

5/2016

ISSN 1993-3797

КОРПОРАТИВНЫЕ

УНИВЕРСИТЕТЫ

№62

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

ОБУЧЕНИЕ ВЗРОСЛЫХ

ВНИМАНИЕ И УСВОЕНИЕ

**УРЕГУЛИРОВАНИЕ
КОНФЛИКТОВ**

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ОБУЧЕНИЯ**

Елена Челокиди

Президент Российского Отделения

Международной Федерации Коучинга (ICF)

«Улучшение работы команды и процесса принятия решений, повышение устойчивости, вовлечённости и быстрая адаптация сотрудников, повышение самообучаемости и производительности – вот главные результаты коучинга»

стр. 3–5





ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
ЕЛЕНА БУЛАНОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР
ВИКТОР БУЛАНОВ

ВЕДУЩИЙ ДИЗАЙНЕР-ВЕРСТАЛЬЩИК
ОЛГА СЕРЕБРЯКОВА

КОРРЕСПОНДЕНТ
ЕЛЕНА БУЛАНОВА

ФОТОГРАФ
ЕВГЕНИЙ СЕРЕБРЯКОВ

ИЗДАТЕЛЬ
МАРАТ УДОВИЧЕНКО

ДИРЕКТОР
АЛЕКСЕЙ УДОВИЧЕНКО

Тираж 1000 экз.

ПРАВА НА ИЗДАНИЕ ЖУРНАЛА
ПРИНАДЛЕЖАТ ООО «ОБРАЗ»
СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ СМИ
ПИ № ФС77-26294 ОТ 23 НОЯБРЯ 2006 ГОДА
www.obraz.co

КОНТАКТЫ РЕДАКЦИИ

E-mail: cu@obraz.co
Тел.: +7 (495) 940-69-74
www.Corporate-Universities.ru
www.obraz.co
www.facebook.com/corporate.universities
www.facebook.com/groups/CorpUni

ОТПЕЧАТАНО

в типографии «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
+7 (495) 545-37-10
г. Москва, Протопоновский пер. дом 6

Редакция не несёт ответственности
за содержание рекламных материалов.

Мнение редакции может не совпадать
с мнением авторов.

Перепечатка и любые формы
публикации материалов,
опубликованных в журнале
«КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ»,
допускаются только с письменного
согласия редакции.

СТРАНИЦА РЕДАКТОРА

Елена Буланова,
«Корпоративные Университеты».....2

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

**Обучение и развитие – сферы применения
коучинга**
Елена Челокиди, *ICF Russia Chapter*
.....3

ТЕМА НОМЕРА

Психологические аспекты обучения
Анастасия Витковская, *Бизнесшкола АМИ*
.....6

ПРОВЕРЕНО НА ПРАКТИКЕ

**Где можно споткнуться о конфликт
и как его решать**
Алексей Фортунa, *Независимый эксперт*9

Наставничество
Ольга Новосадова, «ТСЗ ГРУПП».....12

Нужно ли обучать персонал?
Сергей Бахтин, «Школа Гениев».....14

СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ

**Как вовлечь статусную аудиторию
на тренинге**
Мария Гитал,
Центр T&D-технологий Training Day.....16

**Как сделать «стандартный тренинг
по продажам» оригинальным
и в три раза более полезным?**
Алексей Урванцев,
Независимый эксперт.....18

ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДИКИ

**10 тактик эффективного обучения
взрослых**
Кира Церковская, *ГК «ЭкоЛаборатория»*.....24

**Инструменты мотивации в обучении
английскому языку внутри компании**
Юлия Шилова, *English Class*.....27

ФАБРИКА ИДЕЙ

**Бизнес-тренер:
что он делает на самом деле?**
Светлана Дидяева, *ПАО «Промсвязьбанк»*
.....30

ПРЕЗЕНТАЦИЯ

Человек созидающий
Анастасия Тополова, *Независимый эксперт*
.....32

Принцип развития HR бренда компании
Сергей Шевченко, *Top департамент*
.....52

**Эффективное использование
познавательных процессов в тренинге**
Ксения Поплавская, *World Gym*.....36

**Актёрское мастерство в бизнесе
как инструмент психологической защиты**
Андрей Бахтин, «Школа Гениев».....41

ОСОБЫЙ ВЗГЛЯД

**Системное развитие индивидуальных
интеллектуальных способностей**
Александр Литвинов, *Независимый эксперт*
.....44

**Трусость руководителей
корпоративных университетов**
Андрей Ващенко, «Газпромтранс»
.....47



АЛЕКСЕЙ УРВАНЦЕВ

Тренер и консультант по ораторскому искусству и организации умных продаж

+7 (903) 530-58-94
podjemprodazh@list.ru
www.подъемпродаж.рф
www.youtube.com/user/urvanzev
www.facebook.com/aurvanzev
www.vk.com/ural_vyatka

ОБРАЗОВАНИЕ

- «Управление развитием и модернизацией компании», Президентская программа подготовки управленческих кадров в АНХ при Правительстве РФ.
- «Управление малыми и средними предприятиями» — Японо-российский экономический центр.
- «Менеджмент и маркетинг в современной организации» — Общество им. Карла Дуисберга (Германия—Москва)
- «Классика бизнес-консалтинга для тренеров», И.Л. Викентьев, «Триз-Шанс», г. СПб.
- Тренинг тренеров. Френк Пьюселик, META International Inc, USA.
- Около 50 курсов по маркетингу, продажам, рекламе, ТРИЗ, системному мышлению, управлению персоналом, оптимизации бизнес-процессов, обучению взрослых, ораторскому искусству, личной эффективности и др.

ОПЫТ РАБОТЫ

С 1995 года, в качестве продавца, руководителя аутсорсинговых отделов продаж, консультанта и тренера.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

- Около 70 успешных проектов по оптимизации и постановке отделов продаж;
- Вошёл в ТОП-20 лучших российских тренеров по продажам по версии SalesPortal.ru;
- Автор публикаций на тему управления продажами и маркетингом в профессиональных журналах;
- Спикер крупнейших бизнес-форумов России и ближнего зарубежья;
- Ведущий передачи об умных продажах «Без скидок» на канале MediaMetrics;
- Около двадцати авторских курсов по активным продажам, малобюджетной рекламе и ораторскому искусству.

ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ

- Создание профессиональных (сложных, разветвленных, учитывающих стереотипы клиентов, специфику продукта и рынка) скриптов продаж;
- Организация отделов продаж;
- Тренинги по продажам, переговорам и ораторскому искусству.



СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ

Как сделать «стандартный тренинг по продажам» оригинальным и в три раза более полезным?

Пара задач и готовый кейс для тренинга по продажам рекламных услуг.

Запрос от Клиента: «Мы уже проходили стандартный тренинг по продажам, а сейчас сделайте нам что-то особенное...». Пытаюсь разобраться: «Почему вы назвали его стандартным? В соответствии с какими «стандартами» проводился тот тренинг?». Типичные ответы: «Да просто нам рассказывали в очередной раз шесть (семь, восемь...) обычных этапов продаж», «тренер показывал слайды и много говорил», «было скучно». Другой типичный ответ: «Мы продавали на тренинге всё, что угодно, только не свою рекламу. Мы выманивали дракона из пещеры... вели межзвездные галактические переговоры... менялись изумрудами... Было очень весело, мы нахохотались до упаду и отдохнули!

Но реальной пользы от таких упражнений не заметили... Менеджеры как работали по-старому, так и работают». Поэтому «проведите что-то особенное...».

Грустно, что понятие «тренинг» ассоциируется в сознании Заказчиков:

- с тоскливым просматриванием слайдов на проекторе и выслушиванием «умных теоретических концепций»,
- с оторванными от реальности «поигрушками».

Можно понять недовольство компании, отдавшей деньги не за «пережевывание» прописных истин или веселую анимацию, а за получение измеримых результатов – *изменения поведения сотрудников*, и в итоге – *повышение продаж*.

Что я предлагаю?

ДАВАЙТЕ ПОРАЗМЫШЛЯЕМ ВМЕСТЕ

«Ведь если звезды зажигают, значит, это кому-нибудь нужно?»

Какие плюсы есть в тренерских стилях «проектор плюс лекция» и «ролевая игра на сказочный мотив»?

Конечно, распространяя знания воздушно-капельным... то есть, извините, лекционно-проекторным способом, преподаватели рассчитывают, что так будет проще дать участникам *системную картину процесса* продаж. Да, проектор даёт возможность подключить визуальное восприятие. Да, рисуя сложные схемы, диаграммы и графики, тренеру легче выглядеть компетентным профессионалом. Но почему я сказал именно *«распространяя знания»*, а не *«умения и навыки»*? Мы же с Вами понимаем, что «знать и уметь – две большие разницы» (по слухам, так говорят в Одессе).

Все продавцы *знают*, что нужно со всеми Клиентами разговаривать вежливо, но, напарываясь на грубость (а мы с Вами в активных продажах работаем и знаем, что иногда собеседник может себе позволить), начинают грубить в ответ. Или, пережив разговор на повышенных тонах, весь рабочий день «восстанавливают» себя общением на личные темы, сигаретами или «огненной водой».

Почему? Ведь их же учили работать с возражениями и отказами! Похоже, недоучили... Знать – знают, а умеют ли? Увы!

Понятно, что даже очень информативный семинар и очень красивая презентация в PowerPoint могут дать только знания, но не умения и навыки. Это очевидно.

Именно поэтому сейчас «каждый уважающий себя» тренер имеет в запасе несколько универсальных «игрушек для тренинга продаж».

- «Продай кирпичи трём поросётам»,
- «Вымани дракона из пещеры»,
- и др.

Вы можете продолжить этот список. Таких игр много, они кочуют от тренера к тренеру, и давно забыты имена авторов. Сюжеты этих игр – в названиях.

Огромный плюс такого обучения перед «лекционно-проекторным» способом – в том, что участники получают возможность увидеть себя со стороны и испытывают **настоящие эмоции в процессе**.

Это хорошо. Ведь знания, полученные на фоне сильных эмоций, усваиваются более прочно. Всё верно, при таком стиле обучения уже можно говорить о передаче навыков и умений.

Но. Чтобы получить реальную пользу от такого тренинга для **продаж реальных услуг и товаров**, участник должен обладать **развитым ассоциативным мышлением**, умением легко, на уровне естественного **навыка делать выводы из игр и проецировать их в реальную жизнь**.

«Если я не смог выманить дракона из пещеры, значит, я и в реальных продажах неэффективен? Где я прокальзываюсь? Ааа, помню, я на прошлой неделе получил отказ, потому что навязчиво расписывал достоинства наших услуг вместо того, чтобы выявить потребности Клиента... Значит, теперь я буду делать так...»

«Вот оно чо, Михалыч!» (с)

Дорогие мои тренеры – «сказочники»!

А почему Вы уверены, что **каждый** сотрудник в **каждой** очередной группе из **каждого** очередного отдела продаж, которых вы обучаете, обладает настолько развитым, гибким ассоциативным мышлением?

Почему я говорю о **каждом** менеджере? Да просто Заказчик платит тренеру не за то, что после тренинга изменит поведение один-единственный участник, а за то, что абсолютное большинство продавцов начнет работать по-новому!

Почему я считаю, что симуляционные игры по сказочному сюжету приносят пользу максимум лишь одному-двум продавцам из коллектива?

Как мне говорила директор одного из рекрутинговых центров, психолог по специальности, работающая в оценке и подборе персонала продаж около двадцати лет:

*«Пусть меня закидают камнями, но «истина дороже». По моим наблюдениям, самыми успешными в течение долгого времени в отделах активных продаж являются менеджеры со **средним** уровнем интеллекта. Они должны быть достаточно умными и гибкими, чтобы знать товар, делать презентации, реагировать на возражения, и достаточно... «толстокожими» (в реальности был озвучен другой, более обидный, термин), чтобы каждый день слышать отказы, грубость и не выгорать эмоционально при этом. Сотрудники с высоким уровнем интеллекта быстро понимают, что работа в активных продажах – не идеал и не максимум, и уходят».*

Думаю, применяя направо и налево игры со сказочным сюжетом без адаптации к ситуации Заказчика, тренеры часто просто зря тратят деньги Клиента.

Конечно, такие тренинги веселы, сопровождаются накалом эмоций, но вопрос «как работать после тренинга?» для большинства участников чаще всего так и остается без ответа. КПД от тренингов продаж может и должен быть значительно выше.

Так, что же я предлагаю?

КАК СДЕЛАТЬ «СТАНДАРТНЫЙ» ТРЕНИНГ ПО ПРОДАЖАМ И НЕОБЫЧНЕЕ, И ПОЛЕЗНЕЕ?

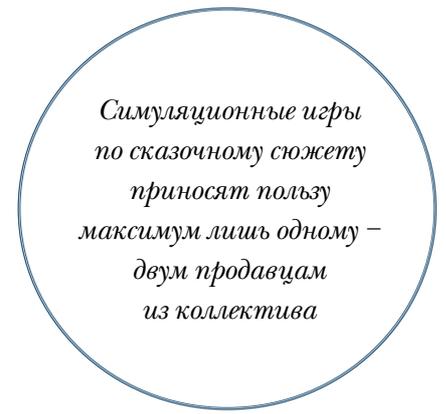
ЗАДАЧА 1.

Как сохранить системность в подаче материала (что является «фишкой» традиционного лекционно-диапроекторного метода) и при этом – даже для «учёного-переучёного» отдела продаж – сделать обучение новым, нестандартным?

Решение.

Используем приём ТРИЗ (теория решения изобретательских задач), который называется «ДРОБЛЕНИЕ».

Почти на каждом тренинге по продажам рассматривается тема «Этапы продаж». Обычно процесс продаж делят на 6–8, редко – на 9 этапов.





Примерно, так:

1. Сбор информации о Клиенте.
2. Установление контакта.
3. Выявление потребностей.
4. Презентация предложения.
5. Работа с возражениями.
6. Завершение сделки.
7. Сервисное обслуживание.

Когда в отдел продаж приходит очередной тренер, и в десятый раз менеджеры слышат: «Будем проходить шаги продаж: сбор информации о Клиенте, установление контакта.....», то автоматически включают «критические фильтры». Изначально настраиваются на то, что будет «скуотища». А если ещё и эти темы тренер раскрывает стандартно, «без огонька», то ожидания участников скоро оправдываются.

Но ведь каждый из этих этапов сам по себе – целый блок работ.

А что будет, если в методических целях раздробить процесс продаж на более подробные шаги-функции? А слабо разделить процесс активных продаж с нуля до второй сделки на 22 этапа?!

Например, этапы процесса продажи рекламных услуг:

1. Прогноз нишевого и сезонного спроса на Ваши услуги.
2. Сегментирование Клиентов по потребностям, стереотипам и др. критериям. Создание списка целевых «потоков» Клиентов. Создание «годового графика продаж».
3. Поиск Клиентов. Формирование «холодной» базы.
4. Коммерческая разведка, сбор информации о целевых потоках и целевых Клиентах.
5. Составление и верификация базы данных и работа с ней как с инструментом прогноза (классификация Клиентов по признаку перспективности работы с ними).
6. «Утепление» Клиента (PR, система акций «доброжелательного узнавания»).
7. Телефонные переговоры и преодоление секретаря-привратника.
8. Первые телефонные переговоры с ЛПР (лицом, принимающим решения). Назначение встречи.
9. Первая встреча и презентация агентства.
10. Выявление маркетинговых задач и потребностей, экспертное интервью.
11. Подготовка УТП – Уникального торгового предложения.
12. Оформление УТП.
13. Презентация УТП.
14. Преодоление возражений в переговорах.
15. Ценовые переговоры.
16. Допродажа (продажа дополнительных услуг/товаров).
17. Завершение сделки.
18. Промежуточная отчётность в процессе оказания услуг и поддержание «температуры» Клиента.
19. Контроль объективных результатов и «коэффициента удовлетворенности» Клиента.
20. Выводы и изменения. Оптимизация бизнес-процессов продаж и обслуживания.
21. Итоговая отчётность о прохождении кампании.
22. Вторая продажа.

Предвижу вопрос: «Зачем так много этапов?!»

Мысль первая, для менеджеров по продажам (участников тренинга):

«Если в твоём технологическом процессе всего 6 шагов, то, увеличив эффективность на каждом шаге хотя бы на 2 процента, ты увеличишь общую эффективность на 12 процентов. А вот если в твоём технологическом процессе 22 шага, даже если ты увеличишь эффективность каждого шага всего на 2 процента, общая эффективность вырастет уже на 44 процента...».

Что лучше – повысить вероятность успеха на 12 или на 44 процента? Вопрос риторический... Конечно, проценты повышения взяты условно, чтобы было от чего отталкиваться во время обоснования такого метода. Вы можете сказать: «Я не могу обещать Заказчику повышение продаж. Слишком много факторов на это влияют». И будете правы.

Но ведь, если Вы – грамотный **практик**, если у Вас есть «трофеи» в виде реально осуществлённых проектов по повышению продаж, если Вы профессиональны, то повышение продаж после тренинга Вы Заказчику обеспечите. Или нет, уважаемый Коллега?

Мысль вторая, для тренеров:

Дробя программу тренинга на более короткие, функционально глубокие этапы, Вы можете:

- Сделать тренинг более интересным, так как участники получат новый взгляд на свою работу.

- Дать продавцам более глубокие ЗУН (знания, умения и навыки) по каждому из этапов. Глубокая специализация всегда даёт повышение качества работы (принцип конвейера). Некоторые тренеры после такого структурирования информации наконец-то сами разберутся в том, чему обучают.

- Чем глубже Вы идёте в специализацию, тем большая база знаний образуется у вас. Тем шире ассортимент тем ваших тренингов. Тем легче их продавать. Ситуация на рынке консалтинговых услуг сейчас такова, что Клиентам нужнее не общий «тренинг эффективных продаж», а мероприятия, разработанные «специально под нас, под решение конкретных задач».

- Востребованы консультанты и тренеры, позиционирующие себя в узких нишах как «эксперт по холодным звонкам в продаже рекламы», «эксперт по работе с возражениями в продаже компьютерного оборудования», «эксперт по разведке в сфере продаж коммерческой недвижимости» и т.п.



ЗАДАЧА 2.

Как сохранить в тренинге эмоциональность и динамичность ролевых игр, но при этом не заставлять бедных менеджеров искать аналогии в поведении «чертей» из «сказочной» игры с поведением реальных Клиентов? Как «привязать» игру к реальности?

Решение.

Просто – «взять и привязать»! Писать ролевые игры не по сказочным сюжетам, а по реалиям бизнеса Заказчика, с учётом особенностей его услуг, типичного поведения Клиентов, часто встречающихся возражений! Эта рекомендация настолько банальна, что я не сразу решился озвучить её в статье. Ведь, вроде бы, одно из очевидных требований к профессионализму тренера/консультанта – это требование учитывать специфику каждого Клиента, говорить на его языке. Но почему же тогда из тренинга в тренинг кочуют игры про «поросят, чертей, драконов»? Почему многие Заказчики, умеющие замерять результаты обучения и считать деньги, кривятся при одном слове «тренинг»?

Ниже приведу текст игры, разработанной для тренинга продаж рекламы в одном из региональных СМИ. Так как кейс учитывает специфику Заказчика (региональный медийный холдинг), пользы от его проведения было намного больше, чем от любых «сказочных» игр. Названия изменены, все совпадения случайны.

ИГРА

Эпизод «Сладкая жизнь». Общая вводная.

Кондитерская фабрика «Сладкая жизнь» пригласила для переговоров одного из менеджеров по рекламе холдинга «Гринвич плюс».

Фабрика производит целую группу сортов конфет. Например, один из недавно разработанных сортов – шоколадные конфеты «Нежданный подъём». В составе рецепта – природные «адаптогены»: лимонник, женьшень и экстракт рогов марала. А рецепт «Умные леденцы» содержит витамины для улучшения памяти. Конечно, в ассортименте есть и «обычные» шоколадные конфеты и леденцы.

Сегодня в переговорах участвуют: Заказчик – «Сладкая жизнь» и менеджер по продажам холдинга «Гринвич плюс».

В холдинге: газета для молодежи «Наша правда», газета для домохозяек «Уютная» и общественно-политический ТВ-канал «Против всех».

Вводная для Заказчика – ген. директора фабрики «Сладкая жизнь».

Обычно рекламу вы разрабатываете сами, методом «мозгового штурма» с коммерческим директором и начальником отдела продаж, после чего диктуете представителям рекламных агентств и СМИ, что и как оформить.

Конечно, они пытаются переубедить вас сделать рекламу по-своему, но вы-то знаете, что этим рекламистам лишь бы денег срубить, а верить им нельзя. Тем более, город у вас провинциальный, настоящих профи в рекламе здесь просто быть не может. Да и какой внешний рекламист знает ваш товар и вашего покупателя лучше, чем вы?

До последнего времени Вас всё устраивало, продукция пользуется высоким спросом, в ближайших планах открыть три фирменных магазина: в областном центре и в райцентрах. Но недавно коммерческий директор наткнулся в интернете на обсуждение «Рекламные ляпы» и был поражен, что несколько обсуждений посвящено вашей рекламе.

*Писать ролевые игры
не по сказочным сюжетам,
а по реалиям бизнеса Заказчика,
с учётом особенностей его услуг,
типичного поведения Клиентов,
часто встречающихся
возражений!*

Например, билборд, на котором изображён краснощекий упитанный карапуз, сидящий по шею в обертках из-под ваших конфет (идея, которой вы особенно гордились), вызывает у проезжающих ассоциацию с диатезом, аллергией и ожирением. А ваш слоган «И в беде и в радости лижем ваши сладости!» вызывает почему-то только неприличные сравнения. Конечно, вам такие ассоциации не нужны.

После обсуждений в фирме вы решили разработать профессиональную рекламную кампанию.

Вам уже сделало предложение столичное агентство «Дорогие твои москвичи» (ДТМ), которое вам порекомендовали как очень профессиональное. Но их прайс вас поразил.

Конечно, хотелось бы обойтись суммой в несколько раз дешевле, чем 500 тысяч, которую они запросили за разработку концепции и проведение кампании. Вы готовы выделить до 150 тысяч рублей. Но эта сумма – не главное.

Главное, чтобы СМИ или агентство доказало Вам, что может обеспечить основной результат – минимум 5 тысяч визитов в новые магазины в течение двух месяцев после открытия. Если оно сможет гарантировать Вам больше 8 тысяч визитов (или 5 тысяч за полтора месяца), Вы готовы поднять сумму оплаты до 200 тысяч руб. Возможна и большая сумма, всё равно главное – результат.

Для проверки на профпригодность вы приглашаете на встречу представителей агентств и СМИ.

Возможно, у прошедших этот «экзамен» вы сделаете размещение на небольшую сумму (до 10 тысяч), чтобы проверить на практике, стоит ли им давать серьёзные деньги.

Естественно, про ваши стратегические планы по открытию магазинов и разработку комплексной рекламной концепции вы пока не стремитесь им говорить. Хотя и секретов в этом особых нет.

К газетам холдинга «Гринвич плюс» относитесь нейтрально. Вам кажется, что газета «Уютная» не выдерживает своего позиционирования, так как основной объём и главные места в ней, вместо ожидаемых материалов для домохозяек, занимает реклама фирм и политических деятелей. Но это Вы не считаете фатальным для провинциальной газеты.

Однако Вас привлекает, что, по слухам, руководство холдинга «на короткой ноге» с областным начальством. Вы планируете открытие нового производства, но в последнее время встретились с неожиданным противодействием со стороны чиновников в выделении земли под проекты.

Вы – новый в области человек, Вам нужны влиятельные связи.

Кроме того, Вас уже «поджимают» сроки открытия магазинов – через два месяца. Обязательно нужно выбрать исполнителя и провести всю подготовительную работу в ближайшие две недели.

Вводная для менеджера по продажам холдинга «Гринвич плюс»:

Фабрику «Сладкая жизнь» Вы знаете понаслышке, от других рекламистов, как Клиента – «самодура», который не доверяет рекламистам «как классу».

Вам их реклама не нравится, какая-то она... крикливая и просто непрофессионально сделанная. Вы даже как-то в обсуждении их рекламы поучаствовали на городском форуме в теме «Рекламные ляпы». Например, билборд, на котором изображен краснощекий упитанный карапуз, сидящий по шею в обертках из-под их конфет, вызывает у Вас, мамы трехлетнего ребенка, ассоциацию с диатезом, аллергией и ожирением. А их слоган «И в беде и в радости лижем ваши сладости!» у большинства людей на форуме вызывает исключительно неприличные ассоциации.

Хотя конфеты у «Сладкой жизни» хорошие.

Фабрика – один из самых богатых рекламодателей города. По слухам, денег у них много, и, конечно, Вам хотелось бы сделать его постоянным Клиентом.

Когда директор фабрики пригласил пообщаться, начальник отдела продаж отправил Вас как самого опытного менеджера. Начальник провожал Вас словами: «Не подкачай, нам очень важен этот клиент. Если что, мы готовы дать самые большие скидки».

Да Вы и сами знаете, что он вам очень нужен. Время кризисное, клиенты рекламируются мало, и зарплата прошлого месяца никак не может удовлетворить все потребности, Ваши и Вашей дочери...

Процесс проведения игры:

Мы делим группу на «менеджеров» и «Клиентов» и (отдельно друг от друга) знакомим с индивидуальными условиями. Конечно, лучше, если Клиента сыграют не сами рядовые менеджеры, а руководители, например, начальник отдела продаж, коммерческий директор и др.

Конечно, игроки из разных команд не стремятся рассказывать друг другу о своих командных вводных.

После подготовки начинается игра, когда делегациями по 1–3 человека представители команд встречаются для переговоров.

Первый тур переговоров – 5–8 минут.

Как правило, команды не достигают сразу своих целей, и это хорошо. Тренер даёт тайм-аут для обсуждения результатов, выводов, а потом делает выступление на тему «Этапы продаж». Мозговой штурм, что делать дальше.

Второй тур переговоров.

Игра становится интереснее, потому что игроки начинают играть, уже исходя из определённой стратегии. Тайм-аут на обсуждение – и тренер показывает методы/инструменты по прохождению следующего этапа работы с Клиентом. Мозговой штурм.

Третий тур переговоров.

Тайм-аут. Лекция о методах и этапах продаж. Мозговой штурм.

И такой цикл повторяется до тех пор, пока сделка с Клиентом не совершится.

Конечно, бывают ситуации, когда игра зашла в тупик и переговоры дальше не двигаются. В таких случаях возможно «обнуление» ситуации с анализом ошибок и, в зависимости от настроения группы, тренер принимает решение – или прекратить игру, или продолжить, или запустить новую. Ведь у профессионального тренера, конечно, должны быть запасные «козыри в рукаве».

После игры мы делаем зачитывание командных вводных и обсуждение результатов. Думаю, Вы понимаете, насколько наглядный и богатый материал для анализа и обучения даёт такая форма проведения тренинга.

НАБЛЮДЕНИЯ ТРЕНЕРА

Даже для «учёных-переучёных» менеджеров по продажам такой тренинг по-настоящему интересен, потому что они могут применить в игре все свои знания и «посмотреть на себя со стороны».

Сопротивления, которые бывают, когда менеджеров «палкой загоняют» на «стандартный тренинг продаж», улетучиваются очень быстро – и группа работает динамично, «с огоньком».

Так же, как продажи мы разбили на множество «элементарных» шагов, и процесс тренинга сейчас тоже разбит на этапы, понятные и тренеру и участникам.

Это означает, что каждая новая техника, подход, метод подаётся тренером не с «потолка», а по результатам только произошедших переговоров. То есть все техники доказывают прямо сейчас своё «право на жизнь».

Кстати, несмотря на отсутствие «сказочных» сюжетов, такие ролевые игры тоже бывают чрезвычайно весёлыми. Смеха – столько же, а пользы – намного больше.

Уважаемый коллега, тренер!

Надеюсь, мой опыт планирования тренинга пригодится и Вам! С удовольствием, отдаю в свободное пользование программу игры. Плагиата не боюсь. Ведь, если знаешь специфику бизнеса заказчика, такие игры можешь делать десятками для каждой конкретной группы. Если я когда-нибудь воспользуюсь Вашими разработками (методиками, приёмами и т.п.), то с удовольствием процитирую Вас как Автора и дам участникам адрес Вашего сайта... Это намёк!

Люди в тысячу раз больше хлопочут о приобретении богатства, чем об образовании ума и души, хотя то, что есть в человеке, для нашего счастья несомненно важнее того, что есть у человека.

Артур Шопенгауэр

Великая цель образования – не только знания, но и прежде всего действия.

Н.И. Мирон

Образование не может быть собственно целью.

Ханс Георг Гадамер

И воспитание, и образование нераздельны. Нельзя воспитывать, не передавая знания, всякое же знание действует воспитательно.

Лев Николаевич Толстой