Тренерская работа

Екатерина Тимохина возглавляет российскую компанию Team Training — одного из самых активных игроков на рынке тренинговых услуг, дочку Team Training International. Бизнес-тренер приехала в Ереван провести тренинги по повышению эффективности продаж. В разговоре с главным редактором Review она призналась, что меньше всего хочет, чтобы тренинг ассоциировался с лечением. Это, скорее, профилактика. Ибо задача хорошего тренера — не научить, а помочь научиться.

В МИРЕ ЖИВОТНЫХ

Программу обучения повышению эффективности продаж Екатерина Тимохина выстроила на основе модели QSC («Круг качественных продаж»), разработанной в компании Team Training International. В этой модели совмещены эмоциональный и рациональный подходы и определена последовательность этапов продаж. Четко, на уровне перехода от одной стадии к другой, прописана пошаговая стратегия процесса продаж в компании. И к этим процессам прикреплена метафорическая, эмоциональная часть — символы животных. Даже абсолютно рациональные люди втягиваются в игру, начинают ассоциировать себя с ними. Кто запомнит сектор Q1.3 или Q4.1? А если у тебя там лиса или сокол, они обязательно запечатлятся в сознании, как и функции, которые должны быть выполнены этими зверушками в своем секторе. Ты четко помнишь, что имеешь на входе в каждый из секторов, и абсолютно точно знаешь, какой результат должен иметь на выходе — что тебе предстоит передать следующему участнику твоей команды.

Катя, почему успешные люди прибегают к услугам бизнес-тренера?

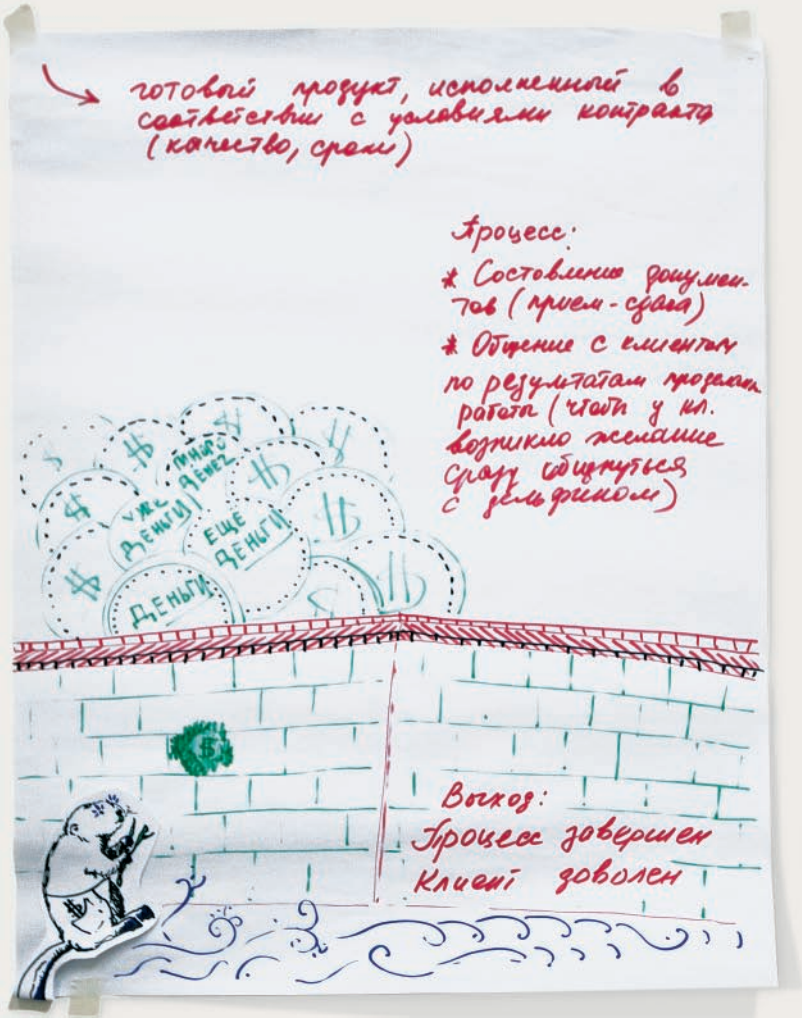
— Потому что знают, будет быстрый и, главное, ощутимый результат. Ты вступаешь в диалог с клиентом, выявляешь его сильные и слабые стороны. Рассматриваешь вопросы, связанные с его профессиональной деятельностью. Помогаешь найти решение: не даешь конкретных инструкций, а советуешь, позволяешь выработать это решение самому. Человек разумный применяет дельный совет и получает выгоду.

Ставка востребованного тренера может достигать $30 000 за день сессии. Вы считаете нормальным выкладывать такие деньги за коучинг?

— Представьте, что у вас жуткие головные боли, вы обошли уйму врачей, потратили время, деньги, а улучшения не наблюдается. И тут вам рекомендуют специалиста, который гарантирует результат. Правда, за большие деньги. Как поступите? Обратитесь к нему и раз и навсегда покончите с проблемой или продолжите хождение по менее затратным, но абсолютно неэффективным специалистам? Когда меня спрашивают, чем обусловлена высокая стоимость наших услуг, я отвечаю: так исторически сложилось. На самом деле в стоимость входит проведение тренинга или личного коучинга плюс подготовка. Пусть она занимает полдня, но в нее включены 17 лет обучения в разных местах, оксфордские дипломы и огромный опыт, наработанный за это время. Плюс сильные базовые программы, на основе которых в нашей компании разрабатывают программу под каждого конкретного клиента, большой опыт работы с мультинациональными корпорациями... Так что стоимость наших услуг — это стоимость того опыта, который мы можем привнести. К тому же, в отличие от тренеров, которые работают индивидуально, внутренние тренеры тренинг-компании одновременно могут вести несколько групп по одной системе. Наши клиенты, крупные компании, это ценят. Кстати о цене. Кажется, пора ее поднимать. Мой американский партнер говорил: «Если занято 80% моего времени, — это сигнал повышать стоимость, потому что я не хочу быть настолько занятым».

Получается, чтобы давать советы, одних знаний мало...

— Ты можешь обладать знаниями и талантом, но куда более ценится опыт. Он тебя как-то шлифует, добавляет навыков.



ТРЕНЕРСКИЙ СОСТАВ
В мире сегодня работает около 40 000 бизнес-коучей — их совокупный доход за год превышает $1,5 млрд. Один из них, американец Маршал Голдсмит, значится 6-м в списке наиболее влиятельных людей мира 2009 года.

Я начинала тренером в 1992-м, в австрийской Team Training: юридическая фирма, в которой я работала, регистрировала компанию на российском рынке. Мне предложили перейти туда тренером. Сама я по образованию экономист-кибернетик — окончила Московский экономико-статистический институт, работала одновременно постановщиком задач и программистом, переводчиком и журналистом. А тут подумала: почему бы и нет? Одним из критериев отбора был возраст — от 30 лет. Они не брали людей сразу после института, без опыта. Потому что бизнес-тренер — это человек, который привносит свой опыт в то, чему обучает. Кстати, не брали и старше 45, хотя, например, на Западе в консультанты — профессию, близкую к тренерской, — идут люди, поработавшие на высоких должностях и решившие поделиться своим экспертным мнением. Но австрийцам казалось, что советское мышление полностью изменить невозможно, если тебе за сорок пять.

Ваши подопечные тоже не дети — это уже состоявшиеся, зрелые люди. Как они воспринимают обучение?

— Институт тренинга породила система Super Learning, которую в 1960-е годы придумал Георги Лозанов, разработавший метод ускоренного обучения взрослых. Вы правы, у взрослого человека существуют барьеры к обучению. Он считает, что знает все, уже состоялся, а теперь пришло время стричь купоны. Ну нет у него желания учиться. И времени нет. Бывает, конечно, сидишь на диване, думаешь, неплохо бы в бизнес-школу отправиться, на MBA. Но это же как минимум на 2 года придется отрываться от работы. А ведь я уже встроен в систему, и если оторвусь, то из нее выпаду. А тренинг позволяет совершенствоваться, продолжая работать. Есть у взрослого человека и другая фобия: вдруг я окажусь недостаточно хорош? Уж лучше я не буду ничего пробовать, чем покажусь смешным. У взрослых очень силен мотив безопасности, они боятся раскрыться. К тому же они не так доверчивы, как дети, которые верят абсолютно всему, что говорят взрослые. Почему реклама так сильно воздействует на ребенка? Он считает, что тетя в телевизоре врать не станет. И учителя воспринимает как абсолютный авторитет. А взрослый человек, который, может, и постарше тренера, если не скажет, то обязательно подумает: «Чему ты меня, девочка, можешь научить?»

Круговая порука

Эрна Ревазова

Мне довелось присутствовать на тренинге Екатерины Тимохиной, посвященном повышению эффективности продаж. Если честно, первое, что испытала, узнав, что три дня придется потратить неизвестно на что, было недоумение: зачем человеку, чья должность в компании не предполагает прямую продажу услуг, терять время, которое потом придется изо всех сил наверстывать? Ведь я — в числе тех, кому приходится воплощать в жизнь идеи и услуги, проданные коммерческим отделом, — порой самые нереальные фантазии клиентов. Вникать в их нужды, терпеливо выслушивать «болтливого» клиента, задавать наводящие вопросы, чтобы разговорить «замкнутого», не всегда получать внятные ответы, домысливать и подготавливать продукт, демонстрировать его клиенту, выслушивать требование изменить, исполнить его или аргументированно доказать клиенту его неправоту... И увидеть, наконец, удовлетворение, промелькнувшее в глазах заказчика в тот момент, когда продукт его окончательно устроит... В первые же минуты тренинга выяснилось, что все это и предполагает качественная продажа услуг компании, чья продукция, как у нашей, по сути, незрима. Если колбасу можно попробовать, прежде чем решить, покупать или нет, то, заказав услугу дизайнера или журналиста, придется всецело полагаться на его профессионализм. Согласитесь, это продать намного сложнее. Но, как убеждаешься после общения с тренером, вполне реально. Надо только знать маленькие хитрости, добавить к этому рекомендации опытного советчика, обобщить мировой опыт и опыт мировых парней, добившихся успехов в продажах, обильно сдобрить все это местной ментальностью... Но самое главное, что должна сделать команда, — создать круговую поруку, бережно передавая клиента из рук в руки на всех этапах продажи услуг. И первое, что стоит проделать, — это осознать и сформулировать, в чем преимущество твоей компании. А как грамотно и с выгодой его использовать, нас научат, то есть, как предпочитает говорить Катя, помогут научиться, на тренингах.

Наверное, в первую очередь постараться расслабиться?

— Точно. Первое, что делаешь, подаешь сигнал клиенту: ты здесь в полной безопасности, не бойся ошибиться, пробуй. То, что ты делаешь здесь и сейчас, делается не для оценки. Оценивать тебя будет реальная жизнь.

Вы хотите сказать, что руководство компании, заказавшей тренинг, не просит заодно оценить сотрудника?

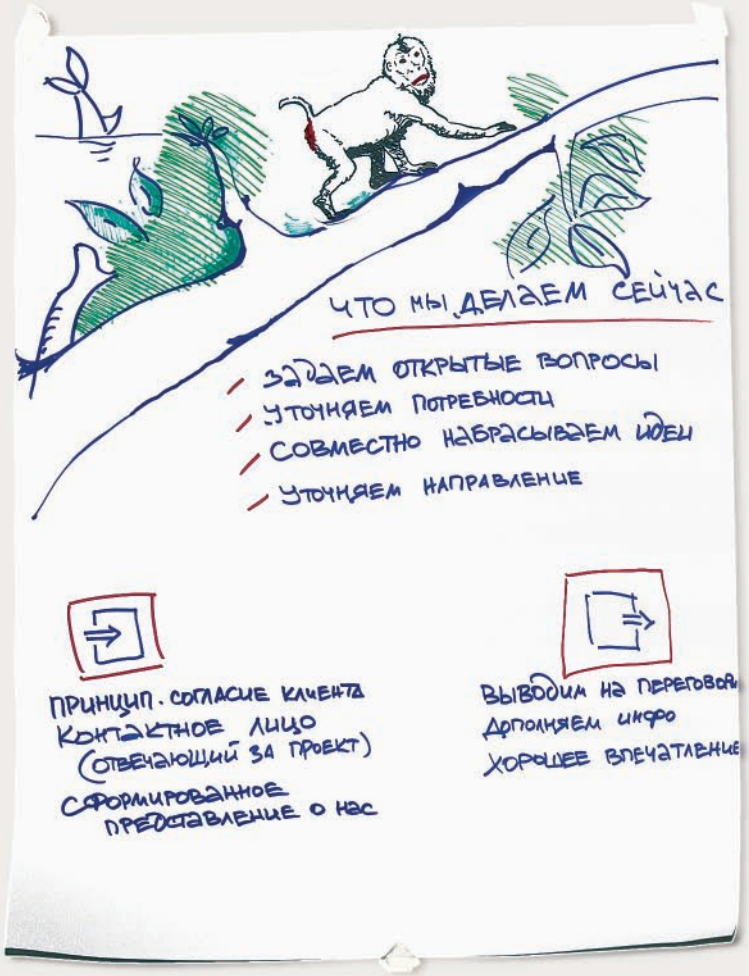
— Бывает, что просит. Но тогда я заранее предупреждаю человека об этом: одно дело, когда учишься, и другое, когда сдаешь экзамен, — тут надо собраться. Кстати, взрослому часто бывает сложно сконцентрироваться и на обычном тренинге: мозг плохо держит внимание, мысли то и дело отвлекаются на посторонние проблемы — домашние, по работе... Поэтому на тренинге идет постоянная перебивка: теория — игра. И абсолютно не важно, если, покидая класс, ты думаешь, что точно не запомнишь того огромного потока информации, который получил за день. Тренер свое дело сделал — произвел вброс сигнала, люди начали задаваться вопросами, на которые сами намерены искать ответы. Особенно, если зацепило эмоционально. Для этого мы и предлагаем взрослым дяденькам и тетенькам поиграть. Вы бы видели, с каким удовольствием топ-менеджеры крупнейших компаний учатся писать цветными маркерами на флипчарте. И даже обучая повышению качества продаж, мы стараемся внести элемент игры: все становится намного проще, если на каждом этапе продавец ассоциирует себя с одним из животных нашего Круга качественных продаж — модели QSC. Причем начинается все в тот момент, когда участникам предлагается выбрать близкое ему по духу животное. Вот вы, например, выбрали...

...собаку. Это — диагноз?

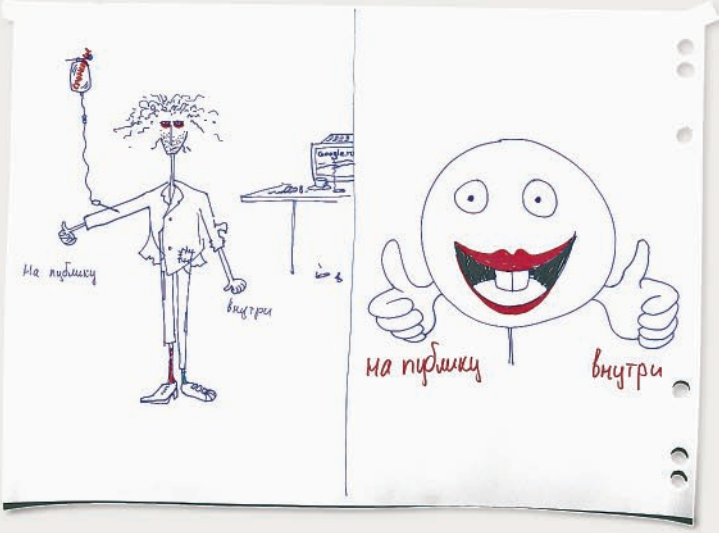
— Согласно Кругу, это способность удивлять. Клиент чувствует ваше партнерское отношение.

Когда Круг пройден полностью, кажется, что урок усвоен. А насколько он вписывается в армянскую действительность, где уровень продаж, как правило, зависит от круга знакомств?

— Наша модель — это основа, нить, на которую вы должны нанизать ментальность своего рынка, использовать полученные знания с учетом национальных особенностей. Хотя мы все не такие уж и разные: когда я еще не открыла свою



Полет фантазии участников тренинга



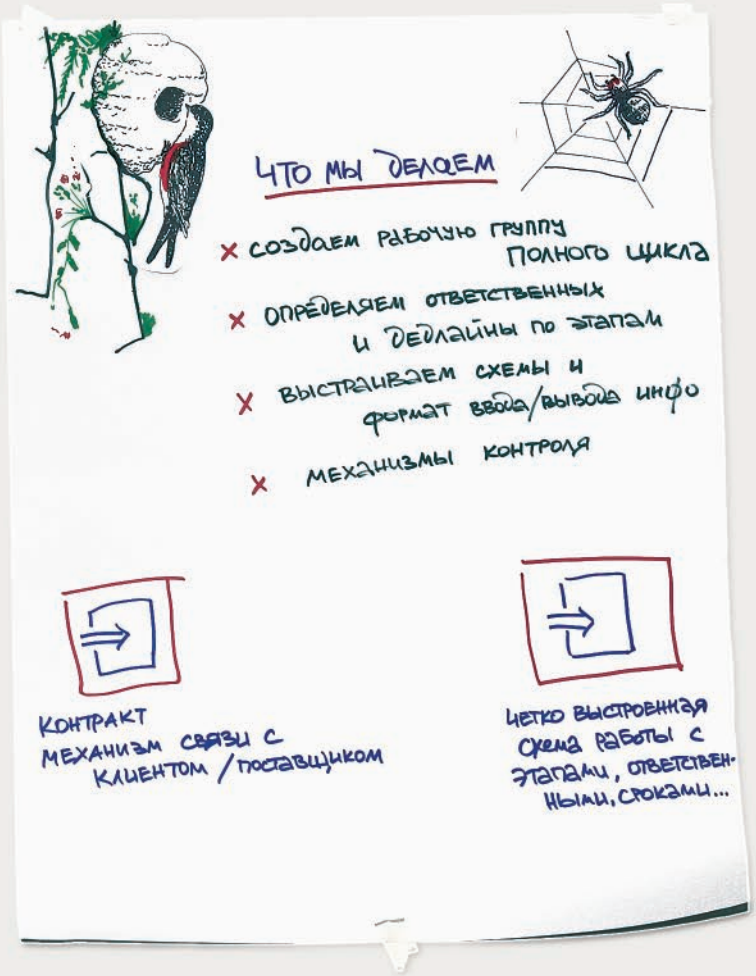
компанию и работала в австрийской, лучшие результаты по продажам показывал человек, который любил заводить друзей, — все они рано или поздно становились клиентами компании. Сначала они искренне интересовались, чем занимается их друг, проникались его ненавязчивыми рассказами о деятельности компании и... клиент созрел.

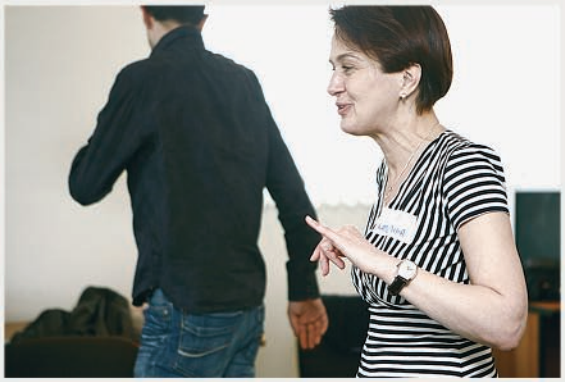
Настоящая кошечка из вашего Круга продаж. А что еще должен уметь хороший продавец?

— Задавать вопросы. У человека может быть отличный продукт, но если он неправильно выстраивает разговор, ему не удастся его реализовать. Когда я покупала свой первый Audi и пришла в салон, то продавец, увидев женщину-покупателя, широко улыбнулся и сказал: «Вас, наверное, интересует цвет». Я отвечаю: «Не угадали». Тот немножко сдувается: «Может, салон?» — уже с вопросительной интонацией. «Опять не угадали». И тут он с третьей попытки выдает правильный вопрос: «А что вас интересует?» Меня интересует цена, укладываюсь ли я в бюджет, поэтому цвет может быть любым. Он мог бы просто спросить, а не гадать. Я так и не купила у него машину, хотя и пришла в салон с твердым намерением ее приобрести. Купила у совершенно другого человека, правда, не помню у кого. Но прекрасно помню, у кого купила свое второе авто. Оно было той же породы, да я, в принципе, и не собиралась менять машину. Меня просто нашел продавец из другого салона, который обзванивал базу данных. Салон черт знает где находится — полтора часа рулить по Варшавке, а мне нужно, чтобы всегда все было близко и удобно. Он мне звонил с такой деликатной настойчивостью и так грамотно выстраивал разговор, что я подумала: «А не купить ли мне у такого хорошего человека такой замечательный продукт?»

Скажите, Катя, топ-менеджеры воспринимают коучинг серьезнее, чем их подчиненные?

— Коммитмент, разумеется, выраженнее у топов — они готовы затратить на обучение больше эмоций и времени. Они знают, что вкладывают деньги в свой имидж и что безупречная репутация дорогого стоит. Знают, что, к примеру, значит не опозориться во время выступления на предстоящем форуме. Знают, что если повышается эффективность руководителя и его уверенность в себе, то и команда подтянется.





> ПРОДАВЦЫ РЕДКО ДУМАЮТ О ТОМ, ЧТОБЫ ВЫБИРАТЬ КЛИЕНТОВ... КАК МОРЯК В ОТПУСКЕ НА БЕРЕГУ, МЫ НЕ ОЧЕНЬ ПРИВЕРЕДЛИВЫ. ОГРОМНАЯ ОШИБКА
>
> Сет Годин

американский предприниматель, автор концепции доверительного маркетинга, деловых бестселлеров и самого популярного в мире блога о маркетинге Seth's Blog

А тренинги с топами проводятся?

— Бывает, конечно. Только их нужно красиво назвать. На тренинг по коммуникации они, скорее всего, не пойдут, скажут «фи», а вот на какой-нибудь стратегический — гурьбой. И не важно, что имеется в виду. Стратегия, интуиция и харизма произносятся у нас с придыханием.

Скажите, когда происходит слияние компаний, стоит пригласить тренера, чтобы облегчить процесс выстраивания новых коммуникаций?

— Тут не тренер нужен, а консультант. В свое время человек, который создал Круг качественных продаж, придумал термин Trainultant (тренер-консультант). Кстати, не каждый тренер на это способен. Существует мировая статистика слияний. Успешными они бывают в 10% случаев, остальные 90% означают падение стоимости компаний. А то, что неизбежно возникнут конфликты двух культур, это нормально. Невозможно избежать и определенных сложностей: два коллектива сливаются воедино, и каждый убежден: мы правильные, а те нет. Если это только классическое слияние, а не завуалированное поглощение. Начинаются взаимные обвинения. И возникает сразу несколько областей, над которыми надо работать. Во-первых, надо выстраивать новые отношения, информировать о каждом этапе, объяснять каждый шаг. Люди забывают, что очень многие проблемы могут разрешиться, если просто поговорить о них. А когда люди чего-то не понимают, они начинают уходить из компании, таким образом в момент слияния она теряет свой актив — самых сильных сотрудников. Почему вымывает самых сильных? Им легче найти другую работу. И в этом тоже заключается потеря стоимости. А есть еще процесс внутреннего информирования, выработки документов на уровне миссии и проработка новых правил, процесс коммуникации стратегических документов, процесс создания новой топ-команды. Пришло же две, а кто останется? В любом случае, это стрессовая ситуация для всех сотрудников. И учитывая эти факторы, нужно предпринять определенные шаги. Нам часто приходилось направлять такие процессы. Мы же не только учим, как продавать услуги, но и применяем теорию на практике — отслеживаем изменения на рынке и предлагаем свои услуги, но делаем это в основном в рамках МКАДа. Хотя в Ереване тренинги я провожу уже второй раз.