

کوچینگ و کوچینگ فروش

جواد اکبری نیا^۱

چکیده:

کوچینگ روشی برای دستیابی به اهدافی تعیین شده است. مربی از طریق گفتگو، کمک می‌کند که فرد به درستی هدفی را مشخص کرده، بهترین راه برای رسیدن به هدف را پیدا کند و پتانسیل پنهان درون فرد را آشکار می‌سازد. در این روش مربی نمی‌گوید چگونه می‌توان به توفیق دست یافت، بلکه سوالاتی طرح می‌کند که با استفاده از آنها فرد راه‌های خود را پیدا می‌کند. اگر در فرهنگ لغات، معنی واژه "کوچینگ" را جستجو نمایید با این پیام مواجه خواهید شد: "شغل یا فعالیت ارائه آموزش به افراد یا کمک به آماده سازی آنها برای انجام کاری" اما این تعریف برای آنچه در کوچینگ مدنظر است بصورت مطلق درست نیست، به این دلیل که کوچینگ آموزش یا آمادگی نیست؛ کوچینگ کمک و پشتیبانی شما برای رسیدن به هدف است.

واژه‌های کلیدی: کوچینگ، کوچینگ فروش

Coaching And Sales Coaching

Abstract:

Coaching is a way to achieve goals. Through dialogue, the coach helps the person to set the right goal, find the best way to reach the goal, and reveals the hidden potential within the person. In this way, the coach does not say how to achieve success. Rather, it raises questions that the individual uses to find solutions. . If you look up the meaning of the word "coaching" in the dictionary, you will come across the message: "Job or activity to train people or help prepare them to do something" but this definition of what is meant by coaching is absolutely correct. No, because coaching is not training or preparation; Coaching is your help and support to achieve the goal.

Keywords: Coaching, sales coaching

^۱ کارشناس مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران،
javadakbari.zj@gmail.com



مقدمه :

تاریخچه کوچینگ

پیشینه کوچینگ به مکاتب باستانی فلسفی بر می‌گردد جایی که دانش مستقیماً از معلم به شاگرد منتقل نمی‌شد بلکه معلم سوالاتی را مطرح می‌کرد و شاگرد با تلاش خود و ارشاد معلم به جوابی می‌رسید. با این حال می‌توان گفت واژه مربی از کوکس Kocs که نام روستایی در مجارستان است و در آنجا کالسکه‌های با کیفیت و گرانبه تولید می‌شده است الهام گرفته شده است. (Joo, 2005)

در قرن نوزدهم نیز دانشجویان دانشگاه‌های انگلستان واژه "کوچ" را برای توصیف برخی اساتید که در درسها به آنها کمک می‌کردند و دروس مشکل را به زبانی ساده برای آنها تدریس می‌کردند به کار برده‌اند. (Wilson, 2004) اما در کوچینگ نوین نام "نیموتی گالوی" و "جان ویتنور" بیشتر مطرح است. به طور کلی پذیرفته شده است که کوچینگ در دهه ۷۰ میلادی به عنوان ایده‌های جنبش بالقوه انسانی ظاهر شده است. گالوی را می‌توان به حق، پدر کوچینگ نوین نام نهاد. وی متولد ۱۹۳۸ در سانفرانسیسکو آمریکا است و او در جوانی کاپیتان تنیس دانشگاه هاروارد بود و آنقدر در این رشته حرفه‌ای شد که شغل مربیگری تنیس را انتخاب کرد و در همین مسیر در اثر یک اتفاق ساده مبانی کوچینگ را پایه‌گذاری کرد. برای آشنایی با این اتفاق ساده می‌توانید کتاب بازی درونی تنیس (The Inner Game Of Tennis) که گالوی در سال ۱۹۷۴ منتشر کرده را مطالعه کنید.

جان ویتنور راننده حرفه‌ای مسابقات بود و پس از اتمام عمر ورزشی اش تبدیل به یک تاجر موفق گردید. در سال ۱۹۷۲ میلادی او گالوی را ملاقات و با او شروع به مطالعه و تحقیق در خصوص کوچینگ نمود و به او کمک کرد تا به ترویج اصول "بازی درونی" بپردازد در سال ۱۹۷۹ ویتنور اصول بازی درونی را در انگلستان رواج داد. در اواخر دهه ۸۰ میلادی، ویتنور مدل Grow (هدف، واقعیت، گزینه‌ها، چه می‌خواهید) را توسعه داد. در سال ۱۹۹۲ میلادی او کتاب "هدایت عملکرد" را منتشر کرد

که راهنمای اصلی مربیگری محسوب می‌شود. جان ویتنور نظریه پرداز و تئوریسین اصلی کوچینگ مدرن است.

کوچینگ مبتنی بر ۵ اصل است:

۱. همه چیز در ارتباط با مردم خوب است و فرد اشتباهی وجود ندارد.
۲. در انسان قدرت اولیه برای رسیدن به هدف وجود دارد.
۳. کلیه اقدامات با هدف نسبت انجام می‌شود.
۴. مردم در حال تغییرند و این روند اجتناب ناپذیر است.
۵. شخص به دنبال انتخاب بهترین گزینه از میان فرصت‌هایی است که برای او فراهم شده است.

چنانچه بخواهیم تعاریفی از کوچینگ ارائه دهیم می‌توانیم به این تعاریف اشاره کنیم:

۱. گشودن پتانسیل فرد برای به حداکثر رساندن عملکرد شخصی خود، این فرآیند به جای آموزش، به منظور یادگیری به فرد کمک می‌کند.
۲. فرآیندی مشارکتی، راه حل محور و سیستماتیک که در آن مربی، افزایش کارایی، تجربه زندگی، یادگیری خرد محور و رشد فردی را تسهیل می‌کند.
۳. هنر تسهیل عملکرد، یادگیری و پیشرفت شخص دیگر
۴. کوچینگ مستقیماً مربوط به بهبود فوری عملکرد و پیشرفت مهارت‌ها از طریق راهنمایی است.
۵. روانشناسی کوچینگ برای ارتقاء بهزیستی و عملکرد در زندگی شخصی و حوزه‌های کاری است که در مدل‌های کوچینگ مبتنی بر یادگیری بزرگسالان و کودکان با رویکردهای روانشناختی پایه‌ریزی شده است. (گروه روانشناسی کوچینگ انجمن روانشناسی انگلیس)



فرد به منظور گشودن پتانسیلهای درونی اش تمرکز می کند. تمرکز بسیار روی فرد و آنچه در ذهنش دارد. یک مربی لزوماً یک فرد خاص نیست. هر فرد می تواند رویکرد کوچینگ را در ارتباط با همسالان، زیردستان و یا حتی مافوق های خود اتخاذ کند. مهارت اصلی مربی پرسیدن سوالات صحیح برای کمک به فرد است.

منتورینگ شبیه کوچینگ است. توافقی کلی وجود دارد منتور، راهنمایی است که به فرد کمک می کند تا سریعتر از زمانی که کاری را به تنهایی انجام می دهد، آن را انجام دهد و پیشرفت کند. در محیط کار، منتور معمولاً با توافق متقابل و خارج از زنجیره مدیریت تعیین می شود. آنها عموماً در حیطه شغلی خود تجربه و تخصص قابل توجهی دارند. رابطه منتورینگ معمولاً بر آینده، پیشرفت شغلی و گسترش افق دید متمرکز است. بر خلاف کوچینگ که بیشتر تمایل بیشتر به حل مسائل و مشکلات در مکان و زمان حال دارد. مشاوره بیشتر به مداخله درمانی نزدیک است و بیشتر بر گذشته متمرکز است. مشاوره به فرد کمک می کند تا موانع و مسائل گذشته خود را برطرف نموده و پیش برود. در اینجا تمرکز ممکن است داخلی یا خارجی باشد. بصورت کلی تفاوت این سه رویکرد را می توان در جدول شماره ۱ مشاهده نمود:

۶. کوچینگ در مورد توسعه مهارت و دانش خود به منظور بهبود عملکرد شغلی آنها با امید دستیابی به اهداف سازمانی است. کوچینگ عملکرد و کارایی را در محل کار هدف قرار می دهد هرچند که می تواند در زندگی خصوصی فرد تاثیر بگذارد.

انواع کوچینگ:

شاید بتوان گفت تقسیم بندی دقیقی از کوچینگ بر مبنای شکل و نوع فعالیت وجود ندارد اما به صورت کلی سه دسته ثابت و معمول در کوچینگ وجود دارد.

۱. کوچینگ زندگی
۲. کوچینگ تجاری
۳. کوچینگ ورزشی

فرآیند کوچینگ

تعامل بین مربی و افراد تحت سرپرستی وی، جلسه کوچ نامیده می شود. در این جلسه مربی به افراد گوش می دهد و بعضی مواقع سوالاتی می پرسد. خود فرد به این سوالات جواب می دهد و در فرآیند یافتن پاسخ سوالات راه حلهایی برای رسیدن به هدف پیدا می کند. معمولاً تاثیر این جلسات در دو مرحله قابل مشاهده است. تاثیر فوری و تاثیر پنهان که به شکل بهبود عمومی کیفیت زندگی، افزایش انگیزه و اعتماد به نفس اتفاق می یافتد.

تفاوتهای کوچینگ با منتورینگ و مشاوره

در کوچینگ اعتقاد بر اینست که فرد پاسخ مشکلاتش را درون خود دارد. مربی متخصص یک موضوع نیست بلکه بیشتر روی

جدول شماره ۱

مشاوره	منتورینگ	کوچینگ	روش یادگیری
چرا؟	چه چیزی	چگونه؟	سوال
بر گذشته	بر آینده	بر حال	تمرکز
برطرف کردن موانع روانی	توسعه و تعهد به اهداف یادگیری	بهبود مهارتها	هدف
ساخت خود فهمی	افق دید باز	ارتقاء صلاحیت	هدف عینی



انواع مدل‌های کوچینگ

۱- مدل کوچینگ GROW

احتمالاً شناخته شده ترین و پرکاربردترین مدل کوچینگ، مدل GROW است که توسط تیمور شناسایی شده است. این مدل چهار مرحله را معرفی می کند. (۱) اهداف (Goal)

در آغاز هر مکالمه کوچینگ، معقول بنظر می رسد آنچه قرار است فرد به آن برسد، مشخص شود. همانطور که افراد موفق اهداف کار و زندگی شخصی خود را تعیین می کنند. ساخت هدف در ابتدای جلسه کوچینگ مشخص شود که تا اطمینان حاصل شود که این مکالمه معنی دار است نه یک گفتگوی بی هدف

(۲) واقعیت (Reality)

زمانی که هدف تعیین شد مرحله بعدی درباره جایی که فرد در ارتباط با هدفش قرار دارد به عنوان مثال چه پیشرفتهایی برای رسیدن به هدفش انجام داده است؟ مهارتها، دانش و ویژگیهای کنونی او چیست؟ واقعا آنچه از او انتظار می رود چیست؟ این یک فرصت واقعی برای کمک به فرد است در مود نقاط قوت فعلی خود آگاهی پیدا کرده و اعتماد به نفس خود را تقویت کند.

(۳) گزینه ها (Options)

این مرحله در مورد کمک به فرد تحت مربیگری در مورد گزینه های موجود و در دسترس اوست. برای فرد خیلی راحت است که اولین ایده ای که در مورد آن فکر می کند را گرفته و به سمت نتیجه حرکت کند. با این حال این مهارت شما به عنوان یک مربی است که مخاطب را کمک کنید که وسیع تر فکر کند، خلاق باشد و کشف کند. به عنوان مثال آنچه در گذشته انجام شده است؟ دیگران چگونه این کار را انجام می دهند؟ روشهای ممکن برای انجام آن کدامند؟ محاسن نسی هر گزینه چیست؟

(۴) رسیدن به نتیجه (Wrap up)

در این مرحله جلسه به پایان می رسد. هنگامی که مخاطب شما گزینه های مختلف برای حرکت به جلو را مورد بررسی قرار داد، درموقعیت انتخاب مناسب ترین و بهترین گزینه قرار دارد. شما به عنوان مربی باید برای روشن شدن تعهد فرد به عملکرد خود کمک کنید و اطمینان حاصل کنید که وی از آنچه انجام می دهد؛ زمان، مکان انجام کار و اینکه چه کسانی ممکن است به او کمک کنند، آگاهی داشته باشد.

۲- مدل کوچینگ T GROW

در این مدل که نسبت به مدل قبلی دارای یک مرحله بیشتر است، مراحل زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

- (۱) موضوع (Topic): شفاف سازی و اکتشاف موضوع
- (۲) هدف (Goal): تعیین اهداف خاص؛ بلند مدت، میان مدت، کوتاه مدت و برای خود جلسه
- (۳) واقعیت (Reality): درک اینکه فرد در حال حاضر در ارتباط با هدف کجاست.
- (۴) گزینه ها (Options) کاوش گزینه ها برای حرکت به جلو
- (۵) به نتیجه رسیدن (Wrap up): شناسایی و توافق در مورد اقدام خاص

در مرحله اول شما می توانید این سوالات را بپرسید:

- تمایل دارید در مورد چه چیزی صحبت کنید؟
- چه چیزی برای شما اهمیت دارد؟
- به چه حوزه هایی می خواهید بپردازید؟
- پشت این چه چیزی قرار دارد؟
- این برای شما چه معنایی دارد؟

۳- مدل کوچینگ CLEAR

مدل کوچینگ CLEAR در اوایل دهه ۸۰ میلادی توسط پیترو هاوکینز ابداع شده است و شامل مراحل زیر است:

- (۱) بستن قرارداد (Contracting): در اینجا شما به فرد تنها برای رسیدن به نتیجه کمک نمی کنید بلکه در حال باز کردن بحث، ایجاد محدوده ی کوچینگ و تعیین قوانین برای همکاری با یکدیگر هستید.

۴) تایید و اقدام (Affirm & Action): تایید، تثبیت مثبت آنچه شنیده اید، است. باز خورد مثبت در مورد برخی از نقاط قوت و ویژگیهای کلیت فرد و اقدام، کمک به فرد در مورد اقداماتی است که انجام خواهد داد.

۵) مرور (Review): مرحله نهایی این مدل مرور پیشرفت در برابر اقدام است و به احتمال زیاد در جلسات بعدی انجام می شود. مرور مثبت ها: چه چیزی بهتر است؟ چه کاری انجام دادید که باعث ایجاد تغییرات موفقیت آمیز شد؟ فکر می کنید بعدا چه چیزهایی تغییر خواهد کرد؟

کوچینگ فروش

کوچینگ فروش فرآیندی است که توسط مدیر فروش به منظور به حداکثر رساندن عملکرد نمایندگی فروش انجام می شود و این امکان را به شما می دهد که بر تیم فروش تاثیرات مثبت بیشتری بگذارید، این فرآیند به گونه ای طراحی شده است که از هر بازخوردی پشتیبانی می شود و به سمت مشارکت موثر برای به حداکثر رساندن توانایی تیم هدایت می شود.

کوچینگ فروش موثر: مکرر، فردی، به معنای تقویت یا اصلاح رفتار بخشی از کارهای روزانه یا هفتگی هر نماینده فروش است و بیشتر بر مهارتها و تکنیکها تمرکز می کند تا بر تعداد.

چه چیزهایی زیر چتر کوچینگ فروش قرار نمی گیرد؟

- گفتن اینکه فروشنده دقیقا باید چه کاری انجام دهد (به جای اینکه به او هدف نهایی را بدهید، به او اجازه دهید آن را پیدا کند).
- دادن توصیه هایی یکسان به همه افراد
- نادیده گرفتن انگیزه های فردی و نقاط ضعف و قوت

مزایای کوچینگ فروش:

کوچینگ فروش تاثیرات مثبتی بر میزان فروش سازمانی شما دارد اما نرخ فروش تنها دلیلی نیست که باید برای آن از کوچینگ استفاده کرد. اول اینکه کوچینگ فروش روشی برای بهبود نرخ القاء کارمندان است در حالیکه حقوق بیشتر در هر جایی برخی را وسوسه می کند. فرصتهای توسعه شغلی نیز می تواند به برخی دیگر انگیزه بدهد. دوم اینکه کوچینگ فرصتی برای به اشتراک

۲) گوش کردن (Listening): این مرحله درباره گوش کردن فعالانه به فرد و گوش کردن همدلانه برای کمک به فرد برای دستیابی به درکی صحیح از وضعیت و بینش شخصی خود است.

۳) کاوش (Exploring): این مرحله شامل دو عنصر است: کاوش ۱: کمک به فرد برای درک تاثیری که موقعیت بر روی آنها دارد.

کاوش ۲: به چالش کشیدن فرد برای فکر کردن در مورد احتمالات اقدام آینده برای حل اوضاع.

۴) اقدام (Action): در این مرحله شما حامی فرد در انتخاب راه پیش رو و تصمیم گیری در مورد مرحله بعدی هستید.

۵) مرور (Review): این مرحله در مورد پایان جلسه، تقویت زمینه های تحت پوشش، تصمیم گیری های انجام شده و ارزش افزوده است.

۴- مدل کوچینگ OSKAR

الگوی کوچینگ OSKAR، با استفاده از رویکردهای متمرکز بر راه حل، چارچوبی قدرتمند برای کمک به جلسات کوچینگ است که به جای مشکلات بر روی راه حل تمرکز می کند.

این مدل شامل ۵ مرحله زیر می باشد:

۱) نتیجه (Outcome): آنچه فرد تحت مربیگری شما می خواهد به آن برسد که ممکن است دراز مدت، میان مدت یا کوتاه مدت باشد.

۲) مقیاس گذاری (Scaling): زمانی که فرد تصویری شفاف از نتیجه مورد نظر خود کسب کرد، می توانید جایی که او در ارتباط با آن قرار دارد را تعیین کنید. استفاده از تکنیکهای مقیاس گذاری روش بسیار مناسبی برای کمک کردن به کمی سازی این امر است.

۳) دانش چگونه (Know-How): در حال حاضر چه مهارتها، دانش و ویژگیهایی دارید که به شما کمک می کند؟ چه زمانی کارهایی مشابه این را انجام داده اید؟ این مرحله واقعا مرحله حفاری طلاست و باید زمان زیادی صرف شود تا منابع در اختیار فرد شناسایی شود.

بازخورد آنها می تواند بسیار مهم باشد. ضمن اینکه کسانی هستند که باید از این مدل سود ببرند.

تکنیک های کوچینگ فروش:

در اینجا به برخی از تکنیک های کوچینگ فروش اشاره می شود که می توان آن را ترکیب نمود.

(۱) استفاده از داده ها: استفاده از داده ها کمک می کند که بفهمیم کوچینگ فروش باید بر چه چیزی (هم در مورد سازمان و هم در مورد افراد) تمرکز کند.

(۲) ترکیب سبکهای کوچینگ: فروش به مهارتها و تکنیکهای مختلفی نیاز دارد، بنابراین کوچینگ باید دارای چندین سبک باشد.

(۳) یکی از بدترین روشها برای تغییر رفتار یک فروشنده اینست که به او گفته شود چه کاری باید انجام دهد. اکثر فروشندگان نسبتا مستقل هستند و این نمی تواند در مورد آنها موثر باشد اما چنانچه در فرآیند بهبود درگیر شوند، موفقیتهای بسیار بیشتری حاصل می شود. این بدان معناست که از آنها پرسیده شود فکر می کنند چگونه فروش باید انجام شود و چه کاری باید برای بهبود آن انجام داد.

(۴) استفاده از بهترین تجربیات: از تیم خود بخواهید یادگیریهای خود را با دیگران اشتراک بگذارند.

در نهایت آنچه واضح است اینکه کوچینگ فروش با استفاده از تکنیکهای مربوطه و با استفاده از مزایای آن می تواند نقش بسزایی در افزایش حجم فروش و بهینه سازی فرآیندهای فروش سازمانی ایفا نماید.

گذاشتن بهترین روشها به شما می دهد. زمانی که استراتژی را می چینید که توسط سایرین برای موفقیت های بزرگ استفاده شده است، می توانید آن را به تیم خود آموزش بدهید. سوم اینکه کوچینگ سرمایه را در آموزش فروش به حداکثر می رساند. شرکتهای مختلف سالانه میلیاردها دلار برای آموزش فروش هزینه می کنند اما تحقیقات نشان می دهد که این آموزشها چندان موثر نیستند. آموزش فروش موثر متکی به تقویت مداوم و طولانی مدت است که می توان از طریق کوچینگ به آن دست یافت.

مدلهای کوچینگ فروش:

تعداد بسیار زیادی مدل کوچینگ فروش وجود دارد که بسیاری از مدیران اشتیاق کمی نسبت به آنها دارند و درک دلیل آن هم چندان دشوار نیست. فروش حرفه ای متمایز از این مدلهاست در واقع به یک مدل کوچینگ منحصر به فرد نیاز است. اگرمدلی معمول را در نظر دارید به احتمال زیاد در تلاش هستید آن را با تیم خود تطبیق دهید. برخی از مدلها با شیوه های خاصی کار می کنند. اگر مدلی که قصد دارید از آن استفاده کنید دوست نداشته باشید، این مدل می تواند ناامید کننده باشد. خوشبختانه شما همیشه می توانید هیبریدی از مدل کوچینگی که از آن رضایت دارید بسازید. به یاد داشته باشید برخی از مدلها بیش از حد ساختار بندی شده هستند. به دنبال مدلی انعطاف پذیر باشید که بتوانید آن را با فرآیندهای فروش تطبیق بدهید. در این شرایط چنانچه استراتژی خود را تغییر دهید دیگر نیازی به مدل کوچینگ جدید نخواهید داشت. در صورتی که نسبت به مدل خود اطمینان ندارید، می توانید با تیم خود مشورت کنید،

منابع: بر گرفته از تجارب ۱۹ سال تحقیق و تفحص نویسنده