Eysenck Hans Jurgen, (1994), *Wymiary osobowości*, [w:] Andrzej Januszewski, Piotr Oleś, Tadeusz Witkowski (red.), *Wykłady z psychologii w KUL*, t. 7, RW KUL, Lublin.
Eysenck Sybil B. G., Eysenck Hans Jurgen, (1978*), Psychopathy, Personality and Genetics*, chap:12, [w:] Robert D. Hare, Daisy Schalling (ed.), *Psychopathic Behavior: Approach to Research*, Chichester, J. Wiley, London.
Farrington Alice, Robinson W. Petter, (1999), *Homelessness and strategies of identity maintenance: a participant observation study*, „Journal of Community & Applied Social Psychology", May/Jun99, Vol. 9, Issue 3.
Festinger Leon, (1957), *A Theory of Cognitive Dissinance*, Stanford University Press, Stanford.
Fischer Claude S., (1977), *Network and Places. Social relations in the urban setting*, The Free Press, New York.
Frankfort-Nachmias Chava, Nachmias David, (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.

Free V., (1992), *Magic marketing. Is network selling about to revolutionize the way we live and work?*, „Success", Vol. 21.
Freud Zygmunt, (1957), *Wstęp do psychoanalizy*, PWN, Warszawa.
Freund Joe E., (1968), *Podstawy nowoczesnej statystyki*, PWE, Warszawa.
Gableta Małgorzata, (1998), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, WAE im. Oskara Langa, Wrocław.
Gage Randy, (1993), *Networking. What... why... how*, „Money Maker's Monthly", maj.
Gagliardi Pasquale, (1990), *Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life*, [w:] Pasquale Gagliardi (red.), *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, Walter de Gruyter, Berlin.
Gick Alan, Tarczyńska Małgorzata, (1999), *Motywowanie pracowników. Systemy, Techniki, Praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
Gliszczyńska Xymena, (1981), *Motywacja do pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa.
Gliszczyńska Xymena, (1991), *Poznawcze modele motywacji pracowników*, [w:] Xymena Gliszczyńska (red.), *Psychologiczny model efektywności pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Góralski Andrzej, (1971), *Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii*, PWN, Warszawa.
Griffin Ricky W., (1996, 1999), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Gruszczyński Leszek A., (2001), *Kwestionariusze w socjologii. Budowa narzędzi do badań surveyowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
Guilford Joy P., (1964), *Podstawowe metody statystyczne w psychologii i pedagogice*, PWN, Warszawa.
Hammersley Martyn, Atkinson Paul, (2000), *Metody badań terenowych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
Hampden-Turner Charles, Trompenaars Alfons, (1998), *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
Hatch Mary Jo, (1995), *Organization Theory*, Oxford Press, London.
Hatch Mary Jo, (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Herskowitz Matt, (1948), *Man and His Works: The Science of Cultural Antropology*, Alfred A. Knopf, New York.
Hill Sam, Riekin Glenn, (2000), *Marketing radykalny*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
Hoffstede Geert, (1980), *Cultural Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage, Beverly Hills.
Hoffstede Geert, (1980a), *Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?*, „Organizational Dynamics", Vol. 10 (Summer).
Hofstede Geert, (1997), *Cultures and Organizations. Software of Mind*, McGraw-Hill, New York.
Hofstede Geert, (2000), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
Hofstede Geert, Hofstede Gert-Jan, (2004), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill U.S.A., New York.
Hofstede Geert, Hofstede Gert-Jan, (2007), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
Homans George Caspar, (1950), *The Human Group*, Harcourt, Brace and Company, New York.
Horney Karen, (1981), *Neurotyczna osobowość naszych czasów*, PWN, Warszawa.
James Williams, (1890), *The Principles of Psychology*, Vol. 1, Dover Publications, New York.
Januszek Henryk, Sikora Jan, (1998), *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
Jaques Edwin, (1952), *The changing culture of a factory*, Dryden Press, New York.
Jarmuż Sławomir, (1998), *Osobowość – jak ją Hans Eysenck opisał*, „Charaktery", nr 12.

Jarzębińska Joanna, Szczebiot Marek, (2002), *W sieci dystrybucji*, www.opoka.org.pl, kwiecień 2002.

Jasiński Zdzisław, (1998), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa.

Key Note Report, (1987), *Direct Marketing*, Key Note Publications Ltd, London.

Kluckhohn Clyde, (1951), *Values and Value – Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification*, [w:] Talcott Parsons, Edward A. Shils (ed.), *Toward a General Theory of Action*, MA: Harvard University Press, Cambridge.

Kluckhohn Clyde, (1962), *Values and Value – Orientations in the Theory of Action*, [w:] Talcott Parsons, Edward A., Shils (ed.), *Toward a General Theory of Action*, Harper-Row, New York.

Kluckhohn Clyde, (1962), *Culture and Behavior*, Free Press of Glencoe.

Kłoskowska Antonina, (1983), *Kultura masowa*, PWN, Warszawa.

Konecki Krzysztof, (1988), *Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej*, „Studia socjologiczne", nr 1(108).

Konecki Krzysztof, (1990), *Trajektoria nowego w organizacji przemysłowej*, [w:] Jan Włodarek, Marek Ziółkowski (red.), *Metoda biograficzna w socjologii*, PWN, Warszawa, Poznań.

Konecki Krzysztof, (1992), *W japońskiej fabryce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Konecki Krzysztof, (1994), *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych. Studium socjologiczne*, Wyd. UŁ, Łódź.

Konecki Krzysztof, (1998), *Łowcy głów. Headhunting*, Wyd. Normalizacyjne Alfa-Wero Sp. z o.o., Warszawa.

Konecki Krzysztof, (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.

Kopaliński Władysław, (1990), *Słownik symboli*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Krupińska Grażyna, Stobińska Katarzyna, (1997), *Konfucjański dynamizm, czyli zarządzanie kulturą w korporacji ponadnarodowej*, „Personel", nr 3.

Kopmeyer Marion Rudy, (1994), *Praktyczne metody osiągania sukcesów*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa.

Kostera Monika, (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

Kostera Monika, Kownacki Stanisław, (1998), *Zachowania organizacyjne: Motywacja, Przywództwo, Kultura organizacyjna*, [w:] Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

Kozielecki Józef, (1980), *Koncepcje psychologiczne człowieka*, PIW, Warszawa.

Koźmiński Andrzej K., Piotrowski Włodzimierz, (1995), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kroeber Alfred, Kluckhohn Clyde, (1952), *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, Cambridge Mass, „Papers of the Peabody Museum", Vol. 1.

Król Henryk, Ludwiczyński Antoni, (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.

Lachowska Dorota, (1979), *Potoczna i naukowa interpretacja ludzkiego działania*, „Studia filozoficzne", nr 6.

Leksykon – Marketing, (1997), Wydawnictwo Emka, Warszawa.

Lindesmith Alfred, Strauss Anselm, (1968), *Social psychology*, New York.

Linton Ralph, (1975), *Dyfuzja*, [w:] Jerzy Szacki, Aleksandra Jasińska-Kania, Włodzimierz Derczyński (red.), *Elementy teorii socjologicznych*, PWN, Warszawa.

Lurker Manfred, (1989), *Słownik obrazów i symboli religijnych*, Pallatium, Poznań.

Lutyńska Krystyna, Wejland Andrzej P. (red.), (1983), *Wywiad kwestionariuszowy. Analizy teoretyczne i badania empiryczne*, Ossolineum, Wrocław.

Lutyńska Krystyna, (1984), *Wywiad kwestionariuszowy. Przygotowanie i sprawdzanie narzędzia badawczego*, Ossolineum, Wrocław.

Lutyński Jan, (1968), *Ankieta i jej rodzaje na tle podziału technik otrzymywania materiałów*, [w:] Zygmunt Gostkowski, Jan Lutyński (red.), *Analizy i próby technik badawczych w socjologii*, t. 2, Ossolineum, Wrocław.

Lutyński Jan, (1983), *Pytanie jako podstawa wzajemnego komunikowania w wywiadzie kwestionariuszowym*, [w:] Krystyna Lutyńska, Andrzej P. Wejland (red.), *Wywiad kwestionariuszowy. Analizy teoretyczne i badania empiryczne*, Ossolineum, Wrocław.

Lutyński Jan, (1983), *Pytanie kwestionariuszowe i jego różne koncepcje*, [w:] Krystyna Lutyńska, Andrzej P. Wejland (red.), *Wywiad kwestionariuszowy. Analizy teoretyczne i badania empiryczne*, Ossolineum, Wrocław.

Lutyński Jan, (1994), *Metody Badań Społecznych wybrane zagadnienia*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.

Mac Jerzy Sławomir, (1998), *Tajemnice Amway*, W. A. B., Warszawa.

Malinowski Bronisław Kacper, (1980–2004), *Dzieła*, t. 1–13, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Mały słownik języka polskiego, (1969), PWN, Warszawa.

Maslow Abraham H., (1986), *W stronę psychologii istnienia*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa.

Masłyk-Musiał Ewa, (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Matejko Aleksander, (1993), *Kilka refleksji na temat zarządzania strategicznego*, „Organizacja i Kierowanie", nr 2.

Mayo Elton, (1933), *The Human Problems of an Industrialized Civilization*, Macmillan, New York.

Mączyński Jerzy, (1996), *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

McKenna Richard, (1991), *Marketing is Everything*, „Harvard Business Review", Vol. 1–2.

Mead Margaret, (1978, 2000), *Kultura i tożsamość. Studium dystansu międzypokoleniowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Merton Robert, (1957), *Social Theory and Social Structure*, Glencoe.

Mika Stanisław, (1984), *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa.

Mitchell J. Clyde, (1969), *The Concept and Use of Social Networks*, [w:] Mitchell J. Clyde (ed.), *Social Networks in urban situations*, University of Manchester Press, Manchester.

Moore Lucy, Savage Jan, (2002), *Participant Observation, Informed Consent and Ethical Approval*, „Nurse Researcher", Vol. 9, Issue 4.

Moreno Jacob, (1953), *Nervous and Mental Disease Publication*, Beacon House, New York.

Morgan Gareth, (1997), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.

Morgan Gareth, (2001), *Wyobraźnia organizacyjna*, PWN, Warszawa.

Murdock George Peter, (1940), *The Cross-cultural Survey*, „American Sociological Review" Vol. 5.

Ortner Sherry B., (1973), *On Key Symbols*, „American Anthropologist", Vol. 75.

Ossowski Stanisław, (1967), *Z zagadnień psychologii społecznej, Dzieła tom III*, PWN, Warszawa.

Otto Jacek, (1994), *Marketing bezpośredni, czyli jak zaprzyjaźnić się z klientem*, Business Press Ltd., Warszawa.

Otto Jacek, (1999), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Zeszyty Naukowe nr 830, Łódź.

Park Robert, (1926), *Behind Our Masks*, „Suvey Graphic", Vol. 56.

Park Robert, (1955), *Society*, Free Press, New York.

Parsons Talcott, (1951), *Toward a General Theory of Action*, Harper and Row, New York.

Parsons Talcott, (1951a), *The Social System*, Free Press, New York.

Parsons Talcott, (1958), *Psychology and Sociology*, [w:] John Gillin (red.), *For a Science of Social Man*, New York.

Parsons Talcott, (1960), *Structure and process in modern societies*, Seria Sociologia 11, New York.

Parsons Talcott, (1969), *Struktura społeczna a osobowość*, PWE, Warszawa.
Parsons Talcott, (1972), *Szkice z teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa.
Parsons Talcott, Shils Edward, Naegele Kasper D., Pitts Jesse R., (1961), *Theories of Society*, Free Press, New York
Parsons Talcott, Smelser Neil Joseph, (1956), *Economy and Society*, Free Press, New York.
Pawłowska Beata Joanna, (2002), *Wartości i normy jako elementy kultury organizacyjnej na przykładzie firmy Amway Corporation*, [w:] „Przegląd socjologiczny", t. LI/2, Łódzkie towarzystwo naukowe, Łódź.
Pawłowska Beata Joanna, (2004), *Symboliczno-rytualny sposób motywowania na przykładzie firmy marketingu sieciowego*, [w:] S. Borkowska (red.), *Motywować skutecznie*, IPiSS, Warszawa.
Pawłowska Beata Joanna, (2007), *Kultura organizacji a proces instytucjonalizacji sposobu motywowania pracowników*, [w:] Krzysztof Tomasz Konecki, Piotr Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
Penc Józef, (2000), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
Peters Thomas, Waterman Robert, (1982), *In Search of Excellence. Lessons from American's Best-Run Companies*, Harper and Row, New York.
Piotrowski Kazimierz, Świątkowski Marek, (2000), *Kierowanie zespołami ludzi*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa.
Pocztowski Aleksander, (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
Poe Richard, (1998), *Rewolucja trzeciej fali. Nowa era w marketingu sieciowym*, Horizon International, Szczecin.
Posacki Aleksander, *Sekty, nowe ruchy religijne, psychokulty. Geneza, definicja, typologia*, www.opoka.org.pl, kwiecień 2002.
Pospieszyl Kazimierz, (1985), *Psychopatia*, PWN, Warszawa.
Pratt Michael G., (2000a), *Bulding an Ideological Fortress. The Role of Spirituality Encapsulation and Sensemaking*, „Studies in Cultures, Organizations and Societies", Vol. 6.
Pratt Michael G., (2000), *The Good, the Bad and the Ambivalent. Managing Identification among Amway Distributors*, „Administrative Science Quarterly", Vol. 45.
Profiles of Success, (1995), InterNET Services Corporation, USA.
Prus Robert, Grills Scott, (2003), *The Deviant Mystique: Involvements, Realities and Regulation*, Preager, Westport, The United States of America.
Przybyłowska, Ilona, (1978), *Wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji i możliwości jego zastosowania w badaniach socjologicznych*, „Przegląd Socjologiczny", t. XXX.
Przybyłowska Ilona, (1983), *Rodzaje wywiadów kwestionariuszowych*, [w:] Krystyna Lutyńska, Andrzej P. Wejland (red.), *Wywiad kwestionariuszowy. Analizy teoretyczne i badania empiryczne*, Ossolineum, Wrocław.
Raport „Sektor sprzedaży bezpośredniej w Polsce" przygotowany na zlecenie Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej przez CASE-Doradcy Sp. z o. o, listopad 2008 rok.
Raport „Postawy Polaków wobec sprzedaży bezpośredniej" przygotowany na zlecenie Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej przez Gik Polonia, luty 2008 rok.
Reykowski Janusz, (1977), *Z zagadnień psychologii motywacji*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
Reykowski Janusz, (1992), *Emocje, motywacja, osobowość*, PWN, Warszawa.
Robinson John W, (1997), *Imperium wolności. Historia Amway Corporation*, Studio Emka, Warszawa.
Rogoll Rudiger, (1995), *Aby być sobą*, PWN, Warszawa.

Rutkowski Janusz, (1999), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa a marketing*, [w:] *Tożsamość niedoceniona wartość przedsiębiorstwa*, materiały z Ogólnopolskiej Konferencji w Międzyzdrojach, Centrum Rozwoju Biznesu, Szczecin.
Rybicki Paweł, (1979), *Struktura społecznego świata*, PWN, Warszawa.
Sajkiewicz Alina, (1999), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja. Kierowanie. Ekonomika*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
Sanocki Włodzisław, (1981), *Kwestionariusze osobowości w psychologii*, PWN, Warszawa.
Schein Edgar, (1984), *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, „Sloan Management Review", Winter.
Schein Edgar, (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco–London.
Schwartz Morris, Schwartz Charlotte, (1955), *Problems in Participant Observation*, „American Journal of Sociology", Vol. 4.
Scott John, (1991), *Social Network Analysis*, Sage Publications, London Thousand Oaks, New Dehli.
Siehl Caren, Martin Joanne, (1984), *The Role of Symbolic Management: How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture?*, [w:] J. D. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim, R. Steward (red.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, Pergamon, New York.
Siek Stanisław, (1986), *Struktura osobowości*, PWN, Warszawa.
Sikorski Czesław, (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
Silverman David, (2008), *Prowadzenie badań jakościowych*, PWN, Warszawa.
Skorupka Stanisław, Auderska Halina, Łempicka Zofia (red.), (1969), *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa.
Smircich Linda, (1983), *Concept of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly", Vol. 3.
Spranger Eduard, (1928), *Types of Men. The Psychology and Ethics of Personality*, G. E. Stechert Company, New York.
Starosta Paweł, (1995), *Poza metropolią*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
Stewart Grant, (1996), *Skuteczne zarządzanie sprzedażą*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
Stoneall Linda, (1983), *Country Life, City Life: Fives Theorie of Community*, Preager, New York.
Stoner James A., Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R. Jr., (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
Stoner James A.F., Wankel Charles, (1992), *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Strategor, (1997), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
Szacki Jerzy, (1981), *Historia myśli socjologicznej*, PWN, Warszawa.
Szajna Józef, (1994), *Network marketing – Sposób na życie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa.
Szczepański Jan, (1971), *Odmiany czasu teraźniejszego*, Książka i Wiedza, Warszawa.
Szczepański Jan, (1972), *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa.
Szczepański Jan, (1993), *Polskie losy*, Polska Oficyna Wydawnicza „BGW", Warszawa.
Szczygieł Mariusz, (1996), *Zabierz nas do diamentu*, „Gazeta Wyborcza Magazyn", nr 5.
Sztompka Piotr, (1989), *Pojęcie struktury społecznej: Próba uogólnienia*, „Studia socjologiczne", nr 3(114).
Sztumski Jan (red.), (1993), *Sekty. Studium socjologiczno-historyczne*, Wyd. Szumacher, Kielce.
Tittenbrun Jacek, (1983), *Interakcjonizm we współczesnej socjologii amerykańskiej*, Uniwersytet im. A. Mickiewicza, Poznań.
Toeplitz Zuzanna, (1982), *Krytyczna analiza Kwestionariusza Osobowości H. J. Eysencka (EPQ) pod kątem próby adaptacji tego testu do warunków polskich*, [w:] Jan Strelau (red.), *Regulacyjne funkcje temperamentu*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN Wrocław.
Tofler Alvin, (1981), *La Troisieme Vague*, Denoel, Paris.

Tokarski Jan, (1972), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa.
Trice Harrison, Beyer Janice, (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ.
Turner Barry A. (red.), (1990), *Organizational Symbolism*, Walter de Gruyter, Berlin – New York.
Turner Jonathan H., (1985), *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa.
Turner Ralph H., (1978), *The Role and the Person*, „American Journal of Sociology", Vol. 84.
Tylor Edward Burnett, (1958), *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom*, Mass. Smith, Gloucester.
Ustawa z 2 marca 1999 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny, DzU 2000, nr 22, poz. 271 ze zm.
Van Andel Jay, (1998), *Przedsiębiorcze życie. Autobiografia*, Wydawnictwo Medium, Warszawa.
White Leslie A., (1949), *The Science of Culture*, Free Press, New York.
Williams Allan, Dobson Paul, Walters Mike, (1989), *Changing Culture. New Organizational Approaches*, Institut of Personel Management, London.
Yager Dexter R. Sr., Yager Doyle, (1995), *Podręcznik Biznesu, Jak zbudować twoją firmę Amway i odnieść sukces*, InterNET Services Corporation of Poland Sp. z o.o., Warszawa.
Yager Dexter R. Sr., (1993), *The Business Handbook. A Guide from Experience*, Sage, Beverly Hills.
Zbiegień-Maciąg Lidia, (1996), *Marketing personalny*, Business Press, Warszawa.
Zbiegień-Maciąg Lidia, (1999), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa.
Zbiegień-Maciąg Lidia, Wiernek Bogusław Pawnik Wojciech, Długosz-Truszkowska Elżbieta, (1999), *Zarządzanie personelem w firmie*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.
Znaniecki Florian, (1934), *Ludzie teraźniejsi a cywilizacja przyszłości*, Lwów–Warszawa.
Znaniecki Florian, (2001), *Ludzie teraźniejsi a cywilizacja przyszłości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

SPIS RYSUNKÓW

W.1. Instytucjonalizacja jako proces …….. 13
2.1. Typy marketingu zdeterminowane różnicowaniem się rynku ……... 73
2.2 Przychody netto ze sprzedaży bezpośredniej w Polsce w latach 1994–2007 …… 84
2.3. Ocena systemu sprzedaży bezpośredniej ……... 85
2.4. Motywy dokonywania zakupu u przedstawicieli/konsultantów firm zajmujących się sprzedażą bezpośrednią …… 89
2.5. Liczba sprzedawców bezpośrednich w Polsce w 2007 r.……... 91
3.1. Struktura firmy Alticor …….. 95
3.2. Struktura organizacyjna Amway Polska Spółka z o.o.……... 97
3.3. Liczba osób pracujących w sprzedaży bezpośredniej w latach 1994–2000……... 108
3.4. Poziom wykształcenia …… 110
3.5. Struktura zawodowa respodentów ……. 111
3.6. Samoocena ……. 112
3.7. Pozycja zajmowana w hierarchii Amway …….. 113
4.1. Model motywacji ……... 126
4.2. Proces modyfikacji zachowań ……... 132
4.3. Motywowanie …… 135
4.4. Motywy podjęcia współpracy z Amway ……... 143
5.1. Struktura grupy kontrolnej w podziale na płeć i wykształcenie …… 151
5.2. Struktura grupy badanych niezależnych przedsiębiorców w podziale na płeć i wykształcenie ……... 151
5.3. Uśrednione wyniki surowe i stenowe dla poszczególnych skal testu EPQ-R – niezależni przedsiębiorcy …… 153
5.4. Różnice w poziomie neurotyzmu w badanej grupie niezależnych przedsiębiorców w podziale na płeć i wiek ……... 154
5.5. Różnice w poziomie ekstrawersji w badanej grupie niezależnych przedsiębiorców w podziale na płeć i wiek ……... 155
5.6. Różnice w poziomie psychotyzmu w badanej grupie niezależnych przedsiębiorców w podziale na płeć i wiek ……... 156

5.7. Różnice w poziomie kłamstwa w badanej grupie niezależnych przedsiębiorców w podziale na płeć i wiek ……... 157
5.8. Profil osobowości członka Amway ……... 161
5.9. Profil osobowościowy osób stanowiących grupę kontrolną …….. 163
6.1. Procentowy rozkład odpowiedzi udzielonych na pytanie: „Jak nazywa się zbiór zasad dystrybutora Amway” …….. 172
6.2. Opowieści związane z powstaniem firmy …….. 194
6.3. Częstotliwość kontaktów ……... 200

SPIS TABEL

2.1. Zasadnicze różnice pomiędzy sprzedażą a marketingiem ……. 72
2.2. Opinie dotyczące sprzedaży bezpośredniej ……... 86
2.3. Zależność między korzystaniem z systemu sprzedaży bezpośredniej a oceną korzyści jakie ma dla konsumenta ta forma sprzedaży …….. 86
2.4. Zakup towarów oferowanych w systemie sprzedaży bezpośredniej – lata 2000–2001 ……... 87
2.5. Zakup towarów oferowanych w systemie sprzedaży bezpośredniej – rok 2008 …... 88
2.6. Jakość towarów oferowanych poprzez sprzedaż bezpośrednią ……. 88
2.7. Wpłaty firm sprzedaży bezpośredniej do budżetu państwa ……... 90
3.1. Struktura zatrudnienia w Amway Polska ……... 102
4.1. System motywowania Amway …….. 138
4.2. Narzędzia motywowania niezależnych przedsiębiorców zachęcające do dalszej współpracy z Amway ……. 144
4.3. Motywatory skłaniające do dalszego uczestnictwa w Amway …….. 145
5.1. Wyniki surowe i stenowe uzyskane w grupie niezależnych przedsiębiorców – test EPQ-R …… 152
5.2. Uśrednione wyniki stenowe uzyskane w grupie kontrolnej – test EPQ-R …… 158
5.3. Uśrednione wyniki stenowe uzyskane w grupie niezależnych przedsiębiorców Amway – test EPQ-R ……. 158
5.4. Uśrednione wyniki stenowe uzyskane przez badaną populację niezależnych przedsiębiorców Amway – test Cattella ……. 161
5.5. Uśrednione wyniki stenowe uzyskane przez badaną populację stanowiącą grupę kontrolną – test Cattella ……. 163
5.6. Rozkład procentowy udzielanych odpowiedzi w podziale na skale testu EPQ-R oraz płeć respondentów ……. 166
6.1. Wartości uznawane przez niezależnych przedsiębiorców Amway ……... 168
6.2. Wartości uznawane w firmie ……. 169
6.3. System odznak związanych z premią na poziomie 3–18% ……... 175
6.4. Procentowe poziomy premii za osiągnięcia ……... 176
6.5. Odznaki oraz kryteria ich otrzymania …… 176

ZAŁĄCZNIK

Kodeks Etyczny Amway

(Robinson J. W., 1997: dodatek):

1) Moją podstawową zasadą jako Niezależnego Przedsiębiorcy Amway będzie uczciwe traktowanie ludzi, z którymi będę miał do czynienia, takie ich traktowanie, z jakim sam chciałbym się spotkać.
2) W mojej działalności będę zachowywał i kierował się zasadami postępowania sformułowanymi przez Amway w *Kodeksie Etycznym*, *Zasadach Postępowania* i innych publikacjach.
3) Będę uczciwie i zgodnie z prawdą przedstawiać mym klientom i potencjalnym Dystrybutorom Produkty i Usługi Amway oraz oferowaną przez Firmę szansę biznesu; będę też wypowiadał tylko takie stwierdzenia, które usankcjonowane są przez oficjalne publikacje Amway.
4) Wszelkie reklamacje rozpatrywać będę uprzejmie i bezzwłocznie, zgodnie z zasadami sformułowanymi w publikacjach Amway odnośnie wymiany i zwrotu kosztów zakupu wadliwych towarów.
5) Jestem świadom, że moja działalność w charakterze Niezależnego Przedsiębiorcy Amway ma daleko idące skutki, w związku z tym będę postępował uczciwie, szczerze i odpowiedzialnie.
6) Akceptuję i zobowiązuję się przestrzegać wszystkich obowiązków Niezależnego Przedsiębiorcy (oraz Sponsora i Srebrnego Niezależnego Przedsiębiorcy, jeżeli osiągnę te szczeble) opisanych w oficjalnych publikacjach Amway.
7) Prezentując Mechanizm Sprzedaży i Marketingu Amway, sprzedając towary Firmy oraz w całej mej działalności w charakterze Niezależnego Przedsiębiorcy Amway używać będę jedynie publikacji oficjalnie autoryzowanych przez Firmę.