

"Dlaczego tego nie zrobiłeś!"

- czyli o komunikacji kierownika z pracownikiem

W procesie wdrażania *Standardów Sprzedaży*, kluczową dla powodzenia rolę odgrywa *jakość komunikacji* kierownika z zespołem. Ale w jaki sposób wpływa ona na skuteczność zespołu? Czy tajemnica tkwi w umiejętności mobilizowania ludzi do działania?

Autorytet kierownika

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 nieuprzejmy i wykazuje swoją wyższość. "Płacę więc żądam", "nie myśl tylko rób" - to stwierdzenia dowódcy. Domyślałem się, że nikt z czytelników nie odbierze przytoczonej charakterystyki jako opisu siebie, jednak od pracowników liniowych różnych firm często słyszę zbliżony do niej opis przełożonego.

Nikt nie chce być traktowany jak przedmiot lub niewolnik. Nauka zarządzania zasobami ludzkimi skupiona na *formalnym autorytecie* kierownika, upadła już na przełomie XIX i XX w. Wcześniej zakładano, że jeżeli ludziom dobrze się 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 zaniżający jego poczucie wartości, maleje motywacja do działania. Skoro to takie oczywiste, to dlaczego menedżerowie tak właśnie często zarządzają swoim personelem? Odpowiedź brzmi: bo nie umieją inaczej, gdyż przez ostatnie dziesięciolecia nie mieli dobrych wzorców.

Dzisiaj *funkcja kierownicza* stawia zupełnie inne wymagania. Administrowanie (plany, raporty, "tabelki") 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.

Dr Jack Zenger i dr Joseph Folkman wyłonili najczęstsze błędy popełniane przez liderów. W badaniu przepytano kilkadziesiąt tysięcy menedżerów i ich podwładnych. Wśród wskazywanych błędów znalazły się 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, brak energii i entuzjazmu. Co ważne, źle oceniani przełożeni nie mieli sobie nic do zarzucenia! Nie dostrzegali swoich słabych stron w danych obszarach. Co to znaczy? Skoro uważali, że ich postawa jest prawidłowa (czyli inna, niż przypisana im przez podwładnych), to byli odbierani wbrew ich intencjom. A to świadczy o błędach w komunikacji.

Jak menedżer może budować zaangażowany, zgodnie pracujący zespół?

1 Po pierwsze należy ustalać **ambitne cele**. Nie narzucać, tylko stawiać. Oznacza to, że pracownicy nie tylko mają prawo podważyć realność stawianych celów, ale należy ich do tego zachęcać. Kiedy kierownik prezentuje zespołowi cele, jakie zamierza zrealizować razem ze swoim zespołem, powinien sprawdzić, czy zespół w nie wierzy. Jeżeli nie, to musi im pomóc w wyobrażeniu sobie sposobu ich realizacji i pomóc zaplanować działania. Cele mają być ambitne, ale też realne. Wielu kierowników ma

tendencję do autokratycznego 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, należy wziąć kartkę papieru, długopis i zapisać działania, które pozwolą osiągnąć cel. Jeżeli menedżer sam nie potrafi wykazać ich realności, jak mają to zrobić jego pracownicy, którzy będą wykazywali większy pesymizm?

② Po drugie podległy zespół należy **rozliczać**. Jednakże warto przyjąć formę wspólnej rozmowy "Gdzie jesteśmy, co nam się udało, a co musimy poprawić?"

I tutaj wskażę 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.

③ 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, jak partnerów, z którymi wspólnie realizuje się określone przedsięwzięcia. To już działanie motywujące.

④ Po czwarte należy pamiętać o **chwaleniu** za prawidłowe działania i postawę. "Kiedy umiemy coś robić, 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 chwalić i doceniając pobudzamy prawdziwą motywację do działania, a nie stymulowaną. No tak, ale już słyszę głosy przeciwne, mówiące "To co, mam tak tylko chwalić? To przecież za chwilę pracownicy nic nie będą robili". Otóż nieprawda.

⑤ Po piąte należy **wskazywać obszary wymagające poprawy**. Rolą kierownika jest bieżąca obserwacja pracowników i - poza docenianiem - wyłapywanie błędów i niedociągnięć. Jednakże jak to wskazywać, by nie zabić zaangażowania? Najprostszym narzędziem jest tzw. "Metoda Kanapki". Najpierw mówi się co było dobre w zrealizowanym zadaniu, następnie wskazuje się działanie, które wymaga zmiany lub poprawy. Po ustaleniu z pracownikiem co należy zrobić, należy podsumować stwierdzeniem pozytywnym, w stylu "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 bezpośredni przełożeni. Ich zadaniem jest obserwowanie pracy sprzedawców, wyłapywanie odstępstw od ustalonych Standardów i prawidłowe reagowanie. Prawidłowe oznacza bez wyrzutów i pretensji, czyli

bez tytułowego pytania "Dlaczego tego nie zrobisz!". A czy można inaczej? Oczywiście, że tak.

⑥ Przywódca **inspiruje do myślenia**. Jeżeli przykładowo sprzedawca w rozmowie handlowej nie poruszył z klientem istotnego tematu, kierownik może zapytać o klienta, np. "Czy używa on takich rozwiązań?". Jeżeli sprzedawca nie posiada o tym wiedzy, będzie pamiętał zapytać o to kolejnym razem. Tego typu pytania nie mają formy represyjnej, a skutecznie wskazują obszary nieporuszone w rozmowie z klientem.

⑦ Siódme - należy **prowadzić dialog, słuchać i wdrażać**. Kiedy chcę dowiedzieć się, co naprawdę dzieje się w firmie, idę porozmawiać ze sprzedawcami. Jeżeli chcę dowiedzieć się jak powinno być, idę do menedżera. Niejednokrotnie prezentuje on wizję zupełnie oderwaną od rzeczywistości. Twierdzi, że kiedy klient kupuje określony produkt, personel wręcza mu pewną próbkę i to jest standard ich zachowania. Z rozmowy z personelem wynika jednak, że na razie nikt z nich takiej próbki jeszcze nie wydał.

Gdyby wszyscy właściciele firm wsłuchiwali się w głosy swoich pracowników i wdrażali ich pomysły, zawód konsultanta przestałby istnieć. Menedżerowie bagatelizują pomysły sprzedawców, a później martwią się, że zespół nie ma inicjatywy. Dlatego jeżeli członkowie zespołu mają jakiegokolwiek pomysły należy podjąć próbę ich wdrożenia. Jeżeli nie wyjdzie warto zachęcać, by szukali nowych pomysłów. Tak szczerpie się kreatywność, otwartość i inicjatywę. Aby uspokoić obawy stwierdzą, że personel posiada często lepsze rozeznanie co powinno się zrobić, niż kadra zarządzająca, ale samemu nie potrafi i nie ma zasobów, by te pomysły wdrożyć. Do tego potrzebny jest właśnie menedżer.

Zarządzanie nie jest zajęciem prostym. Duża część kierowników ucieka w administrowanie, tak rozumiejąc funkcję zarządczą. Najlepiej czują się uciekając w prace komputerowe i papierkowe. A rolą kierownika jest być z personelem, obserwowanie ich pracy i pomaganie we wdrażaniu dobrych metod. Jeżeli kierownik 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, zapewnia personelowi niezbędne wsparcie merytoryczne oraz ich motywuje, gdyż czują się zauważani i ważni.

Autorytet kierownika

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

- Posiadanie *złych nawyków komunikacyjnych* i złych odruchów. 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 prze-



proceeding with the client interview in accordance with the requirements?" Mimo najlepszych intencji, jeżeli kierownik nie wyrobi sobie nowych, prawidłowych odruchów, może reagować nerwowo, wprowadzając nieprzyjemną atmosferę pracy.

- Brak doświadczenia w chwaleeniu 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 menedżerskich realizujemy ćwiczenia praktyczne rozmów z pracownikami w określonych sytuacjach. O wiele łatwiej wychodzi wszystkim rozmowa o problemach, niż rozmowa doceniająca i chwalaćca 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 stanowisku kierowniczym. Najsmutniejsze, gdy taką postawę prezentuje właściciel firmy, a nie jest wcale 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 zarządzić, by móc dalej wdrażać *Standardy*. Kierownik zamiast zarządzać konfliktem w ze-

spole i rozładowywać napięcia, sam staje się jego stroną, 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.

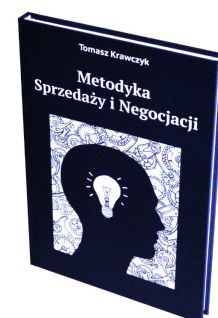
Podczas szkoleń kierownicy często zadają pytanie: "*Jak zmotywować pracowników?*" Oczekiwaniem jest dostarczenie pomysłów, które po powrocie do firmy od razu wdrożą, np. akcje bonusowe, programy z nagrodami, itp. Otóż tego typu pomysły to "*błyskotki*". Prawdziwa motywacja wynika z atmosfery w zespole,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

Tomasz Krawczyk

Metodyk komunikacji interpersonalnej. Handlowiec, menedżer sprzedaży, negocjator z praktyką od roku 1994. Jako niezależny handlowiec wprowadzał firmy na nowe rynki, opracowując strategię i prowadząc fizyczne działania handlowe. Dzięki swoim umiejętnościom, już od roku 2002, wynajmowany do przygotowywania firm do negocjacji. Jako negocjator i mediator zaangażowany do rozwiązywania sporów między podmiotami gospodarczymi lub reprezentowania w tym procesie jednej ze stron. Jego standardy wdrażane są w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych. Auditor Wiodący Systemów Zarządzania Jakością, zarejestrowany w jednostce TÜV Saarland.



Tomasz Krawczyk
"Metodyka Sprzedaży i Negocjacji"
Wydawnictwo Ridero
luty 2020



www.NoweStandardy.pl/ksiazka/