

# قانون طلائی فروش

نویسنده: تونی الساندرا

مترجم: نسریں رنجبر

کلیڈ  
آموزش

|                     |   |
|---------------------|---|
| سرشناسه             | : الساندرآ، آنتونی.<br>Alessandra, Anthony J                      |
| عنوان و نام‌پدیدآور | : قانون طلایی فروش / نویسنده تونی الساندرآ؛<br>مترجم نسرین رنجبر. |
| مشخصات نشر          | : تهران: کلید آموزش، ۱۳۸۹.  |
| مشخصات ظاهری        | : ۵۶ ص.   |
| شابک                | : 978-600-5656-42-8   |
| وضعیت فهرست‌نویسی   | : فنیپا   |
| موضوع               | : موفقیت در کسب و کار   |
| موضوع               | : کارآفرینی -- جنبه‌های روان‌شناسی                                |
| شناسه افزوده        | : رنجبر ایرانی، نسرین، ۱۳۵۸- مترجم                                |
| رده‌بندی کنگره      | : HF۵۳۸۶/الف۷۵ق۲ ۱۳۸۹   |
| رده‌بندی دیوپی      | : ۶۵۰/۱   |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۲۱۱۴۴۰۵   |

انتشارات  
**کلید**  
**آموزش**

## نام کتاب: قانون طلایی فروش

- مؤلف: تونی الساندرآ
- مترجم: نسرین رنجبر
- ناشر: انتشارات کلید آموزش
- شمارگان: ۳۰۰۰ جلد
- نوبت چاپ: دوم - فروردین ۱۳۹۰
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۶۵۶-۴۲-۸
- قیمت: ۱۵۰۰ تومان
- مرکز پخش: ۰۲۱-۶۶۴۶۶۵۲۰-۶۶۴۶۶۴۱۶
- ۰۳۱۱-۲۲۲۳۷۲۵
- ۰۲۵۱-۷۷۳۵۴۱۱

کلیه حقوق و حق چاپ متن، طرح روی جلد و عنوان کتاب با نگرش به قانون حمایت حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ است و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

سخنران ما دکتر تونی الساندر را به شرکت‌های مختلف در ایجاد روابط، جذب مشتری و گسترش اهداف کمک می‌کند.

روش دکتر برای صحبت روی صحنه خیلی جالب است. به چشم‌های حضار نگاه می‌کند و خیلی خوب می‌تواند با آنها ارتباط برقرار می‌کند.

او در مناطق پایین شهر نیویورک متولد شده و با یک برنامه‌ی حساب شده توانسته است خودش را از خیابان‌های جنوب شهر به مقام استادی دانشگاه برساند. اطلاعات او کاربردی است و خیلی خوب می‌تواند انسان را جذب می‌کند.

دکتر الساندر را دوره **MBA** را در دانشگاه کانتیکت و دوره‌ی دکترای بازاریابی را در دانشگاه جورجیا گذرانده است. او از سال ۱۹۸۵ جزو سخنرانان مشهور به حساب می‌آمده و حالا هم یکی از اعضای کانون سخنرانان جهان است. اعضای این میزگرد ۲۰ سخنران برتر دنیا هستند.

او در سخنرانی فوق‌العاده است و حضار را در حرف‌ها و تجربه‌هایش شریک می‌کند.

دکتر الساندر کتاب‌های زیادی نوشته و چهارده کتاب او به یازده زبان زنده‌ی دنیا ترجمه شده. از جمله کتاب‌هایش می‌توان به «فروش جمعی»، «ارتباط در کار»، «افراد باهوش» و چند کتاب دیگر اشاره کرد.

او از چند جنبه به موضوع نگاه و از روش‌های مختلفی استفاده می‌کند.

او در بیش از ۵۰ برنامه‌ی صوتی که توسط شرکت‌های معتبری مثل والت دیزنی و قرن ۲۱ تهیه شده شرکت کرده است. مجله‌ها و روزنامه‌ها از او به عنوان قوی‌ترین سخنران انگیزشی جهان نام می‌برند.

بازدهی او فوق‌العاده و شرکت در سمینارهایش بسیار باارزش است.

حالا با تشویق گرم‌تان دکتر الساندر را به جلسه دعوت کنید.

متشکرم. متشکرم. چند نفر از شما برای برقراری ارتباط با دیگران دچار مشکل شده‌اید؟ دست‌هایتان را بالا ببرید. چه کسی مشکل داشته است؟ بقیه‌ی شما هم حتماً با مردم در ارتباط نیستید، درست است؟ روراست باشید، همه‌ی ما در برخورد با دیگران مواردی داشتیم که نتوانستیم با آنها خوب ارتباط برقرار کنیم و ذهنمان را با آنها مرتبط کنیم. این نکته در فروش خیلی مهم است. چند نفر از شما فروشنده هستید؟ دست‌هایتان را بالا بگیرید.

اولین چیزی که مجبور هستید بفروشید چیست؟ خودتان. اگر نتوانید این کار را بکنید، بقیه‌ی کارها به مشکل می‌خورد. اگر با دیگران ارتباط برقرار کنید و اگر بتوانید پاسخگوی آنها باشید و آنها را مجبور کنید که شما را دوست داشته باشند و به شما اعتماد کنند روند فروش را سریع‌تر و آسان‌تر می‌کنید. موافقید؟ من فکر می‌کنم با استفاده از قانون طلایی می‌توانید با افراد صمیمی‌تر شوید و آنها را کمتر عصبی کنید. اگر خیلی خوب به این قانون عمل کنید می‌توانید به مردم نزدیک‌تر شوید در غیر این صورت تنش به وجود می‌آید. پیش از اینکه ادامه دهم اجازه دهید بینم همه منظور مرا متوجه شده‌اند یا نه. قانون طلایی چیست؟ کسی می‌داند؟

با مردم همانطور رفتار کنید که می‌خواهید با شما رفتار کنند. من به این جمله اعتقاد دارم و بارها آزمایشش کردم. مخصوصاً وقتی بحث ارزش، اخلاق، صداقت و توجه باشد، با آن زندگی کرده‌ام.

وقتی صحبت از ارتباط بین افراد است، قانون طلایی اغلب می‌تواند نتیجه‌ی عکس بدهد. چرا؟ مسئله اینجاست که اگر شما به قانون طلایی عمل کنید، در واقع طوری با مردم رفتار کرده‌اید که دوست دارید با شما رفتار کنند.

مشکل اینجاست که شاید همه‌ی مردم دوست نداشته باشند با آنها همان رفتاری بشود که شما فکر می‌کنید خوب است. شاید بله شاید هم نه.

من وقتی این موضوع را فهمیدم که برای اولین بار از نیویورک به سان‌دیه‌گوی کالیفرنیا رفتم. وقتی من به سان‌دیه‌گو رفتم قانون طلایی را اجرا کردم. یعنی با مردم آنجا مثل مردم نیویورک رفتار کردم. متوجه می‌شوید چه مشکلی پیش می‌آید؟

من با آنها سریع، محکم و خیلی قاطعانه برخورد کردم. این باعث شد وقتی درخواست انجام کاری را از آنها داشتم کاری که اگر هر کس دیگری می‌خواست انجام می‌دادند، از انجام درخواست من طفره می‌رفتند.

خواسته‌های من نبود که آنها را اذیت می‌کرد، بلکه طریقه‌ی درخواست و نوع رفتارم بود که مشکل‌ساز می‌شد. در نتیجه آنها خواسته‌هایم را پشت گوش می‌انداختند و انجام نمی‌دادند، نه به علت خواسته‌ای که داشتم، بلکه طرز درخواستم را نمی‌پسندیدند.

من معتقدم کاری که باید انجام دهیم این است که معنا و مفهوم درست قانون طلایی را اجرا کنیم. قانونی که من اسم آن را گذاشته‌ام قانون پلاتینی.

این قانون می‌گوید: «با مردم همانگونه باش که دوست دارند.» و یا «با مردم طوری رفتار کن که دوست دارند با آنها رفتار شود.» آیا به نظرتان منطقی است؟

آنچه که من از شما می‌خواهم این است که با مردم طوری صحبت کنید که گوش دادن به حرف‌هایتان برایشان آسان باشد. اگر شما مدیر هستید، کاری که باید بکنید این است که مردم را طوری مدیریت و هدایت کنید که بخواهند از شما پیروی کنند. همچنین اعتقاد دارم باید طوری به آنها عرضه کنیم که خرید برای آنها راحت باشد نه اینکه فروش برای ما راحت باشد.

به این مفهوم می‌گویند سازگاری. سازگاری یعنی توانایی تغییر روش و استراتژی بر اساس شرایط فردی که با او در ارتباط هستید. این همان سازگاری است.

اگر به فروشندگانه‌های موفق در سراسر جهان نگاه کنید، متوجه می‌شوید که تمام آنها تقریباً افراد بسیار سازگاری هستند.

سازگاری این توانایی را به شما می‌دهد که زمان روبه‌رو شدن با یک فرد، بر اساس اطلاعاتی که از او به دست می‌آورید روشتان را انتخاب کنید.

اگر شما نتوانید روشتان را تغییر دهید، پس اصلاً چه نیازی به فروشنده داریم. منظورم این است که می‌توانید برای آنها یک فیلم ویدئویی یا یک گزارش از طریق اینترنت بفرستید که برای همه هم یکسان باشد.

یکی از زیباترین جنبه‌های فروش رو در رو این است که شما می‌توانید موقعیت را بسنجید و نیاز مشتری‌ها را پیدا کنید و بسته به تک‌تک مشتری‌ها راهکارهای مختلفی را به آنها نشان دهید. مهم‌تر از همه اینکه می‌توانید روشتان را تغییر دهید، روش شما بسته به سبک افراد، شخصیت آنها و رفتارشان مشخص می‌شود.

کاری که امروز می‌خواهم انجام دهم این است که مفهوم چیزی را برایتان روشن کنم که مطمئنم تک‌تک افراد حاضر در این جلسه حداقل یک بار در زندگی‌شان با آن مواجه شده‌اند.

چند نفر از شما تاکنون دو یا سه بار به یک جلسه با موضوع مشابه رفته‌اید یا دو سه بار یک برنامه‌ی آموزشی را دیده‌اید و باز هم به نکته‌های تازه‌ای پی برده‌اید که تا حالا دقت نکرده بودید. آیا تا به حال اینگونه شده‌اید؟

امشب هم همین اتفاق می‌افتد. اگر تا به حال دو، سه یا پنج بار این موضوع را شنیده‌اید، فرقی نمی‌کند. قول می‌دهم که شما امشب با دیدگاه‌ها، نگرش‌ها، استراتژی و و روش‌های تازه‌ای از این جلسه بیرون می‌روید که باعث می‌شود با مردم سریع‌تر، عمیق‌تر و طولانی‌تر ارتباط برقرار کنید.

البته این ایده‌ها فقط برای فروش نیستند. می‌دانم همه‌ی کسانی که امشب اینجا هستند، امیدوارند نکته‌ها و راهکارهای تازه‌ای در امر فروش یاد بگیرند. اما وقتی صحبت از ارتباط می‌شود، این ارتباط فقط بین خریدار و فروشنده اتفاق نمی‌افتد. این تکنیک‌ها چیزی فراتر از این است. اگر شما با بقیه سر و کار دارید و به نوعی در شیوه‌ی فروش گروهی درگیر هستید، این راهکارها به شما کمک می‌کنند. چند نفر از شما متأهل هستید؟

این راهکارها کمک‌تان می‌کند. شاید حتی خیلی از شما به خودتان بگوئید ای کاش همسر من هم اینجا بود و به این صحبت‌ها گوش می‌کرد. چند نفرتان فرزند دارید؟

این راهکارها به شما کمک می‌کند. حالا می‌بینید. چند نفر از شما باید به مدیرتان گزارش دهید؟ این روش کمک‌تان می‌کند. این قضیه بیش از یک جنبه دارد و برای همین به این صحبت‌ها فقط از یک دیدگاه نگاه نکنید.

این راهکارها در تمام روابط و جنبه‌ها به شما کمک می‌کنند. اجازه دهید این نکته را هم به شما بگویم. مشتری به شما نمی‌گوید که چگونه به او خدمات ارائه کنید. اگر اینگونه بود فروش خیلی راحت‌تر می‌شد.

مثلاً مشتری به شما بگوید پیش از اینکه حرفتان را آغاز کنید بگذارید بگویم بهترین روش برقراری ارتباط با من چیست و چگونه می‌توانید به بهترین نحو چیزی را به من بفروشید. وای چه عالی می‌شد. اما فروش اینطور نیست. هیچ وقت به شما نمی‌گویند چگونه به آنها عرضه کنید، اما نشانتان می‌دهند. خانم‌ها و آقایان از شما می‌خواهم چشم و گوش‌تان را برای پیام‌هایی که مردم برایتان می‌فرستند باز کنید.

وقتی که می‌گویم پیام‌ها را گوش کنید منظورم این نیست که به کلمه کلمه‌ی حرف‌هایشان گوش کنید. فکر می‌کنم گفتن این نکته اینجا مفید باشد. وقتی دو نفر رو در رو با هم ارتباط برقرار می‌کنند، پیام‌ها را از طریق سه کانال با هم رد و بدل می‌کنند و شما هم این پیام را از طریق سه کانال می‌شنوید.

من هم در حال استفاده از این سه کانال هستم. یاد گرفتن اسم این شبکه‌ها خیلی راحت است، زیرا هر سه‌ی آنها با هم مرتبط هستند. این کانال‌ها عبارتند از کانال کلامی، کانال آوایی و کانال تصویری. کلامی، آوایی و تصویری.

اجازه بدهید تا تعریفی از آنها برایتان بگویم. کانال کلامی: اگر ما این برنامه را ضبط کنیم و صحبت‌ها را بنویسیم و آنها را تایپ کنیم و به شما بدهیم، این نوشته‌ها بخش کلامی صحبت‌های من می‌شوند. لغات و فقط لغات.

حالا اگر این برنامه را ضبط کنیم و به همه یک نوار صوتی بدهیم شما کانال کلامی و آوایی من را دارید. کانال آوایی شامل آهنگ، صدا، زیر، بم، مکث، شدت، سرعت و همه آن مواردی می‌شود که می‌تواند معنای جملات را تغییر دهد یا به درک معنای آن کمک کند و این بخش آوایی کلام است.

حالا اگر این برنامه را روی فیلم ویدئویی ضبط کنیم، که بتوانید ببینید چه اتفاقاتی می‌افتد، شما آوا، کلام و تصویر را با هم دارید.



همه‌ی زبان‌شناس‌ها به این اصل اعتقاد دارند که اگر هر سه‌ی اینها با هم باشند یعنی کلام، آوا و تصویر شما صد درصد معنای پیام را دریافت می‌کنید. بسته به نوع مکالمه گاهی جنبه‌ی آوایی گاهی جنبه کلامی و البته بیشتر مواقع جنبه‌ی تصویری مهم است.

اگر یکی از این سه حذف شود مطمئن باشید بخشی از معنای جمله را از دست می‌دهید. اگر تمرکز شما بیشتر روی جنبه کلامی پیام باشد ممکن است محتوای پیام را دریافت کنید اما این لزوماً به معنای دریافت معنای جمله نیست. کلامی، آوایی، تصویری. بیائید حالا درباره‌ی جنبه‌ی تصویری پیام صحبت کنیم. تقریباً همه‌ی شما جوان هستید و ممکن است سال‌های دهه‌ی شصت را ندیده باشید، می‌خواهم شما را به سال ۱۹۶۰ ببرم. مناظره انتخاباتی مشهور سال ۱۹۶۰ بین نیکسون و کندی. کسی در مورد این مناظره چیزی می‌داند؟ چند نفر از شما درباره‌ی این مناظره صحبت‌هایی شنیده‌اید؟ آن مناظره نقطه‌ی عطفی در انتخابات آن سال ریاست جمهوری بود. آن مناظره واقعاً شگفت‌آور بود، زیرا اتفاق جالبی در حین برنامه و بعد از آن افتاد.

اتفاقی که افتاد این بود که بیشتر تمرکز روی جنبه‌ی تصویری پیام بود. بعد از آن پوسترها پخش شد و از مردم آمریکا سؤال شد به نظرتان چه کسی برنده این مناظره است.

عده زیادی گفتند نیکسون با اختلاف کمی برنده شده است. عده‌ی دیگری گفتند کندی با اختلاف زیاد برنده این مناظره است. آنها اینطور نتیجه‌گیری کردند که: ۱- جمهوری‌خواه‌ها از دموکرات‌ها متنفرند، اشتباه است! ۲- شمالی‌ها از جنوبی‌ها متنفرند، اشتباه است! ۳- محافظه‌کارها از لیبرال‌ها متنفرند، اشتباه است! هیچ کدام از این نتیجه‌گیری‌ها درست نبود! اکثر شما می‌دانید پاسخ درست چیست؟ آنها که می‌گفتند نیکسون برنده این مناظره است، برنامه را از رادیو گوش کرده بودند و بقیه هم که به کندی رأی داده بودند او را از تلویزیون دیده بودند.

آیا بین رادیو و تلویزیون جنبه کلامی یکسان است یا متفاوت؟ جنبه‌ی آوایی چطور؟ پس می‌توان گفت تنها تفاوت، جنبه‌ی تصویری است!

جنبه‌ی تصویری چگونه می‌تواند اینقدر روی تصمیم‌گیری شخصی تأثیر گذار باشد؟ جوابش را می‌گوییم.

اگر فرصت پیدا کردید به کتابخانه بروید و یک نسخه از این مناظره مشهور را بگیرید. اولین کاری که باید انجام دهید این است صدای برنامه را کاملاً قطع کنید و فقط به تصویر نگاه کنید. در این حالت کاملاً برایتان روشن می‌شود که چرا مردم به کندی رأی دادند.

در پیام‌هایی که نامزدهای انتخاباتی از طریق زبان بدن ارسال می‌کردند تفاوت زیادی وجود داشت. فوق‌العاده است!

درباره‌ی جنبه‌ی آوایی چطور؟ آیا فکر می‌کنید می‌توانید از طریق آوا پیامتان را تغییر دهید یا در معنای آن تفاوت ایجاد کنید؟ من می‌توانم به کسی بگویم: عجب ژاکت قشنگی. این یک مدل گفتن است؟ می‌توانم با همان کلمات بگویم: هی! عجب ژاکت قشنگی. کلمات یکی هستند اما معنی تفاوت دارد، مگر نه؟

حالا تک هجای «آه» را در نظر بگیرید. خودِ هجا هیچ معنایی ندارد، بلکه طرز گفتار شماست که به آن معنی می‌دهد. حالا دقت کنید چگونه می‌شود از طریق آهنگ، معنی را تغییر داد. حالا از شما می‌خواهم طوری این کلمه را ادا کنید که معنای فهمیدم بدهد.

«آه.»

معنای نفهمیدم.

«آه.»

توجه کردید که کلمه ثابت بود، اما با آهنگ مختلف، معنا هم کاملاً تغییر کرد. پس اگر از آهنگ مناسبی در کلامتان استفاده نکنید ممکن است معنی پیام شما

اشتباه منتقل شود. کلمه آه را طوری بیان کنید که به معنای تعجب، ناامیدی، تنفر و محبت باشد. هی، هی، مراقب باش، این یکی معنی لذت داشت! نزدیک بود، اما ممکن است به در دسر بیفتید، درست می‌گوییم؟

تنها خواسته‌ام این است که خوب چشم‌ها و گوش‌هایتان را باز کنید و پیام‌هایی که مردم برایتان می‌فرستند را خوب ببینید. آوایی، کلامی، تصویری. می‌خواهم درباره‌ی افراد دو تصمیم ساده بگیرد.

تصمیم اول: آیا کسی که از طریق کلام، آوا و تصویر با او ارتباط دارید درونگرا است یا برونگرا؟

چگونه می‌توان تفاوت را تشخیص داد؟ کسی اینجا هست که شخص درونگرایی را بشناسد؟ انسان‌های درونگرا احساسات و افکارشان را سریع و راحت نشان نمی‌دهند. به عبارت دیگر سرشان به کار خودشان است. خواندن فکرشان سخت است. زبان بدن و حالت‌های صورت آنها کنترل شده است. حالت صورتشان خیلی خشک است. به هیچ نحوی افکار و یا احساساتشان را ابراز نمی‌کنند. این افراد تنها در صورتی اطلاعات می‌دهند که بخواهند اطلاعات مشخصی به دست بیاورند.

اینها افرادی هستند که اگر با آنها در مجلسی باشید دوست ندارند حرف بزنند، با کسی گرم بگیرند یا شوخی کنند. آنها همیشه سرشان به کار خودشان است. آنها می‌گویند نگاه کن، من ۱۰ دقیقه بیشتر وقت ندارم. با من چه کار داری؟

تصمیم‌گیری آنها اصولاً بر اساس حقایق، منطق، اعداد، اطلاعات و اسناد و مستندات است. چند نفر از شما چنین انسان‌هایی را می‌شناسید؟

من هم یک دوست درونگرا دارم. او فوق‌العاده محکم، بی‌احساس، رُک و خشک است. یادم می‌آید اولین باری که به خانه‌ی من تلفن زد همسرم، سو، گوشی را برداشت و تنها کلمه‌ای که او به همسرم گفت این بود: تونی.

همین. همسرم بسیار عصبانی بود. او فکر کرد با من کار دارند پس گوشی را داد به من داد و همانطور که انتظار دارید مکالمه‌ی کوتاهی بود. بعد از اینکه تلفن من تمام شد، سو گفت: «این کی بود؟» من گفتم: «اسمش دنیسه. چرا می‌پرسی؟» همسرم گفت: «باورم نمی‌شود یک نفر اینقدر گستاخ باشد.»

گفتم: «دنیس همینطور، باید با او حرف بزنی و بعد هم فراموشش کنی. من هم همینطوری قبولش کردم.» سو گفت: «نه. مثل اینکه تو یک نکته را فراموش کردی. بگذار برایت بگویم چه موضوعی را از یاد برده‌ای. اینکه دنیس چگونه رفتار کند برایم مهم نیست. اما مردم تو را به عنوان کارشناس ارتباطات می‌شناسند و آن وقت تو چنین دوستی داری. پس مردم درباره‌ی تأثیر روش‌هایت چه می‌گویند؟» خدایا! حالا همسرم داشت حرف‌های خودم را به خودم می‌گفت. گفتم: «من هیچ وقت از این جهت به مسأله نگاه نمی‌کردم.» سو گفت: «تونی تو باید یک تصمیم بگیری. یا باید او را زیر پر و بال خودت بگیری و راهنمایی‌اش کنی، برایش استاد باشی و آداب معاشرت را به او یاد بدهی یا رابطات را با او قطع کنی.»

من گفتم چون نمی‌توانم رابطه‌ام را با او قطع کنم، پس این مسئولیت را می‌پذیرم و حدود سه ماه با دنیس کار کردم. می‌دانم چند نفر از شما چنین تجربه‌ای را در زندگیتان دارید و برای انجام دادنش به آن افتخار می‌کنید. کار با دنیس جزو افتخارات من است.

من با دنیس کار کردم و کار سختی بود. منظورم این است که کار کردن با شخصی مثل دنیس مثل این است که یک نفر با قدرت به صورتتان سیلی بزند. من با او سه ماه تمرین کردم و همه‌ی نکاتی را که فکر می‌کردم لازم است را گفتم. دوباره او به خانه‌ام تلفن زد. همسرم جواب تلفن را داد. تمام صحبت دنیس این بود: «سو ... دنیس ... تونی.» سیصد درصد پیشرفت! بهتر از این نمی‌شود! باور نکردنی است! این درس‌ها نتیجه‌بخش است.

از یک طرف دیگر بعضی از انسان‌ها برونگرا هستند. آنها خیلی سریع و با اراده خودشان، افکار و احساساتشان را با بقیه تقسیم می‌کنند؛ چه دوست داشته باشید چه نداشته باشید. هر موضوعی، هر زمانی، هر جایی. اینها همان انسان‌هایی هستند که می‌توان به آسانی از رازشان باخبر شد. می‌توانید احساسات و افکارشان را به راحتی ببینید و حس کنید.

این افراد اینگونه هستند و نکته‌ی دیگر اینکه زمان صحبت سریع از بحث منحرف می‌شوند. اینگونه انسان‌ها از این شاخه به آن شاخه می‌پرند. «چه؟ ... چه می‌گفتم؟ سؤالتان چه بود؟»

مدام از این شاخه به آن شاخه؟ «درباره‌ی این جور افراد می‌گویند افکار آنها دقیقاً مثل آدامس بادکنکی می‌ماند؛ توی دهانشان شکل می‌گیرد و سریع خارج می‌شود. کاملاً عادی است که بعد از مکالمه با این افراد به خودتان بگوئید: «وای، اصلاً موضوع بحث چه بود؟» چون آنها خیلی صحبت می‌کنند و تصمیم‌گیری آنها عموماً بر پایه‌ی عواطف، احساسات و حدس و گمان است. پس انسان‌ها یا برونگرا هستند یا درونگرا. حالا سؤال این است که شما جزو کدام دسته هستید؟ خودتان را در کدام دسته قرار می‌دهید؟ شما باید برای برخورد با دیگران یکی را انتخاب کنید.

حالا حتماً می‌پرسید تونی... منظورت در منزل است یا محل کار؟ چون رفتار من در خانه و محل کار با هم فرق می‌کند. چند نفرتان چنین وضعی دارید؟ رفتاری در محل کار و رفتاری در منزل؟

خوب این حالت اسمش جنون جوانی است، اما نه. می‌بینید من اینجا نوشتم نوع رفتار، نه نوع شخصیت. این نوع رفتار. علتش این است که شخصیت نسبت به رفتار ثابت‌تر است. رفتار می‌تواند تغییر کند.

من می‌توانم تصمیم بگیرم در این لحظه یک رفتار داشته باشم و چند لحظه‌ی دیگر رفتاری کاملاً متفاوت. می‌توانم با شما یک جور رفتار کنم و با ایشان جور دیگری. پس می‌توانم رفتارم را به راحتی تغییر دهم و کنترل کنم.

این همان انطباق است. در نتیجه رفتار شما می‌تواند در منزل و محل کار متفاوت باشد. اگر شما از من بپرسید تونی، رفتار تو چگونه است می‌گویم: در منزل یا محل کار؟ شما می‌گوئید: محل کار.

می‌پرسم با کارمندانم یا با مشتری‌ها؟ چون این دو هم با هم فرق دارد. شما می‌پرسید در منزل چگونه؟ پاسخ می‌دهم در منزل، منظورتان با همسر است یا با بچه‌هایم؟

شما می‌گوئید با فرزندانم. من می‌گویم کدام یکی؟ من چهار فرزند دارم، چهار فرزند که هرکدامشان یک نوع رفتار دارند و با هر کدام باید به یک روش رفتار کنم. فوق‌العاده است!

پس نوع رفتارتان را انتخاب کنید. رفتاری که با اکثر مردم در اکثر مواقع دارید و نقش خودتان را مشخص کنید. نقشتان به عنوان فروشنده، نقشتان در محل کار با همکارانتان، نقشتان در منزل به عنوان همسر یا مادر و پدر.

یک نقش را انتخاب کنید. در این حالت خاص پیشنهاد می‌کنم نقشتان را به عنوان یک فروشنده در نظر بگیرید. موافقید؟ پس یک رفتار را انتخاب کنید.

بیایید سراغ مهارت بعدی برویم. جسارت و احتیاط. فرق این دو چیست؟ جسارت معیار سرعت ... و معیار شجاعت است. این یعنی افراد محتاط از سرعت کمتری برخوردارند و افراد جسور سریع‌ترند. وقتی صحبت از تندی و کندگی می‌کنم منظورم طریقه‌ی راه رفتن، سرعت صحبت کردن و تصمیم‌گیری و کلاً روش انجام کار است. افراد محتاط معمولاً کندترند و افراد جسور سریعتر هستند. افراد محتاط اعتماد به نفس کمتری دارند ولی افراد جسور از اعتماد به نفس بالایی برخوردارند.

افراد محتاط صبورترند، ولی افراد جسور کم حوصله‌اند. وقتی صحبت از خطر کردن، تصمیم‌گیری و یا تغییر است، افراد محتاط با سرعت کمتر و دقت و برنامه‌ریزی بیشتری این کار را انجام می‌دهند. زیرا افراد محتاط به هیچ‌وجه دوست ندارند اشتباه کنند. در نتیجه هر کاری را دو بار بررسی می‌کنند. آنها حتی در خواب هم به آن فکر می‌کنند و تحقیق و بررسی مفصلی انجام می‌دهند. آنها پشتکار خیلی زیادی دارند. فقط به این علت که می‌خواهند کار را بدون اشتباه انجام دهند.

چند نفر از شما به چنین فردی کالایی فروخته‌اید؟ افراد جسور خطر می‌کنند، تصمیم می‌گیرند و تغییر می‌دهند. آنها تمام این کارها را خیلی سریع، مصمم و همزمان انجام می‌دهند. زیرا شخصیت درونی‌شان آنها را مجبور می‌کند که در کمترین زمان کار را انجام دهند و سراغ کار بعدی بروند.

حالا متوجه می‌شوید وقتی دو نفر بخواهند با هم کار کنند و قانون طلایی را رعایت کنند، چه مشکلاتی پیش می‌آید؟

فرد محتاط می‌خواهد کار را آهسته‌تر انجام دهد؛ یک لحظه صبر کن تا فکر کنیم و این کار را درست انجام دهیم. فرد جسور می‌خواهد سرعت کار را بالا ببرد. می‌گوید عجله کن چون خیلی کار داریم که انجام دهیم. همینطور هم خوب است.

حالا بگوئید که هر جا تضادی بین کیفیت و کمیت پیش بیاید این افراد چه راهی را انتخاب می‌کنند؟ محتاط‌ها: کیفیت. تعداد کمتر اما بهتر. انسان‌های جسور؛ کمیت کار بیشتر و تا حد ممکن خوب، اما لازم نیست حتماً به بهترین شکل باشد. چند نفر از شما باور دارید که رفتار همسران درست بر خلاف رفتار شماست؟ من را در کدام گروه قرار می‌دهید؟ افراد جسور، بله. شک نکنید. همسر من محتاط است و باور نمی‌کنید کارها در منزل ما چگونه انجام می‌شود. او در تمام موارد کامل‌گرا است، ولی من نه. سبد لباس‌های کثیف. حالا کمی اینطرف یا آنطرف چه فرقی می‌کند.

باید بگویم سخت‌ترین کار برای او آویزان کردن تابلوها روی دیوار است. زیرا می‌گوید تونی. یک روز همسرم با هفت تا تابلوی نقاشی هنری به خانه آمد. گفتم: «اینها را برای چه آورده‌ای؟» گفتم: «تونی دیوارها بیش از حد خالی است. می‌خواهم دو تا تابلو اینجا بگذارم، دو تا اینجا، یکی اینجا و دو تای دیگر آنجا و همینطور ادامه می‌داد.»

دلیلی نمی‌دیدم که چرا باید این همه تابلو به دیوار آویزان کرد. به نظرم دیوارها خوب بودند. همسرم گفت: «نه، ما باید این کار را انجام دهیم.» سپس گفت: «من باید به سوپر مارکت بروم و برای شام شب مواد غذایی بخرم.» وقتی سو برگشت من با غرور صدایش کردم. گفتم: «بیا ببین، باور نمی‌کنی.» گفتم: «چی شده؟» گفتم: «نگاه کن من تمام تابلوها را آویزان کردم.» سو گفت: «تونی چی کار کردی؟» من گفتم خودم آویزان می‌کنم. تو همه را خراب کردی.» گفتم: «تو خودت گفتی یکی اینجا، دو تا اینجا، دو تا اینجا و یکی دیگر هم اینجا. من همانطور که خواسته بودی آویزانشان کردم.»

سو گفت: «نه، میزان نیست.» من گفتم: «غیرممکن است. میزان هستند.» سو رفت و یکی از این دستگاه‌ها، اسمش چیست؟ تراز، آورد و نشانم داد که یکی از تابلوها کمی تراز نیست، فقط کمی.

من فکر کردم کارم را خیلی خوب انجام داده‌ام که بدون تراز فقط کمی کج شده. سو گفت: «چون این یک تابلو تراز نیست، پس باید همه تابلوها را کنترل کنیم.» این کار یک روز تمام طول کشید. چگونه ممکن است کاری به این آسانی یک روز تمام طول بکشد؟ برای من فقط ۱۵ دقیقه طول کشید که هفت تابلو را آویزان کنم.

وقتی صحبت از قانون است، انسان‌های محتاط مقررات را مطابق قانون اجرا می‌کنند. انسان‌های جسور مقررات را بر پایه حسشان اجرا می‌کنند. اما در مورد



مقررات مبهم آن مقررات به طور دقیق نمی‌گویند چه کار می‌توانیم یا نمی‌توانیم انجام دهیم. وقتی فرد محتاط به این مقررات برخورد می‌کند به طور معمول نزد یک مأمور قانون می‌رود و درباره‌ی نحوه‌ی اجرای این مقررات سؤال می‌کند.

این افراد هیچ وقت نمی‌گویند آیا می‌توانم این کار را انجام دهم یا نه؟ و یا اینکه آیا دوست دارم این کار را انجام دهم یا نه؟ آنها منتظر اجازه هستند. می‌توانم این کار را انجام دهم؟ اما شخص جسور وقتی به این موانع برخورد می‌کند، اسمشان را «پنجره‌ای رو به فرصت‌ها» می‌گذارد. عقیده‌اش این است که نباید سؤال کند، زیرا اگر سؤال کند و جواب منفی بشنود، نمی‌تواند انجامش دهد. اگر سؤال نکند جواب منفی نمی‌شنود، پس جواب مثبت است و این کار را انجام می‌دهد. فلسفه‌ی او این است. طلب بخشش آسان‌تر از اجازه گرفتن است. حالا سؤال این است که شما کدام رفتار را انتخاب می‌کنید؟ خواهش می‌کنم گزینه‌ای را انتخاب کنید که نشان دهنده‌ی رفتارتان در اکثر اوقات با اکثر مردم است. پس یکی را انتخاب کنید.

حالا همه نوع رفتارشان را انتخاب کردند؟ کاری که می‌خواهم انجام دهم این است که یک مدل برایتان بسازم.

در این قسمت از برنامه سه هدف دارم. چگونه می‌توانید رفتار یک فرد را با استفاده از یک روش حذفی ساده بشناسید دو گزینه دارید، خانم‌ها و آقایان! اول اینکه شخص درونگرا است یا برونگرا و اینکه شخص محتاط است یا جسور؟ هدف دوم شناخت چهار الگوی اساسی رفتار است. اینها چه هستند؟ چگونه عمل می‌کنند؟ علایق، بیزاری، ترس، هدف. نحوه‌ی تصمیم‌گیری این افراد چگونه است؟ و هدف سوم و مهم‌ترین روش این است که وقتی طرف مقابلتان را شناختید و به معیارهای رفتاری‌اش آگاهی پیدا کردید چطور باید با او رفتار کنید؟ در اینجا به یک کلید طلایی نیاز دارید.

امسال سی‌امین سالی است که من در حال تدریس این مفهوم هستم و طی این سال‌ها چند هزار نامه از مدیران و دانشجویان و زوج‌هایی که به واسطه‌ی همین نکته‌ها موفق شدند داشته‌ام. اما این نکته‌ها تنها زمانی مفید هستند که از آنها استفاده کنید.

بگذارید ببینیم حاضران چطور بین این چهار دسته تقسیم می‌شوند. کدام یک از شما شماره ۱ یا ۲ با حرف C یا D را انتخاب کرده‌اید؟ لطفاً دستتان را بالا بگیرید. ۱ یا ۲ با C یا D؟

سبک شما مانند مدیران است. الان برایتان از خصوصیت‌های این اشخاص می‌گویم، مدیران.

چند نفر از شما شماره ۳ یا ۴ اما حرف C یا D را انتخاب کرده‌اید؟ لطفاً دستتان را بالا ببرید. انسان‌های اجتماعی و خونگرم.

شماره‌ی ۳ یا ۴ همراه با A یا B. لطفاً دستانتان را بالا بگیرید؟ احساساتی‌ها! سلام. خوب هستید؟ لطف کردید آمدید.

و نهایتاً ۱ یا ۲ در ترکیب با A یا B. لطفاً دستتان را بالا ببرید. متفکرها. افرادی که عضو این گروه هستند دستانشان را کامل بالا نبرده‌اند، زیرا هنوز در حال فکر کردن هستند. قاضی‌ها معمولاً از این دسته هستند.

پس چهار شخصیت کلی وجود دارد. مدیران، متفکران، افراد احساساتی و اجتماعی.

اجازه دهید کمی از خصیصه‌های اخلاقی این چهار گروه برایتان بگویم. ابتدا کمی از خصیصه‌های آنها می‌گویم و بعد روی هر کدام با دقت بیشتری تمرکز می‌کنیم. بیایید از مدیران شروع کنیم. مدیران کجا نشسته‌اند؟ لطفاً یک بار دیگر دستتان را بالا ببرید.

علاقه‌ی کلی مدیران به کار است و عمدتاً نتیجه‌گرا و خیلی هم قاطع هستند. مدلشان اینگونه است که کار را همین حالا می‌خواهند یا بهتر بگوییم دیروز می‌خواستند.

آنها در همه‌ی کارها عجز هستند، چند کار را با هم انجام می‌دهند و همه را هم خیلی خوب انجام می‌دهند. در بین این چهار شخصیت تنها دسته‌ای که می‌توانند دو مسئولیت را با هم و به خوبی انجام دهند افراد مسئول هستند.

آنها به خوبی مسئولیت قبول می‌کنند و مدیرهای خوبی هم هستند. تحت فشار و محدودیت زمانی خیلی خوب کار می‌کنند. آنها برای برد بازی می‌کنند و تنها هدفشان برنده شدن است. آنها برای تفریح بازی نمی‌کنند. همیشه می‌خواهند بدانند چه کسی برنده است، زیرا تحت فشار و محدودیت زمانی خیلی خوب کار می‌کنند و می‌توانند چند مسئولیت را همزمان انجام دهند.

به نظر یکی از بهترین کارهایی که می‌توانند انجام دهند اداره‌ی یک مهمانی کنار خیابان است، زیرا به همه‌ی امور مسلط هستند و هر کاری را خوب و بدون مشکل انجام می‌دهند.

در این چهار گروه، مدیران بدترین شنونده‌ها هستند. باید دوباره این جمله را برای آنها تکرار کنم. آنها شنونده‌های خوبی نیستند و این هم دلیل دارد.

زیرا وقت ندارند و در ضمن از نتیجه‌ی کار هم اطلاع دارند. پس چرا گوش بدهند؟ این از خصوصیات افراد مدیر است.

بعد باز هم در مورد این افراد صحبت می‌کنیم. حالا کمی هم درباره‌ی افراد اجتماعی صحبت می‌کنیم. انسان‌های اجتماعی کجا هستند؟

علائق شخصی‌شان، هیجان، تفریح، تشویق و مشهور شدن است. خیلی درباره‌ی موضوع مورد علاقه‌شان که خودشان هستند. صحبت می‌کنند.

در کل این افراد درباره‌ی هر موضوعی صحبت می‌کنند. آنها ذاتاً جذاب هستند و توانایی متقاعد کردن دیگران را دارند و می‌توانند مردم را درباره‌ی موضوعی که آنهم معمولاً خودشان هستند به هیجان بیاورند.

اینها تنها گروهی هستند که در مشاجره‌ها و بحث‌ها برنده می‌شوند بدون اینکه بدانند موضوع چیست؟

آنها مثبت‌اندیش و خوش برخورد هستند. افکار منفی و یا منفی‌باف‌ها را دوست ندارند.

از بین این چهار گروه، این افراد کمترین توجه را به جزئیات دارند. آنها اعتقاد دارند رسیدگی به کلیات کفایت می‌کند و به جزئیات نیازی نیست.

شما می‌توانید از یک متفکر پرسید چقدر درآمد دارد و او جواب می‌دهد: سی و سه هزار و سیصد و سی و پنج دلار و ۴۲ سنت در سال. اگر از یک فرد اجتماعی این سؤال را پرسید جواب می‌دهد: حدود ۵۰,۰۰۰ دلار در سال. در صورتی که حتی سی و سه هزار و سیصد و سی و پنج دلار و ۴۲ سنت هم نیست.

من داستانی از یک مادر ایتالیایی که در نیویورک زندگی می‌کند دارم. می‌دانید اخلاقش چه جوری است؟ کاملاً کلاسیک.

وقتی مادرم از خانه بیرون می‌رود با هر کسی، چه بشناسد یا نه و یا اینکه اصلاً او را دیده باشد یا نه صحبت می‌کند و در ۱۵ دقیقه از تمام زندگی‌اش مطلع می‌شود. تمام زندگی‌اش. زیرا سؤال‌های خیلی خصوصی از آنها می‌پرسد.

یک بار که او را به رستوران برده بودم، اتفاق جالبی افتاد. شما باید این را تجربه کنید. وقتی وارد رستوران شدیم و گارسون ما را به سمت میزمان راهنمایی کرد، مادرم در حال صحبت با افراد داخل رستوران بود.

«حالتان چگونه است؟ امیدوارم به شما خوش بگذرد! چه قدر زیبا شده‌ای!» او با همه حرف می‌زد، و در آخر نزدیک یکی از میزها ایستاد و نگاهی به غذایشان

کرد و پرسید: «چه می خورید؟ برای مناسبت خاصی اینجا هستید یا فقط آمده‌اید  
شام بخورید؟»

آن شخص گفت: «امروز تولد من است.»

مادرم گفت: «تولدت! چند ساله شده‌ای؟ ۴۷ سال. بلند شو.»

او لیوانش را برداشت و با قاشق به آن زد تا توجه همه را جلب کند. «اسمت  
چیست؟ دان. دان امروز ۴۷ سالش شد. بیایید برایش تولد مبارک بخوانیم. همه  
با هم بخوانیم.»

و در آخر هم گفت: بنشین دان. برای چه ایستاده‌ای! لطفاً مرا به خانمی که  
روبرویت نشسته است معرفی کن.»

اسمتان؟ لین. سلام لین. از دیدنت خوشحالم. دان، مسأله‌ای من را اذیت  
می‌کند و اگر ممکن است تو یا لین این مشکل را حل کنید. دان، تو حلقه ازدواج  
در دست داری ولی لین، نه. یکی از شما جریان را برایم تعریف کنید. من وقت  
کافی دارم.

من به او گفتم: «مامان، زود باش من گرسنه‌ام.» بالاخره نشستیم و غذا سفارش  
دادیم. پیش غذا را خوردیم. زمانی که غذای ما را آوردند یک زوج هم پشت میز  
کناری مان نشستند.

مادرم شنید که یکی از آن دو نفر از گارسون راجع به یکی از غذاهای  
منو سؤال می‌کرد و اتفاقاً آن غذا گوشت گوساله بریان شده بود. مادرم گفت:  
«بیخشید آقا. مثل اینکه شما درباره‌ی گوشت گوساله بریان سؤال کردید؟ خوبه!  
من سفارش دادم خوبه. البته به خوبی غذایی که در خانه درست می‌کنم نیست  
ولی خوشمزه است. چون من دوست دارم امشب به شما خوش بگذرد، پس بیا و  
قدری از غذای من بخور و مطمئن شو که دوست داری یا نه.» مادرم او را مجبور  
کرد از چنگالش غذا بخورد از چنگال مادرم!

از بین شما اگر در یک رستوران باشید و مادر من اینگونه با همه صحبت کند، کدامتان خوششان می‌آید؟ دستتان را بالا بگیرید. پس شما یا ایتالیایی هستید و یا اجتماعی.

چند نفرتان از رفتار مادرم ناراحت شدید؟ لطفاً دستتان را بالا ببرید. تعداد شما خیلی بیشتر است.

در واقع مادر من اهمیت نمی‌دهد. او سر میز شما می‌آید چه دوست داشته باشید و چه نه. مسأله‌ای که خیلی مهم است این است که مادر من مردم را خیلی دوست دارد، از صمیم قلب. او خیلی خوش برخورد است و واقعاً هم اعتقاد دارد که نوع برخوردش با مردم از روی علاقه است.

او حتی فکرش را هم نمی‌کند که با رفتارش مردم را ناراحت می‌کند. فکر می‌کند به مردم لطف می‌کند و اگر راستش را بخواهید رفتارش مطابق با قانون طلایی است.

او طوری با مردم برخورد می‌کند که دوست دارد مردم با او رفتار کنند، بدون اینکه بداند این رفتارش به جای اینکه مردم را راضی کند دقیقاً نتیجه‌ی عکس دارد و آنها را عصبانی و ناراحت می‌کند.

برویم سراغ گروه بعدی. افراد احساساتی کجا نشسته‌اید؟ آنها کارها را از روی میل‌شان انجام می‌دهند، هماهنگ، ایمن و مراقب هستند و از رابطه‌های نزدیکی که بین دو نفر به وجود می‌آید لذت می‌برند.

در بین این گروه‌ها احساساتی‌ها علاقه‌ی بیشتری به مردم دارند، در یک گروه آنها وفادار و قابل اطمینان هستند؛ وجودشان مثل چسبی است که کل اعضای گروه را به هم وصل می‌کند.

اگر به من زوجی را نشون دهید که یکی‌شان احساساتی باشد، من ازدواجی را به شما نشان می‌دهم طولانی و نه لزوماً خوب اما طولانی.

آنها فوق‌العاده وفادار هستند. دوست ندارند ریسک کنند و یا با افراد عصبی برخورد داشته باشند. در نتیجه ترجیح می‌دهند با همه چیز سازش کنند. حتی اگر آن را دوست نداشته باشند، فقط به این علت که دوست ندارند حرف بزنند یا ریسک کنند.

احساساتشان به سرعت خدشه‌دار می‌شود. به شما نمی‌گویند و واکنشی هم نشان نمی‌دهند، اما وقتی عصبانی‌شان کردید و از جلوی چشمشان دور شدید یک کتابچه کوچک در می‌آورند و در صفحه‌ای که اسم شما بالای آن است یک علامت می‌زنند. متفکرهای امشب کجا نشسته‌اند؟ مهم‌ترین علاقه‌ی آنها: ترتیب، دقت و کمال است.

آنها همه چیز را سر جایش می‌گذارند و برای آن هم جای مخصوص دارند. آنها در برنامه‌ریزی فوق‌العاده هستند، مثل گروهان جو فرایدی در فیلم درگ نپ فقط حقایق را می‌بینند.

آنها برنامه‌ریز، حلال مشکل و سازمان‌دهنده‌های خوبی هستند. این اشخاص فوق‌العاده خلاق هستند. در بین تمام گروه‌ها، اینها باهوش‌ترین هستند: مثل میکل آنژ، داوینچی و انیشتین.

بدون کوچکترین فکری می‌خواهم بگویم اگر می‌خواهید کاری درست انجام شود آن را به دست یک فرد متفکر بسپارید. اما اگر می‌خواهید سر وقت کاری را تحویل بگیرید دوباره فکر کنید.

متفکرها زمانی کار را تمام می‌کنند که کار در حد کمال انجام شده باشد. خانم‌ها و آقایان چهار گروه اصلی داریم: متفکر، مدیر، احساساتی و اجتماعی. این چهار گروه کارها را متفاوت انجام می‌دهند. نقاط ضعف و قوت خاص خود را دارند.

حالا من می‌توانم هر کاری را انتخاب کنم و نشانتان بدهم چطور هر کدام از این افراد آن کار را متفاوت از بقیه انجام می‌دهند. اما بیایید درباره کاری صحبت کنیم که همه‌ی ما حداقل یک بار در ماه با آن سر و کار داریم.

کنترل کردن صورت‌حساب مالی. روزی که صورت‌حساب برسد. کدام فرد آن را دقیق کنترل می‌کند بدون اینکه اهمیت بدهد چقدر زمان می‌برد؟ فرد متفکر.

روزی که این صورت‌حساب به دست مدیر برسد، آنها زمان این کارها را ندارند و به دنبال فردی می‌گردند که آن را کنترل کنند. من حال و حوصله‌ی این کارها را ندارم و می‌دانم تو صورت‌حساب خودت را کنترل می‌کنی. ممکن است حساب من را هم کنترل کنی؟ ۲۰ دلار یا نهایتاً ۲۵ دلار هم می‌دهم.

آنها کارهایشان را گردن مردم می‌اندازند. روزی که این برگه به فرد احساساتی برسد، صبر می‌کند تا در بعدازظهری با خانواده حساب و کتاب کند.

روزی که این صورت‌حساب به دست آدم اجتماعی برسد، نگاهی به آن می‌اندازد، سپس آن را در کمد می‌اندازد و می‌گوید: این دیگر چیست؟! هنوز چک‌هایم پاس نشده.

همانطور که گفتم هر کدام از اعضای این دسته‌ها نقاط ضعف و قوت خاص خودشان را دارند. اما درباره‌ی نقاط ضعف یک نظریه جالب هست. گاهی وقت‌ها اگر شما از یک نقطه قوت بیش از اندازه استفاده کنید، در حقیقت می‌تواند به نقطه ضعف تبدیل شود.

من به این مورد سوءاستفاده از نقطه قوت می‌گویم. پس مدیران دوست دارند بیش از حد کنترل کنند. نقطه قوت آنها قدرت کنترل کردن و رهبری است اما بعضی وقت‌ها در این کار زیاده‌روی می‌کنن و مردم را عصبی می‌کنند.

متفکرها زیاد سؤال می‌پرسند. ممکن است به ذهنتان برسد که به شما اعتماد ندارند؟ آنها همیشه سؤال‌های تازه می‌پرسند.



احساساتی‌ها بیش از حد با همه چیز موافقت می‌کنند. اجتماعی‌ها بیش از حد صحبت می‌کنند.

بباید کمی بیشتر پیش برویم. ۱۰۱ اصل مدیریت می‌گوید که چهار مشخصه‌ی اساسی وجود دارد که هر مدیری چه در محل کار و چه در منزل باید آن را داشته باشد.

چهار عملکرد مدیریت. جالب اینجاست که هر کدام از این گروه‌ها اصول را بهتر از بقیه انجام می‌دهد.

به عنوان مثال مهارت انسان‌های مدیر کنترل کردن افراد است، کنترل موقعیت و فرآیندهایشان. متفکرها برنامه‌ریزهای خوبی هستند. احساساتی‌ها سازمان‌دهنده‌های خوبی هستند و همه چیز را نظم و ترتیب می‌دهند. اجتماعی‌ها محرک افراد هستند و آنها را مجبور به انجام دادن کار می‌کنند و به آنها انگیزه می‌دهند.

در نتیجه اگر بخواهید یک گروه تشکیل دهید از کدام گروه انتخاب می‌کنید؟ تمام این چهار گروه!

اما مشکل این است که خیلی از شغل‌ها تلاش می‌کنند افراد شبیه به هم را در یک شرکت استخدام کنند و دقیقاً مشکل هم همین است.

حتی من هم همین کار را کردم، خودم هستم، بازاربایم و منشی شرکت. همه ما سه نفر مثل هم هستیم. اجتماعی و خیلی هم به ما خوش می‌گذرد.

اعضای این گروه‌ها چگونه می‌شنوند؟ طرز شنیدن هدفمند اعضای هر کدام از این گروه‌ها با هم فرق دارد. مدیران خیلی هدفمند هستند. اگر درباره‌ی موضوعی که در آن علاقه‌مند هستند صحبت کنید سر تا پا گوش می‌شوند. اگر درباره‌ی موضوعی صحبت کنید که به آن علاقه ندارند بلند می‌شوند و محل را ترک می‌کنند و یا کار دیگری انجام می‌دهند. متفکرها خیلی تحلیل‌گرند. یک لحظه صبر

کن. صبر کن. چند دقیقه پیش این را می گفתי، حالا داری اینطوری می گویی؟  
منظورت کدام است؟

احساساتی‌ها خیلی حساسند. چه احساسی دارید؟ باورم نمی‌شود این اتفاق  
برایت افتاد! تو چه کردی؟ آنها به اندازه شما درباره‌ی یک موضوع احساساتی  
می‌شوند.

اجتماعی‌ها خیلی دمدمی مزاج هستند. یک لحظه فریاد می‌زنند از اینجا بلند  
شو! لحظه بعد دارم به حرف‌هایت گوش می‌کنم.

هر لحظه یک حالتی دارند و خیلی دمدمی مزاج هستند. وحشت آنها از  
چیست؟ دانستن این مطلب خیلی مهم است، زیرا باعث می‌شود از خط قرمزشان  
عبور نکنید.

نگرانی مدیرها این است که از آنها سوءاستفاده شود. به محض اینکه متوجه شوند  
دارید از آنها سوءاستفاده می‌کنید از لیستشان حذف می‌شوید. کارتان تمام است.

نگرانی متفکرها این است که از کارشان انتقاد شود. آنها انتقاد را دوست ندارند.  
نگرانی احساساتی‌ها تغییر ناگهانی است. آنها تغییرات ناگهانی زیاد را دوست  
ندارند. برای همین این تغییرات را باید کم کم و در زمان‌های مختلف انجام داد،  
هر روز مقداری. و بالاخره نگرانی اشخاص اجتماعی: آنها اصلاً دوست ندارند  
از جمع کنار گذاشته بشوند و یا در جمع نادیده گرفته شوند و یا از گروه اخراج  
شوند، این مسأله برای آنها خیلی خیلی خیلی ناراحت کننده است.

چگونه اهدافشان را تعیین می‌کنند؟ این نکته مهم است و باید روی آن تمرکز  
کنید. چگونه هر کدام از اینها اهدافشان را تعیین می‌کنند؟ بگذارید یک بار دیگر  
سؤال کنم. چند نفر از شما بچه دارید؟ اگر بیشتر از یک فرزند دارید خیلی مهم  
است که بدانید با هر کدام از آنها چطور باید رفتار کنید. نقاط قوت و ضعفشان  
کجاست؟ چطور اهدافشان تعیین می‌کنند؟ گاهی اوقات از فرزندانمان توقع داریم

اهدافشان را تعیین می‌کنند یا به آنها کمک می‌کنیم این کار را بکنند و از آنها می‌خواهیم الگوشان که باشد؟

خودمان. باید بفهمیم آنها کارها را متفاوت از هم انجام می‌دهند.

هدف مورد علاقه‌ی مدیرها، تولید کالا و ارزان بودن آنهاست و معمولاً این نوع اشخاص یک هدف طولانی مدت دارند. فقط یک هدف بزرگ. وقتی به آن رسیدند می‌روند سراغ بعدی. آنها هدف‌های زیاد را دوست ندارند.

متفکرها هدفی را که باعث رشد دقت و کیفیت شود را دوست دارند.

احساساتی‌ها: هدفی را دوست دارند که همه افراد گروه و نه فقط خودشان را شامل شود. آنها تمام گروه را دوست دارند. همه باید در هدف سهیم باشند.

اجتماعی‌ها در تعیین هدف تنبل هستند و دوست ندارند فقط به یک مورد وابسته باشند و معمولاً نظرشان عوض می‌شود. من می‌خواهم این کار را انجام دهم. این چطور است؟ نه آن یکی بهتر است.

چگونه تصمیم می‌گیرند؟ این نکته در فروش مهم است، مگر نه؟ مدیرها قاطع هستند. دوست دارند به آنها دو یا سه حق انتخاب و یک توضیح تکمیلی مختصر بدهید و بعد چه کسی تصمیم گیرنده است؟ آنها.

در امر فروش با تمام روش‌هایی که برای بستن و تمام کردن فروش داریم، (مثلاً بستن فرضی یا بستن اجباری که به اجبار فروش را می‌بندید)، نمی‌توانید با مدیرها اینگونه رفتار کنید. این روش‌ها بر این گروه اثر ندارد.

منظورم این است که فقط استفاده از یک روش برای خاتمه دادن فروش در چهار گروه جواب نمی‌دهد. آنها حق انتخاب با تحلیل را دوست دارند تا بتوانند تصمیم بگیرند. متفکران خیلی تحلیل‌گرند.

آنها می‌گویند تمام حق انتخاب‌ها را به من بده نه فقط سه، چهار یا هفت مورد و خودم با راه‌های مختلف مثل نمودار کشیدن همه را تجزیه و تحلیل می‌کنم.

بعد منطوق به آنها می‌گویند کدام را انتخاب کنند. اصلاً احساسات در تصمیم‌گیری آنها نقش ندارد.

خیلی واضح است که احساساتی‌ها همکاری را دوست دارند. می‌پرسند در این تصمیم‌گیری چند نفر نقش دارند؟ بگذارید همه را جمع کنیم و از تک تک اعضا بپرسیم راجع به این تصمیم چه احساسی دارند؟ بگذارید همه در این کار برابر باشند.

اجتماعی‌ها کار همزمان را دوست دارند. اگر کاری خوب به نظر برسد، به آنها احساس خوبی می‌دهد. پس بیا بیا آن را انجام بدهیم.

تا حالا این ضرب‌المثل را شنیده‌اید که راحت‌ترین افرادی که می‌توان به آنها فروخت خود فروشنده‌ها هستند؛ زیرا اکثر فروشنده‌ها یعنی تقریباً همه‌ی آنها اجتماعی هستند ولی اینکه راحت می‌توان به آنها فروخت، زیاد هم درست نیست. در واقع به اجتماعی‌ها هم خیلی راحت می‌توان فروخت.

مشکل اینجاست که اکثراً پیش از اینکه چیزی به آنها فروخته شود خودشان می‌خرند. بگذارید این جمله را دوباره بگویم، آنها پیش از اینکه فروخته شود، می‌خرند. این مورد چه مشکلی به وجود می‌آورد؟ پشیمانی خریدار.

یعنی آنها جنس را پس می‌آورند و می‌خواهند عوض کنند.

حالا برایتان از هماهنگی صحبت می‌کنم. کدام دسته سازگار هستند و کدام دسته سازگاری کمتری دارند؟ چه فکر می‌کنید؟ هر کس نظر متفاوتی دارد.

دو ضرب‌المثل هست که می‌خواهم آنها را برایم کامل کنید. جنس مخالف جذب می‌کند، کبوتر با کبوتر باز با باز. کدام درست‌تر است؟

پس دو نظر متفاوت داریم، هر دو درست است اما بستگی به شرایط دارد. بگذارید درباره‌ی کار حرف بزنیم.

کار روی یک موضوع ... یک هدف... افراد متضاد را جذب یکدیگر می‌کند. چرا؟ زیرا هنگام کار روی یک موضوع افراد متضاد بهتر از پس موضوع برمی‌آیند و دلیلش این است که نقطه‌ی قوت یکی ضعف طرف دیگر را می‌پوشاند. پس تعادل به وجود می‌آید. با این حساب کدام یک از گروه‌ها می‌توانند همکاری‌های خوبی باشند. متفکر/ احساساتی، مدیر/ احساساتی، اجتماعی/ احساساتی. متوجه این مدل شدید؟

همه با افراد احساساتی کنار می‌آیند، همه. کمی سازگارها عبارتند از متفکر با متفکر، احساساتی با احساساتی و اجتماعی با احساساتی. ناسازگارها عبارتند از دو مدیر با هم زیرا با هم تقابل دارند آنها هر کدام اهداف و راه‌حل مخصوص به خودشان را دارند. بگذارید این کار را با روش من که بهترین روش است انجام دهیم. چرا اجتماعی با اجتماعی در کار ناسازگار هستند؟ مگر تا حالا ضرب‌المثلش را نشنیده‌اید؟

گروه‌های مختلف در محیط اجتماعی با هم سازگارند. کبوتر با کبوتر، باز با باز. گروه‌های مشابه در اجتماع خوب با هم کنار می‌آیند. احساساتی با احساساتی، متفکر با متفکر، اجتماعی با اجتماعی. یک لحظه صبر کنید. پس گروه دیگر چی؟ مدیرها. آنها هنوز در حال دعوا هستند، حتی سرشان را بلند نمی‌کنند. زیرا خیلی کار دارند. اما در گروه بعدی هستند، یعنی نسبتاً سازگار. ناسازگارترین‌ها هم مدیر با افراد احساساتی، اجتماعی با متفکر و مدیر با متفکر است. اینها کمترین نقطه اشتراک را با هم دارند.

حالا بگذارید از شما یک سؤال بپرسم. من به شما اطلاعات زیادی دادم و حالا می‌خواهم بدانم چقدر از این صحبت‌ها را یاد گرفتید و می‌توانید از آن استفاده کنید. فکر می‌کنید ایده‌آل‌ترین ماشینی که اجتماعی‌ها انتخاب می‌کنند چیست؟

روباژ، اسپرت، ماشینی مثل پورشه یا فراری یا مازوراتی یا کورویت به رنگ قرمز برای آنها ساخته شده.

ماشین ایده‌آل برای افراد احساساتی. مینی ون! می‌توانید خانواده را هم بیاورید. جا داریم.

ماشین ایده‌آل متفکرها: ولوو. کیفیت... اطمینان.

ماشین ایده‌آل برای مدیرها، از جلوی راهم برو کنار و گرنه زیرت می‌گیرم. بگذارید یک قدم دیگر جلوتر برویم. هر کدام از اعضای گروه یک آهنگ مورد علاقه و خاص خودشان را دارند. آهنگی که نشان می‌دهد که هستند و کارها را چگونه انجام می‌دهند؟ حالا فکر می‌کنید ۹۰ درصد مدیرها چه آهنگی را انتخاب می‌کنند.

آنها عاشق این آهنگ هستند و با شنیدنش ذوق می‌کنند. ولی فقط ۹۰ درصد این آهنگ را انتخاب می‌کنند. ۱۰ درصد بقیه فکر می‌کنند این آهنگ خیلی ضعیف است و آهنگ محکم‌تری می‌خواهند.

آهنگ ایده‌آل متفکرها: معمولاً آهنگ ایده‌آلی ندارند و به‌آپرا، جاز و یا کلاسیک گوش می‌دهند. کلاسیک خیلی مهم است. می‌توانید یک متفکر را در روزی که تمام اتفاق‌های بد برایش افتاده مجسم کنید. آنها خیلی سؤال می‌پرسند و خیلی تحلیل می‌کنند. خیلی تحلیل می‌کنند.

از آنها دعوت می‌شود به یک سمفونی محلی بروند؟ سمفونی در حال ورشکست شدن است. پس از متفکرها دعوت می‌کنند که بگویند چه کار کنند تا این سمفونی بیشتر سود دهد. در نتیجه شخص متفکر شروع می‌کند به تحلیل کردن! بیش از حد تحلیل می‌کند. «من تازه این گزارش را تکمیل کردم. اول از همه به نظر می‌رسید خواننده کارش را خوب انجام می‌دهد، بعد در تحقیقات بیشتر معلوم شد خواننده کارش را بلد نیست.

به عنوان مثال نوازنده‌های ویولن باید تمام مدت مشغول نواختن باشند. اما آنها فقط در ۱۰ درصد زمان اپرا نوازندگی را به عهده دارند. پس این موسیقی در طول برنامه تکرار می‌شود. دا دادا د دا دا.

یک تکرار واضح و آشکار ویولن و ویولا. صدای این دو ساز در اثر صدای بقیه سازها به ندرت شنیده می‌شود و باید به صورت تکی نواخته شود.

محاسبات من نشان می‌دهد که با کم کردن سازهای اضافه و کاهش زمان اجرای نمایش در حد یک سوم، می‌توان صرفه‌جویی کرد. نه تنها حقوق پرداختی کم می‌شود، بلکه می‌توان در هزینه‌های دیگر مثل نور، گرما، برق و غیره هم صرفه‌جویی کرد.

هدف نهایی این کار بالا بردن سود است. کاهش هزینه‌ها و افزایش سود. اگر در یک سمفونی همه‌ی صحبت‌های من عملی شود طول برنامه کوتاه‌تر می‌شود و برنامه هم برای مردم لذتبخش‌تر است. هزینه‌ها کمتر و در نتیجه سوددهی بیشتر می‌شود.»

او به تحلیل‌هایش افتخار می‌کند و بی‌نهایت خوشحال است.

موسیقی ایده‌آل احساساتی‌ها: احساس خوب؟ شما دوستانی دارید که به مردم دیگر احتیاج دارند. افرادی که محتاج محبت بقیه هستند، در دنیا خوشبخت‌ترین هستند.

با هر آهنگی دستشان را دور گردن کس دیگری می‌اندازند و با هم در حس می‌روند. امشب احساساتی‌ها کجا نشسته‌اند؟ با خودتان رو راست باشید.

آنها این آهنگ را دوست دارند. آنها مشارکت را دوست دارند و از بین این چهار گروه هیچ کس به اندازه‌ی احساساتی‌ها از شنیدن آهنگ عاشقانه لذت نمی‌برد.

پس مطمئن باشید که تنها هنرمند محبوب آنها یا یکی از محبوب‌ترین هنرمندهای مورد علاقه‌شان ...

کمی خجالت می‌کشند. بعد می‌گویند می‌دانید من واقعاً او را دوست دارم. آهنگ ایده‌آل اجتماعی‌ها ... چند نفر از شما الان می‌خواهید یک تکانی به خودتان بدهید؟

اجازه بدهید پیش از وقت استراحت سراغ آخرین مرحله برویم. چگونه باید خودتان را با این چهار گروه تطبیق بدهید؟ اول درباره‌ی مدیرها. وقتی با آنها صحبت می‌کنید باید منظورشان را درک کنید و از نظرها و عقایدشان حمایت کنید.

نکته‌ی دیگر اینکه روابط را کاری نگهدارید و با آنها صمیمی نشوید. مستقیم سر اصل مطلب بروید. همانطور که پیشتر هم گفتم به آنها حق انتخاب با یک توضیح مختصر بدهید. با این کار آنها می‌توانند سریع تصمیم بگیرند و نکته‌ی دیگر اینکه در رفتار با آنها سرعت عمل به خرج دهید.

این نکته مهم است. خوب گوش کنید: یکی از کارهایی که مدیرها از آن متنفرند این است که حاشیه بروید. آنها این کار را دوست ندارند. هر نکته‌ای که هست را باید بگوئید. فروش ۳۲ درصد کاهش داشته و دلیلش هم این است که آنها دوست دارند شما به هدف بزیند و اطلاعاتی بدهید که خودشان تا به حال نمی‌دانستند.

ولی با متفکرها، دقیقاً باید متضاد این حالت رفتار کرد. باید از نکته‌های ریز شروع کنید تا به نکته اصلی برسید. با متفکرها چطور باید رفتار کرد؟ باید با آنها عملی رفتار کرد و به کلمات اکتفا نکرد. آنها می‌گویند برایمان نگو، نشانمان بده. آنها به نظر شما یا هر شخص دیگری اهمیت نمی‌دهند و می‌خواهند همه چیز را مکتوب ببینند.

با برنامه‌ریزی دقیق و آماده باشید. با آنها بحث نکنید. با اجتماعی‌ها می‌توانید کنار بیایید، اما اگر این کار را با متفکرها انجام دهید قطعاً شکست می‌خورید. هر وقت خواستند به آنها اطلاعات بدهید، از مزیت‌ها و البته معایب واضحش بگوئید.



یادتان باشد معایب واضح و نه همه‌ی معایب، فقط معایب واضح. چون اگر عیب واضحی باشد متفکرها پیدایش می‌کنند و اگر شما آن را نگفته باشید و خودشان متوجه شوند آن موقع فکر می‌کنند همه حرف‌هایتان دروغ بوده. این یعنی اینکه دیگر قابل اطمینان نیستید و نتیجه چیست؟ عدم فروش. سند ضمانت تهیه کنید و آن را مکتوب بنویسید. آنها حرفتان را نمی‌خواهند. در عوض نوشته بدهید و مهم‌تر از همه اینکه با آنها خیلی دقیق رفتار کنید.

احساساتی‌ها: نکته‌ی اساسی این است که در برخورد با آنها خودتان را علاقه‌مند به موضوع نشان دهید و به آنها گوش بدهید. یادتان باشد که آنها بهترین شنونده‌ها هستند، پس متقابلاً همین انتظار را از شما دارند و می‌خواهند بدانند چقدر به آنها گوش می‌دهید.

به آنها زمان بدهید تا به شما اطمینان کنند. آنها تا اعتماد نکنند تصمیم کلیدی نمی‌گیرند و خرید نمی‌کنند. این مسأله خیلی مهم است. به آنها ضمانت و اطمینان بدهید. برای افراد متفکر بنویسید و برای افراد احساساتی صحبت کنید.

مطلبی را برایتان می‌گویم که واقعاً در رابطه با احساساتی‌ها برایتان مفید است. بعد از فروش و حتی قبل از فروش به آنها بگوئید: ببینید، می‌خواهم مطمئن باشید که اگر هر ایرادی پیش آمد، شرکت پشتیبان این کالا است و حتی من هم کالایی که خریده‌اید را تضمین می‌کنم. یک کارت ویزیت به آنها بدهید، این کارت من است. کارت را پس بگیرید و شماره تلفن خانه‌تان را رویش بنویسید و بگوئید این شماره تلفن خانه‌ی من است. اگر در محل کار نبودم و یا نتوانستید با محل کارم یا همکارانم تماس بگیرید لطفاً با منزل تماس بگیرید. هر زمان از شبانه‌روز حتی اگر ساعت سه نصف شب هم بود به من زنگ بزنید. من شخصاً مسئولیت قبول می‌کنم. در برابر فرد احساساتی چه اتفاقی می‌افتد؟ شگفت‌زده می‌شوند. اما هیچ وقت این روش را با مدیرها انجام ندهید، زیرا آنها حتماً ساعت ۳ نصف شب با

شما تماس می‌گیرند، سر وقت. بالاتر از همه اینکه با آنها دوستانه رفتار کنید. نکته مهم در رفتار با افراد اجتماعی این است که از رویاها و عقایدشان حمایت کنید. گاهی اوقات آنها بیش از حد بلندپروازند. اما سعی نکنید از رفتار آنها انتقاد کنید و یا آرامشان کنید. غیرممکن است. بی‌فایده است. کار آنها را مکتوب خلاصه کنید. برایشان بنویسید چه کسی، چه زمانی و در کجا باید چه کاری را انجام دهد.

به آنها شفاهی مسئولیت واگذار نکنید، زیرا ممکن است شما یک هفته بعد به او بگوئید من مسئولیتم را انجام دادم، تو چطور؟ آنها در جوابتان چه می‌گویند؟ من هیچ وقت این را نگفتم، از شواهد و مدارکی حرف بزنید که روی تصمیمتان تأثیر داشته باشد.

آنها دوست دارند برایشان داستان پیروزی‌هایتان را بگوئید و از کسانی تعریف کنید که از خدماتتان استفاده کرده و راضی بوده‌اند. بالاتر از همه اینکه با آنها پویا (دینامیک) رفتار کنید. بگذارید در یک کلمه رفتار با هر کدام از افراد این گروه‌ها را خلاصه کنم. با این کار می‌توانید هماهنگی خودتان را خیلی بالا ببرید. مهم نیست چه کار می‌کنید. آیا خدمات فروش ارائه می‌دهید و یا با مردم رو در رو در ارتباط هستید، اصلاً مهم نیست.

هنگام برخورد با احساساتی‌ها گرم و صمیمی و با احساس و خودمانی رفتار کنید.

در رفتار با متفکرها باید دقیق و منظم باشید. هر وقت می‌خواهید به متفکرها کالایی بفروشید (که یکی از سخت‌ترین فروش‌ها خواهد بود)، برای داشتن فروشی موفق باید برنامه‌ای دقیق، منسجم و مکتوب داشته باشید. با این کار شما اعتماد آنها را جلب می‌کنید.

بامدیرها خیلی سریع کار کنید. اگر قرار باشد گزارشی را مکتوب به آنها ارائه بدهید باید چند صفحه باشد؟ یک صفحه، همین. اطلاعات را در یک صفحه بنویسید.

با افراد اجتماعی به حرف‌هایتان حالت یک اتفاق را بدهید. چیزی که بیشتر سرگرم کننده باشد. پر از صحبت‌های صمیمی. حالا می‌گویم وقتی از استراحت برگشتید چکار کنید؟ می‌خواهم با شما فقط درباره‌ی فروش حرف بزنم.

یک بار دیگر سؤال می‌کنم شغل چند نفر از شما نگهداری یا جذب مشتری است؟ لطفاً دستتان را بالا بگیرید. نگهداری یا جذب مشتری؟ مطمئن هستم دلتان نمی‌خواهد حتی یک لحظه حرف‌های من را از دست بدهید، زیرا راهکارها و روش‌هایی را به شما آموزش می‌دهم که بتوانید مشتری را جذب کنید و او را نگهدارید.

سال‌ها پیش من آموختم بین فروختن و جذب مشتری فرق زیادی هست. من در سال ۱۹۶۶ که اولین کارم به عنوان فروشنده را پیدا کردم این مطلب را یاد گرفتم. خیلی سال پیش بود. من در کالج بودم و باید برای هزینه‌ی دانشگاه و خوابگاه پول جمع می‌کردم.

بهترین راه برای این کار فروشندگی بود و مسأله فقط فروش نبود، زیرا باید آن کالا را خانه به خانه می‌فروختم. آن زمان من مشاور خوبی نداشتم. کالایی که برای فروش انتخاب کردم کمی عجیب بود. من لوازم آشپزخانه می‌فروختم. قابلمه و ماهیتابه خانه به خانه.

می‌دانستم خیلی از خریدارها از قیمت بالا شکایت داشتند و رقبا آن کالا را با قیمت پایین‌تر می‌فروختند. خوب به این موضوع فکر کنید. من در سال ۱۹۶۶ سرویس ده پارچه ماهیتابه را ۳۰۰ دلار می‌فروختم و بدتر اینکه از این ده پارچه، چهار پارچه‌ی آن در ماهیتابه‌ها بود. یعنی فقط شش ماهیتابه وجود داشت.

نه هفته‌ی اول ۱۱ هزار دلار فروختم. شهریه‌ام کم شد، جایزه و لوح تقدیر گرفتم. درآمد حتی از پدرم و پدر دوست‌هایم هم بهتر بود. همه فکر می‌کردند باید خیلی خوشحال باشم، درست است، اما مشکلی وجود داشت و اذیتم می‌کرد. نمی‌دانستم چی، اما موضوعی آزارم می‌داد.

آن زمان به ما یاد داده بودند از قبل متنی را درباره‌ی کالایی که می‌خواهیم بفروشیم حفظ کنیم و آن را بدون حتی یک کلمه پس و پیش به مشتری تحویل بدهیم. به ما یاد داده بودند بر خلاف آنچه که حالا می‌دانیم که نباید بلافاصله بعد از اینکه کالا را فروختیم، با مشتری حرف بزنیم و بخواهیم مشتری دیگری را از بین دوستانش به ما معرفی کند. همینطور باید پیش از اینکه مشتری نظرش عوض شود آن محل را ترک کنیم.

بازار هدف من خانم‌های مجرد ۱۸ تا ۲۱ ساله بود که کار تمام وقت داشتند. من آن زمان ۱۹ ساله بودم و خیلی هم بازار هدفم را دوست داشتم.

وقتی کالا را تحویل می‌دادم و با آنها شروع به صحبت می‌کردم، عکس‌العملشان این احساس را به من می‌داد که یک چیزی درست نیست. اسم شما چیست؟

«دینا.»

دینا. اسم دختر من هم دینا است. دینا... فکر کن من دارم به شما یک سرویس ماهیتابه می‌فروشم. مجبور نیستید حرفی بزنید و یا کاری بکنید. اما مثلاً من دارم به دینا یک سری ماهیتابه می‌فروشم. دقیقاً من همان جمله‌ها و همان حرکات را انجام می‌دهم. همان کارهایی را که آن زمان انجام دادم. هر زمان احساس کردید یک جای کار اشتباه است به من بگوئید.

دینا می‌شود دفترچه تلفن را باز کنی و صفحه به صفحه جلو بروی و اسم همه‌ی دوست‌هایی که داری و فکر می‌کنی آنها هم مثل خودت باید از این موقعیت استفاده کنند را به من بگوئی.

حالا خوب توجه کنید ببینید من چگونه گفتم. از دینا پرسیدم دفترچه تلفن داری؟ نه، حتی نگفتم می‌شود دفترچه‌ات را بیاوری؟ نه! آنجا نیوجرسی بود. دینا کتابچه‌ات را بیاور و بنشین.

مطمئنم دینا و افرادی مثل او به من نگاه می‌کنند و اولین جوابشان این است که من دفترچه‌ام را نمی‌آورم. منظورت چیست که دفترچه‌ات را نمی‌آوری؟ یعنی دفترچه تلفن نداری؟ او جواب داد: تونی، من دفترچه تلفن دارم و دوست‌های خیلی زیادی هم دارم. در واقع موضوع این است که نمی‌خواهم دفترچه تلفنم را بیاورم. دفترچه‌ات را نمی‌آوری؟ منظورت چیست که نمی‌آوری؟ او گفت من نمی‌آورم، زیرا نمی‌خواهم با دوستانم هم مثل من رفتار کنی. مگر من چه کار کرده‌ام؟ او به چشم‌هایم نگاه کرد و گفت: تونی تو به من جنس فروختی.

اما این همان کاری بود که من یاد گرفته بودم و باید انجام می‌دادم، اما طوری که او این جمله را بیان کرد کلاً معنی‌اش فرق می‌کرد. تو به من کالا فروختی. مردم عاشق خرید هستند، اما اصلاً دوست ندارند کالایی به آنها انداخته شود. وقتی احساس کنند کالایی به آنها انداخته شده، فکر می‌کنند از آنها سوءاستفاده شده و این اتفاق بارها و بارها افتاد.

بعد از مدت کوتاهی فکر کردم دیگر نمی‌توانم لوازم آشپزخانه بفروشم. من به اشتباه فکر می‌کردم مشکل من کالایی است که دارم می‌فروشم و حتی فکرش را هم نمی‌کردم که روش فروشم اشتباه است. پس چه کردم؟ به جای اینکه روش فروشم را تغییر دهم، کالا را تغییر دادم و شروع کردم به فروختن قارچ.

من واقعاً به یک مشاور احتیاج داشتم. یک سال این کالا را فروختم تا اینکه مشتری‌هایم را از دست دادم. یک سال هم بیمه عمر می‌فروختم. سیستم دزدگیر و آژیر آتش‌نشانی هم فروختم، تا اینکه فهمیدم مشکل از کالایی که می‌فروشم نیست، چون نتیجه یکسان بود، روش من اشتباه بود. در نهایت در اوایل دهه ۷۰ فهمیدم که شاید به جای تغییر کالا باید روشم را تغییر دهم.

پس دنبال روشی رفتم که از انجام دادن آن راضی باشم و به خودم افتخار کنم و مهم‌تر از همه اینکه مشتری هم از کار من راضی باشد. بنابراین در سال ۱۹۷۹ هم‌هی تحقیقاتم منجر شد به نوشتن اولین کتاب به نام «فروش غیر ماهرانه». اما حالا بعد از چند سال عنوان کتاب را تغییر دادم و حالا این کتاب به نام «فروش جمعی» منتشر می‌شود. عنوان کتاب را تغییر دادم زیرا تلفظ عنوان قبلی سخت بود. مسأله‌ای که طی سال‌ها تحقیق آموختم، این بود که هر کسی که شغلش جذب و یا نگهداری مشتری است؛ از روی کنجکاوی این را می‌پرسم چند نفر از شما در این حوزه فعالیت دارید؟ شغل و کارتان جذب و یا نگهداری مشتری است. لطفاً دستتان را بالا ببرید.

خیلی خوب، پس بیشتر افراد در این حرفه فعالیت دارند. من فهمیده‌ام هر کسی که شغلش جذب و یا نگهداری مشتری است، پیش از اینکه بخواهد با مشتری رو در رو شود و با او ارتباط برقرار کند باید یک سری از کارها را انجام دهد.

هر کس در این حوزه فعالیت می‌کند می‌داند که اولین قدم پیدا کردن مشتری است. چند نفرتان این کار را انجام می‌دهید؟ لطفاً دستتان را بالا ببرید. چند نفر از شما تلفنی ویزیت می‌کنید؟ چند نفر از شما خرید تلفنی را دوست دارید؟

موضوع همین است. برای پیدا کردن مشتری باید قابلیت‌هایی را در خودمان ایجاد کنیم تا در این کار کاملاً مهارت پیدا کنیم. من اسم این مهارت‌ها را گذاشته‌ام «مهارت‌های بازاریابی». مهارت‌هایی که به وسیله‌ی آن مشتری را پیدا کنید و نهایتاً بتوانید به آنها بفروشید. وقتی من فروشنده‌ی می‌کردم همه چیز به فعالیت بیشتر بستگی داشت. تا آنجایی که می‌شد با اشخاص مختلف تماس می‌گرفتم و بعد هم با تعدادی از آنها قرار می‌گذاشتیم و به بعضی‌هایشان جنس می‌فروختیم.

این روش لزوماً روش خوبی نبود. فقط با کار بیشتر می‌شد به نتیجه رسید. بنابراین من با همه تماس می‌گرفتم و برایم مهم نبود که آیا اصلاً به این جنس

احتیاج دارند یا نه؟ آیا اصلاً این مشتری‌ها سودرسان هستند یا نه؟ آیا با رقبای من در تماس هستند یا نه. فقط تا جایی که ممکن بود با این افراد تماس می‌گرفتم، زیرا آن وقت کمیت مهم‌تر بود.

اما امروزه دیگر نمی‌شود با این روش به فروش بهتری رسید، درست نمی‌گویم؟ در فروش باید با بهترین و ویژه‌ترین مشتری‌ها تماس بگیریم. حداقل در ابتدای کار باید با بهترین تماس بگیریم. چند نفر از شما با مقوله‌ای به نام قانون پارتو آشنا هستید؟

معنی این قانون چیست؟ قانون ۸۰/۲۰. این قانون می‌گوید: در کل ۲۰ درصد مشتری‌ها، ۸۰ درصد سود شرکت را تأمین می‌کنند. ۲۰ درصد محصولات، ۸۰ درصد سودرسان هستند. ۲۰ درصد محصولات، ۸۰ درصد فروش را تشکیل می‌دهند. ۲۰ درصد فروشنده‌های یک سازمان ۸۰ درصد فروش را انجام می‌دهند و الی آخر.

نکته دقیقاً همین‌جاست. خانم‌ها و آقایان وقتی صحبت از جذب مشتری است خواهش می‌کنم به اطلاعات مشتری‌تان نگاه کنید و مشخص کنید در هر زمینه آن ۲۰ درصد چه کسانی هستند.

مثل سودرسانی، مقدار، راحتی فروش، احساس رضایتی که در برخورد با آنها دارید، ممکن است حتی مشتری‌ها عصبی باشند. هر چیزی می‌توانید تعبیر کنید. اما وقتی آن ۲۰ درصد را پیدا کردید می‌خواهم تصویری را مجسم کنید و مکتوب بنویسید که این مشتری‌ها چه خصوصیات مشتری‌داری دارند. این ۲۰ درصد افراد چه خصوصیتی دارند که من باید در سایر مشتری‌ها هم دنبال آن بگردم تا بتوانم در ابتدا یا حتی فقط مشتری‌هایی را پیدا کنم که آنها هم در همین دسته ۲۰ درصد باشند.

آیا به نظرتان منطقی است؟ ما دنبال یک مشتری هستیم که دقیقاً با همان خصوصیات ۲۰ درصد مطابقت داشته باشد. همینطور قانون ۲۰/۸۰ دقیقاً می‌تواند بر عکس هم عمل کند. ۲۰ درصد از مشتری‌ها باعث ۸۰ درصد ناراحتی و عصبانیت ما هستند. چند نفر از شما به این حرف اعتقاد دارید؟

چند نفر از شما حداقل یک مشتری دارید که ترجیح می‌دهید آن را نداشته باشید؟  
حتماً دارید؟

می‌گوئید ای کاش او نبود. اغلب بر روی افزایش تعداد مشتری‌ها، روی افزایش سهم خودمان در بازار تمرکز می‌کنیم و افزایش سود را از یاد می‌بریم. من یک شرکت دارم و زود فهمیدم - خدا را شکر که زود فهمیدم - بین سود خالص و ناخالص تفاوت زیادی است. شما کدام یکی را ترجیح می‌دهید؟

اگر فعالیت تجاری دارید، حتماً سود خالص را ترجیح می‌دهید، چون مهم‌تر از ناخالص است. من دلم می‌خواهد سودرسانی شرکت زیاد شود و دوست ندارم بدون مشتری باشم و پولم را از دست بدهم.

امروزه در دنیا شغل‌هایی است که به مشتریانان نگاه می‌کنند و اعتقاد دارند همه‌ی مشتری‌ها مثل هم آفریده نشده‌اند و بعضی‌ها از بقیه بهترند و بعضی دیگر بدتر. مشتری‌هایی هستند که به خاطرشان پولمان از دست می‌رود و برای رضایتش بیش از حد تلاش می‌کنیم. همان‌هایی که همیشه ناراضی هستند و کارمندانمان را اذیت می‌کنند. تا به حال شده مشتری‌ای داشته باشید که کارمندانمان را اذیت کند؟

حالا آن شرکت‌ها چه کرده‌اند؟ آنها تصمیم گرفتند این ۲۰ درصد مشتری ناراضی را از شرکتشان بیرون کنند. شاید تا به حال درباره طبقه‌بندی‌های مشتری‌ها چیزهایی شنیده باشید: ۲۰ درصد بالا، ۶۰ درصد وسط و ۲۰ درصد هم ته جدول. آنها سراغ آن ۲۰ درصدی که ناراضی بودند رفتند.



این شرکت نمی‌خواهد اسمش فاش شود و به همین علت هم من اسمی از آن نمی‌برم. آنها یک سیستم طبقه‌بندی ایجاد کردند و برای نام‌گذاری هر طبقه از اسم فیلم قدیمی کلینت ایستوود استفاده کردند.

اسمش چی بود؟ خوب، بد، زشت! خوب، افرادی بودند که می‌خواستند نگاهشان دارند. بد افرادی بودند که می‌خواستند نگاهشان دارند و بهترشان کنند و زشت آنهایی که نمی‌خواستند با آنها رابطه داشته باشند و اما این را هم بگویم آنها نرفتند که زشت‌ها را همین جوری اخراج کنند و این یک فلسفه دارد. آنها سراغ این دسته‌ی نق نقو و ناراضی رفتند و فرصت دادند تا تغییر کنند، عوض شوند و سودرسان باشند. عوض شوند و به طبقه متوسط صعود کنند. آنهایی را هم که زیر بار نرفتند را اخراج کردند. برای این دسته از مشتری‌ها تخفیف قائل نشدند و طوری برخورد کردند که مشتری نتواند به راحتی با آنها کار کند.

آن وقت خودشان مجبور بودند آنجا را ترک کنند. اما برای آن مشتری‌ها یک برنامه داشتند. یک استراتژی خیلی دقیق که به آنها در رقابت برتری می‌داد. وقتی آنها این مشتری‌ها را اخراج می‌کردند اسم و آدرس رقبایشان را به آنها دادند و به این طریق رقبا را سرگرم نگاهداشتند.

اما خانم‌ها و آقایان اگر می‌خواهید بیشتر فروش کنید و سود بیشتری هم داشته باشید و بهتر به مشتری‌هایتان برسید، باید مشتری‌های بهتری پیدا کنید. این تازه اول کار است.

حالا وقتی مشتری را پیدا کردیم و با او رو در رو شدیم سراغ مرحله‌ی بعد می‌رویم. مرحله بعدی فروش رو در روست.

من از سال ۱۹۷۰ به عنوان مدیر فروش، پروفیسور دانشگاه و سخنگوی حرفه‌ای مربی فروشندگان بودم، فروشندگان را تربیت می‌کردم. به شما می‌گویم که وقتی صحبت از فروش رو در رو می‌شود فقط و فقط سه مرحله وجود دارد.

می‌توانم بگویم هفت و یا حتی دوازده مرحله است، اما واقعاً فقط ۳ مرحله در فروش رو در رو داریم.

گام اول: تحلیل نیازها، درک مشکلات و فرصت‌های مشتری.

گام دوم: راه‌حل، ارائه کالا و یا ارائه کالا و خدماتی که یا مشکل آنها را حل کند و یا یک فرصت مناسب در اختیار آنها بگذارد. پس بخش بزرگی از نیاز مشتری‌ها در این دسته قرار می‌گیرد.

وقتی اطلاعات را دریافت می‌کنید یادتان باشد نگاهتان به تحلیل نیازها باشد. مرحله‌ی اول مشکلاتی که می‌توانید به حل آنها کمک کنید و دوم فرصت‌هایی که می‌توانید کمک کنید مشتری ببیند. به همین سادگی.

همه‌ی اطلاعاتی که جمع می‌کنید، مشکلات یا فرصت‌ها. گام سوم: کاملاً واضح است که ما نیازها را داریم، راه‌حل‌ها را هم داریم، اتمام فروش. اتمام فروش یا متعهد شدن و اجرا کردن.

اتمام فروش در حقیقت دو مرحله دارد: تعهد و اجرا و بدانید که یکی بدون دیگری معنا ندارد. شما نمی‌توانید بگوئید اگر اجرا باشد اما تعهد نداشته باشد مشکلی پیش نمی‌آید! اجرا بدون تعهد در نهایت به پشیمانی منجر می‌شود. چیزی که دوست نداریم.

تعهد بدون اجرا چه نتیجه‌ای دارد؟ دینا، من محصولات را دوست دارم، خودت و شرکت را هم دوست دارم و از تو خرید می‌کنم اما یک روز دیگر.

تا به حال چنین چیزی شنیده‌اید؟ ما به هر دو احتیاج داریم. پس اساساً سه مرحله است؛ تحلیل نیازها ... راه حل ... و اتمام خرید ...

من معتقدم که فروش خیلی آسان است. فروختن یکی از آسان‌ترین کارهایی است که می‌توانید انجام دهید. می‌دانم ممکن است با این حرفم موافق نباشید. اما

به شما می‌گویم چرا فروختن اینقدر آسان است. تنها کار این است که زیاد حرف بزنید و کالایان هم بی‌کیفیت باشد. چقدر می‌توانید فروش کنید؟ خیلی زیاد.

برای بار دوم چقدر می‌توانید فروش کنید؟ شاید هیچی. حالا رسیدیم به مرحله‌ی سوم از چهار مرحله. این مرحله همان مشتری‌های تکراری است.

برای اینکه به یک مشتری دو بار بفروشید، باید به جای زیاد حرف زدن و کالای بی‌کیفیت تحویل دادن، کم حرف بزنید و کالای خوب تحویل دهید.

وظیفه شما این است. حالا برایتان چند نکته می‌گویم که با استفاده از آنها می‌توانید مشتری دائم پیدا کنید. من یک روش آسان به شما می‌آموزم. اگر مشتری دائم می‌خواهید باید کالایان بیشتر از سطح انتظار آنها باشد.

چند نفر از شما تا به حال این نکته را شنیده بودید؟ اینکه کالایان باید بیشتر از سطح انتظار مشتری باشد را شنیده بودید؟ اما یک مشکلی هست. برای اینکه این کار را مداوم و مؤثر انجام دهید، باید ابتدا سه کار انجام دهید.

یک: انتظارات تک به تک مشتری‌هایتان را بدانید. هر کدام از مشتری‌ها انتظارات مختلفی دارند. موافقید؟

دو: آنها را مدیریت کنید. گاهی وقت‌ها انتظار مشتری‌ها در حد غیرمعقولی بالا یا پایین می‌رود. ممکن است فکر کنید آن دسته از مشتری‌هایی که انتظاراتشان کم است خوبند و مشکلی هم نیست. اما اینگونه نیست.

چرا وقتی سطح انتظار مشتری پایین است خوب نیست؟ چون هر رقیبی می‌تواند آنها را برآورده کند. رقبای شما با هزینه‌ی کمتر و کیفیت پایین‌تر از عهده‌ی آن برمی‌آیند.

پس ما هیچ کدام مشتری‌ای با سطح انتظار پایین نمی‌خواهیم. می‌خواهیم آنقدر سطح توقع مشتری بالا باشد که رقبایمان نتوانند از عهده‌اش بر بیایند و در حدی باشد که ما بتوانیم انجامش دهیم.

این شاید باعث شود سطح انتظار مشتری زیادی بالا برود. هر چقدر تلاش کنید و برای مشتری مایه بگذارید، شاید از پس انتظارات خیلی بالای آنها بر نیایید.

تا حالا شده مشتری‌ای داشته باشید که توقعاتش بی‌نهایت زیاد باشد؟ ما می‌خواهیم ببینیم سطح عملکردمان چگونه است. تا حالا فکر کردید یک موشک هدایت شونده چطور کار می‌کند؟

تا به حال دقت کرده‌اید این موشک‌های هوشمند هیچ وقت در یک مسیر مستقیم به سمت هدف نمی‌رود؟ اگر به اینگونه موشک‌ها نگاه کنید متوجه می‌شوید مدام مسیر خودشان را اصلاح می‌کنند. آنقدر اصلاح می‌کنند تا اینکه در نهایت با هدف برخورد کنند.

ما هم باید مدام در رفتارمان با مشتری بازنگری کنیم. کار را برای مشتری آسان کنیم تا مشتری در آرامش باشد و آنقدر احساس راحتی کند که هر وقت مشکلی داشت سؤال کند و یا شکایتش را مطرح کند.

من فکر می‌کنم خدمات دادن به مشتری‌هایی که مشکلاتشان را مطرح نمی‌کنند اشتباه است. زیرا به شما امکان اینکه آن را اصلاح کنید و بهترش کنید و ارتقایش بدهید را نمی‌دهد.

حالا برایتان یک مثالی می‌آوریم. چند سال پیش با یک رستوران زنجیره‌ای غذاهای سریع کار می‌کردم. مشتری‌ها از آن رستوران خیلی شکایت داشتند و هیچ وقت هم این ناراضی‌شان تمام نمی‌شد. مدیرعامل رستوران از این وضعیت خسته شد و بالاخره تصمیم گرفت که خودش مشکل را حل کند.

روی میز هر کدام از رستوران‌ها یک تلفن قرمز رنگ گذاشت، یکی از این تلفن‌های مرموز که هیچ دکمه‌ای رویش نیست و بالای آن یک پیام نوشت: «مشتری عزیز هرگاه از شرایط موجود در این رستوران ناراضی بودید و یا کیفیت

غذا خوب نبود، لطفاً گوشی را بردارید و مشکلاتان را مستقیماً با مدیرعامل مطرح کنید. شخص مدیرعامل مشکل شما را حل خواهد کرد.»

او این تلفن را در تمام رستوران‌های منطقه شرق گذاشت، اما دو هفته هیچ تلفنی به او نشد. ابتدا فکر کرد ایراد از شرکت مخابرات است و تلفن‌ها درست کار نمی‌کند، اما موضوع این نبود. او بالاخره فهمید چرا هیچ تماسی از مشتری‌ها به او نمی‌شود. دلیل اصلی این بود که اگر یک مشتری می‌خواست به طرف تلفن برود، مدیر رستوران سریع به طرف او می‌رفت تا مشکلش را حل کند، که او به مدیرعامل تلفن نزنند.

پس می‌توان اینطور نتیجه‌گیری کرد که ما باید سطح توقع مشتری را بدانیم و وقتی آن را فهمیدیم می‌توانیم بیش از توقع مشتری کار کنیم و وقتی بیش از توقع مشتری کار کردیم «لحظه‌ی جادویی» ساخته می‌شود.

اما وقتی از عهده این کار بر نیایید، کار را خراب کرده‌اید. بیشتر فروشنده‌ها وقتی مرحله‌ی سوم را می‌گذرانند فکر می‌کنند دیگر کار تمام است. حالا دیگر مشتری دائم دارم. اما من فکر می‌کنم مرحله‌ی بعدی هم هست و اسم آن مشتری وفادار است.

وفادار، وفادار چی؟ در مبحث فروش تعداد مشتری‌های وفادار زیاد نیست و مشتری هم زیاد نیست؛ اما مطمئنم همه‌ی ما حداقل یک مشتری وفادار داریم. وفادار همان مشتری است که همه‌ی امید ماست و تبلیغمان را می‌کند.

کسی که در بازار برای شما مشتری جمع می‌کند، خیلی از شما تعریف می‌کند، مثل یک کارمند فروش به شما کمک می‌کند. ما مجبور نیستیم از آنها بخواهیم که برایمان مشتری جور کنند، چرا؟ زیرا خودشان این کار را انجام می‌دهند. چند نفر از شما از بین مشتری‌ها یک نفر وفادار دارید که می‌توانید به او اشاره کنید؟

برای این مشتری چه ارزشی قائل هستید؟ آنها خیلی باارزشند، خیلی. شما با ارتباط داشتن می‌توانید یک مشتری اینگونه بسازید و این کار نیازمند صبر خیلی

خیلی زیاد و رشد دادن مشتری است. حالا یک روش به شما نشان می‌دهم که می‌توانید اینگونه مشتری‌ها را بیشتر جذب کنید.

پیش از اینکه این نوع روش را به شما نشان دهم می‌خواهم سؤالی بپرسم. چند نفر از شما یک برنامه‌ی مکتوب دارید که چگونه مرحله به مرحله مشتری‌های وفادارتان را هر ساله بیشتر کنید؟ باید این برنامه را بنویسید و مو به مو به آن عمل کنید. لطفاً دستتان را بالا ببرید؟

دو نفر، یعنی دو نفر از امروز صبح بیشتر. زیرا در اغلب سخنرانی‌هایم با جمعیت زیاد حتی یک نفر هم دستش را بالا نمی‌برد. دلیلش این است که با وجود اینکه می‌دانیم مشتری وفادار با ارزش است و ما هم آنها را دوست داریم و امیدوار هستیم که تعدادشان بیشتر شود، اما فکر می‌کنیم آنها همینطوری می‌آیند. شما می‌توانید تعداد این مشتری‌ها را بیشتر کنید. من راهی را به شما نشان می‌دهم و قول می‌دهم که همه‌ی هزینه و وقتی را که صرف کردید تا امشب اینجا باشید را به شما بازگرداند. اما باید این روش را انجام دهید. مشکل بزرگ همین جاست. متأسفانه خیلی از شما به آن عمل نمی‌کنید. با وجود اینکه می‌دانید روش خیلی خوبی است، اما بیشتر شما از اینجا بیرون می‌روید و همان کارهای قبلی را ادامه می‌دهید. آیا شما مشتری‌های وفادار زیادی لازم ندارید، تا بتوانید تأثیر بهتر و پایدارتری در بازار داشته باشید؟ بهتر و پایدارتر.

فکر می‌کنید به چند مشتری وفادار نیاز دارید؟ خیلی زیاد نیست. دوازده! دوازده نفر خوب است، اما نمی‌دانم دوازده چه معنی‌ای دارد. اصلاً ربطی به این بحث دارد؟ ۱۲ مشتری وفادار. این همان چیزی است که از شما می‌خواهم برایش برنامه‌ریزی کنید. ۱۲ مشتری وفادار. تأثیر بهتر و پایدارتر. شاید شما به ۱۲ نفر احتیاج داشته باشید. برنامه‌ی من برای شما این است که هر چند مشتری وفاداری که دارید و فرض کنیم این تعداد ۳ نفر است - حتی ممکن است فکر کنید ۳

مشتری وفادار دارید - اما شرط می‌بندم خیلی از شما حتی یک نفر مشتری وفادار واقعی ندارید.

من ۳۰ سال است که سخنرانی می‌کنم و واقعاً شاید ۱۲ مشتری وفادار ندارم، چون خیلی کار می‌خواهد. جذب مشتری وفادار و نگهداشتن او به کار و زمان زیادی نیاز دارد و اکثر مردم نمی‌خواهند اینقدر زمان و هزینه صرف کنند.

اما این کار همه‌ی تلاش‌هایتان را جبران می‌کند. این کار بسیار آسان است. مثل آب خوردن. روش‌های جذب مشتری وفادار اینهاست:

یک: می‌خواهم اسم همه‌ی مشتری‌های وفادارتان را بنویسید و در ضمن یک بار دیگر می‌گویم اگر شما بیشتر از ۵ یا ۶ نفر مشتری وفادار دارید خیلی تعجب‌آور است. ۶ نفر فوق‌العاده است. مشتری وفادار اینجا منظور من مشتری خوب نیست، منظورم وفادار واقعی است. مشتری‌هایی که شما را تبلیغ می‌کنند.

دو: به این اسم‌هایی که نوشتید نگاه کنید و رفتارهایی که با این مشتریان دارید و با بقیه مشتری‌ها ندارید را بنویسید. یا اینکه فکر می‌کنید کارهایی که برای مشتری‌های دیگر انجام می‌دهید اما برای این مشتری‌ها بیشتر و یا بهتر انجام می‌دهید، چه کارهایی است؟

به شما نشان می‌دهم چگونه می‌توانید این کار را انجام دهید، زیرا نکته‌های ریزی دارد. شمایی که مشتری وفادار دارید اگر بنخواهید رفتاری را که با مشتری‌های وفادار دارید و با بقیه ندارید را بنویسید چه می‌نویسید؟ فکر می‌کنید آن رفتار چیست؟

برقراری ارتباط. امیدوار بودم چیزی در این زمینه بگوئید. حالا دلیلش را برایتان می‌گویم. زیرا می‌دانستم یک جواب کلی از شما می‌گیرم. من با آنها ارتباط برقرار می‌کنم. این مهم است، اما حالا چه کاری باید انجام دهید. فرض کنید این لیست را به یک نفر دیگر از همکارانتان نشان بدهید و به او بگوئید من با آنها

ارتباط برقرار کردم. چه می‌کنند، یعنی چه من با آنها ارتباط برقرار می‌کنم؟ چه معنایی از آن برداشت می‌شود؟

چند وقت یک بار با آنها حرف می‌زنم؟ از چه نکته‌هایی استفاده می‌کنم؟ بگذارید بیشتر روی این موضوع تمرکز کنیم. من دنبال چیزی هستم که وقتی کسی به او نگاه کرد در همان لحظه اول بفهمد منظورم چیست. واضح و شفاف باشد! پس بگذارید برگردیم به همان مبحث ارتباط برقرار کردن. بگذارید دقیق‌تر شویم. منظورتان این است که در برنامه‌های خانوادگی با آنها شرکت می‌کنید. منظور او این است که در برنامه‌های خانوادگی با مشتری‌های فداکار همکاری می‌کند. پس یعنی اگر مراسم تولد یا فارغ‌التحصیلی یا یادبودی باشد با آنها جشن می‌گیرید.

ممکن است آنها دوستان هم باشد، درست نمی‌گوییم؟ پس اینجا یک جنبه‌ی اجتماعی هم هست. ممکن است یک نفر به این لیست‌ها نگاه کند و بگوید من با این افراد در برنامه‌های اجتماعی مثل تولد و فارغ‌التحصیلی و یا هر برنامه دیگر اجتماعی همکاری می‌کنم. این همان چیزی است که همه دنبالش هستند. مثال دیگری بزنید. این نوشته می‌گوید بعد از اینکه مشتری وفادارش یک مشتری جدید برایش پیدا کرد به او زنگ می‌زند و درباره‌ی همه‌ی موارد چه مثبت و چه منفی، راه‌حل، موفقیت، شکست و غیره صحبت می‌کند. می‌خواهم این را بگویم که باید با همه‌ی مشتری‌ها و نه فقط وفادارها اینطور رفتار کنید.

شما باید با همه همین رفتار را داشته باشید. چون با این روش مشتری احتمالی بیشتری هم پیدا می‌کنید. اما این نکته کمی تخصصی است و بعد به آن می‌رسیم. مثال دیگری بزنید. بله، شما.

او را با خودتان به سمینار می‌برید. پس شما مشتری وفادار من هستید. او را به سمینار می‌برید. فعالیت آموزشی. درست است؟ اینها فعالیت‌هایی هستند که می‌خواهم همه را یادداشت کنید. حالا قدم آخر این است که، مشتری وفادار را دارم،



به طور دقیق می‌دانم باید با او چگونه رفتار کنم و قدم سوم و آخر این است که اسم همه مشتری‌هایی که می‌توانید به مشتری‌های وفادار تبدیل کنید را بنویسید.

نکته همین جاست: هر چند نفر مشتری وفاداری که نوشتید و فرض کنیم ۴ نفر نوشتید آن را ضرب در دو کنید و بنویسید ۸. اگر ۵ نفر دارید بنویسید ۱۰. اگر ۳ نفر دارید بنویسید ۶. نمی‌خواهم خیلی زیاد بنویسید. نه اینکه اگر ۳ نفر دارید بنویسید ۲۰. زیرا اینطوری به جایی نمی‌رسید و شکست می‌خورید.

کاری که می‌خواهم انجام دهید این است که هر چند نفر مشتری وفادار دارید دو برابر آن مشتری‌های خوبتان را بنویسید. مشتری‌های خوب که اگر با آنها خوب رفتار کنید می‌توانند به مشتری وفادار تبدیل شوند. با این مشتری‌ها باید چه کار کنید؟ می‌خواهم همان رفتاری را که با مشتری‌های وفادارتان دارید با اینها هم داشته باشید.

من قول می‌دهم که می‌توانید نصف آنها را به مشتری وفادار تبدیل کنید. اگر هر سال این کار را بکنید در ۲ یا ۳ سال آینده تعداد مشتری‌های وفادار شما دو برابر می‌شوند. اگر شما ۳ نفر مشتری وفادار داشته باشید طی دو سال تعدادشان به ۱۲ نفر می‌رسد. اگر ۲ نفر داشته باشید بعد از ۳ سال بیشتر از ۱۲ نفر دارید. اما این یک برنامه‌ی ویژه است و شما باید آن را در یک صفحه بنویسید و در یک پوشه بگذارید و جایی جلوی چشمتان قرار دهید.

بگذارید حالا کمی از وفاداری مشتری حرف بزنیم. یک ارزش گذاشتن به مشتری. شماره دو: ایجاد تفاوت‌ها. سه فروش خدمات مختلف. شماره چهار: ارتقای سطح انتظار مشتری و شماره پنج: ایجاد پیوند احساسی.

اینها پنج راهی هستند که به وسیله‌ی آن می‌توانید مشتری خوب بیشتری جذب کنید. مشتریانی که وفاداری بیشتری دارند. تا در نهایت بتوانید مشتری‌های وفادار بیشتری داشته باشید.

چگونه به مشتری ارزش می‌دهید؟ با درک مفهوم درست فروش جمعی. نکته‌ی مهم هم همین جاست در فروش هم مثل طبابت درمان پیش از تشخیص اشتباه است. هر فروشنده‌ای که سعی کند پیش از تشخیص صحیح نیازهای مشتری به او خدمات بدهد اشتباه کرده است.

همه‌ی آن اطلاعاتی که از مشتری می‌گیرید در یکی از این دو دسته قرار دارد. مشکلاتی که می‌توانید حل کنید. یا فرصت‌هایی که می‌توانید مشتری را راهنمایی کنید که از آنها استفاده کند. خانم‌ها و آقایان وقتی نیازهای مشتری را تحلیل می‌کنید اطلاعاتی را که جمع می‌کنید را در یکی از این دو دسته قرار دهید. یا مشکلش را حل کنید یا کمک کنید فرصت‌ها را ببیند. مشکلات و فرصت‌ها. وقتی که در حال جمع اطلاعات هستید، باید خیلی سریع متوجه اطلاعات کلیدی شوید.

الان مشتری چه رفتاری دارد و چه رفتاری باید داشته باشد؟ تفاوت بین رفتار فعلی مشتری و رفتاری که واقعاً باید داشته باشد را فاصله‌ی نیازی می‌گویند که نکته‌ی خیلی مهمی است و در فروش تأثیر زیادی دارد.

وقتی رفتاری که مشتری دارد به آنچه که فکر می‌کنید باید رفتار کند شبیه باشد این فاصله‌ی نیازی خیلی کم می‌شود. در این حالت باید چه کار کرد؟ کار زیادی نباید انجام دهید. اما وقتی بین رفتار فعلی مشتری و رفتاری که واقعاً باید از خودش نشان دهد تفاوت زیادی باشد، آن وقت است که باید دست به کار شوید.

پس هدف شما به عنوان فروشنده باید این باشد که سؤال‌هایی از مشتری بپرسید که او را مجبور کند تا خودش بفهمد کاری که انجام می‌دهد با آن رفتاری که باید داشته باشد فرق دارد. باید دیدگاه، اهداف و خواسته‌های آنها را ارتقا دهید تا بفهمند باید رفتار دیگری از خودشان نشان بدهند.

هر قدر فاصله‌ی نیازی بیشتر باشد تلاششان هم بیشتر می‌شود. ما می‌خواهیم بفهمیم مشتری‌مان چه تجربه‌های مشابهی در رابطه با این کالا و یا خدمات ارائه

شده با شرکت‌ها و رقبای دیگر یا شرکت خود ما در گذشته داشته و آیا آن تجربه‌ها خوب بوده یا نه. می‌خواهیم بدانیم اگر موضوع، ارائه خدمات به یک سازمان تجاری دیگر است کی تصمیم‌گیری می‌کند و مراحل تصمیم‌گیری چیست؟ چگونه در خانه و یا در محل کار در مورد این موضوع تصمیم‌گیری می‌کنید؟ می‌خواهیم بدانیم رقبا چگونه خدمات ارائه می‌دهند؟ به عنوان مثال اگر فقط با ما وارد معامله می‌شوند و به شرکت‌های دیگر کاری ندارند، روش فروش یک مدل است. اما اگر هم دارند با شما صحبت می‌کنند و هم با رقبایتان، پس باید فروش را کمی متفاوت‌تر انجام دهید. درست است؟

دانستن نحوه‌ی ارائه خدمات رقبا خیلی مهم است. انتظارات آنها چیست؟ چگونه آنها تصمیم می‌گیرند. ۳ ماه، ۶ ماه و یا ۱۲ ماه آینده با شما و شرککتان فعالیت کنند یا نه و یا از کالایان بخرند یا نه؟ آیا اصلاً ارائه‌ی خدمات برای ۶ ماه و یا ۱۲ ماه روش درستی است یا نه؟

چگونه این زمان را ارزیابی می‌کنند؟ اصلاً چه مدت زمان و چه مقدار هزینه می‌تواند نقطه‌ی قوت به حساب بیاید؟ بیایید ببینیم چگونه می‌توانیم مفهوم متفاوت بودن را در ذهن مشتری بگنجانیم. یک بار دیگر می‌گویم: خانم‌ها و آقایان اگر رقیبی در کار شما باشد، باید بدانید چگونه می‌توانید با آنها رقابت کنید. مزیت‌های شما چیست و چه خدماتی می‌توانید به مشتری ارائه کنید که رقبایتان نمی‌توانند؟ مشتری برای کدام خصیصه‌ی آنها ارزش قائل است و نقاط ضعف شما چیست؟ شما باید این کار را با رقبای اصلی‌تان الف، ب، ج و د انجام دهید. هر کدام که باشند باید بدانید مزیت شما نسبت به آنها چیست که در فروش مؤثر است و نقاط ضعفتان چیست؟ بعضی از معایب را می‌توانید به مدیرعامل و یا سایر همکارانتان ارجاع دهید و امیدوار باشید که قابل حل هستند، اما بعضی از معایب را نمی‌توان از بین برد.

بعضی وقت‌ها ایرادهایی هست که به آنها معایب سازمان‌دهی شده می‌گویند و قابل تغییر نیستند. به عنوان مثال رقیب شما مدت ۲۰ سال است که در این حرفه فعالیت داشته اما شرکت شما فقط ۳ سال است که وارد این کار شده. این را نمی‌توانید تغییر دهید.

با این حال یک راه‌هایی هست که می‌توانید این کمبود را به مزیت تبدیل کنید. یک وکیل مدافع این کار را به بهترین نحو انجام می‌دهد. ممکن است وکیل مدافع در مورد موکلش به سوء سابقه‌ای برخورد کند که نگاه قاضی را به موکل عوض کند. یک وکیل مدافع خوب در این حالت چه کاری انجام می‌دهد؟ منتظر می‌ماند تا دادستان نکته را پیش بکشد؟ نه، هرگز. وکیل مدافع حرفش را پیش می‌کشد، زیرا می‌تواند به بهترین نحو موضوع را حل و فصل کند.

پس اگر رقیبتان ۲۰ سال سابقه دارد و شما سه سال صبر نکنید، بحث را باز کنید. یکی از امتیازهایی که از آن استفاده می‌کنید این است که می‌گوئید ما شرکت جدیدی هستیم، که تجربه‌ی نسبتاً خوبی داریم و بر اساس تکنولوژی‌های جدید و متدهای روز کار می‌کنیم و ایده‌های نابی در کار داریم.

می‌توانیم شرکت‌هایی را مثال بزنیم که سابقه‌ی زیادی دارند اما می‌خواهند به روش سنتی کار کنند. اما هیچ وقت نباید اسم آنها را ببرید. درباره‌ی کالایی که ارائه می‌دهیم چی؟ تنها کار این است: تا جایی که می‌توانید به آنها کالا و خدمات ارائه می‌کنید و دلیلش این است. هر چقدر یک مشتری کالای بیشتری از شما بخرد امکان اینکه از شرکستان برود کمتر است و نکته‌اش همین است.

آیا کسی از بین شما کارمند بانک است؟ مؤسسات وام و یا اتحادیه‌های اعتباری چطور؟ من این نکته را خیلی سال پیش یاد گرفتم. وقتی یک مشتری فقط یک سرویس از بانک می‌گیرد - حالا آن سرویس هر چه می‌خواهد باشد

چک، کارت، پس انداز یا هر چه - ۵۰ درصد احتمال دارد در ۱۲ ماه آینده بقیه خدمات را از مؤسسه دیگری بگیرد.

اما اگر شما به همین مشتری ۲ سرویس مختلف ارائه دهید، ۵۰ درصد شانس از دست دادن مشتری به ۱۰ درصد کاهش پیدا می‌کند. ۳ سرویس، ۵ درصد. ۴ سرویس، ۳ درصد. پس هر چه سرویس بیشتری ارائه کنید مثل این می‌ماند که یک دستبند طلائی به دست مشتری بستید. جدایی از شرککتان برایشان سخت‌تر می‌شود. هر چه سرویس بیشتری به مشتری بدهید، نه تنها در آمدتان بیشتر می‌شود و سود بیشتری می‌کنید، بلکه در نگهداری مشتری موفق‌تر عمل کرده‌اید. من اعتقاد دارم اگر می‌خواهید مشتری وفاداری داشته باشید و یا مشتری طولانی مدت داشته باشید، باید پیوندهای عاطفی ایجاد کنید. مردم با کسانی تجارت می‌کنند که آنها را دوست داشته باشند.

شما پول بیشتری می‌دهید تا با کسی که دوستش دارید و به او اطمینان دارید تجارت کنید. حتی اگر آن سرویس را ارزانتر هم پیدا کنید، حاضرید پول بیشتری بدهید اما با کسی که دوستش دارید تجارت کنید. چند نفر از شما عمیقاً اعتقاد دارید که این کار را می‌کنید؟

ارتباط ارزش دارد. کاری که من می‌خواهم انجام دهید این است: ۱- زمان ارتباط با مشتری را زیاد کنید. من اعتقاد دارم رابطه مشتری و خریدار بی‌شبهات به ازدواج نیست و این یعنی هر قدر ارتباط بیشتر باشد پیوند عاطفی هم عمیق‌تر می‌شود و هر قدر کمتر باشد پیوند عاطفی هم ضعیف‌تر می‌شود.

آمارگیری از زوج‌هایی که به تازگی از هم جدا شده‌اند، این مسأله را تأیید می‌کند. زوج‌هایی که از هم جدا شده‌اند هم مثل مشتری‌هایی هستند که اعتقاد دارند من دیگر با شما کار نمی‌کنم. محققان از زن یا شوهر پرسیدند مهم‌ترین علتی که منجر به طلاق شما شده چیست؟

دلایل زیادی برای جواب به این سؤال گفته شده، اما می‌خواهم بگویم که اولین دلیل کمبود زمان ارتباط بوده است. ۸۷ درصد افراد، ۸۷ درصد نداشتن گفتگو را مهم‌ترین دلیل می‌دانستند. خوب البته این تحقیقات نتایج دیگری هم داشت. محققان فکر کردند جدایی نشانه‌های اولیه‌ای هم دارد. یک بار دیگر می‌پرسم چند نفر از شما متأهل هستید، زیرا می‌خواهم بدانم می‌توانید به این سؤال پاسخ دهید یا نه؟

آنها از متأهل‌ها پرسیدند و من هم می‌خواهم همین سؤال را از شما بپرسم. چقدر با همسران ارتباط دارید؟ در طول ۷ روز هفته که ۱۶۸ ساعت کامل است، چقدر با همسران رو در رو صحبت می‌کنید؟ مکالمه و نه مجادله؟

یک عدد انتخاب کنید نمی‌خواهم جوابتان را بلند بگوئید. همه یک عدد را انتخاب کردند؟ حالا این عدد را با نتیجه تحقیق مقایسه کنید. نتیجه تحقیق این بوده: میانگین مکالمه زوج‌ها در طول ۷ روز هفته و ۱۶۸ ساعت کامل فقط ۲۷ دقیقه است! یعنی ۴ دقیقه در روز!

می‌دانید چه چیزی من را بیشتر از همه ناراحت کرد. ماه گذشته برای عده‌ای سخنرانی می‌کردم. یک نفر از بین جمعیت گفت این حرف‌ها مزخرف است. زمان گفتگو با مشتری‌ها را زیاد کنید.

اما خانم‌ها و آقایان همزمان کیفیت گفتگو را هم بالا ببرید. نباید کار شما فقط نباید حرف زدن باشد. گفتگوی شما باید هدف و دلیلی هم داشته باشد. کیفیت ارتباط. بگذارید برایتان مثال دیگری بزنم. تا حالا دقت کرده‌اید رفتار والدین با فرزندان در برابر رفتار پدر یا مادر بزرگ با نوه چه تفاوتی دارد؟

کیفیت رفتار والدین با فرزند بهتر است یا پدر و مادر بزرگ با نوه؟ رفتار پدر و مادر بزرگ با نوه بهتر است. به قول یک ضرب‌المثل چون هر دوی آنها به دشمن مشترک دارند. این حرف حقیقت دارد. اما به گفتگوی بین والدین با فرزند توجه

کنید: والدین سعی می‌کنند سطح گفتگو را تا حد خودشان بالا ببرند. اما پدر و مادر بزرگ چه کار می‌کنند؟ آنها خودشان را از لحاظ جسمی، عاطفی و روانی به سطح نوه می‌رسانند.

بگذارید ببینیم تا حالا با دقت به حرف‌هایم توجه می‌کردید یا نه؟ اسم این کار چیست؟ تطابق. و این هم یک سیکل کامل است. بهبود کیفیت گفتگو و افزایش کمیت آن.

خانم‌ها و آقایان، امیدوارم در این دو ساعتی که با هم بودیم توانسته باشم وقت و پولی که برای این جلسه هزینه کردید را با راهکارهایی که به شما نشان دادم جبران کرده باشم. فقط می‌خواهم از همه‌ی حرف‌هایم استفاده کنید تا ببینید چطور روش فروشتان را تغییر می‌دهد و نتیجه‌ی کارتان را مثبت می‌کند.

چند نفرتان اعتقاد دارید امشب وقتی از اینجا بیرون می‌روید حداقل ۲ ایده با خودتان دارید که می‌توانید به آن عمل کنید؟ خیلی خوب. بگذارید برایتان داستانی بگویم که به نوعی همه‌ی صحبت‌هایم را در خودش گنجانده است.

سال‌های خیلی دور در دوران پادشاهی لویی شانزدهم چهار مرد فرهیخته مرتکب جرم بزرگی شدند و در نتیجه دادگاهی شدند. در طول دادگاه هر قدر این چهار نفر اعتراض کردند مؤثر نبود و در نهایت هر چهار نفر آنها به اعدام با گیوتین محکوم شدند.

در محوطه‌ی اعدام، یک گیوتین با چهار جا برای سرهای آن چهار نفر کار گذاشته بودند. آن چهار نفر زانو زدند و دست‌هایشان بسته شد و سرشان را در جایگاه کردند. وقتی آماده شدند، دستور بریدن طناب از طرف لویی شانزدهم صادر شد و با دستور لویی مرد نگهبان طناب را با تبر برید و تیغه پایین آمد.

اما تقدیر چیز دیگری را رقم زده بود، زیرا تیغه درست کار نکرد و در فاصله دو سانتی‌متری از گردن آنها متوقف شد. وقتی لویی شانزدهم این صحنه را دید

کشته نشدن آنها را نشانه‌ای از بی‌گناهی آنها دانست. پس همه‌ی آنها را آزاد کرد. می‌توانید تصور کنید هر کدام از این افراد چقدر خوشحال بودند. هر کدام از این چهار نفر می‌خواستند ابراز احساسات کنند.

همانطور که حدس زدید شخصیت این چهار نفر متفکر، اجتماعی، احساساتی و مدیر بود. اولین نفری که برای ابراز احساسات ایستاد، مدیر بود. او می‌خواست برای جانش و آزادی‌اش ابراز احساسات کند، پس به همه نگاه کرد و گفت: «دیدید؟ تو دادگاه هم گفتم که من بی‌گناهم. بالاخره حرفم را باور کردید، اما ممکن بود کمی دیر شود. امیدوارم وقتی یک بار دیگر حرفی زدم پیش از اینکه دیر شود حرفم را باور کنید و تو، لویی بگذار یک چیزی به تو بگویم: من از تو شکایت می‌کنم.»

فرد احساساتی درست برخلاف او بود. احساساتی از جایش بلند شد و رو به مأمور اعدام گفت: «می‌دانم اشتباه از جانب تو هم نبوده است و تو هم باید دستورات را اجرا کنی. من هم اگر جای تو بودم شاید مثل تو رفتار می‌کردم و فقط می‌خوام بدانی که تو را می‌بخشم.»

اجتماعی از جایش بلند شد و رو به همه گفت: «بیایید جشن بگیریم.» و آخرین نفری که ایستاد متفکر بود. متفکر بلند شد، به بالا نگاه کرد و گفت: «یه لحظه صبر کنید. فهمیدم مشکل از کجاست.»  
خانم‌ها، آقایان متشکرم. متشکرم.