

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

## Jak zarządzać zespołem handlowym i przetrwać. Poradnik dla szefów sprzedaży i handlowców. Wydanie II

Autor: Andrzej Niemczyk, Grzegorz Olak  
ISBN: 978-83-246-2430-0  
Format: A5, stron: 392



### Jak być szefem, pozostając człowiekiem

- Miękkie zarządzanie, przejrzyste reguły
- Typologia stylów zarządzania zespołami handlowymi
- Dział, który się opłaca; narzędzia, które działają
- Błędy menedżerów oraz ich podwładnych
- Utrzymywanie stałego poziomu sprzedaży w zmiennych czasach
- Kierowanie zespołem sprzedawców dóbr szybkozbywalnych

### Skuteczność dobrego szefa sprzedaży

Pierwsze wydanie tej książki stworzone zostało z myślą o handlowcach, którzy pracują w warunkach silnej konkurencji rynkowej. Dzięki trafnym spostrzeżeniom i wnikliwym analizom oraz licznym przykładom niejeden menedżer wyszedł obronną ręką z wielu trudnych sytuacji.

Minęło trochę czasu. Co się zmieniło? Książka stała się obowiązkową pozycją w bibliotekach szefów działów handlowych oraz zyskała sobie pozytywne opinie i referencje. To dobra wiadomość. Niestety, jak zwykle jest też i zła – świat ogarnęło spowolnienie gospodarcze, które dotarło także do Polski. Praca sprzedawców stała się jeszcze trudniejsza, a ich przełożeni zmuszeni są do radzenia sobie z kierowaniem zespołem w tych wyjątkowych okolicznościach.

Czas zatem na aktualizację. Przestań z przerażeniem szukać kryzysu i wreszcie staw mu czoła. Uzbrój się w kompendium traktujące o prawdziwych warunkach pracy polskiego przedstawiciela i dyrektora handlowego – o manipulacjach, ciągłym zagrożeniu utratą pracy, ostrej rywalizacji i konfliktach. Przeczytaj książkę o narastającym stresie, spadku wiary we własne możliwości, blokującej działanie recesji – i o tym, jak sobie radzić.

- Dobór właściwych ludzi, nieustanny rozwój, stałe motywowanie, prawidłowe kierowanie.
- Kooperatywny styl zarządzania.
- Sprawne prowadzenie działu w okresie zmian i trudności na rynku.
- Przewodzenie zespołem z branży FMCG.
- Najczęściej popełniane błędy – wpadki handlowców i szefów sprzedaży.
- Wiedza psychologiczna i zarządzanie podczas recesji, wejścia do nowej firmy, spadków wyników sprzedaży, wstrząsów w zespole handlowców.
- Warunki pracy przedstawicieli i dyrektorów sprzedaży w Polsce.

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>7</b>
<b>Rozdział 1. Rola szefa sprzedaży</b> .....	<b>11</b>
Między młotem a kowadłem .....	11
<b>Rozdział 2. Handlowcy i zespół sprzedażowy</b> .....	<b>25</b>
Zespół handlowy .....	25
Rekrutacja handlowców .....	34
Motywowanie handlowców .....	50
Co motywuje polskich handlowców i ich szefów? .....	68
Co motywuje polskich handlowców w firmach farmaceutycznych? .....	81
Dyscyplinowanie przedstawiciela handlowego .....	85
Gwiazda w zespole — zagrożenia .....	94
Zwalnianie handlowców .....	100
<b>Rozdział 3. Rozwój handlowców</b> .....	<b>111</b>
Szkolenia i dojrzewianie handlowców .....	111
Błędy coachingu handlowego .....	120
Typy przedstawicieli handlowych .....	131
<b>Rozdział 4. Osoba szefa</b> .....	<b>145</b>
Międko zarządzający szef sprzedaży .....	145
Twardy szef .....	152
Prawidłowo zarządzający szef .....	164
W jaki sposób dobrze zarządzający szef sprzyja rozwojowi swoich handlowców? .....	182
Asertywność i prawidłowa komunikacja szefa .....	197
Błędy szefów sprzedaży .....	215
Kiedy szef traci pracę w firmie .....	234

<b>Rozdział 5. Trudne sytuacje menedżera sprzedaży .....</b>	<b>245</b>
Pierwsze dni szefa sprzedaży w firmie .....	245
Zbyt dużo produktów w zbyt dużych regionach .....	258
Kierowanie zespołem handlowym w okresie zmian .....	269
Co robić, gdy spada sprzedaż? .....	280
Kierowanie zespołem handlowym podczas recesji .....	291
Wsparcie dla handlowców, którzy tracą pewność siebie .....	299
Gdy handlowiec chce odejść .....	321
<b>Rozdział 6. Kierowanie zespołem FMCG .....</b>	<b>331</b>
Pierwsze kroki .....	334
Budowa autorytetu przedstawiciela .....	341
Spotkania szefa z zespołem .....	348
Budowanie zaufania .....	355
Jak to jest być liderem? .....	363
<b>Dodatek. Narzędzia w pracy menedżera sprzedaży .....</b>	<b>369</b>
<b>Epilog .....</b>	<b>383</b>

## Prawidłowo zarządzający szef

### Kooperatywny styl zarządzania

W poprzednich rozdziałach opisałem szefów zbyt twardych oraz zbyt miękkich. Szef, który kieruje handlowcami w prawidłowy sposób, nie jest kimś, kto robi to w sposób pośredni. Nie lokuje się gdzieś pośrodku, zarządzając nadmiernie twardo lub przesadnie miękko. Właściwe kierowanie podwładnymi to przyjęcie stylu kooperatywnego. Polega on na tym, że szef bywa twardy, ale też miękki lub „średni” — w zależności od sytuacji przyjmuje taki sposób zachowania, który najbardziej do niej pasuje. Styl kooperatywny to umiejętność dobrej oceny sytuacji i wybrania właściwej reakcji. To również elastyczność — rzecz w tym, żeby przełożony umiał zachować się na różne sposoby i nie preferował nadmiernie jednego ze stylów. Wielu szefów ma swój ulubiony styl zarządzania. Chodzi jednak o to, żeby mimo to umieli kierować swoimi podwładnymi na różne sposoby, jeśli ulubiony styl szefa nie pasuje do okoliczności. Najlepsi, najskuteczniejsi menedżerowie mają umiejętność godzenia dbałości zarówno o realizację zadań, jak i o podwładnych, którzy je wykonują.

Gdy trzeba skupić się przede wszystkim na celach, prawidłowo zarządzający szef to robi. Gdy pracownicy wymagają wsparcia, szef zauważa ich potrzeby i zajmuje się nimi nawet wtedy, gdy oznacza to odłożenie na później myślenia o zadaniach do wykonania. Rozumie, że ich realizacja powinna poczekać, jeśli w danej chwili ważniejsze jest wysłuchanie handlowca i rozwiązanie jego problemu czy zadbanie o motywację. Taki szef wie, że zignorowanie podwładnych odbierze im zaangażowanie lub zaufanie do przełożonego. W rezultacie ich efektywność spadnie, a cele i tak nie zostaną zrealizowane. W praktyce bywa to trudne. Szefowie codziennie pamiętają, że trzeba osiągnąć założony poziom sprzedaży, a handlowcy, zamiast zakasać

rękawy, zwracają głowę swoimi problemami. Zbyt miękki szef skupi się wówczas jedynie na ich zadowoleniu. Zbyt twardy szef powie, żeby przestali się mazgać i zajęli swoją robotą, to wszystko będzie dobrze. Kooperatywny przełożony albo zachowa się pośrednio, albo też wybierze „twardość” lub „miętkość”. Zdecyduje po szybkiej analizie okoliczności i sprawdzeniu, które zachowanie najbardziej pasuje do danej sytuacji. Cała sztuka zarządzania w najlepszy sposób polega na tym, że menedżer często trafnie decyduje, czy ma być twardy, pośredni, czy miękki. Żeby było to możliwe, potrzeba mu wielu umiejętności analitycznych, zmysłu obserwacji, intuicji, empatii... i odwagi do podjęcia decyzji nawet wtedy, gdy nie ma pewności, że jest trafna.

#### PRZYKŁAD

Większość handlowców przejeżdża służbowymi samochodami po kilka tysięcy kilometrów miesięcznie. Siłą rzeczy, raz na jakiś czas zdarzają im się awarie samochodów lub kolizje drogowe. Wielokrotnie obserwowałem różne reakcje szefów, kiedy dzwonił sprzedawca zaraz po wypadku, w którym brali udział. Znakoμίta większość przełożonych wybierała najlepsze w takiej sytuacji zachowanie, naturalne w tych okolicznościach. Wystuchiwali swoich podopiecznych i rozumieli ich zdenerwowanie lub obawy o reakcję szefa. W początkowej fazie rozmowy zajmowali się daniem wsparcia i sprawdzeniem, czy handlowcowi nic się nie stało. Dopiero wtedy, gdy okazywało się, że wypadek nie miał poważniejszych konsekwencji i podwładny trochę się uspokajał, szefowie zabierali się za załatwienie problemów nieuchronnie związanych ze stłuczką. Pytali handlowca, czy wie, co ma teraz zrobić, i upewniali się, czy zna obowiązującą w firmie procedurę postępowania w takich sytuacjach. Dzięki takiej kolejności działania nabierali pewności, że z podwładnym jest wszystko w porządku i prawidłowo zgłosił zdarzenie do ubezpieczyciela lub właściwej osoby odpowiedzialnej w firmie za szkody i zabezpieczenie

majątku organizacji. Dopiero wówczas zajmowali się realizacją celów handlowca – zapewniali mu auto zastępcze lub przeorganizowywali pracę.

Niekiedy byłem świadkiem zupełnie innej reakcji, która dla większości osób byłaby nie na miejscu. Znajomy handlowiec z branży FMCG dachował na autostradzie. Gdy wydostał się z wraku samochodu, cały roztrzęsiony zadzwonił do szefa. Ten przerwał mu już po dwóch zdaniach i spytał, czy sprzęt, który wiół ze sobą, uległ zniszczeniu. W ogóle nie zainteresował się, czy podwładnemu nic się nie stało. Ważne było tylko to, czy musi zamówić nowe bilownice, woblerki i wszystkie inne materiały merchendingowe używane w tej branży. Wspomniany handlowiec pozatłatwiał wszystkie kwestie związane z wypadkiem i zaraz potem zwolnił się z firmy. Nie chciał pracować z takim przełożonym.

Dwukrotnie widziałem też dokładnie odwrotne zachowanie szefa. Zaraz po wypadku zajmował się tylko sprzedawcą i bardzo mu współczuł. Jeden z menedżerów dał podopiecznemu tydzień wolnego, mimo że ten rwał się do pracy. Tłumaczył szefowi, że woli jeździć do klientów, żeby zrealizować cele sprzedażowe, że jest poumawiany z klientami i czuje, że powinien od razu przełamać obawy przed prowadzeniem samochodu. Pomimo tych argumentów szef „wiedział lepiej”, czego potrzebuje jego pracownik. Wysłał go na tygodniowy urlop, który handlowiec potraktował jak karę, a nie pomoc. A menedżer i tak był przekonany, że zrobił przysługę podwładnemu.

### **Jak osiągnąć najlepszy styl?**

Najlepszy styl zarządzania osiągają ci szefowie, którzy zastanawiają się nad tym, jak powinni to robić, a nie ci, którzy robią to bez jakiegokolwiek refleksji. Są menedżerowie, którzy nigdy nie pomyślą, co to znaczy być dobrym przełożonym. Są też ich przeciwieństwa — osoby, które nieustannie poszukują właściwych dróg kierowania ludźmi.

## OPINIA EKSPERTA

Często zastanawiam się, jakie warunki powodują, że jest się dobrym szefem. Co powinienem robić, żeby moi podwładni byli ze mnie zadowoleni. Uważam, że kilka rzeczy jest kluczowych, staram się więc o nich pamiętać każdego dnia w pracy.

– Wynagrodzenie za pracę. Są dwa sposoby zapłaty za pracę. Jednym są pieniądze, drugim to, że nasi przełożeni widzą i mówią, iż to, co robimy, robimy dobrze. Jeśli te dwie rzeczy idą w parze, wszystko jest w porządku.

Czy ja, jako szef mogę zmienić charakter podwładnego? Czy mogę zmienić swój charakter? Myślę, że jest to bardzo trudne. Każdy z nas to pewna suma dodatnich i ujemnych cech. Ważne jest to, aby umieć u siebie dostrzec te ujemne i próbować nad nimi zapanować albo kontrolować się, w miarę możliwości. Każdy z nas cały czas musi nad sobą pracować i sam chcieć, bo inaczej niczego nie zmieni.

– Ocena pracownika. Żeby poznać człowieka, trzeba głównie czasu. Nie można na podstawie zachowania lub sposobu bycia podejmować pochopnych ocen. Zawsze należy się zastanowić nad tym, że mój punkt widzenia może być skrzywiony. Widzimy tylko wycinek całości i nie mamy pojęcia o tym, jak patrzy na sprawę mój podwładny. Jeśli nie wezmę tego pod uwagę, mogę popełnić błąd i kogoś skrzywdzić.

Teraz rzecz najtrudniejsza. Często zastanawiam się nad tym, jak pracowałoby mi się ze sobą. Czy chciałbym mieć takiego szefa, jakim jestem? Myślę, że byłoby trudno. Warto, by menedżer zdobył się na taką refleksję od czasu do czasu, bo pomoże mu to ocenić siebie, a być może zmienić coś w swoim sposobie kierowania ludźmi.

Adam Ruta, brygadzysta, Hochland Polska

Warto zwrócić uwagę, że kierowanie kooperatywne polega na umiejętności dobrania jednego zachowania spośród kilku możliwych i sięgnięcia po nie w odpowiedniej chwili. Koncepcja, którą

przedstawiam, jest uproszczoną wersją analizy transakcyjnej — części psychologii, którą od lat z powodzeniem wykorzystuje się w biznesie. Dokładnie została opisana w *Księżce dla skutecznych szefów*, wydanej w 2008 roku. Wróćmy zatem do zachowań szefa. Najważniejsze działania menedżera to planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Dobrze zarządzający szef będzie realizował je skutecznie poprzez przyjmowanie sześciu ról.

1. Szef Przyjaciel — motywuje,
2. Szef Zasadniczy — kontroluje i organizuje,
3. Szef Analizujący — planuje i organizuje,
4. Szef Kreatywny — planuje i organizuje,
5. Szef Otwarty i Entuzjastyczny — motywuje,
6. Szef Dyplomata — planuje i organizuje.

Przyjrzyjmy się, kiedy każde z tych zachowań będzie potrzebne.

### **Szef Przyjaciel**

Gdy decydujemy się na tę rolę, skupiamy się na potrzebach handlowców. Zwracamy uwagę na to, co się z nimi dzieje, i interesujemy się tym, co jest dla nich ważne. Jesteśmy cierpliwi i znajdujemy dość czasu, żeby ich wysłuchać — nawet wtedy, gdy oznacza to dłuższe pozostanie w pracy. Potrafimy zauważyć, że coś złego się z nimi dzieje i dodać otuchy w trudnych sytuacjach. Takie zachowanie szefa daje handlowcom poczucie bezpieczeństwa, ponieważ widzą, że ich przełożony potrafi nie tylko wymagać, ale też wspierać. Szef Przyjaciel do spółki z Szefem Analizującym widzi, co lubią lub czego nie lubią jego podwładni. Dzięki temu dostrzega źródła ich wewnętrznej motywacji. To najskuteczniejsza forma dbania o zaangażowanie sprzedawców. Szef Przyjaciel dba też o rozwój podwładnych i pozwala im działać samodzielnie. Jest to dobra droga do zwiększenia skuteczności handlowców oraz poczucia ich własnej wartości, a co za tym idzie, wysokiej motywacji.



### **Szef Zasadniczy**

Szef Zasadniczy informuje handlowców o normach i regułach panujących w jego zespole. Mówi, czego oczekuje od podwładnych, na czym mu szczególnie zależy, za co będzie nagradzał oraz za co karal. W innej części książki pisałem o szefowskim exposé. To właśnie podczas jego wygłaszania przełożony w całości przyjmuje ten rodzaj zachowania. Sięga po nie także wtedy, gdy handlowiec złamie panujące zasady. Dyscyplinowanie podwładnych to wcielanie się w taką właśnie rolę. Nakazywanie i zakazywanie, ustalanie hierarchii i mówienie o swoich oczekiwaniach są kolejnymi zachowaniami Szefa Zasadniczego. Ostatnią z nich jest umiejętność wyznaczenia granicy. Podwładni, klienci, negocjatorzy i dłużnicy (a często także dzieci) bardzo często próbują uzyskać coś więcej. Jest to wpisane w ich rolę i tylko stanowcza osoba może ich powstrzymać.

Szef Zasadniczy, podobnie jak Szef Przyjaciel, daje handlowcom poczucie bezpieczeństwa. Bierze się ono stąd, że „reguły gry” obowiązujące w jego zespole są jasne i przejrzyste. Podwładni wiedzą, czego mogą spodziewać się po przełożonym w każdej sytuacji.

### **Szef Analizujący**

Główną zaletą Szefa Analizującego jest umiejętność wybrania najlepszych rozwiązań w każdej sytuacji. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy menedżer umie analizować i jednocześnie zachować obiektywne spojrzenie w każdej chwili. Musi być logiczny i racjonalny. Zwróćmy uwagę, że cechy te przydają się dopiero na etapie oceny sytuacji i wyboru najlepszego rozwiązania. Tylko że ten etap nie nastąpi, jeżeli szef najpierw nie zbierze informacji. Bez nich nie będzie w stanie niczego ocenić, bo będzie miał zbyt mało danych. Zdobywanie informacji jest zaś możliwe, gdy szef posiada podstawowe umiejętności komunikacyjne. Są to umiejętności trudne i często niedoceniane. Musi

umieć słuchać, pytać i parafrazować. Więcej informacji o nich znajduje się w rozdziale dotyczącym prawidłowej komunikacji szefa. Dzięki nim menedżer zdobywa informacje, gromadzi je, klasyfikuje i poddaje analizie. Na końcu tej drogi jest wybór optymalnej opcji i ocena szans jej powodzenia. Wszystkie te działania podejmuje Szef Analizujący.

Szef Analizujący potrzebuje czasu na swoje działania. Niekiedy stanowi to poważne ograniczenie. W zależności od sytuacji są to sekundy, kiedy indziej dni. Ale gdy dochodzi do trudnych sytuacji, brakuje czasu na poszukiwanie optymalnego rozwiązania. Na szczęście, racjonalny Szef Analizujący zauważa to i oddaje sprawę w ręce szefów pełniących inne role. W sytuacjach kryzysowych do akcji wkracza Szef Zasadniczy, który jest najskuteczniejszy w szybkich działaniach. Gdy z kolei nie udaje się znaleźć dobrych rozwiązań, zarządzanie przejmuje Szef Dyplomata, specjalista od zawierania kompromisów.

### **Szef Kreatywny**

Poszukiwanie nietypowych rozwiązań to specjalność Szefa Kreatywnego. Po tę rolę powinni sięgać wszyscy szefowie, a nie tylko menedżerowie działów marketingu lub agencji reklamowych. Przydaje się w wielu momentach, znacznie częściej, niż na ogół to zauważamy. Z reguły zachowanie to jest wybierane przez menedżerów zbyt rzadko. Najważniejszym jego zastosowaniem jest poszukiwanie najlepszego rozwiązania konfliktu lub negocjacji handlowej. Wiele konfliktów można rozwiązać w najbardziej trwały sposób, jeżeli wpadnie się na pomysł rozwiązania, które jest nietypowe, a najbardziej odpowiada zwaśnionym stronom. Podobnie ma się rzecz w negocjacjach. Strony próbują znaleźć rozwiązanie kompromisowe, które jako tako odpowiada obojgu partnerom biznesowym. Tymczasem często istnieje lepsze rozwiązanie, tyle tylko, że trudno na nie wpaść. Będzie je można znaleźć, jeżeli strony uczciwie powiedzą, na czym im zależy. Wykorzystanie tych informacji będzie jednak możliwe dopiero wtedy, gdy negocja-

torzy porzuca stare, sprawdzone pomysły i poszukają nowego, nietuzinkowego, który początkowo był „schowany” za najczęściej wybieranymi i wielokrotnie wdrażanymi w życie.

Szef Kreatywny zdejmuje klapki z oczu, nie idzie utartymi ścieżkami i właśnie dlatego potrafi znaleźć nowe, zaskakujące pomysły i rozstrzygnięcia, które często stają się najlepsze. Woli wyjść poza schematy. Czasem bez obawy zadaje kłopotliwe pytania, lecz robi to tylko po to, żeby zdobyć informacje lub pobudzić innych do poszukiwania wraz z nim nowych rozwiązań. Jest otwarty na pomysły innych i każdego wysłucha z zainteresowaniem.

### **Szef Otwarty i Entuzjastyczny**

Szef Otwarty jasno mówi, co się z nim dzieje. Informuje handlowców o swoim nastawieniu, o swojej interpretacji sytuacji, czasem nawet o emocjach. Potrafi się przyznać do niepewności, nie udaje, że wszystko jest w porządku, gdy jest zły, chętnie dzieli się swoją radością. Nie boi się takiej szczerości, ponieważ wie, że robi to we właściwy sposób i w odpowiednich chwilach. Wraz z handlowcami świętuje ich sukcesy i zaraża tą radością innych. Na imprezach potrafi się świetnie bawić z podwładnymi i na ten czas przestaje zachowywać się jak szef. Potrafi się śmiać i wypić alkohol. Handlowcy lubią te sytuacje, bo widzą wówczas człowieka, podobnego do nich, a nie tylko przełożonego. Gdy jednak coś mu się nie podoba, nie ukrywa tego, tylko mówi przy pierwszej dogodnej okazji. Dzięki temu podwładni ufają mu, bo widzą, że jest szczery.

Otwartość szefa pozwala im zrozumieć jego intencje i wymagania. Jego polecenia stają się bardziej zrozumiałe i nabierają sensu. Szef Otwarty ma też dużo intuicji i łatwo wyczuwa wiele niedopowiedzeń. Poza tym jest niezależny i wykorzystuje swoją autonomię do tego, żeby nie dać się wciągnąć w żadne układy i koterie w firmie.

### Szef Dyplomata

Szef Dyplomata potrafi dostosować się do trudnych okoliczności i panujących warunków. Rozumie, że praca w firmie niesie szereg ograniczeń, że trzeba pogodzić interesy wielu stron, które czasem są rozbieżne. Dobry menedżer wie, że musi przejść do porządku dziennego nad faktem, że nie wszystko będzie przebiegać po jego myśli i zgodnie z jego potrzebami. Nie tylko to wie, ale też akceptuje. Akceptowanie nie oznacza rezygnacji ze swoich interesów, nie jest jednoznaczne z biernym podporządkowaniem się okolicznościom. Szef Dyplomata szuka wtedy strategii, które pozwalają uzyskać to, co chce, bez przeciwstawiania się okolicznościom. Wybiera takie działania, które mają szansę powodzenia, a nie są walką z wiatrakami. Bardzo często są to rozwiązania kompromisowe. Na ogół stają się one jedyne, gdy trzeba pogodzić interesy dwóch działów, swoje i handlowca, firmy i jej kontrahenta i nie ma trzeciego, nietypowego rozwiązania.

Szef Dyplomata przestrzega norm i reguł panujących w firmie i kontroluje emocje. Dzięki temu przez przełożonych jest postrzegany jako idealny pracownik, a przez podwładnych jako kulturalny człowiek, który nawet w trudnych chwilach zachowuje się przewidywalnie i bez nadmiernych emocji.

**Sztuka prawidłowego zarządzania** polega na dwóch umiejętnościach. Oto one.

- Właściwy do okoliczności wybór odpowiedniego zachowania spośród opisanych powyżej.
- Korzystanie z każdego z tych zachowań w prawidłowym wymiarze, bez nadmiaru.

## Wybór odpowiedniego zachowania

Po pierwsze, chodzi o to, żeby w każdym momencie wybrać odpowiednie zachowanie spośród opisanych powyżej, bo też do każdej sytuacji pasuje tylko jedno z nich. Wróćmy do przykładów różnych reakcji menedżerów na wypadki samochodowe ich handlowców. Pierwsza, określona jako prawidłowa reakcja, jest właściwie sekwencją kilku zachowań ustawionych we właściwej kolejności. Po telefonie od handlowca z informacją o stłuczce w szefie najpierw ujawnia się Przyjaciel, który sprawdza, czy z jego podwładnym wszystko w porządku. Następnie zabiera głos SzeF Zasadniczy, który przypomina procedurę zgłoszenia zdarzeń tego typu. Gdy te dwie sprawy są już załatwione, szef próbuje zorganizować pracę swojego sprzedawcy, korzystając z zasobów najpierw Szefa Analizującego, a potem Kreatywnego — i to właśnie w tej kolejności.

Przytoczony potem szef z branży FMCG, który spytał o stan sprzętu, to tylko SzeF Analizujący. Takie zachowanie ma uzasadnienie, ale nie od razu. Niemal każdy z nas zainteresowałby się najpierw stanem swojego podwładnego. Poszkodowany przedstawiciel handlowy też ma nadzieję uzyskać wsparcie od szefa, liczy na zachowanie Przyjaciela. Dla osoby, która właśnie brała udział w wypadku samochodowym, SzeF Analizujący jest zachowaniem przełożonego bardzo nie na miejscu.

Trzecia opisywana reakcja szefa polega na skupieniu się jedynie na roli Przyjaciela, w wyłączeniu pozostałych zachowań, które powinny pojawić się tu w odpowiedniej sekwencji. Jest to w dodatku reakcja Przyjaciela nadmierna, w zakresie znacznie większym, niż oczekuje tego handlowiec, który bez szwanku wyszedł z kraksy i chce wrócić do jeżdżenia oraz pracy.

Popatrzmy na inne sytuacje, zdarzające się podczas kierowania zespołem handlowym znacznie częściej. Każda z nich pokazuje, że można do niej dopasować odpowiednie zachowanie zwierzchnika.

## Kierowanie zespołem handlowym podczas recesji

W rozdziale o najlepszym stylu zarządzania wskazałem styl kooperatywny jako optymalny. Opisałem też sześć zachowań menedżera, które powinny być stosowane w odpowiednich chwilach i w odpowiedniej „ilości”. Gdy rynek spowalnia i coraz trudniej sprzedawać, niektóre z tych zachowań nabierają szczególnego znaczenia, a kooperatywny styl zarządzania w pewnych momentach staje się nieskuteczny. W chwilach spowolnienia gospodarczego właściwe zachowanie zwierzchnika pozwala przeprowadzić zespół handlowy przez liczne problemy okresu recesji. Pomaga zapewnić jego trwałość i skuteczność, pomimo bardzo niesprzyjających okoliczności.

Kilka kluczowych elementów prawidłowego działania szefa sprzedaży podczas kryzysu pozwala przetrwać zespołowi i samemu szefowi. Oto one.

1. Przyjęcie właściwego stylu zarządzania w okresie zmian.
2. Wsparcie dla handlowców, którzy tracą pewność siebie, gdy coraz trudniej sprzedawać.
3. Prawidłowe komunikowanie zmian.
4. Radzenie sobie ze stresem.
5. Skuteczne rozwiązywanie konfliktów w zespole.

W tym podrozdziale opiszę proces przechodzenia przez zmiany, który dotyczy każdego pracownika działu sprzedaży. Zajmę się też właściwym stylem zarządzania szefa podczas recesji. W kolejnym podrozdziale skupię się na pozostałych punktach wymienionych powyżej.

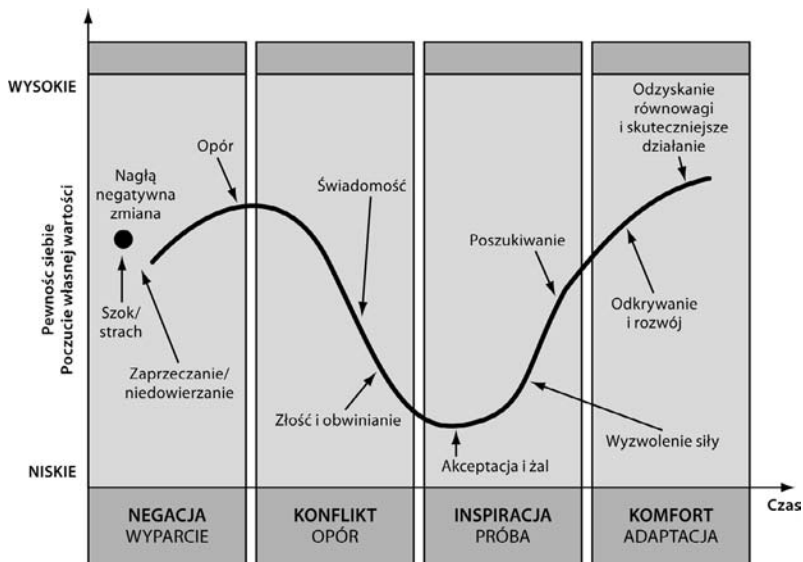
### Fazy przechodzenia przez zmiany

Okres recesji jest typowym przykładem nagłej zmiany, z którą trudno sobie poradzić zarówno sprzedawcom, jak i ich przełożonym. Większość handlowców i ich szefów reaguje na takie sytuacje w podobny

sposób. Bardzo ważną kwestią jest to, żeby przełożony rozumiał swoje reakcje oraz zachowania podwładnych. Bez tego będzie mu bardzo trudno zachowywać się adekwatnie do sytuacji i wybrać najlepszą postawę, która pomoże jego podwładnym i jemu.

Krzywa reakcji na zmiany jest powszechnie znana i wielokrotnie opisywana. Szefowie sprzedaży powinni mieć tę wiedzę, dobrze znać fazy przechodzenia przez zmiany, sposób reagowania w każdej z nich i emocje im towarzyszące. Muszą też doskonale znać zasady rozmawiania z podwładnymi o zmianach i mieć je dobrze przećwiczone. Jeżeli posiadają tę wiedzę i umiejętności, będą nieocenionymi szefami w okresie recesji. Jeśli tej wiedzy nie mają, będą musieli działać intuicyjnie.

Spójrzmy zatem na sposób reagowania na zmiany oraz na reakcje sprzedawców w tych okolicznościach. Zmianą w naszym przykładzie będzie spowolnienie gospodarcze, związane z recesją spadki sprzedaży i utrudnione kontakty z kontrahentami.



Krzywa reakcji na zmiany i fazy przechodzenia przez zmianę

## PRZYKŁAD

Przypomnijmy sobie, co wydarzyło się we wrześniu 2008 roku. Na przykładzie rozwijającej się globalnej recesji wyobraźmy sobie, co przeżywali handlowcy i ich przełożeni w niemal każdej firmie. To, co się z nimi działo, dobrze pokazuje kolejne fazy reagowania na zmiany.

Najpierw pojawiły się informacje o kłopotach jednego, a potem dwóch amerykańskich banków. Te jeszcze nie budziły obaw w Polsce. Po prostu jakiś amerykański bank przesadził i wpędził się w tarapaty. Po kilku dniach zaczęły pojawiać się bardziej niepokojące informacje. Okazało się, że sytuacja w Stanach Zjednoczonych może odbić się na innych krajach, może wpłynąć na polską gospodarkę. To był szok, charakterystyczny dla pierwszej fazy przechodzenia przez zmiany. Zburzył poczucie komfortu, w jakim handlowcy funkcjonowali od kilku lat wzrostu gospodarczego. Wiadomości zza oceanu wieszczyły poważne zagrożenie, stąd reakcje były emocjonalne i gwałtowne.

Po pierwszym wstrząsie większość szefów sprzedaży i handlowców nie przejęła się zbyt tymi doniesieniami. W istocie chodziło o to, żeby zaprzeczyć zagrożeniu, schronić się za niedowierzaniem i zaprzeczaniem rzeczywistości. „Nie, te komentarze ekonomistów to jakieś wymądrzanie się. Przesadzają, nas to nie dosięgnie. Przecież to za daleko. A poza tym, przecież nie wpłynie na naszą firmę i moją pracę”. Okopanie się, obrona, negacja to druga faza reagowania na zmiany. Handlowcy nie chcieli zmiany i bali się jej. To zrozumiałe, przecież nadejście spowolnienia gospodarczego oznaczało duże kłopoty. Woleli wierzyć, że kłopoty nie nadejdą, że niczego nie trzeba będzie zmieniać. Obawiali się, czy sobie poradzą, czy sytuacja ich nie przerośnie, czy jej podolają. To naturalne zjawisko, nie chcemy zmian, bo zmuszają nas do dużo większego wysiłku. Zmiany oznaczają konieczność nauczenia się nowych rzeczy i porzucenia sprawdzonych nawyków. Oznacza to wyjście z tzw. strefy komfortu i przejście do strefy dyskomfortu. Większość osób tego nie



lubi. Przyjemniej jest przekonywać siebie, że status quo będzie zachowane. Robimy to tak długo, jak się da, a celem jest utrzymanie poczucia bezpieczeństwa. Udajemy, że nic się nie zmieniło nawet wtedy, gdy zdajemy sobie sprawę, jak bardzo jest to złudne.

W końcu jednak do wszystkich działów sprzedaży dotarło, że chyba będzie źle. W październiku 2008 wiele osób zrozumiało, że od kryzysu nie da się uciec. Pomogło w tym coraz więcej doniesień w mediach o kłopotach zachodnich gospodarek oraz świadomość, że w dzisiejszych czasach stanowimy system naczyń połączonych, że problemy innych spowodują trudności w kolejnych krajach. Rozpoczęła się faza akceptacji rzeczywistości. Handlowcy pogodzili się, że będzie trudno, i zaczęli się martwić, jak sobie poradzić w nowym, znacznie gorszym otoczeniu rynkowym. Obok obaw pojawiły się inne gwałtowne emocje – złość, obwinianie, bunt przeciw sytuacji niezawinionej przez samych sprzedawców.

W tej fazie najbardziej dotkliwe jest poczucie braku kompetencji. Wiadomo, że sprzedawanie dotychczasowymi metodami będzie mało skuteczne, ale nie wiadomo, co należy zmienić. Na początku nie wiadomo niemal nic – co robić, co zmienić, jak to zrobić. Wielu szefów i sprzedawców jest bliskich paniki, poczucie bezradności staje się trudne do zniesienia. Na zebraniach pojawia się mnóstwo pomysłów, trudno je zweryfikować, a jednocześnie wszyscy mają świadomość, że szybko trzeba się zdecydować na duże zmiany. Taki chaos męczy i odbiera energię – jej poziom w firmie lub w zespole handlowym spada.

Akceptacja nadchodzących kłopotów umożliwia jednak uświadomienie sobie własnych obaw i ograniczeń. Przyznanie się do emocji jest tu kluczowe i pozwala zacząć działać. Dopóki szef czy handlowiec nie powie sobie głośno: „Boję się, nie wiem, co robić”, nie będzie miał warunków do podjęcia świadomych i zaplanowanych działań naprawczych. Bez akceptacji zaistniałej zmiany nie jest możliwe rozpoczęcie etapu poszukiwań.

Ciekawą kwestią jest to, na ile media pomogły wszystkim wejść w fazę akceptacji, a na ile swoimi doniesieniami pogłębiły kryzys w Polsce. W każdej gazecie i we wszystkich wiadomościach pojawiały się hiobowe wieści z innych krajów, część gazet fundowała nam dzień po dniu czarne ramki i tytuły w stylu „Kryzys dzień po dniu”. Z jednej strony, pomogło to w uwierzeniu w rozmiar problemu, z drugiej, mogło powiększyć nasze obawy, ograniczyć konsumpcję i pogłębić spowolnienie gospodarki. Może kiedyś doczekamy się ciekawych badań na ten temat.

Pod koniec roku firmy weszły w fazę adaptacji. Podjęto decyzje o zmianach strategii, zaczęto je wdrażać i testować. Te, które się sprawdzały, były kontynuowane, te, które okazały się nietrafione, porzucano i sięgano po kolejne. Oczywiście, powodowało to nadal ogromne zamieszanie. Handlowcy przeżywali frustracje z powodu nietrafionych pomysłów zwierzchników lub ciągłych zmian poleceń. Oskarżali przełożonych, że doprowadzają do bałaganu, że mnożą błędne strategie i pomysły. Jednak działali, zamiast czekać na jakąkolwiek decyzję z góry. Było to lepsze od niepewności i bezczynności lub nieskutecznego działania po staremu, sprzed recesji.

Po pewnym czasie niektóre innowacje zaczęły się sprawdzać i przynosić efekty. Sprzedawcy zaczęli wierzyć, że kierownictwo wie, co robi. Pierwsze powodzenia spowodowały, że zaczęli z większym entuzjazmem testować nowe rozwiązania i powoli nabierali wiary, że może uda się przetrwać. Ich zaangażowanie wzrosło. Oczywiście, nadal zdarzały się liczne niepowodzenia i błędne decyzje, ale jednocześnie zwiększała się ilość drobnych sukcesów, które powiększały motywację i poczucie bezpieczeństwa. Faza adaptacji przeszła w fazę internalizacji.

W tej fazie handlowcy i szefowie sprzedaży zaczęli integrować stare umiejętności z nowymi. Podjęli ostateczne decyzje, które z wdrożonych działań sprawdziły się i będą kontynuowane. Położyli nacisk na poprawienie nowych umiejętności pozwalających na skuteczne radzenie sobie z nowościami. W końcu nauczyli

się wiele i dzięki temu coraz łatwiej radzą sobie na nowym, trudnym rynku. Dotychczasowa strefa dyskomfortu zmieniła się w nową, poszerzoną strefę komfortu. Te zespoły handlowe, które poradziły sobie najlepiej w nowej sytuacji, wyjdą z recesji wzmocnione i bardziej efektywne.

### Zachowanie szefa w każdej z faz

Na przełomie lat 2008 i 2009 każdy handlowiec przechodził przez opisane fazy. Podobnie reagowali także ich szefowie oraz zwierzchnicy szefów, niezależnie od szczebla zarządzania. Takie reakcje są wspólne dla nas wszystkich. Oczywiście, istnieją pewne różnice, zależne od rodzaju zmiany, od naszych osobistych predyspozycji, ale w ogólnym zarysie każdy musi przejść opisaną powyżej drogę. Zrozumienie tego faktu jest kluczowe dla szefów sprzedaży. Z tej wiedzy wypływają istotne korzyści dla przełożonego. Rozumie, co się dzieje z jego podwładnymi. Nie dziwią go ich gwałtowne reakcje oraz emocje im towarzyszące — opór, frustracja, lęk, gniew, obwinianie, agresja, resentmenty. Potrafi też rozpoznać podobne reakcje u siebie, rozumie je i akceptuje. Dzięki temu szybciej przechodzi do twórczych faz i rezygnuje z bezowocnych rozważań i niepotrzebnego oporu. Sam fakt rozpoznania swoich emocji pomaga w ich kontrolowaniu. Akceptacja i zrozumienie, że jego reakcje są naturalne, uspokajają i pozwalają z dystansem patrzeć na sytuację i swoje zachowanie.

Podczas przeprowadzania zespołu przez zmiany bardzo ważne jest to, żeby szef w swoich zachowaniach wyprzedzał handlowców, którymi kieruje. Jeżeli w swoich reakcjach na zmianę jest o dwie fazy „do przodu” w stosunku do podwładnych, będzie w stanie reagować z należyty dystansem i zrozumieniem dla ich zachowań. Gdy w firmie przeprowadza się planowe zmiany, łatwo zrealizować to

w praktyce. Zwierzchnicy szefa zespołu handlowego powinni poinformować go wcześniej o swoich zamiarach i pomóc uporać się z poszczególnymi etapami przyzwyczajania do nowej sytuacji. Dopiero w chwili, gdy szef wejdzie w fazę akceptacji, o zmianie informowani są sami handlowcy. To opóźnienie sprawi, że ich bezpośredni przełożony będzie już mógł zająć się nimi.

Nagle pojawienie się wiadomości o nadchodzących trudnościach na rynku nie daje takiej możliwości. Wtedy dużo zależy od sposobu zareagowania menedżerów wyższego szczebla. Nie powinni zwlekać i tak szybko, jak tylko się da, poinformować kierownika zespołu handlowego o nadciągającym niebezpieczeństwie. Błędem byłoby bagatelizowanie sprawy, które jest po prostu okopaniem się w fazie negacji top managementu. Lepiej, żeby nastawili się na najgorsze nawet wtedy, gdy trochę przesadzają. I o tym najgorszym powinni poinformować dyrektorów handlowych oraz kierowników regionów sprzedaży, jednocześnie zobowiązując ich do zachowania tych wiadomości dla siebie. W ten sposób szefowie sprzedaży szybko zaczną radzić sobie z szokiem i fazą oporu. Gdy pojawią się prawdziwe trudności, będą w fazie akceptacji i zaopiekują się podwładnymi. Szybkie wychodzenie kierownictwa z pierwszych faz reagowania na zmiany jest dobre, ponieważ pozwala koncentrować się na fazach adaptacji i internalizacji. Oznacza to porzucenie resentymentów i oporu wobec nowej sytuacji oraz poszukiwanie rozwiązań tak szybko, jak tylko jest to możliwe.

W poszczególnych fazach sposób kierowania handlowcami jest odmienny, co zmusza menedżera do okresowej zmiany swojego stylu zarządzania. Jest to trudne, bo każdy przełożony ma swój sprawdzony sposób postępowania z podwładnymi. To, na ile szef sprostą temu wyzwaniu, wpłynie na skuteczność całego zespołu. Posłużmy się typologią zachowań opisaną w rozdziale o kooperatywnym stylu zarządzania.

W pierwszej chwili, gdy handlowcy dowiadują się o zmianie, pojawia się szok. Potrzebują wówczas przede wszystkim szefa, który ze zrozumieniem przyjmie ich emocje i wysłucha do końca. Nie zależy im na racjonalnej rozmowie lub informacji zwrotnej, że ich zachowanie nic nie daje. Potrzebują Szefa Przyjaciela, o miękkim podejściu, który zaakceptuje ich gwałtowne reakcje i wykaże się empatią. Przyda się też trochę Szefa Analizującego, który precyzyjnie i bez niedomówień poinformuje ich o nowych, niekorzystnych okolicznościach.

W fazie oporu handlowcy zaprzeczają sytuacji i starają się bronić dotychczasowej pozycji. Zwykle działanie kierownika powinno być wtedy dyrektywne. Głównie należy korzystać z zasobów Szefa Zasadniczego i informować sprzedawców, że nie da się zmienić biegu wypadków. Jeżeli przełożony z natury preferuje charytatywny styl zarządzania, będzie mu trudno przyjąć taką rolę. W tym okresie potrzebna jest też domieszka Szefa Analizującego, który wie, że nie wolno łamać oporu swoich podwładnych. Opór należy przyjmować ze zrozumieniem i powoli, ze świadomością sytuacji podwładnych, go zmniejszać.

W fazie akceptacji potrzebny jest mieszany styl zarządzania. Szef Zasadniczy powinien być równoważony przez Przyjaciela i wspierany przez Szefa Analizującego. W tym okresie szef handlowców powinien zachowywać się podobnie do stylu pasującego do drugiego etapu rozwoju pracowników, według Blancharda. Dokładnie jest to opisane w rozdziale poświęconym zarządzaniu sytuacyjnemu.

W fazie adaptacji konieczne jest utrzymywanie kooperatywnego stylu zarządzania. Szef Zasadniczy powoli zaczyna dominować nad Przyjacielem, ponieważ jego zadaniem jest pomóc przedstawicielom handlowym w wyćwiczeniu nowych umiejętności. Ponieważ nauczenie się wielu z nich przychodzi z trudnością i początkowo z reguły kończy się niepowodzeniem, sprzedawcy będą potrzebowali dużo wsparcia ze strony Przyjaciela. W tle cały czas czuwa Szef Analizujący, który

pomaga menedżerowi zdecydować, po którą z tych dwóch ról powinien sięgnąć w danym momencie. Bardzo pomocny jest też Szef Otwarty i Entuzjastyczny, który potrafi zauważyć nawet niewielkie postępy swoich podwładnych. To bardzo cenne zachowanie w obliczu radzenia sobie z każdą zmianą, szczególnie tak negatywną, jaką jest sprzedawanie w czasach recesji. Zachowanie menedżera w tej fazie jest bardzo podobne do dopasowania się do trzeciego etapu rozwoju pracownika, zgodnie z klasyfikacją Kena Blancharda.

W ostatniej fazie — orientacji — koncentracja wszystkich jest skierowana na realizację zadań. Pasuje tu cały komplet zachowań właściwych dla kooperatywnego stylu kierowania handlowcami i dokładnie opisany w rozdziale o tym traktującym.

Warto zwrócić uwagę, że opisane powyżej mechanizmy działają także we wszystkich innych zmianach. Podobnie więc należy zmieniać styl kierowania ludźmi w innych tego typu sytuacjach, a nie tylko w ekstremalnych, związanych z recesją na rynku.

## **Wsparcie dla handlowców, którzy tracą pewność siebie**

W czasach recesji sprzedaż spada i coraz trudniej uzyskać zadowalające wyniki. Handlowcy mają dosyć stale odmawiających im klientów i naciskających na wzmożenie wysiłków przełożonych. Doprowadza to do tego, że zaczynają obawiać się o swoją pracę. Najlepszym wsparciem jest wówczas właściwa postawa i umiejętności bezpośredniego przełożonego. Ich poczucie bezpieczeństwa zwiększa się, jeśli szef umie przyjąć właściwy styl zarządzania. Często nawet nie zauważają, że zmienia swój sposób kierowania nimi i dostosowuje

go do poszczególnych faz radzenia sobie ze zmianą, przez które przechodzą. Wyczuwają wówczas w szefie osobę, która potrafi ich zrozumieć i wysłuchać, a następnie skierować ich wysiłki we właściwą stronę i wesprzeć w radzeniu sobie z trudną sytuacją.

W okresie zmian bardzo ważne jest spokojne zachowanie przełożonych i niezmiennosc wielu dotychczasowych wydarzeń i rytuałów. W okresie nagłych zmian i spadku sprzedaży wszystko, co pozostaje niezmiennym, co toczy się po staremu, jest gwarantem poczucia bezpieczeństwa. Wówczas handlowcom łatwiej uporać się ze swoimi obawami. Jeśli firma robiła spotkanie wigilijne rok w rok, warto takie samo zorganizować w roku kryzysu. Oczywiście, może być ono dużo skromniejsze, bankiet w restauracji można zamienić na wspólne spotkanie w firmie. Pracownicy zrozumieją, że należy oszczędzać, ale jednocześnie ucieszą się i uspokoją. Skoro nadal organizuje się takie zebranie, skoro szefowie mają głowę do tego, tzn. że firmie nie grozi katastrofa. Jest oszczędniej, to zrozumiałe, ale okręt nie idzie na dno.

Podobnie wygląda kwestia wyjazdów integracyjnych. Wiosną 2009 roku firmy zajmujące się ich organizacją boleśnie odczuły skutki spowolnienia gospodarczego. Dostały dużo mniej zleceń niż każdej wiosny, która jest jednym z dwóch najlepszych okresów w roku na tego typu imprezy. Konieczność oszczędzania zmusiła do rezygnacji z wyjazdów. Ten fakt jest zrozumiały, jednak pracownicy odebrali to jak sygnał, że ich pracodawca znalazł się w tarapatkach. Byłoby lepiej, gdyby zorganizowano choćby jednodniowe, dużo tańsze spotkania integracyjne, blisko miejsca pracy, bez konieczności płacenia za hotel, dojazd i dwudniową pracę specjalistycznej firmy. Organizatorzy imprez i tak zgodziliby się na pracę nawet przez pół dnia za niższe niż zazwyczaj stawki.