

## Od menadżera do trenera

**Zawsze miałem szczęście do szefów, jako dobrych przywódców. Mogę to powiedzieć o każdym bez wyjątku.** Nie wszyscy byli ideałami, ale od każdego mogłem się wiele nauczyć. Podczas szkoleń przekazuję własne doświadczenia zdobywane od lat. Od uczestników szkoleń często słyszę : no tak, ale ile potrwa zanim my zdobędziemy takie doświadczenie jak Ty? To prawda – doświadczenie wiąże się z praktyką i po części wiekiem. Ale doświadczenie w zarządzaniu można zdobywać w każdej chwili i na każdym etapie swego życia. Najlepsze case'y to nie przykłady opisane w książkach, ale te życiowe, które mamy na co dzień. Wystarczy na początek obserwować i uczyć się od wszystkich , którzy są w naszym otoczeniu.

Uczmy się od znajomych, sąsiadów, kolegów z pracy, którzy w jakiś sposób przewodzą innym, są zawsze na czele, wskazują kierunek i potrafią zarażać pomysłami. Dobre przywództwo bowiem zaczyna się w nas samych. **Każdy z nas nosi w sobie potencjał, jednak różnej wielkości. Możemy rozwijać w sobie ten potencjał. Kwestia naszej determinacji, chęci rozwijania się i ciągłego doskonalenia warsztatu.**

**Zanim nastąpiło „od menadżera do trenera”, była droga od „sprzedawcy do menadżera”...** Polacy tak naprawdę dopiero na początku lat 90-tych poznali słowa: menadżer, lider, przedstawiciel handlowy. Nie mieliśmy wzorców liderów czy sprzedawców, bo nie mieliśmy prawdziwego biznesu. Pierwsi menadżerowie i sprzedawcy działali bardzo intuicyjnie, bazując na wrodzonych umiejętnościach i działaniach przeciwnych do tych jakich nauczył ich socjalizm.

Podobnie było ze mną. Inspirację do sprzedaży, następnie zarządzania czerpałem z otaczającej mnie rzeczywistości i ludzi, których spotykałem. Zaczynając nie miałem jeszcze takich możliwości, jakie obecnie daje system – kursy zarządzania i marketingu, szkolenia sprzedażowe, dostęp do fachowej literatury. A jednak efekty były. Nagrody za osiągnięcia w sprzedaży a później za skuteczność zarządzania.

Jako trenerzy z doświadczeniem menadżerskim mamy niewątpliwy **atut – praktyka na własnych sukcesach i porażkach**. To bez wątpienia buduje wśród uczestników autorytet, a nam daje pewność siebie.

**To co obecnie jest uważane za przejaw przedsiębiorczości, w czasach komuny nazywało się spekulantwo.** Na bazarze uczyłem się sztuki przekonywania „buty prosto z RFN”, oceniania po wyglądzie statusu społecznego i zasobności portfela, manipulacji i technik wywierania wpływu - „dorabiam by pomóc rodzinie”. Tego co za kilka lat można było wyczytać w amerykańskich książkach/poradnikach uczących sztuki sprzedaży, które masowo zalały rynek księgarski. W końcu zostałem aresztowany. Trzy dni aresztu, przesłuchania, szybki wyrok a w gazecie artykuł nt. spektakularnej akcji warszawskiej milicji w walce ze spekulującymi wrogami ustroju. W areszcie mimo tak krótkiego czasu (dla jednych tylko, dla mnie wtedy AŻ) nauczyłem się bardzo dużo. Byłem najmłodszy, wśród zatrzymanych za pobicie, włamania, niepłacenie alimentów – 10 osób na kilkunastu m<sup>2</sup>. Szybko pokazano mi hierarchię i jak w takim środowisku buduje się autorytet. Kto komu podlega z samej reguły „z jakiego artykułu” tu się znalazł. Za co jest się szanowanym, a co powoduje że spadasz na poziom niższy. Ale to był już 89 rok, wszystko się zmieniało.

Takie i podobne sytuacje uczą, co się liczy w życiu... **POSTAWA I POKORA**. Kiedy opłaca się być uległym a kiedy należy wręcz okazać twardy charakter. **To cechy, które powinien wg mnie mieć każdy sprzedawca, menadżer oraz trener.** W takiej i podobnych sytuacjach jest zawsze jakaś inspiracja, którą możemy wykorzystać i przełożyć na własny grunt.

Jak pozytywnie na dalszą współpracę w biznesie działa uczciwość i budowanie zaufania pokazał mi pewien Arab w Budapeszcie. Otóż już po transakcji zakupu obcej waluty, dogonił mnie krzycząc za mną i oddał nadpłacone 1000 forint. Odtąd kupowałem tylko u tego Araba. **Uczciwość w biznesie, trenerstwie procentuje.** Nie warto ściemniać uczestnikom o swoich „nadprzyrodzonych” zdolnościach trenerskich. Szybko to zweryfikują i wtedy łatwo poleć.

Sprzedając we Włoszech szybko wykombinowałem, że należy zachęcać potencjalnych kupujących wychodząc im naprzeciw. Grzecznie, ze szczerym słowiańskim uśmiechem i przede wszystkim bez nachalności wychodziłem przed swój „sklep” i wręczałem poszczególne rzeczy Włochom do rąk. Reagowali różnie, ale ci, którzy się zatrzymali, ściągali momentalnie za sobą innych. **Wykorzystywałem i wyciągałem wnioski z obserwacji zachowań. Dopiero Cialdini uzmysłowił mi, że takie działanie nazywa się regułą dowodu społecznego.** Podczas szkoleń szukam sprzymierzeńców, którzy kiwają z aprobatą głową na moje słowa. Oni potrafią równie dobrze przekonać pozostałych do prowadzonego tematu.

**Czasy, które oprócz przedsiębiorczości, uczyły także niezbyt etycznych jak na obecne czasy umiejętności.** Dzięki temu mam przećwiczone jak wręczać „dowody wdzięczności”. Ostatnio wykorzystałem to podczas powrotu ze szkolenia z Krakowa. Nie mam wyrzutów sumienia że podróż kosztowała mnie 50 zł zamiast 120 zł. **Tak zawsze będzie – ludzie słabo wynagradzani, będą szukać dodatkowych źródeł zarobku. Reguła lubienia i sympatii, działa na każdym kroku. Etykę stosowałem jako menadżer i stosuję jako trener.** Takie i podobne przykłady podaje podczas szkoleń z zakresu motywacji pracowników. Zasada działania mechanizmu naszej motywacji nie zmienia się. Bo nie wykrzeszesz w handlowcu wielkiej motywacji do pracy, jeśli nie zaspokoisz jego podstawowych potrzeb. Przykład z ostatniego szkolenia, gdzie usłyszałem od jednego z menadżerów: „bo ja to oczekiwałem, że po tym szkoleniu to dowiem się, co robić by moi ludzie jeszcze bardziej zapier...lali, ale tak by im pieniędzy nie płacić”. Nie wiem czy bardziej mi żal tego menadżera czy ludzi którzy z nim pracują.

**„Czy ty Andrzej jeszcze aktywnie sprzedajesz, zarządzasz? Ale oprócz szkoleń!”** Jasne – jedno i drugie. Tylko dlaczego ludziom wydaje się, że sprzedaż szkoleń to taka łatwizna? Doświadczenie i autorytet to podstawa wg mnie na szkoleniu. Chyba nie potrafiłbym funkcjonować bez tej „adrenaliny sprzedażowej”. Dlatego znalazłem sobie niszę i jestem stałym dostawcą markowych perfum, czy kremów. Traktuje to czysto hobbystycznie. Żadnej reklamy, raczej poczta pantoflowa i wypracowana

renoma. Ostatnio jednej z klientek w Warszawie dostarczałem kremy do twarzy. Jeden krem kosztował bagatela 1200 zł ( w perfumerii ok. 2000 zł). Na takie deale ubieram się jak „do kościoła”. Tu produkt musi współgrać i być spójny z obsługą. Przemila pani po 50-tce, wyjęła 2400 zł i płacąc mi powiedziała „panie Andrzeju, nie proponuje panu kawy, bo mąż zaraz ma wrócić. A jak pana zobaczy to od razu domyśli się, że coś kupiłam. Ostatnio jakiś sknerowaty się zrobił, a tak nawet nie zauważy różnicy na koncie”. Uwielbiam bogatych klientów 😊. Nigdy nie oceniam moich klientów, uczestników szkoleń i staram się nie dziwić ich zachowaniom, potrzebom. Już po fakcie pomyślałem sobie, że za te 2400 zł to znalazłbym takie zabiegi po których straciłbym od razu na wyglądzie z 10 lat. Ale to nie ja o tym decyduje tylko mój klient. **Moją rolą jako sprzedawcy, trenera jest uszanować i zaspokoić jego potrzeby.**

**Jako sprzedawca staram się sprawdzać na każdym kroku.** Później przekładałam to na trenerstwo. Niezależnie od produktu schemat zachowań bowiem jest taki sam. Jeśli to możliwe negocjuję cenę w sklepie (zawsze pytam o rabat) kupując cokolwiek. Przecież muszę wiedzieć jak przełamywać negocjacje zakupowe ze strony kupca, skoro takie szkolenia prowadzę. Na stoku narciarskim rzadko kupuje bilet w kasie. Na początku stoję niedaleko kas i obserwuję ludzi. Znajomi dziwią się i pytają „że ci się chce”. Obserwując wyłapuje tych, którzy przyjechali na narty bez żadnego przygotowania i po dwóch zjazdach nie czują już ud czy łydek, lub co gorsza doznali drobnej acz uniemożliwiającej dalsze zjeżdżanie kontuzji. Albo takich co zakupili nowiutkie buty o niedopasowanej twardości i nie zdążyli ich w domu rozchodzić. Jedynym ich marzeniem jest dojść do najbliższego baru i odpocząć. I wtedy wkraczam do akcji, nawiązując relacje, zadając pytania co się stało, by w końcu wybawić ich od problemu straty pieniędzy za karnet proponując odkupienie za obniżoną cenę. Najlepsi jednak klienci to ci, którzy przychodzą bez sprzętu i zamglonymi z przepicia oczami rozglądają się wokół. Historie szybko można sobie dopowiedzieć : kupili karnet na kilka dni z przekonaniem, że będą uprawiać sport. Niestety wieczorne imprezy nadszarpaneły mocno ich budżet i skończyła się kasa. Jest wtedy dylemat – co dalej robimy – bawimy się czy zjeżdżamy. Niełatwo jest zrezygnować z imprez, a w

sumie już te 3 dni pojeźdzaliśmy przecież. Więc trzeba sprzedać karnety. I wtedy pojawia się ja. Zajmuje mi to ok. 20 – 30 minut. Przy dobrym zakupie karnetu za 50% ceny wyjściowej. Potrafię pojeździć kilka godzin a później odsprzedać karnet komuś innemu, co przyszedł na stok po południu w tej samej kwocie co kupiłem. Wszyscy są zadowoleni. Raz jednak mi się zdarzyło że kobieta mi sprzedała karnet dla dziecka jako karnet dla dorosłego. Nie wiedziałem jeszcze że karnety dla dzieci na Chopoku podczas przechodzenia przez bramki „świecą” na inny kolor niż dorosłych. Brutalność i stanowczość słowackich bramkarzy zaskoczyła mnie. Byli prawie tak delikatni, jak Kliczko dla Adamka! Mało nart nie pogubiłem jak mnie wyciągano. Ledwo się wytłumaczyłem, że widocznie z dzieckiem pomyliliśmy karnety, żebym kary nie zapłacił. Ale jak stare przysłowie mówi „**jest ryzyko jest zabawa**”.

**Nie ma branż specyficznych**, choć większość klientów jest o tym przekonana, że właśnie ich klienci tacy są – specyficzni. Podczas szkoleń jako case’y wykorzystuję wszelkie sytuacje jakie mi się zdarzyły odpowiednio i umiejętnie je adoptując do oczekiwań uczestników. Z codzienności i jej obserwacji wyciągam wszystko co może mi się przydać w przyszłości podczas szkoleń. Staram się tylko zapamiętać jedno – mechanizm działania danej strategii. Spróbujcie wybrać sobie jakiś temat szkoleniowy związany ze sprzedażą/zarządzaniem i wypiszcie przy nim co najmniej 5 przykładów jakich samych doświadczyliście podczas swojej pracy jako sprzedawca/menadżer. Zobaczycie jak łatwiej dzięki temu będzie będzie „sprzedać” dana tematykę uczestnikom.

*Trener MDDP Akademii Biznesu*