

O motywacji

– czyli o chęci działania

Przechadzając się po bazarze w dalekim kraju wprawiono mnie w prawdziwe zdumienie. Kupując na jednym ze stoisk mydełko z pyłu wulkanicznego (to, że było ono z lokalnego pyłu wulkanicznego zadeklarowała mi miła pani), sprzedawczyni wręczyła mi małą ulotkę wykonaną metodą ksero i zaprosiła na jej stronę internetową, gdzie nie tylko dowiem się jakie jeszcze mydełka oferuje, ale również będę mógł jedno z nich tam zamówić. A ona prześle to mydełko przez połowę świata, bym mógł dbać o cerę ich ekologicznymi produktami. Hmm... Jakież to egzotyczne w zderzeniu z rzeczywistością polskiego rynku. Czy Państwu chciałoby się zapraszać na stronę swojej niedużej firmy, turystę np. z Argentyny? Nie przeszkadzało jej to, że mieszkam tysiące kilometrów od niej. Nie zniechęcało jej, że prawdopodobieństwo zamówienia u niej mydełka przeze mnie jest raczej małe. Obserwując jej postawę rodzi się pytanie:

Skąd bierze się taka motywacja?

Nie będę w tym miejscu prezentował wiedzy akademickiej, podzielę się z Państwem moimi własnymi obserwacjami i przemyśleniami.

- Po pierwsze, warunkiem kluczowym motywacji jest wiara w sens działania. Jeżeli personel nie widzi sensu w realizowaniu przydzielonych zadań, będzie je wykonywał jak najmniejszym nakładem pracy i zaniecha ich realizacji, jak tylko pojawi się taka możliwość. Zarządzając w stylu *przywódczym*, kierownik każdorazowo dba o zrozumienie przez personel idei, kierunku działania, spodziewanych efektów i zapewnia im poczucie dumy z wykonywanych zadań.
- Jeżeli zadania są sensowne, a pracownicy czegoś nie robią, to prawdopodobnie nieprecyzyjnie postawiono wymaganie. Być może przełożony "coś tam mówił, ale on tyle mówi" Wniosek? Wymagania stanowiące *Standard* powinny być spisane.
- Po trzecie, jeżeli wymagania zostały jasno postawione (spisane), a pracownicy nadal ich nie realizują, to prawdopodobnie nikt tego nie weryfikuje. Wniosek? Należy ustanowić sposób oceny stopnia realizacji *Standardów*. To może być własna obserwacja lub np. badania typu *Tajemniczy Klient*.
- Po czwarte, jeżeli wymagania zostały jasno postawione, personel jest z nich rozliczany, a pracownicy nadal ich nie realizują, to prawdopodobnie nic z tej weryfikacji nie wynika. Wniosek? Fakt realizacji, bądź braku realizacji ustalonych *Standardów Sprzedaży* powinien nieść ze sobą konsekwencje. Myślę tu przede wszystkim o nagrodach i korzyściach (idealnie jest, gdy z realizacją *Standardów* powiązane jest wynagrodzenie). Kary to zawsze ostateczność i objaw bezsilności. Nie znam ludzi, którzy celowo wykonują źle swoją pracę. Jeżeli wykonują ją źle, niedbale, lub nie wykonują swoich zadań wcale, to albo jest to efekt stosunku do nich kierownictwa firmy, albo jest to wina systemu zarządzania, który ich nie stymuluje. O roli postawy kierownictwa piszę jeszcze w dalszej części artykułu.
- Jeżeli wymagania zostały jasno postawione, personel jest z nich rozliczany, rozliczenie niesie ze sobą konsekwencje, a pracownicy nadal ich nie realizują, to być może pracownicy nie posiadają umiejętności wykonywania ich we właściwy sposób. Coś im nie wychodzi, boją się lub krępują o tym powiedzieć, może duma im na to nie pozwala, w efekcie deprecjonują i krytykują ustalone wytyczne. Wniosek? Pracownicy muszą być szkoleni ze sposobu realizacji *Standardów Sprzedaży*. Nie wystarczy

przekazać zespołowi spisanych wytycznych, gdyż część z nich zrozumie je inaczej, a inna założy, że wszystko jest jasne i zawsze tak realizowało swoją pracę. Należy im wytłumaczyć ideę, filozofię podejścia zawartą w naszych *Standardach* oraz oczekiwania, co do sposobu realizacji ich poszczególnych wytycznych.

- Po szóste, przed pracownikami muszą być stawiane *ambitne wyzwania*. Standardy mogą nimi być, ale doświadczony sprzedawca może realizować je bez trudu i atrybut ambitności nie ma miejsca. Należy poszukiwać, tworzyć, wymyślać zadania, które mogą być ambitne, nobilitujące, wymagające przygotowania, poszerzenia swojej wiedzy, itp. Pominę w niniejszych rozważaniach inne czynniki wpływające na motywację, jak wpływ zespołu, istnienie liderów negatywnych, czy problemy osobiste, choć trzeba też brać je wszystkie pod uwagę.

Przywódstwo

Wracając do postawy kierownictwa wobec pracowników. Upraszczając modele zarządcze można zdefiniować dwa podstawowe style: **styl dowódczy** i **styl przywódczy**. W pierwszym kierownik wydaje polecenia (rozkazy), nie bacząc czy "żołnierze" rozumieją ich sens, ideę i widzą korzyści z wykonania. Mają to zrobić. Pracownicy podążają za kierownikiem, bo muszą. To oni stanowią zaplecze dla przełożonego, a ich funkcja to nawet bezmyślne wykonywanie jego poleceń. Taki kierownik rekrutuje zazwyczaj pracowników mało kompetentnych, za małe wynagrodzenie. Za *przywódcą* pracownicy podążają bo sami tego chcą. Kierownik zarządzający w tym stylu buduje autorytet nie *formalny*, a *faktyczny*, oparty na jego kompetencjach, umiejętnościach, mądrości i przychylnym stosunku do personelu (przychylność nie zaprzecza postawie konsekwentnej i kon-

kretniej). W tym stylu kierownik stanowi zaplecze dla swojego zespołu. Rekrutuje ludzi o większych umiejętnościach, zapewnia im większe wynagrodzenie (zawsze uzależnione od osiągniętych wyników), a jego funkcja polega na:

- ustalaniu wspólnie z zespołem celów i planu działania,
- zapewnianiu niezbędnych zasobów do prawidłowej realizacji zadań (wyposażenie salonu, narzędzia oraz umiejętności),
- analizowaniu wyników, usuwaniu przeszkód w prawidłowym realizowaniu działań, nagradzaniu, oraz
- motywowaniu, uczeniu, wspieraniu, itp.

Zaprezentowana powyżej synteza dwóch *stylów zarządzania*, pozwala już odpowiedzieć sobie na pytanie: "*Jaki styl w zarządzaniu prezentuję?*" Umiejętności zarządcze wymagają takiej samej nauki przez menedżerów, jak umiejętności sprzedaży przez handlowców.

Chwila refleksji nad postawą sprzedawczyni mydełek z pyłu wulkanicznego ukazuje nam ogrom wysiłku, który trzeba włożyć, by jej postawa wobec mnie nie była przypadkowa, a powtarzalna. Oczekiwanie, że pracownicy *sami z siebie* powinni wiedzieć, że tak należy robić jest scedowaniem na nich odpowiedzialności kierowniczej za zarządzanie. Założenie, że kiedy zespołowi raz się powie jak ma postępować, to będzie tak postępował jest z kolei oczekiwaniem po prostu naiwnym. Motywowanie wymaga **aktywności** menedżerskiej.

Tomasz Krawczyk

Metodyki 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 angażowany 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/książka/