



Jak szef sprzedaży staje się skutecznym coachem...

Autor tekstu: Anna Pędzieszczak-Owczarczyk

Wyobraź sobie antyczną Grecję i Sokratesa, przechadzającego się wśród kolumn świątyni. Filozof rozmawia z napotkanymi spacerowiczami i zadaje im dwa rodzaje pytań w zależności od tego, jaki efekt chce wywołać. Jeśli mędrzec nie akceptuje rozmówcy, pragnie udowodnić mu, że nie ma racji, pyta w sposób „zbijający”¹. Metodą tą doprowadza odpowiadającego do uświadomienia sobie własnej niewiedzy, wpędza go w poczucie niższości. Natomiast, gdy Sokrates chce wesprzeć napotkanego człowieka w rozwoju - pyta w sposób „akuszerski”, czyli pomaga „urodzić” myśl pewną, prawdziwą, wzmacnia świadomość siebie, poczuć wewnętrzne możliwości, zmienić przekonania.

To było około 400 lat przed naszą erą. Dzisiaj metodę „akuszerską” stosują doświadczeni coachowie, jednocześnie dbając o to, aby ich pytania w żaden sposób nie były naznaczone piętnem „zbijania”. „Położnicze” podejście sprawdza się również w rozwoju umiejętności i postaw sprzedażowych, dlatego też powstała Akademia Coachingu Sprzedażowego propagująca stosowanie etycznego i opisanego przez kompetencje Międzynarodowej Federacji Coachów (ICF) coachingowego podejścia w pracy menedżerskiej.

Czym się zajmujemy w ramach Akademii i jak wygląda proces?

Kiedy ponad 10 lat temu powiedziałam, że będę się zajmować coachingiem sprzedaży znajomy handlowiec spojrział na mnie z niesmakiem i odpart: „coaching sprzedaży? To najbardziej stresująca

¹ Fałszywą tezę przeciwnika Sokrates przyjmował ironicznie „na poważnie” i pytaniami zmuszał do wygłoszenia twierdzenia ostatecznie sprzecznego z pierwotną wersją. „Celem było zdemaskowanie tego, co jest tylko pozorem wiedzy” (Za: W. Tatariewicz, „Historia filozofii”, Tom 1, PWN, Warszawa 2004).

rzecz, jaka mnie spotkała w pracy: szef spędza ze mną cały dzień, ocenia, krytykuje...”. Wtedy zadałam sobie szereg pytań: co jest nazywane coachingiem sprzedażowym w organizacjach? Jakie są podstawy tak negatywnych odczuć? Czy wszyscy przedstawiciele handlowi tak to widzą? Na ile dużą świadomość i gotowość niezbędną do pełnienia roli „akuszerskiego” coacha posiadają szefowie sprzedaży?

Coaching - według Międzynarodowej Federacji Coachów (ICF) - jest definiowany, jako:

„partnerska współpraca z coachee w prowokującym do myślenia i kreatywnym procesie, który inspiruje go do maksymalizacji swojego osobistego i zawodowego potencjału”

Na fundamencie takiego podejścia bazuje **Akademia Coachingu Sprzedażowego**, w której od marca 2017 roku bierze udział 11 menedżerów sprzedaży. Celem programu jest **wzmocnienie kompetencji kierowników w zakresie pracy rozwojowej z podległym zespołem**. W **coachingu sprzedażowym** koncentrujemy się na rozwijaniu umiejętności, metod i narzędzi stosowanych w codziennej pracy handlowców. Zakładamy, że Uczestnicy, którzy z powodzeniem przejdą przez cały program i osiągną pozytywne wyniki egzaminu będą:

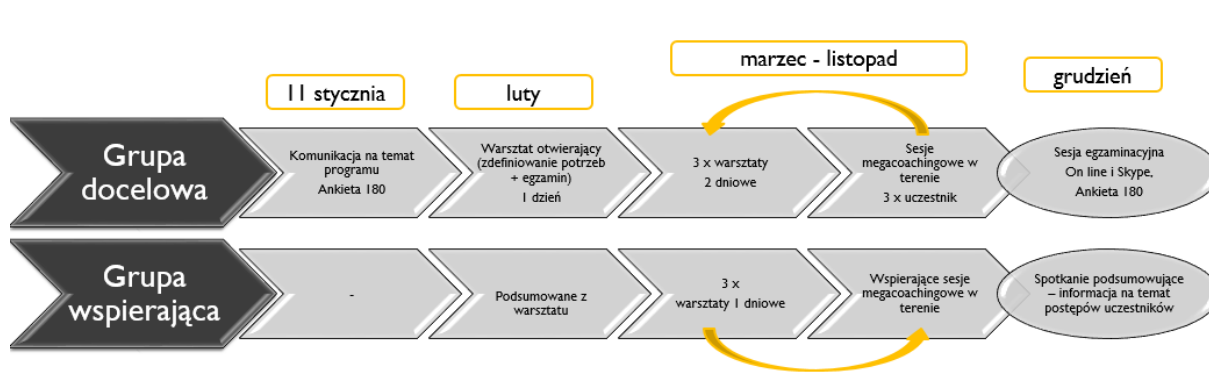
- WIEDZIEĆ, KIEDY STOSOWAĆ COACHING, A KIEDY INNE FORMY ROZWOJU PRACOWNIKÓW I BĘDĄ SIĘ NIMI SPRAWNIE POSŁUGIWAĆ
- KOMUNIKOWAĆ, CO DZIĘKI COACHINGOWI ZESPÓŁ MOŻE OSIĄGNAĆ, WYJAŚNIAĆ, JAK PRZEBIEGA TAKA FORMA WSPARCIA, MINIMALIZOWAĆ OBAWY PRACOWNIKÓW
- ROZUMIEĆ PROCES COACHINGOWY I UWZGLĘDNIĄĆ JEGO WSZYSTKIE ETAPY
- MIEĆ WDROŻONY SKRYPT WIZYTY COACHINGOWEJ I EFEKTYWNE STOSOWAĆ FORMULARZE COACHINGOWE
- ŚWIADOMIE STOSOWAĆ KOMPETENCJE I NARZĘDZIA COACHINGOWE, W ZALEŻNOŚCI OD SYTUACJI I POTRZEB COACHEE
- PROWADZIĆ PROCESY COACHINGOWE W SPOSÓB ROZWOJOWY I KOMFORTOWY DLA PRACOWNIKÓW
- **UWALNIAĆ POTENCJAŁ SWOICH PRACOWNIKÓW I STOSOWAĆ COACHINGOWY STYL ZARZĄDZANIA NA CO DZIEŃ (WDROŻĄ KULTURĘ COACHINGOWĄ)**

Akademia to wiele godzin wspólnej pracy, dyskusji, tworzenia narzędzi, sesji coachingowych. Na cały program składa się 7 dni warsztatowych i 33 indywidualne sesje megacoachingowe dla Uczestników,³ w których biorą udział wybrani Przedstawiciele Handlowi. Dodatkowo zaplanowaliśmy

² <https://icf.org.pl/o-icf/2960-2/>

³ Po 3 sesje megacoachingowe dla każdego z Uczestników szkolenia. Sesja megacoachingowa to superwizja coachingu prowadzonego przez szefa sprzedaży w terenie z przedstawicielem handlowym (praca u klientów w 3 osobowej grupie: Coach PCC – Szef, jako coach – Przedstawiciel Handlowy.

3 całodzienne spotkania dla Przełożonych Uczestników, aby również mogli poznać zakres trenowanych kompetencji i byli przygotowani do wspierania wdrożenia nowych umiejętności w praktyce. Na początku i na końcu programu Przedstawiciele Handlowi są zapraszani do wypełnienia ankiet⁴ na temat kompetencji coachingowych swoich liderów. Część teoretyczną programu uwieńczy sesja egzaminacyjna.



Rys. Proces Akademii Coachingu Sprzedażowego.

Czy coaching sprzedażowy jest dla każdego?

Niektóre firmy – zdecydowały się zapewnić sesje coachingowe wszystkim menedżerom wyższego szczebla. Czy coaching sprzedażowy – jednakże – jest dla każdego? Zdecydowanie nie.

Coaching sprzedażowy jest dla tych, którzy chcą rozwijać swoje kompetencje i uwalniać swój potencjał. Jest dla osób, które mają otwarty umysł i są skłonne do autorefleksji. Zastosowanie podejścia coachingowego w pracy menedżerskiej wymaga zbudowania przez lidera relacji opartej na zaufaniu, akceptacji, a także rozumienia własnych intencji względem pracownika (czy chcę wspierać go w rozwoju i umożliwić poszukiwanie mu jego własnych rozwiązań czy jednak bliżej mi do roli nauczyciela, mentora lub oceniającego).

Kierownik sprzedaży ma do wyboru cały wachlarz metod pracy rozwojowej z zespołem. Kluczowe jest, aby posiadał świadomość, jak je różnicować i jakie podejście zastosować w zależności od etapu rozwojowego, na którym znajduje się pracownik, a także od własnych intencji w tej konkretnej relacji z pracownikiem. W trakcie Akademii różnicujemy i ćwiczymy takie metody, jak: instruktaż, trening, coaching, monitoring.

⁴ Każdy Uczestnik otrzymuje wyniki ankiet w postaci oceny od pracowników na początku i na końcu programu.

Wszyscy Uczestnicy Akademii dostrzegają wartość w pracy coachingowej ze swoimi zespołami. Chcą robić coaching w sposób wartościowy i przyjazny dla coachee. Dlatego świadomie zdecydowali się na udział w tak intensywnym, wymagającym ich zaangażowania programie. Dzięki Przedstawicielom, którzy zgodzili się na sesje megacoachingowe – możemy trenować kompetencje coachingowe w praktyce. Dostajemy cenne informacje zwrotne i wskazówki, jak jeszcze poprawiać podejście coachingowe w praktyce.

Wyniki badań (ICF, Raport 2014-2015⁵) wskazują na to, że w firmach o silnej kulturze coachingowej przywództwo jest na wysokim poziomie, wyniki finansowe są wyższe i pracownicy są bardziej zaangażowani. Sokrates twierdził, że nauczanie i rozwój, to zadania najwyższe. I w tej filozofii chętnie się z nim zgodzę, bo głęboko wierzę, że każdy z nas narodził się po to, żeby się rozwijać. Wprowadzając kulturę „dobrego” coachingu, stwarzamy sobie takie możliwości.

Autor: Anna Pędzieszczak Owczarczyk - coach PCC, trener, założycielka Turango Coaching and Training, prowadząca Akademię Coachingu Sprzedażowego.

⁵ Raport z badań ICF Global i Human Capital Institute zrealizowanych w 2014 i 2015 roku.