

Grzegorz Radłowski<sup>1</sup>

## Metody coachingowe oraz mentoringowe wykorzystywane w systemowym podejściu do zarządzania zespołami sprzedaży

### Abstrakt

Metodami, jakie stosują organizacje w celu uzyskania przewagi kompetencyjnej nad konkurentami, są coaching oraz mentoring jako filary stosowane we współczesnej edukacji biznesu. Obszary sprzedaży należą do tych miejsc w organizacji, gdzie transfer wiedzy i umiejętności przy użyciu metod coachingowych i mentoringowych mogą doprowadzić firmę do ponadprzeciętnych rezultatów. Są one wszak znaczącym elementem kultury organizacyjnej.

**Słowa kluczowe:** mentoring w sprzedaży, coaching w sprzedaży, przewaga kompetencyjna

## Mentoring and coaching methods used in the system approach to managing sales teams

### Abstract

The methods used by organizations to gain competitive advantage over competitors are coaching and mentoring as the pillars used in modern business education. Sales areas belong to those places in the organization, the transfer of knowledge and skills using coaching and mentoring methods can lead the company to above average results. After all, there are a significant element of the organizational culture.

**Keywords:** mentoring in sales area, coaching in sales area, competence advantage

---

<sup>1</sup> Doradca strategiczny, trener biznesu, coach biznesu (Individual & Team Coaching ICC) w Radwells Institute; e-mail: grzegorz.radlowski@gmail.com

## Kultura pracy w sprzedaży bezpośredniej a przewagi konkurencyjne, czyli jednak edukacja w sprzedaży

„U podstaw percepcji tworzenia wiedzy i podejmowania decyzji leży dyscyplina piąta – myślenie systemowe, tzn. myślenie ukierunkowane nie na analizę statycznej sytuacji i otaczających nas zjawisk, ale ich złożoności dynamicznej, której przewidywalne skutki będą odległe w czasie i przestrzeni” (Sułkowski, Bednarek i Parkes, 2016, s. 44).

Obszary sprzedaży czy dystrybucji w firmach głównie są interpretowane nie jako miejsca statyczne, lecz jednoznacznie bardzo dynamiczne, w którym Sprzedawcy sprzedają produkt, usługę, który został skrzętnie wyprodukowany przez firmę, przedsiębiorstwo bądź korporację. Taka „złożoność dynamiczna” zaczęła przewrotnie inaczej funkcjonować na już nieco dojrzałym rynku, jakim jest rynek polski. Wynika to stąd, że konsument jest zdecydowanie bardziej świadomy swoich własnych potrzeb. Jest również gotowy do tego, by poszukać dość szybko wiedzy na temat proponowanych rozwiązań, produktów czy usług, a firmy same wiedzą, że potrzeba wyróżnienia się na gęstym rynku marketingowym, by zająć uwagę klienta. Takie podejście wymaga ciągłego rozwoju przewag – przewag konkurencyjnych i od tego właśnie cytatu zamieszczonego na początku tego artykułu postaram się zainteresować Czytelnika tą złożonością dynamiczną. Wpływa to na jakość pracy, jaką reprezentują pracownicy działów sprzedaży.

Wyprzedzanie konkurentów w zakresie innowacyjności produktów i usług nakłada na firmy inną percepcję aniżeli opartą tylko i wyłącznie na realizacji strategii. Jeszcze większym wyzwaniem jest w sprzedaży model „wprowadź i ucz się” (ang. *launch and learn*), gdzie firmy nie czekają na zaadaptowanie się produktu do rynku. Wprowadzają do nauki sprzedawców, menedżerów sprzedaży tego, co, jak i komu mają to oferować (Martin, 1997). Jest to bardziej oparte na podejściu *agile*, czyli zwinnych metodach adaptacji i testowania. Również te techniki pracy dotarły do sprzedaży, choć w obszarach IT są one od kilku lat stosowane (Boehm i Turner, 2009).

Przewagi konkurencyjne stanowią znaczący element w strategii firm, ze względu na maksymalizowanie zysku i obniżanie kosztów. W teorii M.E. Portera – jednej z najbardziej klasycznych, opartej na tzw. bazie przewagi konkurencyjnej, przy-

wództwo kosztowe – tak nazywane, polega na uzyskiwaniu przewagi opartej na kosztach całkowitych w produkcji dóbr i usług. Jest wówczas naturalną częścią pracy menedżerów. Chodzi tutaj o zagadnienia tak bliskie zarządom firm oraz akcjonariuszom, na barkach których spoczywa odpowiedzialność za prowadzenie biznesu wraz z ludźmi, którzy w nim pracują.

Co ciekawe, sama oferta dla klientów jest bardzo podobna do oferty konkurentów, jednak koszty całkowite są jednoznacznie niższe, co pozwala inwestować zyski, które są relatywnie wyższe. Tego typu wybory są bardzo precyzyjnie analizowane. Jest to proces ciągły, dzięki czemu firmy sprawniej posługujące się racjonalizacją kosztów i inwestowaniem nadwyżek inaczej ustawiają akcenty związane z inwestowaniem w ludzi, czyli w ich wiedzę, umiejętności i postawę, której kształtowanie zajmuje znacznie więcej czasu.

W ramach tej przewagi, przynajmniej tak określanej, znajduje się również przewaga kompetencyjna, która polega na odmiennym kształceniu sprzedawców, menedżerów zespołów sprzedaży oraz trenerów sprzedaży, ponieważ ich profesja wymaga nieco innego podejścia. Kluczowe jest skoncentrowanie uwagi strategicznej na tego typu zagadnieniach, ze względu na długotrwały proces kształtowania ludzi sprzedaży, choć podstawowy zakres ich działalności wydaje się od wielu lat podobny:

„Cztery elementy, które powinny stanowić profil kompetentnego sprzedawcy w przedsiębiorstwie:

1. Zna i realizuje strategię swojej firmy: realizuje swoją misję według założeń polityki handlowej krótko- i długookresowej, zna cele finansowe, jakościowe i ilościowe, zna proces produkcji we własnej firmie.
2. Umie zarządzać obszarem powierzonej mu funkcji: zna potencjał i zachowania swoich klientów, organizuje swoją działalność na podstawie oceny klientów, komunikuje się metodycznie ze swoimi klientami.
3. Jest dobrym negocjatorem: zna techniki negocjacji i stosuje je, zna techniki obserwacji gospodarczej i tworzy bazę wiedzy o obecnych i potencjalnych klientach.
4. Wyszukuje i, w trosce o realizację strategii, przekazuje kierownictwu istotne informacje: o strukturze sprzedaży i jej ewolucji, o działalności konkurencji, opinie klientów o jakości produktów” (Stępniewski 2001, s. 13<sup>2</sup>).

---

<sup>2</sup> Por. z Radłowski (2017, s. 133–154), gdzie można znaleźć szczegółowy opis zadań oraz kompetencji scharakteryzowanych w badaniach, które prowadziłem w sprzedaży bezpośredniej i e-commerce.

Zauważyłem, że w praktyce firmy odchodzą od „wdrażania nowych sprzedawców czy pracowników sprzedaży” do pracy na rzecz nauki profesji sprzedaży realizowanej przez menedżerów zespołów sprzedaży oraz trenerów sprzedaży. Sam wydzźwięk, że to „nauka” wprowadza pojęcie jakże potrzebne w biznesie – aktywnej edukacji praktyków, którzy mają za zadanie jak najlepiej wprowadzić w tajniki profesji nowych, dopiero co wchodzących w zawód sprzedawcy. Mam tutaj na myśli sprzedawców i dział sprzedaży bezpośredniej, ponieważ to w ich pracy pojawiają się wszelkie metody i techniki do skutecznej dystrybucji produktów i usług.

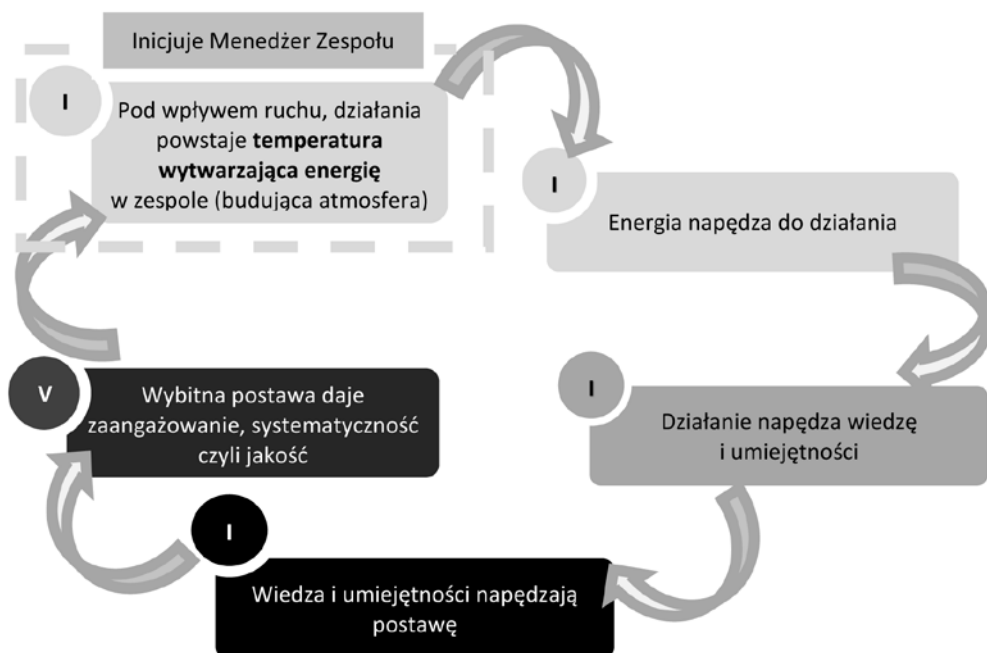
Warto również określić rozumienie tzw. przewagi dyferencjacji, polegającej na wyróżnianiu cech produktu, usługi określanych czasem unikatowo przez firmy. Strategia ta polega na odróżnianiu od konkurentów jednoznacznej cechy produktu. Jest to o tyle ważne, że ta cecha powinna być ważna dla nabywców. Chodzi tutaj o marketingową formułę kontrastu. Współcześnie produkty, usługi są bardzo podobne do siebie w poszczególnych segmentach na rynku, jednak w tych subtelnościach klienci również przysłowiowo przebiegają.

Warto również zwrócić uwagę na środowisko sprzedaży od strony etnografii organizacji (Morgan, 1983; Geertz, 2005; Kostera, 2003; 2010; 2011), ponieważ jako środowisko kreowane jest w okolicznościach, w których nastawienie na efekty sprzedażowe jest oczekiwane na przysłowiowe „już”. Określam je jako określoną temperaturę zespołów sprzedaży, gdzie działanie, ciągłe poszukiwanie lepszych rozwiązań, testowanie, eksperymentowanie wprowadza do środowiska bardzo dużą zmienność. Przejawia się ona głównie w ciągłym utrzymywaniu salda zaangażowania, ponieważ inicjowanie kontaktów do Klientów przez telefon bądź e-mail i otrzymywanie odmowy są standardem pracy w tym środowisku. W praktyce sprzedawca musi nauczyć się specyfikacji produktowej, umiejętności badania potrzeb klienta, inicjowania kontaktu telefonicznego oraz budowania rozwiązania najbardziej skrojonego do potrzeb. Samo to nakłada rodzaj temperatury na te zespoły, która sama w sobie przyciąga bądź odpycha kandydatów do tego typu profesji.

Na rysunku 1 przedstawiłem autorski cykl budowania przewagi kompetencyjnej w zespołach sprzedaży, ponieważ to on właśnie charakteryzuje odmiennosc zespołów sprzedaży od innych zespołów pracowniczych. Odpowiedzialność menedżera operacyjno-taktycznego jest znacząca ze względu na umiejętność inicjowania dynamiki pracy zespołu. Zazwyczaj zmiany przełożonych w zespołach sprzedaży następują z powodu braku oczekiwanego wyniku mierzonego realizacją planu sprzedaży oraz jego jakością bądź też brakiem odpowiedniej dynamiki wzrostu. Dlatego też w tego typu zmianie menedżer wchodzący do istniejącego zespołu ma za zadanie zbudować zaangażowanie w warstwie socjologicznej i psy-

chologicznej, jak również ustalić takie standardy pracy, które spowodują zaangażowanie członków zespołu, czyli sprzedawców. Dopiero ten prolog czy też wstęp na podstawie bazowych kompetencji do zarządzania zespołem sprzedaży daje legitymację do skutecznego zarządzania zespołem lub zwiększa jego prawdopodobieństwo.

Rysunek 1. Cykl budowania przewagi kompetencyjnej w zespołach sprzedaży



Źródło: opracowanie własne.

Element zarządzania wynikiem (*performance management*) jest równie ważny, ponieważ to przez nie menedżer dokładnie wie, kiedy, z jakiego powodu powinien nauczyć Sprzedawcę określonej wiedzy i umiejętności. Może również wpłynąć na autokształcenie Sprzedawcy, by dostrzegał w tym wiarę we własne siły oraz subiektywną sprawczość. To właśnie Menedżer odpowiada za tworzenie okoliczności do realizacji celów sprzedażowych, ponieważ jego działania mają za zadanie przygotować operacyjnie tych, którzy dopiero co dołączyli do profesji sprzedaży, a wzmacniać tych, którzy są doświadczeni. Nie jest to łatwe zadanie, jednak w wielu przypadkach – jak pokazują doświadczenia indywidualne i zbiorowe – możliwe.

Styl najczęściej dominujący w zarządzaniu zespołami sprzedaży, czyli dyrektywny z natury doświadczeń, jakie stworzył w biznesie międzynarodowym, po-

kazał szczególnie w zespołach sprzedaży, że przestrzeń między Menedżerem a Sprzedawcami znacząco się zmienia, jest dynamiczna. W międzynarodowych firmach, dla których od 15 lat pracuję, obserwuję w znamiona i lepsze wykorzystanie coachingu i mentoringu w codziennej pracy. Aksjomat czasu – jak można było zauważyć – zmienił się na tyle, na ile dopuszczone są eksperymentowanie, poszukiwanie najlepszych rozwiązań, nauka profesji sprzedaży przez praktykę, a na to potrzeba przecież czasu. Dlatego też samo takie podejście rozciągnęło możliwości stosowania w biznesie zróżnicowanych technik, metod, gdzie na rynku polskim uczyliśmy się i uczymy tego w praktyce.

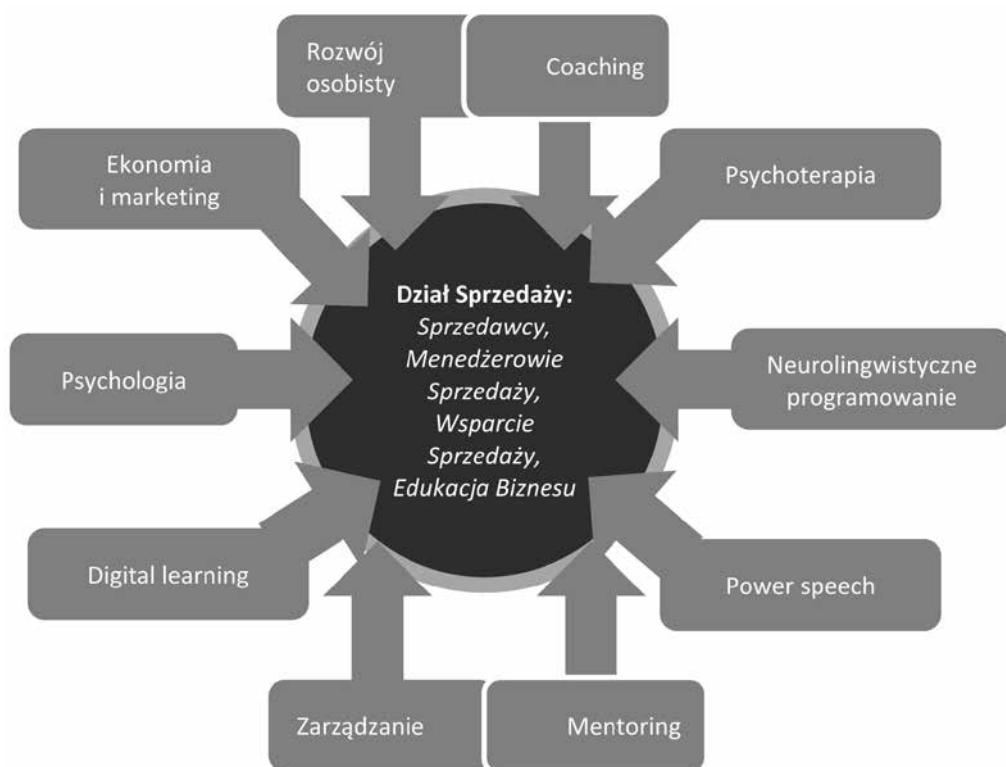
Energia napędzająca do działania do wprowadzania coraz lepszych, skorygowanych praktyk użytecznych dla danej sytuacji stała się domeną środowiska sprzedaży. Warto pamiętać, że w mentoringu oraz coachingu często zadawane pytania dotyczą poziomu zachowania – na ile jest ono w danej sytuacji użyteczne. Kiedy zespół pracuje w warunkach sprzyjających nauce profesji, znacznie łatwiej jego członkowie uzupełniają własną wiedzę oraz umiejętności, ponieważ wzrasta prawdopodobieństwo dzielenia się wiedzą, doradztwa, poszukiwania wspólnych rozwiązań oraz ich testowania. Pod wpływem takiej kultury pracy naturalnie postawa w środowisku kształtuje pożądane postawy innych w zespole, co znacząco wpływa na zaangażowanie, proaktywność i kierowanie uwagi na rozwiązania.

Każdy zespół na jakimś etapie ma problemy ze wspólnym myśleniem w jednym kierunku, jednak istnieją znaczące etapy, szczególnie w fazie normingu, gdzie bardzo jednoznacznie poprawia się jakość działań, będących wynikiem wyciągania wniosków z powodzeń oraz niepowodzeń oraz wdrażania ich do kultury pracy. Pojawia się wówczas jakość, która długoterminowo daje poczucie luksusu w sprzedaży. Jest to stan, w którym kariera zawodowa profesjonalnego sprzedawcy (bądź menedżera czy trenera) jest na tyle pełna komunikacji z otoczeniem, że klienci bardzo chętnie polecają sobie jego lub jej usługi. Jest to formuła marki osobistej. Menedżer z łatwością pozyskuje wówczas tzw. polecenia rekrutacyjne, dzięki czemu może zespół jednoznacznie rozwijać osobowo. Cykl wówczas naturalnie się powtarza.

W ostatnich kilkunastu latach, od kiedy pracuję w obszarach sprzedaży (pracowałem w swojej karierze dla 140 organizacji, głównie w obszarach sprzedaży i operacji), zauważyłem, że poziom zmian w różnicach między firmami znacząco się zmienił. Głównie zacierają się różnice między tym, co firmy oferują, a czymś trwałym, istnieje bardzo dynamiczne naśladownictwo. Uwidacznia się ono właśnie w obszarach sprzedaży, dlatego że kiedy mamy motywację do zakupu (naturalnie potrzebujemy np. kupić chleb w osiedlowym sklepiku) wówczas mamy do wyboru... nawet kilkanaście inaczej nazwanych bochenków chleba. Począwszy od składników, a skończywszy na kształcie, który lubimy, przygotowując sobotnie śniadanie.

Tak więc znaczenie przewagi kompetencyjnej, jednej z najtrudniejszej do skopiowania współcześnie przez organizacje, stawia Sprzedawcę, Doradcę Klienta czy Przedstawiciela Handlowego w znacząco innej sytuacji aniżeli jeszcze kilkanaście lat temu. Nie wspominam tu o digitalizacji i rosnącej przewadze w tym zakresie nad konkurentami, choć również na życie potocznie nazywanych handlowcami ma ona ogromny wpływ. Sama dostępność do internetu przez smartfon wzmacnia możliwość porównywania i sprawdzania wiedzy tego, kto próbuje nam coś sprzedać. Oznacza to również, że wiele kompetencji interdyscyplinarnych przedsiębiorstwa wymagają od Pracowników sprzedaży, jak również zakładają często, że trzeba nauczyć profesji sprzedaży, by realizowali w toku codziennych zadań takie wskazówki ze skryptów sprzedażowych, które przybliżają ich do finalizacji transakcji z Klientem. Tak więc współczesny Pracownik sprzedaży ma za zadanie korzystać z wiedzy wielu dyscyplin, które przecinają się w pracy w sprzedaży.

Rysunek 2. Nauka profesji sprzedaży a subdyscypliny związane z wiedzą i nauką wykorzystywaną w działach sprzedaży



Źródło: opracowanie własne.



Subdyscypliny przedstawione na rysunku 2 to takie oddziaływania dydaktyczne, którym cały czas poddawany jest adept profesji sprzedażowej. Każda z nich ma o tyle istotne miejsce, że zmienia się również w zależności od hierachii w firmie – Menedżer Zespołu Sprzedaży, Trener Zespołu Sprzedaży, Sprzedawca, Dyrektor Placówki itp. Warto również zwrócić uwagę, że część wymienionych to również popnauka do której można zaliczyć neurolingwistyczne programowanie<sup>3</sup> czy metody związane z power speechem (Żak, 2016; 2017).

## Zarządzanie zespołem sprzedaży to coś innego aniżeli zarządzanie innym zespołem

Immanentną częścią działalności firm, jest ich aktywny dział sprzedaży niezależnie od tego, na jakim poziomie realizują sprzedaż skierowaną do określonego segmentu klientów. W sprzedaży bezpośredniej w takich branżach jak ubezpieczenia, motoryzacja, nieruchomości czy FMCG znaczącym składnikiem pracy działów sprzedaży jest inicjowanie kontaktów do klientów, umawianie spotkań handlowych, analiza potrzeb klienta oraz rekomendacja rozwiązania. W praktyce te działy sprzedaży które mają wystandaryzowany model nauki profesji sprzedaży, osiągają wyższe wyniki finansowe. Otóż kontakt dziś z działem sprzedaży jest często kluczem do powodzenia długoterminowego – chodzi raczej o powodzenie w zamykaniu procesu sprzedaży podczas spotkań oraz rzetelną obsługę serwisową.

W zarządzaniu zespołami sprzedaży pojawia się charakterystyka, która znacząco odróżnia zespoły tego typu od innych konkurentów wewnątrz firmy:

1. Jest to praca emocjonalna – oznacza to (Hochschild, 2009; Radłowski, 2015) w praktyce, angażowanie personalne w relacje z klientami, bądź z tymi, z którymi łączą się potencjalnie. W praktyce wskazuje to na świadome zarządzanie emocjami, by nie ulec wypaleniu zawodowemu. Sztuką jest jednak usłyszeć kilka, kilkanaście razy „nie” od potencjalnego klienta w tygodniu, a jednocześnie przechodzić do następnej prawdopodobnej statystycznie aktywności sprzedażowej. Oznacza to również ogromne zaangażowanie Menedżerów operacyjno-taktycznych w codzienną naukę profesji sprzedaży zespołowi, z którym pracuje.
2. Wymagająca wewnątrz sterowności – oznacza to znaczącą autoodpowiedzialność za samego siebie; regulacja wewnętrzna znacząco wpływa na długoter-

<sup>3</sup> Bardzo dobrą książkę pt. *Nie myśl, że NLP zniknie* na ten temat napisał w roku 2016 Rafał Żak.



minową skuteczność sprzedawcy. Ważne, by jego zachowania miały charakter przedsiębiorczy, czyli subiektywne poczucie pracy „na swoim”.

3. Retoryka napiętych celów – Obłój w jednym ze swoich artykułów przedstawił koncepcję, która rzeczywiście doskonale pasuje do zespołów sprzedaży, ponieważ to tutaj pracownicy sprzedaży powinni śledzić, jak zrealizowali wynik na koniec dnia, co planują dalej oraz ogrom informacji codziennie jakie, mają za zadanie przyswoić.
4. Nauka profesji sprzedaży – taka sama profesja jak inne, których standaryzacja jest wymagana na rynku. Okazuje się, że wdrażanie, czyli coś, co często zostawiało młodego Adepta na poziomie wdrażania właśnie, czyli przekazywania co, gdzie jest i jak to można robić na rzecz nauki profesji sprzedaży, podobnie jak w modelu Mistrz i Uczeń czy Czeladnik-Rzemieślnik.
5. Tworzenie zróżnicowanych form zaspokajania potrzeb psychologicznych, od konstruktywnej rozmowy po symbole statusu, zarządzanie w taki sposób, w którym to mentee-uczeń czy coachee-autouczeń mają przestrzeń na realizację własnych aspiracji na poziomie wyników sprzedaży i związanych z tym realizowanych planów zawodowych.

Każdy z powyższych elementów wnosi pewność, że takie podejście pozwala lepiej realizować cele sprzedażowe. Wykorzystanie rozkładu normalnego Gaussa<sup>4</sup>, bardzo dobrze obrazuje, jak dobrze skrojone kryteria selekcji do danej grupy na poziomie wyników pozwalają inwestować świadomie czas i ludzi do tego, by kształcić w profesji sprzedaży najlepiej rokujących. Działy edukacji biznesu oraz szkoleń starają się jak największą liczbę ludzi sprzedaży docelowo transferować do lepszego segmentu na rozkładzie normalnym oczywiście pod wpływem osiągnięć z tym związanych. Jak widać, transfer wiedzy i umiejętności powinien dalej trwać, ponieważ proces ten należy do praktyk w stylu edukacji amerykańskiej *business as usual* (zwyczajowe działanie biznesowe).

---

<sup>4</sup> „(...) opisuje on sytuacje w świecie, gdzie większość przypadków jest bliska średniemu wynikowi, a im dany wynik bardziej odchyła się od średniej, tym jest mniej reprezentowany. Najwięcej jest przypadków blisko przeciętnej. Im dalej oddalamy się od średniego wyniku, tym przypadków jest mniej”, [http://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/rozklad-normalny-rozklad-gaussa\\_710.html](http://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/rozklad-normalny-rozklad-gaussa_710.html) (1.05.2018).

## Dlaczego ważne jest podejście systemowe w kontekście nauki profesji sprzedaży?

Struktury zarządzania we współczesnych firmach są poddawane różnego rodzaju aktywnym eksperymentom, głównie polegającym na poszukiwaniu w tak dynamicznej biznesowej otoczce znaczeń, czyli kulturze optymalizacji (Czarniawska 2013) tej właśnie matki sukcesu – optymalizacji. Przejawia się to w budowaniu zespołów sieciowych, wirtualnych, choć w świecie sprzedaży bezpośredniej struktury są nieco bardziej tradycyjne. Chodzi o znamiona odkryć takich jak praca w modelu mentorskim i coachingowym, rzeczywiście zakładająca innego rodzaju kompetencje i kierowanie zespołami, tak wymagającymi. Choć formalna struktura się nie zmienia, zazwyczaj istnieje menedżer operacyjno-taktyczny, który buduje zespół przez rekrutację ludzi o aspiracjach sprzedażowych, tak by w zespole docelowo zgadzało się saldo wspólnoty interesów, podobnych motywów. Kiedy sięgniemy do źródeł podejścia systemowego: K.E. Bouldinga, D. Katza, R.L. Kahna, R.L. Ackoffa, widzimy, że każdy z autorów podkreśla przynajmniej trzy znaczenia:

1. Elementy systemu pozostają ze sobą w relacjach – struktura zespołu sprzedaży jasno układa ich zależność, szczególnie dziś, kiedy to menedżer zespołu Sprzedaży pełni kilka funkcji jednocześnie – mentor, coach, ekonomista, psycholog, administrator itp.
2. Całość systemu jest czymś innym w praktyce aniżeli poszczególne części systemu i jego członkowie – jest to o tyle istotne, że każdy z członków zespołu ma wspólny cel – osiągnięcie wyższego poziomu sprzedaży, choć często można spotkać opinie o po prostu profesjonalnym doradztwie.
3. System jest częścią większej całości, którą dochodzi do wymiany – wiemy, jak dziś szczególnie firmy dbają o zarządzanie reputacją, ze względu na ogromne ryzyka związane z wizerunkiem firmy w internecie. Sama świadomość i wzmacnianie jej pośród członków zespołu sprzedaży wydają współcześnie kompetencją na poziomie podstawowym.

W obszarach sprzedaży patrzeć na strukturę organizacyjną jako na system, który ma za zadanie efektywnie uczyć profesji sprzedażowej oraz motywować doświadczonych sprzedawców do angażowania się w wyżej stawiane na co dzień cele jest już nieco innym patrzaniem na profesję. Tak więc uwaga skierowana na budowanie angażującego środowiska pracy, jak również budowanie standardów związanych z wysoką efektywnością osobistą, nauką profesji sprzedaży, budowaniem aspiracji oraz długoterminowego zarządzania strukturą sprzedaży zakłada, że tylko i wyłącznie myślenie systemowe może przybliżyć zespoły sprzedaży do

pożądanych rezultatów. „Ewolucja struktur organizacyjnych i przechodzenie od tradycyjnych struktur organizacyjnych i rynkowych do sieci, często wirtualnych jako nowoczesnej postaci struktury jest jednym z rodzajów optymalizacji” (Sadowski i Zajdel, 2009).

Współczesne narzędzia sprzedażowe potrafią pokazywać, jak przez wykorzystanie aplikacji mogą sobie radzić menedżerowie zespołów sprzedaży w codziennej pracy. Sieciowe podejście jest tutaj eksponowane, jednak zależność służbowa ma znaczenie nie tylko symboliczne, ale przynależnościowe – oparte na identyfikacji ze „swoimi” jak mówią sprzedawcy w badaniach, jakie prowadziłem w branży ubezpieczeniowej, budowlanej, e-commerce oraz bankowości.

Umiejętność zarządzania w środowisku, które jest mocno skoncentrowane na osiąganiu celów, ze względu na pracę w trybie premiowym wprowadza również zagadnienie niepokoju, odporności psychicznej, ponieważ nauka profesji nie kończy się na tym, że uczeń-sprzedawca nauczył się jednej czynności. Chodzi tutaj o cały zestaw wiedzy, umiejętności, które odpowiednio stosowane zwiększają prawdopodobieństwo sukcesu, choć go nie gwarantują: „Podejście systemowe umożliwia analizę tego, w jaki sposób członkowie organizacji i instytucji tworzą psychologiczne granice w celu kontrolowania niepokoju (...) tworzą oni wzorce zachowań, które uznają za odpowiednie w okolicznościach narzucanych im przez otoczenie” (Stapley, 2013, s. 162).

## Transfer wiedzy i umiejętności za pomocą mentoringu i coachingu. Model DUON<sup>5</sup> jako narzędzie w pracy mentora i coacha

Model DUON powstał na użytek programu, jaki realizowałem dla firmy ubezpieczeniowej w celu rozwoju kompetencji wdrożeniowych u kierowników średniego szczebla. Jest on wynikiem pracy przy trzech innych programach kompetencji menedżerskich – w branży e-commerce, budowlanej oraz IT. DUON to akronim składający się z liter D (Diagnoza), U (uczenie), O (osiągnięcie), N (nawyk).

Po zapoznaniu się również z propozycjami w zakresie budowania nawyków menedżerskich związanych z nauką sprzedawców (Leidner, 1993; Duhigg, 2013) w praktyce otrzymałem – przez badanie etnograficzne wsparte pogłębionymi wywiadami jakościowymi nieustrukturyzowanymi – obraz dość spójny u tych menedżerów zespołów sprzedaży, którzy najsprawniej transferowali wiedzę i umiejętności wobec Sprzedawców, a było to widoczne szczególnie na poziomie osią-

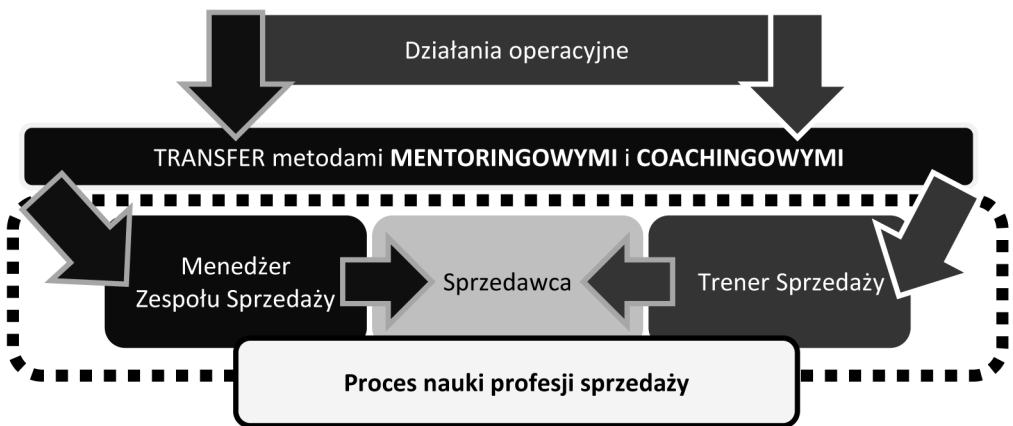
---

<sup>5</sup> Szczegółowy opis zastosowania modelu DUON znajdziesz w Radłowski (2017, s. 55–66).

ganych wyników sprzedaży, jak również dokumentacji, jaką prowadzili, śledząc postępy swoich podopiecznych. Ewidentnie te metody i techniki nie były zawsze nazywane mentoringiem czy coachingiem. Bardzo często przewijał się wątek umiejętności współpracy z „nowymi ludźmi w pracy”, a także korzystania z subiektywnych umiejętności badawczych u menedżerów, którzy nazywali częściej własne działania jako zarządzanie potencjałem, co jednoznacznie częściej kojarzy się z podejściem charakterystycznym dla działów *human resources*.

Z drugiej strony często powtarzali sentencję „Talentu nie skopiujesz, więc skupiam się na tych średnich”, o czym wspominałem już przy rozkładzie normalnym Gaussa. Na rysunku 3 pokazuję, w jaki sposób kompetencje wymagane na stanowisku sprzedawcy są transferowane przez menedżerów zespołów sprzedaży oraz trenerów sprzedaży.

Rysunek 3. Proces nauki profesji sprzedaży a transfer wiedzy i umiejętności



Źródło: opracowanie własne.

Jak widać, jest to rodzaj dźwigni wydajności, nie zawsze nazywanej wprost, choć łatwo pozwala zidentyfikować „wąskie gardła” nieefektywności, co w perspektywie długoterminowej jest bardzo potrzebne każdemu działowi sprzedaży. Działania operacyjne zazwyczaj wymagają tłumaczenia na język zrozumiały przez sprzedawców, ponieważ często skróty myślowe, jakimi posługują się menedżerowie wyższego szczebla, wykazują się intelektualną atrakcyjnością jednak nieczęsto rozumianą przez pracowników sprzedaży na pierwszej linii z klientem.

Wracając do akronimu, to D, czyli Diagnoza w pracy Mentora i Coacha w dziale sprzedaży jest o tyle istotna, że jeśli nie uwzględnia obu perspektyw, czyli Sprzedawcy początkującego oraz Mentora, to każda inicjatywa skierowana do Sprzedawcy

będzie miała charakter demotywuujący. Podobnie dzieje się w podejściu zarządzania sytuacyjnego Blancharda i nieadekwatności stosowania technik związanych z motywacją bądź kompetencjami. Określenie konkretnej diagnozy w tym zakresie pomaga więc zdecydować, z jakiego zakresu praktykę będzie realizował zarówno menedżer, jak i trener. Na początku drogi sprzedawcy jest o tyle łatwiej, że trzeba go po prostu wszystkiego w ramach profesji nauczyć. Sprzedawca dopiero wchodzący do organizacji, a przychodzący z rynku będzie jednak wymagał nieco bardziej coachingowego podejścia, ze względu na siatkę pojęciową oraz багаż doświadczeń, jakimi się posługiwał przez ostatnie lata kariery w sprzedaży.

U czyli Uczenie jest etapem, w którym najbardziej można odnosić się do pojęcia systemowości. Po pierwsze mamy tutaj do czynienia przynajmniej z trzema zależnościami: strategię i sposoby ich realizacji w trakcie nauki nowej profesji u sprzedawcy, jakość kompetencji dydaktycznych menedżera lub trenera sprzedaży, sprzyjające okoliczności do budowania aspiracji opartych na nauce profesji i osiąganie celów sprzedażowych. Łatwo wydedukować, że właśnie takich dźwigni wydajności jak w coachingu poszukują działy sprzedaży, by mocno zaangażować kadrę średniego poziomu zarządzania w kształtowanie profesjonalnych standardów, co jest kluczowe w takim filarze jak uczenie.

Osiągnięcie to filar, który znacząco wybrzmiewa jako kierowanie uwagi Sprzedawcy na jego postępy, umiejętność podejścia blanchardowskiego „Złap pracownika na tym, co robi dobrze”, oraz samo w sobie może motywować do dalszego angażowania się w naukę profesji.

Nawyk natomiast to czas, w którym menedżer oraz trener potrafią stwarzać okoliczności, kierować uwagę Sprzedawcy tam, gdzie przypomnienie o powtarzaniu stanie się immanentną częścią dnia pracy. Z nawyków często w sprzedaży tworzy się konsekwentnie realizowane wysokiej jakości standardy sprzedaży.

Jak widać na przykładach, tak oto powstała szósta funkcja zarządzania – czyli zarówno coaching, jak i mentoring zmieniają jednak więcej, niż nam się wydaje. Dochodzi do tego triangulacja danych – przy ocenie postępów pracy zarówno Menedżera, jak i Sprzedawcy: wynik sprzedaży, jakość sprzedaży, ocena postępów w karcie nauki zawodu, czyli dokumencie, który pozwala identyfikować postępy.

## Więcej niż działanie systemowe, czyli proces mentoringowo-coachingowy

Wykorzystanie metod i technik coachingowych w sposób systemowy zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu Działów Sprzedaży, głównie ze względu na edukacyjną formułę stosowaną wobec zarówno sprzedawców, jak i menedżerów, którzy

są poddawani tego typu programom. Trenerzy Sprzedaży, szczególnie współcześnie, mają kwalifikacje do tego, by uczyć o uczeniu w praktyce. Warto jednak zwrócić uwagę, że pragmatyka podejmowanych ćwiczeń, działań, zadań oraz sprawdzalność postępów dość szybko są oczekiwane w tego typu środowiskach. Prowadzenie procesów mentoringowych czy coachingowych nie polega na poprawianiu chwilowo nastroju nieodpowiednio realizującemu praktykę zarządzania bądź sprzedaży mentee czy coachee. Biznes, w tym przypadku sprzedaż, potrzebuje dowodów, potrzebuje uruchamiania sprawczości w tych, w których jest jej za mało, a na końcu spojrzeć na wynik swojej inwestycji w program. Systemowe myślenie w edukacji działów sprzedaży jest bardzo potrzebne, tak jak wysoce wyspecjalizowani mentorzy i coachowie sprzedaży. W środowisku międzynarodowym biznes to jednoznacznie dostrzegł i programy skierowane na poprawę jakości sprzedaży są mocno skoncentrowane zarówno na nauce profesji sprzedaży, jak i zarządzania zespołami sprzedaży, co daje nadzieję na to, że ta część specjalizacji mentorów i coachów sprzedaży przyczyni się do wyższych wyników sprzedaży w firmach, gdzie są one realizowane. Warto pamiętać o tym, że dlatego nie tak wielu Trenerów Biznesu, Mentorów i Coachów garnie się do Działów Sprzedaży – wynik ich pracy jest wtedy bardzo łatwo mierzalny, identyfikowalny, również przez cele jakościowe. Firmy wykazują jednak częściej te działania jako kosztowne, a nieprzynoszące oczekiwanych rezultatów. Tak więc wiele pracy przed Trenerami Sprzedaży, Mentorami i Coachami Sprzedaży. Przyszedł jednak czas może i na tę specjalizację.

## Bibliografia

- Boehm, B. i Turner, R. (2009). *Balancing Agility and Discipline. A guide for the Perplexed*. Czarniawska, B. (2013). *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Poltext.
- Duhigg, Ch. (2013). *Siła nawyku. Dlaczego robimy to, co robimy i jak można to zmienić w życiu i w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Geertz, C. (2005). Opis gęsty: w poszukiwaniu interpretatywnej teorii kultury. W: *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Hochschild, R.A. (2009). *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (2011). *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- Kostera, M. (2007). *Kultura w organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kostera, M. (2010). *Organizacje i archetypy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Leidner, R. (1993). *Fast Food, Fast Talk. Service work and the routinization of everyday life*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Martin, H. (1997). *The Digital Estate: Strategies for Competing and Thriving in a Networked World*. New York: MacGraw-Hill.
- Morgan, G. (1983). Organizational symbolism. W: P.J. Frost i L.R. Pondy, *Organizational Symbolism*. Greenwich: CT, JAI Press Inc.
- Radłowski, G. (2018). *Rytuály w procesie zarządzania zespołami sprzedaży*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Radłowski, G. (2017). *Skuteczny Trening Sprzedaży. Wykorzystaj swoje kompetencje*. Warszawa: Poltext.
- Stapley, L. (2013). *Ukryta dynamika*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Stępniewski, J. (2001). *Metody negocjacji. Przygotowanie – techniki – sytuacje*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Sadowski, A. i Zajdel, M. (2009). Podejście systemowe w naukach o zarządzaniu. *Studia Prawno-Ekonomiczne, LXXX*: 271–278.
- Sierotowicz, T. (2014). Wybrane problemy integracji kultury organizacyjnej i strategii przedsiębiorstwa wdrażającego rozwiązania ICT. W: M. Baran (red.), *Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej. Wybrane uwarunkowania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Sułkowski, Ł., Bednarek, M. i Parkes, A. (2016). *Kulturowa zmienność systemów zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Żak, R. (2016). *Nie myśl, że NLP zniknie*. Warszawa: MT Biznes.
- Żak, R. (2015). *Rozwój osobisty. Instrukcja i obsługa*. Warszawa: MT Biznes.