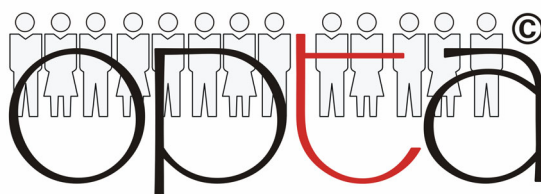


***Nieustannie rozwijamy się,  
by móc rozwijać innych...***



## ***O wbijaniu gola do własnej bramki***

***– czyli o tym, że wydajemy pieniądze na szkolenia, a tu nic  
(a w każdym razie nie tyle ile byśmy oczekiwali)***

**Autor: Agnieszka Maziarz – Lipka**



# Goł numer 1

Firma „Rolek Kolek” zamówiła szkolenie dla sprzedawców. Wszyscy się cieszą. Firma szkoleniowa się cieszy – po wielu miesiącach namawiania na szkolenie – wreszcie sukces.

Handlowcy się cieszą – świetnie, nareszcie nas wspomogą, pojedziemy się szkolić.

Będzie fajnie.

Szkolenie ma dotyczyć aktywnej sprzedaży. Firma szkoleniowa starannie się przygotowała. Przeanalizowała mocne i słabe strony sprzedawców. Nauczyła się sporo o produktach „Rolka Kolka”. Zrobiła akcję pt. „tajemniczy klient” i już wiedziała na co ma położyć akcent najbardziej. Przeanalizowała kto jest klientem „RK”. Przygotowała dobre materiały, ćwiczenia, analizy przypadku (nie myślcie sobie, to była naprawdę porządna firma szkoleniowa).

Na treningu było świetnie. Handlowcy okazali się bardzo zdolni i pełni zapału. Tworzyli standard bazy danych Klientów, listę działań, jakie należy podjąć

w aktywnej sprzedaży. Opracowali korzyści ze współpracy z „RK” i skuteczne sposoby radzenia sobie z zastrzeżeniami.

Trenerzy byli zachwyceni uczestnikami. Uczestnicy byli zachwyceni szkoleniem. Handlowcy opracowali indywidualny plan działania – ilość telefonów, jaka ma być dziennie wykonana do nowych Klientów, ilość spotkań, która ma być zrobiona w ciągu tygodnia, miesiąca.

Fantastycznie.

A przynajmniej miało być fantastycznie.

Co się stało, że nie było fantastycznie?

Szara rzeczywistość z szarym menadżerem.

Handlowcy rzeczywiście wrócili do pracy z entuzjazmem. Zaczęli dzwonić do klientów. Na początku ich menadżer patrzył na to spokojnie. Ale potem zaczął go ogarniać niepokój. Nic tylko wisicie na tych telefonach. Wiecie jaki to jest koszt dla firmy?! Nie musicie tyle gadać. Dlaczego dzwonisz do Klienta na komórkę, zamiast na stacjonarny? Nie musisz dowcipów z Klientem sobie przez telefon opowiadać.

Po miesiącu menadżer podsumował: koszt rozmów telefonicznych. Stwierdził, że wzrosły o 67%. Tak nie może być. Proszę się ograniczać.

Co się stało z motywacją do zmian handlowców? Chyba nie trzeba odpowiadać na to pytanie.

Jeśli jeszcze weźmiemy pod uwagę, że dla części osób zadzwonienie do nowego Klienta, umówienie się na spotkanie, jest najtrudniejszą częścią sprzedaży, to zrozumiemy jeszcze lepiej, jak szybko działają zniechęcające uwagi.

**Zaangażuj menadżera w zmiany. A nie tylko przeszkol handlowców.** Najlepiej gdyby menadżerowie także mieli takie szkolenie z aktywnej sprzedaży, w jego trakcie dodatkowo przewidzieli problemy, które mogą się pojawić. Powinni także na tym szkoleniu do razu uczyć się jak będą wspierać dobre zachowania i wymagać określonych działań.

## Gol numer 2

Produkcyjna Firma „Mirek Tirek” postanowiła zwiększyć kompetencje średniej kadry zarządzającej – liderów na produkcji.

Wszyscy się ucieszyli. Firma szkoleniowa – już wiesz z jakich powodów. Liderzy – bo wiele rzeczy jest trudnych w zarządzaniu zespołem, więc chcą lepiej się komunikować, kierować ludźmi.

Na szkoleniu liderzy poszerzają swoje umiejętności. Między innymi opracowują zasady udzielania informacji zwrotnej.

Zaskakuje ich punkt, że należy chwalić publicznie (nas nikt w ogóle nie chwali), a jeszcze bardziej fakt, że o niedociągnięciach, błędach należy mówić w cztery oczy – to dlaczego nasz kierownik wyciąga brudy przy wszystkich?

Przykład idzie z góry. **Jeśli szef daje dobry przykład – ludziom łatwiej jest dobrze go naśladować.** Jeśli daje zły przykład, trudność jest podwójna, nie dość że ludzie naśladowują niewłaściwe działanie (bo taka jest norma), to nawet gdy mają dobre chęci by wprowadzać zmiany, nie uzyskują wsparcia od szefa.

**Zastanów się więc od kogo zacząć w firmie szkolenia.**

## Gol numer 3

W banku „Duże Pieniądze” dział szkoleń zwykł pytać pracowników w jakich szkoleniach chcą uczestniczyć. Pracownicy – przyzwyczajeni, że nawet jak się zapiszą na jakieś szkolenia, to niewielka jest szansa, że pojadą właśnie na to, którym są zainteresowani. Dlatego zapisują się „na zaś”, na wiele szkoleń. Czasem zupełnie niezwiązanych z ich pracą.

Oczywiście wiemy, że np. szkolenie z negocjacji przyda się każdemu, ale...

I tak właśnie na szkoleniu z tychże negocjacji pojawiają się ludzie z działu administracji, z kredytów, a także pracownicy, zajmujący się bankomatami i ludzie

z hot line. Uff. A tak staraliśmy się przygotować szkolenie na podstawie realnych negocjacji, jakie uczestnicy prowadzą w pracy – westchnęła firma szkoleniowa. Oczywiście wszyscy sporo się nauczyli. Ale można zrobić to lepiej. Tym bardziej, że szkoleń było 10. Można było na jednym zebrać ludzi z hot line, na drugim kredytowców, na trzecim ludzi z administracji. Na dodatek hot line nie negocjuje (oczywiście możemy powiedzieć, że każdy konflikt to negocjacja, ale nie przesadzajmy). I im najbardziej było potrzebne radzenie sobie z trudnym klientem, a nie techniki wymiany ustępstw.

**Dobieraj właściwych ludzi na właściwe szkolenia.**

**Ustal komu co potrzebne i w jakim zakresie. Dotrzymuj obietnic, a jeśli musisz wprowadzić zmiany – wyjaśniaj powody i zmiany terminów.**

## Gol numer 4

Firma „Koci Łapci” zamawia szkolenie, dotyczące pracy w zespole. Świetnie. Jak wiemy już, firma szkoleniowa cieszy się. Pracownicy firmy „KŁ” też się cieszą. Wiadomo, że na takim szkoleniu ludzie będą się bawić.

Wszyscy wyjeżdżają do ośrodka. Na szkoleniu okazuje się, że pracownicy nie dzielą się informacjami. Kiedy ktoś się czegoś dowie, zapisuje sobie to szyfrem

i chowa do sejfu, żeby nikt inny się nie dowiedział. Trenerzy dwoją się i troją, by przekonać uczestników, że takie działanie przynosi same straty firmie. Uczestnicy wykonują ćwiczenia, z których jasno wynika, że brak informacji uniemożliwia uzyskanie pozytywnych wyników. I co. I nic. Uczestnicy mówią – tak wiemy, że trzeba się dzielić wiedzą. Tak, zdajemy sobie sprawę z tego, że musimy sobie przekazywać informacje. Ale ....

Wieczorem trenerzy, przy ognisku, rozmawiają z uczestnikami. Po zimnym piwie i gorącej kiełbasie można porozmawiać spokojnie. Okazuje się, że w firmie premiowane jest nastawienie rywalizacyjne. Każdy ma działać na własną rękę, od tego jest wynagradzany.

**Szkolenia muszą być spójne z polityką firmy.** Jeśli zależy Ci na zmianie nastawienia, musisz pamiętać, że samo szkolenie tego nie załatwi. Równolegle powinny iść zmiany organizacyjne.

Tutaj powinni zacząć od wspólnych spotkań w zespole, premiowania za współpracę.