

1. CZY JESTEŚ LIDEREM, NA KTÓRY ZASŁUGUJE TWÓJ ZESPÓŁ

„Jeśli Twoje działania inspirują innych do marzeń, uczenia się więcej, robienia więcej i stania się kimś więcej, jesteś liderem” - John Quincy Adams

Jeśli chcesz wiedzieć, jak lepiej kierować swoim zespołem, dlaczego nie zapytać ludzi?

Prośenie o opinię jest ważnym narzędziem rozwojowym dla wszystkich liderów sprzedaży, ponieważ nie zawsze możesz być świadomy wpływu, jaki wywierasz na swoje działania. Moglibyśmy czuć, że powinniśmy znać wszystkie odpowiedzi, ale możemy się wiele nauczyć, słuchając innych i otrzymując ich reakcje na to, jakim jesteśmy liderem. Szukasz nie tylko tego, czego nie robisz tak dobrze, jak możesz, ale także tego, co robisz dobrze, co działa i co można poprawić. Najłatwiej to zrobić, zadając zespołowi 3 pytania:

- 1) Jak mam zacząć?
- 2) Co mam dalej robić?
- 3) Co mam przestać robić?

Twój zespół ma żywotny interes w tym, abyś wykonywał jak najlepszą pracę na swoim stanowisku, więc dlaczego nie dać im możliwości wniesienia wkładu w Twoje postępy? Tego typu informacje zwrotne można zebrać od zespołu, grupy rówieśniczej i przełożonego. Jest to prosty i skuteczny sposób sprawdzenia, jak sobie radzisz.

„Feedback to śniadanie mistrzów”. - Ken Blanchard

2 W KTÓREJ STREFIE JESTEŚ?

„Statek w porcie jest bezpieczny, ale nie po to są budowane”. - William Shedd

W swojej roli Sales Managera znajdziesz się w jednej z trzech stref: komfortu, rozciągania lub paniki. To, w której strefie się znajdujesz, może mieć duży wpływ na poziom sukcesu, którym się cieszysz.

Strefa komfortu:

W tej strefie czujesz się pewny siebie, kontrolujący, bezpieczny, kompetentny, spokojny i oczywiście wygodny. Jednak spędzaj tu zbyt dużo czasu, a możesz również doświadczyć samozadowolenia i nudy, co doprowadzi do poślizgu standardów i niebezpieczeństwa spadku wydajności. Brzmi znajomo?

Strefa rozciągania:

Kiedy jesteś w swojej strefie rozciągania, możesz odczuwać presję, trochę stresu, adrenaliny, podniecenia, napięcia, niepokoju, nie masz całkowitej kontroli, pojawia się poczucie nieznanego i nie jesteś pewien wyniku swoich działań. Początkowo twoja pewność siebie może spaść, a ilość czasu spędzonego w pracy może wzrosnąć, gdy będziesz uporać się z nową sytuacją, w której się znalazłeś. Jednak poczujesz się bardziej zaangażowany i poczujesz wyzwanie. Jeśli nie zostaniesz umieszczony w swojej strefie rozciągania, nastąpi brak rozwoju lub postępów. Jak wygląda perspektywa spędzenia tu czasu?

Strefa paniki:

Kiedy wchodzisz w strefę paniki, twoje IQ spada, możesz zamarznąć, czujesz się poza kontrolą, nie myślisz trzeźwo, jesteś niespokojny, zestresowany i chcesz uciec w bezpieczną strefę komfortu.

Niektórzy ludzie mogą stać się agresywni, podczas gdy inni całkowicie wycofują się w siebie. Nie jest to dobre ani konstruktywne miejsce. Jeśli chodzi o rozwój osobisty, najlepszą strefą do działania jest strefa rozciągania, ponieważ to właśnie tutaj jesteś najbardziej otwarty na naukę. W strefie paniki nie jesteś w stanie nauczyć się niczego nowego i jeśli pozostaniesz w strefie komfortu, nie będziesz próbował niczego nowego. Tylko w strefie rozciągania będziesz podejmować ryzyko i eksperymentować. Kiedy zaczynasz nową pracę, którą zwykle wykonujesz w swojej strefie rozciągania, a gdy zaznajomisz się ze swoją rolą i obowiązkami, to, co kiedyś było w Twojej strefie rozciągania, staje się częścią Twojej strefy komfortu. Dlatego, aby uniknąć nudy i samozadowolenia, musisz wrócić do strefy rozciągania i spróbować czegoś nowego. Aby jak najlepiej wykorzystać swój talent i umiejętności, musisz iść do przodu. Mamy nadzieję, że wykorzystasz to do poruszania się po swojej rozciągniętej strefie i zdobycia nowych umiejętności, aby rozwinąć swoje zdolności przywódcze.

Pytania do rozważenia:

W jakiej strefie działałeś w ciągu ostatnich 3 miesięcy?

Co postawi Cię w strefie rozciągania?

W której strefie działają Twoi ludzie?

Jak to wpływa na ich wydajność?

3. ZNACZENIE SAMOŚWIADOMOŚCI

„Poznaj siebie, bo gdy poznamy siebie, możemy nauczyć się dbać o siebie” - Sokrates

Dobre zrozumienie tego, co jest ważne dla innych, jest kluczowym czynnikiem wpływającym na twoją zdolność skutecznego prowadzenia ich do celów i zadań. Ludzi motywuje wiele czynników i nie reagują na sytuacje w jednolity sposób; na przykład niektórzy ludzie będą mieć energię przed zbliżającym się terminem, podczas gdy inni będą się czuć onieśmieleni zwiększoną presją. Punktem wyjścia w procesie zrozumienia motywacji innych jest zwiększenie Twojej świadomości własnych motywacji, motywatorów, wartości i przekonań. Pomoże ci to zrozumieć, jak prawdopodobnie zareagujesz na różne sytuacje, z którymi masz do czynienia w swojej karierze menedżerskiej, a tym samym da ci wgląd w to, jak pomóc innym sprostać wymaganiom ich ról sprzedażowych.

Ćwiczenie

Pomyśl o kimś, z kim pracowałeś teraz lub w przeszłości, lub o kimś w oczach opinii publicznej, którego podziwiasz i szanujesz. Na kartce papieru zapisz cechy, które okazali, które wzbudziły podziw i szacunek, jaki do nich masz. Nie trać zbyt wiele czasu na myślenie o tym; Zamiast tego zapisz słowa lub wyrażenia, które instynktownie przychodzą na myśl.

Kiedy uzupełnisz swoją listę, zauważysz, że zapisałeś szereg wartości, które są dla Ciebie ważne. Na przykład, kiedy myślę o ludziach, których podziwiam, słowa i wyrażenia, które przychodzą mi do głowy, to to, że są uczciwi, pasjonują się tym, co robią, „mówią tak, jak jest”, są lojalni, okazują empatię i tolerancji, wierzą w innych i zapewniają pomoc i wsparcie w razie potrzeby. Oto niektóre z wartości, które są dla mnie ważne, a praca z ludźmi, którzy dzielą te wartości, zwykle wydobywa ze mnie to, co najlepsze. Jeśli spojrzysz na swoją listę, ile z tych wartości zazwyczaj wyświetlasz? Cechy te dają innym poczucie tego, kim jesteś i za czym się opowiadasz, i są ważnym czynnikiem w zachęcaniu innych do podążania za tobą. Pytając innych o ich wzorce do naśladowania, także zrozumiesz, co jest dla nich ważne. Jestem pewien, że wszyscy znamy to powiedzenie; „Czyń innym tak, jak chciałbyś, żeby czynili

tobie". Potencjalny problem polega na tym, że traktujesz wszystkich tak, jak chcesz być traktowany, przyciągniesz tylko ludzi, którzy są tacy jak Ty. Niestety zarządzanie zespołem sprzedawców nie jest takie proste, ponieważ wszyscy mają inne przekonania i wartości. To, co uważasz za ważne, może nie być tak samo ważne dla innych, którymi zarządzasz. Dlatego ważne jest, aby uzyskać wgląd w to, jak twoje przekonania i wartości różnią się od ich, abyś mógł odpowiednio dostosować swój styl przywództwa.

4. OBECNOŚĆ I WIARYGODNOŚĆ

„Ludzi przekonuje rozsądek, ale kierują nimi emocje; lider musi ich przekonać i poruszyć.” - Richard M. Nixon

Jedną z cech kojarzonych z wieloma odnoszącymi sukcesy liderami sprzedaży jest obecność. Ludzie zauważają je, kiedy wchodzi do pokoju, mają wokół siebie aurę, która wymaga, abyś ich słuchał. Liderzy z obecnością są wpływowi, przekonujący i wspaniale lojalni wśród ich zwolenników. Więc jak oni to robią? Czym jest obecność? Czy masz tę niematerialną cechę? Martin Luther King to jeden z liderów, który z pewnością miał ten magiczny składnik. Trudno jest dokładnie określić, co daje niektórym ludziom tę aurę, ponieważ patrząc na przekrój Liderów, których można opisać jako posiadających obecność, wszyscy są różni. Nie jest tak, że wszyscy są ekstrawertykami lub najbardziej kreatywną osobą w zespole. Bill Clinton jest uważany za współczesnego Lidera, który ma wielką Obecność i wiele osób, które go spotkały, opisuje uczucie Clintona, które sprawiało, że czuli się najważniejszą osobą w pokoju. Ma zdolność sprawiania, że ludzie czują się wyjątkowo, jakby to, co mają do powiedzenia, było w tym momencie najważniejszą rzeczą na świecie. Kiedy patrzysz pod powierzchnię tego typu Liderów, odnajdujesz wewnętrzny spokój, czują się dobrze we własnej skórze i są pewni siebie. Pasjonują się tym, co robią i urzekają innych swoją pasją i entuzjazmem do tematu. Ta pasja przejawia się w autentyczny sposób, a przede wszystkim mają prawdziwe poczucie celu i wiarę w to, co próbują osiągnąć. Świadczy o tym nie tylko to, co mówią, ale także ich zachowanie, ich działania i język ciała. Naprawdę angażują się w kontakt z publicznością.

Czy możesz nauczyć się rozwijać swoją obecność?

Tak, wierzymy, że możesz.

Punktem wyjścia jest zastanowienie się, jaki jest twój cel, w co wierzysz i dlaczego jest to dla ciebie ważne? Na przykład, kierując zespołem sprzedażowym, głęboko wierzyłem, że każdy członek zespołu jest zdolny do wykonywania swojej pracy, ma umiejętność znajdowania rozwiązań dla wyzwań, z jakimi się boryka, i że chce mieć kontrolę nad swoim losem. Dlatego właśnie jako ścieżkę kariery wybrali sprzedaż. Postrzegałem swoją rolę jako pomaganie im w osiągnięciu ich celów i przypominanie im o narzędziach i technikach, o których mogli zapomnieć podczas początkowego szkolenia. Wierzyłem, że jeśli sprzedawca odpręży się i podzieli się swoim prawdziwym ja z klientami, osiągnie sprzedaż, tak jak my sprzedajemy świetny produkt. Miałem jasną wizję tego, czego chcę mój zespół sprzedaży i musiałem stworzyć środowisko, które pozwoli im się rozwijać. Nie chodzi jednak tylko o ciebie, musisz dowiedzieć się, co jest ważne dla ludzi, na których masz wpływ. Jak się czują, co jest dla nich ważne, jakie są ich wartości? Jak pokazuje opinia na temat Billa Clintona, nie chodzi tylko o ciebie, ale musisz aktywnie słuchać innym i ich poglądom. Ludzie dojdą do Twojej pasji, ale najpierw musisz dokładnie zdecydować, czym się pasjonujesz i jak to na nich wpłynie!

Pytania do rozważenia:

Co jest dla Ciebie ważne w Twoim życiu i pracy?

Co jest ważne dla twoich ludzi?

Jak możesz podzielić się swoją pasją?

Jak możesz zachęcić ich do podzielenia się swoimi?

5 OKNO JOHARI

„Jeśli chodzi o nas samych, często mamy martwy punkt. Oznacza to, że nie widzimy siebie tak, jak widzą nas inni. Nie potrafimy rozpoznać naszych najbardziej oczywistych cech: naszych mocnych i słabych stron, manier”. - Mark Link

Badania z różnych źródeł, takich jak Gallup, The Carnegie Foundation i Harvard Business School, konsekwentnie pokazują, że organizacje z zaangażowaną siłą roboczą konsekwentnie przewyższają te organizacje, których pracownicy nie odczuwają emocjonalnego związku w miejscu pracy. Styl i jakość przywództwa zostały zidentyfikowane jako główny czynnik wpływający na poziom zaangażowania pracowników. W rezultacie w ostatnich latach coraz większy nacisk kładzie się na rozwijanie umiejętności przywódczych. Kiedy myślisz o Liderach, z którymi pracowałeś w swojej karierze, których podziwiałeś? Jakie cechy wykazywały, które cię zainspirowały? Chociaż wiedza, doświadczenie i umiejętności są uznawane za ważne cechy, zdecydowanie przeważają one nad tym, że przywiązuje się wagę do cech osobistych najbardziej podziwianych przywódców. Ogólne wrażenie jest takie, że ci Liderzy są w stanie odnosić się do innych i sprawiać, że czują się docenieni. W jaki sposób ci Liderzy są w stanie tak szybko budować emocjonalną więź z ludźmi? Być może odpowiedź tkwi w pracy Josepha Lufta i Harringtona Inghama:

Badania wykazały, że ludzie mają 4 różne „okna”:

Publiczne Ja: To, co wiesz o sobie, a inne osoby również o Tobie widzą / wiedzą.

Ślepy ja: to, co inni widzą, ale ty nie wiesz o sobie, na przykład ludzie mogą zobaczyć u ciebie określony typ zachowania, którego nie jesteś świadomy.

Nieświadome Ja: czego nie wiesz o sobie i innych, nie wiesz. Często może to być twój ukryty potencjał, to, jak będziesz reagować na sytuacje, w których jeszcze nie zostałeś umieszczony.

Ukryte Ja: to, co wiesz o sobie, a czego inni nie wiedzą.

Liderzy odnoszący największe sukcesy mają większe okno na „publiczne ja” niż przeciętny człowiek. Aktywnie poszukują informacji zwrotnej na temat swoich wyników oraz tego, jak mogą poprawić i rozwinąć swoje umiejętności. Prosząc o informację zwrotną, jesteś w stanie zmniejszyć rozmiar okna „ślepego ja”.

Wchodząc w swoją strefę rozciągania i sprawdzając się w nowych sytuacjach, będziesz w stanie zmniejszyć rozmiar swojego okna „Nieznane ja”, ponieważ będziesz w stanie rozwinąć swój potencjał. Największy wpływ, jaki może mieć lider, to ujawnienie większej ilości swojego „ukrytego ja”. To, co ludzie mają tendencję do ukrywania się przed innymi, to ich nadzieje, lęki, wątpliwości, niepewność, marzenia, przekonania, wartości i pasja do tego, co robią. Dzieląc się tymi rzeczami, ludzie mogą zobaczyć „prawdziwą osobę” za fasadą Leadera i stworzyć okazję do stworzenia emocjonalnych więzi. Kiedy ujawniasz więcej autentycznego siebie, ludzie są zachęceni do dzielenia się sobą więcej, wzmacniając w ten sposób związek. Nie oznacza to odsłaniania swojej duszy, ale oznacza rozmowę o tym, co jest dla Ciebie ważne, jakie są Twoje ambicje wobec zespołu, jakie wartości cenisz (np. Uczciwość, prawość). Pomyśl jeszcze raz o Liderach, których podziwiałeś, czy to ludzie, których znałeś osobiście, czy Liderów w oczach opinii publicznej. Czy potrafisz określić ich wartości, przekonania, co jest dla nich ważne? Czy okazali swoją pasję do tego, co robią?

Pytania do rozważenia:

Gdybyś zapytał swoich ludzi, czy byliby w stanie wymienić twoje wartości i przekonania dotyczące sytuacji?

Jak okazujesz swoją pasję?

Czy wiesz, jakie są Twoje wartości i jak wpływają na Twoje zachowanie w miejscu pracy?

6. WPŁYW WARTOŚCI NA PRZYWÓDZTWO

„Nie jest trudno podejmować decyzje, gdy wiesz, jakie są Twoje wartości”. - Roy Disney

Pisaliśmy o tym, jak ważne jest zrozumienie, kim jesteś i za czym się opowiadasz, oraz o tym, jak dzielenie się tymi wartościami jako Lider może wpłynąć na ludzi, aby za Tobą podążali. Ludzi przyciągają osoby, które podzielają te same wartości i potrafią wykazać się zrozumieniem problemów i wyzwań, przed którymi stają. Silne połączenie powstaje, gdy jednostka może dostosować własne wartości do wartości tych, którzy mieliby nią kierować. Podczas kongresu Demokratów w USA w 2012 roku Michelle Obama zapoczątkowała konwencję przemówieniem, które skupiało się prawie wyłącznie na wartościach jej i jej męża oraz na tym, jak te wartości i przekonania dyktują filozofię Baracka jako przywódcy. Jednym z głównych przekazów jej przemówienia było podkreślenie czynników, które skłoniły go do zostania liderem i dlaczego prowadził kampanię jeszcze przez cztery lata;

„Dla Baracka sukces nie polega na tym, ile zarabiasz, ale na różnicach, jakie robisz w życiu ludzi”.

Podczas swojego przemówienia Michelle wskazała, jak ważne jest zrozumienie swoich wartości i jak to wpłynęło na rolę Baracka;

„Jako prezydent będziesz otrzymywać wszelkiego rodzaju porady od różnych ludzi. Ale na koniec dnia, kiedy przychodzi czas na podjęcie tej decyzji, jako prezydent, jedyne, czym musisz kierować, to twoje wartości, twoja wizja i życiowe doświadczenia, które sprawiają, że jesteś kim jesteś.”

Badania pokazują, że ludzie są znacznie bardziej skłonni do głosowania na kogoś, do kogo wartości mogą się odnosić i być może jest to coś, czego my w świecie zarządzania sprzedażą możemy się nauczyć. Przekazywanie wartości osobistych i firmowych jest kluczową umiejętnością dla liderów, jeśli chcą zaangażować sprzedawców. Na przykład omawianie wartości firmy podczas rozmów kwalifikacyjnych pomaga zarówno pracodawcy, jak i pracownikowi określić, czy pasują do siebie. Liczne badania pokazują, że gdy wartości są wspólne dla wszystkich pracowników, wyniki są lepsze, ponieważ poszczególne osoby w firmie inwestują emocjonalnie w wyniki.

„Znajdź ludzi, którzy dzielają Twoje wartości, a razem podbijecie świat”. - John Ratzenburger

Aby to osiągnąć, musisz przede wszystkim dobrze zrozumieć wartości, które są dla Ciebie ważne.

„Wartości to nie autobusy... Nie powinni cię nigdzie zaprowadzić. Mają zdefiniować, kim jesteś”. - Jennifer Crusie

Pytania do rozważenia:

Jakie wartości są dla Ciebie ważne?

Jak je komunikujesz lub demonstrujesz innym?

Jakie są wartości ludzi, z którymi pracujesz?

7. POWIEDZIEĆ NIE!

„Sztuka przywództwa polega na mówieniu nie, a nie mówieniu tak. Bardzo łatwo jest powiedzieć tak.” - Tony Blair

Jednym z głównych powodów, dla których jako menedżerowie sprzedaży odczuwamy presję czasu, jest to, że często trudno jest nam odmówić, gdy jesteśmy proszeni o pomoc w zadaniach, dostarczanie informacji, uczestniczenie w spotkaniach i generalnie angażowanie się w obszary, które w rzeczywistości nie należą do naszych uprawnień lub odpowiedzialności. Nauczenie się, jak i kiedy powiedzieć nie, jest pierwszym krokiem do odzyskania kontroli nad naszym życiem i daje nam przestrzeń, aby naprawdę zmienić nasze role. Bycie „zajętym głupcem” ogranicza nas do gaszenia pożarów i nie pozwala nam być aktywnym Liderem, jakim zawsze chcieliśmy być. Chcemy być postrzegani jako Lider, który ma wszystko pod kontrolą, który ma czas dla swoich ludzi, jest spokojny, profesjonalny i skuteczny. Jak więc możemy odmówić bez kłótni z ludźmi i postrzegania ich jako niechętnych do współpracy? Na przykład pierwszym krokiem, gdy zostaniesz poproszony o złożenie raportu, jest pytanie, kiedy jest to wymagane, zamiast obiecać, że dostarczy go do końca dnia. Może się zdarzyć, że raport nie będzie potrzebny przez kolejny tydzień, co pozwoli Ci stworzyć czas na jego przygotowanie, jeśli to Ty będziesz musiał go dostarczyć. Może się zdarzyć, że możesz zlecić przygotowanie raportu komuś w swoim zespole lub wyjaśnić, jak bardzo jesteś zajęty i że możesz nie być w stanie dotrzymać terminu. Daje im to możliwość zapoznania się z alternatywnymi opcjami uzupełnienia raportu. Otrzymasz prośby, w przypadku których nie masz wyboru w danej sprawie, ale prośba o ich termin pozwoli Ci dostosować harmonogram, aby go dopasować. Prawa do wyjaśnienia, że nie możesz pomóc ze względu na obecne obciążenie pracą. Asertywne i uczciwe podejście do takich próśb zapewni Ci szacunek tych, z którymi masz do czynienia. Jeśli nie powiesz „nie” lub przynajmniej nie rzucisz im wyzwania, ryzykujesz, że zostaniesz uznany za pewnik, oprócz tego, że zostaniesz zalany pracą, której prawdopodobnie nie musisz wykonywać samodzielnie!

Pytania do rozważenia:

Kiedy ostatnio odepchnąłeś prośbę?

Jak możesz wykorzystać swoje umiejętności negocjacyjne w takich sytuacjach?

Jakie są korzyści z częstego zaprzestania mówienia?

8. KONTYNUACJA ROZWOJU ZAWODOWEGO

„Doskonałe firmy nie wierzą w doskonałość - tylko w ciągłe doskonalenie i ciągłe zmiany”. - Tom Peters

Ustawiczne doskonalenie zawodowe (CPD) można prawdopodobnie najlepiej zdefiniować jako systematyczne utrzymywanie i poszerzanie wiedzy, umiejętności i cech osobistych potrzebnych w życiu zawodowym. Oprócz wyznaczania celów zawodowych i rejestrowania postępów w ich realizacji, dużą część doskonalenia zawodowego stanowi refleksja. Obejmuje to analizę twoich wyników i rozpoznawanie wniosków i dalszych działań wynikających zarówno z dobrych, jak i złych doświadczeń. Ciągły rozwój zawodowy ma wiele zalet. Może ci pomóc:

- Przedstaw swoje osiągnięcia w jak najlepszym świetle i pnij się po szczeblach kariery
- Zachowaj konkurencyjność, jeśli chodzi o poszukiwanie nowej pozycji
- Radzić sobie w szybko zmieniającym się środowisku pracy
- Zwiększ swoją pewność siebie i wiarygodność
- Zaskocz przyszłych pracodawców konkretnym zaangażowaniem w uczenie się przez całe życie

- Wreszcie, CPD stanowi nowe i ekscytujące wyzwanie intelektualne, gdy dowiadujesz się więcej o swojej karierze, swoich możliwościach i sobie.

Na pytanie o cechy inspirujących Liderów, jedną z najczęściej wymienianych na warsztatach, które prowadzimy, jest „Dawanie przykładu”. Jeśli chcesz, aby Twoi ludzie rozwijali swoje umiejętności, aby mogli osiągać lepsze wyniki, ważne jest, abyś pokazał im drogę, podejmując samodzielne doskonalenie zawodowe. Jednak podczas pracy z liderami wydaje się, że rezerwowanie czasu na własne doskonalenie zawodowe jest daleko na liście ich priorytetów i często jest pierwszą rzeczą wyrzucaną pod presją czasu. Zapewnienie czasu na refleksję oraz poszerzenie wiedzy i umiejętności jest kluczowym elementem stania się Liderem, na jaki zasługuje Twój zespół. Jeśli nie rozwijasz się i nie rozwijasz, jak możesz oczekiwać dalszego rozciągania zespołu i pomagania jednostkom w osiągnięciu ich własnych celów i aspiracji?

Pytania do rozważenia:

Oprócz czytania tekstów, co jeszcze zrobiłeś w ciągu ostatnich 3 miesięcy, aby rozwinąć swoje umiejętności i bazę wiedzy?

Jakie umiejętności obecnie posiadasz i które chciałbyś rozwijać?

Co zamierzasz z tym zrobić?

9.KTO CIĘ MOTYWUJE?

„Ludzie często mówią, że motywacja nie trwa długo. Cóż, kąpiel też nie - dlatego zalecamy ją codziennie ”. - Zig Ziglar

Jedną z wad wspinania się po drabinie przywództwa jest to, że im wyżej się zajdziesz, tym może się stać bardziej samotnym. Odpowiadasz za motywowanie ludzi w swoim zespole i utrzymanie morale, ale kto robi to za Ciebie? Prosta odpowiedź jest taka, że musisz to zrobić sam! Oto kilka wskazówek dotyczących kroków, które możesz podjąć, aby utrzymać poziom motywacji:

* Poświęć czas na refleksję nad swoimi sukcesami. Coaching Liderów jest zaskakujące, jak wielu z nich ma trudności z przypomnieniem sobie ostatniego razu, gdy dali sobie klepięcie w plecy za dobrze wykonaną pracę. Jeśli nie zamierzasz rozpoznać, że zrobiłeś coś dobrze, dlaczego miałby to robić ktoś inny?

* Pod koniec każdego tygodnia zapisz 3 rzeczy, które poszły dobrze w tym tygodniu, coś, z czego jesteś dumny, coś, co osiągnąłeś. Badania wykazały, że skupiając się na pozytywach, poczujesz się pełen energii i entuzjazm. Zbyt często kończymy tydzień, zastanawiając się, co się nie wydarzyło i co powinno zrobić w następnym tygodniu. Spróbuj zbudować na czas, aby zastanowić się nad zwycięstwami!

* Znajdź mentora, z którym możesz się zgłosić i odrzucić pomysły. Mentor zwykle kroczy ścieżką przed tobą i może dać ci korzyści z jego doświadczenia.

* Dołącz do grupy podobnie myślących osób, gdzie możesz dzielić się pomysłami i technikami.

* Przeczytaj książki / artykuły związane z Twoją rolą, które mogą dostarczyć Ci tej iskry inspiracji.

* Unikaj negatywnych ludzi - wszyscy znamy ludzi, którym sprawia przyjemność znajdowanie negatywów w każdej sytuacji. Spędzanie czasu z nimi nie poprawi twojej motywacji do robienia czegokolwiek!

Pytania do rozważenia:

Co obecnie robisz, aby się zmotywować?

Z ilu z powyższych wskazówek obecnie korzystasz?

Co jeszcze mogłeś zrobić?

Co robią inni liderzy sprzedaży, aby utrzymać motywację?

10. ZARZĄDZANIE CZASEM

„Kluczem jest nie spędzanie czasu, ale inwestowanie go”. - Stephen R. Covey

Efektywne zarządzanie czasem jest zawsze ogromnym wyzwaniem, w którym warto spędzać czas, aby uzyskać jak najlepszy zwrot. Wszyscy mamy pilne problemy i pilne terminy w różnych momentach naszego tygodnia pracy, a sposób, w jaki radzimy sobie z tymi czasami, jest ważnym kluczem do sukcesu, który cieszymy. Jeśli przeanalizujesz swój typowy tydzień pracy, w którym z czterech pól spędzasz najwięcej czasu?

Jeśli spędzasz większość czasu w kwadrancie Pilne i Ważne, prawdopodobnie będziesz reagować na swoje podejście, a walka z ogniem jest wysoko na liście priorytetów. Postrzegasz cię jako menedżera, który jest zawsze pod presją, nie kontroluje i nie osiąga rezultatów siedząc w spodniach. Kiedy zauważysz, że zajmujesz się sprawami, które nie są dla Ciebie ważne, ale są pilne, zwykle oznacza to, że jesteś na zawołanie kogoś innego. Ważne jest, aby zadać pytanie, dlaczego angażujesz się w te zadania i czy powinieneś je wykonywać. Zadania w tym obszarze często wymagają nauczenia się odmawiania. Jeśli nie możesz ich wykonać z powodu innych nacisków, zadanie zwykle kończy się na czymś biurku! Wszyscy potrzebujemy trochę przestojów i działań, które należą do kategorii „Mało ważne i niepilne” mogą być użyteczną formą ucieczki na krótki okres. Jednak osoby, które są w stresie, ze względu na spędzanie zbyt dużo czasu w pilnym i ważnym kwadrancie, często mogą stwierdzić, że spędzają tu zbyt dużo czasu, aby uniknąć nieprzyjemnych i trudnych problemów. Menedżerowie, którzy są na szczycie swojej gry, którzy mają kontrolę i którzy wydają się szybować przez cały dzień, robią to, ponieważ spędzają większość czasu w kwadrancie „Ważne, ale niepilne”. Pierwszym zadaniem, które umieszczają w swoim dzienniku, jest planowanie i czas przygotowania. Na przykład mogą zablokować ostatnie 2 godziny w piątek, aby sprawdzić, co poszło dobrze w tym tygodniu i zaplanować następny tydzień. Określają swoje priorytety i poświęcają im wystarczająco dużo czasu. Trening i rozwój osobisty będą stawiały wysoko na swoich priorytetach, ale punktem wyjścia jest ich planowanie i czas przygotowania - to obszar, w którym nie pójdą na kompromis. Będą również budować czas na zajęcia osobiste - na przykład mogą chcieć iść na siłownię o 17.30 w środy. Będzie to pierwsza pozycja, którą umieścili w dzienniku na środy, a następnie będą zajmować się innymi zajęciami / zadaniami związanymi z tym. Każdy menedżer spędzi czas we wszystkich czterech kwadrantach, ponieważ wszyscy będziemy musieli stawić czoła sytuacjom awaryjnym i nieoczekiwanym terminom. Menedżerowie odnoszący sukcesy to zazwyczaj ci, którzy poświęcają czas na nieprzewidziane okoliczności w swoich dziennikach, aby poradzić sobie z takimi problemami, a ponieważ efektywnie planują swój czas, wydaje się, że nie stają w obliczu tylu kryzysów, co inni menedżerowie.

Pytania do rozważenia:

Jak planujesz swój dziennik?

Kiedy planujesz swój czas?

Jak ustalasz priorytety w swoim czasie?

Jak możesz poprawić zarządzanie czasem?

11. E-MAIL - PRZYJACIEL CZY WSPARCIE?

„Komunikacja - połączenie międzyludzkie - jest kluczem do osobistego i zawodowego sukcesu”. - Paul J. Meyer

Poczta e-mail jest szybka, łatwa w użyciu, oszczędza czas, możesz wysłać wiadomość do szerokiego grona osób za jednym zamachem. Czego nie lubić? Właściwie dużo. To uniemożliwia nam komunikację z naszymi ludźmi, jest bezosobowe i może być bandytą czasu. Niezwykle trudno jest ocenić, jak ktoś myśli o temacie, jeśli po prostu wysyła wiadomość e-mail, ponieważ tracimy wpływ tonu głosu i mowy ciała - czy to dlatego informatycy wymyślili emotikony? To, co naprawdę frustruje, to obserwowanie, jak ludzie w otwartym biurze wysyłają do siebie e-maile, gdy siedzą naprzeciwko siebie. Dlaczego po prostu nie spojrzeć w górę i nie porozmawiać ze sobą? Jedną z lekcji, których nauczyłem się od mojego pierwszego dyrektora sprzedaży, było „zarządzanie przez chodzenie”. Podzielił się ze mną, że więcej nauczył się po prostu spacerując i rozmawiając z ludźmi o tym, co się dzieje w biznesie, niż kiedykolwiek siedząc na spotkaniach. Zwykł umieszczać czas w swoim dzienniku, aby chodzić po okolicy i rozmawiać z ludźmi, ponieważ robiąc to, mógł dowiedzieć się, jak ludzie się czują, jakie problemy były niepokojące i po prostu być widocznym. Dało to również ludziom możliwość dowiedzenia się o nim, zadawania mu pytań, na które był wystawiony, i zwiększyło jego współczynnik „przystępności”. Porównaj to z dyrektorem finansowym, którego trenowałem, który codziennie rano wchodził przez otwarte biuro do swojego biura, zamykając za sobą drzwi, nie rozmawiając z nikim, a następnie spędzał następne dwie godziny na obsłudze poczty elektronicznej. Myślał, że jest superwydajny i udaje mu się przekroczyć ogromne obszary swojej listy zadań do zrobienia. Nie zdawał sobie sprawy z tego, że postrzegał siebie jako osobę zimną, zdystansowaną, mistrza zadań, a nie człowieka. Podczas omawiania tych podejść z ludźmi często wzrasta krzyk „ale mam mnóstwo e-maili, z którymi muszę się codziennie kontaktować...” Problem polega na tym, że jeśli komunikujesz się z innymi przez e-mail, to właśnie w ten sposób będą się z tobą komunikować. Jeden starszy menedżer, z którym pracowałem, umieszczał automatyczną odpowiedź na swoje wiadomości, kiedy wyjeżdżał na wakacje, aby powiedzieć; „Jestem teraz na wakacjach od dwóch tygodni. Po powrocie mam bardzo pracowity tydzień pełen spotkań, więc niestety nie będę mógł przez jakiś czas zajmować się twoimi e-mailami. Jeśli jest to pilna sprawa, która naprawdę wymaga mojej uwagi, proszę o kontakt telefoniczny po powrocie”. Co dziwne, kiedy wrócił z wakacji, wydawało się, że nigdy nie miał tylu spraw do załatwienia.... Czy ty słuchasz?

Pytania do rozważenia:

Czy naprawdę musisz wysłać tego następnego e-maila?

Jakie masz inne opcje komunikacji?

Jak często ćwiczysz zarządzanie, spacerując?

Jak myślisz, jak Twoi ludzie postrzegają Twój styl komunikacji?

12. CZY SŁUCHASZ?

„Kiedy ludzie mówią, słuchaj całkowicie. Większość ludzi nigdy nie słucha.” - Ernest Hemingway

Kiedy ludzie spoza działu sprzedaży mówią o umiejętnościach wymaganych do sprzedaży, posiadanie „talentu gadulstwa” zwykle pojawia się na szczycie listy. W rzeczywistości największą umiejętnością, jaką może posiadać sprzedawca, jest umiejętność słuchania, naprawdę słuchania tego, co mówią ich klienci. W ten sposób wiele dowiadują się o swoich klientach, o tym, co ich motywuje, co jest dla nich ważne i czego potrzebują. Jako menedżerowie sprzedaży musimy wykorzystać tę umiejętność, aby

wyciągnąć z naszych ludzi to, co najlepsze, ponieważ słuchając ich, dajemy im do zrozumienia, że są cenieni, ich opinie są ważne, a oni z kolei nas wysłuchają. Kiedy jednak słuchasz kogoś, czy myślisz lub wykonujesz którąkolwiek z poniższych czynności?

- 1) Myśląc, wiem dokładnie, jak się czujesz, to samo przydarzyło się mnie i tak dalej.
- 2) Kończenie cudzych zdań
- 3) Rozmowa z kimś
- 4) Przerwywanie, aby wyrazić swoją opinię lub zadać pytanie
- 5) Zastanawiając się, co powiesz, czekając, aż przestaną mówić lub zaczerpną oddechu.

Czy zdarzyło Ci się któreś z powyższych sytuacji, gdy z kimś rozmawiasz? Jak się z tym czujesz?

„Większość ludzi nie słucha z zamiarem zrozumienia; słuchają z zamiarem odpowiedzi.” - Stephen Covey

Istnieją cztery różne poziomy, na których możemy słuchać i jeśli naprawdę chcemy nawiązać kontakt z ludźmi, musimy zacząć słuchać na innych poziomach niż te, z których zwykle korzystamy. Jakim jesteś słuchaczem?

- Na poziomie słuchania kosmetycznego jesteśmy uprzejmi i zasadniczo prowadzimy pogawędkę.
- Na poziomie słuchania konwersacji interesuje nas to, „co z tego wyniknie” i zazwyczaj dotyczy potrzeby informacji i budowania początkowych połączeń. Na tym etapie mamy tendencję do selektywnego słuchania - słuchania tylko tego, co chcemy usłyszeć.
- Na poziomie aktywnego słuchania słyszymy język, którego używa druga osoba, aby opisać, jak się czuje w danej sytuacji, i wychytujemy frazy opisujące emocje drugiej osoby; szczęście, złość, podniecenie, frustracja i tak dalej.
- Kiedy dochodzimy do naprawdę głębokiego poziomu słuchania, chociaż odbieramy język ciała, ton głosu i to, co nie zostało powiedziane. Aby jednak dojść do tego poziomu, musimy wyciszyć nasze umysły i naprawdę skupić się na drugiej osobie i na tym, co się z nią dzieje, kiedy rozmawia. Możliwość przekazania im poczucia tego, jak się czują w danej sytuacji, pozwala nam na tworzenie prawdziwych emocjonalnych więzi i zachęca do zaufania oraz dalszego dzielenia się tym, co jest ważne.

Używanie siły ciszy podczas słuchania jest umiejętnością i zapewnia efektywne słuchanie, sprawiając, że druga osoba czuje się doceniana tak, jak jest naprawdę wysłuchana. Sami, dlaczego nie spróbować użyć głębokiego słuchania ze swoim partnerem, dziećmi lub współpracownikami? Nie tylko zaskoczysz siebie, ale także zobaczą Cię w innym świetle!

„To jest problem w kontaktach z kimś, kto jest w rzeczywistości dobrym słuchaczem. Nie wskakują w twoje zdania, oszczędzając ci faktycznego ich dokończenia lub rozmawiania o tobie, pozwalając, aby to, co udało ci się wydostać, zostało zgubione lub zmienione podczas transportu. Zamiast tego czekają, więc musisz kontynuować.” - Sarah Dessen

Pytania do rozważenia:

Dlaczego mówię? (CZEKAĆ.)

Jak naprawdę czuje się ta osoba, której słucham?

Jakie założenia robię, słuchając?

13. JĘZYK CIAŁA

„To, co robisz, mówi tak głośno, że nie słyszę, co mówisz”. - Ralph Waldo Emerson

Jako liderzy przez cały czas przekazujemy wiadomości, a ludzie w naszym zespole będą odbierać różne sygnały, aby ocenić naszą wiarygodność i autentyczność. Badania Alberta Mehrabiana nad komunikatami werbalnymi i niewerbalnymi sugerują, że ludzie oceniają uczucia osoby, z którą rozmawiają, na podstawie reguły 7–38–55. (7% oceny pochodzi z użytych słów, 38% z tonu głosu, a 55% z mowy ciała). Tak więc, chociaż słowa, których używamy, są ważne, używamy tonu głosu i mowy ciała, aby sprawdzić, czy to, co słyszymy, jest autentyczne i czy jest to serce. Jeśli chcesz skutecznie wpływać na otaczających Cię ludzi, ważna jest obecność i wiarygodność, a wpływ naszej mowy ciała odgrywa dużą rolę w demonstrowaniu tego. Jak wspomniano wcześniej, Bill Clinton jest powszechnie uważany za lidera z niesamowitą prezencją, a wywiady z osobami, które go spotkały, pokazują, że jest kimś, kto „sprawia, że czujesz się tak, jakbyś był najważniejszą osobą w pokoju”. Jak on to osiąga? Jego mowa ciała jest bardzo pozytywna, uśmiecha się, utrzymuje kontakt wzrokowy, aktywnie słucha osoby, z którą rozmawia (np. kiwa głową, często głowę ma przechyloną na jedną stronę, gdy słucha, pochyla się do przodu), ma stanowczy uścisk dłoni i staje blisko osoby, z którą jest (bez naruszania jej przestrzeni osobistej), co zniechęca innych do przerywania mu. To wszystko brzmi bardzo prosto i jak zdrowy rozsądek. Więc dlaczego nie robimy tego również? Bardzo często będziemy siedzieć przy naszych biurkach rozmawiając z kimś, a jednym okiem będziemy patrzeć na swoje laptopy w przypadku nadejścia maila, przestaniemy odbierać telefon lub odpowiadać na sms. Nasze oczy będą wędrować, gdy ludzie będą przechodzić obok, będziemy przeszkadzać ludziom, gdy mówią, robimy notatki, gdy ludzie mówią nam różne rzeczy, więc siedzą tam, patrząc na czubek głowy. Przesłanie, które nieumyślnie wyślemy ze sposobu, w jaki się zachowujemy, jest takie, że ta rozmowa jest dla mnie dość ważna, ale jeśli pojawi się lepsza oferta, będę się tym zajmować. Oczywiście nie zamierzamy wysłać takiej wiadomości, ale zastanów się, jak się czujesz, gdy ktoś zachowuje się w ten sposób, gdy z nim rozmawiasz. Czujesz się doceniony i lubisz najważniejszą osobę w pokoju?

„Rozmycie mrugnięć, stuknięć, drgań, obrotów i przesunięć... język ciała człowieka, który pilnie chce być gdzie indziej.” - Edward R. Murrow

Pytania do rozważenia:

Jakie wiadomości wysyłasz swoim językiem ciała?

W jaki sposób pokazujesz swoją wiarygodność i autentyczność?

Co mówi o nich mowa ciała twoich ludzi?

14. RETICULAR ACTIVATING SYSTEM

„Zmień sposób patrzenia na rzeczy i rzeczy, na które patrzysz, zmieniają się”. - Wayne W. Dyer

W każdej minucie dnia jesteśmy bombardowani tysiącami informacji, z których większość nie ma dla nas znaczenia w danym momencie. System aktywacji siatkowatej (RAS) jest częścią mózgu, która działa jak filtr i usuwa wszystkie informacje, o których myślisz, że nie są nam potrzebne. Na przykład kilka lat temu kupiłem czerwone Audi. Zdecydowałem się kupić czerwony, ponieważ nie widziałem wielu z nich na drodze i pomyślałem, że będzie to zmiana w stosunku do czarnych, które widziałem podczas moich podróży. Nadszedł dzień, aby odebrać go z garażu znajdującego się około trzech mil od miejsca, w którym mieszkałem. W drodze do domu naliczyłem 18 czerwonych Audi! Mój RAS zablokował wcześniej czerwonych Audi, ponieważ nie byli dla mnie ważni. Kiedy sam miałem jeden, pomyślałem, że mój RAS włączył się i zaczął odbierać wszystkie, które przejeżdżałem. Działa w ten sam sposób z

ludźmi, których masz wokół siebie. Jeśli masz w zespole kogoś, kogo trudno ci zarządzać, Twój RAS będzie szukał dowodów na poparcie tego przekonania. Kiedy masz do czynienia z tą osobą, zauważysz wszystkie zachowania i działania, które pokazują, że naprawdę trudno jest nią zarządzać i zignorować wszystko, co robią dobrze. Z drugiej strony, kiedy rozmawiasz z twoim najlepszym graczem, twój RAS będzie szukał dowodów potwierdzających, jak dobre są i zignoruje wszystko, co sugeruje inaczej. Nasz RAS działa tak, abyśmy mogli zobaczyć to, co chcemy zobaczyć, dlatego musimy podjąć świadomy wysiłek, aby szukać dobra w ludziach, z którymi trudno nam zarządzać. Może to również działać na naszą korzyść, gdy będziemy wiedzieć, jak działa RAS. Pytania, które zadajemy, mogą przekierować czyjąś RAS, aby pomóc zmienić jej postrzeganie sytuacji. Na przykład, jeśli ktoś rozmawia z Tobą o problemie, z jakim ma do czynienia z klientem, pytając go „jak możesz pokonać jego zastrzeżenia do Twojej rekomendacji?” automatycznie zaprogramuje swój umysł, aby szukał odpowiedzi na pytanie. Zamiast skupiać się na problemie, zastanawiają się teraz nad potencjalnymi rozwiązaniami tej sytuacji.

Pytania do rozważenia:

Jak możesz upewnić się, że szukasz w ludziach tego, co najlepsze?

Jak obecnie zachęcasz ludzi do szukania rozwiązań zamiast problemów?

Jakie inne metody możesz zastosować?

15. PYTAJ O UMIEJĘTNOŚCI

„Poprzez moje pytania nauczysz się uczyć siebie”. The Paper Chase

W sprzedaży stosowanie pytań otwartych i zamkniętych jest ważnym elementem udanej rozmowy sprzedażowej, a pytania otwarte pozwalają sprzedawcy i klientowi ustalić, w jaki sposób najlepiej zaspokoić potrzeby klienta. Stosowanie pytań otwartych jest również doskonałym narzędziem dla menedżerów sprzedaży, które zachęca pracowników do myślenia w kategoriach rozwiązań, a nie skupiania się na problemach. Jako menedżerowie często uważamy, że naszym obowiązkiem jest dostarczanie rozwiązań i próba naprawiania rzeczy. Jednak rolą menedżera powinno być zachęcanie ludzi do samodzielnego myślenia. Jeśli zaczną wymyślać potencjalne rozwiązania, ułatwi to nam życie jako menedżera sprzedaży i pozwoli nam skupić się na obszarach, w których naprawdę możemy coś zmienić. Najlepsze dwa pytania, jakie możemy zadać, to „jak” i „co”, ponieważ są to dwa pytania, które najlepiej zachęcą ludzi do spojrzenia w przyszłość i potencjalnego rozwiązania. Kiedy przychodzą do ciebie z „Mam problem...” Możesz to zmienić, pytając „Jak możesz to przezwyciężyć?” lub „Jakie masz opcje?” Albo pytanie, albo wariacja, automatycznie sprawi, że zaczną szukać odpowiedzi na zadane przez Ciebie pytanie. Należy unikać zadawania pytania „dlaczego”, kiedy tylko jest to możliwe, ponieważ jest to trudne pytanie, które może postawić ludzi w defensywie i doprowadzić do tego, że będą próbowali usprawiedliwić swoje zachowanie / działanie. Pomyśl o tym, jak się czujesz, gdy ktoś Cię pyta „dlaczego to zrobisz?” Jakie są pierwsze myśli, które pojawiają się w twojej głowie? Nie ma wielu pytań, na które nie możesz odpowiedzieć co lub jak dlaczego. Kto, gdzie i kiedy zadaje się pytania, gdy szukasz wyjaśnień lub informacji o sytuacji i niekoniecznie doprowadzą one do tego, że dana osoba zacznie myśleć samodzielnie.

Pytania do rozważenia:

Jak często zadajesz pytania „co” i „jak”?

Co by się stało, gdybyś zamiast udzielać odpowiedzi, zadawał więcej pytań?

Jak możesz wykorzystać pytania otwarte, zwłaszcza co i jak, podczas następnego spotkania aktualizacyjnego / zespołu?

16. SIŁA CISZY

„Im cichszy się stajesz, tym więcej możesz usłyszeć”. - Baba Ram Das

Znamy już wartość ciszy podczas rozmowy sprzedażowej. Kiedy prosimy o zamówienie na koniec naszej prezentacji, jesteśmy szkoleni, aby zachować ciszę, dopóki druga osoba nie przemówi, abyśmy mogli dać jej czas na przemyślenie złożonej przez nas oferty. Sprzedawca popełnia grzech główny, przerywając milczenie. Jak często używamy tej umiejętności, rozmawiając z naszymi ludźmi? Chcemy, aby nasi ludzie rośli i rozwijali się, ale nie może się to zdarzyć, jeśli cały czas jesteśmy zajęci mówieniem im, co mają robić. Wydaje się, że w DNA niektórych menedżerów sprzedaży jest ciągle dostarczanie rozwiązań i próba naprawiania rzeczy. Jedną z kluczowych rzeczy dla menedżera jest uświadomienie sobie, że nie oczekuje się od niego wszystkich odpowiedzi. Najczęściej jest tak, że umysł będący właścicielem problemu ma również najlepsze rozwiązanie. Kiedy rozmawiamy z osobą o wyzwaniu, przed którym staję, wszystko, co często jest wymagane, to zadać otwarte pytanie, a następnie usiąść i pozwolić drugiej osobie pomyśleć o odpowiedzi. Umiejętność używania ciszy jest ściśle związana z umiejętnością słuchania, musimy być cierpliwi i pozwolić ludziom na omówienie problemu, zanim włączymy się do rozmowy. Jeśli zbyt szybko im przerywamy, przerywamy przepływ ich myśli i możemy odciągnąć rozmowę na styczny. Zamiast tego powinniśmy milczeć i dać drugiej osobie przestrzeń do zebrania myśli i przemyślenia wyzwania, przed którym stoi. Będą mieli potencjalne rozwiązania i musimy użyć ciszy, aby zachęcić ich do rozwijania własnych procesów rozwiązywania problemów. Technika ta może być również stosowana na spotkaniach zespołu, aby zapewnić, że wszyscy mówią i są słuchani. Na przykład możesz omówić wyzwanie, przed którym stoi zespół, a następnie dać wszystkim 2 minuty na przedstawienie swoich opinii i potencjalnych rozwiązań problemu. Kiedy mówi jedna osoba, nikt nie może przerywać. Jest to szczególnie cenne dla cichszych członków zespołu, którzy często mogą zostać okrzyknięci przez bardziej żywiołowych członków zespołu. Możesz też spróbować tego w domu ze swoim partnerem lub dziećmi, zapytaj „jaka była najlepsza część Twojego dnia?” i usiądź wygodnie i zobacz, co mają do powiedzenia - możesz być zaskoczony, Twój partner na pewno będzie!

Pytania do rozważenia:

Jak często czekasz, aż inni wymyślą własne rozwiązanie?

Jak się czujesz, gdy ludzie nie dają Ci czasu na myślenie?

Jak inaczej można wykorzystać ciszę, aby uzyskać najlepszy efekt?

17. INTELIGENCJA NARRACYJNA

„Ludzi przekonuje rozsądek, ale kierują nimi emocje; [lider] musi ich zarówno przekonać, jak i poruszyć.” - Richard M. Nixon

Billy Connolly jest jednym z najpopularniejszych brytyjskich komików od czasu, gdy zwrócił się ku komedii w latach 70. Jego sukces był w dużej mierze zasługą jego wciągającego stylu opowiadania historii o swoim życiu dorastającym w Glasgow. Ludzie byli w stanie odnieść się do tych historii i podzielić się humorem, który odnalazł w stosunkowo normalnych sytuacjach. Billy jest świetnym przykładem kogoś, kto wykorzystuje moc opowiadania historii, aby stworzyć emocjonalną więź z ludźmi, którzy za nim podążają, co pozwoliło mu odnieść wielki sukces w swojej dziedzinie. W latach 80. Bob Geldof zastosował podobną technikę z Live Aid, aby zmienić oblicze zbierania pieniędzy na cele charytatywne. Koncert Live Aid został zaaranżowany z udziałem wielu czołowych piosenkarzy i zespołów tego dnia, aby zebrać jak najwięcej pieniędzy na pomoc głodującym w Afryce. Aby podkreślić potrzebę zebrania pieniędzy, wykorzystano materiał wideo, aby opowiedzieć historię o tym, jak ciężkie

było życie ludzi w dotkniętych regionach. Za każdym razem, gdy pokazywano wideo, linie telefoniczne były gorące, a ludzie dzwonili, aby przekazać darowiznę. Ludzie oglądali filmy, nawiązywała się więź emocjonalna i mogli zobaczyć, jak ich wkład może mieć bezpośredni wpływ na życie osób, które cierpią. Powodem, dla którego te metody okazały się skuteczne, jest to, że myślimy historiami, śnimy w opowieściach, planujemy w opowieściach i wiele naszych emocji jest inwestowanych w te historie. Jako dzieciom w domu i szkole opowiadane są historie, które pomagają nam wyjaśnić, czego musimy się nauczyć. Z historycznego punktu widzenia wiedza była przekazywana z pokolenia na pokolenie w postaci mitów i legend, a ta sztuka „narracyjnej inteligencji” jest przyjmowana przez wielu dzisiejszych odnoszących sukcesy liderów, aby pomóc inspirować zmiany, wyjaśniać, za czym się opowiadają jako ludzie i jakie wartości wyznają. Żyć zgodnie z wizją, jaką mają dla organizacji. Dzielenie się opowieściami o swoich doświadczeniach, nadziejach i obawach pozwala ludziom identyfikować się z opowiadającym historię i przesłaniem, które ma. Jako liderzy i menedżerowie ważne jest, abyśmy budowali relacje z innymi, a skuteczne wykorzystywanie historii do zilustrowania naszych punktów i przekazów jest kluczowym czynnikiem w tym procesie. Badania wykazały, że historie są znacznie skuteczniejsze w przekonywaniu niż analityczne powody, a dalsze badania psychologii społecznej pokazują, że informacje są lepiej zapamiętywane, gdy są przedstawiane w formie opowieści.

Pytania do rozważenia:

Jeśli myślisz o liderach i menedżerach, którzy wywarli na Ciebie najbardziej pozytywny wpływ, w jaki sposób wykorzystali historie, aby lepiej zrozumieć sytuację?

Jakie historie opowiedzieli, które dały ci wgląd w to, co było dla nich ważne?

Jak możesz wykorzystać historie, aby pomóc ludziom lepiej zrozumieć Ciebie i Twój przekaz?

18. JAKICH CECH SZUKASZ W NOWEJ REKRUTACJI?

Masz wakat w swoim zespole, więc musisz zatrudnić kogoś, kto zapełni tę lukę. Poszukujesz osoby, która może spełnić wymagania dotyczące roli, czy szukasz konkretnego typu osoby na podstawie tego, że możesz ją przeszkolić, jak wykonywać tę pracę? Podczas rekrutacji nie jest to po prostu kwestia sprowadzenia kogoś do pracy, muszą oni również dopasować się do reszty zespołu, w przeciwnym razie mogą stworzyć więcej problemów niż rozwiązać. Zappos słynie z procesu rekrutacji. Przejdą przez proces rekrutacji i zatrudnią osobę, którą uznają za najbardziej odpowiednią dla ich kultury firmowej, a następnie w pierwszym tygodniu Zappos zaoferuje im 2000 \$ za rezygnację! To naprawdę ciekawy test charakteru dla nowego rekruta i daje każdemu z nich wyjście w przypadku podjęcia złej decyzji rekrutacyjnej. Istnieje wiele kompetencji, które warto wziąć pod uwagę, doświadczenia, umiejętności, wiedzy, kwalifikacji i zainteresowań. Jednak są też cechy osobiste, które warto rozważyć, takie jak wartości, ambicje, zdolność do budowania relacji i tak dalej. Będziesz chciał ocenić, jak zareagują na różne style przywództwa, jak będą wchodzić w interakcje z klientami i jak skuteczne będą w relacjach z innymi członkami zespołu i innymi działami. Nie tylko ważne jest, abyś wziął pod uwagę cechy, których oczekujesz od potencjalnych pracowników, ale także uczciwość co do swoich oczekiwań i standardów, przedstawiając dokładny obraz stanowiska, na które rekrutujesz. Niedawno trenowałem kogoś, kto był zachwycony, mogąc objąć stanowisko starszego kierownika sprzedaży w firmie zajmującej się zaawansowanymi technologiami, tylko po to, by dwa tygodnie później przekazać jego wypowiedzenie, gdy stało się jasne, że rola i oczekiwania były zupełnie inne niż ich przedstawianie podczas rozmowy. Po złożeniu wypowiedzenia odebrał telefon od szefa HR w firmie, który chciał się dowiedzieć co poszło nie tak. Byli szczególnie zaniepokojeni, ponieważ pełnili tę funkcję 3 razy w ciągu ostatnich dziewięciu miesięcy, a wszyscy kandydaci odeszli w krótkim czasie. Wyraźnie widać było niedopasowanie w procesie, które powodowało frustrację wszystkich zainteresowanych i kosztowną rekrutację. Ten

przykład ilustruje znaczenie dopasowania osoby do firmy, zespołu i roli, zamiast zastanawiać się, czego potrzebujesz, aby uzyskać wypełnioną rolę.

Pytania do rozważenia:

Jakie cechy są Twoim zdaniem ważne, aby odnieść sukces w swoim zespole?

Jakie wartości są dla Ciebie najważniejsze?

Jakie pytania zadajesz podczas rozmów kwalifikacyjnych, aby ustalić, czy dana osoba pasuje do Twojego zespołu?

19. PROCES WDRAŻANIA

„Wszyscy mówią o budowaniu relacji z klientem. Myślę, że najpierw zbudujesz taki ze swoimi pracownikami”. - Angela Ahrendts

Wszyscy znamy wyrażenie „masz tylko jedną szansę na zrobienie pierwszego wrażenia” i odnosi się to do procesu wdrażania, którego używasz do wprowadzania nowych członków do swojego zespołu. Co mówi o tobie twój proces wdrażania lub integracji zawodowej? W przypadku niektórych organizacji proces wdrażania polega na umieszczeniu nowej osoby obok istniejącego członka personelu i nakazaniu jej, aby obserwowała, co robią. Inni zapewniają szkolenia produktowe i wycieczki po biurach, a jeszcze inni wysyłają nowego sprzedawcę z istniejącym członkiem personelu, aby spotkał się z klientami i nauczył się podstaw. W rozdziale dotyczącym rekrutacji podałem przykład faceta, który opuścił swoją nową firmę w ciągu 2 tygodni od rozpoczęcia z nimi. Jednym z problemów, które wpłynęły na jego decyzję, był proces wdrażania, który nie był szczególnie dobrze zaplanowany lub nie był ukierunkowany na uzupełnienie braków w jego wiedzy i umiejętnościach do roli, do której został zatrudniony. Pierwszy dzień polegał na czekaniu przez półtorej godziny, aż jego przełożony znajdzie czas na spotkanie z nim, a następnie dostał arkusze danych do przestudiowania. Podczas wywiadu powiedziano mu, że 30–40% jego roli stanowi interpretacja danych, ale szybko okazało się, że będzie to bliżej 70%. Niestety nie było sformalizowanego szkolenia w zakresie interpretacji danych i został on mniej więcej pozostawiony samemu sobie z komunikatem, że „wkrótce to odbierze”. Niepokój, który odczuwał pierwszego dnia, nie ustępował w kolejnych dniach, ponieważ rozpoczął się on w czasie, gdy firma była w ferworze realizacji celów na koniec ostatniego kwartału. Naturalnie oznaczało to, że wszyscy byli bardzo zajęci i pod presją dotrzymywania terminów, ale w konsekwencji pozostawał na uboczu i nie miał planu, jak zintegrować go z firmą w tym czasie. Kiedy ludzie rozpoczynają nową rolę, zwykle znajdują się poza swoją strefą komfortu, mogą odczuwać niepokój i niepewność, czego się od nich oczekuje. Jeśli pierwsze wrażenie, jakie otrzymują, jest takie, że nie są one wielkim priorytetem, nie będą cenione ani przekonane, że podjęli właściwą decyzję o dołączeniu do Twojej firmy. Rekrutacja może być długim i kosztownym procesem, dlatego chcemy mieć możliwość jak najszybszego wykorzystania swojego potencjału. Stanie się tak tylko wtedy, gdy dokładnie zrozumieją, czego się od nich oczekuje i jak będą pasować do struktury zespołu. Proces onboardingu to Twoja szansa na wywarcie trwałego wrażenia, przedstawienie swoich standardów i oczekiwań oraz stworzenie możliwie najlepszego startu dla nowych ludzi. Zamiast próbować wcisnąć to wszystko w jeden dzień, jak robią to niektóre firmy, należy to rozłożyć na pewien czas. Na przykład przed ich pierwszym dniem możesz wysłać ich z jednym ze swoich doświadczonych sprzedawców, aby zorientowali się w roli, możesz wysłać im odpowiednią literaturę i tak dalej. Ten rodzaj aktywności zmniejszy nerwy przed pracą i utwierdza w przekonaniu, że dokonują właściwego wyboru, aby do ciebie dołączyć. Struktura późniejszego wdrożenia powinna koncentrować się na pożądanym zachowaniu, budowaniu relacji, sprawianiu, że czują się docenieni i zrozumieniu mocnych stron jednostki, a nie tylko przyglądaniu się mechanice roli.

Pytania do rozważenia:

Jak obecnie zatrudniasz ludzi?

Jakie informacje zwrotne mogą przekazać na temat tego procesu?

Gdybyś jutro zaczynał pracę w swoim zespole,

jakie informacje uważasz za najbardziej przydatne?

20. EMPATIA

„Nikogo nie obchodzi, ile Ty wiesz, dopóki nie wiedzą, jak bardzo Ci zależy”. - Theodore Roosevelt

Istotą empatii w kontekście przywództwa jest zdolność rozumienia cudzego punktu widzenia, myśli, preferencji i uczuć. Prosta zasada jest taka, że im lepiej znamy naszych sprzedawców, tym lepiej możemy nimi zarządzać, ponieważ zainteresowane osoby zawsze lepiej odpowiedzą menedżerowi, który ich „dostanie”. Jeśli chcemy budować silniejsze relacje z naszymi ludźmi, ważne jest, aby spróbować spojrzeć na świat z ich punktu widzenia. Wszyscy będziemy inaczej postrzegać sytuację i dopóki nie spojrzymy z ich perspektywy, nie będziemy w stanie naprawdę docenić ich obaw. Klasyczny przykład braku empatii wpływający na zdolność menedżera do poprowadzenia zespołu do sukcesu ma miejsce w firmach, w których awansuje on najlepszego sprzedawcę na menedżera. W piątek wracają do domu jako najlepsi sprzedawcy i wracają w poniedziałek jako kierownik sprzedaży. Jednym z największych problemów, z jakim muszą się zmierzyć, jest zrozumienie, w jaki sposób sprzedawcy, którymi teraz zarządzają, nie są w stanie osiągnąć takich samych wyników, jakie osiągnęli. Byli najlepszymi sprzedawcami, ponieważ byli bardzo dobrzy w tym, co robili, proces sprzedaży często przychodził im naturalnie i wielu z nich ma trudności ze zrozumieniem, dlaczego innym może być tak trudno. Naprawdę pomaga menedżerowi sprzedaży, jeśli doświadczył pewnego stopnia niepowodzenia w swojej karierze, ponieważ dzięki temu jest lepiej przygotowany do tego, by mieć jakąś perspektywę na to, jak czują się ludzie, którzy walczą w tej roli. Jeśli potrafisz wykazać się taką percepcją i zrozumieniem, sprzedawca poczuje się pewnie i będzie dużo bardziej skłonny do uwzględnienia twoich sugestii i wskazówek. Dzielenie się słabościami, które posiadasz, jak omówiono w rozdziale o oknie Johari, może pomóc zbudować silniejszą więź między tobą i zachęcić drugą osobę do otwarcia się i podzielenia się z tobą swoimi obawami. Silne poczucie empatii da ci również wgląd w to, czym ludzie się od siebie różnią. Na przykład jest to istotne podczas szkolenia ludzi. Możesz być typem, który najlepiej uczy się, działając, próbując i popełniając błędy po drodze. Inni wolą mieć dużo informacji i poczytać na ten temat przed wypróbowaniem nowej techniki. Jeśli jesteś tego świadomy, będziesz mieć możliwość dostosowania nauki do indywidualnych stylów.

Pytania do rozważenia:

Co sądzą Twoi ludzie o wyzwaniach stojących przed Twoim zespołem?

Jak radzą sobie w sytuacjach, z którymi łatwo sobie radzisz? Jeśli masz trudności z zaakceptowaniem wyzwania przez zespół, jaki był tego powód?

21. BUDOWANIE ZAUFANIA

„Najlepszym sposobem, aby dowiedzieć się, czy komuś można zaufać, jest zaufanie mu”. - Ernest Hemingway

Zapytaj Sir Terry'ego Leahy'ego, jak Tesco przekształciło się z walczącej firmy w trzeciego co do wielkości detalistę na świecie, a on odpowiada; „To całkiem proste; nieustannie koncentrowaliśmy się na dostarczaniu naszym klientom. Postawiliśmy sobie proste cele i podstawowe wartości, którymi

powinniśmy się kierować, a następnie stworzyliśmy proces ich osiągnięcia, upewniając się, że wszyscy wiedzą, za co są odpowiedzialni”. Jego wielkim przekonaniem jest, że ważne jest, aby ufać ludziom i traktować każdego jak osobę dorosłą oraz dać im możliwość dokonywania własnego osądu. Takie postępowanie prowadzi do wzrostu pewności siebie, poczucia własnej wartości, odwagi, zaangażowania i determinacji jednostki. Inni odnoszący sukcesy liderzy również wierzą w wartość zaufania swoim ludziom. Jednym z ważnych kroków w celu zademonstrowania tego jest upewnienie się, że ich ludzie dokładnie rozumieją, czego się od nich oczekuje i w jaki sposób, opisując to, doprowadzi to do starań, aby dawali z siebie wszystko. Alex Ferguson przypisuje wiele sukcesu, jakim cieszył się Manchester United, faktowi, że jego zawodnicy zawsze są w pełni świadomi swoich obowiązków. Jego sesje treningowe mają na celu określenie oczekiwań i zachęcenie graczy do wzięcia odpowiedzialności za postępy. Traktowanie ich jako dorosłych zachęca graczy do przyczyniania się do wyznaczania celów zespołu, ponieważ rozumieją rolę, jaką mają do odegrania w ich osiągnięciu. Brendan Rodgers wydaje się być kolejnym menedżerem, który wierzy w bycie uczciwym wobec swoich graczy i udzielanie im informacji potrzebnych do podejmowania świadomych decyzji. W niedawnym wywiadzie mówił o tym, co mówi graczom, którzy rozważają dołączenie do Liverpoolu; „Kiedy rozmawiam z graczami, obiecuję im trzy rzeczy” - mówi Rodgers. „Pierwsza to komunikacja. Nie będę blefować graczom; Będę z nimi całkowicie szczerzy i otwarty. Po drugie, staną się lepsi; że upewnię się, że jakość pracy poprawi ich jako graczy. Po trzecie, obiecuję ambicję. Chcę być najlepszy, jak potrafię. Urosłem z niczego w coś dzięki samej ambicji, pracy i determinacji”. Ten poziom szczerości i prostego mówienia jest ważnym elementem budowania wzajemnego zaufania i szacunku między liderami i ich naśladowcami. Stephen Covey argumentował, że pierwszym zadaniem każdego przywódcy jest wzbudzenie zaufania. Dla Covey zaufanie to pewność zrodzona z dwóch wymiarów: charakteru i kompetencji. Charakter obejmuje twoją uczciwość, motywację i zamiary wobec ludzi. Kompetencje obejmują Twoje możliwości, umiejętności, wyniki i osiągnięcia. Badając ten temat, Covey zidentyfikował 13 typowych zachowań liderów o wysokim zaufaniu:

1. Mów prosto
2. Okazuj szacunek
3. Stwórz przejrzystość
4. Naprawianie błędów
5. Pokaż lojalność
6. Osiągaj wyniki
7. Lepiej
8. Zmierz się z rzeczywistością
9. Wyjaśnij oczekiwania
10. Odpowiedzialność w praktyce
11. Posłuchaj najpierw
12. Dotrzymuj zobowiązań
13. Rozszerz zaufanie

Najlepsi liderzy zdają sobie sprawę, że zaufanie jest podstawą każdej relacji, komunikacji i każdego przedsięwzięcia biznesowego. Zaczynają od założenia zaufania innym. Jak pokazują Leahy, Ferguson i

Rodgers, nie opiera się to na ślepym zaufaniu, ale raczej na określaniu oczekiwań i odpowiedzialności wobec ludzi, a następnie zapewnianiu im swobody podejmowania właściwych decyzji. Dlaczego nie poświęcić trochę czasu na zastanowienie się nad swoim stylem zarządzania oraz tym, jak budujesz i okazujesz zaufanie zespołowi?

Pytania do rozważenia:

Jak dobrze Twoi ludzie rozumieją, czego się od nich oczekuje?

Ile swobody dajesz im w ich rolach?

Ile z 13 powyższych zachowań rutynowo demonstrujesz?

Co możesz zrobić lepiej?

22. ROLE I OBOWIĄZKI

„Niewiele rzeczy może pomóc jednostce bardziej niż nałożyć na nią odpowiedzialność i dać jej do zrozumienia, że mu ufasz”. - Booker T. Washington

Alex Ferguson udzielił niedawno wywiadu na temat jego czasu jako menadżera Manchesteru United i został zapytany o sekrety jego sukcesu. Wyjaśnił, że jednym z kluczowych czynników było to, że kiedy jego zawodnicy przekroczyli białą linię na boisku piłkarskim, każdy z nich dokładnie wiedział i rozumiał, jaka jest ich rola w drużynie, odpowiedzialność, jaką mają wobec kolegów z drużyny i wspólne pragnienie. aby osiągnąć cele zespołu. To właśnie ten poziom zrozumienia i zaangażowania kierował zachowaniami charakterystycznymi dla zespołu o dobrych wynikach. Takie podejście do efektywności zespołu jest podobne do poglądów Katzenbacha i Smitha, którzy definiują zespół jako; „Niewielka liczba osób o uzupełniających się umiejętnościach, zaangażowanych we wspólny cel, cele dotyczące wyników i podejście, za które są wzajemnie odpowiedzialni”. Podczas pracy z zespołami sprzedażowymi zbyt często zdarza się, że członkowie zespołu nie mają jasnego zrozumienia ról i obowiązków w zespole, co powoduje, że ludzie pracują dla siebie, nie zwracając uwagi na cele zespołu. Staje się to namacalne, gdy menedżer chce dostosować obciążenie pracą w zespole, aby zapewnić osiągnięcie najlepszego wyniku zespołu, a między członkami zespołu lub członkami zespołu a menedżerem widać urazę. Większy poziom zaangażowania w osiągnięcie celu zespołowego, zamiast indywidualnych osiągnięć, pomógłby złagodzić to poczucie urazy. Oczywiście, jeśli praca jest stale obciążana konkretnymi osobami w zespole, sugeruje to, że problemy szkoleniowe muszą zostać rozwiązane, ale zespół pracujący nad wspólnym celem zaakceptuje krótkoterminowe zmiany obciążenia pracą, aby osiągnąć sukces zespołowy. Przykładem tego był Rafa Benitez, który przesunął Stevena Gerrarda z powrotem dla Liverpoolu FC w dogrywce w finale Ligi Mistrzów 2005. Gerrard woli grać w pomocy, ale był zadowolony ze zmiany odpowiedzialności, która pomogła drużynie wygrać finał. Gdyby była to zmiana długoterminowa, spowodowałoby to problemy, ale jako środek tymczasowy był całkowicie do przyjęcia. W zespołach o wysokiej wydajności menedżer pozwala zespołowi mieć duży wpływ na tworzenie celu zespołu lub sposób, w jaki go osiągną, ponieważ to napędza własność i zaangażowanie. Kiedy narzuca się im cel i sposób jego realizacji, członkowie zespołu o wiele częściej przyjmują postawę „pilnowania numeru 1”. Uraza może również wzrosnąć, gdy menedżer toleruje ciągłe słabe wyniki niektórych członków zespołu; które sprawiają, że niezwykle istotne jest podjęcie przez Lidera odpowiednich działań w celu naprawienia niedopuszczalnych wyników.

Pytania do rozważenia:

Jaki jest wspólny cel Twojego zespołu i jak o tym przekazałeś?

Jaki wpływ ma Twój zespół na to, jak cel jest ustalany / osiąganany?

Jakie dokładnie są role i obowiązki każdego członka Twojego zespołu, w tym Ciebie?

W jaki sposób poinformowałeś o tym zespół?

23 STANDARDY

„Jeśli nie walczymy o to, za czym „ opowiadamy ”naszymi pełnymi pasji słowami i uczciwymi czynami, czy naprawdę,, stoimy ”za czymkolwiek?” - Tiffany Madison < br>

Kiedy Gerard Houllier objął wyłączną odpowiedzialność jako menedżer Liverpoolu FC, jego pierwszym działaniem było wprowadzenie standardów zachowania w klubie. Na treningach zakazano używania telefonów komórkowych, gracze musieli nosić stroje klubowe podczas meczów, a kultura picia w klubie została wyeliminowana. Wcześniej standardy w Liverpoolu spadły, a piłkarzom nadano przydomek „The Spice Boys”, którego kulminacją był występ w finale Pucharu 1996 w ich niestawnych białych garniturach. Houllier uważał, że aby odnieść sukces na boisku, gracze muszą dostosować się do pewnych standardów zachowania, a ci, którzy nie mogą tego zaakceptować, zostaną sprzedani. Działania Houlliera pomogły Liverpoolowi zdobyć 3 trofea w 2001 roku i odzyskać szacunek europejskiej elity. Tę samą zasadę można zastosować do wszystkich zespołów; jeśli chcesz umożliwić zespołowi jak najlepsze działanie, konieczne jest stworzenie dla niego odpowiedniego środowiska. Na przykład, kiedy byłem sprzedawcą, spotkania zawsze wydawały się głównym źródłem frustracji dla sprzedawców, więc kiedy zarządzałem zespołami, zawsze upewniałem się, że spotkania rozpoczynają się na czas i przestrzegamy porządku obrad, aby również kończyły się zgodnie z harmonogramem . Skutkowało to znacznie większym udziałem sprzedawców podczas spotkań, więc odeszli z poczuciem, że spotkanie było dla nich korzystne. To tylko jeden mały przykład wykorzystania standardów do napędzania pożądanego zachowania. Problemy pojawiają się zwykle, gdy nie masz odpowiednich standardów. Jeśli nie martwisz się, że ludzie spóźniają się do pracy lub na spotkania, dlaczego mieliby wkładać zbyt wiele wysiłku, aby być na czas? Jeśli nie ma ustalonego planu raportowania, jak możesz pociągać ludzi do odpowiedzialności? Wszyscy mamy różne standardy, których się trzymamy, a jako lider zespołu bardzo ważne jest, abyś przedstawiał standardy, które są do przyjęcia dla Twojego zespołu. Gdybyś jutro przejął nowy zespół i zostałeś poproszony o spisanie listy standardów, które chciałbyś wprowadzić, co byś umieścił na tej liście? Jak duży wkład powinien mieć Twój zespół w sporządzaniu listy? Jak byś się czuł, gdyby lista została Ci przedstawiona bez możliwości wniesienia wkładu? Czy czułbyś się bardziej zaangażowany w spełnianie standardów, gdybyś pomógł opracować pożądane standardy zespołu?

Jakie nienegocjowalne standardy chcesz wprowadzić?

Jaki wkład powinien mieć Twój zespół?

Jak je przekażesz?

24. KONSEKWENCJE TWOICH DZIAŁAŃ

„Działania zawsze mają konsekwencje!” - Joel Coen

Straciłem rachubę menedżerów, których trenowałem, którzy narzekają na ludzi w swoim zespole, którzy nie udzielają informacji lub nie wykonują zadań w wymaganym terminie. Prowadzi to menedżera do odwrócenia uwagi, ponieważ spędzają nadmierną ilość czasu, ścigając ich w celu wykonania zadania lub dostarczenia potrzebnych informacji. Pytanie, które zawsze zadaję, brzmi: „Co się z nimi dzieje, kiedy nie robią tego, o co prosisz?” Po zadaniu tego pytania zawsze następuje przerwa, często jest to długa przerwa, zanim wróci odpowiedź: „eee, niewiele, po prostu się złościę i frustruję”. Jeśli nie ma żadnych konsekwencji za ich działania, dlaczego mieliby zmienić swoje zachowanie?

Wyjaśnienie, jakie są konsekwencje podążania za określonym kierunkiem działania, jest naprawdę ważną częścią skutecznego zarządzania. Dotyczy to zarówno pozytywnych, jak i negatywnych konsekwencji. Ludzie lubią wiedzieć, na czym stoją, lubią wiedzieć, czy wykonują dobrą robotę, czy nie, a naszym obowiązkiem jest poinformowanie ich z wyprzedzeniem, aby mogli podjąć świadomą decyzję o tym, co powinni zrobić. Na przykład jeden menedżer, z którym ostatnio współpracowałem, powiedział mi o członku swojego zespołu, który był bardzo popularny wśród ludzi w organizacji, ale nieustannie brakowało mu terminów składania raportów i nie przedstawiał swoich wydatków przez ponad 6 miesięcy. Kierownik przeprowadził z nim wiele rozmów, aby powiedzieć mu, aby usprawnił zarządzanie czasem i zaktualizował wydatki, bez żadnych oznak poprawy. Problem polegał na tym, że poza krótką naganą nie było żadnych konsekwencji, które skłoniłyby go do zmiany zachowania. W końcu kierownik usadził osobę i dokładnie określił, co by się stało, gdyby jego wydatki nie były aktualne do końca miesiąca i gdyby jego ogólne raporty nie uległy poprawie. Konsekwencjami nieprzestrzegania była możliwość podjęcia działań dyscyplinarnych. Wynik? Jego wydatki zostały przedstawione w ciągu tygodnia od spotkania i stopniowej poprawy standardu jego e-raportowania. Kiedy już wiedział, że kierownik jest poważny i że istnieją jasno określone konsekwencje, nastąpiła pożądana poprawa wyników. To nie tylko działa z negatywnymi konsekwencjami, ta sama technika może być również użyta, aby pomóc ludziom zrozumieć, co muszą zrobić, aby osiągnąć pożądaną cel. Jedna firma, z którą obecnie współpracuję, wprowadziła program rozwoju Przywództwa, który jest świetny dla zaangażowanych osób. Jednak zidentyfikowali również, że muszą określić zachowania i wyniki wymagane do przejścia do następnego etapu drabiny postępu w firmie. Teraz ludzie mają jasną wizję tego, co się stanie, jeśli osiągną określone parametry w swojej roli. Jeśli ludzie nie mają jasności co do tego, czego się od nich oczekuje i konsekwencji swoich działań, zarówno dobrych, jak i złych, nie są w stanie działać najlepiej, jak potrafią. Odpowiedzialność za pokazanie im, gdzie jest linia i co znajduje się po obu jej stronach, spoczywa na nas, ich menadżerze. Jeśli im tego nie powiemy, a oni nie zachowują się tak, jak chcemy, wina leży po naszej stronie.

„W naturze nie ma nagród ani kar; są konsekwencje”. - Robert Green Ingersoll

Pytania do rozważenia:

Jak dobrze Twoi ludzie rozumieją konsekwencje swoich działań?

Jak im to zakomunikowałeś?

Ile mieli do powiedzenia decydując o konsekwencjach?

Jakie są dla Ciebie konsekwencje, jeśli nie powiesz im, jak wygląda dobrze?

25. ZNACZENIE WSPOMAGANIA

Jeśli chcesz, aby Twoi ludzie prosperowali i wzrastali, musisz stworzyć środowisko, które na to pozwoli. Jedną z najwyraźniejszych oznak posiadania takiej kultury jest poziom upodmiotowienia, jakiego doświadczają ludzie na wszystkich poziomach organizacji.

„*W następnym stuleciu liderami będą ci, którzy wzmacniają innych*”. - Bill Gates

Oto 6 wskazówek, jak podjąć pierwsze kroki w celu wzmocnienia:

1) Jasno określ ich obowiązki. Jeśli ludzie nie są absolutnie pewni, czego się od nich oczekuje, istnieje szansa, że nie spełnią oczekiwań, a także nie rozumieją, dlaczego. To zrodzi niechęć i niepewność, przepis na katastrofę. Czy wiedzą, jak wygląda sukces?

2) Daj im władzę równą ich obowiązkom. Po zdefiniowaniu ich ról i obowiązków, mogą podejmować niezbędne decyzje w ramach tego zadania. Ciągłe proszenie o pozwolenie w drobnych sprawach służy jedynie obniżeniu morale i motywacji.

3) Przekaż im wiedzę i informacje. Informacja to siła, a otwarta komunikacja i dzielenie się informacjami na odpowiednim poziomie jest ważne, aby ludzie czuli się doceniani i potrafili skutecznie wnieść swój wkład.

4) Zaufaj im. Powierzenie im odpowiedzialności wiąże się z puszczeniem sznurków fartucha. Omów i uzgodnij wyniki, a następnie pozwól im się tym zająć, dając im znać, gdzie jesteś, jeśli będą potrzebować pomocy i porady po drodze.

5) Daj im pozwolenie na porażkę. Jeśli nigdy nie podejmą ryzyka, nigdy nie urosną. W projektach itp. Istnieje wiele możliwości niepowodzenia, które nie są katastrofalne dla ogólnego celu. Pozwalając ludziom ponieść porażkę, mogą uczyć się i rozwijać swoje umiejętności podejmowania decyzji. Pamiętaj, co się stało, gdy popełniłeś błędy? Czego się nauczyłeś?

6) Rozpoznaj ich za ich osiągnięcia. To krytyczna część procesu. Jeśli nie otrzymają pochwał i uznania za swoje osiągnięcia, gdzie jest ich motywacja do podejmowania wysiłków i stawiania sobie wyzwań?

Pytania do rozważenia:

Ile z tych 6 kroków już ćwiczysz?

Gdybyś zapytał swoich pracowników, jak czują się upoważnieni,

jak myślisz, co by powiedzieli?

Co więcej możesz zrobić?

26.DOCENIANIE

„To niesamowite, co możesz osiągnąć, jeśli nie obchodzi Cię, komu to zasługa”. - Harry S. Truman

Ego może być niebezpiecznym towarzyszem dla Lidera. Jeśli chcesz przypisać sobie zasługę za wszystko i wszystko, co idzie dobrze, Twój zespół straci szacunek do Ciebie, a Ty nie wyciągniesz z nich tego, co najlepsze. Niedawno trenowałem menedżera, który mówił o spotkaniu zespołu, który zaplanowali, kiedy planowali podzielić się swoją wizją z zespołem. Chciała ustalić, w jaki sposób zespół może wesprzeć ją w realizacji jej wizji. Było całkiem jasne, że będzie to jej wizja i jej osiągnięcie, jeśli odniosą sukces. W mglistej i odległej przeszłości pracowałem dla menedżera, który pierwszego dnia z nimi posadził mnie i powiedział, że wszystko, co pójdzie nie tak, będzie moją winą i jeśli mi się powiedzie, będzie w pełni za to zasługiwał! Nie trzeba dodawać, że wyszedłem ze spotkania mniej niż zainspirowany i zastanawiałem się, dlaczego czułem się tak niepewnie. Liderzy odnoszący sukcesy są szczęśliwi, gdy inni przyjmą zasługi, ponieważ rozumieją korzyści, jakie wynikną, gdy zespół będzie wiedział, że otrzymają odpowiednie uznanie i uznanie za swoje pomysły i wysiłek. Dla mnie istotę skutecznego przywództwa podsumowują słowa Lao Tzu: „Lider jest najlepszy, kiedy ludzie ledwo wiedzą, że istnieje, kiedy jego praca jest wykonywana, jego cel spełniony, powiedzą: zrobiliśmy to sami”.

Pytania do rozważenia:

Jak zapewnić, że uznanie i uznanie są przyznawane tam, gdzie są należne?

Jak reagują Twój ludzie, kiedy oceniasz ich osiągnięcia w zespole?

Jak reaguje twój przełożony, gdy dajesz zespołowi zasługi, zamiast brać je samemu?

Jeśli nie przyznasz zespołowi zasługi, co cię powstrzymuje?

27. WYDAJNE ZESPOŁY

„Indywidualnie jesteśmy jedną kroplą. Razem jesteśmy oceanem.” - Ryunosuke Satoro

Zarządzasz wysoko wydajnym zespołem? Co odróżnia ją od innych zespołów w Twojej organizacji? Istnieje wiele czynników, które wpływają na drużynę, która jest na szczycie swojej gry. Oto niektóre cechy, które są wspólne dla zespołów o wysokiej wydajności;

- 1) Wszyscy pracują nad wspólnym celem.
- 2) W zespole są jasno określone role i obowiązki, które są zrozumiałe dla wszystkich.
- 3) Na wszystkich poziomach zespołu istnieje regularna, otwarta i szczerza komunikacja.
- 4) Zaufanie i szacunek do siebie są oczywiste.
- 5) Konflikt jest regularnie ujawniany i rozwiązywany.
- 6) Ludzie wspierają się nawzajem i rozpoznają swoje mocne strony
- 7) Żadna osoba w zespole nie jest ważniejsza od pozostałych.
- 8) Ludzie biorą na siebie odpowiedzialność i odpowiedzialność za swoje działania i cele.

Podstawą tworzenia wysoko wydajnego zespołu jest poziom i częstotliwość komunikacji. Ludzie nie pozostają w ciemności, każdy ma możliwość uczestniczenia w dyskusjach, a postępy są regularnie sprawdzane, a cały zespół jest świadomy poczynionych postępów. Jeśli masz zespół ludzi, którzy mają wspólną wizję i wszyscy są zaangażowani w osiągnięcie wspólnego celu, to lider nie jest w pewnym sensie ważniejszy niż reszta zespołu, ponieważ cały zespół popędzi do przodu i pociągnie się nawzajem do odpowiedzialności. Lider musi dawać przykład, ale wzmacniając innych członków zespołu, doprowadzi to do pozytywnej dynamiki grupy, która przyniesie pożądane rezultaty.

Pytania do rozważenia:

Ile z 8 cech wymienionych powyżej znajduje się w Twoim zespole?

Jakie kroki musiałbyś podjąć, aby zaszczerpić dynamikę tej grupie wśród swoich ludzi?

Co zrobisz, aby wzmocnić swój zespół?

Kogo możesz poprosić o pomoc i poradę w tej dziedzinie?

28. MODEL INWESTYCJI W ENERGIĘ

„Zarządzasz rzeczami; prowadzisz ludzi”. - kontradmirał Grace Murray Hopper

Jako menedżerowie myślę, że wszyscy marzymy o zespole ludzi z dużą energią i wspaniałym podejściem do swojej pracy i kolegów z zespołu. Niestety rzeczywistość może być nieco inna, a model inwestycji w energię to prosty sposób na zrozumienie, w jakim miejscu ludzie siedzą w różnych momentach, szczególnie w odniesieniu do zmian. Gracze to na przykład ludzie na spotkaniach zespołowych, którzy są pełni pomysłów, chętnie wyrażają swoje opinie i są gotowi pomóc w wprowadzaniu zmian, które chcesz zobaczyć. Zwykle są to ludzie, którzy dobrze sobie radzą, chcą osiągnąć sukces dla siebie i zespołu i są pełni pewności siebie. Widzowie obserwują, nie mówią zbyt

wiele ani sami nie wnoszą pomysłów i może być trudno ocenić, czy rzeczywiście są zaangażowani w ten proces. Przyczyn może być wiele; na przykład mogą być nowi w zespole / firmie i dlatego nie czują się jeszcze pewnie w wyrażaniu swoich poglądów lub mogą być refleksyjnymi uczniami i potrzebować czasu na przetrwanie nowych informacji przed wyciągnięciem wniosków. Z drugiej strony cynicy lubią wyrażać swoje opinie i zwykle szybko wskazują wszystkie powody, dla których zmiana nie zadziała. Jeśli istnieje negatywny pogląd, zazwyczaj mogą go zauważyć. Cynicy to zazwyczaj osoby, które przez długi czas były tam, nosiły t-shirt i były tutaj ostatnim razem, gdy firma próbowała zainicjować zmianę. Ich postawa może nie być dobra, ale mają dużo energii, by podzielić się swoimi przemyśleniami i uczuciami. Ofiary to pechowi ludzie, którym wydaje się, że nigdy nie odnoszą sukcesu. Kiedy inni ludzie wokół nich odnoszą sukcesy, dzieje się tak, ponieważ mają szczęście, dobre rzeczy nigdy nie przytrafiają się Ofiarom. To oczywiście nigdy nie jest ich wina, po prostu nigdy nie widzą klientów, którzy składają duże zamówienia. Rozpoznasz niektóre z tych ludzi? Jak więc sobie z nimi poradzić? W przypadku graczy chodzi o zachętę i zapewnienie im przestrzeni do działania z pomysłami, chociaż czasami może być konieczne powstrzymanie ich, aby inni mogli zajrzeć! Zaufanie jest problemem w przypadku Widzów i musisz użyć technik, aby zbudować ich pewność siebie, aby pokazać, że ich pomysły są tak samo ważne i aktualne, jak pomysły Graczy. Nowi ludzie w zespole mogą wnieść zupełnie inną perspektywę do sytuacji, a refleksyjni ludzie oferują przemyślaną i przemyślaną ocenę wyzwania. Wystarczy stworzyć przestrzeń, w której będą mogli wyrazić te poglądy. Zawsze uważałem cyników za interesującą grupę, ponieważ pomimo swoich negatywnych poglądów wciąż wnoszą dużo energii do stołu i nie wykazują zbyt wielu oznak odejścia z firmy! Problem polega często na tym, że nie czują się docenieni i mogli kiedyś znajdować się w polu graczy, ale ześlizgnęli się do pola cyników, gdy ich poglądy i opinie zostały zignorowane. Zabieganie o opinię na temat potencjalnej zmiany, szczególnie przed spotkaniem zespołu, może być jednym ze sposobów, aby zachęcić ich do współpracy i wykorzystać ich energię, aby pomóc w wprowadzaniu zmian. Nadanie im większej odpowiedzialności może również pomóc podnieść ich poziom zaangażowania, zmieniając ich z kłusownika w gajowego. Zarządzanie ofiarami może być najtrudniejszą grupą, z którą trzeba sobie poradzić, ponieważ nieustannie trzeba kwestionować ich światopogląd i dostarczać im dowodów na to, że są w stanie się zmienić. Podczas spotkań, aktualizacji i indywidualnych rozmów poproś ich o przedstawienie dowodów pozytywnych rzeczy, które osiągnęli. Na początku może to być trudne, ponieważ ich umysły są wyszkolone w łączeniu się z negatywami, które widzą wokół siebie, ale ciągłe skupianie się na pozytywach stopniowo zmieni ich zachowanie; jednak w przypadku niektórych może to być długi proces!

Pytania do rozważenia:

Jakie miejsce zajmują obecnie Twoi ludzie w modelu inwestycji w energię?

Gdy siedzisz, czy zachowują się inaczej w różnych sytuacjach? Dlaczego?

Co by się stało, gdybyś omówił ten model na spotkaniu zespołu?

29. ZARZĄDZANIE TRUDNYMI LUDŹMI

„Kiedy masz do czynienia z ludźmi, pamiętaj, że nie masz do czynienia ze stworzeniami logicznymi, ale ze stworzeniami emocjonalnymi”. - Dale Carnegie

To może być niesamowicie frustrujące, gdy członek zespołu zgadza się z planem działania, tylko po to, by zacząć robić swoje. Tego typu zachowanie jest zbyt powszechne i może utrudniać osiągnięcie celów. Jednak ważne jest, aby pamiętać, że ktoś, kogo uważasz za trudnego, ma po prostu inny pogląd na sytuację niż Ty i nie zawsze jest trudny dla wszystkich wokół siebie. Jeśli są trudne, często jest to oznaką czegoś innego, co powoduje problem. Kiedy masz kogoś, kto mówi jedno, a robi coś innego, co możesz zrobić?

* Zostaw opinię. Wyjaśnij im, co widzisz, czujesz i czego doświadczasz. Opisz wpływ ich zachowania na Ciebie i zapytaj, jak można rozwiązać tę sytuację, proponując sugestie, jeśli to konieczne. Należy to zrobić prywatnie, indywidualnie i jak najszybciej po wystąpieniu niedopuszczalnego zachowania. Jeśli zostawisz to do następnej aktualizacji, ryzykujesz, że przekażesz wiadomość „że to nie jest takie ważne”. Wypowiadaj się obiektywnie i stanowczo, nie zasłaniaj rozmowy emocjami.

*Skoncentruj się na zachowaniu, a nie na osobie. Jeśli nadasz temu osobisty charakter, naturalnie staną się defensywni, a rozmowa nie pozostanie obiektywna. Trzymaj się faktów i podaj przykłady, aby zilustrować, w jaki sposób ich zachowanie i działania doprowadziły do obecnego stanu rzeczy. Skoncentruj się na tym, jak muszą zmienić swoje zachowanie, aby spełnić ustalone przez Ciebie standardy. Zapytaj ich, jakiej pomocy i wsparcia mogą od Ciebie potrzebować, aby osiągnąć wymagane standardy.

*Poproś o zaangażowanie. Na koniec spotkania poproś ich, aby powtórzyli, co będą robić i do kiedy. Umów się na spotkanie, aby sprawdzić postępy. Jeśli nastąpił postęp i zmodyfikowano ich zachowanie, bądź przygotowany na pochwałę i uznanie dokonanych zmian.

Im bardziej jesteś otwarty i szczerzy na takich spotkaniach, tym większe prawdopodobieństwo, że zobaczysz pożądaną zmianę.

Pytania do rozważenia:

Kiedy ostatnio powinieneś się odezwać, ale zamiast tego powstrzymałeś się od mówienia?

Co cię powstrzymało od powiedzenia czegoś?

Czy są jakieś rodzaje konfliktów, których starasz się unikać?

Kogo możesz poprosić o opinię na temat rozwiązywania konfliktów?

30. JAK WYGLĄDA SUKCES?

„Sukces to lubienie siebie, lubienie tego, co robisz, i tego, jak to robisz”. - Maya Angelou

System nawigacji satelitarnej okazał się doskonałym narzędziem dla konsultantów sprzedaży w terenie, umożliwiając im poprawę produktywności poprzez lepsze planowanie podróży. System stworzył przewodnik krok po kroku, jak najszybciej dotrzeć do kolejnego klienta. Jednak jest to przydatne tylko wtedy, gdy masz wpisany cel. Czy Twoi ludzie mają jasny obraz celu i mapę, jak się tam dostać? Jako kierownicy sprzedaży zbyt często nie potrafimy dokładnie wyjaśnić, jak wygląda sukces naszych zespołów i naszych pracowników. Czy to po prostu kwestia osiągnięcia celów sprzedażowych? Jakie są inne czynniki, na podstawie których oceniamy naszych sprzedawców? Referencje klientów, anulowania, wartości zamówień, produktywność, standard pracy papierkowej, wskaźniki błędów, poziomy zachorowań, relacje z członkami zespołu i innymi działami, zrozumienie systemów, znajomość produktów, podejście do szkolenia lub czy są inne czynniki? Niepewność i wątpliwości mogą mieć negatywny wpływ na wyniki i możemy temu zapobiec poprzez komunikowanie naszych oczekiwań i sposobu, w jaki będziemy oceniać ich wysiłki. Kiedy ludzie rozumieją, czego się od nich oczekuje, będą mogli lepiej skupić się na obszarach, które mogą kontrolować. Przykładem tego w praktyce było sprzedawanie podwójnych szyb na zasadzie prowizji. Nasze biuro przeżywało kiepski okres, a ja nic nie sprzedawałem przez dwa tygodnie. Nie powiedziano mi nic o moich wynikach i codziennie szedłem do biura, zastanawiając się, czy to będzie dzień, w którym zostanę zwolniony z powodu kiepskich wyników sprzedaży. Nasz dyrektor zarządzający spotkał się z nami i powiedział nam, jak bardzo jest rozczarowany wynikami sprzedaży i wyznaczył nam jasny cel. Sprzedaj dwa zamówienia w ciągu najbliższych dwóch tygodni i wszystko będzie dobrze, jeśli tego nie zrobisz, stracimy pracę. Teraz

miałem bardzo jasny obraz tego, jak wygląda sukces! Spotkanie i przekazane przesłanie dodały mi energii i przez kolejne dwa dni sprzedałem trzy zamówienia.

Pytania do rozważenia:

Czy wiesz, jak wygląda dla Ciebie sukces?

Czy Twoja wizja sukcesu opiera się wyłącznie na Twoich wynikach w pracy?

Czy mierzysz sukces w perspektywie krótkoterminowej, średnioterminowej lub długoterminowej?

Jak wygląda sukces Twoich ludzi?

31. MOTYWACJA

„Motywacja pracownika jest bezpośrednim wynikiem sumy interakcji z jego przełożonym”. - Bob Nelson

Motywacja pochodzi z wewnątrz, jako menedżerowie nie możemy wpłynąć na czyjąś motywację do wykonania zadania. Tak mówił mi jeden z moich starych menedżerów. Miał jednak ogromny wpływ na poziom motywacji w naszych zespołach; niestety był to negatywny wpływ. Kierował nami mikro, nie miał zaufania do naszej zdolności do wykonania dobrej pracy, szybko krytykował, a jego styl komunikacji w dużej mierze polegał na mówieniu nam, co mamy robić, nie przejmując się tym, jak czujemy się z zadaniem. Byliśmy tam tylko po to, by wykonywać jego rozkazy. Samomotywacja jest rzeczywiście ważną cechą osobowości odnoszącej sukcesy sprzedawcy, ale jako menedżerów sprzedaży nasze zachowania i działania mogą mieć duży wpływ na to, jak zmotywowani są nasi pracownicy do wypełniania swoich ról. To, jak sprawiasz, że ludzie czują się w pracy, jest ważnym czynnikiem pomagającym zespołowi osiągnąć jego cele i zadania. Jeśli ludzie czują się pewni siebie, szczęśliwi i cenieni, dadzą z siebie wszystko.

Jak to zrobimy?

Możemy zapewnić szkolenia, aby podnieść ich wiedzę i poziom umiejętności, możemy udzielić im odpowiednich pochwał i uznania, możemy wykazać nasze zaufanie i wiarę w nich, stojąc z tyłu i pozwalając im wykonywać swoją pracę, możemy ich rozciągać ambitne zadania, a przede wszystkim potrafimy się z nimi komunikować. Najprostszym sposobem na zmotywowanie kogoś jest rozmowa z nim o tym, co jest dla Ciebie ważne, co Cię motywuje, jakie są Twoje wartości, co się dzieje w firmie, co jest dla niego ważne, jakie są wartości, jak dobrze sobie radzi, co mogą zrobić lepiej i jak przyczyniają się do ogólnego stanu organizacji. Wynagrodzenia, premie i prowizje mogą zapewnić pewien poziom motywacji do osiągnięcia dobrych wyników, ale największy wpływ na motywację ma sprawianie, by ludzie czuli się docenieni, pokazując im, że są ważni. Możemy to zrobić, słuchając ich podczas rozmowy.

Pytania do rozważenia:

Jak sprawiasz, że Twoi ludzie czują się doceniani?

Co jest ważne dla twoich ludzi?

Co Cię motywuje?

Ile czasu poświęciłeś na rozmowę z ludźmi w przyszłym tygodniu?

32. ŁAPANIE LUDZI ROBIĄCYCH COŚ WŁAŚCIWEGO

„Są dwie rzeczy, których ludzie chcą więcej niż seks i pieniądze... uznanie i pochwała”. - Mary Kay Ash

Badania wykazały, że dzieci pragną uwagi i mają tendencję do powtarzania zachowania, które przyciąga uwagę, której szukają. Dlatego rada dla rodziców i nauczycieli to ignorowanie złego zachowania i robienie zamieszania z dziećmi, gdy wykazują pożądane zachowanie. W ten sposób dzieci będą powtarzać zachowanie, które przykuwa ich uwagę i będą miały tendencję do zaprzestania zachowywania się w sposób, który prowadzi do ich ignorowania. Problem polega na tym, że wydaje się, że jest to w nas wbudowane, aby zauważać, kiedy ludzie, dzieci lub dorośli, robią coś złego, i próbować naprawić to zachowanie. Jesteśmy bardzo dobrzy w wykrywaniu błędów i chętnie pomagamy ludziom w zapobieganiu ich kolejnym. Kiedy mamy nowego startera w naszym zespole, jak często wskazujemy błędy, które popełnili i co powinni zrobić inaczej? Kiedy zaczynają spotykać się z klientami, rzadko doskonale podążają za tym procesem i będą chcieli wyeliminować błędy, więc oczywiście robimy to, aby pomóc im poprawić swoją wiedzę i umiejętności, aby stali się lepsi w swojej pracy. Pomaganie ludziom w rozwoju to jedna z naszych głównych ról jako menedżera sprzedaży, prawda? Co by się stało, gdybyśmy świadomie starali się przytępiać ludzi na robieniu czegoś dobrze? Zamiast rzucać się bezpośrednio w to, co ludzie robią źle, aktywnie szukaj tego, co robią dobrze i okaż im uznanie. Nie musi to być formalny proces, może to być zwykła rozmowa przy ekspresie do kawy; jednak nie lekceważ potęgi listu / e-maila / wiadomości tekstowej. Mój syn niedawno rozpoczął naukę w liceum i po dwóch miesiącach pierwszego semestru przyszedł do niego list. Był to list napisany odręcznie ze stemplem na kopercie, a nie z frankiem. To był jego pierwszy list i otworzył go po powrocie ze szkoły do domu. To było od dyrektora wydziału angielskiego, który pochwalił go za bardzo pozytywne raporty, które otrzymał od nauczyciela angielskiego mojego syna o wysiłku, jaki mój syn wkładał w jego lekcje i zachęcaniu go do kontynuowania ciężkiej pracy. Jak możesz sobie wyobrazić, mój syn był zachwycony i przez jakiś czas skakał po domu, czytając i ponowne przeczytanie listu. Ile czasu zajęło Head of English napisanie listu? Pięć minut? Widząc reakcję, było to prawdopodobnie najcenniejsze 5 minut jego dnia. Tak długo, jak pochwały i uznanie, które dajemy, opierają się na szczegółach, myślę, że naprawdę możemy nie doceniać wpływu, jaki możemy mieć na naszych ludzi, niezależnie od tego, czy pochwała ta jest wygłaszana publicznie, czy prywatnie.

Pytania do rozważenia:

Czy najpierw szukasz pozytywów czy negatywów w sytuacjach?

Kiedy ostatnio chwaliłeś ludzi w swoim zespole?

Po co to było i jaka była reakcja?

Jak możesz zapewnić, że ludzie częściej robią coś dobrze?

33. POCHWAŁA I UZNANIE

„Sposobem na rozwinięcie tego, co w człowieku jest najlepsze, jest docenienie i zachęta.” - Charles M. Schwab

Kiedyś zapytałem kierownika ds. Sprzedaży, z którym współpracowałem, dlaczego nigdy nie słyszałem, by chwalił swój zespół lub robił wszystko, co w jego mocy, aby wyrazić uznanie za wykonaną pracę. „Robią tylko to, za co im płacą i dostają premię, jeśli przekroczą cel” - odpowiedział. Wyraźnie nie wierzył, że pochwała i uznanie mają znaczenie, ponieważ uważał, że pieniądze są kluczowym czynnikiem motywującym ludzi w jego zespole. Jednak istnieje wiele badań przeprowadzonych przez organizacje takie jak Gallup, które pokazują, że tak nie jest. Badania Gallupa wykazały że pochwały i uznanie w miejscu pracy mają decydujące znaczenie dla inspirowania ludzi do dawania z siebie wszystkiego, co przyniesie rezultat

*Wzrost ich indywidualnej produktywności

*Wzrost zaangażowania wśród współpracowników

*Informacja zwrotna, że jest bardziej prawdopodobne, że pozostaną w swojej organizacji

*Wyższe wyniki lojalności i satysfakcji klientów

Pieniądze i premie mają oczywiście do odegrania rolę w poziomie motywacji i satysfakcji, ale jak sugeruje Daniel Pink (w swojej książce „Drive, zaskakująca prawda o tym, co nas motywuje”), gdy osiągniemy określony poziom nagrody pieniężnej, są inne ważniejsze czynniki, które motywują nas do osiągania doskonałości. Problem z pochwałami i uznaniem polega na tym, że nie zapewniamy ich wystarczająco często. Ludzie chcą być zauważani i doceniani, a kiedy nie są to pytanie, które sobie zadają, brzmi: „Dlaczego to robię, skoro nikogo to nie obchodzi?” Aby pochwała i uznanie były rejestrowane wśród ludzi, należy je podawać w stosunku 5: 1 w porównaniu z krytyką. tj. za każdą krytykę powinieneś pochwalić się 5. Przełożenie 9: 1 jest jeszcze lepsze i dopiero wtedy, gdy stosunek osiągnie 13: 1, zaczyna tracić na znaczeniu! Publiczne uznanie ma dwie konsekwencje: pomaga zmotywować jednostkę, ale ma też dodatkową zaletę polegającą na informowaniu wszystkich, jak wygląda dobro. Z tego powodu pochwała i uznanie powinny dotyczyć określonego zachowania, działań, które chcesz powtórzyć. Nie mówimy o tym, by po prostu podziękować ludziom za pojawienie się do pracy! Dlatego musimy szukać dowodów na to, że ludzie robią coś dobrze, i poświęcić czas na zakończenie projektu / zadania, aby pogratulować ludziom tego, co osiągnęli. Warto również pamiętać, że niektórzy ludzie będą się wygrzewać, gdy otrzymają publiczne uznanie, podczas gdy inni woleliby pochwałę prywatnie. Uznanie na piśmie pokazuje odbiorcy, że nie jest to tylko ćwiczenie polegające na zaznaczaniu pól, ponieważ poświęciłeś czas na zapisanie swoich myśli na papierze / e-mailu. Pochwały i uznanie nie zawsze muszą być wygłaszane w formalnym otoczeniu, pochwały przekazywane nieformalnie mogą często mieć większy wpływ niż nagrody dla pracownika miesiąca.

Pytania do rozważenia:

Kiedy ostatnio dałeś trochę komuś w swoim zespole szczególne pochwały / uznanie?

Jakie zachowania chcesz pochwalić i docenić?

Jak powinieneś okazywać tę pochwałę i uznanie?

Jaki jest obecnie stosunek pochwały do krytyki?

34. ZAPYTANIE POZNAWCZE

Kiedy ludzie próbują rozwiązać problemy, powszechnym podejściem jest skupienie się na tym, co jest nie tak i próba naprawienia tego. Zapytanie doceniające to technika rozwiązywania problemów, która polega na skupieniu się na tym, co idzie dobrze, i poszukiwaniu możliwości wykorzystania mocnych stron w celu rozwiązania problemów. Oprócz pozytywnego stymulowania zmian może być również używany do wspomagania rozwoju osobistego jednostki lub zespołu. Jest to szczególnie przydatne dla osób lub zespołów, które mają trochę rutyny i widzą tylko, co jest nie tak w danej sytuacji. Czasu brakuje, rośnie zapotrzebowanie na pracę i nie ma w tej chwili zbyt wiele radości z pracy. To nie tak jak za starych dobrych czasów, kiedy nie było presji, cele sprzedażowe były łatwe do osiągnięcia i cieszyliśmy się tą pracą. Próby stymulowania rozwoju osobistego w tym środowisku mogą być trudne przy wysokim oporze przed zmianą oraz niskim poziomie motywacji i energii. W takich sytuacjach Zapytanie doceniające może być użyte z osobą lub zespołem, aby pomóc im skupić się i zmienić ich sposób myślenia.

Faza odkrywania: jest to prawdopodobnie najważniejszy krok, ponieważ zachęcasz osobę / zespół do określenia, co idzie dobrze i co cenią, zanim zachęcisz ich do spojrzenia w przyszłość. Rodzaje pytań, które należy zadać na tym etapie, obejmują:

Co najbardziej lubisz w swojej roli?

Co najbardziej lubisz w firmie?

Jaki jesteś, gdy jesteś najlepszy?

Z czego byś najbardziej dumny podczas pracy w firmie?

Co najbardziej cenisz w swojej pracy i roli?

Faza snu: w tej fazie zachęcasz zespół do wyobrażenia sobie idealnego wyniku. Typowe pytania obejmują:

Jak wyglądałby sukces?

Dlaczego jest to dla ciebie ważne?

Co by to dla ciebie zmieniło, gdybyś osiągnął x?

Czego chciałbyś więcej?

Jak wyglądałoby otoczenie, które pozwoliło ci być najlepszym, czym możesz być?

Faza projektowania: Po opisaniu idealnej przyszłości, w fazie projektowania prosimy naszych ludzi o opisanie wsparcia i struktur, które musiałyby istnieć, aby osiągnąć „marzenie”.

Jaki rodzaj komunikacji musielibyśmy mieć, aby to osiągnąć?

Jakiego rodzaju wsparcia potrzebujesz?

Czego potrzebowalibyśmy, aby to zaimplementować?

Co jeszcze musielibyśmy mieć?

Faza dostarczania: W tej sekcji ludzie określą działania, które muszą podjąć, aby osiągnąć pozytywny wynik.

Jaka jest pierwsza rzecz, którą musimy zrobić, aby to się stało?

Jak chciałbyś się do tego przyczynić?

Kto to poprowadzi?

Co chcesz, abym zrobił?

Zaletą korzystania z Appreciative Enquiry jest to, że zachęcamy ludzi do wyjścia z pozytywnego miejsca, identyfikując i rozpoznając wszystko, co im się podoba w ich obecnej sytuacji. Następnie opieramy się na tych pozytywach, aby stworzyć lepszą przyszłość. Obsługiwane poprawnie prowadzi to do większej odpowiedzialności za rozwój / zmianę jednostki i zespołu. To również technika, którą handlowcy mogą z powodzeniem stosować u swoich klientów!

Pytania do rozważenia:

W jakich sytuacjach możesz użyć tej techniki?

Kiedy jej użyjesz?

Co najbardziej lubisz w swojej roli?

35. CO RZYMIANIE KIEDYKOLWIEK ZROBILI DLA NAS?

„Sposób, w jaki postrzegamy rzeczy, jest źródłem naszego myślenia i działania”. - Stephen Covey

Sprzedawcy, którzy są w organizacji od jakiegoś czasu i ugruntowali swoją pozycję jako doświadczony i ceniony członek zespołu sprzedaży, są pochłonięci swoją rolą i nie poświęcają czasu na przypomnienie sobie, co lubią w swojej roli. Jeśli już, pomyślą o rzeczach, których nie lubią w swojej pracy; wszystkie spotkania, w których muszą uczestniczyć, formalności, które zawsze muszą wypełnić, wymagający klienci, odwołania i tak dalej. W filmie Monty Pythona, The Life of Brian, jest scena z Ludowym Frontem Judei, w której narzekają na rządy Rzymian, kiedy Reg, przywódca, żąda: „Co Rzymianie kiedykolwiek dla nas zrobili?” Następnie następuje długa lista pozytywnych zmian, które Rzymianie zainicjowali pod ich rządami. Ci z was, którzy to widzieli, wiedzą, jak zabawna jest ta scena, ale służy ona również do pokazania, jak trudno jest skupić się na negatywach sytuacji, kiedy zastanawiasz się nad pozytywnymi. Jest to naprawdę przydatne ćwiczenie, które można wykonać wraz ze swoim zespołem, aby dać im czas na zastanowienie się, co zachęciło ich do dołączenia do firmy i jakie korzyści płyną z tego, że nadal tam są. Takie postępowanie pomaga nie tylko w utrzymaniu morale, ale także wpływa na pozytywne nastawienie zespołu.

Pytania do rozważenia:

Kiedy ostatnio zastanawiałaś się, co lubisz w swojej roli?

Jakie są trzy najlepsze rzeczy w Twojej pracy?

Czego chciałbyś robić więcej?

Co Cię powstrzymuje?

36. JAK ZARZĄDZAĆ AWARIAMI?

„Wierzę w siebie bardziej niż cokolwiek na tym świecie”. - Wilma Rudolph

Ze świata sportu można się wiele nauczyć. Igrzyska olimpijskie to bogata wylęgarnia opowieści o triumfie nad przeciwnościami losu, a jedną z najbardziej uderzających jest historia amerykańskiej atlety Wilmy Rudolph. Wilma urodziła się przedwcześnie w 1940 roku i ważyła zaledwie 4,5 funta. Większość swojego dzieciństwa spędziła w łóżku. Cierpiała na podwójne zapalenie płuc, szkarlatynę, a później skontaktowała się z polio. Po utracie możliwości korzystania z lewej nogi w wieku 6 lat została założona metalowa orteza nogi. Miejscowi lekarze nie byli optymistami co do perspektyw Wilmy na powrót do prawidłowego chodzenia. Jednak jej matka, Blanche, odmówiła porzucenia nadziei i raz w tygodniu odbywała 90-milową podróż w obie strony do szpitala w Nashville, aby Wilma mogła poddać się fizjoterapii na nogę, a jej rodzina cztery razy dziennie zapewniała dalszą terapię w domu. Ambicją życiową Wilmy w tamtym czasie było chodzenie bez pomocy nawet kościoła, kiedy rodzina uczestniczyła w niedzielnych nabożeństwach. W końcu w wieku 11 lat była w stanie normalnie chodzić, z pomocą kul, szelek i butów korekcyjnych i była w stanie spełnić swoje marzenie o chodzeniu do kościoła, tak jak każda inna 11-latką. Ta determinacja i umiejętność przezwyciężania niepowodzeń postawiła ją na dobrej pozycji, gdy wkroczyła do świata lekkoatletyki. Na igrzyskach olimpijskich 1956 w wieku 16 lat zdobyła brązowy medal w sztafecie 4 × 4, ale to właśnie na igrzyskach olimpijskich w Rzymie w 1960 roku naprawdę zabłyśła jako gwiazda, jako pierwsza amerykańska kobieta, która zdobyła 3 złote medale olimpijskie. ze zwycięstwami w biegach na 100m, 200m i 4 × 4. W ten sposób wyrównała

rekord świata na 100 m, pobiła rekord olimpijski na 200 m, a zespół 4 × 4 pobił rekord świata w swojej konkurencji.

„Nigdy nie lekceważ potęgi snów i wpływu ludzkiego ducha. Wszyscy jesteśmy tacy sami w tej koncepcji: potencjał wielkości drzemie w każdym z nas”. –Wilma Rudolph

Być może ten ostatni cytat daje nam największy wgląd w to, czego potrzeba, aby odnieść sukces; ***„Wygrywanie jest wspaniałe, ale jeśli naprawdę masz zamiar coś zrobić w życiu, sekretem jest nauczenie się, jak przegrywać. Nikt nie jest niepokonany przez cały czas. Jeśli potrafisz się podnieść po drugoczącej porażce i ponownie wygrać, pewnego dnia zostaniesz mistrzem”.*** - Wilma Rudolph

Wszyscy ludzie sukcesu spotykają się z porażkami i niepowodzeniami w swojej karierze, liczy się to, jak na nie reagujesz i to właśnie oddziela zwycięzców od przegranych. Ludzie odnoszący sukcesy szukają okazji w sytuacjach i szukają tego, czego mogą się nauczyć z niepowodzenia, które mają. Nasi sprzedawcy muszą zrozumieć, że porażka jest w porządku, jeśli tylko nauczymy się na podstawie doświadczenia przyjąć inne zachowania, aby następnym razem zapewnić bardziej pomyślny wynik. Tutaj tak ważna jest nasza reakcja jako kierownika sprzedaży na porażkę sprzedawcy. Jeśli przesadnie zareagujemy, zaszczerpiemy ludziom lęk przed porażką, podczas gdy jeśli będziemy spokojni i rozważeni w naszej odpowiedzi, będą w znacznie lepszym miejscu, aby uczyć się na podstawie tego doświadczenia.

Pytania do rozważenia:

Jak obecnie reagujesz, gdy doświadczasz porażki?

Jak reagujesz, gdy Twoi ludzie doświadczają porażki?

Jak reaguje Twój przełożony, gdy doświadczasz porażki?

Jak chcesz, aby zareagowali, aby jak najlepiej Ci pomóc?

Jaki jest dla Ciebie odpowiednik olimpijskiego złota i co jesteś gotów zrobić, aby się tam dostać?

37. WIEDZA, UMIEJĘTNOŚCI CZY POSTAWA?

„Umiejętność to to, co potrafisz. Motywacja determinuje to co robisz. Postawa decyduje o tym, jak dobrze to robisz.” - Lou Holtz

Istnieją trzy czynniki, które wpływają na sukces, jaki osiąga sprzedawca w swojej roli, jego poziom wiedzy, zestaw umiejętności i nastawienie. Rodzaj szkolenia i rozwoju, jaki im zapewniasz, będzie zależał od tego, w którym z trzech obszarów im brakuje. W przypadku nowych ludzi ich nastawienie jest zazwyczaj bardzo pozytywne, są chętni i entuzjastycznie nastawieni, by dobrze sobie radzić, ale może im brakować wiedzy i umiejętności. Szkolenie z wiedzy jest zwykle prowadzone w klasie i obejmuje takie obszary, jak wiedza o produkcie, procesy, procedury, przepisy, raportowanie i tak dalej. Trening umiejętności może być prowadzony na różne sposoby, w zależności od konkretnych potrzeb jednostki - jako sesja szkoleniowa grupowa lub jako szkolenie indywidualne. Szkolenie w zakresie umiejętności jest procesem ciągłym, ponieważ wszyscy powinniśmy stale dążyć do ulepszania sposobu, w jaki robimy rzeczy. Tak więc z nowymi ludźmi możemy przechodzić szkolenie umiejętności, aby zwiększyć zaufanie w różnych obszarach, takich jak sposób komunikacji z klientami, rozwijanie naszych technik sprzedaży, radzenie sobie z zastrzeżeniami oraz ustalanie i angażowanie klienta w określone potrzeby biznesowe. Dzięki bardziej doświadczonemu personelowi nadal możemy zapewnić szkolenie umiejętności, ponieważ mogą popaść w samozadowolenie lub możemy skupić się na pomaganiu im w nauce zaawansowanych umiejętności, zarówno do ich obecnej roli, jak i do przyszłej roli. Wiedza i

umiejętności mogą przyczynić się do sukcesu danej osoby i z pewnością są czynnikami, które musimy udoskonalać i ulepszać, ale największym czynnikiem wpływającym na poziom sukcesu jednostki jest jej postawa. Może to być również najtrudniejszy aspekt do zarządzania! Jak wspomniano, kiedy ludzie po raz pierwszy rozpoczynają swoją rolę, są entuzjastyczni, chętni do nauki i chętni do nauki, ale gdy stają się bardziej doświadczeni, ten entuzjazm może zacząć słabnąć. Dlaczego? Wiele może zależeć od otoczenia, które jako menedżerowie tworzymy. Musimy rozwinąć kulturę, w której ciągłe doskonalenie jest wspólnym celem, ludzie są otwarci i szczerzy wobec siebie, istnieje poziom zaufania, który zachęca do informacji zwrotnych oraz regularna komunikacja o tym, co się dzieje, gdzie jesteśmy w stosunku do naszego osiągnięcia celów, gdzie ludzie dobrze rozumieją role i obowiązki oraz rozumieją, w jaki sposób przyczyniają się do osiągnięcia celów indywidualnych i zespołowych. Nie doprowadzi to automatycznie do pozytywnego nastawienia w zespole, ale ułatwia wezwanie ludzi do odpowiedzialności, gdy ich postawa wykazuje oznaki odejścia od standardów ustalonych przez Ciebie i Twój zespół.

Pytania do rozważenia:

Jak opisałbyś swoje podejście do pracy każdego dnia?

Jak opisałiby to twoi ludzie?

Jak możesz rozpoznać, czy jeden z Twoich sprzedawców ma „problem” związany z wiedzą, umiejętnościami lub postawą?

Co zrobiłeś w ciągu ostatnich 30 dni, aby stworzyć lub utrzymać pozytywne środowisko w swoim zespole?

38. POPRAWA WYDAJNOŚCI

„Ludzie rzadko się doskonalą, kiedy nie mają innego modelu do skopiowania poza sobą”. - Oliver Goldsmith

Rola każdego menedżera sprzedaży polega na maksymalizacji wydajności zespołu jako jednym z jego kluczowych celów, a my żyjemy i umieramy dzięki sprzedaży i osiągnięciu naszych celów. Badania przeprowadzone przez Harvard Business School i inne firmy wykazały, że jeden z największych wpływów na wydajność ma poziom zaangażowania pracowników, który z kolei napędza zaangażowanie klientów. Zaangażowanie pracowników może wpływać na wydajność nawet o 30%, dlatego zdecydowanie krytyczne jest znalezienie sposobów na zaangażowanie naszych pracowników, sprawienie, by czuli się docenieni i sprawili, że będą mogli coś zmienić. Dwa najbliższe mi supermarkety stanowią prosty przykład tego połączenia. Najbliższy z dwóch supermarketów znajduje się 2 mile ode mnie i muszę go minąć, kiedy zabieram syna do szkoły. Po zajęciach szkolnych często muszę wpaść do supermarketu, aby odebrać mleko i inne produkty. Chociaż drugi supermarket znajduje się dalej cztery mile dalej, uważam, że wolałbym przejechać większą odległość, aby zrobić zakupy w tym supermarkecie, niż iść do bliższego. Powód? W pierwszym supermarkecie obsługa jest ponura i wszystko wydaje się dla nich zbyt dużym wysiłkiem. Korytarze o 9 rano są zwykle pełne wózków, ponieważ personel zapełnia półki i czuję, że przeszkadzam im w wykonywaniu ich pracy. Z drugiej strony obsługa sklepu cztery mile dalej wita klientów z uśmiechem, półki są już zaopatrzone i gotowe do pracy. Sklepy są oddalone od siebie tylko o cztery mile, więc pula rekrutacyjna jest taka sama, sprzedają te same przedmioty, więc jaka jest różnica? Kiedy Daniel Goleman przyjrzał się różnym czynnikom, które wpływały na zaangażowanie pracowników, głównym zidentyfikowanym elementem było przywództwo, przy czym styl przywództwa miał wpływ na poziom zaangażowania pracowników nawet o 70%. Potwierdzają to inne przeprowadzone badania w USA i Wielkiej Brytanii, gdzie wywiady

kończące wskazują, że głównym podanym powodem odejścia z pracy był wpływ przełożonego. Głęboko wierzę, że styl przywództwa skutkuje dwiema bardzo różnymi kulturami w supermarketach, które są mi bliskie i jaki ma później wpływ na moje nawyki zakupowe. Jak pokazują badania, istnieje bardzo wyraźny związek między stylem przywództwa a wydajnością, dlatego ważne jest, abyśmy, jako kierownicy sprzedaży, zastanowili się nad wpływem, jaki wywieramy na naszych pracowników, i tym, jak możemy to poprawić.

Pytania do rozważenia:

Jak opisałbyś swój styl przywództwa?

Jak opisałiby to twoi ludzie?

Co Twoim zdaniem robisz dobrze?

Co ich zdaniem można zrobić lepiej?

Jak możesz się tego dowiedzieć?

39. CZY JESTEŚ ŚWIADOMY CZY NIEŚWIADOMY?

„Dopóki nie uświadomisz sobie tego, co nieświadome, będzie ono kierować Twoim życiem i będziesz nazywać je przeznaczeniem”. - C.G. Jung

Kiedy ludzie rozpoczynają nową rolę, warto skorzystać z poniższego modelu (zaadaptowanego z 4 etapów modelu uczenia się Maslowa), aby zrozumieć, gdzie się znajdują w odniesieniu do ich poziomów umiejętności i zdolności do wypełniania swojej roli. Możliwość określenia, gdzie w danym momencie siedzą, pomoże ci zidentyfikować element szkolenia, który przyniesie im największe korzyści.

Świadomy niekompetentny: osoba, która jest świadoma faktu, że nie wykonuje swojej roli na akceptowalnym poziomie z powodu braku umiejętności lub wiedzy. Typowymi tego przykładami są ci, którzy są nowicuszami w tej roli i chociaż są niedoświadczeni, zwykle chcą się uczyć i doskonalić.

Co należy zrobić: Zapewnij szkolenie w zakresie umiejętności i wiedzy, aby zwiększyć ich pewność siebie.

Nieprzytomny kompetentny: osoba, która wykonuje swoje obowiązki zgodnie z akceptowalnym lub wyższym standardem, ale nie w pełni rozumie związek między przyczyną a skutkiem, w wyniku czego nie docenia tego, co robi, co pozwala mu osiągnąć pożądaną rezultat. Może to być ktoś, kto podąża za swoim instynktem lub intuicją, a nie za procesem. W takich przypadkach ich entuzjazm często prowadzi ich do wykonania zadania.

Co należy zrobić: użyj pytań otwartych, aby rzucić wyzwanie ich myśleniu i ulepszyć analizę procesu i technik, których używają w rozmowach sprzedażowych. Muszą nauczyć się rozpoznawać dla siebie, co działa z klientami i dlaczego to działa. Jeśli będziesz im powtarzać odpowiedzi, nie nauczą się i nie pomyślą samodzielnie.

Świadomy kompetentny: ktoś, kto wykonuje dobrą robotę i rozumie, w jaki sposób może wpłynąć na wynik zdarzenia poprzez swoje działania i zachowania. Zwykle są to ludzie, którzy są w stanie konsekwentnie osiągać doskonałe wyniki i wyniki. Zaufanie wśród tych osób jest wysokie i są w stanie dokonać wielkich rzeczy.

Co należy zrobić: Zapewnij im trudne wyzwania i omów, w jaki sposób mogą wziąć na siebie większą odpowiedzialność za utrzymanie energii i dalszy rozwój umiejętności. Rodzaj odpowiedzialności będzie zależał od charakteru ich ambicji.

Nieprzytomny, niekompetentny: ktoś, kto myśli, że wykonuje świetną robotę i nie jest świadomy realności sytuacji. Typowym przykładem jest tutaj osoba, która pełniła swoją rolę przez długi czas i powoli zoczyła z właściwej ścieżki. Jednak nadal wierzą, że powtarzają te same zachowania i działania, które wcześniej zapewniły im sukces. Może to prowadzić do frustracji i rozczarowania, a także może stać się siłą destrukcyjną w sytuacji zespołowej.

Co należy zrobić: Dostarcz im dowodów, aby pokazać, że ich działania nie pasują do ich wyobrażeń. Zapewnij dużo wsparcia i zachęty poprzez ponowne szkolenie w razie potrzeby. Otwarta i szczerą informacją zwrotną ma kluczowe znaczenie dla tych ludzi, aby mogli iść naprzód i ponownie cieszyć się sukcesem.

„Nie mogę nikogo niczego nauczyć, mogę tylko zmusić ich do myślenia”. - Sokrates

Pytania do rozważenia:

Gdzie siedzisz na modelu?

Jakiej pomocy i wsparcia potrzebujesz?

Gdzie twoi ludzie siedzą na modelu - czy są inni

etapy dla różnych elementów ich roli?

Jak najlepiej wykorzystać ten model?

40 .PRZYCZYNA I SKUTEK

„Przyczyna jest ukryta; efekt jest widoczny dla wszystkich.” - Owidiusz

Jednym z dużych problemów menedżerów sprzedaży jest pokusa kierowania działaniami i zachowaniami swoich ludzi bez uwzględnienia tego, co faktycznie powoduje takie zachowanie w pierwszej kolejności. Na przykład, kiedy idziesz do lekarza w sprawie bólu w klatce piersiowej, przed wystąpieniem cię na operację serca, chciałbyś pomyśleć, że najpierw sprawdzą, czy nie jest to po prostu niestrawność. Traktuj przyczynę, a nie objawy. Zbyt często w sytuacjach coachingowych i szkoleniowych ludzie mają tendencję do skupiania się na radzeniu sobie ze skutkami sytuacji, zamiast na badaniu przyczyny i próbowaniu rozwiązania tego problemu. Jeśli chcesz przywołać długotrwałą zmianę, bardzo ważne jest, aby zrozumieć przyczynę i zająć się nią. Im lepiej ktoś może zrozumieć czynniki wyzwajające, które prowadzą do określonego typu zachowania lub myślenia, tym lepiej może zmodyfikować to zachowanie, aby osiągnąć pożądane cele. Jeśli członek twojego zespołu zachowuje się negatywnie na spotkaniach zespołu, spóźnia się, zakłóca spotkanie, wyraża negatywne poglądy i wydaje się być niezaangażowany w proces, pokusa jest radzenie sobie z takim zachowaniem. Musisz jednak spróbować zrozumieć przyczyny niepożądanego zachowania, ponieważ ogromna większość ludzi nie wyrusza w podróż z celowym zamiarem zdenerwowania wszystkich wokół. Istnieje wiele potencjalnych przyczyn takiego zachowania, w tym:

*Mają osobiste problemy w domu, które mają duży wpływ na to, jak się czują.

*Nie mają samoświadomości i dlatego nie są świadomi wpływu, jaki wywierają na osoby wokół nich.

*Ich styl uczenia się nie pasuje do stylu komunikacji używanego na spotkaniu.

*Uważają, że ich rolą jest kwestionowanie obecnych poglądów

Podobnie jest ze wszystkimi wskaźnikami KPI, których używamy do pomiaru wyników sprzedawcy. Jeśli sprzedawca nie osiąga celów sprzedażowych, możemy nimi zarządzać, ale naprawdę pomaga nam ustalenie, co jest prawdziwą przyczyną niedoboru. Pierwszym krokiem w tym procesie jest przeprowadzenie analizy luk w celu ustalenia, gdzie występują luki między poziomem pożądanym i rzeczywistej wydajności. Patrząc na słabe wyniki sprzedaży, na przykład, z powodu:

*Słabe wyniki sprzedaży

*Niska średnia wartość zamówienia

*Anulowanie

*Nie sprzedawanie zamówień w wymaganym terminie

Po ustaleniu, gdzie leży luka, która będzie miała największy wpływ na poprawę wydajności, możemy rozpocząć badanie przyczyn konkretnego niedoboru w tym obszarze. Jeśli niedobór wynika z niewystarczającej sprzedaży, czy jest to spowodowane:

*Klient widziany, ale nie można sfinalizować sprzedaży

*Klient widziany, ale nie decyduje, więc wymagane są dalsze spotkania

*Ustalono terminy, ale duża liczba nieobecności

*Za mało umówionych spotkań

Jeśli zidentyfikujemy największym problemem jest niemożność zamknięcia sprzedaży, możemy następnie przyjrzeć się, która część procesu sprzedaży jest przyczyną problemu. Czy to z powodu:

*Nieustalenie konkretnych potrzeb biznesowych

*Brak zaangażowania klienta w ustalone potrzeby

*Niedopasowanie produktu / usługi do konkretnych potrzeb klientów

*Rozpatrywanie zastrzeżeń

Następnie możemy kontynuować proces, aby zidentyfikować konkretny element procesu, w którym wymagane jest szkolenie, a sprzedawca jest w stanie jasno zrozumieć związek między ustalaniem konkretnych potrzeb biznesowych, poprzez lepsze techniki kwestionowania, a wpływem na liczbę sprzedaży.

Podstawą zarządzania przyczyną, a nie skutkiem, jest skuteczna komunikacja między tobą a osobą. Muszą sami zrozumieć przyczyny prowadzące do skutków, jeśli mają być w stanie poprawić sytuację. Aby to zrobić, potrzebna jest otwarta i szczerza informacja zwrotna oraz skuteczna analiza sprawy.

Pytania do rozważenia:

Kiedy myślisz o osobie będącej największym wyzwaniem w swoim zespole, jakie są przyczyny jej zachowania?

Kiedy patrzysz na wyniki sprzedaży swojego zespołu i osób, jakie są przyczyny tego konkretnego wyniku, które dają - zarówno dobre, jak i złe?

Co robi Twój najlepszy wykonawca, co ma największy wpływ na jego wyniki?

41. AKTUALIZACJA JEDEN DO JEDNEGO

„Największym problemem w komunikacji jest złudzenie, że do niej doszło”. – George Bernard Shaw

Jedną z najważniejszych czynności menedżera ds. sprzedaży jest aktualizacja „jeden do jednego” ze swoimi sprzedawcami; jednakże jest to również czynność, która najczęściej zostaje wyrzucona, gdy czas staje się napięty. Te aktualizacje są okazją dla Ciebie i osoby zaangażowanej do spędzenia czasu na omówieniu problemów, które mogą mieć największy wpływ na przyszłą wydajność. Czas, który im poświęcisz, również wysyła wiadomość do sprzedawcy o tym, jak bardzo go cenisz i jaki jest wkład w cele zespołu. Jeśli regularnie je anulujesz na rzecz innych działań, wysyłana wiadomość jest taka, że sprzedawca jest dość nisko na liście priorytetów, podczas gdy w rzeczywistości te czasy powinny być jednymi z nie podlegających negocjacji w Twoim dzienniku. Częstotliwość aktualizacji będzie zależała od charakteru prowadzonej działalności i wielkości zespołu, ale powinny one odbywać się regularnie i często, np. w każdy czwartek po południu od 15:00 do 16:00 lub co drugi czwartek. Struktura aktualizacji powinna być stosunkowo prosta:

- *Przegląd dotychczasowych wyników
- *Prognoza przyszłych wyników
- *Kwestie dotyczące szkoleń / coachingu
- *Czas rozwoju osobistego.
- *Sprawy różne - ogólne punkty komunikacji itp.

W przypadku wielu aktualizacji zwykle zdarza się, że większość czasu spędza się na omawianiu liczb w punktach 1 i 2 oraz innych kwestiach związanych z zadaniami. Jeśli czas aktualizacji ma być naprawdę zmaksymalizowany, większość czasu należy poświęcić na szkolenia i rozwój osobisty. Sekcje te będą generować najwyższy poziom zaangażowania pracowników, a także będą miały największy wpływ na przyszłe wyniki. Dokładna treść i podejście zastosowane w aktualizacji będą się również różnić w zależności od poziomu doświadczenia sprzedawcy. Jeśli masz aktualizację z kimś nowym w tej roli, może to być duża część czasu spędzonego z Tobą na „opowiadaniu”, podczas gdy w przypadku doświadczonego sprzedawcy powinni oni rozmawiać przez większość czasu, a Ty przyjmować coaching raczej rolę szkoleniową. Należy również pamiętać, kto powinien „posiadać” aktualizację. Jest to raczej informacja od sprzedawcy, a nie twoja, jest on po to, aby informować cię o swoich postępach i problemach, które ich dotyczą. Dlatego powinni ustalić harmonogram aktualizacji i wysłać go do Ciebie z kilkudniowym wyprzedzeniem. W ten sposób możesz sprawdzić, czy obejmuje on właściwe obszary i da Ci możliwość dodania Twoich pozycji do porządku obrad w dowolnej innej sekcji biznesowej. Gdy dajesz im prawo własności do aktualizacji, okazujesz, że im ufasz. Powinni robić notatki i wysłać Ci e-maile po spotkaniu z wynikami spotkania, punktami działań dla każdego z was, a to może stanowić punkt wyjścia dla następnej aktualizacji. Tak, na początku może być konieczne udzielenie im wskazówek, ale ostatecznie prowadzisz ich na drodze do wzmocnienia i zwalniasz więcej czasu do spędzania na obszarach, które będą najbardziej wpływały na wynik finansowy.

Pytania do rozważenia:

Kto ustala harmonogram Twoich aktualizacji z Twoim przełożonym? Jeśli nie ty, dlaczego nie?

Co omawiasz w swoich aktualizacjach z przełożonym?

Jak często przeprowadzasz indywidualne aktualizacje ze swoimi ludźmi i jak często to robisz

odwołali? Jaka jest wiadomość, którą do nich wysyłasz?

42. COACHING I SZKOLENIA

„Zaufanie pochodzi z dyscypliny i szkolenia”. - Robert Kiyosaki

Odgrywanie ról odgrywa dużą rolę w szkoleniu i może być naprawdę efektywnie wykorzystywane podczas prowadzenia szkolenia „w trasie”. Pierwszy przykład to 3-punktowe odgrywanie ról, które można wykorzystać w przypadku telesprzedaży lub sprzedaży w terenie:

Krok pierwszy : Obserwujesz sprzedawcę podczas rozmowy z klientem

Krok drugi : przeglądasz rozmowę ze sprzedawcą i prosisz go o identyfikację;

Jak czują, że rozmowa poszła.

Trzy rzeczy, które ich zdaniem wypadły dobrze podczas rozmowy

Jedną rzecz, którą uważają, że powinni zrobić inaczej podczas następnej rozmowy

Powinni prowadzić tę część procesu, dodając swoje myśli i spostrzeżenia po ich wysłuchaniu.

Sprzedawca odgrywa wtedy rolę właśnie wykonanej rozmowy z menedżerem, aby pomóc wprowadzić zmianę w procesie.

Krok trzeci : Obserwujesz sprzedawcę podczas następnej rozmowy sprzedażowej, wdrażając omówione zmiany, z przeglądem z handlowcem po rozmowie. Drugi przykład to 5-punktowa gra fabularna, która przebiega podobnie jak 3-punktowa gra fabularna:

Krok pierwszy : Obserwujesz sprzedawcę podczas rozmowy z klientem

Krok drugi : przeglądasz rozmowę ze sprzedawcą i prosisz go o identyfikację;

Jak czują, że rozmowa poszła.

Trzy rzeczy, które ich zdaniem wypadły dobrze podczas rozmowy

Jedną rzecz, którą uważają, że powinni zrobić inaczej podczas następnej rozmowy

Powinni prowadzić tę część procesu, dodając swoje myśli i spostrzeżenia po ich wysłuchaniu.

Sprzedawca odgrywa wtedy rolę właśnie wykonanej rozmowy z menedżerem, aby pomóc wprowadzić zmianę w procesie.

Krok trzeci : Aby wzmocnić proces uczenia się, menedżer odtwarza telefon od sprzedawcy, aby zademonstrował pożądane zmiany. Sprzedawca następnie identyfikuje różnice między 2 odgrywanymi rolami.

Krok czwarty : sprzedawca odgrywa wtedy rolę, dzwoniąc do kierownika, aby wykazał się zrozumieniem.

Krok piąty : Obserwujesz sprzedawcę podczas następnej rozmowy sprzedażowej, wdrażając omówione zmiany, z przeglądem z handlowcem po rozmowie. Odgrywanie ról za 3 i 5 punktów jest częścią cyklu szkoleniowego, jak pokazano poniżej, ale jest idealne do szkoleń „w miejscu pracy”.

Pytania do rozważenia :

Jak obecnie prowadzisz szkolenie w miejscu pracy?

Jak często mówisz zamiast pokazywać?

Co widzisz, jak robią dobrze?

Jak dobrze Twoi handlowcy identyfikują, co robią dobrze?

43. MODEL WSPARCIA I WYZWANIA

„Kluczem do skutecznego przywództwa jest dziś wpływ, a nie autorytet”. - Kenneth Blanchard

Jako menedżerowie sprzedaży możemy zapewnić naszemu zespołowi różne poziomy wsparcia i wyzwania. Dla niektórych dostarczanie wyzwań jest łatwiejsze niż zapewnianie wsparcia i odwrotnie. Jest również tak, że każda osoba w naszym zespole odniesie korzyści z innego poziomu wsparcia i wyzwania. W poniższym modelu Wsparcie i wyzwanie idealną pozycją jest zajęcie miejsca w polu Lider, ponieważ tutaj zapewniasz wysoki poziom wsparcia i wyzwania dla swoich ludzi. Kiedy będziesz się zachowywać w ten sposób, twój lud będzie rozciągnięty i zachęcany do rozwijania swoich umiejętności. Poziom zaangażowania w Twoim zespole będzie wysoki, ponieważ będziesz tam, aby ich zachęcać i wspierać w ich dążeniu do osiągnięcia. Cele będą trudne, ale niemożliwe do osiągnięcia, a kultura będzie sprzyjać wzrostowi. Zbyt duże wyzwanie może spowodować, że zbyt skupisz się na realizacji zadania kosztem swoich ludzi. Chociaż może to zadziałać na krótką metę, na przykład gdy zbliża się termin, w perspektywie średnio- i długoterminowej zrazisz swoich ludzi i narazisz się na „wypalenie”. Zbyt skoncentrowanie się na zadaniu może prowadzić do wyższej liczby zachorowań i rotacji personelu. W skrajnych przypadkach ludzie opisują Mistrzów Zadań jako zimnych, niedostępnych i maniaka kontroli, który mikro zarządza wszystkim, co się dzieje. Zbyt małe wyzwanie i duże wsparcie może sprawić, że będziesz zachowywał się jako doradca. To może być ponownie skutecznym w krótkim okresie, na przykład w przypadku osób borykających się z problemami osobistymi. W takich sytuacjach zapewnienie ludziom wielu wyzwań w ich roli może być szkodliwe dla wydajności, a zamiast tego po prostu zwiększyć poziom stresu. Jednak ciągłe zapewnianie dużego wsparcia i niewielkich wyzwań doprowadzi do tego, że ludzie będą się nudzić swoimi rolami, nie będą dążyć do osiągnięcia i stracą szacunek dla Ciebie jako Lidera. W skrajnych przypadkach Soft Counselor jest postrzegany jako niezdecydowany, łatwy do manipulowania, słaby i typ menedżera, który unika konfliktów. Są też tacy menedżerowie, którzy zapewniają niewielkie wsparcie i niewielkie wyzwania. Nie można ich znaleźć i zwykle zostawiają swój zespół samym sobie. Mogą być tam, aby rozpocząć kampanię sprzedażową, ale potem oczekują, że ich ludzie pójdą i wykonają swoją pracę przy bardzo niewielkim wkładzie ze strony menedżera. Komunikacja jest słaba lub nie istnieje, a brak wskazówek powoduje, że zespół jest sfrustrowany i pozbawiony steru.

Pytania do rozważenia:

Jak myślisz, gdzie spędzasz większość czasu?

Co musisz zrobić inaczej, aby spędzać więcej czasu w polu Lider?

W którym polu umieściliby Cię Twoi ludzie?

44. PRIORYTETOWANIE CZASU COACHINGU I SZKOLENIA

„Prawdziwi liderzy dają z siebie wszystko. Rozpalają twój ludzki potencjał.” - John Paul Warren

Wielu menedżerów sprzedaży stoi przed wyzwaniem, jakim jest próba poprawy wyników zespołu i wyników sprzedaży poszczególnych osób w zespole. Zapewnią coaching i szkolenia indywidualne i zespołowe, ale jak mogą najlepiej wykorzystać ograniczony czas, jaki mają? Wszystkie osoby będą występować na różnym poziomie, więc czy powinny spędzać czas z najsłabszymi wykonawcami czy z najlepszymi sprzedawcami? Na to pytanie menedżerom sprzedaży często odpowiada się, że powinni skupić swoje wysiłki na tych, którzy osiągają słabe wyniki, np. czują, że muszą mieć zespół, który osiąga

zamierzone lub lepsze wyniki. Jednak nie zawsze jest to praktyczne, ponieważ zwykle w zespole występuje duże zróżnicowanie poziomów umiejętności i doświadczenia. Kiedy dodasz również do tej roli spektrum różnych postaw, niekoniecznie oznacza to, że spędzanie większości czasu z najsłabszymi graczami jest najbardziej logicznym wykorzystaniem własnych umiejętności i doświadczenia. Po co spędzać zbyt dużo czasu z kimś, kto nie będzie otwarty na Twój wkład? Spójrzmy na przykład; Jeśli masz zespół składający się z 9 osób, 3 z grupy A osiąga wyniki znacznie powyżej celu, 3 tuż powyżej celu w grupie B i 3 poniżej celu w grupie C, jak wspomniano, wielu menedżerów spędza większość czasu na próbach poprawy wyników osób z grupy C. Chociaż musisz spędzać czas na coachingu i pracy ze wszystkimi trzema grupami, spędzanie z grupą C więcej czasu niż pozostałe, nie jest najlepszym sposobem wykorzystania Twojego czasu. Jednym z argumentów jest to, aby spędzać więcej czasu z osobami z grupy A, ponieważ 5% poprawa ich wyników przyniesie większe przychody, niż gdybyś wygenerował 5% poprawę wyników w pozostałych dwóch grupach. Myślę, że to bardzo ważny argument, ale tak jest, że ignorują konkurencyjny charakter większości sprzedawców. Jeśli zamiast tego skupisz swoje wysiłki na poprawie wyników osób z grupy B, wywrze to efekt domina na osoby z pozostałych dwóch grup. Osoby w grupie C widziałyby, jak trójka nad nimi poszerza lukę między nimi i czułoby się bardziej narażeni niż obecnie. Zwiększona presja otoczenia zachęci ich do poprawy własnych wyników lub do odejścia z firmy. Ludzie z grupy A są przyzwyczajeni do bycia liderami w wynikach i będą reagować na presję grupy B, poprawiając ich wyniki, i będą starać się utrzymać lukę, którą zbudowali między sobą a „drugim poziomem” wykonawców.

Pytania do rozważenia:

Jak podzielisz czas na szkolenia i coaching między swoich ludzi?

O ile mógłbyś poprawić wyniki zespołu, harmonię w zespole, motywację zespołową i własną radość z roli, spędzając więcej czasu z ludźmi, którzy chcą się uczyć i rozwijać?

45. PRZEKAZYWANIE OPINII

„Klejnot nie jest szlifowany bez pocierania, ani człowiek nie jest doskonały bez prób”. - przysłowie chińskie

Kiedy zaczynałem jako kierownik sprzedaży, zostałem przeszkolony w używaniu „kanapki z informacją zwrotną”, która miała być używana, gdy chciałeś przekazać komuś konstruktywną opinię na temat tego, w jaki sposób może poprawić swoją wydajność. Najpierw usadziłeś ich i chwaliłeś za jeden aspekt ich pracy, następnie dawałeś im informację zwrotną, w jaki sposób mogliby ulepszyć swoje wyniki, a następnie następowałaby dalszą pozytywną opinią. Teoria głosiła, że pozytywne informacje zwrotne sprawiają, że czują się dobrze ze sobą, a tym samym będą bardziej otwarci na bardziej „negatywne” informacje zwrotne w środku kanapki ze sprzężeniem zwrotnym. Problem z tą metodą polegał na tym, że niektórzy ludzie słyszeli tylko pozytywne opinie i ignorowali prawdziwy przekaz, który próbujesz przekazać, podczas gdy inni skupiali się tylko na negatywnym przesłaniu i nie chcieli uwierzyć w cokolwiek pozytywnego, co masz do powiedzenia. W rezultacie trudno byłoby utrzymać zaufanie wśród swoich ludzi, ponieważ nie postrzegaliby oni Twojej komunikacji jako autentycznej i autentycznej. O wiele skuteczniejszą metodą jest oddzielenie pozytywnych i rozwojowych informacji zwrotnych, aby pomóc wysłać wiadomość. Nadal chcesz przekazać im pozytywną opinię, zakładając, że uważasz, że to prawda! W powyższym przykładzie, przeglądając rozmowę, należy określić pozytywne aspekty pracy konsultanta ds. Sprzedaży; „Naprawdę podoba mi się to, jak dobrze budujesz zaufanie u swoich klientów, co pokazało podczas tej rozmowy, jak zareagował, gdy odpowiedział na jego zastrzeżenia; był gotów wysłuchać tego, co masz do powiedzenia, i wyraźnie cenił twoją opinię. Sądziłem, że sposób, w jaki sobie z tym poradziłeś, był naprawdę skuteczny”. Przygotowując się do następnej rozmowy, chcesz przekazać wiadomość, która może poprawić wyniki konsultanta ds.

Sprzedazy; „Podczas tej rozmowy chcę, abyś wykorzystał umiejętności potrzebne do zbudowania zaufania u klienta, tak jak podczas ostatniej rozmowy. Tym razem chciałbym również zobaczyć, jak zadajesz więcej pytań, aby zachęcić klienta do prawdziwego zbadania jego specyficzne potrzeby biznesowe, ponieważ myślę, że będziesz w stanie uzasadnić program, który lepiej odpowiada jego potrzebom”. Dzieląc informacje zwrotne w ten sposób, wychwalasz i uznasz ich mocne strony tak szybko, jak to możliwe, co daje im poczucie dobrego samopoczucia i pozostawiasz rozwojową informację zwrotną, dopóki nie będą w stanie coś z tym zrobić.

46 ANALIZA SWOT

„Uwierz w siebie! Miej wiarę w swoje umiejętności! Bez skromnej, ale rozsądnej wiary we własne siły nie możesz odnieść sukcesu ani być szczęśliwym.” - Norman Vincent Peale

Ludzie zwykle bardzo dobrze identyfikują swoje słabości i kiedy coś może pójść źle, ale mogą mieć niechęć do publicznego przyznania się do tego, co robią dobrze. Narzędzie do analizy SWOT może być dobrą okazją dla Ciebie i Twoich pracowników do rozpoznania mocnych i słabych stron oraz ich wpływu na wydajność. SWOT może być używany jako osobiste narzędzie do refleksji, jako część aktualizacji 1-2-1 lub jako ćwiczenie zespołowe, w zależności od tego, jak zamierzasz go używać. Jeśli chodzi o ćwiczenie budowania więzi zespołowej, może być naprawdę potężne w użyciu, gdy ludzie wypełniają SWOT dla kogoś innego. Każdy w zespole mógł wykonać swój własny SWOT na osobności, a następnie (w zależności od liczby w zespole) 2–3 osoby w zespole mogą wykonać SWOT również dla tej osoby. Następnie dzielą się i porównują swoje myśli. Niezależnie od tego, czy jest to ćwiczenie indywidualne, czy grupowe, jest to świetna metoda generowania samoanalizy i informacji zwrotnych, a jednocześnie zachęcania ludzi do angażowania się w myślenie oparte na rozwiązaniach. Poniżej wymieniono kilka przykładów rodzajów pytań, które możesz omówić w każdej sekcji. To nie jest wyczerpująca lista!

Mocne strony: jakie masz zalety, których nie mają inni (np. Umiejętności, wykształcenie lub znajomości)?

Co robisz lepiej niż ktokolwiek inny?

Co inni ludzie (a w szczególności twój szef) uważają za twoje mocne strony?

Co cię wyróżnia?

Z których osiągnięć jesteś najbardziej dumny?

Słabe strony: jakich zadań zazwyczaj unikasz, ponieważ nie czujesz się pewnie, wykonując je?

Co ludzie wokół ciebie będą postrzegać jako twoje słabości?

Czy jesteś całkowicie pewny swojego wykształcenia i umiejętności? Jeśli nie, gdzie jesteś najśłabszy?

Jakie są Twoje negatywne nawyki w pracy (np. Często spóźniasz się, jesteś zdezorganizowany lub nie radzisz sobie ze stresem)?

Czy masz cechy osobowości, które powstrzymują Cię w tej dziedzinie? Na przykład, jeśli musisz regularnie prowadzić spotkania, obawa przed wystąpieniami publicznymi byłaby główną słabością.

Szanse: Jakie możliwości otworzyłyby się, gdybyś mógł zwiększyć swoje mocne strony i poprawić swoje słabości?

Jaka nowa technologia może Ci pomóc? Czy możesz uzyskać pomoc od innych lub od ludzi przez Internet?

Czy masz sieć strategicznych kontaktów, które mogą Ci pomóc lub oferują dobre rady?

Jakie trendy (zarządzanie lub inne) widzisz w swojej firmie i jak możesz je wykorzystać?

Czy w Twojej firmie lub branży jest potrzeba, której nikt nie wypełnia?

Jakie nowe umiejętności mógłbyś rozwinąć?

Nowa rola lub projekt, który zmusza Cię do zdobycia nowych umiejętności, takich jak wystąpienia publiczne lub stosunki międzynarodowe.

Zagrożenia: jakie byłyby zagrożenia, gdybyś nie poprawił swoich słabości i nie zdołał utrzymać swoich mocnych stron?

Jakie przeszkody napotykasz obecnie w pracy?

Czy któryś z twoich współpracowników konkuruje z tobą o inne role?

Czy Twoja praca (lub zapotrzebowanie na to, co robisz) się zmienia?

Czy zmieniająca się technologia zagraża Twojej pozycji?

Czy któraś z twoich słabości może prowadzić do zagrożeń?

Sekcje dotyczące mocnych i słabych stron oznaczają spojrzenie na obecną sytuację z szansami i zagrożeniami zachęcające do myślenia opartego na przyszłości za pomocą pytań typu „co by było, gdyby...”.

To narzędzie może pomóc sprzedawcom rozwinąć większe poziomy strategicznego myślenia o sobie i swojej przyszłości. Oczywiście to samo narzędzie może służyć do analizy różnych elementów ich pracy, od podejścia do cyklu sprzedaży po strukturę rozmów sprzedażowych, do analizy rekomendacji, jaką zamierzają wydać konkretnemu klientowi.

Pytania do rozważenia:

Co twoja analiza SWOT mówi o twoim przywództwie?

Na których obszarach możesz się skupić, aby osiągnąć największe zmianę twojego wpływu jako lidera?

47. DELEGOWANIE

„Otaczaj się najlepszymi ludźmi, jakich możesz znaleźć, przekazuj uprawnienia i nie wtrącaj się”. - Ronald Reagan

Wielu kierowników sprzedaży, z którymi rozmawiamy, jest bardzo zajętych, brakuje czasu i często szybciej jest im powiedzieć ludziom, co mają robić, niż pokazać im, jak coś zrobić i pozwolić im się uczyć. Kiedy zgłębiamy przyczyny takiego stanu rzeczy, często jest tak, że sami próbują zrobić zbyt wiele, nie tylko wykonując swoją pracę, ale często podejmując się pracy innych ludzi. Kluczem do sukcesu jest tutaj umiejętność delegowania, ale oprócz nauki mówienia „nie”, to także wiedza o tym, co delegować. Jako menedżerowie musimy nauczyć się, że prawidłowe delegowanie pracowników zapewnia naszym pracownikom możliwość rozwoju, ale także daje nam czas na własny rozwój osobisty. W rezultacie sztuka delegowania jest kluczową umiejętnością w naszym zestawie narzędzi. Poniższy model jest prostą metodą identyfikacji tego, co możemy bezpiecznie delegować, bez ograniczania naszego

potencjału sukcesu, a jednocześnie zapobiegając postrzeganiu naszej delegacji jako „wysypywania”. Kiedy podzielimy nasze zadania, zostaną one podzielone na 4 kategorie:

1) Są to zadania, które musimy wykonać i nikt inny nie może ich wykonać - na przykład przeprowadzanie ocen. Zwykle są to obowiązki, za które jesteśmy bezpośrednio odpowiedzialni.

2) Mamy pewne zadania, za które ponosimy bezpośrednią odpowiedzialność i za które musimy ponosić odpowiedzialność, ale pozwolenie innym na wniesienie wkładu w wyniki da im pewne spojrzenie na twoją rolę i pomoże w ich rozwoju. Przykładem może być napisanie raportu dla zespołu kierowniczego wyższego szczebla, możesz poprosić starszego członka zespołu o pomoc w zestawieniu wymaganych informacji lub poprosić o pomoc w szkoleniu nowego członka zespołu w określonym procesie.

3) Trzeci poziom zadań to takie, które dają duże możliwości rozwoju Twoim ludziom i pomagają podnieść ich pozycję w biznesie. Musisz jednak zapewnić im dużo wsparcia, gdy jest to wymagane, ponieważ umieszczasz je bezpośrednio w ich strefach rozciągania. Przykładem może być poproszenie ich o udział w spotkaniach międzywydziałowych w Twoim imieniu. Będziesz musiał im pomóc przygotować się do spotkania, a następnie omów je w pełni, ale korzyści, jakie odniesie ich obecność na spotkaniu, są ogromne dla Ciebie i dla nich.

4) Ostatnia grupa zadań to te, które możesz bezpiecznie delegować i pozostawić do samodzielnego zarządzania. Daje jednostce poczucie odpowiedzialności i pomaga im zrozumieć rolę inną niż ich własna. Przykłady tego mogą obejmować projektowanie i zarządzanie motywacją zespołową, organizowanie imprezy towarzyskiej dla zespołu, współpracę z innymi działami w określonych kwestiach. Zadania te mogą być wspaniałą okazją do nauki dla twoich ludzi, ponieważ będą zadania w tej dziedzinie, w których możesz pozwolić ludziom na niepowodzenie. Jak omówiono w innym miejscu, największe nauki często pochodzą z porażek i dają ci możliwość lepszego wglądu w charaktery twoich ludzi.

Podążanie za tym modelem oraz wydajne i efektywne delegowanie poprawi Twój wizerunek w firmie i pomoże wzmocnić Twój zespół, a jednocześnie zmniejszy presję czasu na siebie!

Pytania do rozważenia:

Jak dobrze obecnie delegujesz?

Co mogłeś zrobić inaczej?

Komu mógłbyś delegować?

Co powstrzymuje Cię przed delegowaniem większej liczby osób?

48. MENTORING

„Umysł nie jest naczyniem do napełnienia, ale ogniem, który należy rozpalić”. - Plutarch

Jeśli chcesz z sukcesem prowadzić swój zespół, ważne jest, abyś stale dążył do bycia lepszym liderem. Świat biznesu jest zaśmiecony przykładami firm, które spoczęły na laurach, myśląc, że osiągnęły szczyt swojej branży. Nastąpiło samozadowolenie i szybko zostali obaleni, a niektórzy wycofali się z biznesu, gdy nowi konkurenci odepchnęli ich na bok i zostawili w tyle. Nie inaczej jest z przywództwem, popadaj w samozadowolenie, przestań się uczyć i traktuj osiągnięcie celów za pewnik, a czeka cię brutalne przebudzenie. Twój zespół będzie odzwierciedlał Twoje nastawienie, wyniki spadną i zaczną tracić szacunek dla Ciebie. Znalezienie mentora dla siebie jest jednym ze sposobów zapobiegania temu i może być nieocenioną pomocą w rozwoju. Mentor to zazwyczaj ktoś, kto pracuje w podobnej dziedzinie i znajduje się wyżej w karierze zawodowej niż ty, a zatem może przekazać ci korzyści

wynikające ze swojego doświadczenia. Są świetnym źródłem informacji, zachęt i porad, zapewniając Ci tablicę rezonansową, kiedy musisz omówić różne trudne sytuacje, z którymi się spotykasz. Powinni zadawać pytania i rzucać ci wyzwania, a także pozwolić ci odkrywać nowe pomysły w zaufaniu. To szansa, aby przyjrzeć się sobie bliżej, swoim problemom, możliwościom i temu, czego chcesz w życiu. Mentoring polega na stawaniu się bardziej samoświadomym, braniu odpowiedzialności za swoją karierę i kierowaniu swoim życiem / karierą w wybranym przez Ciebie kierunku, zamiast pozostawiać to przypadkowi. Jeśli Twoja organizacja nie ma oficjalnego programu mentorskiego, nic nie stoi na przeszkodzie, abyś zwrócił się do kogoś, kogo szanujesz, aby został Twoim mentorem. Zdecydowanej większości ludzi pochlebia to, że rozważysz poproszenie ich o opiekę mentorską i w rezultacie poświęcisz ci swój czas. Mentoring może być nieformalny, kiedy możesz z nim doganiać na zasadzie ad hoc lub możesz zgodzić się na regularne spotkania, powiedzmy raz w miesiącu, w celu omówienia ważnych dla Ciebie kwestii. Nie muszą pracować w Twojej organizacji, ponieważ mogą to być osoby, które znasz z sieci lub w innych znanych Ci organizacjach / działach. Korzyści z korzystania z mentora odczujesz nie tylko Ty, ale także Twój zespół.

Pytania do rozważenia:

Jakich cech szukałbyś u mentora?

W jakich problemach mogą ci pomóc?

Kogo mógłbyś zapytać?

Jak byś się czuł będąc mentorem dla kogoś innego?

49 ROZWIJAJ SUKCESORA

Czy zidentyfikowałeś, kto jest prawdopodobnym kandydatem do przejęcia od Ciebie stanowiska, gdy zaproponowano Ci awans? Badania sugerują, że większość firm nie ma oficjalnego planu sukcesji dla swoich pracowników, co może prowadzić do rozłączenia i zakłócenia poziomu wyników w przypadku awansu lub nieoczekiwanej rezygnacji z pracy, gdy zostanie znalezione odpowiednie zastępstwo. Identyfikacja i rozwijanie potencjalnych następców dla siebie może przynieść wiele korzyści wszystkim zainteresowanym; będziesz mieć kogoś, na kim możesz polegać, aby podzielić się tym ciężarem, Twój potencjalny następca będzie miał możliwość rozwinięcia zestawu swoich umiejętności i będzie miał energię dzięki wyższym poziomom odpowiedzialności, a organizacja odniesie korzyści z płynniejszego przejścia, gdy nadejdzie Twój awans. Ostatnio trenowałem wiele osób, które awansowały na wyższy poziom zarządzania w swojej organizacji. Jednym z największych wyzwań, przed którymi stanęli na początku swojej nowej roli, było żonglowanie nowymi obowiązkami z oczyszczaniem pokładów ich wcześniejszych obowiązków. Mogliby temu zapobiec, rozpoczynając szkolenie i rozwijanie swojego następcy na wcześniejszym etapie procesu, tak aby mogli delegować większą część swojej roli w dół, tworząc w ten sposób czas, aby mieli większy kontakt z nową rolą przed przeprowadzką po drabinie. Jeśli myślisz o ludziach, którzy potencjalnie mogą cię przejąć, będą to zazwyczaj osoby doświadczone w swojej obecnej roli i prawdopodobnie działające w swojej strefie komfortu. Jeśli nie myślimy o obciążeniu ich większą odpowiedzialnością, narażamy się na to, że znudzą się i zaczną szukać innej pracy, ponieważ nie widzą ścieżki rozwoju w organizacji. Widzenie, że ludzie otrzymują dalszą odpowiedzialność, działa również jako inspiracja dla innych członków zespołu, ponieważ widzą widoczne nagrody za ciężką pracę i sukces. To jest podobna historia z twoim własnym stanowiskiem. Gdy zdobędziesz doświadczenie w swojej obecnej roli, osiągniesz sukces w radzeniu sobie z procesami i oczekiwaniami, które są przed tobą, i często możesz działać prawie na autopilocie. Aby zachować energię i zachować jak największą kreatywność, musisz być rozciągnięty, aby kontynuować naukę, a osiąga się to poprzez zwiększenie ekspozycji na aspekty roli i obowiązków przełożonego. Jest to

najskuteczniejszy sposób dla Ciebie i organizacji, aby ustalić, czy nowa rola jest odpowiednia dla Ciebie i Twojego zestawu umiejętności.

Pytania do rozważenia:

Ile osób ma potencjał, by zostać Twoim następcą?

Co robisz, aby sprawdzić ich potencjał?

Jakie są ich ambicje zawodowe?

Jakie korzyści wynikają z delegowania większej liczby obowiązków?

50 spraw, by praca była przyjemna!

„Ludzie rzadko odnoszą sukcesy, jeśli nie bawią się tym, co robią”. - Dale Carnegie

Ostatnia rada dotycząca zarządzania zespołem sprzedaży jest prosta - spraw, by było fajnie! Jeśli ludzie lubią przychodzić do pracy, jeśli czują się częścią czegoś dobrego, jeśli czują, że do nich należą, to będą dawać z siebie wszystko. Kiedy ludzie czują się pewnie, kiedy zdają sobie sprawę, że są w czymś dobrzy, kiedy wiedzą, że ludzie w nich wierzą i cenią ich wysiłki, cieszą się tym, co robią.

Twój zespół przejmie od Ciebie przewagę...

„Kiedy masz pewność siebie, możesz się dobrze bawić. A kiedy dobrze się bawisz, możesz robić niesamowite rzeczy.” - Joe Namath

Pytania do rozważenia:

Co lubisz w swojej pracy?

Jak się bawisz w pracy?

Jak Twój zespół zmieniłby sytuację, aby bardziej cieszyć się pracą?