

Суханова Наталья Александровна

руководитель

ИП Суханова Наталья Александровна

г. Воронеж, Воронежская область

DOI 10.31483/r-137796

ОТРАСЛЕВОЙ КОУЧИНГ В БИЗНЕСЕ: EVIDENCE-BASED ПОДХОД В РАБОТЕ С КОМАНДАМИ ПРОДАЖ

***Аннотация:** коучинг давно перестал быть инструментом только для топ-менеджеров или «личностного роста». Сегодня, когда бизнес борется за адаптивность, устойчивость и человеческий капитал, коучинг всё чаще становится частью операционной модели компаний. Особенно в командах продаж – там, где давление высоко, цели конкретны, а результат измеряется ежедневно и является определяющим для продолжения работы бизнеса.*

В статье идет речь об отраслевом коучинге – подходе, в котором коуч не просто ведёт клиента, а глубоко понимает контекст: от рыночной модели до поведенческих искажений, типичных для конкретной индустрии. И об evidence-based коучинге, где инструменты и решения базируются не на догадках, а на конкретных данных, исследованиях, практике и поведенческих закономерностях.

Рассмотрено, как эти подходы работают в продажах, какие инструменты применяются, чем коуч, работающий с технологической или аграрной отраслью, отличается от универсального, и какие компетенции необходимы специалисту, чтобы действительно влиять на результат.

***Ключевые слова:** коучинг, отраслевой коучинг, evidence-based coaching, команды продаж, бизнес-коучинг, поведенческие инструменты, организационное развитие, эмпирические данные, корпоративное обучение.*

Представьте ситуацию: вы – руководитель крупной компании в агросекторе. У вас команда из 50 продавцов, работающих в разных регионах. Продукт сложный: семена, средства защиты растений, удобрения. Цикл сделки – 3–6 ме-

сяцев. Клиент – агроном с 30-летним стажем, который не принимает решения быстро. И тут к вашей команде подключается коуч. Он начинает с привычных вопросов: «Чего ты хочешь достичь?», «Какие у тебя цели?», но не учитывает сезонность, конкурентную среду, специфику принятия решений в сельском хозяйстве, ожидания клиента, зависимость от погодных условий и логистики, макроэкономические колебания.

Такой коучинг может быть полезен, если речь идет о базовых настройках и потребностях. Но, если клиент хочет глубоких результатов, то базового коучинга может быть не достаточно. Более того, он может демотивировать, потому что будет восприниматься как оторванный от реальности.

Вот здесь и начинается потребность в отраслевом подходе.

Отраслевой коучинг – это когда коуч не просто задаёт вопросы, а погружается в специфику бизнеса клиента, понимает, как устроен рынок, какие паттерны поведения характерны для его участников, какие ограничения действуют и что такое «успех» в этой отрасли.

В отличие от универсального подхода, где акцент на личных целях и установках, отраслевой коучинг опирается на реальный контекст:

- в логистике – это SLA, фокус на сроках и цепочках поставок;
- в агросекторе – сезонность, регуляции, специфика работы с фермерами;
- в IT – быстрая смена продуктов и ментальность разработчиков;
- в фармацевтике – нормативные барьеры, долгий цикл вывода продуктов на рынок.

Такой коучинг позволяет точнее формулировать цели, быстрее находить реальные ограничители и опираться на язык клиента. Это уже не «внешний консультант», а партнёр, с которым можно говорить не только о мотивации, но и о конверсии лидов, пропущенных дедлайнах, просадке в повторных продажах.

В международной практике отраслевой коучинг стал частью внутренних академий (например, в Corteva Agriscience), платформ постоянного обучения (Google) и трансформационных программ в период изменений (DowDuPont).

Слишком долго коучинг оставался в тени soft-инструментов. Считалось, что его эффективность нельзя измерить, а результаты – расплывчаты. Evidence-based подход разрушает эти стереотипы. Он ставит коучинг в один ряд с управленческими и аналитическими инструментами, где каждое решение можно обосновать.

Evidence-based coaching (EBC) – это:

- использование моделей, прошедших валидацию в исследованиях: GROW, SCARF, CLEAR, ACT;
- постоянная работа с данными: поведенческими, бизнесовыми, эмоциональными;
- отслеживание динамики: от настроения и вовлечённости до KPI и клиентской обратной связи;
- корректировка стратегии в зависимости от эффекта и полученных результатов.

В продажах это особенно ценно. Например, мы можем:

- замерить, как после коучинга выросло количество входящих контактов, закрытых сделок, новых клиентов;
- увидеть, изменилась ли аргументация продавца, его уровень уверенности в переговорах с клиентами;
- услышать от клиента: «Он стал слушать. Мне с ним проще говорить».

ЕВС убирает интуитивность и делает коучинг управляемым процессом, интегрированным в бизнес-цикл.

Продажи – это зона максимальной турбулентности. Продавцы под постоянным давлением, работают в условиях отказов, быстрых сделок, постоянной адаптации к рынку. Это люди с высокой эмоциональной нагрузкой и отсутствием времени на рефлекссию.

В таком контексте коучинг работает на трёх уровнях.

1. Поведенческом: анализирует и перестраивает то, как продавец ведёт переговоры, задаёт вопросы, слышит «нет».
2. Мотивационном: возвращает контакт с целями, даёт внутреннюю опору.

3. Контекстном: адаптирует действия под рынок, продукт и клиента.

Инструменты, которые применяют коучи в мировой практике:

- Shadow coaching – коуч наблюдает за «живыми» переговорами и даёт обратную связь по факту, а не по рассказам;

- Case simulation – проигрывание реальных ситуаций: «Ты приезжаешь к фермеру, а клиент говорит, что в прошлом сезоне урожай провалился, и он боится теперь покупать этот продукт. Что ты скажешь?»;

- Sales Mindset Inventory – тест, который показывает, боится ли продавец возражений, насколько гибок в коммуникации, что его блокирует;

- поведенческий трекинг – коуч ставит конкретные задачи (например, задать 3 открытых вопроса в каждом звонке), а потом проверяет, что и как сработало.

Коуч в этом подходе – это не просто собеседник. Это практик, исследователь, стратег и системный наблюдатель, который способен:

- понимать бизнес, а не только человека. Чтение P&L, воронки, понимание закупок, логистики, коммерческой модели – must have;

- работать с данными: задавать измеримые цели, собирать обратную связь, анализировать динамику;

- адаптировать инструменты: гибко применять модели под конкретный кейс, а не «гонять GROW во всех сессиях»;

- быть этичным навигатором: поддерживать и при этом удерживать зону ответственности клиента;

- иметь отраслевое любопытство: читать обзоры, изучать кейсы, вникать в специфику клиентов.

В мировой практике есть множество примеров как крупные бизнесы и корпорации применяют этот подход.

Corteva Agriscience внедрила коучинг на местах: коучи с агрономическим образованием выезжают с менеджерами по продажам, слушают, как те общаются с фермерами, помогают в закрытии возражений клиентов исходя из своих компетенций, тем самым усиливают эффект от встречи, дают максимально

полную информацию фермеру и параллельно обучают своего коллегу. Результат – рост лояльности клиентов, персонализация предложений, снижение отказов, повышение уровня знаний и квалификации менеджеров [6].

Компания SAP использует цифровой коучинг: данные о поведении продавца (тон голоса, скорость речи, структура аргументации) автоматически анализируются и становятся базой для коучинга [5].

Google создал внутреннюю сеть коучей (g2g), где коучи работают по направлениям (Ad Sales, Cloud и т. п.), и каждый кейс – это сочетание универсального подхода и знания контекста [7].

DowDuPont в период слияния и разделения внедрили agile-коучинг: короткие спринты с быстрым обучением, коучингом под новые продукты и быстрой адаптацией. Это помогло сохранить ключевых клиентов и снизить уровень страха команды в период изменений внутри корпорации [6].

Коучинг очень важен в эпоху развития экономики. В мире, где бизнесу важна скорость, точность и результат, нужен коучинг, встроенный в контекст, основанный на данных, и говорящий на языке отрасли.

Отраслевой и evidence-based подход позволяют не просто развивать сотрудников, а трансформировать бизнес-мышление. Это подход, который требует от коуча большей глубины, системности и ответственности. Но он же даёт компаниям инструмент роста, удержания и настоящей адаптации.

Если каждый руководитель, HR или коуч начнут с малого: просто изучат специфику своей отрасли, введут измеряемые цели, зададут себе вопрос: «Как я пойму, что коучинг сработал?» – это уже и будет началом evidence-based пути.

References

1. Grant A.M. What constitutes evidence-based coaching? // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2016. T. 14 (1). Pp. 2–19.
2. Cavanagh M., Lane D. Coaching psychology and the scientist-practitioner model // The Coaching Psychologist. 2012. T. 8 (2). Pp. 76–85.
3. Jones R.J., Woods S.A., Guillaume Y.R.F. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching //

Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2016. Т. 89 (2). Pp. 249–277.

4. Smither J.W., London M., Flautt R., Vargas Y., Kucine I. Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? // Personnel Psychology. 2003. Т. 56 (1). Pp. 23–44. EDN: EAGHOL

5. SAP SuccessFactors. Internal Reports on Behavioral Coaching Impact. SAP, 2022. 18 p.

6. Corteva Agriscience. Field Sales Development Report. Internal company report. 2023. 25 p.

7. Google Inc. g2g Coaching Program Overview. Internal document. 2021. 12 p.