

КОУЧИНГОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОДАЖАМИ, ИЛИ КАК СОЗДАТЬ РАЗНИЦУ

Авторы рассматривают возможности применения коучинга в управлении продажами и то, каким образом внедрение коучинга влияет на рост результатов. В статье предлагаются конкретные коучинговые инструменты, использование которых позволяет выйти на новый уровень эффективного взаимодействия между руководителем и сотрудниками.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: продажи, управление продажами, развитие персонала, коучинг, инструменты коучинга



Лебедева Анна Владимировна — директор представительства Международного Эриксоновского университета в России и странах СНГ (г. Москва)



Светлова Алина Юрьевна — координатор сертификационных программ Международного Эриксоновского университета, сертифицированный коуч, член ICF (Международной федерации коучинга), сертифицированный бизнес-тренер (г. Москва)

Вопрос, который встает перед любым бизнесом, стремящимся сохранять конкурентоспособность на рынке: как и за счет чего может быть обеспечено постоянное повышение производительности труда, притом что затраты не должны увеличиваться, а по возможности даже сокращаться. Этот вопрос еще более актуален для подразделений продаж.

Обостряющаяся конкуренция заставляет постоянно повышать планку ожидаемых результатов, чтобы сохранять долю рынка или увеличивать ее. За счет растущих планов продаж увеличивается нагрузка на торговый персонал. Многие компании выделяют проблему с кадрами как одну из ключевых: высокая стоимость и сложность удержания превращается в серьезный вызов, с которым каждая управленческая команда справляется в одиночку. Очевидных на первый взгляд решений два: увеличивать оплату опытным сотрудникам, чтобы их удержать, или регулярно набирать новых продавцов. Однако на практике не все так просто. В первом случае издержки возрастают, а гарантий лояльности и преданности предприятию компания не получает.

Во втором — издержки также оказываются в конечном итоге не самыми низкими, но при этом возникает еще две проблемы: недостаточный уровень компетенции новых сотрудников отрицательно влияет на взаимоотношения с клиентами и, соответственно, результаты продаж. Помимо этого такой подход порождает цинизм внутри компании (сотрудники преследуют прежде всего личные интересы, а нужды и задачи компании игнорируют).

Что позволит достичь тех объемов продаж, к которым хочет прийти компания?

В первую очередь взгляд менеджмента обычно обращается на продавцов: что можно сделать, чтобы улучшить показатели, может быть, разработать систему спецотбора, чтобы в команду попадали только «бриллианты», или провести еще один тренинг, или использовать какую-то особую мотивацию? Какое решение будет правильным? Об эффективности действий можно будет судить лишь по прошествии определенного времени, возможно, тренинги и новые схемы мотивации повлияют на рост продаж.

Существует еще один подход к решению этой задачи. Давайте обратим внимание на тех, кто управляет процессом, — на менеджеров, которые отвечают за рост производительности. Уровень ответственности, которую руководитель продаж готов взять на себя, — это, возможно, главный фактор, определяющий эффективность продаж. В последние годы в объявлениях о вакансиях руководителя часто встречается фраза «умение работать under pressure (под давлением)». Компания заранее предполагает, что будет давление. К чему это приводит? К «выгоранию» после нескольких лет практически круглосуточного «горения» на работе. И вот вчерашний успешный топ-менеджер вдруг, казалось бы, по непонятным причинам покидает высокую должность и уходит в никуда, пополняя ряды дауншифтеров¹.

Однако современные менеджеры хотят продолжать эффективно работать, приносить пользу бизнесу и оставаться успешными руководителями в продажах. Они не согласны работать в режиме постоянных авралов и «тушения пожаров», а хотят плановой работы, предсказуемости и осознанности. Им интереснее с уровня оперативника перейти на уровень системного руководителя. Также они хотят определенного уровня баланса между работой и остальной жизнью: проводить время с семьей, успевать встречаться с друзьями, уделять время своему хобби, саморазвитию, вести полноценную жизнь. Возможно ли это?

Одним из методов, которые позволяют вырабатывать интегрированные решения, может стать коучинговый подход к управлению продажами. Результаты коучингового подхода наглядно проявляются в сфере продаж. Поскольку в этом случае связь между внедряемыми изменениями и результатами прямая и ее результаты можно измерить, финансовое вложение в коучинговый подход окупается шестикратно. При анализе результатов важно учитывать, что на результаты продаж может влиять не только коучинг, но и другие факторы: степень обученности продавцов, тренд, сезонность продаж и др.

Коучинговые технологии, и в частности методы эриксоновского коучинга, могут успешно использоваться в бизнесе для продвижения в следующих областях:

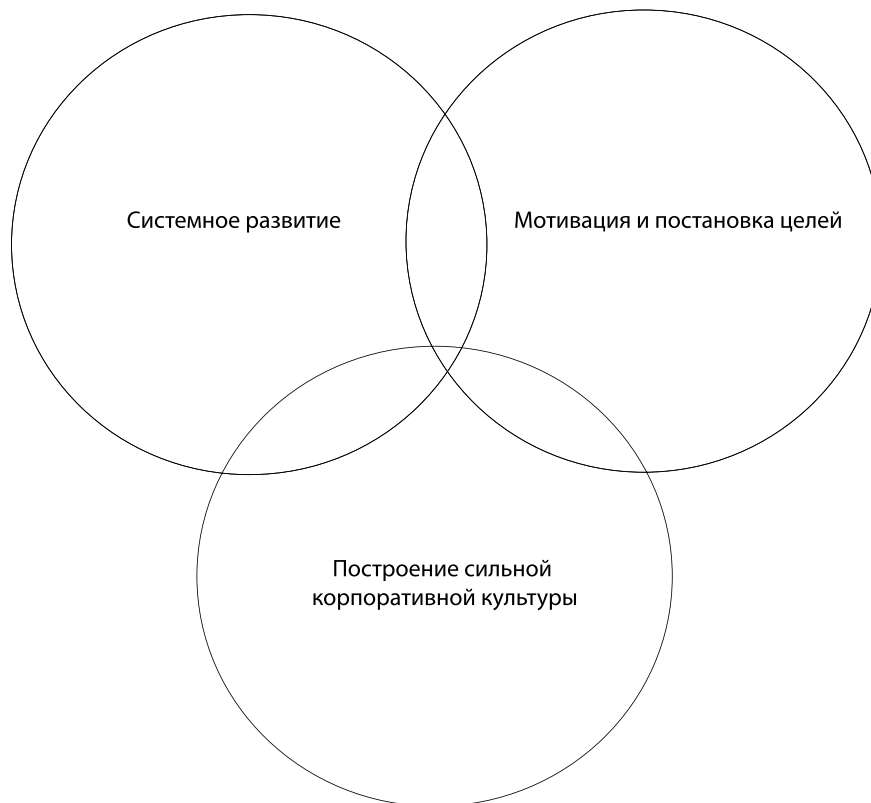
- 1) системное развитие;
- 2) мотивация и постановка целей;
- 3) построение сильной корпоративной культуры (рис. 1).

СИСТЕМНОЕ РАЗВИТИЕ

Коучинг применяется для системного развития сотрудников продаж на этапе, когда сотрудник, пройдя определенные тренинги, знает, в

¹ Дауншифтер — человек, сознательно выбирающий меньшее количество работы и меньшие доходы ради большей свободы, жизни в собственное удовольствие и/или самосовершенствования. — Прим. ред.

Рис. 1. Области применения коучинга



чем заключается его работа, однако испытывает неуверенность, ему сложно принимать самостоятельные решения.

Обращаясь к коучингу, необходимо учитывать следующее:

- сможет ли сотрудник извлечь знания и приобрести навык самостоятельно;
- насколько возможен в данном направлении индивидуальный подход как к поиску, так и к внедрению решений;
- есть ли потребность в том, чтобы приобретаемые знания, умения, навыки носили системный интегральный характер, т.е. могли бы применяться не только в одной конкретной области, но быть перенесены или адаптированы сотрудником к другим задачам;

- насколько сложные функции предстоит выполнять сотруднику;

- насколько высока степень неопределенности деятельности.

Современные исследования показывают, что, как правило, именно эти аспекты определяют деятельность руководителей, а также во многом деятельность продавцов, особенно тех, которые занимаются продажей сложных товаров и услуг. Инструменты коучинга, такие как колесо развития навыков, эффективны именно потому, что позволяют сфокусироваться на развитии эффективных стратегий и моделей мышления, давая при этом большую гибкость и свободу выбора. В результате применения

коучинговых подходов показатели сотрудников заметно улучшаются.

Иначе говоря, внедрение коучингового стиля управления развивает у сотрудников способность самостоятельно и при этом эффективно мыслить и находить наилучшие решения.

Однако многие руководители, задумываясь о перспективах развития своих компаний и сотрудников, испытывают тревогу и задаются вопросами: что будет, когда сотрудник научится самостоятельно думать, принимать решения? Как им тогда управлять? Вдруг он решит, что компания ему больше не нужна? Эти сомнения правомочны, устранить их позволит активная работа в области мотивации и постановки целей и построения корпоративной культуры.

Экспресс-упражнение 1. Колесо развития навыков.

Колесо развития навыков — простая элегантная техника коучинга, которую можно использовать при постановке целей на год и при формулировании целей проекта (рис. 2). Многие наши клиенты используют колесо навыков / компетенций на регулярной основе.

Эта техника помогает сформировать у сотрудника способность самостоятельно анализировать свои сильные и слабые стороны, определять зоны развития, разрабатывать шаги на пути к изменениям с использованием формата SMART (постановка цели, которая конкретна, измерима, достижима, реалистична, определена во времени).

В рамках данного исследования мы предлагаем вам пройти все этапы коучинга. Здесь следует помнить, что эффект будет в том случае, если вы будете честны сами с собой.

В предлагаемой методике используется ряд вопросов, которые можно применять и в работе с подчиненными, в этом случае на все вопросы будут отвечать сотрудники, а ваша задача не выдавать свое мнение, прежде чем сотрудник выскажет свою точку зрения. И конечно, откровенный разговор получится, если между вами уже налажены доверительные отношения.

Прежде чем мы начнем, отметим важный критерий эффективности коучинга: для достижения успеха нужна цель и стремление сотрудника развиваться. Если нет реальной потребности в решении определенной задачи, то коучинг не будет работать. Один из секретов коучинга заключается в том, что его нельзя «попробовать», поэтому результат во многом будет зависеть от того, как вы и ваши сотрудники отнесетесь к выполнению упражнений. Итак, начнем исследование.

Шаг 1. Ответьте на вопрос, для чего вы сейчас будете делать данное упражнение? Что ценное вы хотите получить от его выполнения? Как вы узнаете, что вы получили то, чего хотели? Зафиксируйте вашу цель на бумаге.

Шаг 2. Нарисуйте на листе формата А4 большой ровный круг, разделите его на восемь частей. Итак, получилось колесо. В сегментах колеса вы можете отразить те навыки, которые важны для выполнения вашей работы и достижения необходимых результатов. Возможно, вы заполните все сегменты, а может быть, только несколько — это ваше колесо, и только вы знаете, что в него будет включено.

Определите, на какой срок вы сформируете колесо развития навыков (оптимальным сроком является один год).

Шаг 3. Представьте себе, что оси колеса — это шкалы от 1 до 10 баллов (или 100%). Если величину каждого сегмента измерить по шкале от 1 до 10, то:

- как вы поймете, что навык, который вы обозначили как необходимый, развит максимально (на 10 баллов); по каким критериям вы определите, что это идеальный результат;

- насколько этот навык развит у вас сейчас, оцените его по шкале от 1 до 10 баллов (проставьте баллы в каждом сегменте).

Шаг 4. Если посмотреть теперь на полученную картинку, то какие сегменты обращают на себя ваше внимание? Почему? Запишите свои мысли.

Если бы данный круг действительно был колесом, то какие ощущения вызвала бы езда на таком колесе?

Рис. 2. Колесо развития навыков продавца



Как вы думаете, усиление какого из этих сегментов, развитие какого из навыков смогло бы максимально повлиять на результаты во всех остальных сегментах? Проверьте, как конкретно работа по усилению и развитию навыка в этом сегменте повлияет на остальные. (Если вы работаете с сотрудником, то подробно расспросите его, как он видит динамику развития других областей. Понаблюдайте, как изменяется его стремление прикладывать усилия к развитию данной области.)

Шаг 5. В какой степени вам хотелось бы увеличить этот важный навык (в баллах)? Какими будут в этом случае ваши три первых конкретных

действия? Как и когда вы хотите их совершить? Разработайте план, интегрируйте его в еженедельный график.

Шаг 6. Что было для вас важным в данном упражнении?

МОТИВАЦИЯ И ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

При разработке плана продаж компания в лице руководителя ставит перед сотрудником определенные цели. При этом подразумевается, что именно эта цель должна его мотивировать.

Но этого не происходит. Наш опыт позволяет утверждать, что чужие цели слабо мотивируют действие — сотрудник должен самостоятельно найти для себя нечто важное в поставленной цели.

Тогда каким образом в этом может помочь коучинг?

Чтобы помочь сотруднику найти связь между своими интересами и целями компании, руководители-коучи задают ему вопрос: «Как достижение результатов компании влияет на твои цели и твою жизнь, как соотносится то, что ты делаешь на работе, и то, чего ты хочешь?» Подход эриксоновского коучинга дает сотруднику возможность провести параллель между жизненными целями и ежедневными действиями на рабочем месте. Применение этого метода позволяет сотруднику сделать важные открытия: как простые ежедневные действия, которые зачастую воспринимаются как рутина, влияют на воплощение в жизнь планов, воздействуют на будущее всей компании, ее клиентов и тем самым на жизнь многих других людей вокруг.

Ключевыми факторами, которые приводят в действие сложные механизмы внутренней мотивации и заставляют человека стремиться к достижению больших целей, являются осознанность и готовность брать на себя ответственность за планирование шагов к этой цели, за действия, позволяющие продвинуться вперед. Чем важнее цель лично для сотрудника, тем выше его приверженность на пути к цели, какой бы амбициозной она ни была. Инструменты коучинга позволяют раскрыть в полной мере скрытый потенциал человека, когда внутренняя мотивация порождает мощный прилив энергии и позволяет достигать выдающихся результатов.

Один из наиболее частых вопросов, возникающих у руководителей на этом этапе: что если личные цели сотрудника не совпадают с целями организации? Ответ зависит от личности самого руководителя, например, от того, сможет ли он смело посмотреть фактам в лицо и действовать исходя из этого, а также от уровня его управленческих

компетенций — умения в процессе коучинговой беседы выявить вместе с сотрудником истинные глубинные цели (например, в ответ на лежащее на поверхности заявление сотрудника «Хочу зарабатывать больше денег» задать ему вопрос: «Ради чего ты этого хочешь?»). Ответ также зависит от способности найти точки соприкосновения целей компании и личных целей сотрудника и согласовать эти цели. Согласитесь, в таких ситуациях от руководителя могут потребоваться недюжинная смелость, мужество и гибкость. Коучинг позволяет поддерживать открытые, доверительные отношения и предоставляет возможность двустороннего диалога.

Экспресс-упражнение 2. Планирование на линии времени.

Такой инструмент, как линия времени, позволяет увидеть важные детали, которые помогут достичь значимых целей.

Шаг 1. Что вы хотите получить от этого упражнения, что в этом важного для вас?

Шаг 2. С каким проектом связаны ваши вопросы? Когда этот проект будет полностью окончен? Представьте, что этот момент настал и важный проект, в котором вы участвовали или, может быть, который вы возглавляли, успешно завершен. Что вам удалось сделать? Каких результатов вы смогли достичь? Что вы чувствуете по его завершении? Как вам хочется это отпраздновать?

Шаг 3. Из этой точки успеха посмотрите на прошедшие события: как вам удалось достичь этого результата? Какие три важных действия вы предприняли для этого? Что вы делали по-новому? Чему вы научились на этом пути?

Шаг 4. Какой главный совет вы дали бы себе сегодняшнему из этого успешного будущего?

Шаг 5. Если теперь вернуться в настоящее, то что вы замечаете? Какие новые идеи, мысли у вас появились?

Шаг 6. Какие первые шаги вы готовы предпринять для движения к своей точке успеха?

Шаг 7. Что в упражнении было для вас самым важным?

СИЛЬНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Для развития коучинговых подходов в компании важное значение имеет корпоративная культура. В продажах, как правило, работают люди практичные, которые не очень любят, когда разговор заходит о чем-то неосязаемом, неизмеримом. Корпоративная культура же — это то, казалось бы, напрямую не отражается в отчетах о продажах.

Вместе с тем каждый из нас, приходя в какую-либо компанию, сразу ощущает царящую там атмосферу, каким-то удивительным образом определяет, какие здесь приняты отношения и что происходит между людьми. Эта атмосфера определяет, захотим ли мы стать постоянным клиентом или никогда сюда не вернемся. Корпоративная культура влияет на отношения с коллегами и на то, зачем люди пришли в компанию — отбыть время или создать вместе что-то значимое, важное.

Сотрудники готовы затрачивать силы, когда они понимают, что к ним и к их целям относятся с уважением, компания видит в этом ценность. В настоящее время руководители начинают понимать, что удовлетворенность, хорошее настроение и позитивные эмоции сотрудников прямо влияют на рост производительности. С. Любомирски, Л. Кинг и Э. Дайнер провели масштабный метаанализ 225 исследований и пришли к выводу, что производительность довольных жизнью сотрудников в среднем на 31% выше, чем у остальных, объем их продаж на 37% больше и работают они в три раза более творчески².

Когда корпоративная культура сильная, когда всем сотрудникам ясно, что они делают и к чему компания идет, то обыкновенные сотрудники превращаются в «батарейки-энерджайзеры», которые самоподзаряжаются и подзаряжают друг друга. Открываются новые горизонты, создается совместное мощное видение будущего компании, поскольку все сотрудники причастны к ее успеху и являются его частью. Практически это реализуется

через регулярные собрания с использованием методов коучинга, когда у каждого есть возможность участвовать в создании будущего, соотнести свои цели и цели компании и настроиться на общую цель.

Экспресс-упражнение 3. Общие ценности.

Прежде чем начать упражнение, вспомним, что деньги — это важная составляющая нашей жизни, но это лишь инструмент для создания ценности.

Шаг 1. Что вы хотите получить от этого упражнения и почему это важно для вас?

Шаг 2. Вспомните (не подглядывая в официальные документы о миссии, видении и т.д.), какие ценности являются важными именно для вашей компании? Ради чего она существует?

Шаг 3. Каковы ваши основные личные ценности? Ради чего вы трудитесь?

Шаг 4. Каковы основные ценности ваших сотрудников? Ради чего они затрачивают свое время, силы, энергию?

Шаг 5. Что объединяет все эти ценности, что в них общего?

Шаг 6. Что вы замечаете? Как можно улучшить процесс объединения ценностей компании, ваших ценностей и ценностей ваших сотрудников?

Шаг 7. Какие простые шаги вы готовы предпринять?

Шаг 8. Что было для вас полезным в данном упражнении?

Завершая нашу совместную коучинговую разминку, хотим отметить, что ваши результаты могут быть абсолютно разными: вы можете заключить, что не получили практически ничего нового или же что сделали важное открытие. Что влияет на результат? Особенности людей, участвующих в процессе коучинга, запросы, которые они формулируют, мастерство того, кто задает вопросы. Казалось бы, что сложного: прочел вопросы, задал их сам себе, ответил. Для экспресс-коучинга это может быть хорошим решением, но при решении важных вопросов помощь коуча может оказаться

² Эйчор Ш. Кто хорошо живет, тот хорошо работает // Harvard Business Review. — 2012. — Март.

неоценимой, т.к. он может задать те вопросы, которые человек сам себе не задаст. Коуч — это тот, кто внимательно будет помогать продвигаться из зоны комфорта к новым вершинам успеха. Если руководитель поставил себе задачу развить навыки коуча, то важно обратить внимание на несколько важных компетенций: усилить доверительные отношения, тренироваться в задавании вопросов, направленных на поиск решений, формулировать более четко цели в формате SMART.

Мы говорили о коучинге как об инструменте создания разницы, который позволяет выявить ресурсы эффективности. Вашему вниманию было

предложено три направления, в которых коучинг может быть применен в первую очередь. Возможно, идеи, которые сформулированы в данной статье, смогут стать отправной точкой в поиске дополнительных ресурсов эффективности. Внедрение управления в стиле коучинг в работу коллектива — это захватывающее путешествие, по завершении которого в результате целенаправленных действий по системному развитию и мотивации сотрудников и усилению корпоративной культуры руководителя ждет большой приз — высокие результаты, сплоченный коллектив, высвобождение времени.

А в каком будущем хотите жить вы?