

## **Nie ma treningu, nie ma korzyści: zrozumienie wartości szkolenia**

Czy nie byłoby miło, gdybyś mógł zatrudnić osoby, które zostały już przeszkolone, aby wykonywać dokładnie te umiejętności, których potrzebujesz w swojej firmie? Rzadko kiedy masz do czynienia z tego rodzaju synergią. Masz określone potrzeby i chociaż możesz zatrudniać osoby, które mają duże kwalifikacje i doświadczenie w tej dziedzinie, najprawdopodobniej będziesz musiał przeszkolić ich, aby jak najlepiej funkcjonowali w Twojej organizacji. Niezależnie od tego, czy dopiero planujesz biznes, czy od jakiegoś czasu zajmujesz stanowisko kierownicze, szkolenie powinno znajdować się na szczycie listy ważnych wydatków. W rzeczywistości, myśląc o treningu, zdrap to słowo „koszt”. Szkolenie to inwestycja w przyszłość Twojej firmy. Niektóre firmy uważają, że to właśnie szkolenie swoich pracowników i zachęcanie do rozwoju kariery zapewnia im sukces. Niestety, inni liderzy uważają, że szkolenia w miejscu pracy i ambitne projekty zapewniają wystarczający wzrost lub że szkolenie to strata pieniędzy, ponieważ pracownicy przeniosą tę wiedzę do innych firm. W tym rozdziale dowiesz się, jak ważny jest trening i jakie są konsekwencje jego unikania.

## **Unikanie klątwy wiedzy: nie masz wszystkich odpowiedzi**

Prawdziwy przywódca dostrzega granice własnej wiedzy i umiejętności. Uruchomienie i prowadzenie firmy oraz utrzymanie jej na właściwej drodze wymaga wielu rodzajów talentów. Klątwa wiedzy polega na tym, że lider myśli, że ma wszystkie odpowiedzi, albo pracownicy uważają, że ma. Prawdziwy przywódca nie musi wiedzieć, jak zaprogramować komputer, aby uzyskać potrzebne informacje; musi mieć wiedzę, aby zatrudnić osobę z odpowiednimi umiejętnościami i przeszkoleniem.

## **Rozpoznawanie możliwości pracowników**

Przywódcy autorytarni nie wierzą, że ich pracownicy są zdolni. Często mówią im dokładnie, co mają robić i jak to zrobić. Ludzie mają tendencję do patrzenia na tego typu liderów jako na wszystko. Jak można się domyślić, wszystko, co najważniejsze, nie jest zbyt popularne wśród pracowników. Sprawiają, że czują się nieadekwatni, a nawet mogą wyrzucić prawdziwą krzywdę. Wszechwiedzący tworzą ludzi bezradnych. Wyczuwana bezradność to stan, w którym osoba czuje, że jej życie wymknęło się spod kontroli i że nie jest w stanie go zmienić. Bez względu na to, co robi ta osoba, jej zdaniem nie może nic zmienić. Myśli: „Skoro nic nie potrafię zrobić dobrze, po co w ogóle próbować?” Termin wyczuwana bezradność został wymyślony przez psychologa Martina Seligmana. Koncepcję odkrył podczas pracy z psami. Seligman odkrył, że pies umieszczony w klatce z metalowym dnem, po włączeniu ładunku elektrycznego, tańczyłby wokół, szukając w klatce miejsca, w którym nie ma ładunku. Gdy ładunek został wyłączony, pies wracał do tego, co robił. Kiedy szarża nadeszła ponownie, pies znowu zaczął tańczyć. W końcu jednak pies zrezygnował i położył się i zniósł porażenie prądem. Pies pomyślał, że nie może nic zrobić, by się uratować. Kiedy eksperymetatorzy zszokowali tylko połowę klatki i próbowali przeciągnąć psa na stronę bez szoku, musieli wielokrotnie przeciągać psa. Wyciągnęliby go na bezpieczną stronę, ale ponieważ pies został wyszkolony, by czuć się bez kontroli, wrócił na stronę zszokowaną. Kiedy liderzy nie dają pracownikom możliwości poczucia się kompetentnych poprzez szkolenia lub przydzielanie projektów i powierzanie im odpowiedzialności za te projekty, pracownicy tracą motywację, inspirację i motywację.

## **Dając pracownikom umiejętności do wykonania.**

Jeśli chcesz, aby Twoi pracownicy podejmowali ryzyko i wykazywali inicjatywę, musisz zapewnić im możliwość opanowania swojej pracy poprzez odpowiednie szkolenie. Lider, który podejmuje wszystkie decyzje zamiast szkolić pracowników do obsługi niektórych z nich, traci na podstawowej wiedzy, którą jej pracownicy wnieśli do organizacji. Dodatkowo, jeśli pozwolisz sobie na ostatnie słowo we wszystkim, znajdziesz się w stresującej sytuacji. Lider, który ma wszystko, co najważniejsze, nie chce

szkolić pracowników, niekoniecznie jest autorytarny. Zamiast tego naprawdę wierzy, że szkolenie nie jest konieczne. Być może awansował w branży, obserwując innych i przygotowując się do pracy. A może ma w głowie tyle informacji, że nie rozumie, dlaczego inni nie tylko wiedzą, co robić. Wielu pracodawców po prostu boi się ściągnięcia ludzi z pracy w celu szkolenia. Boją się niskiej produktywności przez te kilka dni. Mogą być przytłoczeni odpowiedzialnością za odpowiadanie wszystkim. Jednak strach powstrzymuje ich przed treningiem, strach, że ustanawiają precedens i każdy będzie chciał wziąć wolne i zostać przeszkolony, a ten lider kończy się większym strachem, gdy odkrywa, że biznes nie może dobrze funkcjonować tylko z jedną osobą zdolną do podejmowania decyzji i podejmowania ryzyka. Kiedy mówię pracodawcom, że nie mają czasu na to, by być „najważniejszymi” w swojej firmie, nie wierzą, że przeszkadzanie im i zadawanie pytań to naprawdę problem. Myślę, że bycie potrzebnym sprawia, że czują się dobrze. Dyrektor generalny domu towarowego jest najważniejszy dla jego firmy. Biznes szedł dobrze, więc zdecydował się rozszerzyć i dodać kilka nowych lokalizacji. Jego nieprzeszkoleni pracownicy zostali menadżerami nowych lokalizacji i przystąpili do szkolenia nowych pracowników. Brak przeszkolenia jego pierwotnych pracowników przyniósł różnorodne rezultaty. Ciągłe zadawano mu pytania. Jego pierwotni, niewyszkoleni pracownicy nadal nie mogli samodzielnie podejmować decyzji; albo nie znali odpowiedzi, albo brakowało im pewności siebie, by działać samodzielnie. Mniej niż znakomita praca, jaką wykonywali pierwotni pracownicy, szkoląc nowych, sprawiała, że nowi ludzie byli nieprzygotowani do pracy. Zamiast widzieć, co się dzieje i coś z tym zrobić, właściciel zaczął narzekać na nowych menadżerów i nowych pracowników. Prawdziwym problemem była jego potrzeba czuć się ważnym i lękiem przed szkoleniem personelu. Czy to brzmi jak osoba, dla której chciałbyś pracować lub mieć dla siebie pracę? Ponieważ jest czarującym mężczyzną, który rozśmiesza ludzi, znoszą jego oszustwa. Współczuję mu i jego ludziom. Musi być ostatnią odpowiedzią w swoim biznesie, aby poczuł się ważny.

### **Trening i rozwijanie mózgu**

Problemy były łatwe do rozwiązania, gdy miał jedną lokalizację, ponieważ zawsze był obecny fizycznie, aby rozwiązać wszelkie problemy. Odkąd się rozwinął, pracuje sam w łachmanach, próbując dotrzeć do każdego ze swoich sklepów kilka razy w tygodniu. Ma klientów, umawiających się tylko z nim, aby osobiście mógł zająć się dużą sprzedażą. Karmi swoje ego. A jego firma upadnie, jeśli nie zmieni taktyki. Prawdopodobnie ucierpi też jego zdrowie i małżeństwo.

### **Szkolenie pracowników w zakresie samowystarczalności**

Zapytaj pracodawcę, co oznacza, że zwalnia ludzi z pracy i wysyła ich na szkolenia, a prawdopodobnie usłyszysz „zwiększone przychody” i „zwiększoną produktywność w perspektywie długoterminowej”. Aby szkolenie przyniosło duże korzyści dla firmy, w tym samowystarczalność pracowników, należy wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- ✓ Spójrz na ogólny obraz, aby określić swoje priorytety.
- ✓ Zbadaj procesy wewnętrzne, aby zidentyfikować te, które można wykonać bardziej efektywnie.
- ✓ Określić, gdzie popełniane są błędy.
- ✓ Określ priorytety swoich potrzeb szkoleniowych.
- ✓ Znajdź odpowiednią firmę szkoleniową lub trenera.
- ✓ Przygotuj się na zwolnienie pracowników z pracy.
- Niech szkolenie będzie zobowiązaniem całej firmy.

- Poinformuj kierowników, że mogą zastępować pracowników.
- Daj pracownikom motywację do wykonywania większej ilości pracy, podczas gdy inni są szkoleni.

Samowystarczalna siła robocza czuje się lepiej. Twój pracownicy czują się docenieni, ponieważ w nich inwestujesz i są bardziej pewni siebie. W perspektywie krótkoterminowej na zyski lub produkcję może to wpłynąć w niewielkim stopniu, ale w perspektywie długoterminowej organizacja będzie prawdopodobnie bardziej dochodowa i produktywna dzięki przeszkolonym pracownikom.

### **Zdobywanie szkoleń biurowych**

Wielu pracowników uczy się tylko tego, co musi wiedzieć, aby wykonać swoją pracę. Tworzenie dokumentu, korzystanie z arkusza kalkulacyjnego i wysyłanie wiadomości e-mail może być ograniczeniem dla niektórych pracowników biurowych. Technologia może onieśmielać, a tych ludzi należy przeszkolić, aby zapewnić im komfort.

### **Nauka języka obcego**

Jose Menchaca złożył podanie o pracę w zakładzie mięsnym, znając słabo angielski, ale dużo o mięsie. Jego wywiad polegał na pokazaniu menedżerowi Lucasowi Andrewsowi, jak radził sobie z wołowiną. Pakowanie mięsa jest jednym z najmniejbezpieczniejszych zawodów, ale Jose poradził sobie z taką łatwością, że Lucas wiedział, że zatrudnia dobrego pracownika. Po kilku miesiącach pracy Jose w fabryce Lucas zdecydował, że jego stylu cięcia należy nauczyć innych pracowników. Lucas zapytał Jose, czy byłby skłonny szkolić innych. Jose nie do końca rozumiał, co mówi Lucas, i Lucas zdał sobie sprawę, że być może niektóre problemy w fabryce między pracownikami a menedżerami były barierą językową. Nigdy wcześniej Lucas nie myślał o szkoleniu swoich pracowników w czymkolwiek poza ich konkretnymi zajęciami, ale tym razem zdecydował, że gdyby wszyscy mówili tym samym językiem, życie w fabryce mogłoby być lepsze. Lucas zaplanował szkolenia, aby uczyć pracowników języka angielskiego. Te sesje wywarły ogromny wpływ na życie Jose i wielu pracowników. Lucas stracił kilku pracowników, wydając na nich pieniądze na naukę angielskiego, ale ci, którzy zostali, byli wdzięczni i potrafili lepiej komunikować swoje potrzeby. Jose został głównym trenerem w dziedzinie krojenia mięsa, dostał podwyżkę i ostatecznie nauczył się uczyć czegoś więcej niż tylko krojenia. Uczył wielu nowo zatrudnionych Latynosów, jak mówić po angielsku.

Wiedza to potęga, a osoby pracujące w przemyśle wiedzy muszą skoncentrować się na tym, co mogą zrobić z tą mocą, zamiast skupiać się na tym, jak działa program. Pamięć robocza mózgu, która umożliwia przechowywanie przychodzących informacji, jest ograniczona. Jeśli pamięć robocza koncentruje się na tym, który przycisk nacisnąć lub jak używać myszy, prawdziwa moc jest w rękach narzędzia, a nie w umyśle użytkownika. Szkol pracowników biurowych do mistrzostwa. Następnie pozwól im wykorzystać ich kreatywne umysły i umiejętność rozwiązywania problemów, aby przenieść Twoją firmę na wyższy poziom. I nie poprzestawaj tylko na treningach. Organizacje branżowe z Twojej branży organizują spotkania i konferencje. Uczestnictwo w tych spotkaniach może być zarówno motywujące, jak i edukacyjne. Daj swoim pracownikom szansę poczuć się jak profesjonaliści, biorąc udział. Mogą nauczyć się nowatorskich podejść do Twojej branży, które oszczędzają więcej czasu i zwiększają produkcję.

### **Oferowanie szkoleń technicznych**

Jednym z największych błędów, jakie popełniają firmy, jest dodawanie nowych procesów lub technologii do swoich działań, ale nie szkolenie osób, które z nich korzystają. A te starsze procesy lub technologie mogą nie stanowić problemu w pierwszej kolejności. Pracownicy mogą nie wykorzystywać ich dobrze, ponieważ nigdy nie zostali w tym przeszkoleni. Zamiast wyrzucać stary sposób robienia

rzeczy, ponieważ myślisz, że tak nie jest zapewniając funkcjonalność, której potrzebujesz, spójrz na swoich pracowników. Na przykład program jest tak dobry, jak ludzie go obsługujący. Uczyń ich mistrzami w swojej dziedzinie, a następnie pozwól im zdecydować, czy program jest tym, czego potrzebują. Zanim wydasz dziesiątki tysięcy dolarów na ulepszenia, wydaj je na ludzi, którym powierysz swój biznes. Kiedy szkolenie kończy się, gdy pracownicy czują się bardzo dobrze poinformowani o swojej pracy, ich podejście do programów i procesów obejmuje umiejętność dokonywania ocen. Będą w stanie powiedzieć Ci, jakie są potrzeby ich działów. I poczują się bardziej odpowiedzialni za Twoje cele i wizję. Kiedy rozmawiają z innymi, będą mówić z ufnością i szacunkiem dla swojego pracodawcy.

### **Znalezienie zgodności między pracownikami a tobą**

Mózg uczy się wzorców i tworzy schemat - zorganizowaną jednostkę informacji przechowywanych w mózgu, która może dotyczyć wszystkiego. Masz schemat swojej firmy, swojej pracy i pracowników. Każdy, z kim prowadzisz interesy, ma również schemat dotyczący Twojej firmy. Dopasowanie schematów jest częścią tego, co może dać dobry trening. Twoje teorie, oczekiwania, zachowania, sympatie i antypatie opierają się na schemacie, który zapisałeś w swoim mózgu. Te głęboko zakorzenione sieci uniemożliwiają ci postrzeganie świata w taki sam sposób, jak inni widzą świat. W pewnym sensie ta indywidualizacja percepcji jest bardzo dobra. Jeśli Ty i Twoi pracownicy mieliście dokładnie to samo postrzeganie, to zawsze możecie się zgodzić, ale niewiele by się zmieniło. Czasami jednak chcesz, aby pracownicy postrzegali świat tak, jak Ty, a osiągnięcie konsensusu nie zawsze jest łatwe. Oczekujesz, że Twój asystent administracyjny przyjmie wszystkich gości, niezależnie od tego, czy są umówieni, czy nie. Odpowiada za utrzymanie Twojego harmonogramu, jeśli to możliwe, i pilnuje, aby Twoi goście czuli się komfortowo podczas oczekiwania. Ale jeśli twój asystent administracyjny zdecyduje, że osoby bez umówionych spotkań tylko marnują twój czas i poprosi ich o umówienie się na spotkanie i odejście, na pewno nie ma takiej samej mapy mentalnej, jak ty.

Masz dwie osoby reprezentujące Twoją firmę w lokalnych centrach handlowych podczas weekendowego pokazu domowego. Uważa się, że klient ma zawsze rację. Do każdego klienta zwraca się z szacunkiem i od razu odpowiada na każde pytanie, chyba że nie zna odpowiedzi. W takim przypadku albo podnosi telefon komórkowy, aby odebrać odpowiedź, albo bierze numer klienta, aby oddzwonić. Drugi przedstawiciel uważa, że ludzie zadają zbyt wiele pytań. Kiedy nie może odpowiedzieć na pytanie, zmienia temat i mówi o tym, co wie. Jeśli nalegają na odpowiedź, wymyśla coś lub każe im przyjść do biura sprzedaży. Obie te osoby czują, że pomagając swojej firmie, jednym poprzez zajmowanie się problemami ludzi, a drugim poprzez oszczędzanie czasu i pieniędzy na rozwiązywanie głupich pytań. Czyja mapa mentalna pasuje do twojej?

Jeśli chcesz zmienić czyjś schemat, musisz go przeszkolić. Na przykład powyższy przedstawiciel - który nie ma umiejętności emocjonalnych, aby radzić sobie z ludźmi i pytaniami, ani wiedzy, aby odpowiedzieć na te pytania - potrzebuje szkolenia. Najpierw uczyłbym go, by dawał mu wiedzę potrzebną do odpowiedzi na pytania. Posiadanie treści przechowywanych w jego mózgu może uwolnić jego umysł i sprawić, że będzie na tyle pewny siebie, by lepiej obsługiwać klientów. Jeśli samo szkolenie wiedzy o treści nie wystarczy, może potrzebować treningu inteligencji emocjonalnej także.

### **Oszczędzanie zasobów: Rozpoznawanie zaproszenia na szkolenie**

Twoimi zasobami są pracownicy - a przynajmniej powinni. Skąd wiesz, kiedy nadszedł czas, aby je wyszkolić? Twoi bezpośredni podwładni i liderzy zespołów powinni mieć dla ciebie kilka odpowiedzi, ale może się okazać, że każdy dział wymaga szkolenia i nie możesz sobie pozwolić na zrobienie tego wszystkiego naraz. Oto kilka przykładów sytuacji, które wymagają szkolenia:

✓ Twoja firma się zmieniała. Na przykład zainstalowałeś nowy program komputerowy, a pracownicy nie zostali jeszcze przeszkoleni. Albo masz do czynienia z burzliwymi ekonomicznymi czasami. Przeszarżane mapy mentalne stają się bezużyteczne. Twoi pracownicy potrzebują specjalnego szkolenia, aby odtworzyć mapy mentalne.

✓ Rozmawiasz ze swoimi klientami, menedżerami i pracownikami, przeprowadzając ankiety z opiniami i odkrywając niektóre nieefektywności. Jeśli Twoi klienci narzekają, wiesz, że nadszedł czas na zmiany.

✓ Sprawdzasz dział reklamacji. Czy jest więcej skarg dotyczących jednego obszaru działalności niż innego? Są takie wspaniałe miesiące, kiedy nie ma żadnych skarg, ale kiedy klienci zaczynają narzekać na jeden obszar, taki jak obsługa klienta, czas zwrócić uwagę.

✓ Sprawdzasz status błędów. Czy jest dużo wgnieć? Nieregularni? Cokolwiek produkujesz lub jakkolwiek usługę świadczysz, ludzkie błędy wynikające z braku wiedzy mówią Ci, że musisz zmienić ich obecny schemat i przeszkolić ich w tworzeniu bezbłędnych procesów i procedur. Jeśli konieczne zmiany nie są jasne, uzyskaj informacje zwrotne od pracowników podczas spotkań.

✓ Sprawdź rotację pracowników. Czy straciłeś ostatnio wielu doświadczonych ludzi? Po pierwsze, chcesz wiedzieć, dlaczego ludzie odchodzą. Aby odkryć przyczyny, konieczne mogą być osobiste spotkania. Czy czują, że nie sprostają temu wyzwaniu? Może im brakować szkolenia, którego potrzebują, aby czuć się produktywnym i cenionym.

✓ Sprawdź dolną linię. Czy Twoje dane wskazują na spadek liczby nowych klientów? Czy zarabiasz mniej pieniędzy niż w zeszłym roku? Spróbuj wyodrębnić obszary, zarówno wewnątrz firmy, jak i pod względem geograficznym, aby znaleźć problem. Ponownie oceń szkolenie, które obecnie prowadzisz. Czy rozwiązuje problemy, które znalazłeś?

Korzystając z zebranych informacji, spotkaj się ze swoim kierownictwem wyższego szczebla. Wspólnie wymyśl plan. Określ priorytety tych potrzeb szkoleniowych. Ustal harmonogram szkoleń w każdym dziale, który tego potrzebuje. Określ, czy szkolenie odbędzie się poza siedzibą firmy, co jest wysoce zalecane, i kto będzie je prowadził.

### **Tworzenie zmian bez bólu**

Większość zmian wymaga przeszkolenia. Jeśli chcesz zyskać i wprowadzasz zmiany, musisz dbać o to, aby Twoje główne aktywa - pracownicy - czuli się częścią zmiany. Aby zachować je jako aktywa, ich myśli i zachowania również muszą ulec zmianie. Zmiana może być bolesna, a im mniej bólu powoduje, tym szczęśliwsi jesteście Ty i Twoi pracownicy. Umożliwienie pracownikom zainicjowania zmiany lub określenia własnych ról w zmianie sprawia, że zmiana i szkolenie są bardziej akceptowalne. Poniższe kroki dają pracownikom możliwość wzięcia udziału w zmianach:

1. Podziel się swoją nową wizją lub celami, które teraz obejmują zmiany które wymagają szkolenia.
2. Powtarzaj tę wizję na wszystkich spotkaniach przez kilka tygodni, aby urzeczywistnić nowy schemat.
3. Powtarzaj tę wizję na spotkaniach z pracownikami, zanim omówisz ich udział w realizacji wizji. Pozwól pracownikom zadawać pytania o to, w jaki sposób można zrealizować wizję, lub zaproponuj sugestie dotyczące ich własnego udziału.
4. Poproś pracowników o sugestie dotyczące realizacji wizji.
5. Kiedy zobaczą, jak pasują do tej wizji, zapytaj ich, czego potrzebowaliby, aby wykonać pracę, która trzyma ich w tej wizji.

6. Określić, jakie treści szkolenia są potrzebne w oparciu o ich potrzeby. Trening staje się ich pomysłem, więc chętniej go akceptują.

7. Zaproponuj odpowiednie szkolenie i kontynuuj coaching.

### **Oczekiwanie najlepszych**

Dostajesz to, czego oczekujesz. To brzmi łatwiej niż w rzeczywistości. Ale jeśli będziesz mieć wysokie oczekiwania co do szkolenia i uczestników, możesz dostać to, czego potrzebujesz. Oczekiwania kształtują postrzeganie i rzeczywistość. W rozdziale 4 opowiem o studiach, na których nauczyciele traktowali mniej niż przeciętnych uczniów jako uzdolnionych; uczniowie sprostali wysokim oczekiwaniom nauczycieli i spisali się bardzo dobrze. Efekt placebo to kolejny przykład oczekiwań wpływających na rzeczywistość. U niektórych pacjentów, którzy przyjmują placebo (zwykle tabletki cukrowe) z powodu bólu lub infekcji, stan się poprawia, ponieważ wierzą, że tak się stanie. (W jednym z odcinków serialu telewizyjnego MASH, lekarzom zabrakło środków przeciwbólowych i tak zabrali tabletki cukrowe. Wyjaśnili pacjentom, że dają im bardzo silne środki przeciwbólowe i mogą podawać tylko niewielkie ilości. Wielu pacjentów twierdziło, że ich ból był nie ma.) Jeśli wszyscy uczestnicy szkolenia rozpoczynają szkolenie, oczekując, że nauczą się czegoś wartościowego, co może pomóc w ich pracy, to zrobią. Jeśli przedstawiasz szkolenie jako istotne dla sukcesu firmy i wartości pracownika, stażyci również tak to postrzegają.

### **Utrzymywanie pozytywnego nastawienia przy wprowadzaniu zmian**

Szkolenie kogoś w zakresie prawidłowego korzystania z komputera różni się od szkolenia w celu zmiany czyjegoś zachowania. Pierwsza z nich jest stosunkowo łatwa: stażyci uczą się tego procesu i dużo ćwiczą. Następnie mają okazję zastosować swoją naukę i być może rozwiązać problem, jeśli coś nie działa poprawnie. Ten ostatni trening, mający na celu zmianę zachowania, musi pochodzić z wnętrza osoby. Innymi słowy, muszą uzyskać wgląd we własne procesy myślowe. Ten rodzaj zmiany zawsze zaczyna się od pozytywów. Jeśli Twoja organizacja zmienia się dramatycznie i każdy pracownik musi zmienić swoje zachowanie, mówienie o niewłaściwym zachowaniu nie jest pomocne. Wyobraź sobie dwóch przedstawicieli handlowych, którzy na pokazie w domu pokazują nowy produkt. Jeden odpowiada na pytania ludzi lub bierze ich numery, aby do nich wrócić, więc 20 potencjalnych klientów przychodzi lub dzwoni do firmy. Drugi przedstawiciel nie zajmuje tyle czasu z potencjalnymi klientami i nie reaguje. Co powinieneś powiedzieć drugiemu przedstawicielowi, aby pomóc w zrozumieniu, jakie mogą być bardziej korzystne interakcje? Spróbuj wykonać następujące czynności:

Ty: „Jak myślisz, co możesz zrobić, aby zdobyć więcej potencjalnych klientów z pracy w domu? ”

Przedstawiciel: „Czy jest jakiś limit, który muszę wypełnić?”

Ty: „Spójrzmy jeszcze raz na cele działu reprezentacji klienta i zobaczmy”.

Przedstawiciel: „Nasze cele obejmują zwiększenie liczby nowych klientów o 10 procent i kiedy pisaliśmy ten cel, rozmawialiśmy o wprowadzaniu występów domowych

Nowi Klienci. Widzę, że mogę wprowadzić pewne zmiany, które zachęciłyby więcej osób do wypróbowania naszego produktu. Mógłbym podać nazwiska i numery każdego, kto zatrzymuje się przy budce i zadaje pytania. Wtedy mógłbym do nich zadzwonić ”.

Ty: „To dobry pomysł. Możesz podzielić się niektórymi z tych kontaktów ze sprzedawcami, którzy są przyzwyczajeni do odpowiadania na więcej pytań technicznych ”.

Przedstawiciel: „Jest kilka pytań, z którymi mam problem. Zobaczę, czy mogę też porozmawiać z technikami i sprawdzić, czy odpowiedzą na moje pytania”.

Podczas tej rozmowy umożliwisz swojemu pracownikowi tworzenie połączeń w jego mózgu, które pomogą mu stać się lepszym przedstawicielem public relations Twojej firmy. Następnym krokiem jest znalezienie szkolenia, którego potrzebują wszyscy Twoi pracownicy, gdy zmieniasz swoje cele.

Co by się stało, gdyby rozmowa rozpoczęła się negatywnie? Spójrz:

Ty: „Tanya miała dwudziestu potencjalnych klientów, którzy zadzwonili lub zgłosili się w sprawie naszego produktu. Nie miałeś żadnych.”

Przedstawiciel: „Cóż, Tanya była w lepszym centrum handlowym. W moim centrum handlowym nie było wielu ludzi”.

Ty: „Więc nikt nie zatrzymał się na pokazie w domu?”

Przedstawiciel: „Cóż, nie czułem się zbyt dobrze, więc musiałem wyjść, żeby wziąć aspirynę”.

Ty: „Jak długo cię nie było?”

Przedstawiciel: „Och, tylko kilka minut, ale wtedy był wielki pośpiech”.

Widać, że ta rozmowa skłoniła przedstawiciela do wymyślenia wymówek. Nie zmusi go to do zmiany sposobu myślenia. Spróbuj znaleźć sposób na rozpoczęcie sytuacji zmieniającej mózg, prosząc pracownika o rozwiązanie. Oto parę sugestii:

✓ Jeśli pracownik nie widzi problemu, zacznij od powiedzenia mu, co widzisz (wyniki, a nie problem). Pozwól pracownikowi zidentyfikować problem. Następnie poproś pracownika o rozwiązanie.

✓ Zadawaj pytania na poziomie emocjonalnym. Na przykład „Co sądzisz o swojej produktywności?” Jeśli odpowiedź brzmi „świetnie”, odnieś ją do celów jej działu lub zespołu. Daj jej czas na połączenie. Następnie pytasz o rozwiązania.

✓ Jeśli pracownik rozpoznaje problem, ale przychodzi do Ciebie po rozwiązanie, poproś go o zaproponowanie różnych rozwiązań. Następnie pozwól mu wybrać, który z nich jest najlepszy. Poprzyj jego wybór, jeśli możesz, i niech spróbuje.

Pracownicy są znacznie bardziej skłonni do zmiany swojego obecnego schematu za pomocą samodzielnie wygenerowanych pomysłów. Im częściej dajesz im możliwość zidentyfikowania potrzeby zmiany i wdrożenia własnego rozwiązania, tym bardziej zmienia się również ich schemat rozwiązywania problemów.

### **Delektując się chwilą aha!**

Możesz zobaczyć wyraz twarzy kogoś, kto ma jedno z tych aha! chwile. Nie ma to jak ten moment, kiedy pojawia się nowy pomysł zatrzaśnie się na miejscu, aby mózg uwolnił substancje chemiczne, które sprawiają, że czujesz się dobrze. Należą do nich dopamina, endorfiny i serotonina. Jeśli masz ten moment jasności z innymi, na przykład z kolegami z drużyny, twój mózg uwalnia oksytocynę, która pomaga ci tworzyć więzi z tymi ludźmi.