

GRZEGORZ RADŁOWSKI

MĄDROŚĆ MENTORINGU



INTELIGENCJA COACHINGU

Sprzedaż i skuteczność menedżerska
w stylu mentoringowym i coachingowym

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek

Projekt okładki: Jan Paluch

Rysunki rozdziałów, przystanków oraz rysunki w modelach i schematach: Andrzej Chalecki

Rysunki ekspertów wykonał Andrzej Chalecki:

rysunek Jacka Rozenka na podstawie zdjęcia z archiwum prywatnego Jacka Rozenka, rysunek Grzegorza Turniaka na podstawie zdjęcia z archiwum prywatnego Grzegorza Turniaka, rysunek Danuty Dunajskiej na podstawie zdjęcia z archiwum prywatnego Danuty Dunajskiej, rysunek Pawła Fortuny na podstawie zdjęcia autorstwa Łukasza Bożyckiego, rysunek Jonathana Passmore'a na podstawie zdjęcia z archiwum prywatnego Jonathana Passmore'a, rysunek Jakuba B. Bączka na podstawie zdjęcia autorstwa Piotra Furmana, rysunek Davida Clutterbucka na podstawie zdjęcia z archiwum prywatnego Davida Clutterbucka, rysunek Rafała Schmidta na podstawie zdjęcia autorstwa Atelier de MoMo

Zdjęcia recenzentów:

Jacek Santorski © Magda Starowiejska

Marek Skała © Anna Łowińska

Joanna Heidtman © Rafał Groncki

Dariusz Milczarek © Dorota Markiewicz

Lidia Czarkowska © Tomasz Stojek

Zdjęcia autora: © Jeremi Astaszow astashowstudio.pl (Biogram) oraz © Tatiana Pałucka, Katarzyna Gruk, twojasesja.com (Okładka)

Przypowieści: Radwells

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/madmen>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-5376-3

Copyright © dr Grzegorz Radłowski 2019

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Zabójcza lista podziękowań liderom, mentorom i coachom...	21
Paliwo: lider, mentor, coach, czyli synonimy i pierwsze metry	23
<i>Kim jest lider, czyli 62 synonimy do znaczenia tej roli</i>	24
<i>Kim jest mentor, czyli 50 synonimów do znaczenia tej roli</i>	25
<i>Kim jest coach, czyli 11 synonimów do znaczenia tej roli</i>	26
Mądrość ¹ / ₂ . Znaki na drodze mądrości mentoringu i inteligencji coachingu w sprzedaży	27
Na początek kilka obrazów ludzi z 27. Biegu Powstania Warszawskiego	28
Google Maps, szkolenia za karę, złota rybka i konsekwencje dla nas	29
Edukacja w sprzedaży zamiast rozwoju, siła woli i kompetencje	31
Wiedza — trudna do upilnowania, a niezbędna w sprzedaży	32
Miażdż profesji sprzedaży z technologią, czyli sprzedawca pracownikiem wiedzy	34
Osobiste doświadczenia, czyli paradoksalnie o pracy w sprzedaży	37
Kilka słów o etyce	39
Korzystanie w środowisku sprzedaży z nauki, „popnauki” i „nienauki” — choć to wszystko to jakaś wiedza	40
Przebudzenie w zarządzaniu ludźmi, czyli styl kierowania	46
<i>Antyprzykłady: przypadki zaobserwowane, czyli liderzy coachujący się życiowo</i>	48
<i>Dobry przykład, czyli mentoring organizacyjny z nadzieją i przemianą</i>	50
Uwaga, ślisko ³ / ₄ . Zespoły sprzedaży — rety, co się dzieje?	55
Strategicznie, operacyjnie i zarządco o wyzwaniach	56
Konstrukcja książki, czyli ślisko na ³ / ₄	61
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha	66
<i>Mentor z początku</i>	66
<i>Coach z początku</i>	67
Przypowieść: „Możliwości — słuchaniem można zobaczyć”	67
Przystanek 1. Temperatura zespołów sprzedaży	73
Złożone zaangażowanie	74
<i>Energia napędza do działania</i>	76
<i>Działanie napędza wiedzę i umiejętności</i>	77

<i>Wiedza i umiejętności napędzają postawę</i>	78
<i>Wybitna postawa daje jakość</i>	78
<i>Jakość to luksus i osiągnięcia w sprzedaży</i>	80
Planowanie czy działanie? Oto jest pytanie!	82
<i>Ćwiczenie: „Nieplanowane planowanie, planowane nieplanowanie”</i>	83
<i>Doświadczenia z sali szkoleniowej w pracy ze sprzedawcami oraz menedżerami sprzedaży i operacji</i>	84
Wywoływanie temperatury sprzedaży	88
<i>Ćwiczenie: „Temperatura mojego przywództwa, liderstwa”</i>	88
Sposoby prowadzenia rozmowy, czyli przyczyny, skutki, emocje i wulkan Teide	90
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 1.	96
<i>Mentor z przystanku 1.</i>	96
<i>Coach z przystanku 1.</i>	97
Rozmowa ekspertów: Jacek Rozenek — trener biznesu, mentor, coach biznesu, aktor	98
Przypowieść dla mentora i coacha: „Oddychanie”	112
Przystanek 2. Narracja w mentoringu i coachingu — wymiany doświadczeń	
z dobrym wpływem	113
Narrator nie tylko w filmach	114
<i>Narracja w życiu</i>	114
<i>Narracja w coachingu</i>	115
Narracja w sprzedaży, czyli menedżerka Lilka, trener-prezes i Łukasz wyglądac	119
Perswazja narracyjna i retoryczna — wykorzystanie w sprzedaży	122
Znów powrót do sensu	124
Perswazja narracyjna, czyli mentor lub coach w końcu ekspertem w sprzedaży	128
Za co cenią ludzi w środowisku sprzedaży?	132
Adidasy, czyli gdzie jeszcze jest obecna perswazja narracyjna, tyle że w marketingu	136
<i>Narracja generalna</i>	137
<i>Narracja rozwojowa</i>	139
<i>Narracja edukacyjna</i>	140
<i>Narracja osiągnięć</i>	142
Przykład z zarządzania zmianą (w zakresie nauki dobrych praktyk) dla refleksji mentora i coacha	143
<i>Ćwiczenie: „Złap na tym, co robi dobrze”</i>	144
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 2.	146
<i>Mentor z przystanku 2.</i>	146
<i>Coach z przystanku 2.</i>	147
Rozmowa ekspertów: Grzegorz Turniak — prezes Akademii Rekomendacji, przedsiębiorca	149
Przypowieść dla mentora i coacha: „Pobudzanie”	160

Przystanek 3. Przebudzenie w sprzedaży — otwarcie tunelu wyobrażonego	161
Przebudzenie zasobów i wyobraźnia	162
Przebudzenie do roli menedżera	164
Obiektywnie i subiektywnie osiągać więcej — kompetencje vs wyniki	169
<i>Ćwiczenie: „Mentor profesji, uczeń profesji”</i>	172
Przebudzenie w rozwoju, czyli co tak naprawdę osiągamy w sprzedaży	172
Doświadczenie z doradztwa i z sali szkoleniowej w branży farmaceutycznej	174
Przypadki zaobserwowane, czyli brak rozwiązań agencji wyjazdów nagrodowych	176
Obudzić w sobie lepszy nastrój czy jednak uczyć się profesji?	177
<i>Cel rozwojowy, edukacyjny, subiektywny — przypadek z life coachingu</i>	179
<i>Cel rozwojowy, edukacyjny, subiektywny — przypadek „poprawy nastroju” lub realnej pomocy psychologicznej</i>	180
<i>Cel sprecyzowany, obiektywny — doradztwo bliższe ekonomii i psychologii biznesu</i>	181
Wsparcie, wyniki i rozwój	182
Różnice w sprzedaży, czyli masz swoją niezdobytą górę	185
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 3.	187
<i>Mentor z przystanku 3.</i>	187
<i>Coach z przystanku 3.</i>	188
Rozmowa ekspertów: Danuta Dunajska — prezes zarządu ODİTK Consulting w grupie ODİTK w Gdańsku	190
Przypowieść dla mentora i coacha: „Rozwijanie”	202
Przystanek 4. Mapy mentoringowe i coachingowe, czyli stosunek do doświadczeń decyduje	205
Jakość doświadczeń i liczba wniosków, czyli zbuduj mapę	206
Jakościowa aktywność zawodowa	207
Talenty a fluktuacja wśród sprzedawców	209
<i>Ćwiczenie: „Analiza segmentowa”</i>	213
Opinia psychologa, czyli przymusić samego siebie do kolejnego kroku	214
Budować doświadczenia jak najwięksi piłkarze	216
Potrzeba przestrzeni do zarządzania zasobami	219
Zasoby z perspektywy coachee	221
Najlepsze i najgorsze cechy w sprzedaży okiem ekspertów	222
<i>Ćwiczenie: „Nauka doświadczeń”</i>	224
Układanie doświadczeń, czyli czy dołożyłeś wszelkich starań?	225
<i>Ćwiczenie: „Technika technik, czyli Goldsmithowskie koło zmian”</i>	229
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 4.	231
<i>Mentor z przystanku 4.</i>	231
<i>Coach z przystanku 4.</i>	232

Rozmowa ekspertów: Paweł Fortuna — psycholog biznesu, trener biznesu, wykładowca Akademii Leona Koźmińskiego i Instytutu Psychologii KUL	234
Przypowieść dla mentora i coacha: „Unoszenie”	239
Przystanek 5. Mentor, coach — założenia, efektywność, szlifowanie doskonałości	241
Przypadek firmy Nike, czyli siła mentoringu doświadczeń	242
Warunki i okoliczności do mentoringu i coachingu	245
Szerzej, czyli gdzie właściwie wjeżdżasz	246
Podróż z przeszłości do sprzedaży z sensem	250
<i>Ćwiczenie: „Doświadczenie wyjątkowego traktowania”</i>	251
Szlify menedżerskie w roli mentora i coacha	253
Studium przypadku z praktyki — branża ubezpieczeniowa	256
Studium przypadku z praktyki — branża przewozowa i logistyczna	258
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 5.	260
<i>Mentor z przystanku 5.</i>	260
<i>Coach z przystanku 5.</i>	261
Rozmowa ekspertów: Jonathan Passmore — profesor psychologii w Katedrze Przywództwa i Coachingu na Uniwersytecie Evora w Portugalii	262
Przypowieść dla mentora i coacha: „Odkrywanie — paryskie bordo”	264
Przystanek 6. Mentoring w sprzedaży, czyli zachowanie ma kolosalne znaczenie	267
Mentor — źródło postawy i metodyki	268
Różnice między autorytetem a ekspertem — dlaczego to ma znaczenie?	269
Z dziennika eksperta sprzedaży	273
Mentoring i coaching a bycie liderem, czyli kto odpowiada za to, gdzie przyłożyć dźwignię	277
Role jako część edukacji mentora	281
Role wypełnione skryptami zachowań	285
Mentor jako badacz, etnograf	286
Zachowania asertywne, czyli nieoczywiste podejście	288
Konformizm i jego rola w zachowaniach zbiorowych i indywidualnych	290
<i>Normatywne powody konformizmu</i>	291
<i>Marketing wykorzystujący konformizm</i>	293
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 6.	293
<i>Mentor z przystanku 6.</i>	293
<i>Coach z przystanku 6.</i>	294
Rozmowa ekspertów: Jakub B. Bączek — trener mentalny sportowców, mistrz świata w siatkówce z reprezentacją Polski w 2014 roku	296
Przypowieść dla mentora i coacha: „Nauczanie”	298

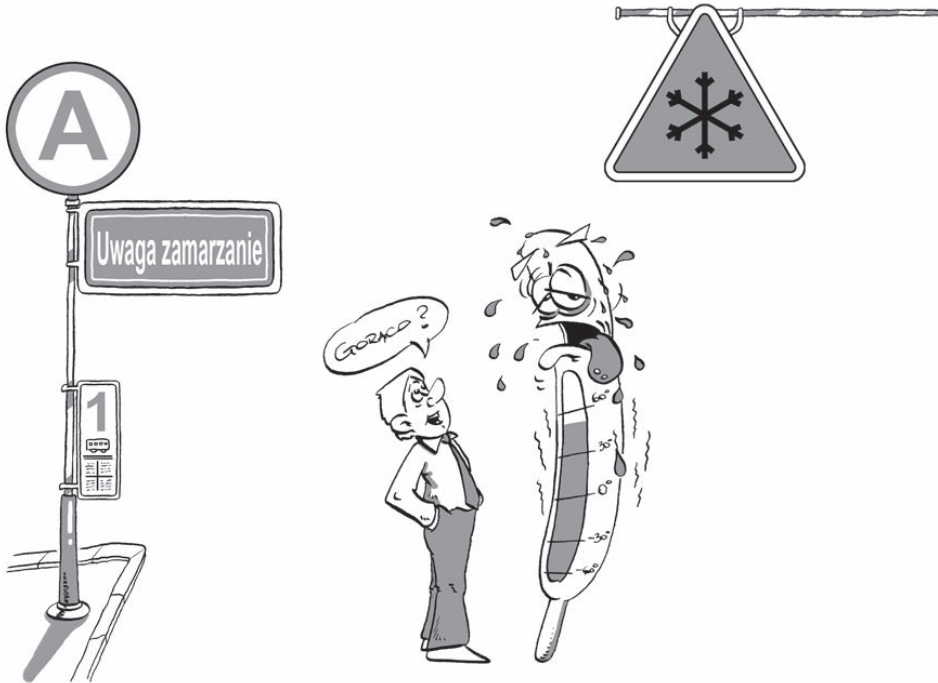
Przystanek 7. Elastyczność, nauka, adaptacja do nowej inności	299
Podatny grunt dla sprzedawcy, menedżera, trenera, dyrektora sprzedaży	302
<i>Grunt naturalnych predyspozycji</i>	304
<i>Ćwiczenie: „Naturalne predyspozycje w świecie sprzedaży”</i>	310
Sztuka, nauka i rzemiosło sprzedaży	312
Mentor i coach a mentee i coachee, czyli konieczność preferencji osobowościowych	315
<i>Ćwiczenie: „Jedno ważne pytanie”</i>	319
Wymiary mentoringu ułatwiają rozumienie i dopasowanie	321
<i>Ćwiczenie: „Wymiary relacji mentor-mentee”</i>	322
Formuły smart learningowe jeszcze bardziej uelastyczniają uczenie	322
Nauka, uczenie, dynamika uczenia w sprzedaży	325
Leszno, garnki i apteka	328
Wdrożenie i nauka na błędach — z życia	331
Co czyni lidera efektywnym, czyli wciąż ta nauka	333
Adaptacja, czyli przekleństwo wiedzy a reguły i wnioski	334
Skuteczne nauczanie umiejętności — wyzwanie?	337
Świat VUCA i antykruchłość, czyli dlaczego wyzwaniem jest uczyć innych i uczyć się w sprzedaży	338
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 7.	340
<i>Mentor z przystanku 7.</i>	340
<i>Coach z przystanku 7.</i>	341
Rozmowa ekspertów: prof. David Clutterbuck — visiting professor, Sheffield Hallam & Oxford Brookes Universities; Ashridge Coaching MBA	342
Przypowieść dla mentora i coacha: „Inspirowanie”	344
Przystanek 8. Mądrość świadomości w sprzedaży i uskrzydlenie, czyli jak się edukujemy	345
Przemiana, refleksja, trendy	346
<i>Ćwiczenie mentoringowe: „Wzorce/schematy”</i>	351
Poziomy rozwoju społecznego	352
Jak wygląda komunikacja w tej spirali?	363
Uskrzydlenie w sprzedaży	366
Uruchamianie strumieni racjonalnego i emocjonalnego myślenia w sprzedaży	368
<i>Ćwiczenie: „Osieć pytań sprawczego lidera”</i>	369
Coaching a edukacja — kiedy się uczymy, a kiedy możemy mieć trudności nie do pokonania	370
Coaching, czyli pytania coacha i eksperta	374
Kiedy mówimy o sprawczym coachingu?	376
<i>Ćwiczenie: „Motywy, czyli jak pomóc sprzedawcy zbudować kompetencje”</i>	377

Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 8.	378
<i>Mentor z przystanku 8.</i>	378
<i>Coach z przystanku 8.</i>	378
Rozmowa ekspertów: Rafał Schmidt — wieloletni dyrektor oddziału w firmie ubezpieczeniowej we Wrocławiu; CEO w SCHMIDT Recruitment & Sales	380
Przypowieść dla mentora i coacha: „Pragnienie”	382
Przystanek 9. Szósta funkcja menedżera sprzedaży	385
Piła inteligencji emocjonalnej menedżera u Menkesa	386
Feedback, czyli saldo zaangażowania i przekraczania	394
Teoria samodeterminacji prof. Edwarda Deciego, czyli kwestie ważne dla lidera	399
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 9.	401
<i>Mentor z przystanku 9.</i>	401
<i>Coach z przystanku 9.</i>	402
Przypowieść dla mentora i coacha: „Czekanie na przełom”	403
Przystanek 10. Jak uprawiasz zaufanie,	
 tak kwitną standardy — choć ich nie weźmiesz w rękę	405
Procesy dydaktyczne w sprzedaży, czyli co to takiego	406
Uprawianie zaufania, czyli na ile to ma znaczenie w sprzedaży	408
Rozwiązanie: uprawianie produktywności	411
Narzędzia do uprawiania produktywności	417
Innowacyjne patrzenie, czyli coachingowe myślenie, nawykowe działanie, nowatorskie nazywanie	421
<i>Ćwiczenie: „Cykl pięciu pytań do zamknięcia sprzedaży”</i>	425
Menedżer, coach, trener, koordynator, administrator — jeden człowiek, wiele ról	427
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 10.	430
<i>Mentor z przystanku 10.</i>	430
<i>Coach z przystanku 10.</i>	431
Przypowieść dla mentora i coacha: „Uczenie, czyli płyn i przy tym pozostań mądrym”	432
Przystanek 11. Osiągnięcia, czyli wzmocnienia ewolucji i determinacji sprzedażowych	435
Warunki i tło wyuczalności w zespole	436
Metody i techniki mentoringowe bezcenne w ewolucji	444
<i>GOLD</i>	444
<i>EDIC</i>	445
<i>PURE</i>	446
<i>CLEAR</i>	447
<i>Ekologicznie ucząc sprzedaży</i>	448
Kierowanie jako trenowanie	449
Jaka kultura, taka absorpcja, czyli wciąż mały procent	452

Narracje do budowy zaangażowanego i pełnego sensu środowiska	454
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 11.	455
<i>Mentor z przystanku 11.</i>	455
<i>Coach z przystanku 11.</i>	455
Przypowieść dla mentora i coacha: „Poszukiwanie”	456
Przystanek 12. Coaching jako metoda realizacji aspiracji	459
Fioletowe krowy i czarne łabędzie, czyli ćwicz magnes uwagi	460
Zachowania Twojego pierwszego szefa	464
Homo coachingus i trzecia zasada dynamiki Newtona a oczekiwania działów sprzedaży	466
Ewolucja, czyli strumień pracy oraz nawyki w pierwszej kolejności	470
<i>Ćwiczenie: „Matryca produktywności lidera”</i>	473
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 12.	479
<i>Mentor z przystanku 12.</i>	479
<i>Coach z przystanku 12.</i>	480
Przypowieść dla mentora i coacha: „Nadawanie”	480
Na koniec, by dopełnić proces mentoringowo-coachingowy	483
Biogram autora	491
Bibliografia	495
Netografia	503

PRZYSTANEK 1.

Temperatura zespołów sprzedaży



Konflikt handlowców z przełożonymi. Zrozumienie, gdzie leży przyczyna tej różnicy zdań, jest ważne, ponieważ rozwikłanie tego problemu i znalezienie kompromisu, który przekona obie ścierające się ze sobą strony, pozwoli na zwiększenie skuteczności handlowców.

(Niemczyk, Kędzierski 2012, s. 14)

SMACZEK BIZNESOWY

Z Polskiego Badania Sprzedaży realizowanego przez Simon-Kucher wynika, że w 2016 roku tylko 15% polskich firm osiągnęło wszystkie cele sprzedażowe. Najskuteczniejsze pomysły dotyczące usprawniania sprzedaży, które wpłynęły na wzrost przychodów w 2016 roku, to: budowa nowej strategii sprzedaży, budowa nowej argumentacji wartości, zmiana podejścia do zarządzania kanałami sprzedaży, budowa nowej segmentacji klientów, silniejsze wykorzystanie internetu w sprzedaży, poprawa współpracy działu sprzedaży z innymi działami. Część podejmowanych przez firmy programów nie przynosi spodziewanego efektu, czego przykładami są działania z obszarów szkoleń i IT¹.

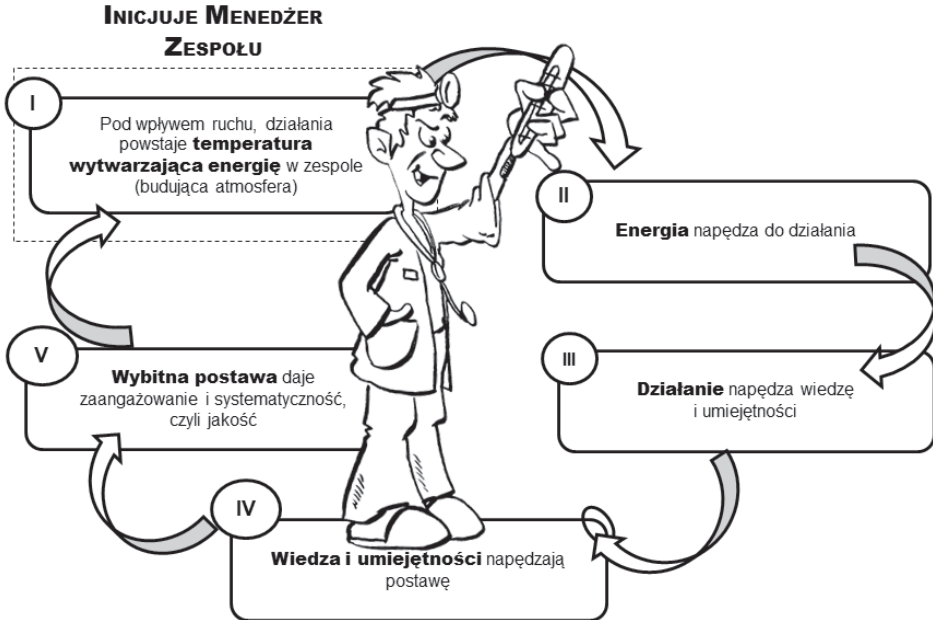
Złożone zaangażowanie

Temperatura pozwala nam określić, na ile jest nam ciepło, na ile akurat, a na ile gorąco bądź upalnie. Wikipedia przedstawia nam bardzo precyzyjną definicję, czym jest temperatura², nawiązując głównie do tego, że jest związana z energią kinetyczną, z ruchem i drganiami cząsteczek w danym układzie. Jak się okazuje, jest miarą tej energii. Możemy mówić również o tym, na ile temperatura wzrasta, na ile jest stabilna, a na ile się obniża. Pracując kilkanaście lat w sprzedaży, zwróciłem uwagę, że **temperatura w środowisku pracy w sprzedaży jest jednym z kluczowych czynników decydujących o powodzeniu zespołu.**

Szukając odpowiedzi na pytanie, jak kierować zespołem sprzedaży, możemy wymienić kilka warunków, dzięki którym temperatura powoduje wytwarzanie energii do działania i tworzy warunki, by członkowie zespołu i cała społeczność sprzedaży uczyli się przez działanie. Warunki te przedstawiono schematycznie na rysunku 4.

¹ Na podstawie <https://www.simon-kucher.com/pl/resources/polskie-badanie-sprzedazy-2017-w-2016-roku-tylko-15-firm-osiagnelo-wszystkie-swoje-cele-oraz> oraz <http://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/simon-kucher-w-2016-roku-tylko-15-firm-osiagnelo-wszystkie-swoje-cele-sprzedazowe,62663.html> — dostęp 17.04.2019.

² Czytaj więcej: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Temperatura> — dostęp 02.04.2018.



Rysunek 4. Jak kierować zespołem sprzedaży?

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo łatwo, wręcz intuicyjnie możemy powiedzieć, że zespoły efektywne i skuteczne powyżej przeciętnej charakteryzują się zaangażowaną kulturą pracy. Kiedy kilka razy odwiedzimy taki zespół, zobaczymy, że pracownicy sprzedaży są naturalnie zaangażowani w to, co robią, zarówno w zakresie swoich kompetencji społecznych, jak i merytorycznych. To jest swego rodzaju dźwignia wydajności, która przyczynia się do powodzenia ich działalności. Pięć warunków dotyczących jakości zarządzania zespołem sprzedaży, które zostały wymienione na rysunku powyżej, dotyczy właśnie krytycznych działań związanych z tworzeniem kultury *learning by doing*, czyli uczenia przez działanie. W trakcie nauki profesji menedżer sprzedaży ma za zadanie również osiągać postawione przed nim oraz przed zespołem cele i realizować plany sprzedaży.

Pod wpływem ruchu, działania powstaje temperatura wytwarzająca energię w zespole. W praktyce oznacza to, że w zespołach, w których nauka i nastawienie na uczenie stanowią naturalne motywy zarządzania menedżera, jest ten przysłowiowy ruch wytwarzający pożądaną temperaturę w zachowaniach, w codziennych rutynach, porannych rytuałach na wspólnych sesjach telefonicznych czy prospectingowych (aktywnego poszukiwania klientów). Nie chodzi tutaj tylko o ćwiczenie technik poznanych na szkoleniach, ale o autentyczne zaangażowanie się w doskonalenie i szlifowanie swojego warsztatu, podobnie jak to robią muzycy czy spor-

towcy. Wspomina o tym również Iwona Majewska-Opiełka w swojej książce o sprzedaży:

„Uczę ich, jak doskonalić swój charakter, jak starać się lepiej rozumieć innych, jak kochać pracę i budować w sobie entuzjazm i jak zarządzać sobą, jak zmieniać schematy myślowe” (Majewska-Opiełka 2005, s. 56).

Energia napędza do działania

Sam pewnie wielokrotnie doświadczyłeś, jak świetnie układa się współpraca w zespołach, które czasem w życiu spotykamy spontanicznie (wycieczki, wspólne wyprawy za miasto, działalność wolontariacka). Pomimo wielogodzinnej wspólnej pracy i przechodzenia przez poszczególne etapy formowania się zespołu wydaje się on integralny. Charakterystyczne zachowania, akceptacja możliwości popełniania błędów, cierpliwość oraz jakże budujące zaangażowanie powodują, że jest energia do działania. Podobnie jest w zespołach sportowych synchronicznie przygotowujących się do największych wyzwań na poziomie zawodowym.

W 2018 roku na tę kwestię mocno zwrócili uwagę nasi sportowcy. Wskutek doskonałych przygotowań związanych z energią napędzającą do działania bohaterowie męskiej sztafety 4×400 m, Karol Zalewski, Rafał Omelko, Łukasz Krawczuk i Jakub Krzewina, zdobyli w Birmingham halowe mistrzostwo świata³ i pobili rekord świata na tym dystansie. Wynikiem 3:01,77 przełamali trwającą 8 lat dominację Amerykanów na tym dystansie. W wywiadzie po tym zwycięstwie skład sztafety bardzo mocno podkreślał, że są silną i równą ekipą, nie odstają od siebie nawzajem, a co najważniejsze, napędzają się do wspólnego działania.

Zresztą 2018 rok przyniósł nam kilka znaczących sportowych niespodzianek: na mistrzostwach świata w lekkiej atletyce rozgrywanych w Berlinie w sierpniu byliśmy drudzy w klasyfikacji generalnej, z siedmioma złotymi medalami, czterema srebrnymi i jednym brązowym. Był to najlepszy wynik w historii polskiego uczestnictwa w mistrzostwach. **We wrześniu natomiast nasi siatkarze obronili tytuł mistrzów świata na Mundialu rozgrywanym we Włoszech i w Bułgarii, w wielkim stylu pokonując w finale Brazylijczyków 3:0.** Na koniec tego turnieju Bartosz Kurek, odbierając nagrodę MVP (ang. *most valuable player* — najbardziej wartościowy gracz turnieju), wskazywał palcami ze sceny na cały zespół. W wywiadach po mistrzostwach mówił, że bez całego zespołu, wsparcia, części ludzi, których nie widać na boisku, sam nie znaczyłby nic.

³ Czytaj więcej: <https://sportowefakty.wp.pl/la/741387/hms-w-birmingham-polska-sztafeta-meczyn-ze-zlotym-medalem-nowy-rekord-swiata>; <http://sport.tvp.pl/36258525/krzewina-ja-przebilem-kamila-stocha-bez-przesady> — dostęp 02.04.2018.

Takie tworzenie kultury współpracy opartej na wspólnej energii do działania wskazuje również w zespołach sprzedaży na istnienie kultury jako spoiwa organizacji — pomaga ludziom wypracować wspólne cele i wartości oraz buduje poczucie, że „jesteśmy w tym wszyscy razem, jesteśmy częścią czegoś ważnego i każdy z nas wnosi wkład w sukces firmy” (Flamholtz, Randle 2018, s. 21).

Działanie napędza wiedzę i umiejętności

Minęły już czasy, w których raz nabyte wiedza i umiejętności długo pozostawały aktualne i użyteczne. Żyjemy w rzeczywistości biznesowej, w której zarządzanie wiedzą oraz umiejętnościami jest żywym organizmem, w którym zmieniają się paradygmaty tego, co robimy dziś, a co możemy robić za pół roku. Zmieniają się również konsumenci. Obserwuję to na podstawie prób prowadzenia charakterystyk konsumentów i grupowania ich w segmenty. Sformułowane definicje w zasadzie dezaktualizują się w ciągu kilku tygodni czy miesięcy. Jako klienci jesteśmy bardzo subiektywni i indywidualni, a nasze preferencje są dynamiczne, mniej utrwalone w czasie. **Współczesny konsument, żyjący w kulturze obrazkowej, wykształcony, często patrzący znacznie bardziej krytycznie na rzeczywistość oraz na to, co mu oferujemy, wymaga tego, by się go uczyć.** Obiektywny obraz klienta to kilka danych, które możemy wziąć pod uwagę, budując bazę kontaktów i znajdując wspólne upodobania. Natomiast dzisiaj musimy być bardzo precyzyjni w diagnozie tych upodobań, by rozpoznać potrzeby klienta, a następnie adekwatnie reagować na jego oczekiwania. Zarówno w przypadku profesji sprzedaży, jak i samych konsumentów kluczowe jest doświadczenie. Dlatego tworzenie okoliczności sprzyjających ćwiczeniu kompetencji sprzedażowych, poznawaniu produktów i ich specyfiki oraz trenowaniu umiejętności sprzedażowych pozwala napędzać wiedzę i umiejętności, wywołując efekt kuli śnieżowej. Efekt ten w sprzedaży polega na aktywnym ćwiczeniu w praktyce wszelkich aktywności sprzedażowych cyklu sprzedaży danego produktu lub usługi. Wówczas proces uczenia polega na napędzaniu wiedzy i umiejętności. Przebiega on najczęściej w sekwencji: poznanie prostego wzoru działania, wykonanie działania, analiza, co było użyteczne i co można zrobić inaczej, ponowne działanie. Zmiany w następnej sekwencji są wywoływane właśnie przez pożądaną praktykę:

„Podczas procesu uczenia się zachodzą względnie stałe zmiany w zachowaniu wywołane doświadczeniem. Uczący się nie potrzebuje bezpośredniego doświadczenia — możemy się również uczyć, obserwując zdarzenia, które dotyczą innych osób” (Solomon 2006, s. 101).

Wiedza i umiejętności napędzają postawę

Wiele razy miałem przyjemność obserwować w sprzedaży zarówno sprzedawców, jak i menedżerów, którzy pod wpływem zaangażowania we własne kształcenie i poprzez uczestnictwo w szkoleniach czy wykładach wzmacniali swoje przekonania co do słuszności obranej drogi w sprzedaży. Działania podejmowane wraz z mentorami i coachami, których napotykali na swojej drodze, owocowały nieporównywalnie lepszymi wynikami sprzedaży zarówno ich samych, jak i zarządzanych przez nich zespołów: „Coache i mentorzy, przekraczając w pracy tradycyjne granice, wprowadzają nowe idee i importują najlepsze wzory do swoich społeczności” (Law, Ireland, Hussain 2010, s. 109).

Co ważniejsze, czynione postępy skutkowały nieukrywaną radością, dobrym samopoczuciem i pewnością siebie, przejawiającą się w doskonałym badaniu potrzeb, a następnie argumentowaniu w pracy z klientami. To wszystko powodowało, że wylądowali na wyspie sprzedaży na wiele lat. Co ciekawe, kształtowali również w sobie wrażliwość na podejście do klienta oraz przede wszystkim na to, że klient płaci również za ich profesjonalną postawę, wiedzę oraz umiejętności. Każdy z nas chce przecież jako klient mieć poczucie, że jest szanowany, słuchany, a następnie na tyle dobrze obsługiwany, że znacznie łatwiej polecamy to miejsce i sprzedawcę, dzięki któremu tego wszystkiego doświadczyliśmy. Mintzberg pisze o współczesnym zarządzaniu:

„Gdy obserwujemy gorączkowe tempo zarządzania, nastawienie na działanie, różnorodność i fragmentaryczność zajęć, jedno staje się oczywiste, mianowicie to, że menedżerowie wnoszą do swojej pracy ogromny zasób energii. Zarządzanie nie jest zajęciem dla ludzi leniwych” (Mintzberg 2012, s. 242).

Jednoznacznie odnosi się to również do wewnętrznej sterowności, autozarządzania, czego tak często uczymy i wymagamy w sprzedaży.

Wybitna postawa daje jakość

Kilka lat temu poszukiwałem dobrego samochodu do swojej firmy. Zależało mi na tym, by było to auto użyteczne, czyli bezawaryjne, a jednocześnie by bardzo dobrze się prezentowało. Poszukiwania w praktyce okazały się nie lada wyzwaniem. Jak zapewne się domyślasz, nie jestem znawcą samochodów, który analizuje układ wtrysków, zna rodzaje układów silnikowych czy modele chłodnic. Jestem raczej użytkownikiem, który w tym urządzeniu o nazwie samochód chce się dobrze czuć, sprawnie się przemieszczać, mieć zapewniony komfort, kiedy podróżuje przez cały

tydzień w związku ze spotkaniami biznesowymi, szkoleniami i wystąpieniami. Oznacza to, że moje wymagania są specyficzne, ale nie na tyle, by przeciętny sprzedawca nie był w stanie ich zaspokoić. Co ciekawe, w swoim podejściu do biznesu i do życia, kiedy ktoś przedstawi mi racjonalne argumenty, jestem w stanie zmienić swoją decyzję. Nie grozi mi więc raczej poczucie bycia nieomylnym, a przy tym jestem wnikliwym i ciekawym klientem, czasem gotowym zmienić decyzję, by poszerzyć swoją wiedzę poprzez wrodzoną ciekawość.

SMACZEK BIZNESOWY

Przez prawie kwartał odwiedzałem przy okazji salony i studiowałem materiały w internecie. Trafiłem na Wolę, gdzie w jednym z salonów marki Opel (wówczas wchodziła na rynek nowa insignia) w trakcie dnia, ok. godz. 12.00, tak po prostu zapytałem siedzących i zajętych ekranem monitora sprzedawców o stojącą insignię z silnikiem turbo diesel. Nie byli jakoś przejęci moim pytaniem i prośbą o wyjaśnienia. Byłem ubrany w sweter i kurtkę, ponieważ akurat tego dnia nie miałem spotkań poza biurem.

Zdziwiło mnie trochę, że dziś tak podchodzi się do klienta. Trzykrotnie zadawałem pytania sprzedawcom — dwóm mężczyznom i jednej kobiecie. W końcu zainteresowała się mną następną pani sprzedawczyni, która wyszła z pokoju umieszczonego nieco w głębi tego dość dużego salonu. Przywitała mnie dynamicznym uściskiem dłoni i powiedziała: „Pozwoli pan, że wyjaśnię panu, jak prezentuje się najnowszy model insigni, lecz gdyby był pan uprzejmy powiedzieć, co pan preferuje: kawę, herbatę czy wodę...”. Uśmiechnąłem się i poprosiłem o kawę. Pomyślałem sobie: „Na szczęście, bo przestałbym wierzyć w niemiecką solidność i standardy”. Pani przez najbliższe 20 minut dokładnie wypytała mnie, do czego chcę używać tego auta, jaką ma pełnić rolę, z czego lubię najczęściej korzystać w samochodzie, jakie funkcjonalności są dla mnie najważniejsze oraz jakie auta brałem dotychczas pod uwagę. Przede wszystkim miałem poczucie, że rozmawiam z kompetentną osobą, ponieważ przedstawiała mi jako rozwiązanie rzeczywiście opła insignię combi, pokazała, jakie są zalety tego auta przy trybie pracy, jaką głównie wykonuję. Wskazała na związane z tym uproszczone rozwiązania oraz na wady, wyjaśniając, przy jakim korzystaniu z tego auta mogę np. płacić więcej za paliwo.

To naprawdę uwiarygodniło tę sprzedawczynię.

Po dokładnej prezentacji auta podczas picia kawy zaprosiła mnie na przejażdżkę wersją demo, jednak odmówiłem, ponieważ spieszyłem się do pracy, którą zaplanowałem jeszcze wykonać tego dnia. Podziękowałem za propozycję, za prezentację i za kawę, a pani wręczyła mi wizytówkę, odprowadzając mnie do drzwi, i zaprosiła do kontaktu. Kiedy spojrzałem na wizytówkę, zobaczyłem przy nazwisku: „Kierownik Salonu Sprzedaży”. Hmm... Już przy samych drzwiach zapytałem, czy często szkolą personel z profesjonalnej postawy w sprzedaży, bo tego doświadczyłem tylko od niej. Uśmiechnęła się i szepnęła: „Panie Grzegorz, czasem tak się zdarza, uznajmy to w ich przypadku za wpadkę. Ja zapraszam do mnie”. Wracając z salonu Opla, pomyślałem, że to szefowa zespołu wykazywała się swoimi kompetencjami, bez wątplenia postawą z klasą. Jednak jej rola polega również na dawaniu przykładu, a także na kształceniu krok po kroku zespołu sprzedawców. Są oni przecież wynagradzani, szczególnie w tej branży, prowizyjnie — podstawy wynagrodzenia mają skromne. **Dlatego też ta pani najprawdopodobniej awansowała — wybitna postawa daje jakość.**

Jakość to luksus i osiągnięcia w sprzedaży

By pojawił się ten luksus, ważne są wiedza i umiejętności, ale aby je nabyć, trzeba każdego dnia budować wiarygodność osobistą w sprzedaży. Wiarygodność można budować przede wszystkim na dwóch przesłankach:

- cierpliwości, ponieważ potrzeba czasu, by klienci się do Ciebie przekonali,
- przekonywaniu poprzez to, co doradzasz i jak doradzasz, jakiej jakości budujesz relacje.

Jeśli sam nie potrafisz przedstawić tego, co proponujesz, to najprawdopodobniej nigdy nie zaistniejesz w sprzedaży. Czy będziesz się denerwować? Oczywiście, to nawet konieczne. Kiedy robisz coś pierwszy raz, kiedy jeszcze nie potrafisz, staraj się odnaleźć w sobie **archetyp ucznia**, ponieważ by zostać w czymś biegłym, w pierwszej kolejności przechodzisz zawsze etap ucznia, w najlepszym tego słowa znaczeniu.

Jak pisze Jane P. Thomas, autorka zajmująca się perswazją i wywieraniem wpływu w zarządzaniu, wyższy poziom osiąga się tylko poprzez terminowanie:

„– Prawość: hołdowanie pewnym wartościom i gotowość do postępowania zgodnie z nimi, zarówno w życiu publicznym, jak i prywatnym. – Uczciwość: mówienie prawdy tak, by inni wierzyli twojemu słowu; w tym mówienie prawdy w sposób

taktowny, jako że prawdopodobność nie musi być bolesna. – Szczerłość: dbałość i zainteresowanie potrzebami odbiorcy, szczerze pragnienie ich dobra. – Sprawiedliwość: zrozumienie wszystkich aspektów problemu i wyczulenie na sprawiedliwość dla wszystkich stron, których dotyczy sytuacja. – Otwartość: umiejętność i chęć rozważania różnych punktów widzenia, brak domniemyanych, ukrytych motywów” (Thomas 2009, s. 68).

Co ciekawe, osoby wybitne w sprzedaży doradczej mają powyższe przymioty, a efekty ich wykorzystywania są codziennością w pracy z klientem. Oznacza to, że kluczowa jest tutaj wewnętrzna sterowność ze względu na umiejętność pogodzenia sfery prywatnej i zawodowej, traktowanych jako integralne. Zachowanie proporcji pomiędzy czasem poświęconym na pracę z klientem bezpośrednio a przygotowaniem rozwiązania jest na tyle istotne, że proces przygotowania stanowi $\frac{3}{4}$ czasu poświęconego na pracę. **Dotyczy to szczególnie sprzedaży doradczej, ponieważ warto, by możliwe scenariusze rozwiązania były nie tylko klarowne dla klienta (to przede wszystkim), ale też stanowiły najlepsze możliwe rozwiązanie w interesie obu stron.** To często wtedy pojawia się tzw. luksus w sprzedaży, gdzie kryteria dochodowe naturalnie pojawiają się w trakcie rozwoju sprzedaży własnej. Utrzymywanie temperatury zespołów, kierowanie uwagi na rozwiązania oraz liczba informacji koordynowanych w czasie skłaniają do myślenia w kategorii *lava management*, czyli zarządzania strumieniami zadań, aktywności sprzedażowych. Oczywiście, w innych dziedzinach biznesu również mamy retorykę napiętych celów, jednak najbardziej odczuwalna jest ona na poziomie pracy zespołów sprzedaży. **Jak się okazuje, ma ona znaczenie głównie motywacyjne. Sama przynależność do tego typu kultury pracy wiąże się z akceptacją takiej retoryki i tej zmiennej temperatury, a jednocześnie dość szybkiego i zmiennego otoczenia wewnątrz i na zewnątrz firmy.** Rys zespołowy łatwiej jest nakreślić, ponieważ naturalną selekcją do zespołu tworzy wówczas spoiwo łączące relacje, ich jakość. Tworzy ono odpowiednią temperaturę zadań, wywołującą czasem płynącą z wewnątrz bądź z zewnątrz motywację do działania jego poszczególnych członków. To jest rodzaj *status quo*, jakie w jakości relacji oraz kompetencji często nieświadomie ustalają ze sobą pracownicy sprzedaży.

Najłatwiej zrozumieć to jako konglomerat tych jakości współpracy, które w prostej kalkulacji odpowiadają pracownikom na pytania: „Dlaczego tutaj jestem?”, „Dlaczego tutaj pracuję?”. Kiedy rozważają sobie korzyści i koszty, elementy te pozwalają im podejmować działania, realizować zadania, czyli **odnajdywać w sobie czynniki wolicjonalne, tak przecież ważne w radzeniu sobie w trudnym czy wymagającym środowisku pracy.** Zwróć uwagę, że jeszcze nie piszę tutaj o osiągnięciach. Do przebycia jest droga od punktu „Wiem, dlaczego tutaj pracuję” do punktu związa-

nego z osiągnięciami. Jest ona konieczna ze względu na nabywanie doświadczeń i wyklarowanie własnych priorytetów życiowych. Nie wszyscy przecież mają w życiu ciężko i długo pracować. To wybór. Wspomina o tym również Leszek Możdżer, jeden z czołowych pianistów jazzowych świata. Mówi o tym w nieco potoczny sposób: „(...) talent nie jest najważniejszym elementem sukcesu, lecz upór i ciężka praca — w jego przypadku liczona jednostką czasu o nazwie »dupogodziny«, których niezliczoną ilość wysiedział przy fortepianie”⁴. W zawodach, które wymagają poważnej praktyki, odpowiedniej liczby godzin spędzonych na treningu, naturalnie przy okazji pojawiają się osiągnięcia. Wówczas wchodzisz na stopnie, a jednym z nich jest komfort, który łatwo odczuwasz. Bardzo szybko w znacznie większej liczbie pojawiają się również klienci. Do tego etapu dochodzą nieliczni, choć coraz częściej w różnych branżach ten stopień osiąga większa liczba sprzedawców i menedżerów.

Warto również zwrócić uwagę na to, że ruch w zespole sprzedaży i wielość działań czasem są złudne. Można odnieść wrażenie, że dużo się dzieje, że ludzie pracują, jednak rzeczywistość wygląda inaczej. Wielokrotnie spotkałem się z „bieganiem z pustymi taczkami”. **Sprzedawcy czy pracownicy wsparcia sprzedaży wykonują wiele czynności, biegają, ale nie sprawdzają produktywności tego działania i nie pytają siebie samych, na ile służy ono realizacji celów sprzedażowych bądź nauce profesji sprzedaży.** A koszty wraz z nimi ponosi przecież całe otoczenie.

Planowanie czy działanie? Oto jest pytanie!

Po tej charakterystyce spójrz, proszę, na znaczenie kroku pierwszego, czyli planowania. Samo w sobie jest bezużyteczne, jednak jeśli doświadczyliśmy w środowisku sprzedaży tej zmiennej temperatury, wiemy, jak istotne jest dla pracy samego sprzedawcy i dla zarządzania wiedzą w zespole sprzedażowym. Podczas sesji eksperckich od kilku dobrych lat wykorzystuję ćwiczenie „Nieplanowane planowanie, planowane nieplanowanie”. Menedżerowie w działach operacji oraz w działach sprzedaży określają je jako bardzo uświadamiające i praktyczne.

⁴ Wywiad Elżbiety Lewickiej: https://www.biznesistyl.pl/kultura/muzyka/1993_leszek-mozdzer-o-muzyce-polsce-i-awangardowej-modzie.html — dostęp 12.01.2019.

ĆWICZENIE: „NIEPLANOWANE PLANOWANIE, PLANOWANE NIEPLANOWANIE”

Dzielimy zespół na 2 – 3 grupy. Każda z grup przy swoim stanowisku znajdzie: puzzle w liczbie 50 sztuk, kartkę papieru oraz długopis, czasomierz kuchenny bądź smartfon.

Celem każdej z grup jest jak najszybciej ułożyć puzzle zgodnie z obrazkiem, który ma przed sobą. Poszczególne zadania:



Sekwencja I:

Zastanowienie się i przygotowanie strategii oraz wybranie lidera, zapisanie w nie więcej niż 5 krokach, w jaki sposób podzielić się pracą w grupie, oraz wskazanie czasu, w jakim to zrealizują (na to mają do 5 minut).

Zapisują strategię na kartce i wręczają trenerowi.

Start realizacji zadania.

Trener notuje czas poszczególnych grup oraz to, w jaki sposób zrealizowały zadanie zgodnie ze strategią.

Sekwencja II:

W sekwencji drugiej poszczególne zespoły otrzymują 200-częściowe komplety puzzli.

Zastanawiają się i przygotowują strategię, zapisują w nie więcej niż 5 krokach, w jaki sposób podzielić się pracą w zespole, oraz wskazują czas, w jakim to zrealizują (na to mają do 5 minut).

Zapisują strategię na kartce i wręczają trenerowi.

Start realizacji zadania.

Trener notuje czas poszczególnych grup oraz to, w jaki sposób zrealizowały zadanie zgodnie ze strategią.

W tej sekwencji zespoły mają łatwiej, ponieważ bazują na swoim dotychczasowym doświadczeniu z sekwencji I.

Omówienie i wnioski:

Ważne jest, by omówienie odbywało się po obu sekwencjach. Trener ma notatki z obserwacji, jakie poczynił w trakcie pracy przy obu sekwencjach, oraz zapisane czasy, w jakich zespoły ułożyły puzzle.

Kluczowe pytania do zespołów:

- Jakie elementy zadania ewidentnie służyły osiągnięciu celów w obu sekwencjach?
- Co ułatwiało lub co ułatwiłoby pracę w sekwencji pierwszej?
- Co ułatwiało lub co ułatwiłoby pracę w sekwencji drugiej?
- Co we współpracy sprawiało, że szybciej i lepiej jakościowo układaliście puzzle?
- Jaka była rola lidera?
- Na ile wykorzystaliście mądrość całego zespołu, poszczególnych jego członków?
- Jakie analogie do swojej codziennej pracy zespołowej dostrzegacie w tym zadaniu?
- Jakie analogie do swojej codziennej pracy indywidualnej dostrzegacie w tym zadaniu?
- Czego nauczyliście się na błędach?

Doświadczenia z sali szkoleniowej w pracy ze sprzedawcami oraz menedżerami sprzedaży i operacji

Po takim omówieniu ćwiczenia pojawiają się kluczowe analogie do środowiska pracy. Uczestnicy wskazują na to, że w pierwszej sekwencji, jak często w pracy, nie trzeba się zastanawiać nad częścią działań wobec klientów. W tym przypadku nie warto marnować czasu na wypracowywanie strategii i planowanie, ponieważ są to zadania krótkie, operacyjne, często doskonale intuicyjnie opanowane w wyniku pracy w sprzedaży. Wielu uczestników podkreśla, że bez problemu możemy je skutecznie wykonywać po szybkim początkowym instruktażu od szefa lub czerpiąc ze

swoich dobrych doświadczeń. Zauważają również, że zadania, które możemy realizować na bazie intuicji, zajmują nieporównywalnie mniej czasu niżeli np. obsługa dużego klienta czy przygotowanie do spotkania z dużym klientem, który jest wartościowy lub przynosi firmie znaczący dochód. Tutaj odnajdują znaczenie drugiej sekwencji, w której wartość strategii, przemyślenia oraz uporządkowania pracy całego zespołu decydowały o powodzeniu. Zwracają również uwagę, że w przypadku drugiej sekwencji łatwiej było oszacować czas wykonania zadania, ponieważ doświadczenie z 50 puzzlami stanowiło niewidzialne, aczkolwiek uchwytnie doświadczenie, które pomagało oszacować czas realizacji sekwencji drugiej, czyli układania 200 puzzli.

Uczestnicy szkoleń podkreślają, że takie doświadczenie jest bezcenne, ponieważ mamy wówczas punkt odniesienia. Jest to rodzaj porcjowania, na podstawie którego łatwiej zaplanować, a następnie realizować swój plan. Pokazują również, że w przypadku zadań krótkich szybkość działania daje lepszy efekt, nawet za cenę niewielkich pomyłek. Z kolei przy zadaniach złożonych, długoterminowych, bardzo ważne jest, by zaplanować poszczególne kroki, ponieważ poświęcany na nie czas jest znacznie szybciej konsumowany i szybciej go ubywa.

Tym ćwiczeniem nieraz miałem przyjemność stworzyć sprzedawcom, doradcom oraz menedżerom okoliczności, w których mogli odkrywać, w jaki sposób skuteczniej planować realizację planu sprzedaży, pracę zespołu, samoorganizację itp. Warto również zwrócić uwagę, że kalkulacja alokacji czasu i energii może być zupełnie nieadekwatna, ponieważ spotkanie ludzi w sprzedaży może służyć integracji. Jednak celem nadrzędnym jest to, by czegoś ich nauczyć, skierować ich uwagę na własne nawyki, zaangażowanie, prawo do realizacji personalnych aspiracji. W środowisku sprzedaży jest mało czasu na refleksję, jednak bez odpowiedniego wyobrażenia menedżerów średniego szczebla o idealnej sytuacji z pewnym prawdopodobieństwem sami sprzedawcy nie będą planować. Oczywiście, piszę tutaj o dominującej większości, zgodnie z rozkładem normalnym Gaussa⁵.

Temperatura i ruch w zespołach sprzedaży wskazują na odrębność tego rodzaju środowiska od innych środowisk pracy. W zespołach, którymi zarządzam, bardzo zwracam uwagę na to, na ile jesteśmy produktywni w swoim zabieganiu, staram się uświadamiać członkom zespołu, gdzie rzeczywiście kryje się produktywność, i tam kierować ich uwagę. **Chris Bailey podjął w swoim życiu wyzwanie w postaci tzw.**

⁵ Sposób, w jaki można pogrupować sprzedawców z punktu widzenia kompetencji, szczegółowo opisałem w swojej książce *Skuteczny trening sprzedaży. Wykorzystaj swoje kompetencje*, wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018, s. 68 – 72.

produktywnego roku, gdy testował różnego rodzaju rozwiązania dotyczące osobistej produktywności. Wiele jego odkryć (oczywiście w większości subiektywnych) wskazuje na znaczenie okoliczności sprzyjających kształtowaniu pożądanых nawyków w porządku swojej pracy. Wskazuje na przykład na tzw. *technikę pomodoro* autorstwa Francesca Cirilli (nazwa pochodzi od kuchennego minutnika o kształcie pomidora). Technika polega na tym, by nieprzerwanie przez 25 minut zajmować się danym zadaniem, po czym wynagrodzić się za to 5-minutową przerwą. W taki właśnie sposób możemy stworzyć sobie produktywne okoliczności, w których otoczenie wie, że jesteśmy w trakcie wykonywania zadań kluczowych dla naszej pracy.

Podobnie o nawykach pisał Charles Duhigg. Jego podejście skupiało się głównie na 3 elementach: wskazówka, czyli coś, co kieruje moją uwagę (np. buty i ubranie do biegania przy łóżku), następnie zwyczaj (np. bieganie o poranku) i finalnie nagroda (dobre samopoczucie, dotleniony umysł). Ta sama triada sprawdza się bardzo dobrze w nauce profesji sprzedaży.

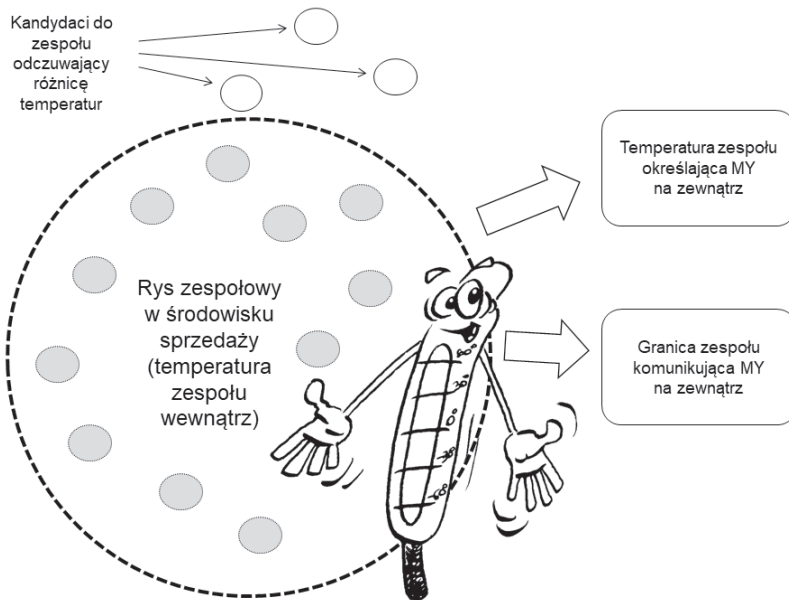
Złudzenie aktywności jest tak samo nieużyteczne jak gry organizacyjne czy próby oszukiwania siebie nawzajem w zespole. **Czas spędzony na tworzeniu asymetrii informacyjnej pomiędzy członkami zespołu oraz przełożonymi jest na tyle degenerujący, że jeżeli zostanie wykorzystany na produktywne współdziałanie, nieporównywalnie przyczynia się do osiągnięcia celów.**

Przez 6 lat miałem przyjemność pracować w sektorze NGO (ang. *non-governmental organisation* — organizacje pozarządowe) i pamiętam, jak pracownicy byli w stanie znacznie sprawniej się komunikować z uwagi na ideę, jaką się kierowali. Poziom realizacji projektów był przez to na tyle wysoki, że zawstydziliby niejeden projekt biznesowy.

Dlatego też w zespołach sprzedaży przyszłość mają przed sobą refleksja, komunikacja wprost, budowanie komplementarnych kompetencji i wzmacnianie pożądanых nawyków. Przez tego typu podejście ćwiczeniowe temperatura w obu rodzajach zadań w sprzedaży — szybkich, bez planowania, wymagających skupienia się na działaniu oraz tych wymagających konsekwentnego przemyślenia, a następnie zaplanowania i realizacji — wytwarza energię środowiska sprzedaży. Ta temperatura jest również odczuwalna przez osoby aplikujące do zespołów sprzedaży. Podobnie jest na obecnym rynku pracy w Polsce, gdzie bezrobocie rejestrowane wynosi 5,8%⁶, coraz częściej kandydaci zwracają uwagę na klimat organizacyjny,

⁶ <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobocie-rejestrowane-i-ii-kwartal-2018-roku,3,33.html> — dostęp 30.09.2018.

środowisko pracy, a opinii o pracodawcach szukają w internecie. Do tego coraz częściej już podczas studiów wykorzystują badania psychometryczne, by lepiej poznać własne naturalne predyspozycje. To kandydaci, którzy aspirują do wyjątkowych zespołów sprzedaży, odczuwają od momentu przyścia na rozmowę rekrutacyjną różnicę w temperaturze zespołu. Polega ona najczęściej na subiektywnej interpretacji środowiska, do którego aplikują. Przejawia się ona np. w takich stwierdzeniach: „Świetna kultura pracy”, „Czuję się tutaj wyśmienicie”, „Ale oni są perfekcyjni”, „Zawsze chciałem dołączyć do tak wyjątkowych ludzi”, „Nieźła temperatura tutaj panuje”. To cytaty, jakie wielokrotnie słyszałem w biurach w różnych częściach Polski w zespołach, których standardy mogę podawać jako wzorcowe. I znów, kto je tworzy? Doskonali liderzy sprzedaży, menedżerowie i trenerzy. **Krzewienie wysokich standardów pracy w zespołach „odbija się” pozytywnie na tych, którzy chcą dołączyć do takiej kultury pracy.** Ta umowna temperatura nadaje rys zespołowy sprzedawcom, którzy czują się w swoim gronie dobrze, a naturalnie selekcjonują ludzi, którzy nie czują się dobrze w takiej pracy. Wówczas ta temperatura, jak na rysunku 5, jest odczuwalna negatywnie i kandydat po pierwszej lub po drugiej rozmowie z menedżerem już wie, że w danym miejscu jest po prostu „za gorąco” lub „za zimno”. Wszak sprzedaż to sinusoida na termometrze emocjonalnym sprzedawców, menedżerów i trenerów.



Rysunek 5. Zespół a temperatura środowiska sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.

Wywoływanie temperatury sprzedaży

Teraz skupimy się na czynnikach, które wywołują temperaturę w zespole sprzedaży. Poszczególni członkowie wnoszą do zespołu szereg elementów, które mogą go ubogacić. Dość częstą sytuacją, szczególnie w początkowej fazie pracy nowego człowieka w zespole sprzedaży, jest sprawdzanie jego umiejętności interpersonalnych i metod sprzedaży, do jakich jest przekonany. Obserwacja codziennej pracy wskazuje, że wymiana międzypokoleniowa jest dziś charakterystyczna, ponieważ to młodzi adepci profesji sprzedażowej uczą starszych tego, w jaki sposób np. prowadzić w internecie *prospecting* (z jęz. ang. „poszukiwanie danych do potencjalnych klientów”). **Santorski określa to bardzo trafnym terminem *junior mentoring*, choć i Margaret Mead pisała już wiele lat temu o kulturze prefiguratywnej, w której to „siwi” eksperci mogą uczyć się od młodzieży prawd zawodowych, a czasem także życiowych.**

Subiektywne odczucie ucznia (początkującego lub doświadczonego sprzedawcy, menedżera czy trenera) i odbiór temperatury, jak również sposób dotarcia do niego przy wykorzystaniu tej temperatury na dopasowanym poziomie będą stanowić o powodzeniu w pracy i nauce profesji, szczególnie na początkowym etapie. A to, jaka temperatura działa na poszczególnych członków zespołu pod względem motywacyjnym, to konieczny przedmiot analizy dla poszczególnych menedżerów. Dlatego też proponuję teraz następane ćwiczenie.

ĆWICZENIE: „TEMPERATURA MOJEGO PRZYWÓDZTWA, LIDERSTWA”

Sekwencja I:

Zastanów się, jak wyglądały ostatnie 2–3 rozmowy z najlepszą osobą w Twoim zespole.

Przypomnij sobie, jaki miały charakter — czy korygujący, czy motywujący, czy doskonalcący, czy była to klasyczna pochwała przy podsumowaniu jakiejś części wykonanej pracy.

Sekwencja II:

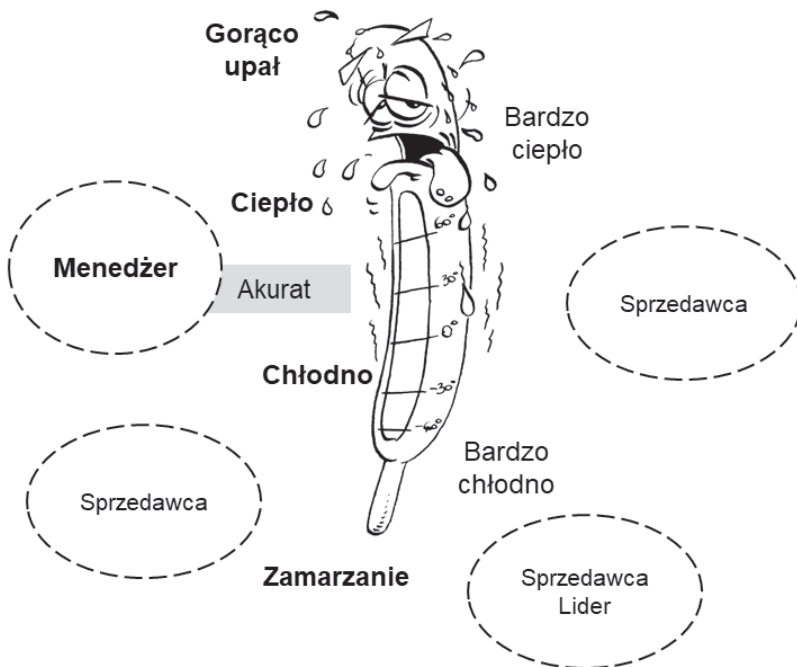
Teraz przypomnij sobie, jaką temperaturę miała ta rozmowa. Określ, czy była zdecydowanie chłodna, czy może nawet zmrażająca (ocenisz subiektywnie ze swojej perspektywy), a może raczej ciepła, oparta na komunikowanej akceptacji i estymie. Zwracaj uwagę na przymiotnikowe określenie tej rozmowy oraz reakcji osoby, z którą rozmawiałeś. Popatrz na rozmówcę z jego perspektywy, zastanów się, jak on widział tę sytuację. Teraz zwróć uwagę, na ile była to rozmowa oparta na przesłankach merytorycznych, a na ile skupiona typowo na zachowaniu. Przykładowo: chciałeś

skorygować pracę swojej pracownicy ze względu na niską jakość komunikacji, co przekładało się na niską jakość współpracy w zespole. Powodowało to w nieskończoność kolejkowanie zadań. Pojawiało się również wrażenie, że pracownica trzyma informacje dla siebie, zamiast dzielić się nimi podczas spotkań statusowych. Ważne jest, by rozróżnić zagadnienia merytoryczne od behawioralnych (zachowaniowych), choć często przy omawianiu zadań przeplatają się one w rozmowie.

Sekwencja III:

Następnie przypomnij sobie, czym Twoja rozmowa z tą osobą się zakończyła, **jakie miała skutki poza salą**, co się zmieniło na lepsze, jakie zmiany zaobserwowałeś zarówno w treści pracy, jak i w zachowaniach, np. bardziej kooperatywnych.

Na poniższym rysunku 6 możesz zaznaczyć inicjałami osoby z Twojego zespołu obok temperatury, przy której rozmowa przyniosła oczekiwane rezultaty na płaszczyźnie zachowań (komunikacja, zachowanie, współpraca) i na płaszczyźnie merytorycznej (treść pracy, zagadnienia, nad którymi pracowała).



Rysunek 6. Temperatura mojego przywództwa

Źródło: opracowanie własne.

Sekwencja IV:

Jak się okazuje, ta temperatura jest istotna, bo dzięki niej kandydat na sprzedawcę, konsultanta bądź doradcę sam może sobie odpowiedzieć na pytanie, czy to jest zajęcie odpowiednie dla niego. Jeśli tak, to decyduje się na tego typu pracę i może wykorzystać swój potencjał, w chwilach zwątpienia nie będzie się poddawał, a przede wszystkim będzie rozumiał sens swojego wysiłku poznawczego i intelektualnego. Jak więc widzimy, jeśli podczas rozmów rekrutacyjnych dobrze scharakteryzujemy środowisko pracy i jego specyfikę, wskażemy na zalety i wady, to mamy szansę **uzyskać realny wgląd w motywację danej osoby, która wie, na co się decyduje.** Tę analogię uzupełnia również obraz lawy wulkanicznej, o czym pisałem w swojej książce⁷. Dzięki niemu możemy lepiej rozumieć swoich pracowników sprzedaży, a co za tym idzie, lepiej działać na ich rzecz. Istotna jest świadomość, że temperatura sprzedaży nie ma na celu utrzymania komfortu pracy bądź zwiększenia tzw. *well being* (z jęz. ang. „dobre samopoczucie”) pracowników. **Jej zadaniem jest raczej wywołanie takiego napięcia pomiędzy zadaniami, ich ilością oraz oczekiwaną jakością a współpracą pomiędzy ludźmi** i ich indywidualnymi naturalnymi predyspozycjami, które kierują myślenie i działanie na to, w czym dane osoby są po prostu lepsze od innych. To powoduje, że umiejętność radzenia sobie ze zmiennością priorytetów oraz pilnością ich realizacji powinny być wzmacniane poprzez wyższą efektywność zadaniową, projektową oraz jakościową, wpływającą wprost na wyższe i lepsze jakościowo wyniki sprzedaży.

Sposoby prowadzenia rozmowy, czyli przyczyny, skutki, emocje i wulkan Teide

Podczas prowadzonych przeze mnie seminariów i szkoleń mówię często szefom zespołów sprzedaży, jakie znaczenie ma poznanie sposobów prowadzenia rozmów z poszczególnymi członkami zespołu i określenie, na ile temperatura utrzymywana w zespole wspiera osiąganie jego celów, a na ile może być destrukcyjna. Warto po prostu wiedzieć, że część ludzi przychodzi do sprzedaży sprawdzić się, zobaczyć, czy sobie poradzą. **Dopiero po tej często naturalnej selekcji wiesz, z kim pracujesz, zarówno w roli sprzedawcy, menedżera, jak i trenera sprzedaży.** To, że poznanie sposobów prowadzenia rozmów jest kluczowe dla współczesnego menedżera sprzedaży, podkreśla również Jacek Santorski w rozmowie z Grzegorzem Sroczyńskim o „głodzie szacunku” w środowisku pracy:

⁷ Czytaj więcej: *Skuteczny trening sprzedaży. Wykorzystaj swoje kompetencje*, wydawnictwo Poltext, 2017, s. 129 – 132.

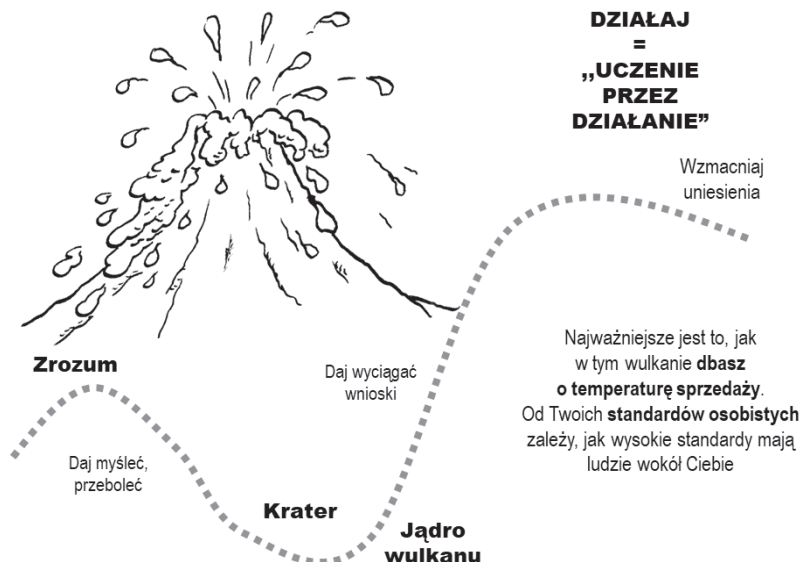
„Pewien polski prezes wprowadził np. taką zmianę: zanim komuś przerwał, robił oddech. I tylko tyle. Po jakimś czasie pracownicy zaczęli szeptać: »Jaki on program szkoleń przeszedł? Ile to musiało być szkoleń?«. Nawet jego żona przysłała do nas: »To niesamowite, zaczął słuchać mnie i dzieci!«. A przecież on po tym jednym oddechu dalej przerywał. To pokazuje, jaki jest w ludziach głód szacunku, wystarczy dać im kilka sekund i czują się przygarnięci w ramiona (...). Nasze potrzeby są hierarchiczne, najpierw fizjologia, bezpieczeństwo, ale potrzeba szacunku znajduje się tuż nad nimi. Dopiero po względym jej zaspokojeniu dochodzą do głosu potrzeby wyższe, np. osiągnięcie, samorealizacji” (Santorski, Sroczyński 2017, s. 32).

Warto pamiętać, że to menedżer powinien zrozumieć, z czym ma problem dany pracownik, a następnie określić, ile powinien zostawić mu przestrzeni, by mógł sam przemyśleć daną kwestię, przeboleć porażkę i wyciągnąć wnioski, również takie, na które menedżer nigdy by nie wpadł. Istotne jest też, by spontanicznie i uważnie wzmacniał uniesienia i małe sukcesy przy osiągniętych indywidualnych rezultatach swoich pracowników. **To, o czym teraz przeczytałeś, to właśnie coaching w sprzedaży.** Formuła zadawania pytań, zmiana kontekstu w trakcie rozmowy to elementy coachingowe stosowane we współpracy w środowisku sprzedaży.

Na rysunku 7 pokazuję schemat, który jest najczęściej używany oraz najodpowiedniejszy do rozmowy na praktycznie każdym etapie rozwoju pracownika sprzedaży. Należy przy tym pamiętać, że jedynie z niektórymi pracownikami uda się wniknąć do umownego jądra wulkanu (używając języka zarządzania lawą ☺), czyli dość głęboko. **Im głębiej uda się wniknąć w przyczynę sukcesu bądź porażki, tym łatwiej będzie później o tym przypomnieć, nawiązać do tego, że przyczyny już są znane** i że teraz warto skupić się na piętreniu nawyków, które przybliżą pracownika do osiągnięcia pożądanego wyniku pracy.

Łatwo nie jest. Nie znam dziedziny, w której ktoś stał się mistrzem i było mu łatwo to osiągnąć. Wątpliwości cechują intelekt, a bez intelektu i jego rozwoju nie ma pozytywnych skutków. Lawa czasem wrze, a innym razem płynie wolno, a wynikiem są pożądane kształty, zachwycające turystów. Można je podziwiać np. na szczycie wulkanu Pico del Teide⁸ na Teneryfie, położonego na wysokości 3718 m n.p.m. i około 7500 m od dna morza. Jest on najwyższym szczytem w Hiszpanii i najwyższym szczytem Wysp Kanaryjskich. Będąc w tym miejscu, łatwo zrozumieć, że wulkany potrafią zarówno zachwycać, jak i wyrządzać szkody. Jest to wpisane w ich naturę, podobnie jak **niepowodzenia, porażki, zwycięstwa i uniesienia** stanowią nieodłączne składniki pracy w sprzedaży. Ważny jest stosunek do nich oraz to, jak sobie w życiu w sprzedaży radzimy.

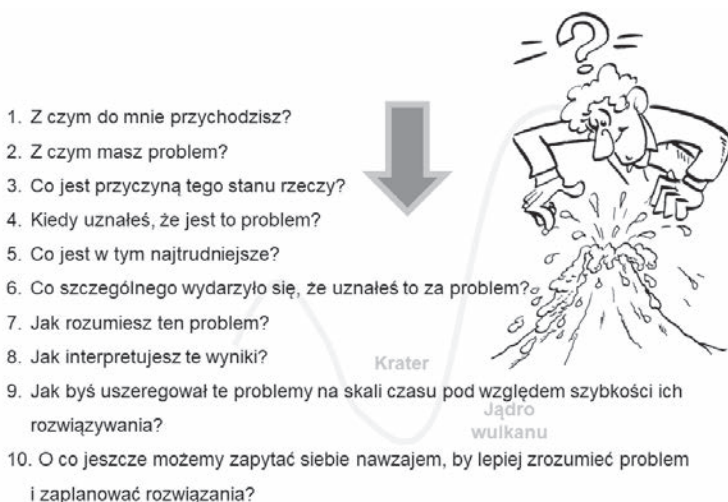
⁸ Czytaj więcej <https://pl.wikipedia.org/wiki/Teide> — dostęp 04.04.2018.



Rysunek 7. Lava management, czyli zarządzanie relacjami w zespole sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.

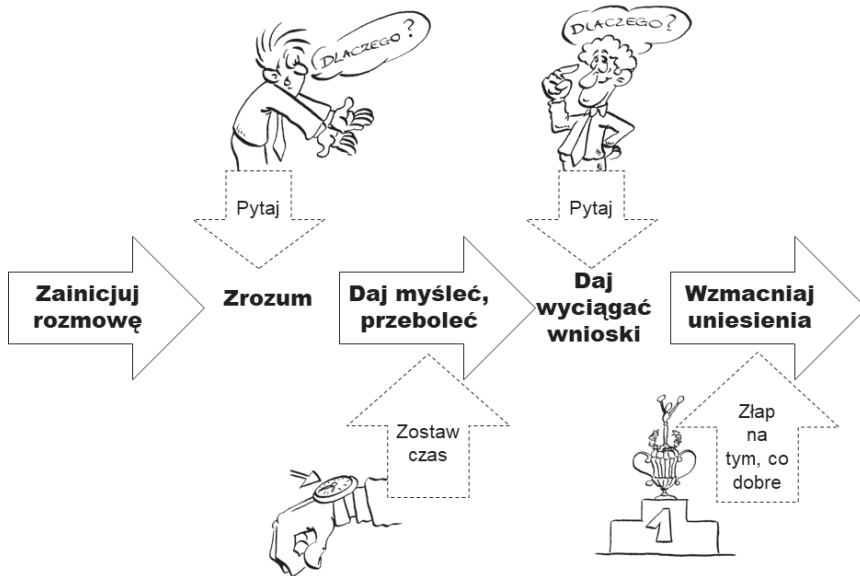
Zestaw pytań kraterowych (tak je nazywam podczas sesji z zakresu umiejętności coachingowych dla menedżerów sprzedaży) do wykorzystania podczas sesji omawiania wyników z pracownikiem sprzedaży znajdziesz na rysunku 8.



Rysunek 8. Pytania kraterowe pozwalające ustalić problem, wyzwanie

Źródło: opracowanie własne.

Te pytania są na tyle istotne, że określona część Twoich pracowników sprzedaży będzie mocno potrzebowała na nie odpowiedzi. Pamiętajmy, że zadawanie pytań to najlepszy sposób, by poznać motywacje postępowania w określony sposób, jednak również jakość pytań, jakie stawiamy jako menedżerowie, trenerzy czy doświadczeni sprzedawcy, pozwala w łatwiejszy sposób odkrywać świat sprzedaży innym. Ma to wpływ na jakość relacji, jakie budujemy w tak angażującej przecież pracy. **Ponad 75% czasu w swoim życiu spędzamy w pracy**, dlatego im lepsze relacje w pracy, tym większa szansa na satysfakcję z pracy i skuteczność prowadzonych kontraktów. Na rysunku 9 znajdziesz prosty schemat, który obrazuje, jak sprawnie i operacyjnie zarządzać relacją ze sprzedawcą. Najważniejsza jest proporcja pytań i wzmacniania uniesienia, ponieważ w codziennej pracy większość interakcji między menedżerem a sprzedawcą czy między sprzedawcą a trenerem ma charakter operacyjny. Taki sposób postępowania, niejako wzorcowy, stanowi profilaktykę przed kryzysami i buduje pozytywne przyzwyczajenia w menedżerze, sprzedawcy i trenerze. Wicie wówczas, jak sprawnie możecie rozwiązywać bieżące problemy, tak aby nie urosły one do rozmiarów kryzysowych.



Rysunek 9. Proces wzmacniania sprzedawców poprzez rozmowę o wynikach, postęпах

Źródło: opracowanie własne.

Pamiętajmy również, że nie zawsze trzeba rozmawiać z pracownikiem w taki sposób; ważniejsze może być naturalne i spontaniczne prowadzenie rozmowy, szczególnie z tymi, którzy taki styl preferują na co dzień. Oznacza to w praktyce, że można

zjednywać sobie pracowników poprzez znalezienie wspólnej płaszczyzny emocjonalnej i intelektualnej charakterystycznej dla każdego z nich. Nikt przecież nie powiedział, że to jest łatwe, choć czasem ujmujące w swojej prostocie, jak np. w przypadku introwertyka interesującego się technologią wykorzystywaną w sprzedaży i w fotografii.

Po przeprowadzeniu części rozmowy, w której pracownik ma szansę pokazać, w jaki sposób działa w ramach cyklu sprzedaży, jakie widzi szanse i zagrożenia oraz z czym może mieć problem, warto zweryfikować, czy to na pewno wszystko, ponieważ takie spotkanie ma również określoną temperaturę i dramaturgię. **Pytanie „Co jeszcze?”** zazwyczaj pozwala uzyskać minimum czasu na to, by poukładać rzeczy w głowie zarówno sobie, jak i pracownikowi.

Pora więc przejść do następnej fazy rozmowy, podczas której **celem jest znalezienie rozwiązań**. Wiemy, że do tego potrzeba nie tylko racjonalnego myślenia, ale przede wszystkim kreatywności, co znacząco wpływa na uzyskiwanie rozwiązań tam, gdzie jeszcze ich nie dostrzegaliśmy. Zmierzamy więc do wypływu lawy rozwiązań, jak pokazano na rysunku 10.

1. Co możesz zaplanować jako pierwszy krok do zmiany obecnego stanu wyników i aktywności?
Co należy zrobić jako następne?
2. **Co możesz zacząć robić inaczej niż dotychczas?**
3. Co możesz przeorganizować w swojej pracy,
by uzyskać lepszy efekt pracy zespołu?
4. **Co możesz zmienić we własnym stylu zarządzania,
by sprzedawcy czuli jednoznacznie, że działacie wspólnie?**
5. Co możesz zrobić, by ułatwić pracę Twoim
sprzedawcom, jednocześnie osiągając wyższy wynik?
6. **Co przestaniesz robić w oddziale? Jakie aktywności nie przynoszą oczekiwanych
rezultatów?**
7. Co zaoferujesz w zamian? Jaka Twoja aktywność może lepiej sprawdzić się w pracy ze
sprzedawcami?
8. **Kogo możesz zaangażować w oddziale, by zwiększyć pozytywny wpływ na wynik?**
9. W którą część pracy Twoich sprzedawców powinieneś się angażować?
10. **Który z obszarów w Twojej działalności wydaje się dźwignią wydajności?
(Tam włożysz najwięcej energii i uzyskasz najlepszy wynik)**



Rysunek 10. Pytania kraterowe — do wypływu lawy rozwiązań

Źródło: opracowanie własne.

PRZYPADEK FIRMY GREEN CAFE NERO

Kawiarnie z kawą przeżywają w Polsce prawdziwe oblężenie. Oznacza to w praktyce, że w przestrzeni miejskiej w ostatnich latach powstało bardzo dużo kafejek czy punktów, w których można napić się bardzo dobrej kawy, coś zjeść, niekiedy również cały obiad. Sam bardzo często korzystam z tej możliwości, kiedy mam spotkania biznesowe czy przygotowuję się do sesji szkoleniowej lub wykładowej w biznesie. Szansę i koncept biznesowy dostrzegł jako możliwość realizacji w praktyce pokaznego biznesu Adam Ringer, 69-letni właściciel sieci Green Cafe Nero — kawiarni w dużych miastach, których ma 56 w Warszawie, 4 we Wrocławiu i 3 w pięknym Krakowie. Rocznie jego kawiarnie odwiedza 10 mln klientów, a sama firma generuje 100 mln obrotu. To, że warto uwzględniać informacje z rynku i poddać się formie „coachingu strategicznego”, pokazała historia jego zaangażowania na rynku polskim. Firma Green Nero powstała w Polsce w 2003 roku. Na ówczesny czas rosła dość dynamicznie, choć właściciel bardziej skupiał się na zarządzaniu dwiema innymi firmami, Paragona i Paracross, zajmującymi się na rynku międzynarodowym rekrutacją kierowców oraz lekarzy.

W 2012 roku do Polski weszły jednak tak gigantyczne marketingowo firmy w segmencie kawowym, jak Costa Coffe i Starbucks (dziś 64 kawiarnie). Jak się okazało, wpłynęło to strategicznie na Ringera, który dostrzegł nagle, że takie polskie marki jak iCoffee oraz W Biegu Cafe przestały istnieć. Te wydarzenia oraz pytanie, jakie sobie stawiał („Co z nami dalej?”), skłoniły go do zawiązania spółki joint venture z właścicielem spółki Caffè Nero Gerrym Fordem. Utworzyli markę, która dziś zatrudnia 800 osób, a jej wskaźnik EBITDA⁹ wynosi ponad 12 mln złotych.

Warto wspomnieć, że nie tylko marka i właściciel nauczyli się, jak działać w obecnej strukturze rynku, ale jeszcze bardziej to zwyczaje Polaków doprowadziły do zagospodarowania potrzeby związanej z pracą zdalną (czyli np. w kawiarni). Kawiarnie, w których ludzie chcą coś zjeść i spotkać się w celach prywatnych i biznesowych, pojawiły się jako odpowiedź na naturalnie

⁹ Z jęz. ang. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* — jest to zysk przed odsetkami, opodatkowaniem i amortyzacją, czyli w przybliżeniu środki pieniężne z działalności operacyjnej. Obliczamy jako zysk z działalności operacyjnej (EBIT) powiększony o koszty niepieniężne (amortyzacja). W przybliżeniu EBITDA określa zdolność generowania środków pieniężnych przez aktywa firmy, patrz:

<https://forsal.pl/finansopedia/szukaj?q=ebitda&c=1> — dostęp 06.01.2019.

identyfikowaną potrzebę Polaków w dużych miastach. Według badań PMR Market Experts — jednego z największych badaczy rynku HoReCa (to skrót od „hotele, restauracje, catering”) — 87% mieszkańców obszarów wielkomiejskich odwiedza kawiarnię przynajmniej raz na trzy miesiące (Domaradzki 2018, s. 46). **Tak właśnie w praktyce sprawdza się stosowanie formuły zadawania sobie pytań strategicznych, które zmieniają rzeczywistość wokoło.**

Giuseppe jest zastępcą kierownika produkcji w Green Cafe Nero i opowiada, w jaki sposób podchodzi do kawy. **Jest w firmie rodzajem mentora, przewodnika,** który rozumie i potrafi przekazywać unikalne cechy w paleniu kawy, by takie miejsca jak Green Cafe Nero były często odwiedzane przez klientów:

„Co kawa znaczy dla Ciebie? Kiedy myślę o kawie, widzę siebie miło gawędzącego z dobrym przyjacielem, lub przyjmującego w domu gości, którzy przyszli mnie odwiedzić, albo jedzącego śniadanie z moją rodziną. Kawa jest towarzyszem. Kawa to wspomnienia chwil dzielonych z ludźmi, których kocham”¹⁰.

Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 1.

Mentor z przystanku 1.

- # Pamiętaj, że w 2016 roku tylko 15% firm osiągnęło cele sprzedażowe. Oznacza to, że planowanie pracy w zespołach oraz motywowanie indywidualne i zbiorowe, a następnie realizacja strategii sprzedaży wciąż wymagają korekt.
- # Temperatura zespołów sprzedaży określa środowisko i jego atrakcyjność w zakresie dołączania ludzi, którzy pożądamy wyzwań w pracy, angażują się w nie i są nastawieni na rozwój własnych kompetencji w środowisku pracy. Pod wpływem ruchu, działania powstaje energia, a pod wpływem energii powstaje temperatura, która odróżnia ten właśnie zespół od otoczenia.

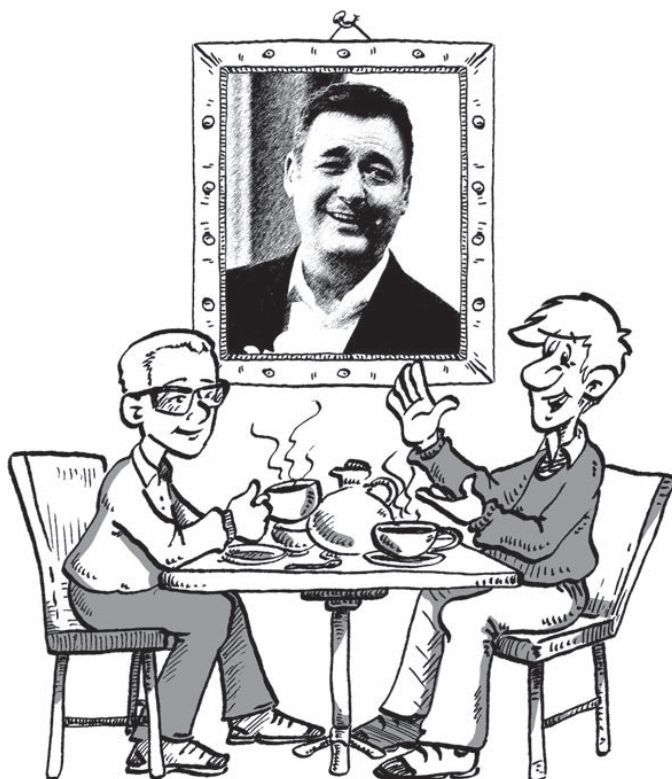
¹⁰ <https://greencaffenero.pl/pl/the-journal/rozmawiamy-z-nauczycielem/> — dostęp 07.06.2018.

- # Przypadek z salonu Opla również pokazuje, że w orbicie zachowań menedżerskich jest potrzebne usamodzielnianie sprzedawców i doradców, a nie wykonywanie czynności za nich. Konieczne jest też nauczanie standardów.
- # Planowane nieplanowanie jako ćwiczenie pozwala w laboratoryjnych, szkoleniowych warunkach wzmocnić pożądane kierunki w zmiennej przecież kulturze pracy. Jeśli środowisko, jakie stworzysz wspólnie z zespołem, posiada wyróżniające elementy, prawdopodobnie przyciągnie lepiej skoncentrowanych kandydatów na sprzedawców.
- # Temperatura Twojego przywództwa zależy od Twoich naturalnych predyspozycji liderkich. Jeśli jesteś ich świadomy, ludzie łatwiej podążają za wyższymi standardami.

Coach z przystanku 1.

- # W przypadku doświadczonych sprzedawców stosowanie metod coachingowych jest uzasadnione, jeśli menedżer potrafi budować relacje oparte na otwartości, zaufaniu oraz traktowaniu go jako eksperta. Zaufanie objawia się postawą pełną zaangażowania, otwartym komunikowaniem swoich trudności oraz osiągnięć, a wówczas płaskie zarządzanie (*flat management*) pozwala sprawniej stymulować sprzedawców do przepracowania trudniejszych elementów swojej pracy.
- # Pytania kraterowe są narzędziem najbardziej pomocnym w tego typu aktywności. Pytanie „Co jeszcze?” oraz głód szacunku wskazują na subtelności, dzięki którym zestaw narzędzi menedżerskich, wykorzystany konstruktywnie, buduje zaangażowanie rzeczywiste, a nie deklaratywne.

Rozmowa ekspertów



Jacek Rozenek — trener biznesu, mentor, coach biznesu, aktor

Grzegorz R.: Jacku, jaka jest dzisiaj rola mentoringu i coachingu w biznesie? Jak ogólnie na nie patrzysz w porównaniu do czasu, gdy obserwowałeś ewolucję tych metod?

Jacek R.: Wiesz co, ja mam szczególnie spojrzenie na to, dlatego że od samego początku swojej pracy byłem hybrydą. Czystego coachingu było w sumie niedużo. Coaching jest szczególnym narzędziem, bardzo rzadko stosowanym zgodnie z jego przeznaczeniem, więc to, co mnie dotyczyło, było na pograniczu. Nazywam to sesją ekspercką, gdzieś na styku coachingu, mentoringu, treningu i doradztwa. Najczęściej były to sytuacje trudne dla uczestników, kwestie, z którymi sobie nie radzili, wobec tego presja czasu była ogromna. To, co najczęściej robiłem, przez lata okazywało

się skuteczne. Teraz widzę rozkwit tej formuły pracy z klientem biznesowym. Bardzo często pracuję na głębokim poziomie świadomości emocjonalnej. Na początku taka praca się nie udaje, ponieważ istnieje ogromna presja uczestnika, z którym pracuję, by dokonać progressu lub zmiany. On ma problem, nie ma zasobów, a chodzi o to, żeby sięgnąć głębiej i poszukać rozwiązania w sobie. Co wtedy robię? Wymaga to dużej wiedzy od osoby, która pracuje. Sytuacja jest podobna jak w przypadku lekarza, jeżeli mogę użyć takiego porównania, umownego oczywiście. Jeżeli mam kogoś, kto przychodzi do mnie z głęboko ciętą raną, to najpierw tę ranę opatruję. Opatruję i zszywam, jeśli trzeba. Dopiero po tym zajmuję się ustalaniem powodów i okoliczności zdarzenia. Tak mniej więcej wygląda moja robota. Nie mamy żadnego kryzysu, ale mam wrażenie, że z powodu szybkości zmian, które zachodzą w tej chwili w wielu branżach, a które ja obserwuję po raz kolejny, istnieje potrzeba uaktywnienia działań doradczo-szkoleniowych i edukacyjnych. Jednak niewielu ludzi w biznesie wie, jak sobie poradzić z taką rzeczywistością, bo warunki są zmienne i dotychczas takich nie spotykali. Jak więc wymagać rozwiązań od menedżera czy pracownika z problemem, z którym zetknął się naprawdę po raz pierwszy. Problem jest oczywiście powtarzalny (dotyczy zarządzania zespołem, sprzedaży czy czegośkolwiek innego), ale inne są zmienne, wchodzą nowi ludzie, nowe pokolenia i nie wiedzą, jak sobie z takimi warunkami radzić.

Grzegorz R.: Nowe rzeczy wchodzą w system.

Jacek R.: Najnormalniej w świecie. I to jest zmiana na kilku poziomach: psychologicznym, naszej percepcji, szybkości mechanizmów, technologii i trendów konsumenckich. Moim zdaniem, gdy to połączymy, bardzo wyraźnie widać, że to jest właśnie idealny czas na coaching. Idealny czas, żeby w tym chaosie wyselekcjonować grupę wysokiego potencjału, dostającą coaching po to, by przygotować się na sytuacje, które ich spotkają. To jest moment na budowanie rezerwuaru bardzo wysokiej świadomości siebie, umiejętności bycia tu i teraz, analizy tego, co się wokół dzieje, zarządzania własnymi emocjami. Kiedy osoba przygotowana po takim coachingu trafi na taką rzeczywistość, w mojej ocenie jest nieporównanie bardziej gotowa do tego, żeby sobie z nią poradzić. I nie chcę powiedzieć, że to, co dotychczas ma miejsce w tym zakresie, jest kompletnym błędem. Ja ciągle pracuję, gasząc pożary, tylko że z mojego punktu widzenia i z punktu widzenia rynku byłoby fajniej i mądrzej, gdybyśmy przewidywali, że ten pożar wybuchnie. Na dzisiaj trzeba założyć, że niezależnie od tego, w jakim miejscu jesteśmy, pojawi się opór, więc coaching powinien dzisiaj nabrać dodatkowego znaczenia. Jestem absolutnie przekonany, że znaczenie mentoringu i coachingu, szczególnie w sprzedaży, jest właśnie w tej chwili jednym z największych. Historycznie jeszcze nie było takiego momentu, w którym te narzędzia mogłyby pełnić aż tak dużą rolę.

Grzegorz R.: Dużą rolę?

Jacek R.: Teraz naprawdę tak. Pytanie tylko, czy rynek jest do tego gotowy. Czy znowu rynek coachingu radzi sobie w zderzeniu z pożarem? Pracujemy z wykorzystaniem dobrej technologii, ale czy jest ona odpowiednia do zastosowania w przypadku pożaru? Ważne jest też pytanie, na ile coaching i coachowie się uelastycznia. Czy są na tyle elastyczni, żeby wyprzedzić obecnie obowiązujące standardy, by też doradzić klientom? To jest moment, kiedy warto nad tym ze sobą popracować.

Grzegorz R.: To, że żyjemy w zmiennej rzeczywistości, w której tak popularne jest hasło *agility*, czyli zmienność, zwinność, jest czymś nowym w obecnym świecie biznesu. To element, który cały czas się pojawia. Pomimo tej dużej zmienności są metody mentoringowe i coachingowe służące nieco bardziej upodmiotawianiu ludzi w pracy dzisiaj. Przez bardzo długi czas obserwowałem — szczególnie w obszarach sprzedaży — presję na wynik, ciągłe wyciskanie jak cytryny. Kto się załapał do „pociągu”, to jechał, a komu już wywiało głowę, to po prostu z tego pociągu wylaływał. Dzisiaj mam wrażenie, że mentoring i coaching potrzebują dwóch przestrzeni: czasu i słowa. Ludzie muszą się spotkać, muszą nauczyć się autoanalizować — jeśli można tak powiedzieć — zadania oraz własne reakcje na nie, muszą mieć na to czas, nawet menedżerowie, niezwykle zajęci w sprzedaży, jak również pracownicy sprzedaży. Na ile dostrzegasz w tym taki element upodmiotawiania? Czy sądzisz, że to upodmiotawianie absolutnie nie ma miejsca?

Jacek R.: Ma, ale jest ono wymuszone. Właśnie tutaj się trochę buntuję i mówię: jeżeli jesteśmy tacy dobrzy w badaniach trendów rynkowych, w budowaniu produktów i usług, to dlaczego jesteśmy tak beznadziejnie słabi (mówię też o sobie) właśnie w tego typu ocenach i analizie sytuacji? Oczywiście, że masz rację. To będzie związane z częścią upodmiotawiania i wymusi to rynek, przede wszystkim w sprzedaży, gdzie nastąpi automatyzacja procesów sprzedaży na skalę niespotykaną w ogóle w historii biznesu.

Grzegorz R.: No tak, to jest jeden ze znaczących kierunków: cyfryzacja w sprzedaży.

Jacek R.: I wtedy oczywiście będzie, że pracę tzw. sprzedawców będzie miało 30% osób z tej grupy, które sprzedają, ale wtedy będą się liczyły zupełnie inne kompetencje. Czegoś innego będzie potrzeba w takiej pracy, ona będzie miała inną marżowość, inne wolumeny. Wtedy jest oczywiście, że nie chodzi tylko o czas, który poświęcamy na zdobycie wykształcenia na bardzo dobrym uniwersytecie czy uczelni. Chodzi też o ten aspekt podmiotowości i czas spędzony na terminowaniu w sprzedaży. Tylko idiota wymyśliłby coś takiego. Mamy zamówiony program edukacyjny dla menedżerów, który normalnie trwa 5 lat, takie MBA ze sprzedaży. Decydenci

wyższego szczebla mówią: „Zróbcie nam to w dwa miesiące. Kto wytrzyma, ten zostaje, a kto nie — dziękujemy, do widzenia”.

Grzegorz R.: No nie, dziękujemy...

Jacek R.: Da się tak zrobić, ale doskonale wiemy, że niestety nie wypuścimy z takiego uniwersytetu świetnie wykształconych ludzi. Skrócimy czas, ale to się natychmiast odbije na jakości kształcenia i budowaniu doświadczeń. Dochodzimy teraz do bardzo szczególnego moim zdaniem zagadnienia: w mentoringu jest jeszcze jedna rzecz, jeden paradygmat, z którym się od lat nie zgadzam. Uczymy ludzi zwyciężać, natomiast zapominamy o tym, że w drodze biznesowej jest co najmniej 3:1. Trzy porażki, jedno zwycięstwo. Uważam, że jako coachowie i zarządzający powinniśmy bardziej podkreślać sens porażki i nie deprecjonować jej przez gloryfikację zwycięstwa. To jest samo w sobie niespecjalnie mądre. Ale moim zdaniem poprzez tę gloryfikację wycinamy z 70% potencjału ludzi, ponieważ nie pozwalamy im sięgać do tego rezerwuaru, nie pozwalamy przeżywać porażki w mądry sposób. Możemy postawić następujące pytanie: czy deprecjonujemy porażkę i wiążemy ją ze słabością i niskim statusem?

Grzegorz R.: Kto przegrywa, zostaje poza rynkiem, przestaje istnieć w sensie produktywności biznesowej.

Jacek R.: A ponieważ przegrywamy, co do zasady, prawie wszyscy, deprecjonujemy się, niszcząc swój potencjał edukacyjny. Tymczasem w porażce nie tylko nie ma nic złego, ale też stanowi ona część zdobywania doświadczenia. Robię teraz nawet (co ciekawe, w firmie ubezpieczeniowej) program, w którym dużo będziemy rozmawiali na temat kosztów ponoszonych przez firmę. Chodzi o głębokie, psychologiczne koszty tzw. zwycięstwa w zmianie. Jeżeli ich nie zrozumiemy i nad nimi nie popracujemy, właśnie jako mentorzy i coachowie, to zapłacą pracownicy sprzedaży, ale i organizacja. A teraz nie chodzi tylko o minimalizację kosztów. Okazuje się, że nie chodzi tylko o zwycięstwa, kiedy ktoś tam na dole poniósł ogromny koszt tego zwycięstwa i czuje się pokonany. Inaczej, jeżeli dostanie wsparcie i nadamy sens temu doświadczeniu...

Grzegorz R.: Temu, co się wydarzyło...

Jacek R.: Wówczas pracownicy zyskują ogromny potencjał, chcą dalej pracować w tej firmie, wyciągają wnioski na poziomie, który jest niemożliwy do osiągnięcia na sali szkoleniowej, a nawet w sesji coachingowej. Wobec powyższego to jest trochę inna filozofia pracy z ludźmi, takie liczenie ich potencjału. Trochę bardziej jak w rodzinie — jeśli mamy ciotkę, która nas trochę denerwuje, to nie znaczy, że wystawiamy ją za drzwi i każemy jej radzić sobie samej, prawda? Chodzi o uzyskanie

synergii w zespole. Tak ogromnie różnorodnych ludzi, którzy w tym samym zespole wygrywają i są skrajnie przegrani w tym samym czasie. Uzyskanie synergii, ale nie podciąganie ich do najlepszych czy do średnich, tylko synergia.

Grzegorz R.: Tak, coś ekstra, ponad...

Jacek R.: Co powoduje na planie kultury organizacyjnej... Jak to najprościej ująć? Wiem, że może to dziwnie zabrzmieć, ale nie mam lepszego określenia — kultura braterstwa. To jest taka kultura, w której ludzie mogą się nawet nie lubić czasem, ale ewidentnie się szanują.

Grzegorz R.: Dają sobie nawzajem prawo do bycia niedoskonałym, ale uczącym się.

Jacek R.: Dają sobie prawo, mało tego, podziwiają swoje zwycięstwa i porażki. Ludzie nas oceniają, ale ten poziom oceniania drugiego człowieka jest zdecydowanie inny. Oznacza to, że jest mniej zachowań takich jak np. podkreślanie: „To ja zarabiam więcej w tej firmie, a Ty...”. Takie zachowania absolutnie niszczą kulturę efektywności, napędzają testosteronową kulturę straszliwej rywalizacji, co bardzo często zdarza się po dwudziestu paru latach bycia na rynku. Widzę więc tych fantastycznych menedżerów, którzy robią wynik, ale jeżeli go nie robią lub mogą zrobić go gdzieś indziej, to za pstryknięciem palca odchodzą. Tak jest dziś — zerowa lojalność w takiej organizacji. Ponosi się ogromne koszty budowania takiej kultury. Pytanie tylko, czy jest sens. Odpowiedź jest prosta: nie ma sensu.

Grzegorz R.: Tak, bo to jest nieużyteczne.

Jacek R.: Bez sensu, jeżeli natomiast organizacja ma na tyle pieniędzy i chce je tracić, to zachowuje się nieracjonalnie. I już wtedy nie mam sensu biadolić, że jest konkurencja, że marżowość spada...

Grzegorz R.: ...że wyniki się nie zgadzają. Jasne.

Jacek R.: Poprzez swoje wyobrażenie o tym, jak może być, zjedliśmy wszystkie swoje rezerwy i tak się to potem kończy.

Grzegorz R.: Masz ulubioną swoją albo zaobserwowaną technikę lub metodę w ramach mentoringu albo coachingu, którą wykorzystałeś w pracy z działami sprzedaży albo operacji? Albo w przypadku której uważałeś, że jej użycie przybliżyło ludzi do rezultatów lub nauczyło ich nieporównywalnie lepszego spojrzenia na swoją pracę, przez co wyniki — można powiedzieć — inaczej się zachowywały?

Jacek R.: Pracuję metodą sesji eksperckiej — tak to nazwijmy. Tam są różne rzeczy, m.in. coaching z naprawdę świetnymi menedżerami w Polsce. To jest dla mnie ogromna przyjemność. Chętnie bym zapłacił za to, by móc to robić, a co dopiero,

że to jest jeszcze mój zawód i na tym zarabiam. Robię taki wstęp, żeby powiedzieć, że mam poczucie istnienia na rynku narzędzia, którego jeszcze nie odkryliśmy. Na pewno to nie jest coaching ani mentoring. Nie wiem, czy w ogóle trzeba to nazywać, ale trochę ogólnie opowiem o tym, co widzę.

Grzegorz R.: No właśnie. To jak o tym myślisz?

Jacek R.: Pewnie najprościej byśmy nazwali tę metodę, technikę czy rolę: „Liderzy”. To może banał. Jak jest menedżer wysokiego szczebla, robi wyniki i ludzie go szanują, to jak go inaczej określić? Jest liderem. To nic nie mówi poza tym, że zauważyłem coś takiego w coachingu, że dobrze, że my jesteśmy — dobrze mnie zrozum — neutralnie pozytywni, ale raczej pozytywni. Jesteśmy pełni akceptacji, nie oceniamy, nie ma ku temu powodu. Mało tego, po to właśnie się certyfikujemy. Powiem może coś niepoprawnego politycznie, ale certyfikacja odebrała coachingowi znaczenie merytoryczne, profesjonalne i go wykastrowała. Po prostu pozbawiła go ogromnego potencjału, który od momentu powstania posiada. Rozumiem, że zarządziła też ogromnym ryzykiem, które za tym stało.

Grzegorz R.: Rodzaj lobby certyfikacyjnego, które chętnie rozpoczęło nadawanie ram czemuś, co jest bardzo płynne, nieostre i interdyscyplinarne...

Jacek R.: Bo gdyby coachom pozwolić na trochę szersze podejście emocjonalne, to w tej grupie znaleźliby się ludzie, którzy by to niewłaściwie wykorzystali i byłyby poważne reperkusje. Taki wykastrowany coaching, który mamy, jest rzeczywiście bezpieczny, ale zdecydowanie mniej skuteczny. Obserwuję to i chcę o tym opowiedzieć. W przypadku menedżerów, z którymi się zetknąłem i metodologii, którą w pewnym sensie podejrzalem, to jest praca w pełnym spektrum emocjonalnym. To jest oczywiście metoda jedna z wielu, choć również złożona. Zdecydowanie w dużej mierze ci ludzie intuicyjnie lub dzięki wiedzy trafiają w sedno w pracy ze swoim sprzedawcą czy dyrektorem, czy tam jest potrzebne trochę więcej instruktażu czy wsparcia, zwał jak zwał, ale to dostrzegłem, że w tym wsparciu nie ma wysiłku. Nie wiem, czy mnie dobrze rozumiesz. (Próbuje sam pozbierać myśli). Takie osoby dostają to w absolutnym pakiecie, jakby to był kod osobowości tej osoby. To dotyczy również mnie jako pracującego z nimi coacha. Ten rodzaj komunikacji wprost, wyuczowania, intuicji zawodowej, po co i jak sięgnąć. Nawet jeśli czasami są to osoby bardziej zamknięte, to absolutnie od pierwszego spotkania mam poczucie, że takie rzeczy jak szacunek do mnie czy myślenie w kategoriach oceny moich intencji z góry jako naturalnie pozytywnych są absolutnie poza dyskusją.

Grzegorz R.: To jest jasne.

Jacek R.: I na tej bazie bycia akceptowanym i zauważanym spotykamy się z całym spektrum niezwykle dostosowanym do aktualnej sytuacji, do temperatury tej osoby. Sam próbuję teraz sobie to ułożyć, ale nie ma w tym żadnej poprawności. Jest to szalenie procesowe podejście, z którym oni pracują, bycia tu i teraz w tej interakcji. To jest jakby jedna rzecz, a druga, o dziwo, to fakt, że oni tę interakcję trochę reglamentują. To nie są osoby dostępne dla wszystkich.

Grzegorz R.: No tak, oczywiście...

Jacek R.: Natomiast jeżeli są dostępne, to w taki sposób, że ja jako coach patrzę na to czasem ze zdumieniem. Widzę, że ktoś niebędący zawodowcem czy nierobiący tego zawodowo prezentuje tak wysoki poziom kompetencji interpersonalnych i intrapersonalnych. Że jest w stanie z uwagą tak głęboko prowadzić rozmowę skierowaną na rezultat, bo najczęściej jest skierowana na rezultat. Powiedziałbym, że to, co ja widzę, to jest takie „zero bullshitowe” podejście.

Grzegorz R.: OK, jasne.

Jacek R.: To, co jest wciąż ciekawe w firmach, dla których pracujemy, to misja, wizja firmy. Przeprowadzałem takie projekty, prowadziliśmy je też razem (uśmiech).

Grzegorz R.: No tak, tak prowadziliśmy nawet dla Skandynawów...

Jacek R.: Nie spotkałem się, by ktoś z tych menedżerów chociaż raz odwołał się do tego typu argumentacji, co dają ludziom takie hasła, misja, wizja itp. To jest trochę dziwne, bo ludzie odwołują się do wartości. Odwołują się do wartości bardziej uniwersalnych, ludzkich, przede wszystkim szukają tych wartości w osobie, z którą rozmawiają. I tu wykazują duży rodzaj plastyczności. Moim zdaniem okazuje się — to jest fakt, bo ja to widzę — że menedżer najwyższego szczebla może rozumieć się z ludźmi na różnych poziomach w organizacji, ani razu nie odwołując się do wartości tej firmy. Czysto ludzkich wartości. Do solidnie wykonywanej pracy, uczciwości — do takich prostszych, podstawowych, rudymenarnych. Nie wiem, czy to w ogóle da się ułożyć.

Grzegorz R.: Czy to jest jakoś ujęte, ujmowalne w ramy, procedury, prawa...

Jacek R.: Pewnie da się to jakoś opisać. Wyabstrahowałem to, bo zauważyłem te zachowania — one są powtarzalne — przynajmniej w dwudziestu paru przypadkach i za każdym razem dawało niezwykle efekty związane z proaktywnością obu stron, czyli pracowników i menedżerów, zwłaszcza patrząc długofalowo. Zazwyczaj ci, z którymi pracowałem podczas sesji, to byli po prostu dobrzy ludzie, nie mnie to oceniać. Gdybym więc miał określić, czego dzisiaj potrzebujemy, powiedziałbym, że bardziej potrzebujemy porządnych, mądrych ludzi niż wykształconych

coachów i kolejnych szkół coachingu, mentoringu i jeszcze innych rzeczy, co wiemy, bo jesteśmy zawodowcami. Wiem, że za certyfikacją stoi z jednej strony potrzeba superwizji pracy coachów i mentorów, ale z drugiej strony pewność, że tę pracę będziemy mieli. Cel jest więc w dużej mierze biznesowy. Dotyka takiego systemu wartości...

Grzegorz R.: Który jest uniwersalny...

Jacek R.: Który jest bardzo uniwersalny i który istnieje. Najpierw trzeba spełnić pewne kryteria, takie czysto ludzkie, żeby w ogóle do takich zawodów podejść.

Grzegorz R.: W pewnym sensie wjechać na dobrą autostradę...

Jacek R.: No tak, tylko trzeba sobie jasno powiedzieć — sam jestem przecież szkoleniowcem i z wykształcenia, i z praktyki zawodowej — że nie każdy na tej autostradzie pojedzie. I nie każdy powinien na niej jechać. I teraz pytanie: wydaje mi się, że certyfikat wykorzystywania tak różnych metod edukacji w biznesie daje tylko życie i biznes. I najbardziej wyrazisty dowód na to, że takie podejście się sprawdza, dostajemy, gdy spotykamy ludzi, którzy pracowali z takim menedżerem. Po 3 – 4 latach czasami zmieniają pracę i ktoś ich tam podkupuje, trzy minuty rozmowy na temat tego szefa i wiemy absolutnie wszystko.

Grzegorz R.: Znamy cały jego świat.

Jacek R.: Zwłaszcza z perspektywy — wiesz o tym, jak już z takim menedżerem nie pracujesz. I to jest to coś. Nawet to nie jest jakiś element podziwu w tym, że ci bardzo dobrzy menedżerowie są generatorami mocy sprawczej w swoich zespołach, departamentach. Gdyby się to dało ująć w narzędzia, to jestem pierwszy, który by bardzo chciał...

Grzegorz R.: ...iść na zakupy (śmiech).

Jacek R.: Tak, iść na zakupy (śmiech), po prostu kupić ☺.

Grzegorz R.: To zobaczmy jeszcze szerszą perspektywę. Jedno z wyzwań, które bardzo często napotykają dzisiaj menedżerowie sprzedaży, to fakt, że są bombardowani znaczącą ilością informacji zarządczych, proceduralnych, audytowych, szkoleniowych. Żeby przetrwać, mam takie poczucie, że przynajmniej na trzy sposoby filtrują ten zgłok informacyjny. Po pierwsze skupiają się na tym, czego oczekuje szef bezpośrednio nad nimi. Po drugie na dostarczaniu bardzo użytecznej wiedzy, którą musisz dać ludziom, żeby dalej pracowali w odpowiedni sposób. Trzecia rzecz jest trochę związana z uczciwością, o czym powiedziałeś: w bardzo przejrzysty, transparentny sposób objaśniają, jak ludzie będą zarabiać kasę, jak będą to realizo-

wać, pokazują, za co dostaną premię. To nie jest budzenie nadziei, a bardziej bym powiedział pokazanie aktywności. Jeżeli wykonasz te aktywności, a one przyniosą rezultat, to dostaniesz pieniądze i jest to formuła mojej spójności menedżerskiej w tym, co mówię, co robię i jak się zachowuję.

Jacek R.: To jest w części rzeczywiste. Menedżerowie, z którymi pracowałem, nie mieli nawet cienia tego obiecywactwa, „jesteś zwycięzcą”. I po tym, jak słyszymy czasem podczas sesji szkoleniowych, my się z tego naśmiewamy, delikatnie mówiąc. Też był moment nieco inny. Kiedyś ten moment przechodził przez różne krótkie, szybkie fazy, kiedy uczyliśmy biznesu, ale to się dawno skończyło. Dzisiaj dla menedżerów, których opisałem, bardzo charakterystyczna jest sprawczość. Powoduje ona, że patrzysz w oczy takiego człowieka i tam jest wszechświat w środku. Bo miał porażki, zwycięstwa i dzisiaj czerpie frajdę z tego, że buduje jakiś fragment świata. Stąd jego mobilność emocjonalna, stąd to, że się nie denerwuje, gdy coś się nie udało. Nie podskakuje, jak akurat coś się udało.

Grzegorz R.: Wow, udało się wczoraj (śmiech).

Jacek R.: To on się strasznie cieszy (śmiech). I to powoduje, że jesteśmy spragnieni ludzi stabilnych, mądrych, bogatych wewnętrznie. To bardzo dobry znak. Pewnie zawsze tego szukaliśmy, zawsze. Ale coraz bardziej ten rynek jest odporny na nieadekwatną bądź niską jakość usługi edukacyjnej dla sprzedaży. Wiesz, już nie ma do tego zasobów.

Grzegorz R.: On się czyści i to widać. Też mam wrażenie, że menedżerowie jako grupa, jak również sprzedawcy czy liderzy są nieco bardziej subtelnie inteligentni, przewidywalni, ale skuteczni.

Jacek R.: Tak, czyści się. I okazuje się, że ci mądrzy ludzie, którzy do tego jeszcze potrafią zarządzać, potrafią nauczyć sprzedaży, są w stanie poprowadzić taki zespół w niezwykle sposób. Są filtrem, słusznie zauważyłeś. Dla takich sił sprzedaży opis skomplikowanej rzeczywistości, a zwłaszcza potencjalnych pomysłów, jak sobie z nią poradzić, byłby ogromnym błędem. Tacy ludzie muszą się skupić na kilku rzeczach, ale zrobić je bardzo dobrze. I wtedy mają rezerwę, żeby to robić. Jeśli natomiast skupią się na kilkudziesięciu kwestiach, to tracą energię, więc nawet nie mają szansy zrobić dobrze tego, co mają zrobić. Taki menedżer jest więc dla nich z jednej strony ogrodnikiem, a z drugiej źródłem niezwyklej energii. Jeżeli mają do niego zaufanie, to energia, z którą potrafią pójść w rynek, jest nieprawdopodobna. Są potrzebni sobie nawzajem. Bez dobrego, bardzo dobrego zarządzającego nie ma wybitnego zespołu sprzedażowego, to jest niemożliwe. Więc to jest efekt synergii. Wybitny menedżer sprzedaży stworzy świetny zespół, który będzie pracował, ale

świetny zespół, z którego byśmy wyjęli bardzo dobrego menedżera, ulegnie rozpadowi. Zespół potrzebuje tego wsparcia. Jeśli przyjdzie słaby menedżer, to oni jednostkowo będą ciągnąć, będą świetnymi sprzedawcami, ale już jako zespół nie osiągną wysokich wyników. To są dodatkowe mechanizmy, a to też widziałem wielokrotnie.

Grzegorz R.: Ciężko to zrobić.

Jacek R.: Moim zdaniem, jak we wszystkim dzisiaj, zbliżamy się tu do granicy biznesu i sztuki. Cały czas myślimy w kategoriach biznesu, ale chcemy mieć wyniki jak w sztuce. Wszyscy pracują na podobnych narzędziach, na podobnym rynku, z tymi samymi ludźmi, a nagle osiągają dużo lepsze wyniki. To jest to, co się dzieje w sztuce. Cztery osoby malują, mają te same farby, te same pędzle. Podchodzisz, oglądasz trzy prace i mówisz: „O, fajne”, podchodzisz do czwartego i nogi ci się uginają...

Grzegorz R.: I pojawiają się wynik, zachwyty, jakość...

Jacek R.: Jeżeli tak, to niestety najwyższy czas, żeby przyjąć do wiadomości, że te kryteria, którymi się posługiwaliśmy do tej pory, są dobre, ale niewystarczające. Trzeba przyjąć dodatkowe kryterium, czy raczej zestaw kryteriów, który nas w sposób świadomy popchnie w kierunku sztuki, z całym naszym bagażem biznesu. Pozwoli nam to uzyskać coś, co do tej pory było po prostu niemożliwe do uzyskania tymi metodami. I koniec, kropka. W tym zestawie mieści się właśnie to, że — nawiązując do świata sztuki — szukamy menedżerów artystów, ludzi doświadczonych, o ogromnych umiejętnościach interpersonalnych, ogromnej świadomości. Tak w skrócie, to są porządni ludzie, na przykład nie krzywdzą innych ludzi dla firmy. Z pełną odpowiedzialnością mówię, że to są ludzie, którzy nie krzywdzą swoich ludzi dla dobra firmy, i ludzie to czują. Oddają to razy dziesięć, w energii, w zaangażowaniu, w chęci...

Grzegorz R.: W lojalności...

Jacek R.: We wdzięczności, no we wszystkim, co próbujemy mierzyć, a jak to zrobić, jak to wzmacniać, rozwijać, pielęgnować w tych ludziach?

Grzegorz R.: Co jesteśmy sobie w stanie wyobrazić na przyszłość?

Jacek R.: Wysłać ich na szkolenie do dobrego hotelu? Nie deprecjonuję tego, to jest super, ale tą metodą się tego nie osiągnie.

Grzegorz R.: Wydaje mi się, że model takiego interdyscyplinarnego menedżera na dzisiejsze czasy, szczególnie w sprzedaży, jest coraz częstszy. To czuć, widać, widzę to na rynku ubezpieczeniowym. Ogólnie na rynku, że tak jest. Uzupełniłbym to jeszcze o jedną rzecz. Dziś rola sprzedawcy, niezależnie od tego, co sprzedaje, zmieniła się również w związku z użyciem na różne sposoby metod mentoringowych,

coachingowych. Mogę to powiedzieć absolutnie odpowiedzialnie. Oczywiście, jeden menedżer robi to lepiej, inny gorzej, trzeci może wykupił sobie usługi prywatnego coacha, bo jest wybitnym sprzedawcą i w związku z tym powiedział sobie, że chce być jeszcze bardziej skuteczny. Gdy patrzymy na taką mapę działalności, to jak myślisz: czy dzisiaj sprzedawca powinien postępować inaczej? Czego powinien dodatkowo się nauczyć, żeby można było powiedzieć, że będzie produktywny przez najbliższych siedem – dziesięć lat na tak zmiennym rynku?

Jacek R.: Mam na to bardzo konkretną odpowiedź. Rzeczywiście miałem okazję obserwować paru świetnych sprzedawców. Jestem pełen podziwu, to jest wielki talent. Mam poczucie, że to ma znaczenie. To jest oczywiste, że ważne są umiejętności interpersonalne, że powinien być empatyczny, jednocześnie zdecydowany, czyli bardzo mobilny wewnętrznie, ale zawsze tak było.

Grzegorz R.: To jest w zasadzie obserwowalne u najlepszych, powtarzalne.

Jacek R.: Czasy, w których trzeba było znakomicie znać produkt i umieć powiązać go z potrzebami i z bólem klienta, już minęły, już się tego nauczyliśmy. Są różne koncepcje, oczywiście dobre, ale ja ci powiem, jakie mam poczucie. Mogliby [o]uczyć się z pełną determinacją i to by skokowo zwiększyło ich skuteczność. To jest umiejętność przebywania na terytorium psychologicznym — to jest oczywiste — i biznesowym klienta. Dziś jest czas, żeby doradcy i sprzedawcy zrobili MBA, taki rodzaj MBA, żeby poznawali...

Grzegorz R.: MBA z klienta...

Jacek R.: Tak, żeby przebywali z klientem na poziomie, który do tej pory był absolutnie... Nawet nie tyle niewymagany, co niewyobrażalny. By ciekawość biznesu klienta i rozumienie jego mechanizmów powodowały coś, co też znamy od lat, ale czego rzadko używa się w sprzedaży. Chodzi o rekomendacje eksperta, czyli rzeczywiście wycofujemy się ze sprzedaży rozumianej jako „Ja mam potrzebę bądź ból i teraz Ty jesteś mi w stanie zaoferować najlepsze rozwiązanie, bo tę potrzebę mogę zaspokoić, biorąc smartfona”. W związku z tym dlaczego mam się spotykać z doradcą? Teraz nie chodzi o wykreowanie potrzeby — bo ona jest i wiadomo, że będzie — tylko o zbudowanie takiego poziomu relacji między nami, opartej na zaufaniu, na realnym zaufaniu. Jesteś dla mnie, Grzegorz, na tyle cennym źródłem informacji, że bym ja ciebie nie tyle potrzebował, co chciał mieć z tobą kontakt przy różnego rodzaju decyzjach, które podejmuję, i że bym cię uznał za uczciwego, wiarygodnego eksperta. Ale to się zdarza w dwóch sytuacjach: 1) kiedy mam bardzo trudne sytuacje i ty na nie dobrze reagujesz; mamy silną nić emocjonalną, ale trudno liczyć na to, że będziemy trafiali w jedno; 2) albo kiedy czuję się relatywnie dobrze,

spokojnie, nie czuję zagrożenia i w tej relacji odkrywam informacje dotyczące mojej branży. To pokazuje, że mogę patrzeć na świat w taki sposób, że uznaję kontakty z tobą za cenne, wiarygodne i jednocześnie nic w danym momencie ode mnie nie chciesz. Jeżeli to zbudujemy, będzie to powtarzalna, lojalna relacja, lojalna w rozumieniu sprzedaży.

Grzegorz R.: Długoterminowa.

Jacek R.: I to jest coś, co dziś może wydawać się bajką o żelaznym wilku. Mam jednak przekonanie, że w ciągu dwóch lat nie będziemy już mówić o niczym innym. Bo ta szybsza, impulsywna sprzedaż będzie bardzo zautomatyzowana. Pracuję teraz nad innymi projektami. Jest np. w tej chwili projekt call center, który o 70% zwiększył efektywność rozmów windykacyjnych. I to jest automat.

Grzegorz R.: I to zrobił automat...

Jacek R.: Jeżeli więc dzięki jednemu zakupowi możesz uzyskać o 70% wyższą efektywność, możesz go potem dowolnie modyfikować, zgodnie z badaniami, i nie musisz szkolić ludzi, to pojawia się pytanie, w którym kierunku to pójdzie. W wielu obszarach, wiesz. To jest oczywiste, że w kierunku cyfryzacji. Marżowość co do zasady musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w wartości obsługi proponowanej klientowi poprzez doradcę. Tam, gdzie są nisze i gdzie trzeba coś wykreować, tam będzie potrzeba ludzi. I to jest dobra zapowiedź. Taki czas sprzedawcy, który dzwonił i pytał: „Panie Jacku, czy ma pan chwilę, żeby się spotkać?”, już przeminął. Na razie mamy inne narzędzia. Założmy, że mam chwilę i ktoś pyta mnie, jakie mam potrzeby, a potem nagle dopasowuje produkt...

Grzegorz R.: Jest w tym jakaś asymetria.

Jacek R.: Jest. I to jest bardzo niesprawiedliwe dla tych sprzedawców, którzy bardzo ciężko i z pełną ofiarnością pracują.

Grzegorz R.: I są OK.

Jacek R.: Od razu proponują produkt, ponieważ tego ich nauczyli w firmie pod wpływem krótkoterminowej presji i idących za tym chwilowych wyników. Wykorzystują masę energii, a druga strona, czyli klient, ma poziom odrzutu w momencie. Ale oni nie są temu winni. Ci, którzy tym wszystkim zarządzają, powinni z wyprzedzeniem myśleć, jak to przeformatować. Przecież zarządzający wysokiej klasy nie może zrezygnować z pewnego rozwiązania już wtedy, kiedy się krew rozlała. To już nie jest zarządzanie, prawda?

Grzegorz R.: To już jest kryzys. Taki kryzys spowodowany presją, brakiem krytycznego i przenikliwego myślenia w kierowaniu ludźmi i zarządzaniu wynikiem.

Jacek R.: Musi z wyprzedzeniem to widzieć i poszukiwać rozwiązań, a nie skazywać swoich ludzi na to, że muszą zrobić lepszy wynik, bo jak nie, to będą konsekwencje. To jest bardzo głęboko obraźliwe. Mam wiele empatii dla sprzedawców, bardzo ich lubię. Generalnie to jest ciężka, wymagająca robota, a z drugiej strony, zwłaszcza w ich obszarze, zmiany przede wszystkim otoczenia, w jakim funkcjonują, są nieprawdopodobnie szybkie. Wiem ze swojego doświadczenia, że jeżeli pracują bardzo emocjonalnie, perspektywa staje się tunelowa, więc szansa sprzedawcy na rozszerzenie alternatywnych wzorców jest niewielka.

Grzegorz R.: Jest w tunelu. W tak emocjonalnej pracy ten tunel koncentrowania się na kliencie jednak w praktyce dużo kosztuje, zresztą w pracy trenera czy doradcy również. Podobnie jak sportowiec w trakcie zawodów i krótko przed nimi, jest bardzo zaangażowany emocjonalnie i energetycznie w to, co robi, istnieje dla niego tylko ten moment tu i teraz. Chodzi o tę graniczną koncentrację na zadaniu, celu.

Jacek R.: Na tym polega jego siła, musi mieć kogoś, kto mu będzie pomagał, kto mu będzie dostarczał rozwiązania, a on już jest na tyle fachowcem, że sobie wybierze. On sobie przetestuje i wybierze.

Grzegorz R.: Co byś pod koniec naszej rozmowy poradził ludziom, którzy się dzisiaj uczą, w firmach, w dużych korporacjach albo po prostu na rynku, bycia mentorem lub coachem dla obszarów sprzedaży i operacji? Co byś im dziś dał — jakiś gift albo trzy dość proste rady? Wyobraź sobie, że spotkałeś ich na konferencji, a oni mówią: „Jacku, czego mamy się nauczyć, żeby być lepsi? Sprzedawać umiemy, bo to robiliśmy, rozumiemy ogólnie sprzedaż i procesy sprzedaży”. Wiesz, ja się zastanawiam, czego szczególnie my jako doradcy, trenerzy, mentorzy, coachowie musimy sprzedawców albo menedżerów sprzedaży uczyć ekstra. Jak optymalnie wykorzystywać mentoring i coaching, żeby to miało wartość dodaną, o której zresztą rozmawiamy już dobrą chwilę?

Jacek R.: Wydaje mi się, że ważne tu są dwie rzeczy. Staram się je robić, bo też pracuję w tym obszarze i się doskonalę. Oczywiście zakładam, że te osoby potrafią sprzedawać, bo jeżeli nie, to bym im poradził — zwłaszcza jeśli to miałyby być mentoring — dwa lata ciężkiej harówki, permanentnych niepowodzeń, żeby zrozumieć, z czym się mierzą.

Grzegorz R.: Zrozumieć, co to za wilk?

Jacek R.: Ale zakładam, że już tego wilka poznali, parę razy ich pogryzł, parę razy polizał, już wiedzą, o co chodzi. Wydaje mi się, że jest jedna kluczowa rzecz, ważna w szczególności dla mentorów, ale również dla coachów: trzeba relatywnie często wystawiać siebie na działanie bodźców, na które narażona jest osoba, z którą pracujemy.

Grzegorz R.: Czyli sam sprzedawca.

Jacek R.: Sam sprzedawca. Nie musi to być tylko sprzedaż, chociaż dobrze by było. Natomiast polecałbym takim osobom, by w pierwszym kroku zaangażowały się społecznie w różnych obszarach, niezwykle trudnych i wymagających. Ja też to robię. Żeby robiły projekty mentoringowe, coachingowe, stykając się z ludźmi, od których nie zależą ich życie i kariera. Mają wtedy szansę dać z siebie maksimum, a jednocześnie przetestować się w najtrudniejszych warunkach. To mogą być, jak w moim przypadku, więźniowie, osoby niepełnosprawne...

Grzegorz R.: Ludzie chorzy...

Jacek R.: Albo przykładowo dzieci z domu dziecka. Robię to z potrzeby serca, ale odkryłem, że ma to ogromny wpływ na moją pracę zawodową. Ogromny. To jest jedna rzecz, a my jako mentorzy, jako coache powinniśmy mieć w systemie wartości jakąś część takich działań, powinniśmy tę energię oddawać na zewnątrz. Druga rzecz to wystawiać się na bodźce, które stanowią dla nas ewidentną trudność, przynajmniej raz na pół roku zainteresować się czymś, co jest spoza naszej strefy komfortu, ale wymaga instruktażu, nauki, wsparcia.

Grzegorz R.: Od zera...

Jacek R.: Zacząłem kiedyś grać w golfa, kolejna rzecz to jazda konna, teraz mam strzelanie. Nagle się okazuje, że jestem absolutnie na poziomie mułu. Nie ma znaczenia, co wiem, np. w coachingu, w trenerce.

Grzegorz R.: I dopiero rodzi się myślenie...

Jacek R.: I jestem po prostu najgorszy. Teraz przeznaczam czas na to, na co patrzę, co robi na mnie wrażenie, jakiego rodzaju instruktażu potrzebuję, jakiego rodzaju wsparcia. Patrzę na kolegów, których tam poznaję, każdy jest inny, kiedy dokonają progresu i to powoduje, że stajemy się zawodowcami. Jeżeli pozwolimy sobie na to, że jesteśmy tylko coachem czy mentorem, to są oczywiście osoby wybitne, ale na to nie liczyłbym specjalnie. Jeżeli myślimy o rozwoju zawodowym, to koniecznie trzeba postawić się w takiej sytuacji. Nie muszą to być takie rzeczy jak strzelanie, co jest dość kosztowne. To może być rzucanie do tarczy lotką, tenis — jakakolwiek aktywność sportowa czy pozasportowa.

Grzegorz R.: Która cię uruchomi...

Jacek R.: Dokładnie. I nagle powoduje, że w systemowy sposób stajemy przed nowym zadaniem. Nagle się okazuje, że robiąc eksperymenty i stosując wiedzę zgromadzoną przez lata, jestem w stanie doprowadzić do tego, że gram w golfa trzy miesiące, a ludzie, którzy grają 5 – 6 lat, mówią: „To niemożliwe, że w tak krótkim czasie dokonał

pan...” I to jest ten moment, w którym myślisz: „Da się zastosować tę wiedzę analogicznie jak w trenerce, doradztwie”. Jeśli rozumiemy mechanizmy, to możemy w krótkim czasie uzyskać niezwykle efekty. Nie chodzi o to, żeby się popisywać, tylko by potem kontekstowo śledzić trend.

Grzegorz R.: Budowanie takiej intuicji mentoringowej i coachingowej, która ma jasną podbudowę w postaci doświadczeń, to jest mocna rzecz. To, co jest często przy postawie, wiedzy, umiejętności, to budowanie wiedzy i umiejętności na podstawie doświadczeń i wyciąganie wniosków, to takie pakowanie plecaka, bagażu, z którego potem na co dzień w sesjach możesz wyjmować zabawki i jest zabawa. Z jednej strony zabawa, z drugiej w takich dotkliwych momentach pracy jest fundament w postaci wiedzy, umiejętności, po prostu wysokich standardów jakości.

Jacek R.: Chciałbym powiedzieć, że każdemu życzę, żeby miał kilka tirów, nie tylko plecaków, naprawdę (śmiech). Wtedy robi się przyjemna zabawa. Mało tego — odkrywa się niezwykłą rzecz, ma się kontakt z kimś, za kim stoi wagon towarowy, a nie plecak, i to jest moment przełomowy. Jeżeli mentor bądź coach czuje ten przełom w reakcjach, jakie dostrzega w uczestniku, to staje się pewniejszy, bardziej ugruntowany w swojej profesji.

Grzegorz R.: To życzymy wszystkim takiego podejścia (uśmiech). Dzięki za naszą rozmowę.

Przypowieść dla mentora i coacha: „Oddychanie”

„Co jest mistrzostwem we współpracy z ludźmi?” — zapytał Uczeń Mistrza. Mistrz odpowiedział, spoglądając na zachodzące za horyzontem słońce: „Mistrzostwo we współpracy z ludźmi to droga człowieka od rozumu do serca, czyli krtania. Ponieważ pobudzić potencjał w ludziach oznacza nauczyć ich swobodnie oddychać w środowisku, w którym działają. Wtedy mają dostęp do twórczych myśli, własnego zaangażowania, a przede wszystkim do rozumu, czyli logiki, łańcucha skutków oraz przyczyn. Czy te składowe są swoistymi narzędziami, które pozwalają ludziom lepiej współpracować na rzecz zadań, które mają do wykonania? Jak myślisz?”. Uczeń spojrział w oczy Mistrzowi i odpowiedział: „Idę popracować nad własną krtanią, ażeby inni również mogli lepiej oddychać”.

Autor/Radwells

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion

By zwiększyć prawdopodobieństwo dojścia do celu...

Mentoring i coaching — oto dwie dziedziny, którym przyświeca przede wszystkim idea skuteczności nauczania w każdym aspekcie ludzkiej aktywności: od umiejętności sprzedawania, przez jazdę na rowerze, po język obcy. Menedżerów interesować będą przede wszystkim aspekty zawodowe, czyli nauka efektywnej sprzedaży i skuteczne zarządzanie zespołem handlowym. Treść tej książki została ujęta w formie 12 przystanków w podróży, podczas której poznajemy metody mentoringowe i coachingowe. Stosowane nie tylko w sprzedaży — także w sporcie, sztuce i nauce, ponieważ, choć z pozoru to różne dziedziny, okazują się podobne w obszarze edukacji sukcesu.

Do udziału w tej podróży autor podręcznika zaprosił ośmiu wybitnych ekspertów, którzy wskazali **mentoring i coaching** nie tylko jako metodę, ale przede wszystkim jako współczesny styl nauki sprzedawania idei, pomysłów, jak również usług i produktów — w bardziej ludzki, upodmiotawiający sposób. Znajdziesz tu wiele odwołań do wyzwań, jakim na co dzień musisz sprostać w pracy i w życiu prywatnym. Spójrzysz na nie inaczej — z perspektywy nauki własnej efektywności. Autor pokazuje, jak wykorzystać tę zmienioną perspektywę i nowoczesne metody nauczania do kształcenia profesjonalnych sprzedawców, menedżerów oraz trenerów sprzedaży. W przystępny sposób przybliży także problemy, które mogą wystąpić podczas prowadzenia edukacji menedżerskiej, trenerskiej i szkolenia szeregowych pracowników sprzedaży.

” To dobra książka — otwiera perspektywę na przemiany w modelach relacji, zarządzania i sprzedaży (wczoraj ekstrawertyk, dziś ambiwertyk — to tylko jeden z wielu konkretów), inspirowa, a jednocześnie zawiera wiele elegancko uporządkowanych praktycznych wskazówek, użytecznych modeli i ćwiczeń. Polecam nie tylko nastawionym na rozwój ludzi, integrowanie efektywności biznesowej i wrażliwości etycznej sprzedawcom, lecz wszystkim liderkom i liderom nowego paradygmatu.

Jacek Santorski

prof. hon. Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej,
gdzie prowadzi Akademię Psychologii Przywództwa



DR GRZEGORZ RADŁOWSKI

Doradca strategiczny w zakresie sprzedaży i operacji, trener, mentor, coach biznesu (certyfikacja ICC individual i Team Coaching ICC). Autor książek biznesowych, badacz jakościowy, uczy na kierunkach związanych ze strategicznym zarządzaniem sprzedażą na Akademii Leona Koźmińskiego oraz Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. W ciągu ostatnich 18 lat pracował dla ponad 140 Klientów instytucjonalnych i firmowych w Polsce i zagranicą, zrealizował ponad 1400 dni szkoleniowych i doradczych. Jako ekspert ICAN Institute (wydawca „Harvard Business Review Polska”) prowadzi sesje szkoleniowe dla kadry zarządzającej najlepszych firm w Polsce. Jest właścicielem i zarządzającym Radwells Institute, gdzie wraz z gronem Ekspertów pomagają firmom rozwijać sprzedaż i obsługę klienta.

PATRONI MEDIALNI:



personel zarządzanie



SZEF SPRZEDAŻY

THINKTANK

książki*klasy*business



onepress

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nowości>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

ebook dostępny wyłącznie na:
ebookpoint.PL



ISBN 978-83-283-5376-3



cena 59,00 zł