

## الفصل التاسع:

### مدير المبيعات

بين جميع المديرين المجانين السيئين، هناك واحد أكثر سوءاً،  
وجنوناً منهم جميعاً..

#### مدير المبيعات:

في النهاية على شخص ما أن يبيع شيئاً ما....

فحص سريع لهذا المدير:

- متضارب.

• عدواني، متبوع أو مسبوق بـ:

• مبهج.

• مرتاب.

- يفتقر إلى رؤية «صورة واضحة».

هذا المدير يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع:

- السيد الساعات الطويلة.

- صديق ثم خصم ثم صديق ثانية.

- تاجر الخوف.

مدير المبيعات هو الدور الذي يستطيع أن يثبت الأعراض التحليلية جميعاً للفوضى ثنائية القطب - ولكنك لن تحتاج إلى برهان الطبيب النفسي المؤهل. هؤلاء الناس يجعلون المدير (الصديق ثم الخصم ثم الصديق ثانية) يبدو فرداً حسن الاتزان، إنهم يجعلون المدير (مجنون القوة) يبدو وكأنه صديقك الحميم. وقد حان الوقت كي ننقب عن العالم المجنون للمبيعات....

### حقيقة حول ما يحدث في المبيعات:

نعم هذا ما يحتم أن يحدث اليوم في مؤسستك، اقرأه وابتك.

هناك تمثيلية تحذيرية مدهشة قائمة على أساس نظامي صباح الاثنين أو بعد ظهر الخميس، كل أسبوع أو أسبوعين - عبر البلاد وعبر العالم، حيث يمثل آلاف المسرحية الهزلية، أي: اجتماع المبيعات. فريق المبيعات سيكون على نحو نموذجي مجموعة صغيرة من المستخدمين الذين يتملقون، ويشتمون أحياناً، ومدفوعاً دوماً للقيام بذلك الإعلان الطريف المعروف عالمياً عبر عالم المبيعات، مثل «مبيعات الأنايب»، أو «التنبؤ بالمبيعات».

إنهم يتكلمون بلغة خاصة، ويرتبطون بطقس يبدو للغرباء غريباً، بل أحرق أيضاً. على أي حال بالنسبة للمشاركين فإن هذا الحدث هو الوقت الذي يتجلى فيه ألمهم المبرح وهم يواجهون وجهاً لوجه أكثر المديرين جنوناً على الإطلاق.

هذا الاجتماع يترأسه مدير المبيعات، إن مدة بقاء مدير المبيعات ضمن مؤسسة ما نادراً ما تزيد على سنة، وذلك أن نجاحهم قد كوفئ بصورة ثابتة بأن يحققوا هدفهم تحقيقاً مضاعفاً. وعدم قدرتهم على

مواجهة سنة أخرى من ضغط ملاحقة رقم لا يمكن الوصول إليه، فيدعمون لوائح الاتصال، ويرحلون معظم أصحاب المبيعات في مؤسسة ما يفوقون مدير المبيعات الذي يفترض أنه يديرهم؛ بسبب أن مستوى التوقع الذي يقع على عواتقهم أقل.

وقد يجد فريق المبيعات بأنه يسمح لهم بأكثر من فصل للتسليم لأنهم «يننون خط أنابيب»، أو لأن لديهم «طقساً جيداً»، ولكن مدير المبيعات يعرف الضغط الأعظم على الجميع، وهذا ما يجعله مجنوناً تماماً.

المستخدمون قادرون على ركوب موجة النجاح القصيرة التي أوجدها المدير فحسب، ولكن هذه القمة سرعان ما تبتعد جانباً. لذلك فإن مديري المبيعات متحركون، وينتقلون إلى دور جديد من حين إلى حين، وهذا ما يؤهلهم لأن يحافظوا على سلامة صحتهم.

زيادة على ذلك، فإن الهدف هو تفكير أكثر سحراً من التنبؤ الواقعي. في البيئة الذكية في اجتماع الهيئة آخر العام، يسمح هؤلاء المديرون المجانين لجشعهم أن ينطلق انطلاقاً جامحاً. ونظراً لنجاح ما حققه مدير المبيعات، فإن أحلامهم في مضاعفة حجم الشركة في الاثني عشر شهراً القادمة يمكن أن تتحقق الآن بالتأكيد. هذا هو الجنون الشائع لشركة مغامرة أو منطلقة نهمة في أن تحول إلى فائدة عاجلة في مغامرتها الجديدة، كما لو أنها تخطط «لمشاركتها» مع العالم..

في التعامل مع الخيال الجامح يتحرك مديرو المبيعات قبل فشلهم في الوصول إلى «الرقم»، وهو أمر مثبت، أو يصلون إلى الرقم ثم يضاعفونه! إنهم ينتقلون من مؤسسة إلى أخرى في حالة من الإلهام الدائم. كل

مستخدم جديد يرحب بهم مؤمناً بالروايات المدهشة عن «نمو الإنتاج» و«الجيل القيادي» و«اعتناق» الأمل، وإن هذه المهارات المكتسبة حديثاً سوف تشفي كل شيء، وترضي النهم المادي للمؤسسة. وقد تحولت العيون العمياء إلى الإخفاقات البائسة السابقة لهذه الإستراتيجية، التفاؤل المفرط هو نظام اليوم.

كل مدير مبيعات يحمل صرة خلفية لأفضل قصص النجاح، ويجد أنها قابلة دوماً أن تشق طريقها داخل مراعي جديدة، إنهم يصورون صورة» خط أنابيب ضخم من أجل اتصالات نافذة متعددة. هذه هي الرسائل التي يريد المديرون الجدد أن يسمعوها، الرسائل التي يريدونها كثيرة! إنهم راغبون كثيراً في تصديق قصص النجاح هذه فقط؛ لأنهم يريدون مبيعات! إنهم يلمسون منقذ المبيعات، وهو يأتي - بقميص جديد، وأزارار قميص مختارة بعناية، وحذاء لماع ثمين، وسيارة قديمة، ولكنها نظيفة خالية من العيوب... آمال الشركة معلقة دنيوياً برولودكس المدير المنتفخ. لا يحتاج المرء إلى عبقرية ليقرر أن هذا جنون. وأنت تعمل من أجله!

يصل مدير المبيعات الجديد مفعماً بالثقة (مديرو المبيعات ينبغي أن يكونوا بالتعريف مشبعين بالثقة والتفاؤل، أنا متأكد أن المورثات لدى مدير المبيعات سوف تتحدد سريعاً) لأن المستخدمين الجدد أخبروه أن السوق الصحيح والشركة لديهما إنتاج مع مغلف ممتلئ (بنقاط البيع الفريدة).

ولكن هذه الثقة لن تستمر طويلاً، فالمدير الجديد ما إن يصل إلى مركزه وهو شغوفٌ بهذه القصص، حتى يكشف أن الوضع ليس وريدياً تماماً كما رسمه مديرو الشركة. ربما يستحق هؤلاء الأفراد بعضهم بعضاً..

## السير لانكالتوت

مع هذا الرئيس الأكثر جنوناً من كل الجوانب هناك جزءان جانبيان. هناك أولئك الذين يعتقدون أنه يوجد علاقة متبادلة مباشرة بين عدد المرات التي تتخذ فيها مكاناً للغداء، وعدد الصفقات التي تتهيأ. إنني مفرغ بتسمية هذا المشهد: (سير لانكالتوت)؛ إنه يجعلك تشعر شعوراً رائعاً، ويبدو كأنه رفيقك المفضل.

إنه نوع من المديرين يستطيع أن يتلقى النمط الآتي من الاتصالات:

«حسناً فعلت، لقد رفعنا هدفك».

«حسناً فعلت، نحن نطردك».

«حسناً فعلت، لقد اكتشفنا أن مزج المبيعات خاطئ، وأن الشركة لم

تحقق أي دخل».

«حسناً فعلت، أخشى أن ينسحب الممول الرئيس، لذا نحن ندع فريق

المبيعات يذهب».

مع هذا أنت لن تشعر بالغضب تجاهه؛ لأنه يعبر عنه بطريقة لا تجعله

يبدو أنه يلومك، ولم يكن هذا قراره. لم يبد أنه سيئ جداً، لأن ذلك الشاب

لم يحرق الجسور. سوف تلتقط إلى أعلى ثم تسقط من ارتفاع شاهق. سيكون

ذلك النوع من المديرين الذي يقدم «أشياء ناعمة لك» عندما لا تسيّر الأمور

على ما يرام، حيث لا تتجز مبيعات أو لا تتصرف بسرعة كافية.

السير لانكالتوت سوف يبهجك بقصص عما حدث منذ عشرين سنة

خلت مع «أولد جونزوي»: المدير الحالي للشركة، هذا الشخص رجل

مبيعات فصلي، وسوف يقوم بالعمل حتى يموت. لديه خصال جيدة، ولكنه يشرب مثل السمكة. كان ينبغي أن يُرقى إلى مركز أرفع كثيراً قبل عدة سنوات، ولكن لا، إنه لم يستطع ذلك. إدمانه على الروابط المكلفة، وافتقار الكامل للقدرة على رؤية العمل التجاري من زاوية غير وجهة نظره قد أعاقا كل ترقية.

إنه مجنون، ولكن بطريقة تجعلك تضحك وتبكي معاً.

### مدير المبيعات المُستحوذ:

ثمة نوع آخر لمدير المبيعات، وهو النمط الذي يعيش فقط ليوزع الأهداف. كل ما عدا ذلك في حياته يأخذ مكاناً ثانياً. لا يركز إلا على ذاته مثل السير لانكالتوت، ولكنه أكثر جبناً. إنه يأخذ في عروقه الدم الممول من شركة للتزويد بالدم. يعمل كما لو أن حياته الخاصة كانت تعتمد على نجاح فريق المبيعات. إنه يبدو مثل حيوان تم اصطياده، يهجر النوم من أجل أن يصمم أداء نقطة قوة، أو وضع تقرير، ولسوف يسألك عما إذا كانت نفقاتك عالية جداً، أو كانت منخفضة جداً!

إن الشخص الذي يوحي بأن يركب طريق قمر صناعي في سيارات الشركة. إنه يرفض أي كلمة تقولها على أنها حقيقة لأنه تلوّع من كثير جداً من البائعين الكاذبين، ولا يتوقع منك أن تكون مختلفاً. إنه يشرب كثيراً من القهوة، ويعتقد أن الشاي العشبي للضعفاء، إنه ليس مصقولاً مثل السير لانكالتوت، ولكنهما يتشابهان في السمات المتأصلة. ستكون هناك مدة طويلة طالما أنهما يبدوان جيدين. إنهما متأثران بشيء واحد فقط: (كم بعث؟)، وهما لا يباليان كيف تفعل ذلك.

بكلمات أخرى انسَ أي نوع من عمليات المراجعة التي تدمج أهدافاً، أو تدريباً، أو بناء فريق أو أي شركة أخرى تركز على موضوع الاستثمار في الناس. قم بالبيع أو أنك ستكون خارجاً. لطرح ذلك بلطف سيطلب هذا السيناريو منك أن يكون لديك بعض الحماية الشخصية، وإستراتيجية البقاء.

البيع واحد من أكثر المهن عائداً. نادراً ما يكون مملاً، وهو يعطيك ارتفاعات مذهلة، كي تنافس من أجل أعمق الأشياء. وعلى أي حال، إذا كنت ترغب في المحافظة على سلامة عقلك عندما تحاط بالجنون، فإن عليك أن تشجع نظرة هادئة إلى الأحداث، وأن تكون قادراً على تجاوز الأذى المتعمد. إن المحافظة على هدوء أعصابك ورؤية الأشياء من منظورها سوف تؤثران مباشرة على نجاحك؛ لأنك بعدم السماح لنفسك أن تكون متحيراً بالنشاط المسعور لمديرك المجنون، ستكون قادراً على التركيز في نشاطات تلك المبيعات العملية التي ستعود عليك بالفائدة.

التمييز سمة مديري المبيعات المجانين الذين تستطيع أن تمنعهم من إتلاف ثققت وإنجاز عملك. وما لم تتدبر أمرك مع المديرين المجانين فإن قلقهم وضغطهم سوف يؤثران سلبياً على جوانب حياتك كافة.

كلا الجانبين يرى نهاية السنة المالية/والمبيعات نقطة انقطاع، إذا كنت في الموقع التعييس بحيث تكون تحت الهدف، فإنك قد تُستبدل. إنهم دون رحمة تماماً. انصرافك قد يكون حصيناً بدرجة أو بأخرى في تنفيذه، ولكن تذكر دوماً: إنهم لا يحبونك حقيقة، ولم يحبوك حقاً أبداً، إنهم أنانيون تماماً، وإذا كنت لا تستطيع الإسهام بنجاحهم، فعندئذٍ ستكون

خارجاً. ومع نهاية أي علاقة، فإنهم سيعيدون كتابة قصتك من أجل أن يكون لديهم ما يقولونه لمدير المبيعات الجديد الذي سيحل محلك.

احذر....

عندما تبدأ دور مبيعاتك الجديدة اسأل عما جرى لسابقتك، وأصغ بانتباه ماذا تسمع؟

هل قاموا بتغييرات في عملياتهم، أو تسعيرهم أو دورة الإنتاج التي سوف تعني أن نجاحك بات أكثر احتمالاً؟ إذا لم يتغير أي جزء من العملية، فهل يمكنك أن تتوقع حقاً أن تكون ناجحاً، إذا لم يكن من سبقك ناجحاً؟

في تجربتي إذا كنت تحل محل رجل مبيعات مطرود سابقاً (كمعارض للانضمام للفريق) فتابع بحذر ما هو السبب الذي جعل سابقك قد يخفق؟ هل كان السبب الشركة، أم الراتب، أم مدير المبيعات؟ حاول بعمق من أجل أن تستقصي التفاصيل لما حدث فعلاً، هذه ستكون معلومات متزايدة الفائدة. لا تفترض أن المستخدم يخبرك الحقيقة، لاسيما إذا كانت الإجابة تحتوي على تعليقات مثل: «لم يكن كتوماً»، أو «كانت تتعلم ببطء». هذه طريقة سطحية للوم رجل المبيعات. ولكن إذا قالوا لك: إن الرجل قد طرد؛ لأنه كان يشرف على صناعة ملابس نسائية رقيقة المستوى بما يماثل بيع برامج العقل الإلكتروني، فصدقني أن هذا يمكن أن يكون صحيحاً.

لقد انضمت إلى شركة ذات مدى إنتاجي كبير، فلم إذاً لا تنجح؟ بالتأكيد هناك منافسون في السوق، ولكنك جيد في عملك، تمسك قليلاً: تمعن المنتجات التي توشك أن تباعها، هل يمكن أن تكون على سبيل الاحتمال ذات نوعية سيئة، وطرز قديم، أو عالية الثمن؟ كيف تبدو في

السوق؟ ماذا يقول عالم الأعمال أو سوق البورصة عن سمعة الشركة؟ هل هي معروفة بأنها غير جيدة؟ لا، بالتأكيد لا... أنا متأكد أن تسليم إنتاجك كامل، وأن قسم الإنجاز يُسَلَّم دوماً البضاعة في الوقت المحدد، بالقياس الصحيح، واللون والكمية الصحيحين أيضاً. والإنتاج يعمل دوماً بصورة كاملة قُدماً، هل التنفيذ يتم ببسر؟ نعم بالطبع.. وزبائنك مسرورون دوماً من عملية التسعير والتسليم، وبساطة عرضها ودقتها. وفريق عملك الودي في مراقبة الأسعار، عظيم... بهيج.. رائع!

لا؟ أنا اعتقدت ذلك...!

## ما الذي يجري خطأ؟

كثير جداً من المنظمات التي تركز تركيزاً وثيقاً جداً على فريق المبيعات. وعندما تسير الأمور على نحو خاطئ فإنها تميل إلى أن تحمل قدراً متفاوتاً من اللوم على أكتافها، تعاني فرق المبيعات من المخض أكثر من معظم أجزاء المنظمة.

إذا كانت لديك العوامل المصنفة جميعها أعلاه فهل تنشغل؟ دون وجود هذه العوامل ما هي فرصتك للنجاح؟

في شركة كهذه إن مهمتك الأولى هي أن تفهم هذه المسائل قبل أن تستطيع أن تعرض دورك بوصفك رجل مبيعات. نموذجياً الشركة مرتبطة بدورة متكررة (الشكل 9 - 1) إنها تعطيني بعض التسلية الظريفة، كي ألاحظ أنه مهما كان عدد المرات التي تذهب أثناءها فإن قلة من الشركات تتعلم.

<p>1- شركة لديها مسائل شهرة / إنتاج / عملياتية. 2- شركة تحت ضغط زيادة المبيعات جوهرياً.</p>	
<p>3- شركة توظف مدير مبيعات جديد (توقعات كبيرة...) 4- مدير مبيعات يستأجر فريق مبيعات جديداً. 5- شركة تدرب فريقاً جديداً في المنتجات والسوق والعملياتية. 6- يفشل الفريق في صنع هدف بسبب مسائل عملياتية كما في الأعلى. 7- شركة تطرد فريقاً مدرباً لفشله في تحقيق هدف بالرغم من الاستثمار في الوقت، والتدريب، والجهد. 8- شركة لم تتوجه بعد نمو الإنتاج العملياتي/مسائل الشهرة. 9- شركة ما تزال تحت الضغط كي تزيد المبيعات.</p>	

تكرار مقزز، ولا تذكره الكلفة! طالما أن المسائل العملياتيية والمسائل الأخرى مستمرة، فإن الشركة ستكون في موضع تحد شديد في محاولة مجابهة أهدافها، سواء استأجرت أفضل رجال المبيعات أو أسوأهم.

هذا السيناريو الذي استمر على يد إدارة عليا قصيرة النظر نفل في التمييز والتوجيه للمسائل الأوسع، التي تحيي أكثر المديرين جنوناً مع كل البؤس والضغط اللذين يعانوهما اللاعبون قليلو الحظ في فريق المبيعات.

القصة التي باتت معلنة داخلياً هي: «لا تقلق كل شيء سيكون على ما يرام؛ لأن مدير المبيعات الجديد اللامع مدعومٌ بفريقه الأخير والمعزز، سوف يجعل تلك المسائل جميعها ترحل بعيداً». كما في السحر، فإن

استخدام هذا الفريق الجديد الرائع (نعم، أنت) جميع الإنتاج والمسائل  
العملية والتسويقية والعلاقة التجارية تتبخر.. دعونا نصرف العمولة!

كثير من المؤسسات الكبيرة لا تشعر بالذنب في طلاء السوس من أجل  
لفت النظر داخل المؤسسة.

هذا المدير القادم يريد حقاً فرصة جديدة (تذكر من أين يأتي).  
بقيامه بتحقيق محدود داخل خلفية الشركة، وتلمع عيناه من حجم  
الراتب الأساسي المعروف، إنه راغب جداً بقبول المركز. الشركة ملامة  
- ملائمة؟ بدرجة متساوية، تريد من المنقذ أن يضمن نجاحها ويتجاهل  
حقيقة أن الرجل كان له (5) أدوار في /6/ سنوات. المشهد يستقر، دع  
التشويه يبدأ.

### قصة روبرت :

كان روبرت يعمل في مجال بيع الصحف المحلية للإعلان. ومع أنه  
لم يكن هناك كثير من الصحف المحلية في ذلك القطاع للتنافس،  
فأنت تقاوم غالباً من أجل الانفاق الإعلاني الضئيل للشركات المحلية  
الصغيرة أو المالكين الأفراد. وكان التحدي هو مساعدتهم على خلق  
حملات تجلب منفعة مادية. كانوا يحصلون على مقدار محدود من  
أجل إنفاقه على الإعلان. ووسائل الإعلام الأخرى، تصارع من أجل  
حصتها من هذا المقدار.

عمل روبرت في أعمال بيع أخرى، ولكنه كان متلهفاً لأن يبدأ دوره في  
صحيفة «هيرالد»، وكان مدير مبيعات هيرالد الشاب يرحب به ويبدأ  
روبرت قصته:

«جعلها أندي، مدير المبيعات، ترن كما في المقابلة. كان يستطيع بالكاد أن يبقى جالساً. لقد رسم صورة عظيمة. كان عليّ أن آخذ سيارة الشركة، أود أن أكون في الخارج اليوم كله تقريباً. كان لديه خطط عظيمة لتحقيق نجاح الإعلان في الصحيفة. كان ذلك بعد أن التحقت حيث وجدت أنه كان في العمل منذ شهر، وكان قد بقي بعد سابقني في العمل. جاء أندي من صحيفة محلية حرة، وكان يظن أنه يعرف كل شيء عن العمل.

اكتشفت أنه بسبب نجاحه السابق أعطاه مالك صحيفة «هيرالد» سلطة عملية مطلقة لإحداث تغييرات. كان لديه المال كي ينفقه، والأهداف الكفاحية كي يحققها، وعرف المالكون أنه من أجل إنقاذ «هيرالد» ينبغي المنافسة لا مع الصحف الحرة فقط؛ بل ومع مجلات الإعلان التجاري، والحملات الأخرى أيضاً، التي يمكن أن تقرر بها الأعمال التجارية المحلية استثمار ميزانيتها الإعلانية.

«ظننت أنها محرض جداً، سوف نكون أبطالاً! لا أستطيع أن أنتظر كي أنطلق وأعمل مع أندي. كنت على وشك تحصيل أطنان من المال ويحقق نجاحاً حقيقياً. كل شيء بدا منعشاً وجديداً، كانت «الهيرالد» صحيفة محلية ذات مظهر رفيع، والاسم وحده كما أوقن بذلك، يجعل فتح الأبواب أمراً سهلاً».

شرع روبرت بالعمل. البيئة التي واجهها كانت مرهقة بالطاقة العاجزة «لأندي»، كان أندي قد قدم توقعات رفيعة لفريق إدارته، وكان يشعر بالضغط من جانبهم من أجل تقديم نتائج. لقد أنفق أموالهم،

وطرد الفريق صاحب المناصب، وكان يعد بنتائج... والآن بات روبرت في الفريق.

وما كان اضطراب روبرت لينتهي.

«أستطيع أن أتذكر أندي في اللقاء الأول لفريقنا الجديد، كنت هناك مع رفيقين آخرين، وإن مبيع فراغ لنشر الإعلان بالنسبة إلى صحيفة محلية ليس علماً صاروخياً، ولكن هناك قواعد وعمليات معينة تلي ذلك تساعد على نجاحك. لقد طلبت من أجل مهارتي في المبيعات، ولكن ما يزال الإعلان عن المبيعات شيئاً جديداً. انزعج أندي بسرعة عندما طرحتم أسئلة عن بعض الموضوعات، وجعلني أشعر أنني لا أستطيع أن أسأله عن معرفة خاصة. وقد تأكد لي أن طاقته وإحساسه بالاضطراب كانا يعنيان أيضاً أنه كان غير صبور وسريع الغضب. أخبرنا بما كان يتوقع بالنسبة إلى العائد وحجز مساحة الإعلان على مدى أسبوعين لم أكن أعرف إن كانت واقعية أم لا.

كنت جديداً على عالم الصناعة، لذا لم أعلق عن سذاجة. كنت ما أزال أشعر بالراحة بشأن فرحتي الجديدة وثقتي بأنني أستطيع أن أحدث أثراً».

يتذكر روبرت قضاء الأسبوعين اللاحقين في زيارات إلى دوائر أعمال في محيط المنطقة. عقد عدة ارتباطات، وساعد على وضع صفقات إعلانية وعطاءات لشركات لا حصر لها، وعمل بدأب حقاً؛ لقد عمل إلى وقت متأخر، وأقام صلة مع زملاء سابقين في المكتب، فمن ساعده على تسعير العمل وتقديم النصح بشأن الخيارات والمواقيت، وبذلك شعر بالارتياح للعمل

الذي كان يقوم به، وكان يتحدث إلى أندي كل يومين. كان يشعر بأن كل شيء يجري على ما يرام، ولم يكن لديه أي اهتمامات بشأن اجتماعات المبيعات، التي كانت مقررة بعد أسبوعين من انتهاء اجتماع الفريق الأول.

«يا إلهي! ذلك الاجتماع المجنون! كان أندي مثل رجل معتوه! كان وجهه مثل الرعد، وبدا وكأنه يهتز انفعالاً. كان شديد الغضب، ولم أكن أعرف حقيقة ماذا فعلت من خطأ. قال لي: إن أصابعي ترتعش، وأنتي كنت أحرق، وأنه لم يستخدمني كي أجلس وأشرب القهوة طوال النهار في مكتب الزبائن حاولت أن أحتج، ولكنه لم يرد أن يستمع. وفي النهاية هدأ قليلاً كان عدوانياً تجاه زملائي على نحو مشابه وقال: إنه يحتاج لأن يعرف أي عمل كنت سأقوم به في الأسبوعين القادمين. أخبرته أنني كنت أريد أن أعرف منطقتي والعاملين في المنطقة، وأنتي كنت متأكداً من أن العلاقات التي كنت أبنيتها، والمعلومات الدقيقة التي أوجدتها سوف تجلب لي العمل الذي توقعه. أعطيت أندي لائحة من الاحتمالات، ولكن بدلاً أن أجعله هادئاً بدا أنني جعلته مجنوناً ثانية. ثم ذهب بعد ذلك عبر مسيرة سمعت من أصدقائي في المبيعات يحدثونني عنها. طلب مني أن أوسع اللائحة كي تضم أناساً كان لي معهم مكالمات هاتفية تمهيدية».

استحقاق ذكر هذا تفصيل أوسع؛ لأنه ألم اجتماع المبيعات. إذا كنت جديداً، وشاباً، وأدنى منزلة، أو عصبياً في مبيعاتك فيجب أن تكافح ذلك منذ البداية. مدير مبيعاتك يريد أن يثبت لرؤسائه أنه ناجح «وسيفوز بالجائزة»، ويبرر راتبه الكبير وإنفاقه الواسع عليك! إذا كنت تقدمه بالخط الطبيعي لمبيعاتك، وأن أي شيء أقل من مضاعفة أرقام أهدافك، فإنه سيمر عبر نشاطك من أجل المدة الفائتة، ويجمع معاً لائحة ضخمة

من الصفقات القائمة على ما لا يزيد عن شعور حدسي أو استفسار. بكلمات أخرى إنه سوف يضغط عليك لإيجاد خط أنابيب يرضي مدراءه المجانين، وإن كان غير واقعي مطلقاً.

هل هذه فكاهة، أم أنها فكاهة؟

لماذا هذا مضحك جداً؟ لأنه سيأتي وقت في المستقبل غير البعيد جداً، يعود فيه خط الأنابيب الخيالي هذا كي ينتابك.

فيما أنت تتقدم عبر دورة المبيعات يتغير المشهد حسب الوقت من السنة، والفصل أو الشهر.

نعود إلى اجتماع المبيعات الأسبوعي. إنه يبدأ بسؤال مدير المبيعات لكل رجل مبيعات بأن يقدم تقريراً عن نشاطه في الأسبوع أو الأسبوعين، يجب أن يذكر في التقرير: من رأوا؟ من الزبون المحتمل؟ ماهو احتمال إغلاق هذا الجزء من العمل أو ذلك...؟

الآن بالطبع هذا كله سيكون رائعاً إذا تواطأ كل واحد في الاجتماع ووافق على أنه طالما أن الأنبوب يبدو جيداً، فإنه غير واقعي، وأن الرؤساء سوف يسترخون حتى يستلم الفريق العمل الحقيقي. إنه لأمر رائع إذا كنت متأكداً أن مدير مبيعاتك المجنون قد فهم أن خط الأنبوب كان عملاً من أعمال الخيال. ولكن في الاجتماع الثاني سوف ينكرون أنهم أجبروك في وقت من الأوقات، سوف ينسون الخطب الرنانة، والتحدي الذي واجهوك به فيما يتعلق بإنتاج خط الأنابيب الذي طلبوه. سوف ينسون أنهم طلبوا منك التنبؤ بصفقات، وقد أخبرتهم عنها ضمناً أنها ليست أكثر من انحناءة ومصافحة.

أعرف هذه القصة. إنها قصتي لا أستطيع أن أنكرها، لقد رأيت مديري المبيعات المجانين يصرخون ويستجدون، الأشخاص الذين يطالبون ويصرخون، أولئك الذين يظلمون ويسخرون. إنهم مديري المبيعات المجانين!

مدير المبيعات يستعرض عمك الممتاز، ويلاحظ أنك تسيير وفقاً للهدف، ثم يدخل في مزاج درامي. يغلق باب المكتب خلفك، وهناك تجد نفسك وجهاً لوجه في كابوس.

حسناً، ليس وجهاً لوجه على وجه الدقة: مديرك جالس على المقعد جاعلاً إياك في موقع أدنى جالساً على الكرسي، من الأعلى يهاجمك مديرك المجنون قائلاً: «تستطيع أن تفعل ما هو حسن!» إذا ركزت حقاً ذهنك في ذلك كان بإمكانك أن تحصل أرقاماً أعلى من هذه! أنت كسول جداً، عندما كنت في وظيفتك كنت أتلقى ضعف ما فعلت! «إنهم يصرخون، ويضربون بأيديهم بقوة على المقعد ويهاجمونك بصورة عامة، كما لو أن ذلك يجعلك تجد في عمك أكثر، ويجعلك أكثر ولاءً أو تقدم مزيداً من العمل...

مثل هذا السلوك يوجه أيضاً إلى أكثر أعضاء فريق المبيعات نجاحاً. لماذا؟ لأن مدير المبيعات كان عليه أن يعمل بدأب شديد من أجل نجاحه. إنه مثال آخر من: «كان علي أن أعمل بدأب شديد من أجل نجاحي، وهكذا إذا كان هذا الإنسان يبدو أنه ينجح بسهولة بالغة فإن ذلك سيكون سخريه من المجهود الذي كان علي أن أبذله» بصورة أساسية إنهم يمتعضون من أي نجاح يتحقق بسهولة.

في مواجهة هذا الجنون تصرح بالتنبؤ بمبيعاتك - التي يتضمن فرصاً خيالية من كل شخص تحدثت إليه في الأسبوع الأخير، وأي اتصال، وأي عمل، وأمك، وأختك، الرجل الذي خدمك في الموقف..

اختبر روبرت الأعمال الكاملة عندما عاد إلى اجتماع المبيعات الثاني بعد أسبوعين، ومع مدير مجنون مثل أندي لم يكن يتوقع بالطبع أي دعم لخط الأنابيب الذي تواطأ لإيجاده، والذي كان يحتاجه أندي الآن كي يُسَلِّم.

يستمر روبرت في الانسجام، وهو يسترجع هذه الأوراق لغرابتها، ولكن في ذلك الوقت..

«كان أندي يبدو مثل الرعد ثانية، ولكنني لم أكن منزعجاً كثيراً بشأن هذا، ظننت أنني أعرف ماذا سيأتي، أنجزت 80% تقريباً من هدفي «الحقيقي»، لذا لم يكن حقاً مستاء بشأن ذلك، هل يستطيع؟ ولكن أبعدني جانباً! (صاح في وجهي): «إن خط أنابيبك خيال جامح! كيف تفكر بشأن وضع جميع هذه الصفقات على القائمة عندما لا يكون لديك إلا القليل من المعلومات! وأخذت أتكلم دون تفكير ولكنني تحققت أن لا أمل. أرجأني أسبوعين آخرين كي أخبره عن كل واحد كان لي علاقة به. هاه. لقد تعلمت المسلك الصعب، وقمت بملاحظة داخلية جريئة بحيث أدفع ثانية. بدأت أرى كيف كان يعمل، دافعاً كل واحدة بقسوة حقاً، وكان يريد دوماً المزيد. لم تكن بيئة من أجل ذوي القلوب الضعيفة.»

### حماية المبيعات:

ثمة شيء واحد يتهم به أصحاب المبيعات هو «التحصن بأكياس الرمل» - وهو أسلوب لحماية أنفسهم من انفجار كالمذكور أعلاه. إذا كنت قد ظلمت

من قبل مدير مبيعات بإيجاد لائحة من الصفقات التجارية، فيمكنك أن تقرّر في المستقبل أن تكون أكثر «حذراً». هل نستطيع القول: إنك يمكن أن تعرف جزءاً من عمل يلوح في الأفق؟ ولكنك ستكون لعيناً إذا كنت ستخبر أحداً عن ذلك. في اللحظة التي يشير فيها رجل مبيعات إلى أي فرصة بحوية، فإن المدير ورئيس المدير سيقفزان إليها كإمكانية ساخنة. إنها تظهر في رادارهما، وأنت سيكون لديك الأسئلة والاستفسارات الدائمة، وأنت تندفع من أجل أن تحصل على أشياء حديثة. أحياناً يكون أفضل تكتيك أن تبقى هادئاً، وتخبرهم فقط عندما تكون مستعداً. هذا ليس بالأمر المثالي، ولكنه طريقة للحصول على بعض الاطمئنان. ثم تقدم مفاجأة صفقتك الكبيرة. وبالطريقة ذاتها التي قد تتجذب إليها لا تصبح «سقيماً» عندما يصبح الضغط شديداً جداً، فإن هذه الإستراتيجية أيضاً ينبغي أن تستخدم بحذر مرة ثانية، فأنت تحتاج لأن توجد عنصراً غير متوقع. إذا كنت دوماً كيس رمل فإنهم سيتوقعون صفقة من كيس من الرمال، حتى وإن لم توجد واحدة.

روبرت سرعان ما رأى أن أندي سوف يدفع ويدفع ويدفع الفريق لاستلام أمر لإرضاء الأهداف التي وضعها لرؤسائه. كان تحدي روبرت أن يجد طريقة بعدم التفاعل معه بحيث تقلص من نجاحه. وكان أحد الحلول انتهاء الوقت المناسب لبناء علاقات مع رجال الأعمال المحليين - الثقة لا تستغرق وقتاً لبنائها. كان روبرت يعرف أنه يفعل كل الأشياء الصحيحة، وأنه كان في الطريق إلى تلبية كل أهدافه. وكان الشيء الأخير الذي كان عليه أن يفعله في هذه المرحلة أن يخاطر بالعلاقات التي بناها وأن يصبح غير مختص في تعاملاته مع رجال الأعمال المحليين.

الناس من أمثال روبرت لديهم مبيعاتهم في موروثاتهم. المبيعات

بالنسبة إليهم عالم رائع، إنه العالم الوحيد. أنت تبضع طوال الوقت. تبضع من أجل أطفالك، وتبضع من أجل شريكك، وتبضع إلى الغرباء في الشارع. هل تجد نفسك يوماً في دور يجعلك لا تحتاج إلى أن تبضع، ولا يهتمك أن تجد شيئاً ما لبيعه على أي حال.

الجانب الأدنى أن هذا عالم يتقلب بوحشية ويجلب معه مقادير ضخمة من الضغط والشدة كما يجلب الرضا العارم. في بعض الأحيان يصبح هذا كثيراً جداً، وسوف تشعر كما لو أنك تمشي بعيداً. مع هذا كان يجب أن يكون رجل مبيعات، وروبرت كان يقترب من هذه المرحلة.

### الصورة الجانبية لرجل المبيعات:

رجال المبيعات يمكن أن يكونوا مجموعة متطابقة بشكل سيء، يطمحون إلى رواتب عالية، ولكنهم في الغالب يفتقرون إلى الثقافة الضرورية لتحقيق هذه الرغبة في تبادل الجوائز التي تثير الدموع؛ التي يأملون في إمكانية تحقيقها، فإنهم يرغبون القبول بالسكة الحديدية الدائرية للانخفاضات والارتفاعات العاطفية. وهم قد يبدون أحياناً ضحليين إلى حد ما وغير مخلصين وماديين. إنهم يشعرون بالظلم والضغط والرفض الدائم. وخلافاً لزملائهم غير البائعين فإن لديهم أهدافاً دقيقة لا يمكن تجنبها أو التصرف بها. إنهم يتوقعون أن ينشطوا وأن تكون الأضواء مسلطة عليهم. ومقابل ذلك شخص أبسط بكثير يسعى إلى الاعتراف، يجب أن يكافأ، ليس بالمعنى النقدي فقط؛ بل بمجد صنع «ناد» أو أن يكونوا في «القمة» وعندما ينجو فريق المبيعات، تتنفس الشركة كلها الصعداء. شعارهم حقاً هو: «المبيعات ملكة»، وهم يشعرون بالإثارة لكونهم جزءاً من الحاشية.

## لاعب فريق، أم لا؟

هل يحتاج البائعون إلى أن يكونوا لاعبي فريق؟ هنا مدرستان من التفكير: إما أن تكون وحيداً، تسجل الأهداف، وتعد الصفقات، أو ليذهب إلى الجحيم كل شخص آخر، أو أن تكون جزءاً من بيئة حيث فريق المبيعات متحفز لأن يتماسك ويساعد كل واحد الآخر ويدعمه، في ما يعد مهمة تحد.

هذا الخيار الأخير - كما يمكن أن تتخيل - يولد نزاعاً في معظم المؤسسات، أنت لا تطرد إذا كان زميلك لا يحقق هدفاً؛ أي نوع من إنكار الفكرة أن هذه المجموعة من الناس تعمل «كفريق». الأكثر احتمالاً أن العاملين في البيع يحكم عليهم وفقاً لنتائجهم الشخصية. ما هي الفائدة المحتملة. يستطيع رجل المبيعات أن يستخلصها بمساعدة زميل، وإمضاء الوقت معه، وأن يريه الشروط والقواعد الخاصة؟

بالرغم من هذا فإن نصيحتي أنه ينبغي عليك أن تكون «لاعب فريق»، ولكن مع كل واحد عدا فريقك في المبيعات. معهم أنت تبقى لطيفاً وودوداً. الناس الذين تحتاجهم في فريقك هم الذين يسلمون البضاعة، شبكة التأييد التي تعنتي بزبائنك وبك. وإذا كنت تنوي أن تضرب زملاءك البائعين، وعليك أن تؤكد كل واحد متحفز جيداً للقيام بأوامرك، وتنفيذ أنظمتك، ويدفعون عمولتك، وبالإضافة إلى ذلك، يمشون حقاً الميل الإضافي من أجلك. اعتن بهؤلاء الأشخاص! تذكر أن هذا بالتأكيد خلفية مدير مبيعاتك.

**GSOH** ثمة سمة أساسية أخرى لرجل المبيعات الرابع - لاعب «فريق»، أو شخص انفرادي - إنه يحتاج إلى أن يكون لديه إحساس كبير

بالمرح. ومع أن هذا يمكن أن يسهم في الفكرة الخاطئة بأن رجال المبيعات ضحلون، إلا أن القدرة على الضحك - على أحد ما أو على الحياة بصورة عامة - جزء أساسي من غريزة الوقاية التي تسمح لك أن تحافظ على رفض دائم، وتستعيد من بينات متنوعة.

كان لدى روبرت فكرة واضحة بشأن كيف يريد لمبيعاته، أن تتقدم وهو لم يكن مستعداً أن يدفع به بعيداً من قبل مدير مجنون مثل أندي. لذا فقد قرر أن لا يترك عمله، ولكنه سيجد طريقة ما ليغير الكيفية التي كان أندي يجعله يفكر بها. كان يفهم أن أندي كان يحتاج إلى أن يجعله ناجحاً، ولهذا اختير، كان روبرت يتجه إلى أن يكون بائعاً عظيماً، وأنها ستكون عملية سلبية ومكلفة بأن يحل محله. كان لدى أندي مدير، وكان يبرر له أفعاله.

على أي حال كان سلوك أندي جنونياً بصورة كاملة، اجتماعاته كانت متهورة، وتتضمن دوماً بصماً على الطاولة، وجازمة وناقذة «لخط الأنايب» المقدس. عندما كان أندي تحت الضغط حقيقة كان يستطيع في مناسبة ما أن يلجأ إلى التوسل أو الصراخ أو البكاء. إذا كنت قد اختبرت ميلودراما كهذه فإنها يمكن أن تساعد على التحقق من أنك لست بالضرورة المشكلة — أي إن عدداً من عوامل أخرى قد يطلق الانفجار. على سبيل المثال يمكنه أن يكتشف فحسب أن المنافس قد أطلق إنتاجاً بنصف الثمن، وهو يعلم أن عملية تصنيعه وتسليمه وإنجازه تكمن خلف الإنتاج. إنه من المتوقع كثيراً أن يتذكر وعود المجنون التي قدمها لرؤسائه المجانين، وقلقه الشديد عن كيفية تقديم التقرير عن الأداء لهم.

عندما يقبل مدير جديد دور مبيعات، يحتمل أن تكون هناك محادثة مع المستخدم الجديد مما يتطلب التعليقات التي تلي ذلك. بعد مدة في

العمل مع الشركة سيكون أندي في وضع يمكنه من أن يرى الحقيقة خلف تلك التعليقات:

«لدينا -بصعوبة- أي منافسة ما جدية في السوق».

«حسناً، نحن لدينا حقاً منافسة، ولكن لما كانت معظم منتجاتنا مصممة منذ 25 سنة مضت، فنحن خارج التماس».

«لدينا قاعدة زبائية شاملة (مستنزفة؟)».

«خط الإنتاج هذا هو في الواقع بيئة ملائمة، ونحن نحتاج إلى الاستثمار في بعض RPD للتأكد من الاستمرار في الحفاظ على موقعنا مع زبائنا».

«لدينا فريق اختصاصي ومحرض من أجلك»

«إنهم ضجرون؛ لأن نفقاتهم لم تدفع لهم، إنهم متحمسون، ولكن بعضهم جدد وغير مدربين تماماً».

هذه المسائل جميعها تضاف إلى ضغطه، طبعاً، وقد يكون لديه آثار من الماضي.

يصبح فريق المبيعات الأفراد النشيطون بالنسبة إلى المسائل العملياتية في الشركة، وبؤرة الإحباط لدى مدير المبيعات الذي يريد دوماً نتائج أكبر وأسرع مما يقدم.

مديرو المبيعات غالباً ما يقودون فرقهم إلى دورة من أكياس الرمل. والخوف الناجم والعدوان سوف يفرزان حتماً انحذاراً خطراً في الحافز (الذي يعدّ مطلباً مطلقاً لكل رجل مبيعات يحترم نفسه)، وسرعان ما سميّلتى رأس مدير المبيعات بـ:

«أنا لا أثق بالبائعين».

«ما إن يغلق تلك الصفقة حتى يصبح خارجاً».

«أصحاب المبيعات لا يعنون أبداً ما يقولون».

«فريق البائعين هو شحنة من الأفراد المازحين».

يعود سبب تفكيره بهذه الطريقة لأنه كان واحداً «منهم» قبل أن يرتقي إلى مدير. إنه يعتقد أنه يعرف كيف تعمل عقولهم. الآن، -بوصفه مديراً- قد لا يكون لدى أندي أحد لمناقشة هذه المسائل معه: إنه وحيد مع ضغوطه. ماذا سيحدث له إذا فشل؟

### إستراتيجية روبرت:

وجد روبرت إستراتيجية للكفاح. استمرت اجتماعات المبيعات في «هيرالد» في الاتجاهات ذاتها إلى حد كبير. في بعض الأحيان كان روبرت في خط النار، ولكن روبرت استخدم في تمثيلات أندي المتحركة، ورفض أن يجعل ذلك يدمر ثقته. وكلما أصبح أندي أكثر عدوانية وغضباً، كان روبرت يجد أنه كان قادراً على أن يكون هادئاً، وأن يخطو بعقلانية بعيداً عن الوضع. لأنك إذا أردت أن تبقى سليم العقل وناجحاً عند العمل مع مدير مبيعات مجنون، فأنت تحتاج إلى وقت أطول كي تعكس ماذا يجري. لقد تجاهل السلوك السيئ، كما لو أنك تريد نوبة غضب طفل. إنه لم يكن يرد على ذلك بصورة مطلقة. كان المفتاح متماسكاً بقوة في وجه الضغط والإجهاد.

عرف روبرت أنه إذا أصبح ذاهلاً تجاه سلوك أندي فإن عمله عندئذ سيواجه معاناة. حافظ على عناصر «العادات»، وكان ذكياً دوماً، ويحضر دوماً إلى حيث يقول - ولهذا لم يعط أندي أي سبب لعدم الثقة به. لقد أظهر نفسه محافظاً وحريصاً ويحظى بالاعتبار. وكان يعرض الحقيقة دوماً كما كان يريد هم أن يسمعوها.

وكان دوماً يصور عمله المستقبلي على نحو مضعف تصويراً مثيراً. كان يسأل زملاءه أن يساندوه (تعرفون أنه من غير المتوقع أن نحصل على الطلب هذا الأسبوع. تعرفون أن السيد «إكس» هو بطيء دوماً) كان يرفض أن يُعصر في تبئته الضيق، مكرراً الأرقام التي أراد أن يسجلها قداماً.

مثل هذه الإستراتيجية تعني أنك ينبغي أن تكون في القمة بين يوم وآخر إذا كنت تريد أن تتغلب على الضغط الشديد لمطالب دور المدير. كل جيداً، تجنب الطعام المملح، ولا تسرف في الكحول، واحصل على نوم هادئ، وتمرن (على الأقل من أجل أن تبعد عنك خيبات الأمل)، وانتبه إلى غذائك ولياقتك. ومن نافلة القول: إنك إذا كنت تسيء إلى جسدك وتحرق الشمعة من جانبيها، فإنك لن تقوم بأحسن ما لديك في عالم المبيعات الذي لا يعرف التسويات. ستصبح عاطفياً، وستضيع منك الفرص وستجعل نفسك في الأسفل.

### التماسك الراسخ:

كان لدى روبرت ثقة بنفسه، وعرف كيف يجب أن يعامل الزبائن والمرشحين. كان يبني الثقة ومستوى جيداً من العمل التجاري بالتماسك معهما. إن الزبائن وآفاق النجاح يحتاجون إلى أن تثق بهم.

كن حريصاً: بعض المؤسسات تضغط كثيراً جداً على بائعيها، بحيث يتسرعون بالتصرف بطرق بغيضة، وفي بعض الحالات لا أخلاقية. لا تجعل هذا يحدث لديك! أنت تعرف ما هو عقلاني، لذا تمسك به. كن صادقاً، فإن ما تعرفه صحيح. وإلا ستجد نفسك على هيئة عرض تلفزيوني سري. لا تتشاجر مع حاجز من المكالمات الهاتفية أو الزيارات. لا تتواصل معها باستمرار من أجل أن تحاول وضع «الصفة الصحيحة»، تواصل معها على نحو ملائم. أي اتصال غير ملائم لا يتلف علاقاتك مع الزبائن وآمالك فحسب، إنه سيتلف مهنتك وفرص القيام بأعمال معهم، ومع أي شخص يتعرفه في المستقبل أيضاً.

### الثقة:

تخيل أنك تعاملت بطريقة دمثة ورسمية مع كل واحد لك اتصال به، من المستقبلين وحتى (CEO) المهندسين. ماذا ستكون النتيجة؟ شبكة من الاتصالات تتحدث دوماً عنك وعن سلوكك بلغة رفيعة، وتخبر الآخرين عنك.

سير لا نكالوت -الذي ذكر سابقاً- خبير في هذه التقنية. ولهذا السبب فإنه حتى إذا كان يريد أن يطردك فإنه سوف يفعل ذلك بركة. تعلم منه، إنه أستاذ في طاقة الشبكة، لا تحرق الجسور، فأنت لا تعرف إن كان الموظف التنفيذي اليوم سيصبح صانع القرار النافذ غداً. أشخاص تتحدث إليهم يحركون شركة ودوراً، وأنت لا تحصل إلا على فرصة صغيرة من أجل انطباع جيد منهم.

بالتصرف بهذه الطريقة أنت ستضمن مهنة آمنة، ليس فقط في تقديم المبيعات؛ بل بفعل ذلك أيضاً بطريقة مهنية وأخلاقية. لا تدع أي شخص آخر يخرب ذلك عليك؛ لعلهم قد لا يبقون طويلاً حولك.

### التعامل مع أندي:

التقنيات الموصوفة في «صديق ثم عدو ثم صديق ثانية» بشأن السلوك ستكون مفيدة. أنت تحتاج إلى أن تجعل نفسك متحفظاً قليلاً، وبعيداً عن مدير مثل أندي الذي يحتمل أن ينقلب عليك في ظروف غير متوقعة. إذا كان يغير قصة عن تسعير المنتجات أو أي معلومات أساسية، فستجد المكونات العملية مفيدة، سجل تفاصيل الاجتماعات والمكالمات الهاتفية جميعها. هذه ممارسة جيدة - على أي حال - وسهلة التحقيق.

إن كونهم عدوانيين بصورة غير متوقعة خلف هذا النوع من المديرين يمكن أن يكون فاعلاً أيضاً. يمكن أن يُستخدموا من أجل الصياح على كل واحد فحسب، ولكن ماذا سيحدث إذا ضرب الفريق كله ببساطة عن العمل. إنه يحتاج إلى فريقه، وسيعرض للنقد الشديد من قبل مديره إذا خسرك. لا أقترح عليك أن تستخدم هذه الإستراتيجية الخطرة، ولكن من الحسن أن تعرف أنه في الظروف الشديدة تستطيع ذلك...

تذكر أنه مهما كان الضغط الذي تشعر به فإن مديرک «يلتقط هذا» من الأعلى أيضاً.

مديروه وظفوه كمنقذ، وكانت التوقعات تجري بسرعة. فريق المبيعات يستطيع أن يجعله يبدو بطلاً أو لا شيء. لقد استخدم أندي، ولكنه لم

يدرّب. (الذي من شأنه أن يساعد بالتأكيد)، وهو يستطيع أن يستفيد من بعض الضحك الكامن في صميم حياته. يحاول بعض مديري المبيعات أن يطوروا علاقات شخصية وثيقة مع فرقهم، بحيث يشعر الفريق بالولاء، ولا يريد أن يرى مديره في الحضيض، أو ربما يخسره ويرى كابوساً كبديل عن ذلك.

من الواضح، أن أندي قد استفاد من بعض الولاء من فريقه، ولكنه سوف يحتاج إلى كسبه. إنه يريد بعض المرح في مكان عمله.

### بناء الفريق:

ما تزال تستطيع أن تؤثر في مزاج فريق المبيعات بنفسك. إذا قررت أن تخاطر بالاقتراب أكثر من مدير مبيعاتك المجنون، ولا سيما إذا كان لديه القليل، أو ليس لديه تدريب يدفعه إلى نشاطات محفزة. بين له كيف يستطيع أن يستفيد من الحصول على دعمك وولائك (انظر على سبيل المثال إلى بعض الأفكار في فصل معرفة المرح).

إذا لم يفتح على فريق البناء فاستبعده. أجر ترتيبات لمقابلة البائعين (ربما خارج ساعات العمل). ودعه يعرف فعالية الاجتماع. قد لا تحظى إلا بأشياء قليلة في الفرع المحلي، ولكنه لا يعرف ذلك. إنه يريد أن يكون جزءاً من الأشياء، أرغمه على تحقيق ما يجب أن يكون.

إذا كانت الأشياء تجري على نحو سيئ، ومع جنونه وضغطه يمكن أن تجري الأمور بسهولة، فخذ يوماً لنفسك كي تفكر في إستراتيجيتك. لا تجعل نفسك تطرد من عملك أو تبعده عنه. تأكد أنك في وضع منضبط وتتخذ النقلة التي تريد، رجال المبيعات ينتظرون غالباً ترقية أو صفقة

تأتيهم دون أن يتحركوا، حتى يكون الوقت المناسب. وإذا كنت لا ترى مستقبلاً حقاً في العملية الراهنة، فاستخدم ذلك الوقت جيداً من أجل النقلة القادمة الأفضل بالنسبة إليك.

### أنماط السلوك:

قبل أن تتخذ دور مبيعات، انظر بدقة في «ما الذي يجري عادة» داخل الشركة؟ ماذا حدث لسلفك؟ ما هي فرص نجاحك؟ كيف يبدو مدير مبيعاتك الجديد؟

لقد اعتدت أن أؤمن بأن من بين أدوار العمل جميعها الناس الذين أصبحوا مديري مبيعات، كانوا «يعملون بالعملة»، أي أنهم يتكيفون مع أي نوع من البيئات، طالما أنهم يدفعون لهم ما يكفي.

أنا أعرف من خبرتي أن هذا غير صحيح، ففي بعض الأحيان يمكن أن يكون ضغط المبيعات كبيراً جداً بحيث يبتعد البائعون عن دفع نسبة أرباح كبيرة أو عن صفقة ما بسبب البؤس الذي يعانونه. إنهم يحتاجون، شأنهم شأن أي شخص آخر أن يعاملوا معاملةً عقلانية، ولكنهم في الواقع غالباً ما يكونون مظلومين.

مهما كان مستوى الإحباط فإن من الخطأ الفادح أن تفقد أعصابك مع مديرک. إنها ليست أبداً الإستراتيجية الصحيحة للانسحاب استنكاراً. دع خياراتك جميعها مفتوحة، ولا تفعل شيئاً تتدم عليه.

باتباعك الإستراتيجيات المشروحة هنا سوف تزيد من فرصك في نجاح المبيعات، ومن حصولك على بيئة معقولة للعمل.

## إدارة مدير مبيعات مجنون:

### تلخيص:

- أبعد نفسك، كن بمعزل.
- لا تجعل سلوكهم غير المتزن يصل إليك.
- ميّز سلوكهم من اليوم الأول.
- كن ثابتاً على المبدأ.
- ابن الثقة:
- مع الزبائن.
- مع مديرك.
- تعلم السلوكيات كي تواجه تضاربها.
- أنت تبني مهنتك، لا تتصرف بطريقة تدمرها.
- أنت تعرف الطريق الصحيح للسلوك - قم به!
- هذا المدير يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع:
- صديق، ثم خصم ثم صديق مرة أخرى.
- أنا أستخدمتك، والآن أكرهك.
- سيد الساعات الطويلة.