

Wyszkolony handlowiec

NARZĘDZIA ROZWOJU KOMPETENCJI I MOTYWOWANIA HANDLOWCÓW

Handlowcy i menedżerowie sprzedaży często stanowią liczną grupę w firmie, której rekrutacja i rozwój jest sporym wyzwaniem nie tylko dla działu HR. Efektywność działu sprzedaży ma duży, a czasem fundamentalny wpływ na wyniki firmy. Okazuje się więc, że warto inwestować w rozwój tych pracowników poprzez np. zastosowanie coachingu na wszystkich poziomach w organizacji.

Robert Grzybek

Autor jest partnerem zarządzającym GM Solutions.

Kontakt:
rgrzybek@gmsolutions.pl

Można zaobserwować trzy typy polityki personalnej stosowanej wobec organizacji sprzedaży:

- zatrudnienie profesjonalistów z rynku - firma nie inwestuje w rozwój;
- firma inwestuje w określenie sposobów osiągania sukcesu i rozwija kompetencje oraz standardy zachowań;
- swego rodzaju hybryda powyższych dwóch.

Jak łatwo zauważyć, metoda pierwsza nie wymaga działań rozwojowych, podczas gdy następne dwie ich wymagają.

Rzeczony rozwój kompetencji handlowców z kolei może być realizowany na trzy główne sposoby:

1) szkolenia ad hoc - działania kampanijne, w którym dajemy handlowcom szkolenie w sali, niepowiązane bezpośrednio z autentycznymi potrzebami wynikającymi z analizy zachowań i kompetencji;

2) programy rozwojowe w ramach systemu oceny pracy i rozwoju - programy zakładają istnienie kompetencji przedstawiciela handlowego, zwykle określonych na poziomie ogólnym oraz realizowane są głównie poprzez szkolenia w sali;

3) wdrożenia standardów lub zmiana standardów - program zakłada określenie sposobu na sukces - szczegółowych oczekiwań wobec pracowników handlu w danej branży i sytuacji rynkowej z dookreśleniem roli menedżerów jako strażników i nauczycieli standardu.

W pierwszym przypadku wadą jest luźne powiązanie inwestycji w szkolenie z przełożeniem na efektywność handlowców. W drugim mamy rozwiązanie systemowe na podstawie systemu HRM - zakłada istnienie działu personalnego jako strażnika systemu, nauczyciela systemu wobec partnerów biznesowych i zarządzającego programem. Program szkoleń wynikający z planów rozwojowych jest łatwo zarządzalny z perspektywy komórki HR, ale bywa mniej efektywny, bo często w tego typu sytuacjach dział personalny jest postrzegany przez menedżerów sprzedaży jako dostawca szkoleń, a menedżerowie czują się wolni od odpowiedzialności za rozwój. W trzecim modelu rola działu HR jest ograniczona, bo to menedżerowie sprzedaży biorą odpowiedzialność za wypracowanie standardu zachowań, uczenie go

i utrzymanie. Wymogiem koniecznym do sukcesu tego typu systemowego rozwiązania jest wygospodarowanie w zakresie obowiązków menedżerów sprzedaży czasu na działania rozwojowe wobec handlowców.

Niektóre duże i odnoszące sukcesy organizacje stosują rozwiązanie drugie i trzecie jednocześnie, gdzie funkcjonuje nadzorowany przez pion personalny firmy system szkoleń ogólnych, a za rozwój standardów i kompetencji sprzedażowych odpowiada specjalista lub komórka w ramach struktury działu handlowego. W praktyce szkoleniowej i doradczej zdarza się pracować z klientem nad wdrożeniem rozwiązania trzeciego w celu podnoszenia kompetencji przedstawicieli handlowych, a następnie wdrożyć rozwiązanie drugie w celu rozwijania menedżerów sprzedaży.

Style uczenia się

Przed dobraniem odpowiedniej metody rozwoju kompetencji handlowców warto przypomnieć sobie style uczenia się dorosłych. David Kolb stwierdził, że ludzie wypracowują

z czasem preferencje dotyczące sposobu uczenia się i następnie uczą się najlepiej, jeśli metoda nauki odpowiada tym preferencjom. Ludzie uczą się najczęściej według jednej z następujących metod:

- praktyka: sprawdzanie na własną rękę, jakie coś jest;
- refleksja: przypominanie sobie i analiza doświadczeń własnych i cudzych;
- modelowanie: tworzenie teorii objaśniających obserwowaną rzeczywistość;
- metoda prób i błędów: wypróbowanie czegoś poprzez aktywne eksperymentowanie.

Na podstawie teorii D. Kolba Peter Honey i Alan Mumford wyróżnili cztery style uczenia się: aktywista, refleksyjny, teoretyk, pragmatyk. Z jednej strony stwierdzono, że najlepsze efekty daje połączenie dwóch lub trzech z tych metod czy stylów. Z drugiej, każdy wypracowuje własną strategię doboru i kolejność stosowania tych metod. Co ważne, menedżer, trener czy coach powinien brać pod uwagę różnorodność stylów i tak konstruować metody realizacji programów rozwojowych, aby zwiększać ich efektywność przez dopasowanie do indywidualnych preferencji pracownika w zakresie uczenia.

Najogólniej rzecz ujmując, rozwój kompetencji handlowca może być realizowany poprzez:

- feedback - codzienną informację zwrotną od menedżera;
- szkolenia formalne w sali;
- szkolenia formalne na stanowisku pracy (trening lub coaching „w terenie”, u klienta, czy podczas autentycznych rozmów telefonicznych z klientami).

Kombinacja wszystkich trzech form w połączeniu z konsekwentnym promowaniem przez menedżerów pożądanych zachowań oraz wspierającym właściwe zachowania systemem motywacyjnym dają zwykle najlepsze rezultaty. Najbardziej popularne szkolenie w sali umożliwi praktykowanie, refleksję, modelowanie czy uczenie się na błędach. Jednak dla skuteczności uczenia kluczowe staje się przeniesienie do-

świadczeń ze szkolenia do praktyki i otwarcie się na zobiektywizowaną informację zwrotną ze strony menedżera, trenera czy coacha.

Cykl treningowy

Jednym z kluczowych elementów warsztatu menedżera, a zarazem trenera i coacha sprzedaży, jest cykl uczenia nawyków. Przykładem jest cykl treningowy EDAC, który bazuje na wiedzy o uczeniu się dorosłych i dzieli się na cztery główne etapy. Można je pisać z punktu widzenia działań trenera lub działań trenowanego.

Z perspektywy trenera cykl składa się będzie z następującej sekwencji działań:

- *Explanation* - wyjaśnienie (teorii, elementów wiedzy, wreszcie oczekiwanego standardu zachowania),
- *Demonstration* - demonstracja lub przypomnienie szczegółów w inny sposób (omówienie w szczegółach),
- *Application* - obserwacja stosowania przez trenowanego w działaniu elementu standardu,
- *Consolidation* - ocena/podsumowanie: to analiza działań handlowca pochwała poprawnych zachowań i wskazanie elementów do poprawy.

Z perspektywy trenowanego (handlowca) ten sam cykl wyglądać będzie następująco:

- wysłuchanie wyjaśnienia (teorii, elementów wiedzy, wreszcie oczekiwanego standardu wykonania);
- obserwacja demonstracji standardu przez trenera lub wysłuchanie przypomnienia szczegółów oczekiwanego zachowania (standardu);
- samodzielne zastosowanie/wykonanie trenowanego elementu standardu;
- wspólna analiza i przyjęcie perspektywy/feedbacku przełożonego na temat działań handlowca i rekomendowanych obszarów poprawy.

Cykl może być zastosowany jednorazowo lub wielokrotnie - będzie to zależać od układu dnia pracy specyficznego dla branży. Na przykład w trakcie wspólnej pracy menedżera i menedżera ds. kluczowych klientów może to być jedna, najwyżej dwie wizyty u klu-

czowego klienta. W pracy z przedstawicielem aptecznym cykl może być powtórzony za każdą wizytą w aptecce - 10, 12 i więcej razy. Co więcej, ten sam cykl daje się zastosować przy współpracy menedżera sprzedaży pierwszej linii z jego przełożonym. Warunkiem koniecznym stosowania cyklu EDAC jest dookreślenie, doprecyzowanie standardów zachowań i kompetencji, które prowadzą do osiągnięcia sukcesu. Rozmowa menedżera z handlowcem może być prowadzona dyrektywnie z pozycji ja lub interaktywnie, poprzez serie pytań.

Coaching a cykl EDAC

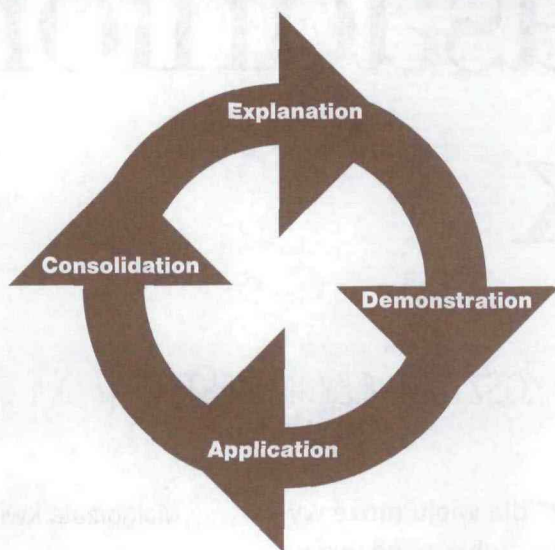
Jaki związek ma coaching z cyklem EDAC? Niektórzy samo stosowanie cyklu EDAC - opisanego jak wyżej, połączone z wdrożeniem filozofii koncentracji w pracy menedżera z handlowcem na rozwoju, a nie kontroli - nazwą coachingiem. Będą mieli rację, ponieważ nie ma jednej właściwej definicji coachingu. Inni powiedzą, że trening zachowań i standardów w sprzedaży nie jest coachingiem - i będą mieli rację w odniesieniu do własnej uświęconej definicji. Definicja słownikowa wyraźnie wskazuje, że coaching to intensywny trening z elementami instrukcji i wsparcia. Im bardziej wnikliwa rozmowa, w trakcie której menedżer dba o motywację handlowca i buduje jego poczucie pewności, tym bardziej mamy do czynienia z coachingiem, a nie treningiem (zobacz przykład).

Przykład

Jednym z podstawowych narzędzi w arsenale profesjonalnego coacha jest tzw. koło coachingu, które może być wykorzystane do realizacji cyklu EDAC. Składa się ono z sześciu elementów:

1. Temat: dopytanie klienta o obszar, który chciałby rozwijać.
2. Udane wykonanie: opis, zdefiniowanie przez klienta sytuacji sukcesu.
3. Co poszło dobrze?
4. Co mogło pójść lepiej?

CYKL TRENINGOWY EDAC



5. Czego się nauczyłeś?

6. Co zatem zrobisz następnym razem?

Cykl EDAC może zostać zrealizowany z wykorzystaniem w 100 proc. koła coachingu. Na początku menedżer dopytuje handlowca o obszar, jaki ten chce rozwijać. Menedżer w kroku *Explanation* prosi handlowca o przypomnienie definicji sukcesu. Na etapie *Consolidation* (a po etapach *Demonstration* i *Application*) zadaje pytania trzecie, czwarte, piąte i szóste.

Decyzja czy trening na podstawie EDAC prowadzić dyrektywnie, czy też z wykorzystaniem koła coachingu, należy do menedżera i zależy w dużej mierze od doświadczenia i sprawności przedstawiciela. W przypadku handlowca o niskim poziomie umiejętności trzeba uczyć, instruować, wyrażać opinię. W przypadku coachingu z doświadczonym pracownikiem menedżer zamiast instrukcji i feedbacku koncentruje się na wspieraniu, wykorzystując koło coachingu jako narzędzie autoanalizy oraz oddaje ocenę rezultatów samejmu pracownikowi.

W sytuacjach, w których łatwo jest określić kompetencje czy standardy pożądanych zachowań pracownika, menedżer bardziej będzie skupiać się

na ich rozwijaniu. Im mniej szablonowa i powtarzalna praca, im bardziej ogólny temat - np. rozwój kariery, tym bardziej coaching powinien koncentrować się na umiejętnościach, a docelowo na unikalnych planach i pomysłach klienta coachingu. W przypadku specjalistów, menedżerów ds. kluczowych klientów czy menedżerów sprzedaży możliwe jest zastosowanie cyklu EDAC - np. negocjacje z kluczowym klientem bądź poprowadzenie konferencji sprzedaży da się podzielić na mniejsze kawałki, które razem wykonane poprawnie złożą się na końcowy sukces. Jednak czasem bardziej odpowiednie mogą okazać się inne narzędzia.

Coaching w sprzedaży może być metodą na poprawę skuteczności treningu w terenie, a co za tym idzie efektywności handlowców. Może być narzędziem rozwoju w firmie, stosowanym na różnych szczeblach. Może też być filozofią, częścią organizacyjnej kultury.

Model GROW

Poza kołem coachingu możemy skorzystać z modelu GROW opisanego przez Sir Johna Whitmore'a w książce „Coaching for Performance”. Model może być wykorzystany zarówno przez przełożonego w kontakcie coachingo-

wym z podwładnym, wewnętrznego coacha firmy, który nie ma wobec klienta zależności służbowej czy też przez zewnętrznego coacha zatrudnionego przez firmę do poprowadzenia interwencji coachingowej.

GROW to akronim słów *Goal*, *Reality*, *Options* i *What Will You Do*:

Goal (cel) - aby uniknąć zamiany sesji w pogawędkę, należy wspólnie z klientem określić jednoznaczny cel spotkania. Pomoże to również coachowi w utrzymaniu właściwego kierunku sesji.

Reality (rzeczywistość) - po ustaleniu celu przychodzi czas na zadawanie klientowi pytań. Celem tych pytań jest jak najszybsze dotarcie do obrazu rzeczywistości.

Options (możliwości) - ile różnych rozwiązań widzi klient? Celem nie jest znalezienie tego jedyne go słusznego rozwiązania - przynajmniej nie tak od razu. Klient nie powinien się w żaden sposób ograniczać. Im więcej pomysłów wyjścia z sytuacji, tym lepiej. Na tym etapie liczy się ilość, a nie jakość.

Will (Co zrobisz?) - to ostatni krok omawianej procedury (*What Will You Do?* - Co zrobisz?), w którym klient podejmuje decyzję i tworzy plan działania. Czasem określa się to terminem „Co dalej?”, „Kolejny krok” lub „Podsumowanie”. W tej fazie klient wybiera najlepsze pomysły i planuje wprowadzenie ich w życie, a coach uzyskuje informacje na temat motywacji do ich wykonania, autentyczności deklaracji klienta (pracownika).

GROW może mieć wiele zastosowań. Może wspomóc pracownika czy klienta w stawianiu wyzwań, korygowaniu wyników, rozwiązywaniu problemów w miejscu pracy. Może mu ułatwić radzenie sobie ze zmianą w otoczeniu lub pomóc zainicjować zmianę osobistą. Stosując ten model, można pomóc drugiej osobie przemysleć kwestie jej kariery. Tym pracownikiem może być menedżer sprzedaży na każdym szczeblu, specjalista czy menedżer ds. kluczowych klientów, nie wykluczając co bardziej doświadczonych handlowców.

□