

GRZEGORZ RADŁOWSKI

MĄDROŚĆ MENTORINGU



INTELIGENCJA COACHINGU

Sprzedaz i skuteczność menedżerska
w stylu mentoringowym i coachingowym

onepress

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.

Autor 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. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek

Projekt okładki: Jan Paluch

Rysunki rozdziałów, przystanków oraz rysunki w modelach i schematach: Andrzej Chalecki

Rysunki ekspertów wykonał Andrzej Chalecki:

rysunek Jacka Rozenka na podstawie zdjęcia z archiwum prywatnego Jacka Rozenka, rysunek Grzegorza Turniaka na podstawie zdjęcia z archiwum prywatnego Grzegorza Turniaka, rysunek Danuty Dunajskiej na podstawie zdjęcia z archiwum prywatnego Danuty Dunajskiej, rysunek Pawła Fortuny na podstawie zdjęcia autorstwa Łukasza Bożyckiego, rysunek Jonathana Passmore'a na podstawie zdjęcia z archiwum prywatnego Jonathana Passmore'a, rysunek Jakuba B. Bączka na podstawie zdjęcia autorstwa Piotra Furmana, rysunek Davida Clutterbucka na podstawie zdjęcia z archiwum prywatnego Davida Clutterbucka, rysunek Rafała Schmidta na podstawie zdjęcia autorstwa Atelier de MoMo

Zdjęcia recenzentów:

Jacek Santorski © Magda Starowiejska

Marek Skała © Anna Łowińska

Joanna Heidtman © Rafał Groncki

Dariusz Milczarek © Dorota Markiewicz

Lidia Czarkowska © Tomasz Stojek

Zdjęcia autora: © Jeremi Astaszow astashowstudio.pl (Biogram) oraz © Tatiana Pałucka, Katarzyna Gruk, twojasesja.com (Okładka)

Przypowieści: Radwells

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: 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/madmen>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-5376-3

Copyright © dr Grzegorz Radłowski 2019

Printed in Poland.

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

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

Spis treści

Zabójcza lista podziękowań liderom, mentorom i coachom...	21
Paliwo: lider, mentor, coach, czyli synonimy i pierwsze metry	23
<i>Kim jest lider, czyli 62 synonimy do znaczenia tej roli</i>	24
<i>Kim jest mentor, czyli 50 synonimów do znaczenia tej roli</i>	25
<i>Kim jest coach, czyli 11 synonimów do znaczenia tej roli</i>	26
Mądrość ¹ / ₂ . Znaki na drodze mądrości mentoringu i inteligencji coachingu w sprzedaży	27
Na początek kilka obrazów ludzi z 27. Biegu Powstania Warszawskiego	28
Google Maps, szkolenia za karę, złota rybka i konsekwencje dla nas	29
Edukacja w sprzedaży zamiast rozwoju, siła woli i kompetencje	31
Wiedza — trudna do upilnowania, a niezbędna w sprzedaży	32
Miażdżenie profesji sprzedaży z technologią, czyli sprzedawca pracownikiem wiedzy	34
Osobiste doświadczenia, czyli paradoksalnie o pracy w sprzedaży	37
Kilka słów o etyce	39
Korzystanie w środowisku sprzedaży z nauki, „popnauki” i „nienauki” — choć to wszystko to jakaś wiedza	40
Przebudzenie w zarządzaniu ludźmi, czyli styl kierowania	46
<i>Antyprzykłady: przypadki zaobserwowane, czyli liderzy coachujący się życiowo</i>	48
<i>Dobry przykład, czyli mentoring organizacyjny z nadzieją i przemianą</i>	50
Uwaga, ślisko ³ / ₄ . Zespoły sprzedaży — rety, co się dzieje?	55
Strategicznie, operacyjnie i zarządco o wyzwaniach	56
Konstrukcja książki, czyli ślisko na ³ / ₄	61
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha	66
<i>Mentor z początku</i>	66
<i>Coach z początku</i>	67
Przypowieść: „Możliwości — słuchaniem można zobaczyć”	67
Przystanek 1. Temperatura zespołów sprzedaży	73
Złożone zaangażowanie	74
<i>Energia napędza do działania</i>	76
<i>Działanie napędza wiedzę i umiejętności</i>	77

<i>Wiedza i umiejętności napędzają postawę</i>	78
<i>Wybitna postawa daje jakość</i>	78
<i>Jakość to luksus i osiągnięcia w sprzedaży</i>	80
Planowanie czy działanie? Oto jest pytanie!	82
<i>Ćwiczenie: „Nieplanowane planowanie, planowane nieplanowanie”</i>	83
<i>Doświadczenia z sali szkoleniowej w pracy ze sprzedawcami oraz menedżerami sprzedaży i operacji</i>	84
Wywoływanie temperatury sprzedaży	88
<i>Ćwiczenie: „Temperatura mojego przywództwa, liderstwa”</i>	88
Sposoby prowadzenia rozmowy, czyli przyczyny, skutki, emocje i wulkan Teide	90
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 1.	96
<i>Mentor z przystanku 1.</i>	96
<i>Coach z przystanku 1.</i>	97
Rozmowa ekspertów: Jacek Rozenek — trener biznesu, mentor, coach biznesu, aktor	98
Przypowieść dla mentora i coacha: „Oddychanie”	112
Przystanek 2. Narracja w mentoringu i coachingu — wymiany doświadczeń z dobrym wpływem	113
Narrator nie tylko w filmach	114
<i>Narracja w życiu</i>	114
<i>Narracja w coachingu</i>	115
Narracja w sprzedaży, czyli menedżerka Lilka, trener-prezes i Łukasz wyglądac	119
Perswazja narracyjna i retoryczna — wykorzystanie w sprzedaży	122
Znów powrót do sensu	124
Perswazja narracyjna, czyli mentor lub coach w końcu ekspertem w sprzedaży	128
Za co cenią ludzi w środowisku sprzedaży?	132
Adidasy, czyli gdzie jeszcze jest obecna perswazja narracyjna, tyle że w marketingu	136
<i>Narracja generalna</i>	137
<i>Narracja rozwojowa</i>	139
<i>Narracja edukacyjna</i>	140
<i>Narracja osiągnięć</i>	142
Przykład z zarządzania zmianą (w zakresie nauki dobrych praktyk) dla refleksji mentora i coacha	143
<i>Ćwiczenie: „Złap na tym, co robi dobrze”</i>	144
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 2.	146
<i>Mentor z przystanku 2.</i>	146
<i>Coach z przystanku 2.</i>	147
Rozmowa ekspertów: Grzegorz Turniak — prezes Akademii Rekomendacji, przedsiębiorca	149
Przypowieść dla mentora i coacha: „Pobudzanie”	160

Przystanek 3. Przebudzenie w sprzedaży — otwarcie tunelu wyobrażonego	161
Przebudzenie zasobów i wyobraźnia	162
Przebudzenie do roli menedżera	164
Obiektywnie i subiektywnie osiągać więcej — kompetencje vs wyniki	169
<i>Ćwiczenie: „Mentor profesji, uczeń profesji”</i>	172
Przebudzenie w rozwoju, czyli co tak naprawdę osiągamy w sprzedaży	172
Doświadczenie z doradztwa i z sali szkoleniowej w branży farmaceutycznej	174
Przypadki zaobserwowane, czyli brak rozwiązań agencji wyjazdów nagrodowych	176
Obudzić w sobie lepszy nastrój czy jednak uczyć się profesji?	177
<i>Cel rozwojowy, edukacyjny, subiektywny — przypadek z life coachingu</i>	179
<i>Cel rozwojowy, edukacyjny, subiektywny — przypadek „poprawy nastroju” lub realnej pomocy psychologicznej</i>	180
<i>Cel sprecyzowany, obiektywny — doradztwo bliższe ekonomii i psychologii biznesu</i>	181
Wsparcie, wyniki i rozwój	182
Różnice w sprzedaży, czyli masz swoją niezdobytą górę	185
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 3.	187
<i>Mentor z przystanku 3.</i>	187
<i>Coach z przystanku 3.</i>	188
Rozmowa ekspertów: Danuta Dunajska — prezes zarządu ODITK Consulting w grupie ODITK w Gdańsku	190
Przypowieść dla mentora i coacha: „Rozwijanie”	202
Przystanek 4. Mapy mentoringowe i coachingowe, czyli stosunek do doświadczeń decyduje	205
Jakość doświadczeń i liczba wniosków, czyli zbuduj mapę	206
Jakościowa aktywność zawodowa	207
Talenty a fluktuacja wśród sprzedawców	209
<i>Ćwiczenie: „Analiza segmentowa”</i>	213
Opinia psychologa, czyli przymusić samego siebie do kolejnego kroku	214
Budować doświadczenia jak najwięksi piłkarze	216
Potrzeba przestrzeni do zarządzania zasobami	219
Zasoby z perspektywy coachee	221
Najlepsze i najgorsze cechy w sprzedaży okiem ekspertów	222
<i>Ćwiczenie: „Nauka doświadczeń”</i>	224
Układanie doświadczeń, czyli czy dołożyłeś wszelkich starań?	225
<i>Ćwiczenie: „Technika technik, czyli Goldsmithowskie koło zmian”</i>	229
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 4.	231
<i>Mentor z przystanku 4.</i>	231
<i>Coach z przystanku 4.</i>	232

Rozmowa ekspertów: Paweł Fortuna — psycholog biznesu, trener biznesu, wykładowca Akademii Leona Koźmińskiego i Instytutu Psychologii KUL	234
Przypowieść dla mentora i coacha: „Unoszenie”	239
Przystanek 5. Mentor, coach — założenia, efektywność, szlifowanie doskonałości	241
Przypadek firmy Nike, czyli siła mentoringu doświadczeń	242
Warunki i okoliczności do mentoringu i coachingu	245
Szerzej, czyli gdzie właściwie wjeżdżasz	246
Podróż z przeszłości do sprzedaży z sensem	250
<i>Ćwiczenie: „Doświadczenie wyjątkowego traktowania”</i>	251
Szlify menedżerskie w roli mentora i coacha	253
Studium przypadku z praktyki — branża ubezpieczeniowa	256
Studium przypadku z praktyki — branża przewozowa i logistyczna	258
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 5.	260
<i>Mentor z przystanku 5.</i>	260
<i>Coach z przystanku 5.</i>	261
Rozmowa ekspertów: Jonathan Passmore — profesor psychologii w Katedrze Przywództwa i Coachingu na Uniwersytecie Evora w Portugalii	262
Przypowieść dla mentora i coacha: „Odkrywanie — paryskie bordo”	264
Przystanek 6. Mentoring w sprzedaży, czyli zachowanie ma kolosalne znaczenie	267
Mentor — źródło postawy i metodyki	268
Różnice między autorytetem a ekspertem — dlaczego to ma znaczenie?	269
Z dziennika eksperta sprzedaży	273
Mentoring i coaching a bycie liderem, czyli kto odpowiada za to, gdzie przyłożyć dźwignię	277
Role jako część edukacji mentora	281
Role wypełnione skryptami zachowań	285
Mentor jako badacz, etnograf	286
Zachowania asertywne, czyli nieoczywiste podejście	288
Konformizm i jego rola w zachowaniach zbiorowych i indywidualnych	290
<i>Normatywne powody konformizmu</i>	291
<i>Marketing wykorzystujący konformizm</i>	293
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 6.	293
<i>Mentor z przystanku 6.</i>	293
<i>Coach z przystanku 6.</i>	294
Rozmowa ekspertów: Jakub B. Bączek — trener mentalny sportowców, mistrz świata w siatkówce z reprezentacją Polski w 2014 roku	296
Przypowieść dla mentora i coacha: „Nauczanie”	298

Przystanek 7. Elastyczność, nauka, adaptacja do nowej inności	299
Podatny grunt dla sprzedawcy, menedżera, trenera, dyrektora sprzedaży	302
<i>Grunt naturalnych predyspozycji</i>	304
<i>Ćwiczenie: „Naturalne predyspozycje w świecie sprzedaży”</i>	310
Sztuka, nauka i rzemiosło sprzedaży	312
Mentor i coach a mentee i coachee, czyli konieczność preferencji osobowościowych	315
<i>Ćwiczenie: „Jedno ważne pytanie”</i>	319
Wymiary mentoringu ułatwiają rozumienie i dopasowanie	321
<i>Ćwiczenie: „Wymiary relacji mentor-mentee”</i>	322
Formuły smart learningowe jeszcze bardziej uelastyczniają uczenie	322
Nauka, uczenie, dynamika uczenia w sprzedaży	325
Leszno, garnki i apteka	328
Wdrożenie i nauka na błędach — z życia	331
Co czyni lidera efektywnym, czyli wciąż ta nauka	333
Adaptacja, czyli przekleństwo wiedzy a reguły i wnioski	334
Skuteczne nauczanie umiejętności — wyzwanie?	337
Świat VUCA i antykruchłość, czyli dlaczego wyzwaniem jest uczyć innych i uczyć się w sprzedaży	338
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 7.	340
<i>Mentor z przystanku 7.</i>	340
<i>Coach z przystanku 7.</i>	341
Rozmowa ekspertów: prof. David Clutterbuck — visiting professor, Sheffield Hallam & Oxford Brookes Universities; Ashridge Coaching MBA	342
Przypowieść dla mentora i coacha: „Inspirowanie”	344
Przystanek 8. Mądrość świadomości w sprzedaży i uskrzydlenie, czyli jak się edukujemy	345
Przemiana, refleksja, trendy	346
<i>Ćwiczenie mentoringowe: „Wzorce/schematy”</i>	351
Poziomy rozwoju społecznego	352
Jak wygląda komunikacja w tej spirali?	363
Uskrzydlenie w sprzedaży	366
Uruchamianie strumieni racjonalnego i emocjonalnego myślenia w sprzedaży	368
<i>Ćwiczenie: „Osieć pytań sprawczego lidera”</i>	369
Coaching a edukacja — kiedy się uczymy, a kiedy możemy mieć trudności nie do pokonania	370
Coaching, czyli pytania coacha i eksperta	374
Kiedy mówimy o sprawczym coachingu?	376
<i>Ćwiczenie: „Motywy, czyli jak pomóc sprzedawcy zbudować kompetencje”</i>	377

Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 8.	378
<i>Mentor z przystanku 8.</i>	378
<i>Coach z przystanku 8.</i>	378
Rozmowa ekspertów: Rafał Schmidt — wieloletni dyrektor oddziału w firmie ubezpieczeniowej we Wrocławiu; CEO w SCHMIDT Recruitment & Sales	380
Przypowieść dla mentora i coacha: „Pragnienie”	382
Przystanek 9. Szósta funkcja menedżera sprzedaży	385
Piła inteligencji emocjonalnej menedżera u Menkesa	386
Feedback, czyli saldo zaangażowania i przekraczania	394
Teoria samodeterminacji prof. Edwarda Deciego, czyli kwestie ważne dla lidera	399
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 9.	401
<i>Mentor z przystanku 9.</i>	401
<i>Coach z przystanku 9.</i>	402
Przypowieść dla mentora i coacha: „Czekanie na przełom”	403
Przystanek 10. Jak uprawiasz zaufanie,	
 tak kwitną standardy — choć ich nie weźmiesz w rękę	405
Procesy dydaktyczne w sprzedaży, czyli co to takiego	406
Uprawianie zaufania, czyli na ile to ma znaczenie w sprzedaży	408
Rozwiązanie: uprawianie produktywności	411
Narzędzia do uprawiania produktywności	417
Innowacyjne patrzenie, czyli coachingowe myślenie, nawykowe działanie, nowatorskie nazywanie	421
<i>Ćwiczenie: „Cykl pięciu pytań do zamknięcia sprzedaży”</i>	425
Menedżer, coach, trener, koordynator, administrator — jeden człowiek, wiele ról	427
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 10.	430
<i>Mentor z przystanku 10.</i>	430
<i>Coach z przystanku 10.</i>	431
Przypowieść dla mentora i coacha: „Uczenie, czyli płyn i przy tym pozostań mądrym”	432
Przystanek 11. Osiągnięcia, czyli wzmocnienia ewolucji i determinacji sprzedażowych	435
Warunki i tło wyuczalności w zespole	436
Metody i techniki mentoringowe bezcenne w ewolucji	444
<i>GOLD</i>	444
<i>EDIC</i>	445
<i>PURE</i>	446
<i>CLEAR</i>	447
<i>Ekologicznie ucząc sprzedaży</i>	448
Kierowanie jako trenowanie	449
Jaka kultura, taka absorpcja, czyli wciąż mały procent	452

Narracje do budowy zaangażowanego i pełnego sensu środowiska	454
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 11.	455
<i>Mentor z przystanku 11.</i>	455
<i>Coach z przystanku 11.</i>	455
Przypowieść dla mentora i coacha: „Poszukiwanie”	456
Przystanek 12. Coaching jako metoda realizacji aspiracji	459
Fioletowe krowy i czarne łabędzie, czyli ćwicz magnes uwagi	460
Zachowania Twojego pierwszego szefa	464
Homo coachingus i trzecia zasada dynamiki Newtona a oczekiwania działów sprzedaży	466
Ewolucja, czyli strumień pracy oraz nawyki w pierwszej kolejności	470
<i>Ćwiczenie: „Matryca produktywności lidera”</i>	473
Podsumowanie, czyli do mapy mentora, do mapy coacha z przystanku 12.	479
<i>Mentor z przystanku 12.</i>	479
<i>Coach z przystanku 12.</i>	480
Przypowieść dla mentora i coacha: „Nadawanie”	480
Na koniec, by dopełnić proces mentoringowo-coachingowy	483
Biogram autora	491
Bibliografia	495
Netografia	503

Mądrość $\frac{1}{2}$.

Znaki na drodze mądrości mentoringu i inteligencji coachingu w sprzedaży



Cel bez planu jest tylko marzeniem.

Dave Ramsey

Na początek kilka obrazów ludzi z 27. Biegu Powstania Warszawskiego

Zastanawiam się nad tym, kiedy pod wpływem zadawanych pytań jesteśmy poruszeni i zmotywowani, by działać, by robić to, do czego w innych okolicznościach ciężko byłoby się nam zabrać. To jest ciekawe samo w sobie. Jako przykład weźmy uczestnictwo w 27. Biegu Powstania Warszawskiego. Stojąc na starcie, czuję dziwne ciarki na plecach, szczególnie gdy widzę przebierańców powstańczych, słyszę dźwięki z kolumn nadlatujących samolotów i strzały z karabinów, choć wiem, że są udawane. W 24. minucie biegu słyszę po swojej prawej stronie: „Ile jeszcze?“, wydyszane przez mężczyznę, na oko 45-letniego. Ma sporą nadwagę, jednak zacięcie na jego twarzy jest znaczące, tak samo jak litry potu, które ma na sobie w ten upalny lipcowy wieczór na Wisłostradzie w Warszawie. Biegnę dalej, słyszę falę stukotu butów, bardzo różne style biegu. Każdy porusza się w specyficzny, właściwy dla siebie sposób, choć prawie wszyscy są ubrani w ciemnozielone koszulki polskiej firmy 4F, jednego z czołowych dziś na świecie producentów odzieży sportowej. **Ludzie są mocno uważni wobec własnego wysiłku oraz wobec wysiłku i zaangażowania innych.** Obserwują siebie i innych, pomagają sobie na trasie, są dość skupieni, słysząc tylko w tle dźwięki informujące o osiągniętych kilometrach w jednej z najpopularniejszych aplikacji do uprawiania sportu. Są i *pace makerzy* (z jęz. ang. „ktoś, kto nadaje tempo”), odpowiedzialni za nadawanie tempa na trasie poszczególnym biegaczom zdecydowanym na osiągnięcie określonego czasu. Są coachami wewnątrz tłumu biegnących, niektórzy zdecydowali się przecież na życiówki, czyli osiągnięcia najlepsze ze wszystkich dotychczasowych.

Moje amatorskie bieganie w biegach ulicznych na 5 i 10 km oraz w półmaratonach skierowało moją uwagę na to, jak ludzie zbiorowo i indywidualnie podchodzą do wyzwań, dlaczego sobie je stawiają, jakie mają motywacje z tym związane. Pracując kilkanaście lat w sprzedaży, zauważyłem, że w tym środowisku w różnych rolach ludzie mają wpisane w swoją pracę podchodzenie do wyzwań, mierzenie się ze swoimi słabościami, z odmową klienta, z wysiłkiem związanym z pozyskaniem następnego potencjalnego kontaktu do klienta. Podobnie jak kapitan statku powietrznego, nie dziwią się, że tak dużo czasu spędzają na lataniu w powietrzu. Trener sprzedaży, menedżer sprzedaży czy sprzedawca nie dziwi się, że uczy się cały czas swojej profesji, wyciąga wnioski z tego, co robi, budzi w sobie nadzieję i biegnie dalej, zupełnie jak w niekończącym się biegu ulicznym. Zapraszam do wspólnego biegu.

Google Maps, szkolenia za karę, złota rybka i konsekwencje dla nas

Dzięki znakom drogowym czy Google Maps wiemy, w jaki sposób możemy zachować się na drodze za chwilę, za moment, za minutę. Jeszcze nie mamy pewności, co się wydarzy, jednak wierzymy, że postępowanie zgodnie z danym znakiem nakazu, zakazu czy informacyjnym nadaje naszym działaniom znaczenie, dzięki któremu jesteśmy skłonni zachować się, pokierować samochodem, rowerem czy motorem w sposób wskazywany jako pożądany. W jasny sposób takimi znakami są również wszelkie porady, jakie otrzymujemy od tych, których uważamy za ekspertów w danej dziedzinie. Siedzę właśnie na poddaszu w swoim domu w Markach, gdzie kilka godzin temu przeszedłem szkolenie z tzw. *phishingu* (z jęz. ang. „wyłudzenie informacji”), prowadzone przez jednego z senior ekspertów działu BHP, ponieważ przez przypadek kliknąłem link maila, który był tzw. testem phishingowym, sprawdzającym czujność pracowników firmy w zakresie ich reakcji na podejrzaną maile. Jak się okazuje, wielu (włącznie ze mną 😊) złapało się na niewinny link z ankietą, która w treści zawierała informację o badaniu dotyczącym dojazdów do pracy, by w przyszłości ułatwić pracownikom docieranie do biura. Jest to już drugie szkolenie z tego zakresu, jakie przeszedłem. Pierwsze było tylko wspomnianym przeze mnie drogowskazem, ale drugie to już swego rodzaju kara, by wysłuchać nieco dosadniej tego, że powinniśmy być dziś czujni, ponieważ „świat zwariował”, jak zwyczajowo mówił prowadzący. Takimi znakami drogowymi, mniej lub bardziej przez nas zapamiętywanymi, są właśnie tego typu szkolenia czy informacje, które dostarczają nam wiedzę, jak zachować się w zmiennym i dynamicznym środowisku pracy. Mają również dla nas charakter mapy, na której zaznaczone są kierunki wyznaczające drogę.

Jaka jest dzisiejsza rzeczywistość, skoro wymaga umiejętności używania matryc, map, wyznaczania kierunków na gęstym rynku dóbr i usług, szczególnie w zawodzie sprzedawcy, menedżera, trenera czy lidera? Jak wykorzystuje się do tego metody mentoringowe i coachingowe?

„Doskonały smak!” — tak określamy świetnie przygotowane danie w restauracji albo wykwintnie doprawiony obiad u znajomych czy rodziny. „Smaczkami” natomiast nazywamy bardzo specyficzne informacje, nazywane współcześnie *newsami* (z jęz. ang. „informacje bieżące, istotne”). W tej intelektualnej przygodzie osadzonej w praktyce biznesu zapraszam Cię, drogi Czytelniku, do znalezienia tzw. smaczków w treści, którą prezentuję. Dla ułatwienia będą one umieszczone w ramce podkreślającej znaczenie dla Twojej profesjonalnej praktyki zawodowej.

Współcześnie złota rybka, którą spotykasz w sklepie zoologicznym czy oglądasz w pobliskim stawie, potrafi skoncentrować się dłużej niż średnio inteligentny człowiek. **Jak pokazują badania Nancy F. Koehn¹ z Harvard Business School, przeprowadzone w lutym 2014 r., rybka ta może skupić się na jednym działaniu przez dziewięć sekund.** Badaczka wskazuje również, że jesteśmy z roku na rok mniej uważni i zdolni do skupienia się na jednej rzeczy. Jeśli więc rola menedżera, trenera, sprzedawcy czy lidera oznacza w praktyce zajmowanie się ponadprzeciętną ilością treści, informacji, newsów, nie wspominając o obrazach, to mamy efekty życia w kulturze przeładowania informacją, zarówno w formie obrazów, jak i treści. W sprzedaży nazywam ją „kulturą braku przetrawiania”, co oznacza, że liczba informacji do przetworzenia przewyższa naturalne zdolności człowieka w trakcie dnia pracy. Wówczas decyzje podejmujemy na podstawie tylko w części przetrawionych informacji, a nie ich całości. O tym nieco więcej przeczytasz w następnych częściach naszego intelektualnego spotkania.

Wspomniane drogowskazy mają za zadanie pokazanie podczas pracy na sesjach eksperckich, jak metody mentoringowe i coachingowe są powszechnie — choć nie zawsze świadomie — stosowane w biznesie. Podjąłem się ryzyka związanego z opracowaniem takiej lektury, ponieważ narracja, środki wyrazu oraz *storytelling*² stosowane w pracy mentoringowej i coachingowej mocno osadzają mentee czy coachee w odkrywaniu własnej sprawczości, produktywności. W praktyce są poddawani działaniu tych praktyk-przypowieści po to, by nadać znaczenia własnej praktyce sprzedaży. Powinni też zwrócić uwagę na to, jaki charakter mają wspomniane znaki stawiane przez praktyków — nakazowy, zakazowy czy informacyjny. Obecni menedżerowie, liderzy, trenerzy znają to, co znajduje się za drzwiami z napisem „Praktyka sprzedaży”. Ważne jest, na ile te nakazy, zakazy czy informacje służą osiągnięciu celów postawionych przez mentee lub coachee, a na ile są barierami, hamulcami utrudniającymi dalsze działanie. Mają przecież za zadanie określić i ułatwić nasze decyzje biznesowe, później realizowane w dynamicznym środowisku zawodowym, od jakiego w biznesie jesteśmy współcześnie pozytywnie uzależnieni.

¹<https://www.marketplace.org/2014/02/11/business/goldfish-have-longer-attention-spans-americans-and-publishing-industry-knows-it> — dostęp 19.06.2018.

² *Storytelling* z jęz. ang. oznacza opowiadanie historii, coraz częściej używane w środowiskach sprzedaży w myśl zasady, że to opowieści sprzedają.

Edukacja w sprzedaży zamiast rozwoju, siła woli i kompetencje

Rzadko również mam przyjemność słyszeć bądź widzieć, że mentoring i coaching, szczególnie w sprzedaży, mają charakter dydaktyczny, czyli edukują w biznesie. Podczas konferencji lub spotkań dla specjalistów ds. szkoleń, menedżerów human resources, menedżerów ds. rozwoju najczęściej słyszymy, że zajmują się rozwojem bądź prowadzą programy rozwojowe. Te określenia są niezbyt konkretne, nie do końca wiadomo, co oznaczają w praktyce. Jeśli dobrze je rozumiem, chodzi o to, że pod wpływem tzw. działania rozwojowego ktoś poddany temu procesowi robi postępy. Czy jest to subiektywne poczucie, czy może nastrój osoby, którą mentor lub coach ma przyjemność rozwijać? Tego nie wiem.

Mam wrażenie, że za rzadko rozmawiamy w środowisku biznesowym o ćwiczeniach mających realnie nauczyć konkretnej kompetencji, choć zdarza się, że czasem potrzeba ćwiczeń, które spowodują u doświadczonych pracowników sprzedaży po prostu refleksję.

Podczas sesji szkoleniowych dla menedżerów sprzedaży dość często spotykam się z pytaniem o siłę mentalną, która pozwalałaby długoterminowo być ze swoim zespołem „na fali” w sprzedaży. **Podaję wówczas przykład badania, jakie przeprowadził Roy Baumeister w 1996 roku na Case Western Reserve University. Dotyczyło ono obniżenia siły woli.** Badacz zaprosił sześćdziesięciu siedmiu ludzi do pokoju z ciasteczkami i rzodkiewkami. Dodam, że ciasteczka były bardzo słodkie, naprawdę wyśmienite, a rzodkiewki naprawdę gorzkie. Zdaje się, że była to nawet taka odmiana. Poprosił, by część uczestników eksperymentu częstowała się ciasteczkami, a części nakazał jedzenie tylko i wyłącznie rzodkiewki. Nietrudno się domyślić, że tym, którym nakazał spożywanie rzodkiewek, bardzo chciało się sięgnąć po odrobinę ciasteczek. Oczywiście, ta grupa uczestników eksperymentu była niezadowolona. Po zakończeniu tej części Baumeister zaprosił ich do innego pomieszczenia, gdzie mieli za zadanie rozwiązać zagadkę niezwiązaną kompletnie ze spożywaniem czegokolwiek, ale sprawdzającą wytrzymałość. Ci, którzy konsumowali rzodkiewkę, znacznie rzadziej podejmowali próby rozwiązania zagadki dotyczącej wytrwałości. Co ważniejsze, poddawali się o połowę częściej i szybciej aniżeli ci, którzy jedli ciasteczka. Wniosek był jednoznaczny: ich siła woli została w znacznym stopniu wyczerpana. Jak widać z tego eksperymentu psychologicznego, moc naszego zaangażowania może zostać nadszarpnięta, jeżeli nie będziemy nią świadomie zarządzali. Dotyczy to szczególnie pracy, która angażuje emocjonalnie, intelektualnie i poznawczo.

Dlatego właśnie edukacja menedżerska oraz skierowana do profesjonalnych sprzedawców musi zachować tę równowagę między sferą merytoryczną a behawioralną. Formą edukacji, która ma dodawać sił mentalnych, inspirować i uruchamiać silnik pomysłowości, są sesje. Po to są organizowane różnego rodzaju *power speeches*³, w ostatnich kilku latach tak popularne w Polsce (Anthony Robbins, Robert Kiyosaki, Jacek Walkiewicz). Kategoria postępu w zakresie rozwoju jest bardzo niedookreślona, ponieważ rozwój może być różnie rozumiany przez firmę, która kupuje taką usługę, i przez samego zainteresowanego. Dlatego na początku współpracy warto dobrze doprecyzować oczekiwania.

Wiedza — trudna do upilnowania, a niezbędna w sprzedaży

Szersze spojrzenie na edukację liderów i jej przyszłość przedstawił prof. Koźmiński podczas wystąpienia na zjeździe absolwentów Akademii Leona Koźmińskiego na 25-lecie uczelni. Siedziałem w auli i patrzyłem na 400 menedżerów z różnych organizacji, którzy wsłuchiwali się w opis stanu edukacji menedżerskiej na tamten czas, czyli 9 czerwca 2018 roku. Moje badanie mentoringu i coachingu jako metod edukacji rozpocząłem od wskazania metafory znaków drogowych i Google Maps jako rozumiałych drogowskazów oraz od udostępniania otoczeniu informacji, gdzie rzeczywiście jestem, jeśli chodzi o moją wiedzę, umiejętności oraz postawę menedżerską. Profesor Koźmiński przewrotnie rozpoczął od słów, że może przewidywać w tym zakresie przyszłość, ponieważ sam już jej najprawdopodobniej nie doczeka, co powiedział z charakterystycznym dla siebie przekąsem i żartem. Podkreślił, że edukacja menedżerska dotyczy dwóch grup interesariuszy — menedżerów oraz pracowników, którzy będą z tej wiedzy oraz umiejętności menedżerów korzystali bądź będą od nich zależni. Zapewne istnieje asymetria w tym zakresie, co możemy powiedzieć z doświadczenia. Na świecie istnieje 12 tysięcy uczelni certyfikowanych przez rządy. Jednak rola akredytacji, szczególnie na uczelniach biznesowych, znacząco się zmienia. Chodzi o EQUIS, AMBA i amerykańską akredytację AACSB, którą ma zaledwie 5 proc. szkół biznesowych na świecie, w tym takie uczelnie jak Yale i Harvard University⁴. Jak wskazuje prof. Koźmiński, edukacja menedżerska ma być prestiżowa dlatego, że współcześnie przewagę budujemy na wiedzy oraz umiejętnościach jej wykorzystywania. Z drugiej strony, wszelkie teorie dotyczące zarządzania i opisy mające pomóc w zrozumieniu środowiska biznesowego

³ *Power speech* — z jęz. ang. „mowa pełna mocy, inspirująca”.

⁴ Akademia Leona Koźmińskiego, mieszcząca się przy ul. Jagiellońskiej 59 w Warszawie, posiada wszystkie trzy akredytacje.

nie nadążają za galopującą rzeczywistością. Wartość rynku edukacji menedżerskiej i usług doradczych jest szacowana na 250 miliardów dolarów rocznie. Najlepszym przykładem jest Hewlett-Packard — bardzo znana współcześnie firma produkująca nie tylko komputery, ale też całe oprzyrządowanie okołoinformatyczne. HP, wytwarzająca oprogramowanie oraz osadzona marketingowo w społeczności międzynarodowej, w praktyce wyhodowała sobie bardzo precyzyjnego konkurenta w postaci Texas Instruments. Firma ta wyspecjalizowała się w realizacji strategii znanej jako *me too product*, czyli w produkcji znacznie tańszych, trochę słabszych, ale bardzo podobnych produktów. Zatrudniła prawników oraz zdolnych informatyków, którzy przyglądali się patentom rejestrowanym przez HP i wytwarzali produkty o podobnych parametrach. **Jak widać, wiedza dużo kosztuje, natomiast upilnować się jej nie da.** Wiedzy również nie dotyczy prawo malejących przychodów, ponieważ w jej przypadku celem jest, by używać jej jak najwięcej. Niewielu w biznesie jest jednak w stanie realnie policzyć, ile należy w nią inwestować.

Jeszcze bardziej dynamiczna wiedza jest wytwarzana w działach sprzedaży, natomiast mechanizmy jej transferu, przekazywania, ubierania w zrozumiałe i aplikowalne tezy wciąż spędzają sen z powiek szefom działów edukacji biznesu oraz szkoleń i e-learningu.

Jak więc widzisz, edukacja w biznesie to nieprawdopodobny rynek, mający na celu budowanie przewagi kompetencyjnej pośród kadry menedżerskiej oraz pracowników. W książce tej, drogi Czytelniku, znajdziesz konkretny obraz mentoringu oraz coachingu stosowanych w działach sprzedaży, co nie oznacza, że musisz się z nim zgodzić. Są to metody charakterystyczne dla sprawności operacyjnej i strategicznej. Jest to obraz, jakiego miałem sam przyjemność doświadczyć. Część praktyk da się również zastosować w innych miejscach w organizacji, a czasem nawet w życiu prywatnym. Wskazuję na to, co się udało, co się sprawdziło wobec tak wrażliwej materii pracy, jaką są ludzie, z którymi miałem, a czasem do dzisiaj mam przyjemność pracować. To zdecydowanie zachęca mnie do tego, by od wielu lat trwać w tym środowisku. Zmieniam czasem branżę i firmy, ale to naturalna droga menedżera i eksperta w dziedzinie sprzedaży. Do napisania tej książki zachęciły mnie również rozmowy z ludźmi w świecie sprzedaży, z ekspertami, jak również ze środowiskiem mentorów i coachów. Z doświadczeń moich oraz ekspertów, z którymi pracuję, wynika, że mniejszość ewidentnie pracuje nad kierowaniem uwagi i integrowaniem działania swoich klientów w celu osiągnięcia lepszych wyników w pracy w sposób merytoryczny, a nie chwilowo poprawiający nastrój. Spójrzmy na przykład pierwszy: wynajęcie mentora, coacha i eksperta w jednym, który pracując wraz z menedżerem zespołu sprzedaży, będzie wykorzystywał różne metody w celu wypracowania zestawu roz-

wiązań, a ich wprowadzenie do środowiska pracy zbliży zespół do osiągnięcia pożądaných rezultatów. Spójrzmy na przykład drugi: coach, który wraz z menedżerem wypracowuje, w jaki sposób osiągnąć *work-life balance*, tak ostatnio popularny w mediach.

Te dwa przykładowe obszary do pracy wymagają innego podejścia, przy czym drugi dotyczy typowo jakości życia menedżera i prób jej poprawy, a pierwszy jest związany z zarządzaniem operacyjnym, w którym ekspert i menedżer wypracowują pomysły osadzone w treści pracy w danej specjalizacji. Jak widać, oba przypadki oznaczają inne metody, inną specjalizację i inną kategorię problemów.

Sam prowadziłem czasem szkolenia dla menedżerów wyższego szczebla z efektywności osobistej, podczas których stosowaliśmy techniki relaksacyjne, jednak tak był ustawiany cel: by ich zainspirować, zostawić im przestrzeń na myślenie, odreagowanie, wyciszenie. Często mam jednak wrażenie, że wielu coachów bądź trenerów poszukuje tylko tego typu projektów, ponieważ są one stosunkowo najłatwiejsze, nie wymagają wybitnych umiejętności i w internecie można znaleźć setki stron poświęconych takim technikom.

Coaching w sprzedaży jest natomiast metodą edukacji w biznesie, w której odkrywanie rezerw w celu realizacji planów sprzedaży w firmach wymaga kompetencji, i to moim zdaniem szczególnych. W mentoringu z kolei, gdzie kluczowe są własna merytoryczna wiedza i umiejętności, konieczne jest sprawne poruszanie się po materii pracy mentee.

Jak widzisz, są to metody współczesnej edukacji w biznesie, jednak istotę wciąż stanowi to, że jako trenerzy, eksperci czy menedżerowie bierzemy odpowiedzialność za uczenie innych profesji sprzedaży — jakże ciekawej, prostej, a jednocześnie bardzo trudnej.

Mariaż profesji sprzedaży z technologią, czyli sprzedawca pracownikiem wiedzy

Spójrzmy teraz, jak przebiega proces uczenia się w sprzedaży, co pozwoli Ci świadomie podjąć decyzję o ewentualnym zaangażowaniu się w tę dziedzinę:

1. Trudności podczas procesu uczenia się za pomocą metod mentoringowych bądź coachingowych są naturalne; przez to wiedza staje się bardziej ugruntowana, łatwiej w przyszłości jest przywołać ją na pulpit swojego umysłu.

2. Jeżeli uczysz się sprzedaży szybko, najczęściej oznacza to powierzchowne podejście, przy którym szybko zapominasz to, czego się nauczyłeś.
3. Proces uczenia się prowadzi do zmian w mózgu, w którym dzięki nauce powstają połączenia neuronalne, a to w praktyce oznacza wzmocnienie zdolności intelektualnych.
4. Jeśli podczas procesu uczenia się naturalnie zmagasz się z tym, że jeszcze czegoś nie potrafisz, że coś stanowi dla Ciebie problem, to finalnie efekt będzie zdecydowanie lepszy, ponieważ wywołuje to w Tobie większą determinację,
5. Twoim celem jest również przekroczenie poziomu swoich zdolności, co oznacza, że trzeba się maksymalnie angażować — zaangażowanie związane jest przecież z wysiłkiem.
6. Pozytywny upór kształtuje charakter na całe życie i pomaga stawić czoło przyszłym wydarzeniom. Napotkane problemy do rozwiązania są po to, by weryfikować własne strategie i próby oraz w praktyce dokonywać oszlifowania własnych umiejętności. Potrzeba do tego „trzech C”:
 - a) **ciosania** — odetnij to, co odciąga uwagę od kluczowych, krytycznych kompetencji;
 - b) **cierpliwości** — przytrzymaj, przemyśl, doświadcz tego, co się dzieje, ale uprawiaj glebę swojego umysłu jak ogród;
 - c) **czasu** — im częściej ćwiczysz, tym szybciej dostrzeżesz pożądane efekty.

Dzisiejsze zarządzanie zespołami sprzedaży w erze cyfrowej i jednocześnie sprzedaż bezpośrednia mają się świetnie. **Zarządzanie polega bardziej na przykładaniu zróżnicowanych matryc związanych z zarządzaniem wydajnością i organizacją zespołów niż na stosowaniu powtarzalnych, prostych metod opartych na autorytarnych zapędach szefów starej (przepraszam, zabytkowej) generacji.** Przeładowana informacjami głowa menedżera sprzedaży potrzebuje bardziej trafnych, prostych, a jednocześnie użytecznych w różnych kontekstach matryc i schematów połączonych z umiejętnością bycia empatycznym, syntonicznym. Skuteczność polega przecież na docelowej umiejętności osiągania celów postawionych przez organizację, która kupuje określone kompetencje od menedżera sprzedaży.

Profesja sprzedawcy wymaga mocno profesjonalnego przygotowania, często pasji, jak mawiają najlepsi. Od pierwszych dni pracy stawia wyzwania, nawet takie, którym dość ciężko sprostać od razu. Buduje również w samych aktorach rynku sprzedaży przekonanie, że **przewycięzanie słabości** w trakcie pracy w sprzedaży jest naturalną,

immanentną częścią tego środowiska. By je przewycięzać — podobnie jak w edukacji, kiedy czasem nie chce się ponownie siadać, by powtarzać regułki czy zasady — warto budować w sobie pożądane nawyki, a mentoring i coaching są metodami, które to ułatwiają.

Dodatkowo stoją za tym najwyższe nagrody nie tylko finansowe, ale również takie jak status, prestiż i symbole. Współcześnie profesji sprzedaży uczy się w następujących rolach sprzedażowych charakterystycznych dla określonej branży, a w internecie można znaleźć ok. 30 synonimów do słowa „sprzedawca”⁵: *doradca ds. kredytów hipotecznych* — w branży finansowej; *agent ubezpieczeniowy* — w branży ubezpieczeń na życie i ubezpieczeń majątkowych; *doradca ds. sprzedaży samochodów* — w branży motoryzacyjnej; *agent nieruchomości* — w branży deweloperskiej; *doradca ds. sprzedaży usług szkoleniowych* — w branży edukacyjnej i szkoleniowej; *doradca ds. sprzedaży usług inwestycyjnych* — branża inwestycyjna; *przedstawiciel handlowy usług spedycyjnych, logistycznych* — w branży logistycznej; *pośrednik sprzedaży usług IT* — w branży komputerowej, hostingowej; *doradca ds. sprzedaży dóbr luksusowych* — branża wszelkich dóbr luksusowych (np. biżuterii, ubrań); *przedstawiciel medyczny* — branża farmaceutyczna; *doradca ds. sprzedaży usług hotelowych* — branża hotelowa; *doradca ds. sprzedaży usług SPA* — branża wellbeing; *doradca ds. sprzedaży usług zdrowotnych* — branża medyczna; *dystrybutor kredytów firmowych* — branża finansowa; *doradca ds. finansowania przedsiębiorstw* — branża finansowa; *doradca ds. sprzedaży usług językowych* — branża językowa; *konsultantka kosmetyczna* — branża kosmetyczna; *doradca ds. sprzedaży usług public relations* — branża public relations; *doradca ds. sprzedaży usług marketingowych* — branża marketingowa; *ekspert ds. sprzedaży usług paczkomatowych* — branża e-commerce.

Pamiętaj, że obecnie znamy konkretną liczbę ludzi, którzy w danym miejscu na świecie pracują aktualnie w zawodach, które są popularne w danym czasie. **Zwróć uwagę, że istnieje wiele zawodów, których 10 lat temu jeszcze nie było albo które wykonywała skromna liczba osób.** Są to takie zawody jak trener biznesu, programista Java, specjalista ds. zarządzania wiedzą czy trener personalny. Większe zaskoczenie na rynku pracy wywoła następne 5 – 7 lat, gdy liczba zawodów w usługach po prostu wzrośnie. Będą to zawody powstałe na przecięciu technologii, sprzedaży i doradztwa, których będzie trzeba w pierwszej kolejności się nauczyć⁶. Przy wprowadzaniu na rynek takich rozwiązań dla klientów jak paczkomaty czy

⁵ <https://synonim.net/synonim/sprzedawca> — dostęp 02.04.2018.

⁶ Czytaj więcej: <https://businessinsider.com.pl/technologie/nowe-technologie/jakie-beda-zawody-przyszlosci/7eb94xt> — dostęp 04.01.2019.

coolomaty⁷ w pierwszej kolejności trzeba nauczyć przedsiębiorców, że można z takiego rozwiązania skorzystać i że jest to przyszłość w zakresie tzw. usług typu *click&collect* (z jęz. ang. „naciśnij i pobierz”).

Dlatego też bardzo poszukiwani są wszelkiego rodzaju programiści⁸, którzy bez problemu oferują swoje usługi w porozumieniu z działami sprzedaży. **Oznacza to, że wykonywanie zawodu na styku kompetencji twardych i miękkich staje się w obszarach sprzedaży bardzo potrzebne.**

Powoduje to naturalne przeplatanie się świata technologii i kompetencji miękkich ze względu na digitalizację środowiska pracy tzw. pracownika wiedzy (Czarkowska 2010; Jemielniak 2008; Radłowski 2015; Heidtman, Piasecki, 2017). Oznacza to również, że obszary sprzedaży digitalizują obsługę klienta, a menedżerowie muszą być dobrze przygotowani do tego, by uczyć w sprawny sposób profesji sprzedawcy w określonej branży (Radłowski, 2017). Jest to o tyle ważne, że w firmach produkcyjnych, takich jak General Motors, Szynaka Meble, Bosch czy Sanofi Aventis, przygotowanie do procesu sprzedaży wiąże się z określonym przygotowaniem sprzedawców poprzez wewnętrzne działy szkoleń czy edukacji biznesu.

Osobiste doświadczenia, czyli paradoksalnie o pracy w sprzedaży

Kiedy wspominam swoje pierwsze kroki w biznesie, sięgam pamięcią do 2001 roku i do Szkoły Trenerów Biznesu i Doradców Personalnych w Krakowie — jak podają źródła, jednej z pierwszych szkół tego rodzaju w Polsce. „Mentoring” i „coaching” były dla mnie wtedy tylko dziwnie brzmiącymi terminami. Pamiętam jak dziś, że niezmiernie dziwiłem się wszystkim aktywnościom, które proponowali trenerzy. Nie rozumiałem, dlaczego mówią o procesie grupowym. „O co chodzi?” — zastanawiałem się. „Przecież trzeba ludziom przekazać treść i to wystarczy”. To było pierwsze moje spotkanie z mechanizmami psychologii grupy, jak powiedziała Klaus Vopel, wybitny pedagog niemiecki. Dlatego kilka lat później przeszedłem typowy kurs tego tzw. coachingu (bardziej rozumianego jako lifecoaching) i doświadczyłem, jak określiliby to Jacek Santorski albo Wojciech Eichelberger. Wówczas skończyło się to decyzją o odejściu z ówczesnego miejsca pracy — podjętą pomiędzy

⁷ Czytaj więcej: <https://coolomat.com/> — dostęp 23.09.2018.

⁸ Bardzo dobre opracowanie o programistach, również na świecie: <https://www.dobreprogramy.pl/grajek/Wszystko-o-programistach-gigantyczna-garsc-statystyk,71535.html#> — dostęp 18.06.2017.

jedną a drugą sesją szkoleniową przygotowującą do zawodu — i znalezieniu nieco bardziej atrakcyjnego, co i tak w konsekwencji się stało.

Był to typowy kurs dotyczący life coachingu, jednak podejście procesowe i sposób omawiania ćwiczeń proponowanych przez trenerów były na tyle atrakcyjne merytorycznie, że rzeczywiście zanurzyłem się nieco głębiej we wspomniane metody i procesy zachodzące między coachem a coachee. W konsekwencji poznałem różnice między life coachingiem i business coachingiem oraz dowiedziałem się, jaką rolę w praktyce odgrywa mentoring w odróżnieniu od coachingu.

Doceniam takie nauki jak psychologia czy socjologia, które pozwalają nam lepiej rozumieć zachowania społeczne i przekonania indywidualne oraz podejmowane na ich podstawie decyzje, a także nieuświadomione indywidualne nawyki, którymi się kierujemy. **Jednak sam, doradzając w biznesie i prowadząc sesje eksperckie dla biznesu, zdecydowanie częściej korzystam z:**

- zarządzania jako nauki, w której odnajdziemy 5 podstawowych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie, monitorowanie, przewodzenie),
- zarządzania wynikiem (ang. *performance management*), gdzie rozumienie przyczynowo-skutkowe liczb opisujących wyniki indywidualne i zespołowe pokaże, na czym powinniśmy skupić uwagę w zarządzaniu sobą bądź zespołem.

Do tego dodaję elementy psychologii biznesu i socjologii organizacji, w ramach których istnieje mentoring, coaching, tutoring i feedback (z jęz. ang. „informacja zwrotna”).

Z gronem ekspertów, z którymi pracuję od lat, staramy się analizować problemy biznesowe klientów w takiej kolejności. W praktycznej pracy z liderami zwracamy uwagę na to, jak pracują, a co za tym idzie, co mogą kształtować w kulturze pracy własnej i zespołu, by docelowo osiągnąć określony wynik. Dotyczy to szczególnie obszarów sprzedaży, w których presja na krótkoterminowe wyniki jest znacząca, a długoterminowe zarządzanie polega raczej na wskazywaniu wzorców i praktykowaniu określonych standardów pracy.

Podobnie w pracy ze sprzedawcami staram się częściej podkreślać znaczenie tego, jak pracują oraz co realizują, wykorzystując własne kompetencje. Podczas sesji eksperckich sprzedawcy rzadko wspominają o tym, że w taki właśnie sposób analizują swoją pracę. Oczywiście, z perspektywy klienta nie zastanawiamy się specjalnie podczas zakupów cukierków czy naszego ulubionego miodu, ale już wtedy, kiedy chcemy kupić odpowiednie obuwie (np. do biegania) albo produkt ubezpieczeniowy

dotyczący naszego auta, zazwyczaj analizujemy szczegóły i często rola sprzedawcy w tym zakresie jest bardzo istotna. Tak też rozumiem etykę sprzedaży zarówno z perspektywy sprzedawcy, jak i klienta.

Kilka słów o etyce

Pracę sprzedawców i związaną z nią etykę oraz badania nad obszarami sprzedaży bardzo ciekawie komentuje prof. Andrzej Blikle, omawiając ankietę przeprowadzoną na skromnej próbie 159 respondentów przez firmę Millward Brown. Z odpowiedzi wynika, że ponad dwie trzecie ankietowanych (68%) zgadza się ze stwierdzeniem: „Często zdarza się, że sprzedawcy wykorzystują niewiedzę klientów w celu ułatwienia sobie sprzedaży produktu lub usługi”⁹. Badanie to, przeprowadzone na zlecenie organizatorów Polish National Sales Awards (PNSA) — jednego z bardziej prestiżowych konkursów w obszarach sprzedaży dla sprzedawców oraz zarządzających menedżerów sprzedaży — pokazuje, jak bardzo sceptycznie klienci oceniają pracę sprzedawców. Prof. Blikle rozważa: „Czy stąd jednak wynika, że korporacyjni sprzedawcy są ludźmi szczególnie nieuczciwymi? Moim zdaniem nie do końca. Oczywiście trudno deklarowane zachowania uznać za etyczne, należy jednak pamiętać, że w wielu (choć nie we wszystkich!) korporacjach sprzedawcy poddawani są bardzo silnej presji na osiągnięcie wyśrubowanych wyników. Narzędziem tej presji jest zwykle system agresywnego premiowania, który sownie nagradza za tzw. »dowiezienie wyniku« i dotkliwie karze (brak premii) za porażkę. Te »systemy motywacyjne« idą zwykle w parze z cichym przyzwoleniem na nieuczciwe metody sprzedaży, zdarza się też, że sprzedawcy są wręcz szkoleni, jak oszukiwać klienta. Kilka lat temu media szeroko opisywały taki przypadek związany z jedną z firm farmaceutycznych. Dlaczego tak się dzieje?»¹⁰.

Powstanie takiego obrazu sprzedawców jest spowodowane również niskimi zarobkami na stanowiskach handlowych, szczególnie w przypadku sprzedawców w sklepach sieciowych, ponieważ wielu ludzi traktuje to zajęcie jako coś przejściowego. Fluktuacja na stanowiskach sprzedawców jest również ważnym elementem kosztowym w całym procesie budowania i utrzymywania struktur sprzedaży: „Na czoło listy rankingowej negatywnych konsekwencji migracji sprzedawców wybijają się przede wszystkim kwestie związane ze wzrostem kosztów rekrutacji, selekcji i szkolenia nowych pracowników oraz czynniki wskazujące na obniżenie efektywności

⁹ <http://andrzejblikle.natemat.pl/94237,czy-mozna-byc-uczciwym-sprzedawca> — dostęp 02.04.2018.

¹⁰ Tamże.

operacyjnej organizacji”¹¹. **Nic więc dziwnego, że stworzenie mechanizmów nauki profesji w sposób trwały operacyjnie dla firmy jest bez mała marzeniem wielu dyrektorów sprzedaży.**

Dlatego też moim celem jest pokazanie mechanizmów, które można w powtarzalny sposób skopiować, choć jedną z trudniej kopiowalnych przewag konkurencyjnych na współczesnym rynku są właśnie kompetencje wykwalifikowanych pracowników sprzedaży. Wiąże się to również z jakością edukacji, jakiej poddawani są w firmach sprzedawcy w procesie wdrażania do zawodu czy przygotowania na stanowisko pracy.

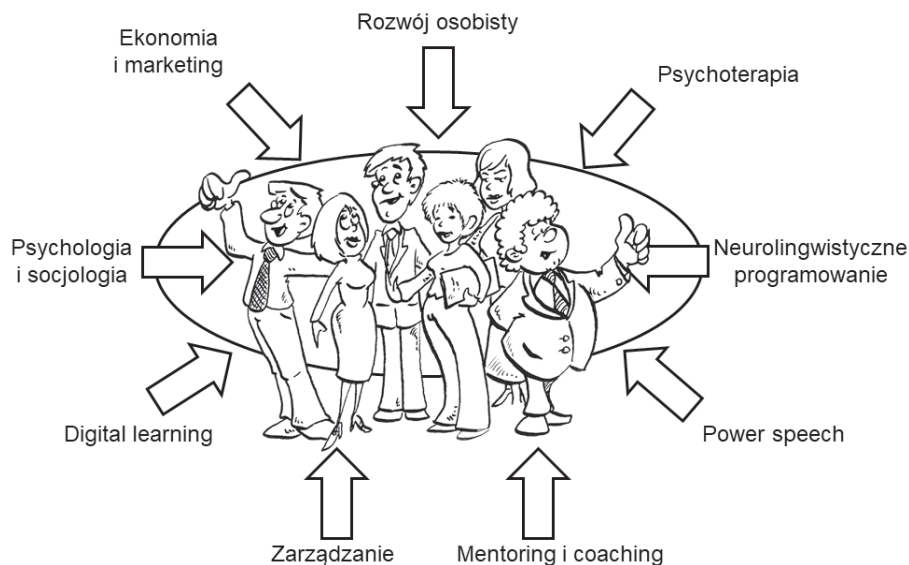
Przypadki cytowane w książce są oparte na autentycznych wydarzeniach zawodowych (sam pracowałem w życiu dla 140 klientów instytucjonalnych i organizacyjnych). W niektórych z nich brałem udział osobiście, część tworzyłem, a inne oparłem na informacjach uzyskanych w różnych środowiskach zawodowych. Wszelkie imiona i nazwiska są zmienione, by zachować anonimowość, a jednocześnie przekazać treści, które są warte zacytowania ze względu na ich unikalność.

Korzystanie w środowisku sprzedaży z nauki, „popnauki” i „nienauki” — choć to wszystko to jakaś wiedza

Innym ciekawym aspektem środowiska sprzedaży jest powszechne używanie terminów „coaching”, „mentoring”, „doradztwo” w sposób relatywny i niespójny. Uczestnicząc w wielu szkoleniach i kursach z zakresu rozwoju osobistego, zauważyłem różne sposoby używania słowa jako zapożyczonego z innej kultury nie tylko narodowej, etnicznej, ale przede wszystkim branżowej. W polskich warunkach biznesowych popularną praktyką jest przeszczepianie zarówno całych technik, jak i terminów z obszaru rozwoju osobistego na grunt zarządzania oraz sprzedaży. Na rysunku 1 przedstawiam ten mariaż przecinających się dziedzin i dyscyplin na pograniczu nauki, paranauki oraz praktyki, którego oddziaływaniu poddawani są pracownicy sprzedaży w celu uzyskania jak **najbardziej pożądaných postaw sprzedażowych**.

Podczas kursów coachingowych i pracy w sprzedaży stosowana jest szczególna nowomowa, na którą składa się wiele terminów zaczerpniętych z języka angielskiego, przez co powstaje nieostry obraz, rodzaj branżowego mirażu. Istotna jest praca nad tym, by ta mowa, używana przez ludzi posługujących się technikami mentoringowymi oraz coachingowymi, była nieco bardziej zrozumiała. Podobnie jest w Polsce

¹¹ <https://www.forbes.pl/kariera/co-motywuje-sprzedawcowe/q8qv5b6> — dostęp 02.04.2018.



Rysunek 1. Nauki i dziedziny paranaukowe, z których korzystają działy sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.

z całym nurtem tzw. rozwoju osobistego, o którym już nieco więcej u nas napisano (Żak, 2016). Jego podstawowym składnikiem jest coaching (choć przez 16 lat pracy wielokrotnie widziałem zapis „kołczing”). Moje osobiste doświadczenia oraz doświadczenia ekspertów, z którymi pracuję, a także kolegów i koleżanek z branży wskazują (niestety) częściej na inwigilację bądź instrumentalne traktowanie ludzi w miejscu pracy, szczególnie w obszarze sprzedaży. O tym również napisałem w jednym z rozdziałów tej książki, drogi Czytelniku, by zobrazować praktyki, które przeskadzają w sprzedaży.

Znacznie rzadziej spotykałem pełne powodzeń, efektów i konstruktywnych zmian procesy zamawiane na rzecz human resources bądź działów sprzedaży. O tym również opowiem w jednym z rozdziałów. Tym jednak, co łączy Przystanek 1., „Temperatura zespołów sprzedaży”, i te zdarzenia z poziomu tzw. rozwoju człowieka w środowisku zawodowym, jest na pewno mentoring, coaching, język stosowany mniej lub bardziej adekwatnie przez coachów czy osoby, które po prostu tak siebie nazywają.

Korzystanie z nauki w środowisku sprzedaży jest niezwykle potrzebne, ponieważ pozwala logicznie opisywać praktyki w samej sprzedaży i w zarządzaniu, określając przy tym związki przyczynowo-skutkowe. Ważne jest, by zjawiska zachodzące w relacjach sprzedawca – klient, menedżer – sprzedawca i ostatecznie

trener – sprzedawca wyjaśniać w sposób dogłębny, zgodny z opisem opartym na zachowaniach organizacyjnych, psychometrii czy teoriach tendencji. Dziedzina rozwoju osobistego natomiast znacznie częściej robi wrażenie wykorzystania nauki, a w rzeczywistości wykorzystuje „popnaukę”, np. błędnie wprowadza terminy z zakresu psychologii wpływu i perswazji oraz powierzchownie i w uproszczony sposób określa, że coś „działa”. **Pozbawia to praktyków sprzedaży krytycznego i przenikliwego myślenia oraz wystawia ich na pośmiewisko na scenie biznesu. Rodzajem „nienauki” jest np. neurolingwistyczne programowanie, które szczególnie instrumentalnie traktowało ludzi i odcisnęło swoje piętno w biznesie.** Jeszcze kilka lat temu menedżerowie i sprzedawcy byli szkoleni przez tzw. trenerów NLP, a następnie bardzo szybko identyfikowani przez współpracowników oraz klientów jako manipulatorzy, nieetycznie postępujący, głównie dlatego, że trenerzy NLP (niestety, niektórzy z nich są dziś guru w świecie mówców motywacyjnych) uczyli praktyk opartych na kłamstwie i wprowadzali słuchaczy w błąd, opowiadając np. o tym, jak leczyli za pomocą NLP ludzi nieuleczalnie chorych. Nie chodzi o to, by nie korzystać z NLP jako źródła wiedzy, które nazwało określone zjawiska w komunikacji międzyludzkiej, jednak trzeba wyjaśniać je w sposób czytelny, przejrzysty oraz etyczny. Istotne jest, by promować etyczne i cywilizowane podejście do tej szczególnej profesji, jaką jest sprzedaż.

Poniżej przedstawiam skromną część swoich doświadczeń zawodowych a ważnych dla mojego obecnego statusu zawodowego. Doradzałem i wprowadzałem całonocne programy kształcące kompetencje sprzedaży dla menedżerów i sprzedawców w firmach produkcyjnych, usługowych, doradczych, gdzie każdy z programów wpływał korzystnie na osiągnięte wyniki. Kilka szczególnych wymieniam poniżej:

- Zrealizowałem 1400 dni szkoleniowych i doradczych na rzecz biznesu, głównie z zakresu sprzedaży dla menedżerów i sprzedawców.
- Ukończyłem pierwszy kurs dwudniowy w 2003 roku z coachingu i mentoringu.
- Od 2002 roku miałem okazję obserwować trenerów na sali szkoleniowej pracujących ze sprzedawcami i menedżerami.
- W 2006 roku przeprowadzi-



przeprowadziłem szerokie badania socjologiczne w Finlandii oraz uczyłem w fińskich szkołach średnich, poznając jednocześnie jeden z najbardziej skutecznych na świecie systemów nauczania.

- W latach 2005 – 2007 uczęszczałem na spotkania grupy rozwojowej coachów International Coaching Community.
- W 2007 roku po 2-tygodniowym kursie i egzaminie zdobyłem certyfikat ICC, prowadząc następnie dwa procesy coachingowe w obszarze zawodowym z dyrektorem marketingu i sprzedaży oraz studentką informatyki.
- Prowadziłem całościowe procesy coachingowe w obszarze ubezpieczeń z ponad czterdziestoma menedżerami średniego i wyższego szczebla. Po procesie ich osiągnięcia w sprzedaży i rekrutacji wzrosły o 20 do 60%.
- W 2013 roku obroniłem rozprawę doktorską w naukach o zarządzaniu u prof. Dariusza Jemielniaka na Akademii Leona Koźmińskiego, gdzie badałem menedżerów i sprzedawców w branży ubezpieczeniowej, wykorzystując badania jakościowe.
- W latach 2011 – 2015 prowadziłem sesje indywidualne i grupowe dla 13 regionalnych dyrektorów operacyjnych oraz 30 kierowników. Wzrosty w obszarze operacji wynosiły od 7% do 22%.
- W 2017 roku z sukcesem zdałem egzamin po kursie ICC Team Coach ze specjalizacją w team coachingu zespołów.
- W ostatnich 3 latach, od zera budując z zespołem strukturę wsparcia sprzedaży w kategorii produktowej, którą się zająłem, zrealizowaliśmy plan na poziomie 130%. (Kiedy rozpoczynaliśmy, było to 56% i nie bardzo widać było, by sprzedawcy specjalnie chcieli o tym myśleć jako o szansie na sprzedaż). W tym czasie zarządzałem największym zespołem w swojej karierze zawodowej — 15 pracownikami raportującymi bezpośrednio (trenerzy, specjaliści ds. szkoleń i e-learningu, koordynatorzy) i pośrednio ponad setką trenerów ubezpieczeń życiowych, kompetencji menedżerskich i ubezpieczeń majątkowych.
- Przynajmniej ok. 20 razy na indywidualnych spotkaniach z menedżerami pomagałem poznać i zrozumieć strategię myślenia w związku z działaniami, jakie menedżerowie wyższego szczebla chcieli inicjować bądź inicjowali w swoich organizacjach.
- Obecnie od początku 2019 roku wraz z czterema ekspertami prowadzę roczny projekt jako dyrektor programowy, mentor i coach dla międzynarodowej firmy produkcyjnej. Uczymy kompetencji sprzedażowych i zarząd-

czych oraz doradzamy w obszarach zarządzania zespołami sprzedażowymi i zarządzania wynikiem (ang. *performance management*). Dodatkowo pracujemy dla kilku spółek polskich oraz kilku zagranicznych, co w zupełności wypełnia kalendarz na rok do przodu.

Czy po takich doświadczeniach mogę nazwać się prawdziwym coachem bądź prawdziwym mentorem? Tego nie wiem. To mała część moich doświadczeń biznesowych, ale one mnie w jakiejś części ukształtowały, co zawarłem w tej książce.

Wiem tylko, że kiedy rozpoczynałem pracę w sprzedaży, również jako przedstawiciel handlowy, wyniki miałem powyżej średniej, ale nie wybitne. Jednak gdy rozpocząłem szkolenie innych i wspólne wyjazdy do klientów, okazywało się, że w moim regionie i w całej Polsce u poszczególnych sprzedawców, z którymi pracowałem, a później u menedżerów sprzedaży wyniki znacząco się poprawiały. Wzrastały wiedza oraz umiejętności sprzedażowe, a w konsekwencji również pewność co do własnych kompetencji. **Od początku kariery w sprzedaży staram się realizować to, co sam polecam, czyli odkrywanie swoich naturalnych predyspozycji i podążanie za nimi.**

Budowanie na mocnych stronach zdecydowanie czyni nas bardziej sensotwórczymi¹². Mogę spojrzeć na siebie z perspektywy tych doświadczeń, które pozwoliły mi przetestować bardzo wiele konkretnych strategii myślenia, lepiej zrozumieć moich coachee i mentee. Jak mówi doświadczony coach, mogłem eksplorować (ang. *explore* — zbadać, wy badać).

Zawsze pamiętam, że to mentee czy coachee w biznesie jest najważniejszy. To z nim pracuję nad jego celami, jego odnalezieniem drogi do osiągnięcia celów, uzyskaniem odpowiedniego poziomu automotywacji, codziennej rutyny, nawyków, organizacji dnia, by móc uwzględnić wszystkie działania przybliżające go do osiągnięcia postawionych celów. W sprzedaży bezpośrednio przekłada się to na osiąganie wyników jakościowych oraz ilościowych.

Opisuję w związku z tym szereg praktyk, doświadczeń, schematów, modeli oraz przypowieści z wykorzystaniem metafor, analogii, kalek językowych stosowanych w procesach mentoringowych i coachingowych, które praktykuję, jako formę narracji ułatwiającą poznanie strategii myślenia mentee lub coachee. W książce znajdują się również proste kilkuelementowe techniki, które można szybko i skutecznie wyko-

¹² **Sensotwórczość** to termin, jaki zaproponowali dr Joanna Heidtman oraz Piotr Piasecki w książce o takim tytule, wydanej przez MT Biznes w 2017 roku.

rzystać w zależności od kontekstu, w jakim pracuje dany sprzedawca bądź menedżer. **Ćwiczenia, które proponuję, są zaprojektowane przeze mnie i sprawdzone w praktyce. Cytuję również sprawdzone ćwiczenia innych autorów.**

Wskazuję na materiały internetowe, z jakich można skorzystać, oraz obalam mity dotyczące tego, że coaching to zadawanie pytań, a odpowiedzi coachee zmieniają ich życie. **Zmieniają tylko postrzeganie tych samych zjawisk, a w przypadku mentoringu otwierają oczy na to, co dotychczas w ogóle nie było dostrzegalne.** Jest to fragment roli, jaką odgrywają w całym życiu. Jednak ok. 70% czasu, szczególnie w sprzedaży, spędzają w pracy i chodzi o to, na ile są w stanie pracować w tym środowisku długoterminowo i skutecznie. Chodzi o to, by koszty subiektywne były niższe aniżeli zyski emocjonalne i merytoryczne.

W całym tekście terminy „lider”, „trener”, „menedżer”, „sprzedawca”, „coach”, „mentor” i wszelkie odmiany tych rzeczowników staram się podkreślać **znaczniowo** ze względu na status tych ról w środowisku sprzedaży, jakże ważnym z punktu widzenia produktywności firmy.

Wskaźnikiem statusu ról jest również liczba aktywności, jakie ludzie w tych rolach podejmują na rzecz pożądaných efektów.

Ten szereg oddziaływań na sprzedawców czy menedżerów, który w pewnym procencie złożony jest z pytań, pozwala na wiarę, że to metody bardzo użyteczne do stosowania przez mentorów i nieco bardziej wykwalifikowanych coachów. Dzięki pracy z mentee lub coachee w sprzedaży uświadamiają im poprzez pytania ich motywy (oczywiście finansowe są również bardzo ważne, ponieważ ze względu na nie pracujemy, o czym zapomina wielu ludzi w biznesie, szczególnie na wysokich stanowiskach 😊). Poprzez przypowieści, czyli wspomniany *storytelling*, pozwalają spojrzeć na pracę z dystansu, by budować konstruktywne doświadczenia. Dzięki tym zróżnicowanym oddziaływaniom menedżerów mentee i coachee mogą lepiej rozumieć swoje problemy i znaleźć rozwiązania, a następnie w sprawczy sposób wdrażać je w codziennej, jakże angażującej i energochłonnej pracy.

Każdy z przystanków (rozdziałów) kończę przypowieścią mentoringową bądź coachingową, która metaforycznie nawiązuje do danego przystanku. Przypowieść ułatwia zrozumienie naszych ról, w których występujemy często w swoich środowiskach, szczególnie tak oryginalnych, jak w świecie sprzedaży. Te przypowieści mają za zadanie zdynamizować treść całej książki, ponieważ na każdym z przystanków będziesz przyswajał konkretne treści, potrzebne do bycia lepszym trenerem dla siebie oraz innych w sprzedaży.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY 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
Helion

By zwiększyć prawdopodobieństwo dojścia do celu...

Mentoring i coaching — oto dwie dziedziny, którym przyświeca przede wszystkim idea skuteczności nauczania w każdym aspekcie ludzkiej aktywności: od umiejętności sprzedawania, przez jazdę na rowerze, po język obcy. Menedżerów interesować będą przede wszystkim aspekty zawodowe, czyli nauka efektywnej sprzedaży i skuteczne zarządzanie zespołem handlowym. Treść tej książki została ujęta w formie 12 przystanków w podróży, podczas której poznajemy metody mentoringowe i coachingowe. Stosowane nie tylko w sprzedaży — także w sporcie, sztuce i nauce, ponieważ, choć z pozoru to różne dziedziny, okazują się podobne w obszarze edukacji sukcesu.

Do udziału w tej podróży autor podręcznika zaprosił ośmiu wybitnych ekspertów, którzy wskazali **mentoring i coaching** nie tylko jako metodę, ale przede wszystkim jako współczesny styl nauki sprzedawania idei, pomysłów, jak również usług i produktów — w bardziej ludzki, upodmiotawiający sposób. Znajdziesz tu wiele odwołań do wyzwań, jakim na co dzień musisz sprostać w pracy i w życiu prywatnym. Spójrzysz na nie inaczej — z perspektywy nauki własnej efektywności. Autor pokazuje, jak wykorzystać tę zmienioną perspektywę i nowoczesne metody nauczania do kształcenia profesjonalnych sprzedawców, menedżerów oraz trenerów sprzedaży. W przystępny sposób przybliży także problemy, które mogą wystąpić podczas prowadzenia edukacji menedżerskiej, trenerskiej i szkolenia szeregowych pracowników sprzedaży.

„To dobra książka — otwiera perspektywę na przemiany w modelach relacji, zarządzania i sprzedaży (wczoraj ekstrawertyk, dziś ambiwertyk — to tylko jeden z wielu konkretnych), inspiruje, a jednocześnie zawiera wiele elegancko uporządkowanych praktycznych wskazówek, użytecznych modeli i ćwiczeń. Polecam nie tylko nastawionym na rozwój ludzi, integrowanie efektywności biznesowej i wrażliwości etycznej sprzedawcom, lecz wszystkim liderkom i liderom nowego paradygmatu.

Jacek Santorski

prof. hon. Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej,
gdzie prowadzi Akademię Psychologii Przywództwa



DR GRZEGORZ RADŁOWSKI

Doradca strategiczny w zakresie sprzedaży i operacji, trener, mentor, coach biznesu (certyfikacja ICC individual i Team Coaching ICC). Autor książek biznesowych, badacz jakościowy, uczy na kierunkach związanych ze strategicznym zarządzaniem sprzedażą na Akademii Leona Koźmińskiego oraz Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. W ciągu ostatnich 18 lat pracował dla ponad 140 Klientów instytucjonalnych i firmowych w Polsce i zagranicą, zrealizował ponad 1400 dni szkoleniowych i doradczych. Jako ekspert ICAN Institute (wydawca „Harvard Business Review Polska”) prowadzi sesje szkoleniowe dla kadry zarządzającej najlepszych firm w Polsce. Jest właścicielem i zarządzającym Radwells Institute, gdzie wraz z gronem Ekspertów pomagają firmom rozwijać sprzedaż i obsługę klienta.

PATRONI MEDIALNI:



personel zarządzanie



SZEF SPRZEDAŻY

THINKTANK

książki*klasy*business



onepress

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

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

ebook dostępny wyłącznie na:
ebookpoint.PL



ISBN 978-83-283-5376-3



cena 59,00 zł