

Andrzej Niemczyk  
Bartłomiej Sapała

# SPRZEDAŻ, ZARZĄDZANIE I EFEKTYWNOŚĆ OSOBISTA

*w*



*praktycznych*  
**przykładach**

**one**  
EXCLUSIVE

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autorzy oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autorzy oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki: Ewa Ślizak

Ilustracja na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?101psz>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-7092-5

Copyright © Helion 2013

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to!» Nasza społeczność](#)

# SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA	9
WSTĘP. JAK TO SIĘ STAŁO, ŻE NAPISALIŚMY TĘ KSIĄŻKĘ?	11

## SPRZEDAŻ I NEGOCJACJE

1. Wino o wyrazistym korzennym smaku	17
2. Najdroższe truskawki na Bródnie	19
3. Rozbieżne interesy tatusia	21
4. Oferta szkolenia dla kolegi	23
5. Jeden błąd — 116 osób traci pracę z powodu 9 eurocentów	25
6. Prawie zawsze jest jakieś wyjście w negocjacjach	28
7. Jak ważna może być poranna fryzura?	30
8. Załóż czapkę!	32
9. Warto wiedzieć, z kim prowadzić rozmowę, czyli nieudany bigos	35
10. Kapitanoza — jaki jest związek wypadków lotniczych i morskich z porażką w negocjacjach?	37
11. Żółta kartka po dwóch godzinach	40
12. Jak nie kupić portalu wartego 2 miliony za 400 tysięcy?	42
13. Chatka na kurzej łapce, czyli chciwość nie popłaca	44
14. Statki płyną wolniej	47
15. Dobry negocjator ustępuje pierwszy... i zaraz o coś prosi	49
16. Jak się ma pendrive'a, to musi być czysty	52
17. Blef ma krótkie nóżki	55
18. Nikogo za nic nie będę przeproszał, dopóki się nie upewnię, że to nasza wina!	58
19. Teatr jednego aktora	61
20. Klient szukający trenera sprzedaży z doświadczeniem w obróbce metali	67
21. Sprzedawca odkurzaczy po raz pierwszy, czyli: „Niech pan sobie spokojnie pójdzie na mecz...”	69
22. Sprzedawca odkurzaczy po raz drugi, czyli: „Czy wyobraża sobie pani, że po tym, co pokazałem, jutro uruchomi pani zwykły odkurzacz?”	72

23. Samotny lekarz i drużyna konduktorska	75
24. Najnieszczęśliwszy handlowiec na świecie	78
25. Każdy klient jest głupi	80

## ZARZĄDZANIE

26. Racjonalizatorski geniusz szefa i trusie	85
27. Czym skorupka za młodu nasiąknie, tym na starość trąci	88
28. Co widzisz?	91
29. Empatia klocka drewna, czyli modne, a zarazem głupie zdania szefa	93
30. Nonszalancja gwiazdora	96
31. Czy ja jeszcze jestem w tym zespole, czy już nie?!	100
32. Klęska urodzaju na szkoleniach	103
33. U nas mogłoby się to skończyć tym, że wszyscy wylecielibyśmy w powietrze...	107
34. Praca z tobą to przyjemność	111
35. Zabójcza krzywa Gaussa	114
36. Trzy wykłady Marcina	117
37. Odpowiedni alkohol dla każdego	120
38. Niemęskie auto dla handlowca	124
39. Egzekucja tępym nożem	127
40. Egzekucja ostrym nożem	131
41. Nas kryzys nie dotyczy	134
42. Potężna siła doceniania, czyli o ścieleniu łóżka	138
43. Gratozjebka	141
44. Z osła wierzchowca nie zrobisz!	144
45. Zabił mi pan klina. Nie wiem, co powiedzieć...	147
46. Czarna robota dla niewyspanych	151
47. Malowanie trawy na zielono, czyli oplakane konsekwencje niewytłumaczonego zadania	154
48. Oczekiwanie na ekspertyzę nieistniejącego rzeczoznawcy	158
49. Drużyna harcerzy płci męskiej	161
50. A co będzie, gdy pojadą do Strykowa zamiast do Strykowa?	164
51. Wejście smoka „Pana Tabelki”	167
52. Prowizja trzynaście dni później	169
53. Jak wyhodować plankton?	172
54. Niedocenione poświęcenie	175

55. Syndrom osła	178
56. Dziel i rządź	181
57. Zakup kontrolowany na drodze pod Warszawą	185
58. Szef jak konfesjonał	189
59. Okrutna kara dla szefowej, czyli godz. 6.15 w kajdankach	193
60. Trawa nie rośnie w grudniu	196
61. Dyrektor zakładu produkcyjnego w przedszkolu	198
62. Wszyscy zostaniecie Chrystusami	201
63. Co stracisz, gdy się zaangażujesz?	204
64. Ty tu jesteś szefem, ale nie jesteś królem!	209
65. Trzy zasady trenera drużyny z okręgówki, które sprawdziły się na przedmieściach Paryża	215
66. W dzień Grażka, a w nocy igraszka	217

## EFEKTYWNOŚĆ OSOBISTA

67. Biegnij w paszczę lwa!	223
68. Nie tylko piraci mają drewnianą nogę	226
69. Dwie godziny później w domu	230
70. Czym wy się martwicie? Przecież ja mogę sama jeździć do szkoły	232
71. Marzenia ściętej głowy	235
72. Karczemna awantura za trącanie walizką w tramwaju	238
73. Czy na pewno wiem, o co chodzi?	241
74. Nie, Bartek, ty nic, k..., nie rozumiesz!	246
75. Wyrzuć procenty, czyli zanim rzucisz kamieniem, sprawdź, czy jesteś bez winy	248
76. Schronisko i zmiana bielizny	251
77. Trzy miesiące smrodu	254
78. Złość jest zła	257
79. Mistrzowie drgającej szczytówki na wakacjach	260
80. To chyba jest jakiś wasz polski problem...?	264
81. Gdzie byłaś, do jasnej cholery?	267
82. Lekcje angielskiego w drodze do pracy	270
83. Rozbrajająca szczerłość wiceprezesa	273
84. Zdumienie Cyganki	276
85. Ciężka praca nie zawsze popłaca	279
86. Drabina oparta o niewłaściwą ścianę	283

87. Podstępne „rozpraszacze”	288
88. Co za dużo, to niezdrowo	293
89. Mailowy rekord Guinnessa	297
90. Ze szczytu Aconcagua do depresji w trzy dni	300
91. Sześćdziesięcioczeroletni młody pianista	306
92. Nie dam ci tej roli	309
93. Wjazd dla kobiet	312
94. Dwa krzesła ogrodowe to nie to samo co dwa krzesła turystyczne!	315
95. Klepsydra podczas rozmowy z dyrektorem	318
96. Ćwiartka pomidora na Mazurach	321
97. Wy szukacie rozwiązania, ja decyduję	324
98. Samochód zakopany w zaspie ani drgnie	327
99. I tu się pięknie różnicie!	330
100. Projekt „książka”	334
101. Find your rhythm, enjoy your run	338
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>341</b>

## 26. RACJONALIZATORSKI GENIUSZ SZEFA I TRUSIE

*Przykład o absurdalnych pomysłach chcącego się wykazać szefa i o braku odwagi podwładnych, żeby mu te absurdy uświadamiać.*

**Ten przykład można wykorzystywać w sytuacjach:**

- menedżerskich (optymalizacja kosztów, poprawa wyników ekonomicznych, rozwijanie odwagi menedżerskiej),
- z zakresu asertywności (przyjmowanie postawy „Ja OK, ty OK”).

### WYJAŚNIENIE

Nie będzie niczym odkrywczym stwierdzenie, że żyjemy w czasach tak zwanej globalizacji. Można powiedzieć, że oznacza to, że świat „się kurczy”, a może trafniejsze będzie stwierdzenie, że staje się bardziej dostępny. Podróż do Chin, Tajlandii, Ameryki, nie mówiąc o krajach europejskich, nie stanowi większego wyzwania dla przeciętnego obywatela naszego kraju i jest to niewątpliwie spora zaleta warunków, w jakich żyjemy. Taką możliwość doceniają zwłaszcza ci, którym wiek pozwala pamiętać paszporty do tzw. „demoludów”, czyli dokumenty dające możliwość podróżowania wyłącznie po kilku krajach bloku wschodniego<sup>1</sup>.

Oprócz rosnących możliwości przemieszczania się ludzi po całym świecie globalizacja wiąże się również z tworzeniem ogromnego, konkurencyjnego jak nigdy dotąd, ogólnoświatowego rynku. Podstawową strategią wielu przedsiębiorstw staje się wychodzenie poza granice swojego kraju, ekspansja, chęć sprzedaży produktów w każdym możliwym miejscu na mapie świata. Panuje powszechne przekonanie, że gospodarkom oraz napędzającym je korporacjom potrzebny jest ciągły wzrost — niczym powietrze niezbędne do życia człowiekowi. Firmy na różne sposoby radzą sobie z koniecznością osiągania ciągłych wzrostów. Wiele z nich wykorzystuje między innymi nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. Przykładem może być wywodząca się z japońskiej kultury filozofia kaizen<sup>2</sup>. Jej podstawową regułą jest dążenie do ciągłego podnoszenia jakości firmy i produktu, a w efekcie również optymalizacji i skracania czasu realizacji procesów oraz redukcji kosztów. Przemysłane i cierpliwie wdrażanie idei kaizen w zarządzaniu przedsiębiorstwem może dawać wspaniałe rezultaty. Przykładem są chociażby japońscy producenci w branży motoryzacyjnej czy też elektronicznej, którzy od wielu lat znajdują się na krzywej wznoszącej. Czytelnikom zainteresowanym filozofią kaizen i jej praktycznym zastosowaniem polecamy książkę<sup>3</sup> Massakiego Imaiego, który jest światowym ekspertem w tej dziedzinie. Polecamy ją również menedżerom, którzy dążą do wzrostu i poprawy wyników ekonomicznych zarządzanych przez siebie firm, chodzą na skróty. To z kolei zamiast spodziewanych rezultatów często przynosi w dłuższej perspektywie oplakane skutki. O jednym z takich przypadków opowiada poniższy przykład.

---

<sup>1</sup> Państwa socjalistyczne w Europie Wschodniej, które pozostawały pod wpływem i kontrolą ZSRR, np. Rumunia, Bułgaria, Czechosłowacja, Węgry.

<sup>2</sup> „Kaizen” oznacza w języku japońskim poprawę, polepszenie, zmianę na lepsze.

<sup>3</sup> M. Imai, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes 2007.

## PRZYKŁAD

Prowadziłem kiedyś szkolenie dla pracowników polskiej firmy, która produkuje i sprzedaje swoje wyroby na rodzimym rynku i w wielu krajach za granicą. Przedsiębiorstwo podąża za trendami globalizacyjnymi nie tylko w znaczeniu szybkiej ekspansji rynkowej, ale również stosuje najnowocześniejsze rozwiązania technologiczne oraz metody zarządzania.

— Nam się ten cały kaizen na początku nie podobał. Nie wiedzieliśmy, o co chodzi, baliśmy się, że wszystko skończy się tym, że będziemy jeszcze ciężiej pracować — powiedział Stachu, jeden z brygadzystów zakładu produkcyjnego obecnych w sali szkoleniowej.

— No, ale po roku to się przyjęło. Dyrektor Rosiński cierpliwie wszystko tłumaczył i zachęcał, powstał system zbierania pomysłów, a ci, których idee były na tyle dobre, żeby je wdrożyć, dostawali nagrody — dorzucił Lechu, operator taśmy produkcyjnej.

— We wspomnianym okresie zakład poprawił swoją wydajność o cztery procent. Dyrektor był zadowolony, część ludzi była bardzo zaangażowana, a atmosfera dobra jak nigdy wcześniej — dopełniła wypowiedź kolegów Basia, kadrowa.

— Wyobrażam sobie, że po wielu latach funkcjonowania fabryki wdrożenie kaizen przyniosło powiew świeżości. Z tego, co mówicie, widać, że możliwość wpływania na jakość i opłacalność produkcji dała wam dużo radości, czy tak? — zapytałem.

— Oj tak! Szkoda tylko, że na tak krótko — odpowiedziała Basia.

— Niestety, nasz wieloletni dyrektor poszedł na rentę, miał kłopoty ze zdrowiem. Zastąpił go „Nowy”, tak zresztą do dziś o nim mówimy — kontynuował Zbyszek<sup>4</sup>.

— I co, zrezygnował z wdrażania kaizen? — zapytałem.

— Nie, chciał, żebyśmy kontynuowali wymyślanie udoskonaleń, ale wzrost rentowności fabryki wynikający z kilkuprocentowego podniesienia wydajności w ostatnim roku go nie zadowolił. „Nowy” jest młody, niecierpliwy i widać, że bardzo chce się wykazać. Dlatego w pierwszych trzech kwartałach zarządzania fabryką zredukował zatrudnienie o dziesięć procent. Naszym szefom powiedział ponoć, że skoro optymalizujemy i skracamy procesy, to nie potrzebujemy przecież tylu ludzi do pracy — odpowiedział Zbyszek ze smutkiem.

— To wyobraź sobie teraz, jaką ludzie mieli motywację do zgłaszania pomysłów? Myślenie było takie: „Jeden zgłoszony pomysł równa się trzech zwolnionych pracowników”. A wiesz, kiedy ostatecznie zabił w nas ochotę do wdrażania kaizen? — zapytał inny brygadzysta będący uczestnikiem szkolenia.

— Nie, ale chętnie się dowiem — odpowiedziałem.

— Pracuje u nas taki Rysiek, facet ma tęgą głowę. On zgłosił najwięcej pomysłów, trzy razy był też nagradzany. Już za czasów „Nowego” wymyślił sposób na optymalizację pracy dwóch taśmociągów. Bez zanudzania szczegółami miało to przynieść spore oszczędności. Potrzebnych było sto metrów odpowiedniego przewodu elektrycznego. Rysiek zgłosił więc zapotrzebowanie. Pech chciał, że miesiąc wcześniej „Nowy” postanowił, że wszystkie zamówienia wymagają jego akceptacji — kontynuował opowieść wspomniany uczestnik szkolenia.

— To jest hit, to się nadaje do telewizji! — rzucił ktoś z sali z szyderczym uśmiechem.

— No i wyobraź sobie, że po tygodniu Rysiu otrzymał swój kabel, tyle tylko, że nie sto metrów, a pięćdziesiąt...

---

<sup>4</sup> O Zbyszku i jego emocjonalnej reakcji wynikającej z frustracji spowodowanej autorytarną postawą i nieprześlądanym zachowaniem nowego dyrektora piszemy w przykładzie „Nie, Bartek, ty nic, k..., nie rozumiesz!”.



— Jak to? — zapytałem zdziwiony.

— Zwyczajnie, dyrektor potrzebował lepszego wyniku ekonomicznego fabryki, więc zdecydował, że zaakceptuje tylko pięćdziesiąt procent zamówień. Dlatego Rysiek dostał pięćdziesiąt metrów kabla zamiast stu. Mam nadzieję, że nie muszę ci wyjaśniać, co on z tym za krótkim kablem mógł zrobić — zakończył brygadzysta, przypominając niechlubne zdarzenie uczestnikom szkolenia.

Na twarzach wszystkich pojawiło się lekkie zażenowanie połączone z niedowierzaniem wyrażonym dla przypomnianego absurdu.

### **Co złego wydarzyło się w opisywanym zakładzie produkcyjnym?**

- Nowy dyrektor niewłaściwie zrozumiał ideę kaizen. Upraszczenie i optymalizacja procesów ma generować nadwyżki, uwalniać dodatkową energię i motywację ludzi. To zaś w połączeniu z nieustannym podnoszeniem jakości produktów ma przekładać się na wzrost konkurencyjności, a co za tym idzie, zwiększać produkcję, podnosić sprzedaż i rentowność firmy. Ten łańcuch zależności ma być zmierzającą do góry pozytywną spiralą. Niestety, opisywany dyrektor, żądny szybkiej poprawy wyników, wprowadził całość w ruch w przeciwnym kierunku. W błyskawicznym tempie nieprzemysłanymi decyzjami przekierował olbrzymią energię pracowników fabryki z wznoszącej spirali pozytywnej na opadającą negatywną.
- Racjonalizatorski „geniusz” nowego szefa pozostawiamy bez komentarza, aczkolwiek ku przestrodze.
- Zwracamy również uwagę na fakt, że niestety w fabryce nie znalazł się nikt, kto podjąłby ryzyko przeprowadzenia uświadamiającej rozmowy z nowym dyrektorem. Pracownicy poddali się biegowi wydarzeń, zasłaniając się autorytarnością szefa.

## 27. CZYM SKORUPKA ZA MŁODU NASIĄKNIE, TYM NA STAROŚĆ TRĄCI

*Przykład o powielaniu postaw i zachowań szefa przez młodych, uczących się menedżerów.*

**Ten przykład można wykorzystywać w sytuacjach:**

- menedżerskich (dawanie przykładu podwładnym, zdobywanie doświadczenia i uczenie się od swoich przełożonych lub bardziej doświadczonych współpracowników).

### WYJAŚNIENIE

Po raz kolejny poruszamy kwestię dawania podwładnym dobrego przykładu przez szefa. Piszemy na ten temat również w innym opowiadaniu, zwracając uwagę na określanie w ten sposób właściwych standardów oraz wpływanie na motywację pracowników. Tym razem chcielibyśmy popatrzeć na wspomniane zagadnienie z trochę innej perspektywy. Chodzi nam o punkt widzenia podwładnego, będącego również szefem, i związaną z tym kwestię powielania wzorców postępowania. Dotyczy to zwłaszcza ludzi młodych, którzy często po raz pierwszy w życiu obejmują stanowisko kierownicze. Niedoświadczeni menedżerowie zwykle nie są w żaden sposób przygotowani do pełnienia takiego odpowiedzialnego zadania, bycia dobrym szefem nie da się bowiem nauczyć w szkole. Potrzebne jest zdobywanie szlifów na „żywym organizmie”, najlepiej z równoległym wsparciem mądrego przełożonego, oraz indywidualną pracą, obejmującą również uzupełnianie wiedzy teoretycznej. Z własnego doświadczenia wiemy jednak, że pierwszym krokiem w nowej, wymagającej sytuacji towarzyszy konieczność uczenia się tak wielu różnych rzeczy, że często świadomy rozwój kompetencji menedżerskich wcale nie wysuwa się na pierwszy plan. Znacznie częściej wygląda to tak, że uczymy się bycia szefem od swojego szefa. O wadach i zaletach takiej drogi rozwoju opowiada poniższy przykład.

### PRZYKŁAD

Mój przyjaciel podczas jednej z rozmów, które faceci w sprzyjających okolicznościach<sup>5</sup> lubią od czasu do czasu ze sobą prowadzić, opowiedział mi jedno ze swoich nieprzyjemnych, ale bardzo rozwojowych menedżerskich doświadczeń.

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych Włodek był dyrektorem dużego zakładu produkcyjnego międzynarodowej korporacji, wywodzącej się z Niemiec. Jako że fabryka, którą zarządzał, była pierwszą fabryką tej firmy w Europie Środkowo-Wschodniej, mieściła się tam wówczas również centralna siedziba całej korporacji. W biurach znajdujących się we wspólnym budynku nad rozwojem firmy w tej części Starego Kontynentu pracowała w pocie czoła cała wierchuszka menedżerska z niemieckim szefem wszystkich szefów włącznie. Łącznie około dwudziestu osób. Zakład, na którego czele stał Włodek, zatrudniał ponad stu dwudziestu członków załogi. Minął prawie rok od rozpoczęcia działalności firmy w Polsce, kiedy poproszono wszystkich zatrudnionych pracowników o wypeł-

---

<sup>5</sup> „Trzy zasady trenera drużyny z okręgówki, które sprawdziły się na przedmieściach Paryża”.

<sup>6</sup> Mamy na myśli np. wygodne siedzenie przed telewizorem i zerkanie na niezbyt ważny mecz piłkarski przy lodówce odpowiednio wypełnionej zimnym piwem ©.

nienie ankiety oceniającej tak zwaną „satisfakcję pracowniczą”. Było to wewnętrzne badanie przeprowadzane raz do roku w kilkunastu krajach, w których obecne były filie korporacji.

Wyniki analizowano w centrali firmy znajdującej się na terenie Niemiec. Jedną z najważniejszych strategii korporacji był wówczas szybki rozwój. Cel zgodny ze światowym trendem globalizacyjnym. Zarządzający przedsiębiorstwem zakładali (słusznie zresztą), że satysfakcja pracowników jest niezbędnym warunkiem ich motywacji do ciężkiej pracy i oddania sprawie. Dlatego też wyniki przeprowadzanych ankiet były bardzo istotnym kryterium oceny szefów stojących na czele firm w każdym z krajów. Wspomnianym szefom zaś bardzo zależało na dobrej ocenie, która oprócz wyników ekonomicznych znacząco wpływała na kształtowanie ich wizerunku. Niejeden, opuszczając swój kraj, liczył na ciepłą, dobrze płatną posadę po odniesieniu sukcesu np. na „froncie wschodnim”.

— Włodek! Biegiem do mojego biura! — usłyszał mój kolega w słuchawce wewnętrznego telefonu.

— Słucham, co się stało, szefie? — zapytał Włodek zdyszany, gdy tylko przekroczył próg pokoju najważniejszej osoby w firmie.

— Katastrofa! Mamy straszne wyniki ankiet satysfakcji pracowników. Biuro wyszło źle, a twój zakład dramatycznie. Ogólnie wygląda to najgorzej ze wszystkich krajów!

— Ja... — wydukał Włodek, zanim odebrało mu mowę.

— W przyszłym tygodniu przyjeżdża dyrektor zasobów ludzkich z centrali. Będziemy wszystko analizować i przygotowywać plan działania, żeby jak najszybciej poprawić sytuację.

— Hm — nie odzyskiwał mowy dyrektor fabryki.

— Posłuchaj, mamy jeszcze trochę czasu do przyjazdu tego HR-owca, on na pewno będzie z ludźmi chciał rozmawiać. Przygotuj szybko jakąś imprezę, zabierz ich na kręgle, kupcie piwo, nie wiem, wymyśl coś. Musisz chociaż trochę poprawić nastroje...

— Dobra! — wreszcie udało się wydobyć z siebie jakieś słowo Włodekowi.

— Marta, w sobotę wieczorem robimy imprezę dla całej naszej ekipy. Chciałbym wynająć ten klub nad Wisłą. Wiesz, tam gdzie mają bar na plaży. Słyszałem, że można się w nim fajnie pobawić

— Włodek zlecił zadanie kadrowej, przystępując do natychmiastowego działania.

— Nie wiem, czy to tak się da. Jest mało czasu — odpowiedziała Marta.

— Postaraj się. Jak nie tam, to gdzie indziej. Do południa trzeba znaleźć knajpę. Ja potem wyślę maila z zaproszeniem do całej załogi, a ty wywieszisz informację w stołówce — uzupełnił swoje żołnierskie polecenie dyrektor.

— Udało się. Wynajęłam ten klub nad Wisłą. Mamy rezerwację od dwudziestej pierwszej w sobotę na sto dziesięć osób. Powiedzieli, że więcej się w nim nie zmieści. Co prawda na liście plac mamy stu osiemnastu ludzi, ale czwórka jest na zwolnieniu, poza tym myślę, że nie wszyscy przyjdą — zameldowała Marta po trzech kwadransach.

— Dobra, super, też myślę, że rezerwacja na sto dziesięć osób wystarczy. Świetnie się spisałaś, Marta. W takim razie zabieram się do pisania maila do ludzi — powiedział zadowolony szef.

Do tego momentu w opowieści mojego kolegi nie wydarzyło się nic nadzwyczajnego. Siedząc wygodnie na kanapie, słuchałem Włodka jednym uchem, jednocześnie podglądając wydarzenia boiskowe w telewizorze i popijając dobrze schłodzone piwo. Moment skupienia całej mojej uwagi na wspomnieniach przyjaciela nastąpił w momencie zadania mi poniższego pytania:

— I wiesz, ile osób przyszło do knajpy nad Wisłą?

— Nie wiem. Ile? — odpowiedziałem.

— Jak myślisz?

— No nie wiem, więcej niż te planowane sto dziesięć — strzeliłem, myśląc, że może jednak przyszli wszyscy, wraz z kilkoma, którzy na wieść o imprezie cudownie ozdrowieli...

— Przyszło osiemnaście osób — odpowiedział Włodek i spuścił wzrok. Widać było, że mimo upływu lat ma jeszcze emocjonalny stosunek do tamtego wydarzenia.

— Jak to? — zapytałem.

— Po prostu byłem wtedy takim szefem, że większość ludzi miała mnie po dziurki w nosie. Chcieli odreagowywać i jak najszybciej zapominać o pracy, a nie spędzać swój prywatny czas w moim towarzystwie.

— Włodek, ty przecież byłeś wtedy bardzo młodym szefem, właściwie się tego dopiero nauczyłeś — powiedziałem, starając się trochę pocieszyć kolegę.

— Jasne. Wiesz, patrząc na to z perspektywy czasu, cieszę się, że tak się stało. To wtedy było bardzo nieprzyjemne doświadczenie, ale skłoniło mnie do głębokiej refleksji na temat tego, jakim jestem szefem.

— I co? Do jakich wniosków doszedłeś? — zapytałem.

— Przede wszystkim odkryłem, że upodabiam się do mojego szefa, naśladuję go, bezwiednie przejmuję jego styl zarządzania ludźmi.

— A jaki styl zarządzania stosował twój szef? — kontynuowałem całkowicie pochłonięty historią kolegi.

— W tamtym okresie był autorytarnym dupkiem...

#### **Jakie wnioski z opisanej historii wyciągnął Włodek?**

- Zrozumiał, że głównym powodem braku satysfakcji z pracy załogi jest autorytarny styl zarządzania<sup>7</sup> panujący w całym polskim oddziale firmy.
- Zdał sobie sprawę, że jako młody, niedoświadczony szef powiela zachowania swojego przełożonego i staje się bardzo podobnie zarządzającym menedżerem. Nie robił sobie jednak wyrzutów sumienia z tego powodu. Przypomniał sobie tytułowe przysłowie i uznał, że to normalny mechanizm.
- Postanowił z determinacją i od zaraz zmienić swoje postępowanie. Oddzielił dobre, pozytywne zachowania doświadczonego przełożonego od negatywnych. Zdecydował się brać przykład z dobrych i nie powtarzać złych.

---

<sup>7</sup> Skrajnie autorytarnego szefa opisujemy również w przykładzie „Syndrom osła”.

## 28. CO WIDZISZ?

*Przykład o niepotrzebnym stosowaniu coachingu spowodowanym dużą modą na tę metodę rozwijania pracowników.*

**Ten przykład można wykorzystywać w sytuacjach:**

- coachingowych (odróżnianie sytuacji, w których należy stosować trening, od sytuacji, do których pasuje coaching, a także sposób budowania pytania coachingowego),
- zarządzanie sytuacyjne Herseya i Blancharda (odróżnienie stylu kierowania S1 i S2 od stylu S3).

### WYJAŚNIENIE

*Coaching jest ciekawą i jednocześnie obecnie bardzo modną metodą rozwijania umiejętności pracowników. W 2009 roku portal Coach Peer Resources podawał, że na świecie istnieje 445 szkół coachingu<sup>8</sup>. Ich liczba nadal rośnie, także w Polsce. Coraz częściej spotyka się „wykwalifikowanych” coachów, którzy ukończyli krótki kurs tej metody i natychmiast po odebraniu certyfikatu biorą się do rozwijania innych.*

*Moda na coaching jest tak duża, że obecnie prawie wszystkim „robi się coaching”, nawet tym, którzy go absolutnie nie potrzebują. Spotykaliśmy menedżerów, którzy stosowali coaching wobec handlowców pracujących na tym stanowisku raptem kilka dni. To już nie moda, to błąd, ponieważ początkujący pracownicy nie uczą się skutecznie tą metodą. Na początku swojej drogi zawodowej potrzebują jasnych instrukcji oraz treningu. To etap początkowy, więc cenna jest dla nich każda wskazówka, każda odpowiedź oraz prosta informacja zwrotna przekazywana przez przełożonego po każdym ich działaniu. Takie metody działania nazywają się instruktazem oraz treningiem i są określane w zarządzaniu sytuacyjnym jako style kierowania S1 i S2. Te właśnie style są optymalne dla osób uczących się nowych umiejętności.*

*Coaching wygląda zupełnie inaczej. Nie ma w nim miejsca na ocenę, na wskazówki, instrukcje i trening. Coach nie ocenia, lecz opisuje. Nie daje odpowiedzi, lecz naprowadza ucznia na znalezienie rozwiązań. Jest moderatorem, który pomaga klientowi lub pracownikowi znaleźć właściwą drogę i nie martwi się tym, że takie poszukiwania trwają długo. W większości sytuacji firmy nie mogą sobie pozwolić na powolny rozwój swoich pracowników. Liczą raczej na szybki wzrost ich skuteczności, ponieważ pomaga to w wypracowywaniu zysków. W dodatku początkujący pracownicy absolutnie nie są gotowi na coaching, ponieważ nie potrafią sobie z nim poradzić. Ich zbyt małe doświadczenie nie daje szans na odnalezienie właściwej drogi, więc wolą, żeby im tę drogę ktoś pokazał. Dlatego też coaching powinien być stosowany w przypadku osób, które mają już trochę doświadczenia w pracy na danym stanowisku. Zgodnie z zasadami zarządzania sytuacyjnego takie osoby określa się jako pracowników na etapie R3, a kierowanie nimi to styl S3 — nazywany stylem coacha. To właśnie w tym stylu szef koncentruje się na stosowaniu pytań naprowadzających zamiast instrukcji i poleceń.*

*Cytowany poniżej przykład pokazuje, do jakich absurdów może doprowadzić nadmierna moda na coaching. Opowiadamy w nim o firmie, w której menedżerom nie wolno było wydawać poleceń. Zamiast tego byli zobligowani do stosowania pytań coachingowych, które miały pomóc sprzedawcom dostrzec problem i znaleźć optymalną metodę działania. Trzymano się tej zasady nawet w najprostszych sprawach.*

---

<sup>8</sup> M. Kołodkiewicz, *Szkola dla coacha. Zestawienie oferty edukacyjnej Szkół Coachingu w Polsce*. Raport wydany pod patronatem merytorycznym Komisji Coachingu Polskiej Izby Firm Szkoleniowych w 2009 roku.

## PRZYKŁAD

Przykład pochodzi ze światowej korporacji, która jest właścicielem wielkopowierzchniowych sklepów związanych z odzieżą i sprzętem sportowym, zlokalizowanych na całym świecie. Jak w każdym tego typu sklepie, odpowiednia ekspozycja towarów istotnie zwiększała obroty sklepu. Każdy ze sprzedawców odpowiadał za porządek na półkach i przestrzeganie zasad merchandisingu. Kierownicy sektorów byli rozliczani z pracy zespołu sprzedawców i z prawidłowego przygotowania wszystkich przypisanych im alejek sklepu. Pilnowanie właściwej ekspozycji wymagało nieustannej pracy, ponieważ tysiące klientów przechadzających się pomiędzy alejkami ciągle burzyło porządek na półkach. Klienci brali do ręki ubrania i sprzęt, oglądali je i odkładali byle gdzie, często w innej alejce. To powszechne zjawisko wymagało od pracowników dużej uwagi i syzyfowej pracy. Często nie nadążali z porządkowaniem ekspozycji, więc niekiedy jakiś element sprzętu lub stroju leżał porzucony przez dłuższy czas na podłodze lub nieodpowiedniej półce.

W takiej sytuacji prawidłową reakcją szefa byłoby krótkie polecenie, na przykład:

— Widziałem w drugiej alejce zmięte spodnie do biegania rzucone koło butów do tenisa. Idź po nie i odłóż je na miejsce.

Niestety, nie wolno było tak robić w tej sieci sklepów, ponieważ jedyną dozwoloną metodą działania był coaching. W związku z tym menedżer był zobligowany do innej drogi postępowania, do stosowania pytań naprowadzających. Kiedy więc zauważył spodnie do biegania pośród akcesoriów tenisowych, szedł do sprzedawcy odpowiadającego za bieganie i mówił:

— Pozwól ze mną na chwilę.

Prowadził go do sektora tenisowego i pytał:

— Co widzisz?

Takie niespodziewane i niejednoznaczne pytanie wywoływało dezorientację pracownika, ponieważ było zbyt ogólne. Stał więc pośrodku wielkiego sklepu i nie wiedział, co ma odpowiedzieć, na co ma patrzeć. Widział niemalże pół sklepu. Czy chodzi o brudną podłogę? A może o niezasuniętą kotarę w przebieralni? A może zepsuła się któraś z lamp lub nieprawidłowo odłożono instrukcję przeciwpożarową?

Gdy pełna konsternacji cisza przeciągała się, szef sięgał po coachingowe pytanie uszczegóławiające:

— Co widzisz na półce?

— No, buty do tenisa. A co, nie są ułożone zgodnie z rozmiarówką? Ale to nie mój sektor!

— A oprócz butów co widzisz?

— No, spray do ich konserwacji. Aha, i spodnie z mojej alejki! Co, mam je zabrać?

— A jak myślisz?

— Daj spokój, po co mnie tu ciągniesz! Nie mogłeś mi od razu powiedzieć, że mam tu przyjść po spodnie do biegania! Tylko tracimy czas, jakbyśmy go mieli za dużo!

### Co niepotrzebnego robiono w opisywanej firmie?

- Nie zastanowiono się, kiedy należy stosować coaching, a kiedy właściwsze są inne metody uczenia lub przekazywania poleceń i informacji zwrotnych.
- Tracono czas z powodu bezkrytycznego stosowania pytań coachingowych.
- Kreowano sztuczną sytuację, która męczyła i irytowała wszystkich pracowników sklepów.

## 29. EMPATIA KLOCKA DREWNA, CZYLI MODNE, A ZARAZEM GŁUPIE ZDANIA SZEFA

*Przykład o bezkrytycznym stosowaniu modnych zdań w zarządzaniu, które odbierają przełożonemu autorytet, a podwładnemu motywację.*

**Ten przykład można wykorzystywać w sytuacjach:**

- z zakresu zarządzania sytuacyjnego (umiejętność dopasowania stylu zarządzania do sytuacji pracownika),
- z zakresu zarządzania zespołem w zmianie (dopasowanie stylu kierowania do etapu zmiany),
- menedżerskich (kooperatywny styl zarządzania i umiejętność wyważenia, kiedy dbać o realizację celu, a kiedy o pracownika).

### WYJAŚNIENIE

Okresowo w zarządzaniu pojawiają się różne mody, z których dopiero po jakimś czasie wybiera się to, co przydatne. Część tych trendów potrafi się obronić, część idzie w zapomnienie, a niektóre okazują się wręcz szkodliwe. Od jakiegoś czasu karierę robią różne formy jednego zdania, z upodobaniem powtarzane przez menedżerów wszystkich szczebli i branż. Najczęściej spotykana forma tego zdania brzmi następująco:

*„Nie przychodź do mnie z problemem, gdy nie znasz rozwiązania”.*

To zdanie może czasem być bardzo dobre, często jednak może przynieść nieoczekiwane przez menedżera negatywne skutki. Wszystko zależy od okoliczności i wycucia szefa oraz od poziomu jego wiedzy o zarządzaniu.

Zgodnie z zasadami przywództwa sytuacyjnego<sup>9</sup> każdy pracownik okresowo przechodzi przez cztery fazy, określane etapami rozwoju. Rozpoczyna tę „wędrówkę”, gdy zostaje przyjęty do firmy albo przeniesiony do innego działu, gdy obejmuje nowe stanowisko, dostaje nieznaną zadanie lub wówczas, gdy rozpoczyna udział w kolejnym projekcie. Każdy podwładny może więc znajdować się jednocześnie w kilku etapach, w zależności od tego, czy aktualnie zajmuje się sprawami świetnie mu znanymi, czy boryka się z czymś nowym. Każda z tych faz wymaga zupełnie innego sposobu kierowania podwładnym przez szefa, tak więc przełożony powinien umieć zorientować się, co akurat dzieje się z jego podopiecznym, i dostosować swój sposób traktowania go do tego, co będzie teraz mu najbardziej potrzebne. Dzięki temu pracownik dostanie odpowiednie wsparcie, a szef — jego lepszą pracę.

Pierwszy etap rozwoju, R1, nazywa się Nowicjuszem. Taka osoba niemal nic nie wie, choć ma w sobie dużo zaangażowania. Nowicjusz powinien być kierowany przez szefa Instruktora, który będzie przyuczał go krok po kroku do swoich obowiązków. Nowicjusz w sytuacji problemu nie powinien przychodzić do zwierzchnika z propozycją rozwiązania, ponieważ będzie się uczył szybciej i skuteczniej, gdy to szef wytłumaczy mu dokładnie, jak powinien sobie poradzić w danej sytuacji. Tak więc cytowane zdanie nie powinno być używane przez menedżerów w stosunku do podwładnych R1. Przede wszystkim jednak nie wolno go wypowiadać do osoby będącej w fazie R2, czyli do Studenta bez Iluzji. Taki pracownik nadal niewiele umie, a jednocześnie targają nim poważne wątpliwości, czy dobrze zrobił, biorąc się do nieznanego zadania, przyjmując nowe stanowisko lub zatrudniając się u nowego pracodawcy. Nadal potrzebuje od szefa nauki, ale jeszcze ważniejsze jest wsparcie, które polega na wysłuchaniu, zrozumieniu i dodaniu otuchy. Szef, który tak się zachowa, pomoże podwładnemu odbudować pewność siebie i jego zaangażowanie, przyspieszy więc przejście do kolejnego etapu rozwoju.

<sup>9</sup> K. Blanchard, S. Johnson, *Jednominutowy menedżer*, IFC Press 2007.



Pomysły na rozwiązania problemów rodzą się w głowach wszystkich pracowników, ale szanse na te najlepsze rosną wraz z doświadczeniem podwładnych. Na ogół te najwartościowsze pojawiają się u osób znajdujących się w fazach R3 (Pracownik o Zmiennym Zaangażowaniu) oraz R4 (Perfekcyjny Wykonawca). W tych przypadkach szef ma pełne prawo odebrać podwładnego, jeśli ten nie przyniósł ze sobą do jego gabinetu propozycji rozwiązania ważnej sprawy.

To modne zdanie jest także błędem w pierwszych dwóch fazach zmiany, kiedy pracownicy muszą oswoić się z nową sytuacją<sup>10</sup>. Najpierw muszą przejść fazę szoku, niedowierzania i zaprzeczania. Potem wchodzi w fazę oporu i prób sabotowania zmiany. Dopiero później zaczynają dopuszczać do siebie myśli o nieuchronności zmiany i powoli się do niej adaptują poprzez testowanie różnych nowych rozwiązań. Wciąż jednak potrzebują dużego wsparcia szefa w tych poszukiwaniach. Samodzielni stają się dopiero w fazie ostatniej, gdzie już nieźle sobie radzą z nową sytuacją i dlatego dopiero wtedy przełożony może żądać od nich samodzielności. Używanie cytowanego zdania w pierwszych fazach zmiany spowalnia proces przechodzenia podwładnych do etapu pełnego radzenia sobie z nowymi okolicznościami.

## PRZYKŁAD

W tym przykładzie pokażemy trzy wersje omawianego modnego zdania. Każda kolejna wersja jest coraz gorsza, jest więc coraz większym błędem w zarządzaniu.

### ⊗ Wersja niebezpieczna w opisywanych powyżej sytuacjach:

**Nie przychodź do mnie z problemem, gdy nie znasz rozwiązania.**

O możliwych niekorzystnych konsekwencjach w zarządzaniu sytuacyjnym oraz w kierowaniu zespołem w zmianie pisaliśmy w wytłumaczeniu.

### ⊗⊗ Wersja jeszcze gorsza, odbierająca podwładnym odwagę, hamująca rozwój pracowników:

**Jeśli przyjdiesz do mnie z problemem, wyjdiesz z wyzwaniem.**

Po takim zdaniu podwładni w większości nie odważą się prosić swojego szefa o pomoc, ponieważ będą się obawiali, że „ukarze” ich jeszcze większym zadaniem, jeszcze trudniejszą rzeczą do zrobienia. A skoro nie przyjdą po pomoc, to nie będą korzystać z jego wiedzy i doświadczenia, a więc będą się wolniej uczyć.

Znamy menedżera, który ten właśnie napis wygrawerował na mosiężnej tabliczce i powiesił na drzwiach do swojego gabinetu. Niewątpliwie zyskał tylko jedno — nikt nie zawraca mu głowy. Raczej nie zastanowił się, ile traci z tego powodu. To zdanie może się przydać tylko jednemu rodzajowi menedżerów — nieudacznikom, którzy chcą ukryć swoją niekompetencję.

### ⊗⊗⊗ Wersja najgorsza, odbierająca podwładnym szacunek do samego siebie:

**Jeśli przychodzisz do mnie z problemem, zastanów się, czy nie jesteś jego częścią.**

Autorem tego zdania jest dyrektor firmy produkcyjnej. Jeśli nawet nie miał niczego złego na myśli i wypowiedział je w dobrej intencji, odbierano je dokładnie odwrotnie. Podwładni dopatrywali się w nim pogardy do nich i czuli się źle traktowani. Menedżer był postrzegany jako autokrata traktujący pracowników z góry i nieszanujący ich. Większość pracowników głośno mówiła o nim, że nie takiego szefa potrzebuje, i „odpłacała się” gorszą pracą. Była to ich metoda karania własnego przełożonego. Jak wiadomo, w zarządzaniu (i nie tylko) nie liczą się intencje, lecz rezultaty.

<sup>10</sup> M. Kurtyka, G. Roth, *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDeWu 2008.



**Co złego jest w tym modnym zdaniu?**

- Stosowanie modnego trendu bez zastanowienia się nad ewentualnymi niekorzystnymi konsekwencjami.
- Kierowanie ludźmi intuicyjne, bez podstawowej, powszechnie dostępnej wiedzy o zarządzaniu.
- Myślenie jedynie w kategoriach celu, właściwe dla zarządzania autorytarnego.
- Nieliczenie się z potrzebami podwładnych, którzy pracują także na wynik swojego przełożonego.
- Groźny brak empatii ze strony szefa.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

# Drogi Sprzedawco, Menedżerze, Człowieku, który chcesz się rozwijać zawodowo!

Trzymasz w ręku książkę duetu świetnych trenerów:

**Andrzeja Niemczyka i Bartłomieja Sapały.**

Uczestnicy ich szkoleń nie zawsze wiedzą, że zanim autorzy zostali szkoleniowcami, zajmowali się tym, czym ich uczniowie — byli handlowcami i menedżerami. Przeszli długą drogę od szeregowych sprzedawców do dyrektorów zarządzających dużymi grupami pracowników i mają świadomość, jak przekazywana przez nich wiedza działa w praktyce. Zdają sobie także sprawę z tego, że nic tak nie działa na wyobraźnię szkolonego, jak krótki i praktyczny życiowy przykład okraszony odrobiną teorii. Dlatego zdecydowali się wspólnie napisać tę książkę.

**Zanim zaczniesz czytać, musisz wiedzieć, że:**

- wszystkie przykłady są prawdziwe, a część z nich autorzy wzbogacili odrobiną humoru;
- każdy przykład stanowi odrębną całość, więc książkę można czytać wyrywkowo albo standardowo;
- w wielu przykładach znajdują się odnośniki do innych przypadków, w których dokładniej tłumaczone są kwestie poruszane w bieżącym fragmencie.

## Jeszcze jedno:

Książka została podzielona na część dla handlowca i menedżera oraz część ogólną o efektywności osobistej. Możesz przeczytać tylko tę część, którą uznasz za najbardziej przydatną. Namawiamy jednak do przestudiowania całości, ponieważ z praktyki wiemy, że wiedza z jednej dziedziny może przydać Ci się do czegoś zupełnie innego. Jak to w życiu bywa.

PATRON MEDIALNY:

**personel  
zarządzanie**

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: 13907



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nawosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

ISBN 978-83-246-7092-5



Cena: 54,00 zł