

*Владимир Шокарев*

*Творческие  
продажи.  
Книга 3*

*Для продвинутых  
продавцов*

Владимир Токарев

**Творческие продажи. Книга 3.  
Для продвинутых продавцов**

«Издательские решения»

## **Токарев В.**

Творческие продажи. Книга 3. Для продвинутых продавцов /  
В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-901412-2

Основу книги составили публикации автора в журналах «Управление продажами», «Личные продажи», «Новости маркетинга», «Промышленный маркетинг», «Новости менеджмента» и др. Это книга не просто о том, как эффективно продавать, и не просто еще один учебник по техникам продаж, хотя универсальные техники продаж рассматриваются в этой книге. Эту книгу лучше назвать «Моя вторая книга по продажам», предполагая, что первую книгу продавец уже изучил и предлагаемые в ней приемы освоил.

ISBN 978-5-44-901412-2

© Токарев В.  
© Издательские решения

## Содержание

Краткое содержание	6
Сотая книга автора	7
Новый тайм-менеджмент: меняйтесь к лучшему	8
1. Представление автора проекта	9
2. Предыстория проекта	12
3. Цели проекта и вознаграждения спонсорам проекта	13
Часть 1. Персональный менеджмент для продавцов и не только	28
Глава 1. Тайм-менеджмент (ТМ) на службе отдела продаж <sup>2</sup>	28
Продавец – это менеджер?	28
Ситуация с обучением менеджменту в России и ее решение	30
Начинаем решать ключевые проблемы российского бизнеса с помощью ТМ	32
Управление памятью: процесс запоминания	35
Вместо заключения	39
Глава 2. Управляем эмоциями <sup>9</sup>	41
Модель извлекающего образа	42
Как не обижаться, уменьшить чувство вины и преодолеть страх «холодного» звонка	43
Алгоритм	45
Глава 3. Стратегическое управление стрессом и преодолением депрессии <sup>17</sup>	48
Изучаем свой характер	48
Когнитивный подход	49
SWOT-анализ	50
Глава 4. Применяем научный метод с целью рассмешить покупателя и порадовать самого себя <sup>21</sup>	52
Где полезен юмор	52
Научный метод	52
Конец ознакомительного фрагмента.	54

# Творческие продажи. Книга 3 Для продвинутых продавцов

**Владимир Токарев**

© Владимир Токарев, 2021

ISBN 978-5-4490-1412-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Лучший (с точки зрения экономической выгоды) вариант приобретения книги «Менеджмент эмоций» – стать акционером (спонсором) проекта краудфандинга по изданию серии из 9 книг по новому тайм-менеджменту – и получить соответствующие выгодные вознаграждения (книги со скидкой до 50%).



Рис. 1. Серия практикумов по новому тайм-менеджменту, крайне полезная для продвинутых продавцов.

**ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ!** Вы можете присоединиться к проекту по ссылке [https://planeta.ru/campaigns/tm\\_9books](https://planeta.ru/campaigns/tm_9books)

## Краткое содержание

### **Книга 1. Продавец или менеджер?**

### **Книга 2. Важные подпроцессы личных продаж**

### **Книга 3. Расширение сферы применения современных продаж**

#### *Краткое содержание первой книги*

Глава 1. История появления техники «Менеджмент-продажи»

Глава 2. Стратегии продаж – от макро до микро

Глава 3. Маркетинг и продажи

Приложение – Чтобы продавцы начали применять современные техники продаж

#### *Краткое содержание второй книги*

Описание краудфандингового проекта «Книга для продвинутых продавцов»

Глава 1. Результативные вопросы в личных продажах

Глава 2. Используйте возражения покупателя, а не пытайтесь их избежать

Глава 3. Классика, «менеджмент-продажи» или СПИН: какая техника продаж лучше?

#### *Книга 3.*

Вместо введения – описание краудфандингового проекта по ТМ

### **Часть 1. Персональный менеджмент для продавцов и не только.**

Глава 1. Тайм-менеджмент (ТМ) на службе отдела продаж

Глава 2. Управляем эмоциями

Глава 3. Стратегическое управление стрессом и преодолением депрессии

Глава 4. Применяем научный метод с целью рассмешить покупателя и порадовать самого себя

Глава 5. Как продавцу преодолеть свою лень и применить «Теорию лени» в личных продажах

Что дальше?

### **Часть 2. Расширение сферы применения современных продаж**

1. Вакансия на продажу, или как изменить свое отношение к подчиненным

2. Как сварить правильный СУП

3. Внутренний маркетинг: вы готовы работать по новому?

### **Приглашение в будущее**

## Сотая книга автора Расширенная аннотация

Это книга автора действительно вышла под личным номером 100.

Сначала у этой книги было другое название – *Сборник статей по личным продажам*. Однако у материалов этой книги есть объединяющее начало – концепция, предполагающая, что замена одних техник продаж другими – более модными и продвинутыми – это ошибка. Я уверен, что существует только одна единственная техника продаж, а все новшества просто способствуют ее развитию. Именно это я пытаюсь доказать в своей книге.

Эта книга завершает серию книг для продвинутых продавцов.

Включает в себя три самостоятельных раздела:

1. Описание краудфандингового проекта по новому тайм-менеджменту.
2. Рассмотрение важных разделов персонального менеджмента, полезных не только продавцам, но и каждому человеку.
3. Третий раздел расширяет сферу применения техник личных продаж. Это полезно для менеджеров по продажам с точки зрения построения своей профессиональной карьеры (кратчайший путь от продавца – до генерального директора компании будущего). Обычному человеку (не продавцу) – это будет интересно с двух точек зрения – каждый задумается о пользе знаний современных техник продаж для любой профессии, и всем, кто работает по найму, даст сигнал – начать искать фирмы будущего, акционерам же – создавать такие фирмы с целью получения дополнительных конкурентных преимуществ на рынке вакансий.

Поскольку предлагаемая в книге концепция управления персоналом с использованием личных продаж может показаться читателю сказкой, автор во второй части книги представил несколько настоящих сказок для топ-менеджеров.

Да, извините, забыл представить моего помощника – любознательного генерального директора (*любозн. гендир* далее), он мне помогает писать книги, поскольку задает полезные вопросы. Хотя это персонаж виртуальный, его образ сформировался из многолетнего общения с генеральными директорами фирм из самых разных отраслей, потому он мало чем отличается от реального гендира, которого можно увидеть, услышать и осязть.

Приятного чтения!

## **Новый тайм-менеджмент: меняйтесь к лучшему ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ**

Цель проекта – издание 9 книг по новому тайм-менеджменту. Их использование сделает невозможное – изменитесь к лучшему до такой степени, что сами себе удивитесь. Результат 30 лет работы автора.

*Содержание презентации проекта:*

**1. Представление автора проекта**

**2. Предыстория проекта**

**3. Цели проекта и вознаграждения спонсорам проекта**

Главная цель проекта

Финансовая цель проекта

Вознаграждения спонсорам

**Что дальше?**

После освоения практикума, представленного, в частности, в пятой книге серии по персональному менеджменту, участник:

1. Научится применять научный метод и функцию контроля для повышения личной эффективности.

**2. Освоит управление ключевыми эмоциями (их неполный перечень – обида, чувства вины и стыда, ревность, страх и др.).**

3. Сможет научиться управлять стрессом и депрессией, а также побеждать свою лень и многое другое.

## 1. Представление автора проекта

[Последнее интервью со мной читайте по ссылке – https://ridero.ru/blog/?p=2386](https://ridero.ru/blog/?p=2386)

Как инструментом для эффективного использования своего времени я пользуюсь ТМ<sup>1</sup> уже более 30 лет.

Как сферой научных исследований я занялся ТМ на кафедре экономики нижегородского университета в 1993 году. Результатом НИР – научно-исследовательской работы по ТМ явилась новая концепция ТМ и моя книга «Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных».



Рис. 2. Второе издание книги по новому тайм-менеджменту.

Следующее издание вышло с названием «Три менеджмента в одном флаконе»:

---

<sup>1</sup> Тайм-менеджмент.



Рис. 4. Книги автора.

Сказки для топ-менеджеров», «Три менеджмента в одном флаконе», «Русский менеджмент», «Стратегическое управление персоналом», «Стратегические секреты консультанта», журналов в книжном исполнении и др., в 2012—2017 гг. член жюри конкурса в номинации «Лучшая корпоративная стратегия», где принимали участие крупнейшие компании страны – МТС, Северсталь, Уралкалий и др.

## 2. Предыстория проекта

### *Актуальность темы*

Тема тайм-менеджмента – ТМ очень актуальная, об этом свидетельствует число издаваемых книг по этой теме.

Не менее актуальной и одновременно модной является тема эмоционального интеллекта.

Следует особенно подчеркнуть в наше непростое время актуальность темы стрессов, особенно для жителей мегаполисов.

### *Что известно по теме проекта*

Кроме классического ТМ, где основной акцент делается на управление временем, исследователи ведут разработки таких разделов как тренировка памяти, воспитание силы воли и др., также позволяющие повысить эффективность деятельности отдельного человека. Так постепенно ТМ преобразуется в персональный менеджмент – ПМ, жизненный цикл которого от фазы зарождения постепенно переходит в стадию роста.



Рис. 5. Жизненный цикл тайм-менеджмента.

### *Какие проблемы не решены*

Я хотел бы остановиться только на одной важной, в первую очередь для коммерческих компаний, проблеме – большом разрыве между современной теорией и практикой управления – главной причиной преимущественно сырьевой структуры нашего экспорта.

### *Идея проекта*

Использовать для дальнейшего развития персонального менеджмента известные инструменты менеджмента (такие, например, как функция контроля) для управления эмоциями. Кроме того, попытаться обогатить одну из важнейших тем современного менеджмента – тему коммуникации современными знаниями из психологии эмоций. А поскольку ПМ можно использовать как менеджмент-тренажер, то мое исследование будет способствовать также преодолению указанного разрыва в теории и практике управления в нашей стране.

### **3. Цели проекта и вознаграждения спонсорам проекта**

*Это мой новый проект после успешного выполнения предыдущего проекта краудфандинга по изданию серии книг по менеджменту.*

#### **ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ ПРОЕКТА**

Это большой проект. А презентуемый здесь краудфандинговый проект является его очень важной заключительной частью.

Цель большого проекта и его продолжения – издание и применение практикума по тайм-менеджменту в форме серии из 9 книг.

Первые 8 книг этого проекта уже изданы – таким образом, даже у большого проекта (частью которого является данный краудфандинговый проект) выполнено уже более 90% работы.

Итак, весь проект будет содержать 9 книг. Ниже, в описании вознаграждений для спонсоров, кратко представлены темы этих книг.

#### **ФИНАНСОВАЯ ЦЕЛЬ ПРОЕКТА**

Собранные средства пойдут на оплату работы автора проекта.

Если будет собрана требуемая сумма – это значит, достаточно большое число акционеров проекта выбрали для себя путь повышения своей личной эффективности.

Достижение большей финансовой цели будет использовано для подготовки других книг и продвижения этой серии книг.

#### **Вознаграждения спонсорам**

#### **АКЦИЯ «СТАНДАРТ» – ПРОДУКТ ПРОЕКТА**

Акция включает в себя книгу «Менеджмент эмоций. Новый тайм-менеджмент», содержащую задания практикума по тайм-менеджменту. Это продукт данного краудфандингового проекта.



Рис. 6. Продукт краудфандингового проекта.

Эту книгу предстоит написать и издать. В качестве бонуса к этой книге прилагается фантастическая бизнес-повесть «Алёна начинает и...» —



Рис. 7. Бонус к акции «Стандарт».

Это позволяет предложить акционерам экономическую выгоду, равную цене этого бонуса – 296 рублей (столько стоит эта книга в магазине Литрес или в магазине издательства Ридеро).

#### **АКЦИЯ/Вознаграждение «КОМПЛЕКТ»**

Акция «Комплект» включает в себя 9 книг автора из серии «Новый тайм-менеджмент», 8 из которых уже изданы:

**Первая книга – «Как разобраться с делами. Часть 1».**



Рис. 8. Первая книга пятого издания нового тайм-менеджмента.

В этой книге (практикуме) читатели познакомятся с современной технологией персонального менеджмента и возможностями ее применения в личной жизни.

В практической части участники познакомятся с инструментами, позволяющими потренироваться практически применять научный метод, а также использовать организационно-экономические законы.

Рассмотренный инструментарий позволит повысить личную производительность труда.  
**Вторая книга – «Тренировка памяти».**



Рис. 9. Уже изданная книга автора.

Книга по тренировке памяти уже издана: в ней представлены упражнения по тренировке памяти, основанные на открытии Франца Лёзера о том, что запоминание – это процесс познавательный, и его модели процесса запоминания.

**Третья книга – «Как разобраться с делами. Часть 2».**



Рис. 10. Важная книга нового тайм-менеджмента.

В этой книге читатели практикума получают в свое распоряжение личную лабораторию для проведения тонких экспериментов в сфере практического менеджмента

Задача – увидеть, что персональный менеджмент можно использовать для апробации новых инструментов управления.

В этой книге читатели познакомятся с эффективной технологией текущего планирования и современной технологией стратегического управления и возможностями ее применения в личной жизни. В частности:

- Научатся анализировать свои сильные и слабые стороны, а также опасности и возможности для своей карьеры,
- Потренируются применять SWOT-анализ к разработке стратегии своей карьеры.

**Четвертая книга – «Тренировка памяти и умения слушать».**



Рис. 11. Тренируясь правильно слушать, можно одновременно довести эффективное запоминание до автоматизма.

В четвертой книге рассмотрены вопросы эффективного выслушивания собеседника и их связь с вопросами запоминания.

Освоение последних двух тем будет способствовать повышению продуктивности обучения новому и налаживанию отношений с людьми.

**Пятая книга – «Менеджмент эмоций» является целью данного проекта крауд-фандинга.**

В этой книге будут рассмотрены злободневные темы – управление эмоциями, стресс и др. Изучение этих тем – хороший менеджмент-тренажер. А менеджмент – нужен практически в любой профессии. Читателю же, полагаю, будет особенно интересно освоить тему менеджмента эмоций.

**Шестая книга – «Сила воли: как победить свою лень. Книга 1.**



Рис. 12. Эта книга уже издана и продается.

Она посвящена вопросам мотивации и самомотивации.

В этой книге рассмотрены современные подходы к мотивации и предложено развитие этих подходов на основе модели извлекающего образа, что позволит сделать первый шаг для победы над своей ленью.

**Седьмая книга – «Сила воли: как победить свою лень. Книга 2».**



Рис. 13. Эта книга уже издана и продается.

Эта книга по новому тайм-менеджменту также издана. Она посвящена вопросом борьбы с ленью и преодолению сопротивления изменениям.

**Восьмая книга – «Воспитание силы воли без насилия. Сила воли: как победить свою лень – Книга 3».**



Рис. 14. Эта книга уже издана.

В этой книге рассмотрены вопросы, связанные с воспитанием силы воли, а также даны практические задания по развитию силы воли без насилия над собой. Освоение этой темы может позволить кардинально изменить жизнь к лучшему любого человека.

**Девятая книга – «Принятие решений в личной жизни и развитие творческих способностей».**



Рис. 15. Девятая книга большого проекта «Новый тайм-менеджмент».

В девятой книге рассмотрены темы: развитие творческих способностей, функция принятия решений, а также даны практические задания по указанным темам. Освоение этих тем будет способствовать развитию логического мышления и творческих способностей участника практикума.

*Научный подход к принятию решений в личной жизни и умение преодолевать психологическую инерцию при столкновении со сложными проблемами – отличный инструментарий, чтобы разобраться со своими делами.*

#### **АКЦИЯ «БИЗНЕС»**

Она включает в себя акцию «Стандарт», а также серию практикумов по стратегии новой карьеры из 8 книг, под обложками которых встречается по 2 книги —



Рис. 16. Серия из 5 книг входит в акцию «Бизнес».

Более подробно описание этой серии можно посмотреть по ссылке – <https://planeta.ru/campaigns/new15> в разделе СОДЕРЖАНИЕ ПРОДУКТОВ И АКЦИИ ПРОЕКТА

**1. Если вы специалист любой профессии – вы более рационально сможете построить свою карьеру, разработав стратегию своей карьеры.**

**2. Если вы руководитель любого уровня – вы одновременно с первой задачей начнете осваивать современный стратегический менеджмент.**

**3. Если вы имеете отношение к службе персонала – вы получите инструмент для победы в войне за таланты. Война за таланты – это новый тренд в управлении персоналом.**

#### **АКЦИЯ «ЛЮКС»**

Она включает в себя акцию «Стандарт», а также серию из 8 книг – практикумов по стратегическому управлению персоналом, под обложками которых встречается по 2 книги, с подзаголовком книг «Война на рынке вакансий» —



Рис. 17. Эту книгу можно назвать «Теория стратегического управления персоналом».

Практическая часть изложена в серии практикумов по разработке стратегии для победы в войне на рынке вакансий.

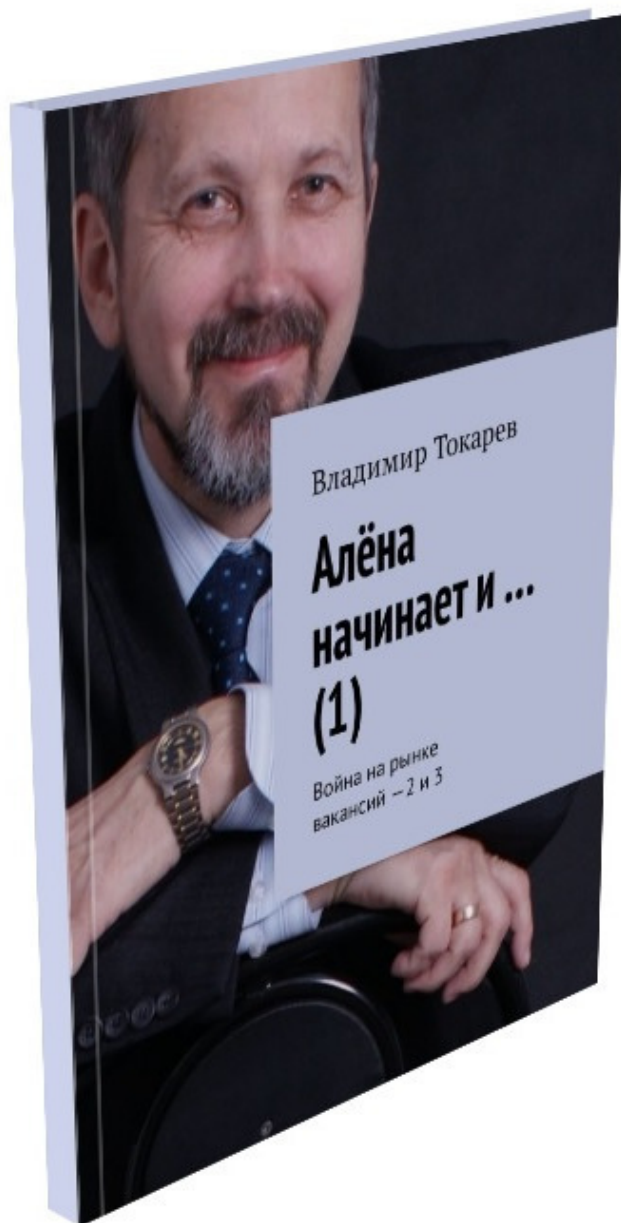


Рис. 18. Некоторые книги этой серии имеют основным названием «Алёна начинает и ...»

В последней книге серии под одной обложкой находятся два заключительных практикума.



Рис. 19. Вся серия содержит 10 практикумов по разработке стратегии в войне на рынке вакансий, изданные в 7 книгах.

Более подробно перечень книг этой серии можно посмотреть, если пройти по соответствующей ссылке в описании проекта – [https://planeta.ru/campaigns/tm\\_9books](https://planeta.ru/campaigns/tm_9books)

#### ЧТО ДАЛЬШЕ?

Этот проект по изданию книги «Менеджмент эмоций» является самостоятельным. При этом, как уже отмечалось ранее, он является частью большого проекта – издания всей серии по новому тайм-менеджменту из 9 книг, 8 из которых уже изданы.

И кроме того, вся серия из 9 книг является приложением к видеопрактикуму «Новый тайм-менеджмент», который будет состоять из 8 видеоуроков, которые планируется предложить в качестве краудфандинговых проектов от юридического лица – Консультационного центра «Русский менеджмент» чуть позже, если, конечно, позволят обстоятельства.

# **Часть 1. Персональный менеджмент для продавцов и не только**

## **В первой части мы рассмотрим темы, связанные с персональным менеджментом и личными продажами, следом будет вторая часть, она посвящена расширению сферы применения личных продаж в рамках нового тренда «Война за таланты»**

### **Глава 1. Тайм-менеджмент (ТМ) на службе отдела продаж<sup>2</sup>**

Умение определять приоритетные дела и способность правильно распределять свое время – это не такие качества, которые можно мимоходом приобрести в Гарвардской школе бизнеса. Официальный учебный курс может дать много знаний, но ряд жизненно важных навыков человек обязан выработать у себя сам.

*ЛиЯкокка (Карьера менеджера)*

Питер Друкер в одной из своих последних книг «Задачи менеджмента в XXI веке» отмечает, что новое время выдвигает принципиально новые задачи перед бизнесом. И одной из таких задач является необходимость относиться к управлению собой и своим временем как к серьезной работе, требующей применения современного эффективного инструментария управления.

Пожалуй, ни одна книга по технике продаж не обходит тему управления временем (Тайм-менеджмент). И это понятно – от того, как менеджер по продажам организует свое личное время, в большой мере зависят практические результаты работы.

В то же время, возможности Тайм-менеджмента (ТМ), по мнению автора статьи, пока использованы явно недостаточно. При пристальном изучении выявляются поистине безграничные возможности, казалось бы, такого повседневногo инструмента как личное планирование и контроль расходов своего времени.

Мы попробуем расширить горизонты использования ТМ. Автор планирует доказать целесообразность принятия в отдел продаж (ОП) такого ценного помощника, как персональный менеджмент – управление собой, своим временем и своими действиями, рассмотрев некоторые аспекты работы продавца любой компании.

### **Продавец – это менеджер?**

Если отвлечься от объекта управления, то Тайм-менеджмент – это, в первую очередь, менеджмент.

Спрашивается, а почему руководителя отдела продаж должна так сильно беспокоить проблема менеджмента? Да, любой руководитель должен уметь грамотно управлять, и начальник отдела продаж не исключение, и потому менеджменту учиться нужно. Но, однако, отдел про-

---

<sup>2</sup> Тайм-менеджмент на службе отдела продаж Журнал: Управление продажами, #4, 2011 г.

даж, каждый продавец этого отдела, и даже сам руководитель отдела должны, в первую очередь, решать главную свою задачу – продавать, а не управлять.

Итак, возникает вопрос – насколько серьезно проблема качества управления затрагивает каждого продавца отдела продаж?

Зададимся вопросом: чем приходится заниматься менеджеру по продажам? Быть может, от менеджмента у продавца только название – *менеджер по продажам*, которое применяется лишь для более благозвучного названия профессии (еще с советских времен за профессией продавца тянется шлейф не очень популярного имиджа торговца). Такое мнение имеет под собой вполне серьезные основания<sup>3</sup>. Давайте попробуем разобраться.

Менеджмент, определяемый как сознательная координация работы группы людей (от 2 человек) для достижения определенной цели включает в себя вполне конкретные действия, которые принято называть функциями управления. Это *планирование, организация, мотивация, контроль, принятие решений и коммуникация* (отметим, к слову, что нет двух книг по менеджменту, где бы перечень и название функций управления полностью совпадали, что объясняется разным уровнем детализации описания работы менеджера разными авторами).

Очевидно, что больше всего менеджеру по продажам приходится общаться со своими покупателями – то есть функция коммуникации (обмен информацией между субъектами) в работе менеджера налицо.

Более того, взаимодействие покупателя и продавца, рассматриваемые в рамках предложенной нами концепции «Менеджмент-продажи»<sup>4</sup>, можно интерпретировать как временную, а по сути, проектную группу, задача которой – решить проблему покупателя.

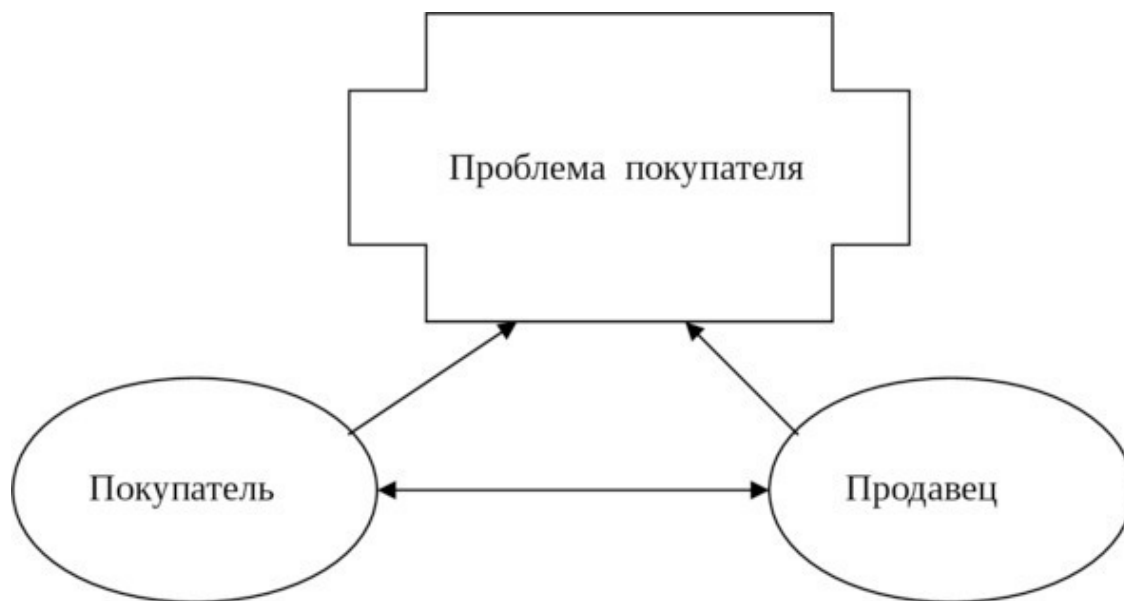


Рис. 20. Проектная группа «Покупатель-Продавец» имеет общую цель – решение проблемы покупателя

Причем, в состав этой проектной (то есть временной) группы могут входить не только один продавец и один покупатель, но также другие специалисты фирмы покупателя (если мы говорим о рынке B2B), а также другие специалисты фирмы продавца.

Рассмотрим пример. Покупателю нужно решить проблемы охраны своего бизнес-объекта. Скорее всего, предлагаемое решение по созданию системы видеонаблюдения и ограни-

<sup>3</sup> Норка Д. И. Управление отделом продаж предприятия, стратегии и тактики успеха. М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009

<sup>4</sup> Токарев В. Менеджер по продажам поставщика уже управляет фирмой покупателя//Управление продажами, №6, 2010.

чения доступа будет нестандартным, и потому в процессе продажи продукта будут участвовать не только продавцы отдела продаж, но и разработчики системы видеонаблюдения и ограничения доступа. А покупатель (если, например, таким объектом является бизнес-центр) может, в свою очередь привлечь для деловых переговоров специалистов частного охранного предприятия в роли экспертов, имеющих богатый опыт в обслуживании приобретаемой покупателем системы.

Но и в рядовой розничной продаже ситуация много сложнее, чем кажется на первый взгляд. Например, менеджер турагентства вместе с покупателем в процессе продажи туристической путевки за границу обсуждают, какие цели ставит покупатель, какими критериями руководствуется, чтобы принять лучшее решение и др. При этом продавец должен прекрасно знать, например, процесс мотивации покупателя, чтобы обеспечить включенность покупателя, его активную позицию для нахождения лучшего решения обсуждаемой проблемы предстоящего отдыха.

Т.о., фактически вся работа менеджера по продажам есть управление. Другое дело, что если мы говорим не о руководителе отдела продаж, а о рядовом менеджере, то объект управления у него весьма специфичный – это не подчиненные, а некие отношения, отношения покупателя и продавца. И менеджер по продажам должен эффективно управлять этими взаимоотношениями.

Итак, управленческая работа является, как видим, важной неотделимой частью работы любого менеджера по продажам. Откуда следует, что продавца нужно обучать менеджменту.

А как с подготовкой в сфере управления обстоят дела в настоящий момент? Давайте попробуем разобраться.

## **Ситуация с обучением менеджменту в России и ее решение**

### **Почему сегодня невозможно подготовить менеджера в России?**

Когда после окончания физфака университета я пришел на дипломную практику, меня спросили – *Чем бы я хотел заниматься?* Я ответил – *На курсовых работах я делал диоды, хотел бы начать делать транзисторы.* Мой будущий руководитель не удержался от смеха – в отделении, куда меня брали, транзисторы и диоды делали 300 человек – это многочисленные лаборатории, каждая из которых специализировалась на одной задаче – разработка конструкции, напыление металла, фотолитография и др. Реальная практика значительно отличается от того, что мы проходим в вузе.

Вуз дает систему знаний, позволяющую самостоятельно освоить ту или иную тему. Но фактически мы получаем реальные знания от старших товарищей в практической работе, это справедливо для любой специальности.

А как обстоит дело с менеджментом? Закончив управленческий факультет, выпускник в России, зная только теорию менеджмента, в подавляющем большинстве встречается со своим начальником, который не владеет современным инструментарием менеджмента, а освоил менеджмент методом своих личных проб и ошибок. И потому, учиться правильному управлению особо не у кого, вот и улетучиваются вузовские чисто теоретические знания выпускников управленческих факультетов в очень короткое время.

Если же пойдет учиться менеджменту сам директор фирмы, то загруженность по работе не позволит ему реально пройти серьезную подготовку.

В результате можно смело утверждать – на наших предприятиях менеджмента, опирающегося на накопленные и осмысленные специалистами в области управления знания (как это есть на Западе), не существует. Потому-то мы и имеем результатом «менеджмента проб и ошибок конкретного руководителя» низкие производительность труда и качество российской продукции.

Возникает вопрос – как быть?

### Как использовать тайм-менеджмент в качестве менеджера-тренажера?

Когда я работал более 10 лет назад в вузе преподавателем по специальности менеджмент, я попытался решать эту проблему таким образом. Предложил студентам отделения международного бизнеса иняза (моим слушателям) отрабатывать практику управления применительно к самому себе. Это вполне возможно – можно планировать свою работу, мотивировать себя на достижение целей и т. д.

Дело в том, что современный Тайм-менеджмент – это не просто техники того, как лучше использовать свое время. Это настоящий менеджмент, только применительно к такому объекту как отдельный человек. Можно, т.о., использовать тайм-менеджмент – как **менеджмент-тренажер** для приобретения правильных навыков современного управления (применения научного метода и др. обязательных приемов). Даже можно потренироваться в стратегическом менеджменте, если разработать и реализовать стратегию своей карьеры с применением современной технологии стратегического управления.

Уважаемый руководитель отдела продаж! Вы хотите повысить эффективность работы своего отдела? Поскольку работа ваших продавцов – это, в большой мере, менеджмент (управление в отношении такого непростого объекта, как отношения продавца и покупателя), включите в программу подготовки своих подчиненных тренинги по освоению практики управления. ТМ будет вам в этом отличным помощником!

### Где взять время на обучение менеджменту?

*Время – деньги!*

Все познается в сравнении. Интересно сравнить время и деньги (такое разминочное упражнение я провожу в начале тренинга «Тайм-менеджмент на службе отдела продаж»).

Формируются две группы, одна группа должна найти сходство времени и денег, другая – разницу между временем и деньгами, в результате мы заполняем такую таблицу:

Сходство времени и денег	Различие времени и денег
<ul style="list-style-type: none"> <li>• И время и деньги поддаются счету</li> <li>• Деньги можно украсть. Но у вас могут украсть и время своеобразным образом: если тот, кто вам не нужен, займет вас своим бесполезным разговором, а вы не сможете от него отказаться, считайте, что время украли</li> <li>• Можно потерять и деньги и время</li> <li>• И т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Время, в отличие от денег, нельзя сохранить, оно исчезает бесследно</li> <li>• Время нельзя отложить, как деньги, – свободное время придется все равно тратить</li> <li>• Время нельзя положить в банк под проценты</li> <li>• И.т.д.</li> </ul>

Рис. 21. Упражнение для разминки.

Но вот какая интересная штука: время своеобразным образом можно «взять в кредит» – это полезный прием, который может использовать и руководитель и продавец.

Когда мы пытаемся отложить деньги на покупку дорогой вещи – это вызывает большие трудности, деньги «утекают». А вот если взять товар в кредит, то нам придется свыкнуться с мыслью, что какую-то сумму нужно будет ежемесячно отдавать за покупку в кредит. Это позволяет психологически преодолеть «утечку» денег.

Но точно также можно предположить, что мы берем «время в кредит». Скажем, продавец или его руководитель решили посвятить изучению современного менеджмента 1-н час в день. Тогда придется, исходя из оставшегося количества времени, планировать все свои остальные дела. Кстати, сейчас можно взять деньги в банке (в разной форме, например, в форме ипотеки) не только на товары, которые вы получаете сразу (автомобиль, недвижимость), но и на услуги (например, на образование). И в этом смысле можно управлять и временем и деньгами очень сходным образом.

Рекомендую использовать прием – «взять время в кредит» для самостоятельного повышения своей управленческой квалификации.

НИЖЕ МЫ РАССМОТРИМ НЕКОТОРЫЕ КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ МОЖНО РЕШИТЬ, ПРИМЕНЯЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ<sup>5</sup>.

### **Начинаем решать ключевые проблемы российского бизнеса с помощью ТМ *УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ: как увеличить производительность труда отдела продаж в 2 раза?***

Одна из первых задач ТМ – это учет и анализ времени.

Тайм-менеджмент позволяет получить не приблизительные, а точные результаты расходов времени на разные виды деятельности.

Вы хотите увеличить продажи своего отдела? Тогда сначала определите, а чем именно в течение дня занимаются те, кто обязан по должности обеспечивать активные продажи. Результаты наблюдений за временем ваших «продажников», скорее всего, удивят руководителя. При учете «чистого времени», что тратится на продажи, выяснится, что непосредственно звонкам клиентом и личным встречам уделяется не так много времени. Заодно выяснятся поглотители времени – в частности, затянувшиеся совещания, разного рода отчеты, которые выматывают основные творческие силы ваших работников (особенно это характерно для филиалов крупной компании по продажам) и др. Решается проблема нехватки времени при необходимости одновременно детальной отчетности для центрального офиса и выполнения плана продаж увеличением длительности рабочего дня, превышающего для многих «продажников» таких компаний все разумные пределы. Это, в свою очередь, снижает производительность труда: вымотанным длительной работой менеджерам по продажам уже не до новых идей – работает убывающая отдача уставшего человека.

Отмечу, что хотя для хронометража расходов времени можно найти разные инструменты, одной из лучших остается карточка Гастева, разработанная еще в 20-х годах прошлого столетия.

---

<sup>5</sup> На самом деле возможности ТМ много шире – управление стрессом, управление эмоциями и многое другое – все это мы рассмотрим в следующих главах.

Число	День	Месяц	Господин					Год 2011	
Код	Вид деятельности	9	10	11	12	13			
	Холодные звонки								
	Подготовка отчета								
	Общение с клиентом								
	Совещание								
	...								

Рис. 22. Фрагмент карточки учета времени А. Гастева.

*Карточка А. К. Гастева*

В этой карточке во втором столбце отмечается вид деятельности, а справа с точностью до 15 минут (это полклеточки) отмечается (путем заштриховки) сколько времени занял соответствующий вид деятельности. Каждому виду для удобства дальнейшего анализа можно присвоить код – запоминающийся значок. Учет времени также требует времени. Однако многолетний опыт использования карточек Гастева автором статьи показал, что даже для круглосуточного учета такая система наблюдений очень экономная, и требует не более 7 минут в день (если, конечно, заполнять карточку учета времени не в конце рабочего дня (когда трудно вспомнить все отрезки времени работы), а например, каждые полчаса-час.

В далекое советское время, когда я еще работал в НИИ военно-промышленного комплекса, ко мне обратилась руководитель лаборатории с просьбой решить одну проблему. В лаборатории имелось уникальное дорогостоящее оборудование (электронный микроскоп), который часто использовался. Начальник лаборатории была вынуждена ввести двухсменную работу, чтобы все специалисты лаборатории могли воспользоваться этим оборудованием для решения своих задач, назревал вопрос о введении третьей ночной смены. Я рекомендовал использовать карточку Гастева – положить ее около микроскопа и когда кто-то работает на нем, он должен отмечать время начала и окончания своей работы. После недельного наблюдения с использованием карточки Гастева было обнаружено, что фактически микроскоп использовался всегда меньше 8 часов в день, и даже вторая смена была лишней. Просто не был согласован график использования дорогостоящего оборудования.

Обращаясь к теме продаж, можно смело считать менеджеров, занимающихся активными продажами – тоже «дорогостоящим оборудованием». Использование карточки Гастева (которую заполнит каждый «продажник») позволит определить основные траты времени. Вы увидите, что при использовании одной и той же технологии продаж, количество клиентов будет пропорционально «чистому времени», которое менеджеры расходуют на звонки и встречи.

И это еще не все. Использование карточки учета времени и последующий анализ результатов расходования времени позволят каждому продавцу практически усвоить применение научного метода: наблюдение – анализ – синтез (наблюдение за расходами своего времени, анализ таких расходов, планирование – составление личного «бюджета времени»). Напомню, что когда научный метод впервые был применен к производству с применением хронометража, это позволило увеличить в экспериментах Ф. Тейлора (США) производительность ручного труда в 4 раза, а К. Адамецки (Россия) выработку прокатного стана в 3 раза.

Итак, вы хотите увеличить производительность труда менеджеров, занимающихся активными продажами, в 2 раза? Добейтесь, чтобы время, которое они тратят на контакты с клиентом, было в 2 раза больше. Возможно, для этого вам придется несколько перестроить бизнес-процессы отдела продаж, но вы хотите победить конкурентов? Тогда – действуйте!

## УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ: первые шаги в постановке европейского качества

Вы хотите получить отличное качество работы своих подчиненных? Не пытайтесь выполнить такую сложную работу сразу на всем предприятии. Определите небольшой участок, добейтесь высокого качества работы на этом участке, а потом можете смело расширять полученный опыт на всю фирму. Но, спрашивается, почему бы в качестве экспериментальной площадки не выбрать самого себя. Например, улучшить работу с деловыми бумагами, которые всегда в самый нужный момент теряются, в результате на их поиск тратится уйма драгоценного времени.

*Как добиться европейского качества в личной работе?*

Например, достаточно часто мы теряем нужные бумаги, файлы, иногда даже вещи. Можно отработать «личные бизнес-процессы» – чтобы не просто меньше терять, а научиться правильному управлению, результат которого – всегда улучшение качества.

Рассмотрим использование для решения такой задачи, как работа с документами, «Волшебной» таблицы качества<sup>6</sup>. Апробировав ее в такой относительно простой работе, далее можете опираться на полученный опыт для решения более сложных задач.

Ситуация	Причины ситуации	Соблюдение стандарта	Коррекция
Важная бумага не нашлась в нужный момент (потеряно время на поиск)	Не было стандарта – куда должна бумага поступить в момент прихода (или после использования ее для работы)	Соблюдался ли стандарт, или он был нарушен?	Установление стандарта, если его не было. Соблюдение стандарта, если он был нарушен. Изменение стандарта, если это требуется.

Рис. 23. «Волшебная» таблица качества

В первом столбце такой таблицы фиксируется так называемый «брак», если потерялась нужная бумага – это пример брака.

Во втором столбце описывается причина возникшей ситуации. В третьем столбце проводится анализ – соблюдался ли стандарт бизнес процесса, а четвертый столбец (особенно важный!) посвящается работе, но не по исправлению брака, а управленческой работе, которая такой брак исключит в будущем.

Скажем, вы потеряли бумаги. Есть ли письменный стандарт на то, как нужно было обращаться с документом? Если нет – его нужно создать и соблюдать. Это и будет коррекция существующего бизнес-процесса (работа по стандарту). Если стандарт есть – нарушался этот стандарт или нет? Если нарушался, нужно разобраться почему, и добиться его соблюдения. Таблица очень простая, но весьма эффективная.

И даже в самых сложных ситуациях «Волшебная» таблица качества вас выручит. Если выяснится, что стандарт соблюдался, а брак при этом все равно получился, то возникает исключительная ситуация, которая требует некоторой корректировки самого стандарта. Завершим пример с деловыми документами. Предположим, все нужные бумаги уже попадают у вас в нужные папки в соответствии с разработанным вами стандартом. Но произошло неординарное событие – фирма переехала в новый офис. Во время срочного переезда вам было не до порядка

<sup>6</sup> Токарев В. Волшебная таблица качества – <http://www.e-executive.ru/community/articles/1194983/>

в бумагах и папках. И после переезда начинается поиск (а значит и потери времени, а иногда и потери клиентов по этой причине) нужных документов. Получается, что старый стандарт не спасает в необычной ситуации. Ничего страшного. Найдите нужные бумаги. А затем скорректируйте свой стандарт – впишите в него действия на случай подобных ситуаций и подобного рода проблема больше у вас не случится. Конечно, это самые первые шаги по наведению порядка с информацией применение функции контроля.

Алгоритм самого простого типа управления, основанного на контроле, включает себя четыре шага:



Рис. 24. Подпроцессы функции контроля.

Но и они позволят вам в дальнейшем научиться делать первые шаги в более грамотном устранении брака в работе. Этот опыт можно затем использовать для решения более сложных задач. Попробуйте, например, сами описать и разобрать управленческую ситуацию с применением «Волшебной» таблицы качества. Скажем для ситуации, когда у вас уволился менеджер, а постоянный покупатель капризничает, не хочет работать с новым менеджером.

## Управление памятью: процесс запоминания

Современный менеджмент опирается на знания системного, ситуационного и процессного подхода. Особенное значение имеет процессный подход, применение которого позволяет повысить эффективность любой деятельности.

Одна из составляющих в работе отдела продаж – это коммуникация (обмен информации между субъектами, в частности между продавцом и покупателем). Коммуникация – важнейшая функция управления. В состав коммуникации входят процесс слушания (пожалуй, не один тренинг по продажам не обходится без упражнения для выработки внимательного слушания покупателя), выступления (например, во время презентации продуктов фирмы) и др.

Однако не так часто при проведении тренингов по коммуникации для отдела продаж проходят тренинги по правильному запоминанию (запоминание – один из специализированных разделов Тайм-менеджмента). В то время, как выполнение упражнений по эффективному запоминанию очень полезны с точки зрения практически всех коммуникационных задач. При использовании плохой методики запоминания дольше будет идти процесс обучения новых менеджеров или опытных менеджеров новым техникам продаж. Плохая подача материала, с точки зрения техники эффективного запоминания, может свести на нет любую презентацию продуктов фирмы. Подготовка «продающих коммерческих предложений» – нелегко без опоры на современные знания о памяти.



Рис. 25. Книга с обзором технологии эффективного запоминания.

Применим процессный подход к запоминанию, с тем, чтобы рассмотреть, какой потенциал есть в этой важной составляющей коммуникационного процесса.

Отметим, что анализ процесса запоминания может сам, в свою очередь, быть использован для углубленного изучения как продавцом, так и руководителем отдела продаж, тонкостей современного менеджмента.

Дело в том, что любая деятельность человека пронизана менеджментом – трудно себе представить работу, в которой будут отсутствовать цели и контроль их достижения.

Вполне возможно, что и отдельные подпроцессы (например, запоминание), также включают в себя некоторые управленческие функции, которые можно изучать, таким образом, на микроуровне. Попробуем в качестве доказательства обозначенного тезиса рассмотреть «управление запоминанием».

На рисунке изображена несколько модифицированная модель запоминания, предложенная Ф Лезером<sup>7</sup>, центральной частью которой является тезис о том, что процесс запоминания – это, в первую очередь, процесс познавательный.

**1. Восприятие информации.** Сначала информация воспринимается с помощью наших органов чувств. Очевидно, что чем больше органов чувств участвует в восприятии информации, тем глубже будет познание новой информации. Например, отсюда следует очевидное правило при презентации товаров – не просто расскажите про товар, не просто его покажите, но если это целесообразно дайте его понюхать (и не только тогда, когда это парфюмерия), потрогать (например, посадите покупателя в салоне выбираемого автомобиля), а если нужно, то дайте и попробовать – не стоит ограничиваться устным рассказом, если вы презентуете продукты питания.

#### *Функция коммуникации в процессе запоминания*

А что такое восприятие информации? Это элемент коммуникации – одной из функций управления. Например, продавец, изучивший язык жестов, должен использовать этот язык как для расшифровки истинных мыслей покупателя, так и самому активно его применять, чтобы воздействовать не только на слуховые, но и на зрительные анализаторы собеседника, обеспечивая, т.о., лучшее запоминание информации клиентом.

**2. Концентрация внимания.** Познавательным является и другой важный подпроцесс запоминания – концентрация на запоминаемой информации. Если во время длительной презентации ничего нового вы не открываете для покупателя, его внимание рассеется, в результате он хуже запомнит вашу работу. Потому старайтесь так построить общение, чтобы в процессе деловых переговоров открывались все новые и новые элементы, так вы сохраните внимание покупателя. Именно на этом построена рекомендация опытных тренеров: «Когда вы посещаете клиента повторно, представьте ему новую информацию, не повторяйте механически то, что вы уже донесли покупателю на более ранних встречах».



Рис.26. Взаимосвязанные подпроцессы запоминания (*запоминание – процесс познавательный*).

#### *Планирование и мотивация для обеспечения запоминания*

<sup>7</sup> Лезер Ф. Тренировка памяти.

Спрашивается, а как можно добиться особенной концентрации внимания покупателя (например, во время презентации товара)? Подготовьте хороший план презентации, составление которого начинается с постановки целей, акцентируете внимание покупателя на этих целях. Обязательно мотивируете своих слушателей на восприятие информации – обеспечьте повышенный интерес к предлагаемой информации о продукте, только тогда можно рассчитывать на успех. Планирование и мотивация – важнейшие функции управления.

**3. «Привязывание» информации.** Чтобы хорошо запечатлеть информацию, «привязывайте» ее с помощью как можно большего количества связей. Наиболее известные это структурные связи (во время презентации продумайте структуру своего выступления), смысловые связи (особенно хорошо они работают, когда можно рассказать о преимуществах используемого продукта), эмоциональные связи, которые опытные продавцы используют при презентации дорогих товаров. Особенно надежные связи – ассоциативные, увязывающие новую информацию с уже известной, потому, быть может, использование метафор во время продаж так эффективно.

#### *Функция организации в запоминании*

А что значит установить с новой информацией разнообразные связи (смысловые, структурные, эмоциональные, ассоциативные)? Это значит использовать функцию организации в отношении к информации. Нужно организовать информацию в соответствии с возможностями перечисленных видов связи.

Например, если продаются консультационные услуги по разработке стратегии, целесообразно описать такую услугу в виде ряда самостоятельных модулей (оформить услугу структурно):

*Модуль – анализ рынка* (в конце этапа выводятся опасности и возможности на рынке),

*Модуль – анализ потенциала* фирмы (в конце этапа формулируются сильные и слабые стороны фирмы),

и т. д.

И для каждого модуля описать ожидаемый конечный результат (смысл работы) —

Модуль 1— позволит оценить риски на рынке,

Модуль 2— обеспечит адекватную оценку потенциала фирмы

и т. д.

Это позволит облегчить покупателю восприятие сложной информации, лучше ее запомнить.

**4. Повторение** – также этап познавательный. Потому при повторении, например, во время обучения продавцов новым техникам продаж, нужно не просто механически повторять уже пройденное, а более подробно раскрывать смысл изученного ранее материала.

#### *Функция контроля, работающая на благо памяти*

Что такое повторение (например, во время презентации продукта, или во время обучения продавцов, или уточнения продавцам задания со стороны руководителя)? Этот процесс включает в себя еще одну важнейшую функцию управления – контроль. Мы проверяем – что усвоено хорошо, а где требуется более глубокое изучение нужной для соответствующей коммуникативной задачи новой информации. Как видим, и в этом подпроцессе запоминания присутствует управление в виде конкретной его функции – функции контроля.

**5. Забывание** также один из важных коммуникативных подпроцессов. Вся нужная информация не может храниться в оперативной (сознательной) памяти, приходится ее оттеснять в «ячейки» долговременной памяти. Но чтобы не забыть, нужно иметь «веревочку», тропинку к нужной информации, чтобы ее быстро найти в нужный момент. Пример – пункты краткого плана телефонного разговора с потенциальным покупателем могут служить продавцу

такими «тропинками» к информации. В результате, менеджер по продажам не забудет важных шагов, при этом не будет механически зачитывать врученный ему руководителем правильный текст «холодного» телефонного звонка.

#### *Принятие решения при запоминании*

При активном забывании, без сомнения, используется такая важнейшая функция управления, как принятие решения. Чтобы правильно забыть (обеспечив легкое воспроизведение нужной информации), нужно осуществить выбор – какую информацию можно сдвинуть в долговременную память, а какие «веревочки и тропиночки» к нужной информации оставить в сознательной памяти.

Вот пример, который является важной частью продаж методом СПИН. Н. Рекхэм рекомендует – обращайтесь внимание не на технические характеристики своих продуктов и даже не на преимущества от их использования<sup>8</sup>. Акцентируйте внимание покупателя на его выгодах (в СПИН под выгодой понимается то, что может удовлетворить явную потребность покупателя). Уже через короткое время покупатель может забыть технические характеристики и даже преимущества ваших товаров и услуг. А глубокие нужды и желания их удовлетворить так быстро не выветриваются, они остаются с человеком и поэтому обеспечат легкое припоминание нужной информации о вашей презентации.

**6. Припоминание.** Только при правильном соблюдении всего алгоритма запоминания можно обеспечить эффективное воспроизведение нужной информации, гарантировать, что ваша встреча, презентация, обучение оставят надежные следы в памяти тех, с кем осуществляется коммуникация. Причем и во время припоминания процесс познавательной деятельности не заканчивается. От момента запоминания до припоминания проходит не просто время, – события. Эти события могут серьезно (и потому по возможности их нужно использовать) отразиться на понимании переданной информации.

#### *«Внутренняя коммуникация» в процессе припоминания*

Припоминание проявляется в виде «внутренней коммуникации». Обмен информацией осуществляется не между субъектами (продавцом и покупателем), а внутри того или иного субъекта. Запрос со стороны оперативной памяти обеспечивает надежную передачу информации из памяти долговременной.

Задача продавца – обеспечить подходящие стимулы для того, чтобы облегчить извлечение нужной информации из долговременной памяти для эффективной коммуникации с покупателем. Например, такими стимулами может быть возвращение к возражениям покупателя, к которым менеджер по продажам смог серьезно подготовиться в перерыве между встречами.

## **Вместо заключения**

Итак, мы рассмотрели некоторые аспекты того, как Тайм-менеджмент может помочь отделу продаж. В первую очередь, с целью освоения менеджмента специалистами этого, ключевого в любой коммерческой компании, отдела.

Зададимся вопросом, а какую роль отделы продаж могут играть в развитии всего российского бизнеса?

Мы отметили, что ситуация с качеством управления и производительностью труда в нашей стране желает лучшего. И потому те товары и услуги, которые относительно легко импортируются, постепенно вытесняют продукты российских производителей.

---

<sup>8</sup> Рекхэм Н. СПИН-продажи, 2007.

Но никто нам не мешает наверстывать упущенное, начиная со сферы продаж. Очень часто недавние продавцы занимают должность руководителя отдела продаж. А начальники отдела продаж становятся во главе компании. А освоив современный менеджмент, который, как мы обсудили, понижает работу отдела продаж, никто не мешает любой компании расширять сферу своей деятельности, заняться производством товаров или услуг (к слову отметим, что продажи – это тоже услуги).

Сегодня нет проблемы импорта практически любого оборудования. Однако есть проблема импорта высокооплачиваемых руководителей, редкая российская компания может себе это позволить.

И потому, по мнению автора статьи, освоение современного управления менеджерами по продажам может служить первым шагом в повышении конкурентоспособности российских компаний.

Но в любом деле важен первый шаг. И использование Тайм-менеджмента в качестве своеобразного менеджмент-тренажера с целью приобретения управленческих компетенций специалистами отдела продаж, может сослужить хорошую службу не только повышению качества работы этого отдела, но, в свете сказанного, и первым шагом в повышению конкурентоспособности нашей страны в целом.

***Любозн. гендир.** – А можешь привести показательный пример использования тайм-менеджмент для увеличения продаж?*

***Автор** – Без вопросов. Хотя доказывать ничего не нужно – больше времени продажам – больше продаж.*

Директор одного пансионата (я проводил тренинги по продажам для продавцов фирмы) – пожаловался, что нужно бы продажи увеличить.

Я спросил участников тренинга – почему они не занимаются активными продажами – только продают услуги пансионата по телефону?

*Ответ был такой – Мы не только продаем, но, поскольку специализация нашего центра – проведение семинаров и конференций для корпоративного клиента, то основное время у нас уходит на сопровождение клиентов. На вопрос (директору) – Почему он не использует на всю катушку администраторов пансионата, чтобы было время у менеджеров по продажам на активные контакты с потенциальными клиентами, он ответил – Клиент уже привык к продавцу, и я не хочу, чтобы его передавали другим специалистам.*

Комментарии излишни.

## Глава 2. Управляем эмоциями<sup>9</sup>

### **Исследованы возможности использования управленческих алгоритмов для управления эмоциями. На основе совместного использования знаний из психологии и менеджмента предложены методы избавления от страха холодных звонков, с тем, чтобы решить практические задачи продавцов на разных этапах продажи**

Эмоции – неотъемлемая часть работы продавцов: мы иногда ликуем при совершении крупной сделки, немало огорчаемся от неприветливого приема «привратника» при холодных звонках. Хотя современным продавцам, чаще всего, не до смеха при работе со сложным покупателем, юмор помог бы разрядить обстановку и даже снять стресс, нередко возникающий у менеджеров по продажам, «сидящих на проценте», от постоянного общения со все более привередливыми покупателями.

Современная психология развивается столь стремительно, что, кажется, она может обеспечить продавцов достаточным инструментарием для решения любых задач, связанных с управлением эмоциями. Это почти так.

Также быстро развивается и менеджмент (в предыдущих публикациях мы обсуждали, как наука управления может и должен использовать каждый менеджер по продажам, начиная с управления компанией покупателя<sup>10</sup>, и продолжая применять менеджмент на каждом этапе процесса продажи<sup>11</sup>). Но удивительное дело, развитие психологии и развитие менеджмента зачастую происходит независимо.

И хотя психология все более широко применяется для решения практических задач управления, применение управленческих моделей для решения психологических задач является достаточно редким явлением. В то время, как взаимное обогащение этих сфер знания могло бы дать значительный эффект для развития каждой науки, позволило бы скорее решить ряд прикладных задач, особенно в сферах деятельности человека, где и управление и эмоции играют одинаково важную роль, таких как личные продажи.

Трудно (если вообще возможно) назвать сферу деятельности, где бы специалисту любой профессии можно было обойтись без менеджмента. Так как в любой деятельности всегда ставится цель, контролируется достижение результатов. Также невозможно себе представить управление эмоциями, не опираясь на знания в сфере менеджмента.

В этой статье мы рассмотрим несколько важных проблем продавцов, связанных с эмоциями, привлекая для нахождения решения этих проблем не только психологию, но и науку управления. Надеюсь, что иллюстрация такого подхода послужит стимулом для более активного применения современного менеджмента в решении и других задачах, которые стоят сегодня перед прикладной психологией<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Менеджмент-продажи: управляем эмоциями Журнал: Управление продажами, #5, 2011 г.

<sup>10</sup> Токарев В. Менеджер по продажам поставщика уже управляет фирмой покупателя//Управление продажами, №6, 2010.

<sup>11</sup> Токарев В. Менеджмент-продажи: результативные вопросы в личных продажах// Личные продажи, №4, 2010.

<sup>12</sup> Первую попытку применить менеджмент к управлению психологическими процессами автор выполнил в книге («Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных» Н. Новгород: НГЛУ, 2001), посвященной проблемам персонального менеджмента.

**ПРИМЕЧАНИЕ.** Поскольку описываемые модели не так просты, автор постарался облегчить их восприятие через представление большого числа понятных примеров, двигаясь, как советует дидактика, от простого к сложному.

## Модель извлекающего образа

В теории управления часто используется простая модель, объясняющая поведение человека<sup>13</sup>: «*потребности – побуждения – действия – цель – уровень удовлетворения потребности*».

Согласно этой модели главными мотивами наших действий являются *потребности* в еде, сне, общении и т. д. Напряжение, возникающее у человека при осознании потребности, заставляет его искать способы снятия этого напряжения.

Рассмотрим пример. Мне хочется есть, и я начинаю думать, а чем бы мне перекусить? Я могу принять решение, что следует съесть пирожок с капустой (такое осознанное желание могло возникнуть, когда я увидел пирожки, принесенные коллегой из ближайшего кафе). Когда цель, достижение которой, вероятно, поможет удовлетворить голод, ясна, возникает *побуждение* – целенаправленная потребность.

Затем я совершаю *действия* – иду в кафе, покупаю пирожок и съедаю его. В результате *достижения цели* я могу почувствовать, что потребность полностью удовлетворена. Если удовлетворение частичное, я могу съесть еще один пирожок. При полном удовлетворении потребности мое поведение в определенной степени программируется на будущее, помогая принять автоматическое решение в случае, когда я попадаю в схожую ситуацию. Уровень удовлетворения потребности определяет *вероятное поведение* в схожей ситуации в будущем.

Однако, может оказаться, что после съедания пирожка возникшее напряжение не снимается: я мог ошибиться, думая, что хотел есть. Быть может, что я просто волновался перед началом нового тренинга по продажам. В таком случае, в схожей ситуации я, возможно, буду искать другие способы снятия психологического напряжения, связанного с неудовлетворенной потребностью.

Хотя описанная модель практически полезна, она несколько упрощена. В психологии принято оперировать с понятием «*извлекающего образа*» – мысленного представления объекта в нашем воображении. Если мы говорим о действии, направленном на достижение цели, то в качестве образа может выступать мысленное представление цели, а также «образ» той деятельности, которая связана с достижением цели. Например, в описанном случае с пирожком в качестве образа цели может выступать представление того, «как я этот пирожок сейчас буду есть», и образ моих действий, направленных на то, чтобы «овладеть» этим пирожком. Отметим, что *образ* пирожка или того, как я его ем, *возник под влиянием «стимула»*, в качестве которого в данном случае была потребность утолить голод.

---

<sup>13</sup> Мескон М. и др. Основы менеджмента. М.: Дело. 1992.

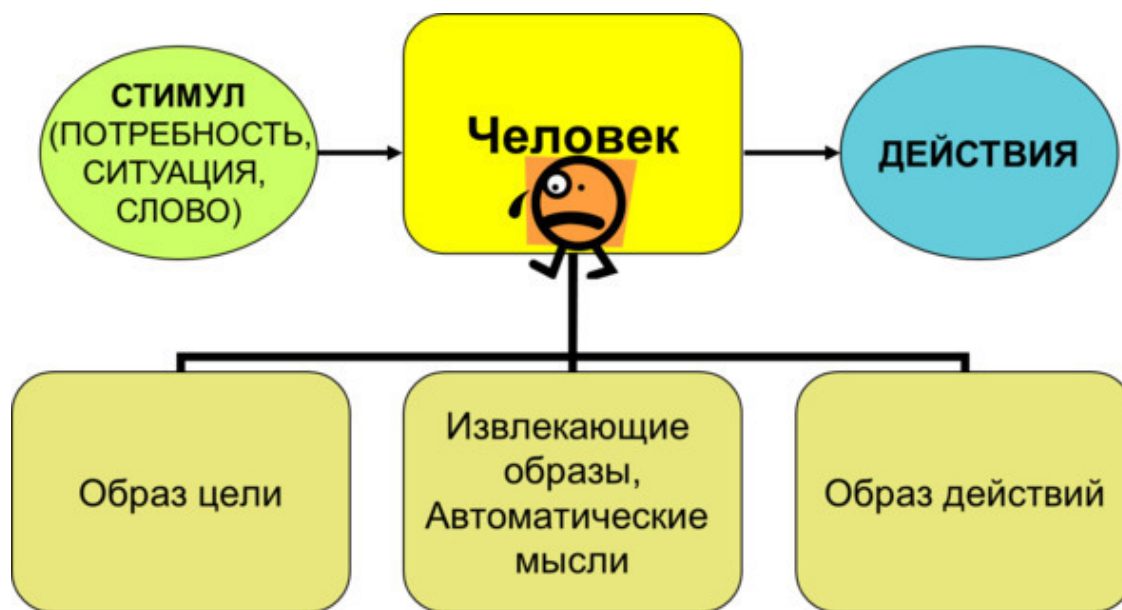


Рисунок 27. Модель поведения человека.

Почему психологи ввели понятие стимула, может быть можно ограничиться понятием потребности, запускающей механизм действия? Дело в том, что *в качестве стимула может выступать не только потребность, но также ситуация и даже слово*<sup>14</sup>. Например, ваш друг говорит: «Не плохо было бы сейчас пообедать!» Даже если вы не думали про обед, под влиянием слова в вашей голове возникает образ вкусного обеда, и этот образ может стать направляющим возможных последующих действий.

В качестве запускающего стимула может выступать и *ситуация* – например, запах вкусного обеда из кухни, когда готовит жена.

Используем представленную модель для управления своими эмоциями.

## Как не обижаться, уменьшить чувство вины и преодолеть страх «холодного» звонка

В литературе по продажам страху холодных звонков или холодных контактов (когда продавец не ждут, он впервые вторгается в жизнь потенциального клиента, и потому чаще всего можно нарваться на крайне холодный прием привратника или лица принимающего решение) уделяется много места.

Можно ли использовать теорию управления для того, чтобы взять контроль над нашими эмоциями?

Деятельность в области управления обычно описывают в виде взаимосвязанных процессов (планирования, организации, мотивации, контроля, коммуникации, принятия решений), которые принято называть функциями управления.

Итак, мы попробуем для управления эмоциями использовать алгоритмы менеджмента, в частности рассмотрим подпроцессы одной из функции управления – функции контроля.

Повторим алгоритм самого простого типа управления, основанного на контроле, он включает в себя четыре шага:

<sup>14</sup> Орлов Ю. Восхождение к индивидуальности. М.: Просвещение, 1991.



Рис. 28. Подпроцессы функции контроля.

*Управляем эмоциями: учимся не обижаться и понимать чувство вины*

Прежде, чем перейти к холодным контактам, рассмотрим развитие не менее интересной, но чуть более простой эмоции – обиды.

*Сегодня было пять пар. Татьяна пришла домой усталая и голодная, как волк. По дороге она представляла, как мама ей обрадуется, накормит, расспросит о новостях в институте. Дома ждала записка: «Танечка! Я ушла к тете Свете. Свари суп, помой посуду, я приду поздно. Мама». ... Таня чуть не заплакала.*

Заставить себя не обижаться, принудить себя этого не делать невозможно. Почему?

Анализ показывает, что мы «пишем» программы поведения значимых для нас людей – устанавливаем для них стандарты.

Если поведение близкого человека не соответствует нашей программе (осуществляется измерение и сравнение), то мы обижаемся – это наши *корректирующие меры*, которые мы пытаемся направить на изменение поведения близкого нам человека.

Это упрощенная схема уже достаточна для осознания главного. Чтобы Тане в нашей истории не обижаться на свою маму, ей не следует писать за нее «программу правильного поведения». Имела ли она на это право? Поразмышляйте над этим на досуге.

*Спрашивается, как можно применить данные знания для блага отдела продаж?*

Точно также. Продавец может обидеться на своего руководителя, например, когда продавец рассчитывает на передачу ему выгодного для себя региона продаж, а начальник отдела передает базу клиентов этого региона другому менеджеру по продажам. Переживание чувства обиды может отрицательно сказаться на продуктивности продавца. А вот понимание развития чувств помогает снизить избыточный, потому и вредный, накал эмоций.

В то же время, как уже отмечено, можно не только управлять своими чувствами, но и использовать эти чувства для коррекции поведения других людей. Это одна из целей, пусть не всегда осознаваемая (например, когда один человек обижается на другого, или испытывает чувство вины), для целенаправленного управления поведением другого человека.

Рассмотрим пример с чувством вины. Пусть в отделе продаж система мотивация смешанная (она встречается в практике чаще всего) – вознаграждение каждого менеджера зависит не только от его собственных результатов, но и от выполнения плана продаж отдела в целом. Один из менеджеров проваливает крупную сделку из-за своей нерасторопности. В результате отдел не выполняет план, а продавцы не получают ожидаемое вознаграждение.

Все работники отдела расстроены, начальник отдела продаж рассержен, а тот, кто подвел отдел, – испытывает глубокое чувство вины. Его последующим поведением будет управлять не только личная материальная мотивация, но и чувство вины. Вне всякого сомнения, в следующий раз этот работник постарается сделать все возможное, чтобы подобного не случилось. В этом примере чувство вины продавца является дополнительным стимулом к хорошей работе.

А вот избыточное чувство вины, с которым можно бороться точно также, как с чувством обиды (спрашивается, почему вы должны себя вести в соответствии со стандартом, написанным для вас другими?) может стать источником стресса, а при серии неудач иногда даже перейти в депрессию.

Пользуясь представленным управленческим алгоритмом, можно проанализировать и и другие эмоции человека – как развивается чувство стыда, ревности, страха и т. д. Только в каждом конкретном случае анализа следует выяснить, кто, как и для кого в этих случаях устанавливает стандарты поведения.

## Алгоритм

Применительно к примеру с возникновению страха у начинающего (и не только) продавца при холодном звонке процесс контроля выглядит так:

### *Установление стандартов.*

Рассмотрим пример, когда менеджер по продажам продает консультационные услуги, в частности тренинги по продажам. Стандартом для продавца может являться ситуация, когда по его просьбе секретарь потенциального клиента соединит его сразу с лицом принимающим решение (им может быть директор фирмы, если фирма небольшая, или начальник отдела продаж или директор по персоналу более крупной компании.)

### *Измерение состояния объекта управления.*

Кажется, что сначала должен следовать звонок, а уже потом, оценка возникшей ситуации. Однако, если начинающий продавец уже делал несколько звонков, где его нелюбезно «встретили по телефону», то в качестве результата измерения будет не реальная, а воображаемая ситуация: при взгляде на ненавистный телефон у продавца возникает неприятный извлекающий образ предполагаемого отказа.

### *Сравнение состояния объекта со стандартом.*

Сравнивая установленный стандарт с получающимся (на самом деле воображаемым) результатом, наблюдается очевидно отклонение – воображение продавца играет для него злую шутку, даже когда звонок потенциальному клиенту на самом деле оказывается затем вполне приемлемым в реальности.

### *Корректирующие воздействия при необходимости.*

В качестве корректирующих действий на отклонение ситуации (пусть воображаемой – которую рисует извлекающий образ) от стандарта будет изменение эмоционального состояния продавца – ему немного страшно, выдать эмоцию страха может голос.

И тогда, пытаясь преодолеть страх, менеджер по продажам все таки звонит (план выполнять нужно). Но чуть дрожащий (под воздействием страха) голос его подводит, и в результате виновным в неблагоприятном контакте становится не «возражающий привратник» (примеры возражений привратника – «нам не надо», «мы уже работаем с другими тренерами», «директора по персоналу и начальника отдела продаж нет, и в этом месяце их не будет» и др.), а сам неуверенный в себе продавец.

Спрашивается, какие варианты действий можно порекомендовать продавцу, которого преследует страх холодного контакта, в частности по телефону?

В данной работе не предполагается обсуждение методов преодоления возражений во время холодного звонка, об этом написано достаточно много. Существующий сегодня арсенал средств для того, чтобы «холодный контакт подогреть», или для того, чтобы преодолеть возражения (в частности на стадии холодного контакта) достаточен, чтобы почувствовать себя уверенным в работе с новым покупателем. Каждый имеет возможность выбрать для себя наиболее подходящие инструменты.

Однако задача управления своими эмоциями, в частности преодоление страха холодного контакта начинающего продавца остается весьма актуальной.

И потому добавление в копилку любого менеджера по продажам метода избавления от страха, который можно использовать не только в продажах, но и в повседневной жизни, пригодится каждому. Итак, попробуйте использовать следующий алгоритм для тренировок.

Шаг 1. Следует понять, что наш страх зачастую происходит не от реальной опасности, а от опасности извлекающего образа, возникающего под действием перечисленных стимулов.

Шаг 2. Нужно тренироваться менять извлекающие образы в своей голове в безопасной ситуации. Это легко, поскольку стимулом для образа, как мы уже упоминали, ссылаясь на результаты исследования психологов<sup>15</sup> могут быть и слова (мысли – внутренние слова). Вы читаете эту статью, а теперь, представьте, что сейчас вам принесут большое красивое красное яблоко. Видите, это совсем не сложно.

Шаг 3. После этого можно осознанно учиться формировать у себя нужный извлекающий образ непосредственно перед контактом с новым покупателем, это обеспечит отсутствие страха холодного контакта.

Шаг 4. И тогда все остальные техники преодоления сопротивления привратника или совершения конструктивного первого разговора с нужным вам лицом станут работающими инструментами (применение техники АИДА, в частности формирование начального интереса к предложению продавца, методы преодоления секретаря<sup>16</sup> и др.). А уверенность в своих знаниях – хороший стимул для формирования положительных извлекающих образов во время холодных контактов.

Когда мы встречаем приятного знакомого или родственника, мы улыбаемся – у нас появляется приятный извлекающий образ, связанный с прошлым контактом. Почему бы не научиться представлять своего потенциального покупателя таким знакомым, не улыбнуться ему при разговоре по телефону. Известно, что улыбка «передается по телефону», и отношение к вам изменится в лучшую сторону. Даже собаки чувствуют, если проходящий человек их боится, также по интонациям ваш страх почувствует и ваш клиент. Не губите холодные контакты холодным потом своего часто необоснованного страха!

*Любозн. генир.* – Я хотя и виртуальный, но часто испытываю не нужное чувство вины. Поможет представленный алгоритм в решении моей личной проблемы?

*Автор* – Конечно. Кто кому составляет программу поведения, когда человек испытывает чувство вины?

*Любозн. генир.* – Ну, дома – моя виртуальная жена (я же сам виртуальный)?

---

<sup>15</sup> См. Ю. Орлов. «Восхождение к индивидуальности».

<sup>16</sup> Рысев Н. Активные продажи, 2010.

***Автор – Верно. Выводы сделаешь сам. Но повторю, что когда мы обижаемся, испытываем чувство вины и пр. – мы, таким образом, оказываем влияние на близких нам людей – это тоже коммуникация, потому использовать эмоциональное поведение для коррекции неверного поведения партнеров не только иногда можно, но я бы даже рекомендовал, но в очень умеренных дозах – только не стоит, что называется, «зарываться» в излишние эмоции, доставляя реальные страдания себе и близким.***

## Глава 3. Стратегическое управление стрессом и преодолением депрессии<sup>17</sup>

**Многие отказываются от своей первой карьеры  
продавца – многочисленные отказы клиентов – серьезная  
причина для стресса, а если отказы продолжают  
несколько месяцев – немудрено впасть и в депрессию.**

### Изучаем свой характер

Кажется, что мы хорошо знаем себя и других, но иногда удивляемся поведению нашего близкого знакомого.

Характер человека – это устойчивые формы поведения, проявляющиеся не вообще, а в конкретной ситуации. В одной ситуации человек может проявить себя храбрым, в другой – более осторожным и даже трусливым.

Вы можете лучше понять себя и других, если начнете наблюдать за поведением в разных ситуациях, для этого я рекомендую завести дневник личных наблюдений.

Но автоматизмы (устойчивые проявления нашего поведения, когда мы часто их не осознаем) могут происходить не только в наших действиях, но и в мыслях. На открытии «автоматических мыслей» основана когнитивная психотерапия<sup>18</sup>, которую применяют, в частности, для лечения депрессии в случаях, когда можно обойтись без фармакотерапии.

В несколько упрощенном виде выглядит такая схема следующим образом (мы рассмотрим пример):

Ситуация	Поведение личности	Черта характера	Прогноз	Фактически
<u>Не учитывалась</u>	А. (за кем мы наблюдаем) часто шутит.	А. - веселый человек.	В любой ситуации А. будет шутить.	При посторонних А. становится угрюмым.
<u>В кругу знакомых людей</u>	В знакомой компании А. всегда шутит.	А. - веселый человек	В кругу <u>незнакомых</u> поведение А. может и измениться.	В другой ситуации поведение А. изменилось.
<u>Незнакомая компания</u>	В незнакомой компании А. обычно замыкается на себе.	А. - замкнутый человек.	А. замкнут в кругу посторонних людей.	В подобной ситуации поведение А. сохраняется.

Рис. 29. Дневник для наблюдения за своим характером.

<sup>17</sup> Менеджмент-продажи: управляем эмоциями Журнал: Управление продажами, #5, 2011 г.

<sup>18</sup> Гринбергер Д, Падески К. Управление настроением: методы и упражнения, 2008.

*Ситуация. Например, у вас кольнуло в области сердца. Предположим, эта ситуация вызывает первый извлекающий образ – это боль в сердце. Этот образ может вызвать небольшой страх (вы чувствуете – холодок внизу живота). Но человек этим не ограничивается. У него формируются автоматические мысли, например: «Не сердце ли у меня прихватило?» Эти автоматические мысли в свою очередь выступают дополнительным стимулом для появления более угрожающего извлекающего образа – «неужели инфаркт миокарда?». Более угрожающий образ приводит к еще более неприятным эмоциям – может возникнуть даже паника. Но автоматические мысли на этом не останавливаются. И т. д. Хотя дальше уже некуда – человеку действительно может стать плохо с сердцем, но уже от паники, которую он сам сформировал своими автоматическими негативными мыслями.*

## **Когнитивный подход**

Бороться с такого рода нарастанием эмоций предлагается следующим образом (продолжим наш пример, когда кольнуло в области сердца. ПРИМ. понятно, что мы не рассматриваем клинические случаи, когда болезнь реальная и нужно принимать лекарство или вызывать скорую помощь):

*Для возникшей ситуации припомнить, что было в прошлом аналогичного, когда все обошлось. Эти мысли формируют более благоприятный образ («была ерунда, все обошлось»). Следующим шагом предлагается сформировать взвешенные мысли, которые смогут, с одной стороны, снизить накал опасных эмоций, а с другой – не дадут человеку при реальной болезни сердца, вести себя слишком легкомысленно. В результате, эмоции снижают свой накал, ваше кратковременное недомогание не будет сопровождаться излишними эмоциями (в данном примере – страха), которые человек необоснованно может сформировать у себя сам.*

Кстати, нашу модель, представленную на рисунке 15, следует модифицировать – кроме извлекающего образа добавить автоматические, а также рациональные мысли, которые в свою очередь выступают дополнительным стимулом, вызывающим или нарастание неприятных образов (последующий хуже предыдущего), либо приостановление такого нарастания.

Недостатком описанного подхода когнитивной психотерапии является, по нашему мнению, недостаточное использование управленческих инструментов, в частности, инструментов стратегического менеджмента. Давайте попробуем обогатить психологию таким полезным инструментом, как SWOT-анализ.

## SWOT-анализ

Для примера рассмотрим реальную ситуацию из нашего опыта.

Для крупного нижегородского дилера было сделано предложение провести серию тренингов для руководителей отделов продаж и начальников соответствующих сервисных центров.

В данной комплексной продаже продавец решил применить стратегию продажи<sup>19</sup> Миллер Хейман Инк<sup>20</sup>:

Техническим закупщиком выступал внутренний тренер компании (дилера), который был заинтересован в наведении «управленческого порядка» в этой фирме.

Был подготовлен презентационный семинар с приглашением потенциальных слушателей – руководителей указанных подразделений – закупщиков-пользователей.

Технический закупщик играл и роль консультанта, обеспечивающего прохождение сделки – им, в частности, было сообщено, что лицом, принимающим решение (ЛПР), является коммерческий директор.

Однако презентационный семинар прошел без особого успеха, присутствующие закупщики пользователи были недовольны недостаточной живостью презентации (недостатком эмоций тренера, проводящего презентацию). Кроме того, неожиданно произошла смена ЛПР (один из закупщиков-пользователей в процессе принятия решений перешел на должность коммерческого директора – в разряд ЛПР). Он отказался от дальнейших переговоров.

Учитывая, что клиент очень интересный для нашей компании, и было потрачено приличное количество часов на подготовку, такого рода срыв для продавца продукта, испытывающего одновременно глубокое чувство вины и стыда, мог оказаться источником немалого стресса (который добавляло естественное недовольство проведенным мероприятием Совета директоров нашей компании).

Что можно было бы посоветовать продавцу? Может быть, использовать представленную выше технологию когнитивной психотерапии, снижающей эмоциональный накал? Но такой накал, зачастую, является повседневным явлением в работе менеджеров по продажам.

Попробуем использовать для рассмотрения ситуации в этом примере SWOT-анализ, представленный ниже в таблице.

---

<sup>19</sup> Хейман Ст. и др., Новая стратегия продаж. М.: Лори, 2001.

<sup>20</sup> В модели Миллер Хейман Инк покупатель выступает в нескольких лицах – финансовый закупщик, принимающий решение о приобретении продукта, закупщик-пользователь, технический закупщик, обеспечивающий проверку соответствия продукта существующим требованиям, а также консультант, в качестве которого может вступать любое лицо, помогающее провести сделку за счет информированности о том, кто какие решения принимает, кому из перечисленных закупщиков что важно как представителю компании, так и как физическому лицу.

Опасности ситуации	Слабость – в умножении отрицательных эмоций	Сила - в разуме	Возможности ситуации	Стратегические решения
<p>Ситуация - ключевой потенциальный клиент отказался от предлагаемого продукта после на этапе после его презентации</p> <p><b>Отрицательные эмоции продавца</b> - досада, чувство стыда, чувство вины</p>	<p>1. Формируется начальный образ, связанный с неблагоприятной ситуацией - «Руководство компании будет крайне недоволено результатом презентации»</p> <p>2. У продавца пробежали автоматические мысли – «Я допустил несколько ошибок, в частности, не опросил слушателей – какие у нас есть проблемы, полагаясь на информацию технического заказчика, в результате презентация не была подстроена под реальные проблемы заказчиков-пользователей». Далее следуют все более мрачные мысли продавца - «Я допустил очевидные промахи в продажах, - я плохой продавец - и т.д.»</p> <p>3. Опасные для здоровья отрицательные эмоции - нарастание досады, вины и стыда, приводящие к стрессу, а при срыве нескольких сделок можно ожидать и депрессию</p>	<p>Рациональные мысли продавца - 1. «Я проводил большую продажу, в технике СПИН доказываю, что первое впечатление (на презентации руководители первый раз видели менеджера по продажам) не оказывает решающего влияния на принятие решений в Большой продаже»</p> <p>2. Развитие рациональных мыслей продавца – «Я владею в целом не только классическими, но и самыми современными техниками продаж в частности техниками СПИН, «Менеджмент-продажи».</p> <p>3. Направление энергии эмоций на анализ ситуации и поиск стратегического решения</p>	<p>Рациональный анализ ситуации – 1. «Участие в презентации представителей разных бизнес-направлений фирмы – потенциального покупателя, есть залог того, что личный контакт с теми, у кого есть интерес к ассортименту продавца, из холодного превращающегося в более теплый контакт».</p> <p>2. Благоприятный образ открывающихся возможностей – «Продавца встретят почти как родного» те, у кого есть интерес к ассортиментному ряду продавца».</p> <p>3. Появление положительных эмоций и настрой для дальнейших переговоров по ассортиментному ряду</p>	<p>1. Продавцу нужно больше тренироваться, чтобы используемые техники работали на уровне автоматизма в любых ситуациях.</p> <p>2. Нужно предложить руководителям бизнес-направлений другие продукты, что есть в ассортиментном ряду, которые не были озвучены на презентации. В переговорах не допускать ошибок, в частности, лучше узнать потребности и проблемы покупателей</p> <p>3. Положительные эмоции продавца после разработанной стратегии и настройки на победу – «У меня все получится!»</p>

Рис. 30. Применение стратегического инструмента (SWOT – анализа) для обуздания стресса и депрессии

Завершение реальной истории:

*В настоящий момент идут успешные переговоры с высшим руководством по продаже ряда продуктов для одного из бизнес-направлений компании. Совет директоров рад не только тому, что говорит о срыве сделки пока не приходится, а то, что продавец показал спортивный характер во время переговоров – нашел в трудностях новые возможности, которые реализует на практике.*

**Любозн. генир.** – *Депрессией я пока не страдаю, а вот стрессы бывали. Подскажи, как нужно тренироваться, чтобы уменьшить неприятные эффекты от стресса?*

**Автор** – *Для начала нужно понаблюдать как ты сам себя накачиваешь – пуская на самотек свои мысли. Ну а затем попробуй использовать предложенный в этом параграфе инструментарий.*

Уже тот факт, что ты знаешь, что накачиваешь себя сам, занимаешься самобичеванием, (например, когда допустил ошибку) – остановись – и, для начала, посмотри на ситуацию с другой стороны. И далее по предложенному алгоритму.

## Глава 4. Применяем научный метод с целью рассмешить покупателя и порадовать самого себя<sup>21</sup>

### Где полезен юмор

О том, что хорошая шутка, юмор помогают преодолеть сложную ситуацию, написано немало. Смех – как соответствующая эмоциональная реакция на комическую ситуацию, анекдот и т. п. – непревзойденное лекарство. Он противостоит таким недугам как стресс и даже депрессия.

Где может продавец использовать свое чувство юмора?

Да практически на любом этапе (см. таблицу)

Процесс продажи (классический подход)	Задачи, где продавец может использовать чувство юмора
Холодный контакт с клиентом	Для создания хорошего впечатления о себе,
Исследование клиента	Для установления благоприятного контакта в процессе исследования клиента
Презентация продукта	Для формирования благоприятной атмосферы презентации
Преодоление возражений	Для снятия негативного напряжения при сложных переговорах
Переговоры о цене	Для преодоления сложных этапов «ценовых переговоров»
Закрытие сделки	Для положительного настроения клиента, облегчающего принятие решения.
При неудачно продаже	Юмор спасает от нервного срыва. А в длительный период неудач, может спасти и от депрессии.

Рис. 31. Ситуации, где полезен юмор.

К сожалению, до сих пор нет устраивающего всех объяснения о природе смеха. Работа психологов в этом направлении исследований продолжается.

Однако есть много разделов психологии и других наук о человеке, где также еще много белых пятен, но исследователи предлагают вполне успешные практические приемы, которые можно применять уже сейчас. Например, Франц Лёзер, не будучи психологом, предложил очень успешный алгоритм по эффективному запоминанию, а запоминание – важнейший под-процесс любой коммуникации и купли-продажи тоже<sup>22</sup>.

Как мы уже отметили, менеджмент пронизывает любую человеческую деятельность. Давайте попробуем рассмотреть, можно ли применить управленческие модели для того, чтобы развить чувство юмора.

### Научный метод

Обратимся к наиболее общей технологии, применяемой для повышения эффективности любой деятельности – к научному методу. Иногда я говорю своим слушателям в конце тренин-

<sup>21</sup> Менеджмент-продажи: управляем эмоциями Журнал: Управление продажами, #5, 2011 г.

<sup>22</sup> Токарев В. В печати (ИДГ, Управление продажами)

гов по Тайм-менеджменту – «Вы можете забыть все, что мы проходили с вами. Но вы должны обязательно не просто запомнить, а научиться применять в своей практике научный метод».

Научный метод включает в себя следующие подпроцессы:



Рис. 32. Подпроцессы научного метода.

Научный метод применяется во всех сферах знания. Считается, что впервые осознанно он начал применяться в производстве Ф. Тейлором (США) и К. Адамецки (Россия), что позволило в несколько раз повысить производительность труда уже в первых экспериментах его применения.

Отметим, что Питер Друкер в своей книге «Задачи менеджмента в XXI веке» главной причиной появления развитых стран называет повышение производительности работника физического труда. А главным инструментом повышения такой производительности он определяет принципы Тейлора<sup>23</sup>.

Но если мы внимательно посмотрим на эти рекомендации, то мы увидим, что эти рекомендации есть применение научного метода к физическому труду.

Присутствует этап *наблюдения*. Классификация движений на необходимые, а также на ненужные и неловкие – это *анализ*. А соединение правильных движений (и исправленных – что были неловкими) в оптимальной последовательности – *синтез*.

Отсюда следует, т.о., что применение рекомендаций Тейлора – это и есть применение научного метода для повышения производительности работника физического труда.

#### *Производительность работника умственного труда*

В указанной книге Друкер пишет о том, что перед исследователями в XXI веке встает принципиально новая задача – разработка принципов (подобных принципам Тейлора) применительно к умственной работе. Но что особенно примечательно, Друкер отмечает – что через 50 или даже менее лет лидировать будут те страны, кто быстрее решит проблему повышения производительности работников умственного труда. По Друкеру, ситуация с решением этой проблемы находится пока примерно там же, где находилась ситуация с производительностью физического труда в 1900 году, то есть 100 лет назад. Но так ли это?

<sup>23</sup> Чтобы повысить эффективность любой работы Тейлор рекомендовал: 1. Взять 10—15 работников, особенно хорошо выполняющих свое дело. Понаблюдать за этими работниками. 2. Провести анализ, выполнив хронометраж всех отдельных элементов работы. 3. Выявить и убрать ненужные и неловкие движения, которые обнаружены в ходе анализа выполняемых операций. 4. Необходимые элементы работы организовать в оптимальной последовательности.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.