

Rozpoczęliśmy drugą serię artykułów poświęconych sprzedaży i zarządzaniu salonem optycznym, których autorem jest znany Państwu Tomasz Krawczyk, jeden z najbardziej cenionych na naszym rynku specjalistów od komunikacji bezpośredniej. Autor zawodowo zajmuje się m.in. opracowywaniem standardów sprzedaży i obsługi klienta, które są wdrażane w wielu polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach. Tomasz Krawczyk jest również Audytorem Wiodącym Systemów Zarządzania Jakością, zarejestrowanym w jednostce TÜV Saarland, specjalizującym się w certyfikacji firm handlowych. W tej drugiej serii artykułów Autor koncentruje się na praktycznej stronie wdrażania Standardów Sprzedaży i Obsługi Klienta.

Dlaczego klient ma u Ciebie kupić?  
Podróż w praktykę sprzedaży  
z Tomaszem Krawczykiem

**Stainer Consulting®**  
Nowe Standardy Rozwoju Biznesu  
Johnson & Johnson | Vision Care | **TWOJE SUKCESY  
Z NASZYM WSPARCIEM**

# Dlaczego tego nie zrobiłeś! – czyli o komunikacji kierownika z pracownikiem

W poprzednim artykule pisałem o wdrażaniu standardów sprzedaży i obsługi klientów, wskazując na główną rolę kierownictwa w całym tym przedsięwzięciu. Faktycznie jest ona kluczowa i niełatwa. Na co dzień pracując z menadżerami wypracowujemy narzędzia komunikacyjne, by zapewnić skuteczność realizowanych przez zespół zadań. Ale w jaki sposób jakość komunikacji kierownika wpływa na skuteczność zespołu? Czy tajemnica tkwi w umiejętności mobilizowania ludzi do działania?

Celowo w pytaniu zawarłem słowo ‚mobilizacja‘, by odróżnić ją od ‚motywacji‘. Te dwa słowa odróżniają dwa style zarządzania personelem: dowódczy i przywódczy. Pierwszy styl charakteryzuje kierownika w starym stylu, który wydaje rozkazy, nie znosi sprzeciwu, nie słucha, nie dyskutuje, bywa agresywny, nieuprzejmy i wykazuje swoją wyższość. Płacę, więc żądam, nie myśl, tylko rób – to stwierdzenia dowódcy. Domyślam się, że nikt z czytelników nie odbierze przytoczonej charakterystyki jako opisu siebie, ja jednak często słyszę od pracowników liniowych zblizony do niej opis przełożonego. A przecież nikt nie chce być traktowany jak przedmiot lub niewolnik. Nauka zarządzania zasobami ludzkimi skupiona na formalnym autorytecie kierownika upadła już na przetknięciu XIX i XX w. Wcześniej zakładano, że jeżeli ludziom się dobrze zapłaci, to będą z zapałem pracowali. Już wtedy zauważono, że tak to nie działa i zaczęto czerpać z wiedzy psychologii i socjologii, by zapewnić prawdziwą motywację personelu. Okazało się, że dla ludzi ważniejsze niż pieniądze jest poczucie godności i dumy z wykonywanej pracy. Tam, gdzie człowiek jest traktowany w sposób, który przyczynia się do spadku poczucia jego wartości,

maleje motywacja do działania (zachęcam do zapoznania się z badaniami, które przeprowadził George Elton Mayo). Skoro to takie oczywiste, to dlaczego często tak właśnie działamy? Odpowiedź brzmi: bo nie umiemy inaczej, gdyż nie mieliśmy przez ostatnie dziesięciolecie dobrych wzorców.

Dzisiaj funkcja kierownicza stawia zupełnie inne wymagania. Administrowanie (plany, raporty, tabelki, itp.) zajmuje ostatnią pozycję na liście priorytetów. Pierwsze to wskazywanie kierunku działania, budowanie zespołu, motywowanie, codzienne wspieranie. Drugie to egzekwowanie, rozliczanie i dalsze wspieranie. To charakteryzuje przywódcę, za którym ludzie idą, bo chcą, a nie dlatego, że muszą.

John Zenger i Joseph Folkman wyłonili najczęstsze błędy popełniane przez liderów. W badaniu przepytano kilkadziesiąt tysięcy menadżerów i ich podwładnych. Znalazły się tam m.in. brak jasnej wizji i kierunku działania, niechęć do współpracy, niespójność (mówi jedno, a robi drugie), sprzeciwianie się nowym pomysłom, brak zdolności interpersonalnych, brak wsparcia dla rozwoju zawodowego innych oraz brak energii i entuzjazmu. Co ważne, źle oceniani przełożeni nie mieli sobie nic do zarzucenia i nie dostrzegali swoich słabych stron w danych obszarach. Co to znaczy? Skoro uważali, że ich postawa jest prawidłowa (czyli inna niż przypisana przez podwładnych), to byli odbierani wbrew ich intencjom. A to świadczy o błędach w komunikacji.

## Jak zbudować zaangażowany, zgodnie pracujący zespół?

Po pierwsze: **stawiaj ambitne cele**. Nie narzucaj, tylko stawiaj. Oznacza to, że pracownicy nie tylko

mają prawo podważyć realność stawianych celów, ale mamy ich do tego zachęcać. Kiedy prezentujemy zespołowi nasze cele, musimy sprawdzić, czy zespół w nie wierzy. Jeżeli nie, to musimy mu pomóc wyobrazić sobie sposób ich realizacji i zaplanować działania. Cele mają być ambitne, ale też realne. Wielu kierowników ma tendencję do automatycznego ustalania celów, które przez pracowników są oceniane jako nierealne. Jeżeli człowiek nie widzi szans powodzenia przedsięwzięcia, to się za niego nie zabiera. Ot, i wszystko. Zabierając się za ich wyznaczanie, weźmy kartkę papieru, długopis i zapiszmy działania, które pozwolą nam je osiągnąć. Jeżeli sami nie potrafimy wykazać ich realności, jak mają to zrobić pracownicy, którzy będą wykazywali większy pesymizm?

Po drugie: **rozliczaj**. Jednakże przyjmij formę wspólnej rozmowy „Gdzie jesteśmy, co nam się udało, a co musimy poprawić?”. I tutaj wskaż najczęstszy błąd kierowników. Kiedy cele są osiągnięte, przełożony nie reaguje, wychodząc z założenia, że pochwała może rozluźnić dyscyplinę. Kiedy cele nie są osiągnięte, przełożony wzywa zespół i pyta „Dlaczego nie realizujecie celów?”. Jeżeli odnajdujesz się w tym przykładzie, czas na zmianę.

Po trzecie **nie TY, nie WY, a MY**. Dowódca mówi „Dlaczego WY nie realizujecie celów?”, a przywódca stwierdzi „Nie realizujemy celów” i zapyta „Jakie widzicie przyczyny?”, by następnie skierować rozmowę na właściwe tory, czyli pytania „Co możemy zrobić, by odmienić trend?”, „Jakie działania możemy podjąć?”. Taki język traktuje pracowników z szacunkiem. Traktujemy ich jak partnerów, z którymi wspólnie realizujemy określone przedsięwzięcia. To już działanie motywujące.

Po czwarte: **chwalmy**. Kiedy umiemy coś zrobić, zazwyczaj lubimy to robić, a nawet staje się to naszą pasją. Czy pasjonujesz się zajęciem, w którym nic ci nie wychodzi? Zgaduję, że raczej nie. Dlatego chwaląc i doceniając pobudzamy prawdziwą motywację do działania, a nie stymulowaną. No tak, ale już słyszę głosy przeciwne, mówiące „To co, mamy tak tylko chwalić? To przecież za chwilę pracownicy nic nie będą robili”. Otóż nieprawda.

Po piąte: **wskazuj obszary wymagające poprawy**. Rolą kierownika jest bieżąca obserwacja pracowników i – poza docenianiem – wyłapywanie błędów i niedociągnięć. Jednakże jak to zrobić, by nie zabić w nim zaangażowania? Najprostszym narzędziem jest tzw. „metoda kanapki”. Najpierw mówimy, co było dobre w zrealizowanym zadaniu. Następnie wskazujemy działanie, które wymaga zmiany, poprawy lub w ogóle uruchomienia. Po ustaleniu z pracownikiem, co należy zrobić, podsumowujemy pozytywnie, że „generalnie jest dobrze”. Ta jedna prosta metoda daje wszystkim powiew świeżości: pracownikowi (bo mimo merytorycznej uwagi i konkretnego wskazania, co ma poprawić czuje się doceniany) i kierownikowi (bo wdzięczniejszą rolą jest bycie kierownikiem merytorycznym, a nie czepiającym się).

W procesie wdrażania Standardów Sprzedaży główną rolę do odegrania mają kierownicy salonów. Ich zadaniem jest codzienne obserwowanie sprzedawców, wyłapywanie odstępstw od ustalonych standardów i prawidłowe reagowanie. Prawidłowe oznacza bez wyrzutów i pretensji, czyli bez tytułowego pytania „Dlaczego tego nie zrobiłeś!”. A czy można inaczej? Oczywiście, że tak.

Szóste – **inspiruj do myślenia**. Jeżeli przykładowo sprzedawca nie poruszył z klientem tematu soczewek kontaktowych, kierownik może po wyjściu klienta zapytać: „Czy klient ten bywa w sytuacjach, w których zdejmuję okulary?”. Jeżeli sprzedawca nie poruszył tematu powłoki antyrefleksyjnej, kierownik może później go zapytać: „Jak temu klientowi czyszczą się jego obecne okulary?”, „A czy w obecnych okularach zdarza mu się odczuwać zmęczenie oczu?”. Tego typu pytania nie mają formy represyjnej, a skutecznie wskazują obszary nieporuszone w rozmowie z klientem.

Siądź – **prowadź dialog, słuchaj i wdrażaj**. Kiedy chcę dowiedzieć się, co naprawdę dzieje się w firmie, idę porozmawiać ze sprzedawcami. Jeżeli chcę dowiedzieć się, jak powinno być, idę do właściciela, który niejednokrotnie prezentuje mi wizję zupełnie oderwaną od rzeczywistości. On twierdzi, że kiedy klient kupuje określony produkt, personel wręca pewną próbkę i to jest standard.

Z rozmowy z personelem wynika, że generalnie tak jest, ale po pytaniu o skuteczność tego przedsięwzięcia dowiaduję się, że na razie w sumie jeszcze ich nie wydawano.

Gdyby wszyscy właściciele firm wstuchiwali się w głosy swoich pracowników i wdrażali ich pomysły, zawód konsultanta przestałby istnieć. Menadżerowie bagatelizują pomysły sprzedawców, a później martwią się, że zespół nie ma inicjatywy. Dlatego jeżeli członkowie zespołu mają jakiegokolwiek pomysł, podejmij próbę ich wdrożenia. Jeżeli nie wyjdzie, zachęcaj, by szukali nowych pomysłów. Tak zaszczepia się kreatywność, otwartość i inicjatywę. Aby uspokoić Państwa obawy stwierdzą, że personel często ma lepsze rozeznanie, co powinno się zrobić niż kadra zarządzająca, ale sam nie potrafi i nie ma zasobów, by te pomysły wdrożyć. Do tego potrzebny jest menadżer.

Zarządzanie salonem nie jest zajęciem prostym. Duża część kierowników ucieka w administrowanie, tak rozumiejąc funkcję zarządczą. Najlepiej czuje się on na zapleczu, uciekając w prace komputerowe i papierkowe. A rolą kierownika jest **być w salonie** i obserwować pracę personelu. Jeżeli nie ma takiej możliwości, bo większość czasu spędza w gabinecie, to należy organizować cykliczne spotkania (nawet codzienne), by podsumować skuteczność działań i omówić działania kolejne. Taka obecność kierownika buduje atmosferę konieczności dobrej pracy, motywuje ludzi, gdyż czują się zauważani i ważni oraz zapewnia niezbędną im wsparcie merytoryczne.

Rolą kierownika jest zapewnienie jak najwyższej **powtarzalności** realizacji standardów. W świetle powyższego możemy sformułować **największe zagrożenia** dla funkcji kierownika salonu:

- Złe nawyki komunikacyjne i złe odruchy. W codziennej pracy, na początku wdrażania przywódczego stylu zarządzania, dużo uwagi należy skupić na posiadanych odruchach. Jak zareagowałem, gdy zobaczyłem, że pracownik o czymś zapomniał? Co dokładnie powiedziałem, gdy po raz kolejny nie przeprowadził wywiadu z klientem zgodnego z wytycznymi? Mimo najlepszych intencji, jeżeli kierownik nie wyrobi sobie nowych, prawidłowych odruchów, może reagować nerwowo, wprowadzając nieprzyjemną atmosferę pracy.
- Brak doświadczenia w chwaleniu ludzi. Wiem, że zagrożenie to może brzmieć dziwnie, ale z moich doświadczeń wynika, że olbrzymia część kadry kierowniczej ma problem z przekazywaniem podwładnym pozytywnej opinii. Podczas warsztatów menadżerskich reali-

zujemy ćwiczenia praktyczne rozmów z pracownikami w określonych sytuacjach. O wiele łatwiej wychodzi wszystkim rozmowa o problemach niż rozmowa doceniająca i chwalebna pracownika za zmianę, osiągnięcia, itp. Wszyscy członkowie warsztatów jednogłośnie przyznają, że przychodzi im to trudniej. Dlaczego? Brak doświadczenia w takich rozmowach. Nas nie chwalono i my sami też nie chwalimy.

- Brak chęci do nauki i zmian. Postawę tę spotykam u osób z długim stażem na danym stanowisku. Najsmutniejsze, gdy taką postawę prezentuje właściciel salonu optycznego, a nie jest to rzadkością. Osoba taka, nawet jeżeli deklaruje takie chęci, to nie podejmuje żadnych działań pracy nad sobą.
- Wikłanie się w osobiste animozje z personelem. Ze zjawiskiem tym spotykam się nader często. Bywa, że jestem zmuszony nim zarządzać, by móc dalej wdrażać standardy. Kierownik zamiast zarządzać konfliktami w zespole i rozładowywać napięcia, sam staje się stroną konfliktu, broniąc zazwyczaj swoich poglądów i decyzji. Dlaczego to robi? Bo uważa, że przyznanie się do błędu będzie odczytane jako słabość. Może tak być odczytane, jeżeli pracownicy mają do niego negatywny stosunek i czyhają na jego „potknięcie”. A dlaczego czyhają? Bo kierownik nie zbudował swojego autorytetu jako partnera, tylko zazwyczaj czepiającego się, drobiazgowego, nieadekwatnie reagującego nadzorca. Wycofanie się z roli nieomylnego Cezara i zmiana stylu komunikacji zawsze pomaga.

Podczas szkoleń kierownicy często zadają mi pytanie: „Jak zmotywować pracowników?”. Oczekiwaniem jest dostarczenie pomysłów, które po powrocie do firmy od razu wdrożą, np. akcje bonusowe, programy z nagrodami, itp. Otóż tego typu pomysły to błyskotki. Prawdziwa motywacja wynika z atmosfery w zespole, relacji z przełożonym oraz poczucia dumy i szacunku. To może zapewnić wyłącznie prawidłowa komunikacja w relacji kierownik-podwładny. ●

#### O Autorze

**Tomasz Krawczyk** jest metodykiem komunikacji interpersonalnej, coachem, trenerem biznesu, konsultantem. Zawodowo zajmuje się m.in. opracowywaniem standardów sprzedaży i obsługi klienta, które są wdrażane w wielu polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach. Tomasz Krawczyk jest również Audytorem Wiodącym Systemów Zarządzania Jakością, zarejestrowanym w jednostce TÜV Saarland, specjalizującym się w certyfikacji firm handlowych. Firma Stainer Consulting to merytoryczny lider rynku szkoleń biznesowych, wprowadza na rynek nowe standardy rozwoju biznesu.  
www.NoweStandardy.pl

Dlaczego klient ma u Ciebie kupić?  
Podróż w praktykę sprzedaży z Tomaszem Krawczykiem

Stainer Consulting®  
Nowe Standardy Rozwoju Biznesu

Zapraszamy do zadawania pytań Autorowi  
na [forum.gazeta-optyka.pl](http://forum.gazeta-optyka.pl)\*



\*możliwość komentowania po uprzedniej rejestracji