


چه مبارک است این غم،  
که تو در دلم نهادی  
به غمت، که هرگز این غم،  
ندهم به هیچ شادی ...

تقدیم به تو،  
که تا همیشه، یادت ، خاطراتت و حمایتت همراهم خواهد بود.  
تقدیم به بهمن عزیزم

یادت روشنم می دارد.



و اما ...

در شروع کتاب از شما دعوت می‌کنم به این سؤالات با دقت توجه کنید و پاسخ سؤالات را یادداشت کنید.

در پایان کتاب مجدداً همین سؤالات را از شما خواهم پرسید و امیدوارم توانسته باشم در تغییر نگرش شما تأثیر داشته باشم.

۱- چرا باید تیم بسازیم؟

۲- چرا مدیر شدید و چگونه باید مدیریت کنید؟

۳- چه کسانی را و چگونه به کار دعوت می‌کنید؟

## فصل چهارم

### چه کسانی را چگونه به کار دعوت کنیم؟

حالا که باور کردید مدیر فروش هستید و تصمیم دارید بیاموزید و آموزش دهید، باید به فکر گزینش افراد تیمتان باشید. اگر امروز از من بپرسید که چه کسانی را باید جذب کنیم؟ حتماً شرایطی را مطرح می‌کنم و افرادی را که فاقد آن ویژگی‌ها باشند برای جذب مناسب نمی‌دانم. از طرفی تجربیاتم ثابت کرده‌اند که افراد در مسیر آموزش، تغییرات زیادی خواهند کرد، بنابراین برای شما به منزله‌ی تیم‌سازان تازه‌کار، ایجاد محدودیت‌های زیاد را صلاح نمی‌دانم. در واقع اگر قوی باشید و خوب آموزش دیده باشید، می‌توانید افراد را متوجه توانمندی‌های فردی‌شان کنید و با آموزش صحیح از یک فرد آماتور، نماینده‌ای حرفه‌ای بسازید.

پیشنهادی است که مطرح می‌کنید، نه به شما و شخصیتتان.  
 بی‌تردید افراد این حق را دارند با کاری که ما پیشنهاد می‌دهیم  
 مخالف باشند اما ما در مقام مدیر فروش حق نداریم تحت تأثیر این نه  
 قرار بگیریم و انگیزه و اشتیاقمان را از دست بدهیم.

به این موارد توجه کنید:

۱- نه به معنی هرگز نیست.

پس درخواست خود را به فراموشی نسپارید.

۲- یک نه خوب، بهتر از یک بله بد است.

اگر کسی در ابتدا با یک دلیل منطقی به شما نه بگوید، بسیار بهتر از  
 آن است که بدون توانایی همراه شما شود.

۳- هر نه شانس برای یادگیری است.

گاهی اوقات پاسخ منفی، ناشی از سوءتعبیر است، شما فرصت پیدا  
 می‌کنید بیشتر بیاموزید و بهتر ارائه دهید و شاید نتیجه‌ای متفاوت  
 بگیرید.

خانم خلجی، دختر جوانی که بسیار مسئولیت‌پذیر بود را در آژانس  
 هواپیمایی بیمه کرده بودم. آینده‌نگر بود و به بیمه اعتقاد داشت،  
 می‌توانست نماینده‌ی خوبی باشد. تقریباً تمام کارهای آژانس را  
 به تنهایی انجام می‌داد. با توجه به مسئولیت‌پذیری اش احساس  
 می‌کردم می‌تواند نماینده‌ی خوبی باشد. مشغله‌ی بسیار زیادی داشت،  
 اما گزینه‌ی درآمد غیرفعال برایش جذاب بود.

تماس گرفتم صدایش شاد بود و به من انرژی می‌داد.

وقتی شنید که مدیر فروش شده‌ام با لطف فراوان به من تبریک گفت.

## روش دوم

جذب به وسیله‌ی آگهی روزنامه

در آن دوره جذب توسط آگهی روزنامه بسیار متداول بود، خواندن روزنامه در میان مردم مرسوم بود و آگهی‌هایی که در روزنامه داده می‌شد نسبت به فضای مجازی با استقبال بیشتری مواجه می‌شد. یک روز صبح پیامکی دریافت کردم، همکار محترم، تاریخ آگهی جذب شما ...

یعنی چه؟ نمی‌دانستم چطور باید آگهی بدهم؟

بدون اینکه تجربه‌ای در این زمینه داشته باشم، کسب اطلاعات از همکاران را شروع کردم.

بالاخره از یک متن آگهی شماره‌ای را که باید سفارش می‌دادم پیدا کردم. هفته بعد در روزنامه برای جذب، آگهی داشتم و در این خصوص بی‌اطلاع و بی‌تجربه بودم.

روز آگهی رسید. از اول صبح تماس‌ها شروع شد و من ناشیانه تماس‌ها را پاسخ می‌دادم. عجیب بود، هیچ کس برای حضور در شعبه و مصاحبه تمایلی نداشت. من همچنان طبق برنامه‌ای که داشتم، هر روز حداقل ده تماس داشتم و به هر کس که می‌شناختم و حدس می‌زدم می‌تواند همکار ما باشد، تلفن می‌کردم و پیشنهاد کار می‌دادم. اما احساس می‌کردم در زمینه مصاحبه‌ی تلفنی، تجربه‌ی کافی ندارم.

بعد از هر آگهی، تماس‌های تلفنی شروع می‌شد اما بعد از مکالمه، هیچ کس برای مصاحبه‌ی حضوری به شعبه مراجعه نمی‌کرد. این موضوع ذهنم را به شدت درگیر کرده بود، با مدیران بسیار زیادی در این زمینه صحبت کردم، گوش تیز کرده بودم تا مصاحبه‌ی آگهی تلفنی

همکارانم را به خوبی بشنوم و از آنها یاد بگیرم. هر مدیری را که آگهی جذب داشت، بادقت رصد می‌کردم، این ضعف باید برطرف می‌شد و من با بررسی و مشورت با دیگران، در حال اصلاح این مسئله بودم.

باید به جای انکار و فرار از نقاط ضعف خود، آنها را بشناسید و برای تبدیل کردن آنها به نقطه قوت آموزش ببینید.

در هر زمینه کاری معمولاً افرادی هستند که از شما حرفه‌ای‌تر عمل می‌کنند، این افراد را بشناسید و الگوبرداری کنید.

افزایش اطلاعات من درباره‌ی مصاحبه‌ی تلفنی باعث شد تا در نوبت چهارم از آگهی روزنامه، سه نفر به شعبه مراجعه کنند و با آنها به صورت حضوری صحبت کنم. هیچ یک از مصاحبه‌ها موجب جذب نیروی جدید نشد، اما متوجه پیشرفتی که داشتم بودم.

بعد از چندین شکست توانسته بودم تا نیمه‌ی راه را به درستی پیش بروم و این یک پیروزی محسوب می‌شد.

اهمیت و ضرورت آموزش را می‌دانستم و می‌شناختم. عادت داشتم هر روز مطالب آموزشی گذشته را مرور کنم و هر بار سوار ماشین می‌شدم با استارت من، یک مطلب آموزشی از بلندگو پخش می‌شد.

یک هفته قبل از آگهی جذب مرحله‌ی پنجم، یکی از جملاتی که قبلاً شنیده بودم، به شدت در ذهنم تکرار می‌شد.

**اگر می‌خواهید نتیجه‌ی متفاوتی داشته باشید باید ورودی و عملکردها را تغییر دهید.**

دقیقاً نیاز من همین بود. من همیشه از یک روش استفاده می‌کردم.

حالا دیگر در آگهی دادن، مصاحبه کردن، آموزش صحیح مطالب فنی، مصاحبه‌ی تلفنی، معارفه‌ی شغل، جذب و حفظ و نگهداری نماینده، تجربیات زیادی کسب کرده بودم.

مهم‌تر از همه این بود که کسانی را که از روز اول نمایندگی با شغلم مخالفت داشتند هم با خودم همراه کرده بودم.

خانواده و همسر که طبیعتاً در ابتدای کار با بازاریابی و فروش مخالف بودند با دیدن اشتیاق و صف‌ناپذیر من و رشد و موفقیت تیمم با من همراه شدند و تشویق‌ها شروع شد.

این خودش، انرژی و انگیزه‌ی من را صد چندان می‌کرد.

نمایندگانم بزرگ شدند و به مدیران افتخارآفرین من تبدیل شدند و من هم رشد کردم.

مشکلات و چالش‌ها بسیار زیاد بود.

امیدوارم مجال‌ی باشد تا در خصوص چگونگی حفظ و نگهداری نمایندگان و روال آموزش هم برایتان بگویم.

من حتی ثانیه‌ای را بدون تلاش و برنامه‌سپری نمی‌کردم. همه چیز در عین اینکه عالی بود اما سختی‌های موفق شدن را هم در کنارش داشت، من هم همه‌ی سختی‌ها را پذیرفته بودم.

روزها، ماه‌ها و سال‌ها گذشت. به حرف استاد رسیدم: ۵ سال را با عشق و با تمام وجود کار کرده بودم، نتیجه‌ی مطلوبی هم دستاورد این پنج سال بود. تیم قدرتمند و گسترده. اما من تصمیم نداشتم بعد از این شغلم را رها کنم. مثل بچه‌ای که پنج سال برای بزرگ‌کردنش تلاش کرده‌ای، حالا عاشقش شده‌ای و هرگز از او دل‌نخواهی‌ی کند. به نظر من

این راز موفقیت همه‌ی انسان‌های موفق است. هر چه موفق‌تر می‌شوند بیشتر و جدی‌تر تلاش می‌کنند. آن‌ها با کارشان زندگی می‌کنند و با زندگی‌شان کار می‌کنند.

و این باریک غم بزرگ دیگر، فقدانی غم‌انگیز و یک تنهایی دردآور درست در پنجمین سال کارم وقتی ظاهراً همه چیز خوب بود، در یک جمعه‌ی پاییزی و بارانی من عزیزترین همراهم را برای همیشه از دست دادم. غمی به وسعت همه‌ی دنیا در دلم نشست.

ادامه‌دادن برایم غیرممکن بود و همه چیز دوباره برایم تمام شد. از روزهای اول هیچ چیز یادم نیست، غیر از دست‌نوشته‌هایم.

دنیا دوباره تمام شد، رؤیاهایم از بین رفت و زندگی تمام معانی قبلی خودش را از دست داد. احساس می‌کردم تنهاترین زن روی زمینم.

هفته دوم کمی به خودم آمدم، با خودم گفتم از این به بعد برای همیشه در خانه می‌مانم و فقط کتاب می‌نویسم. هرگز کسی را نمی‌بینم و با هیچ کس هیچ کاری نخواهم داشت.

من و غم و تنهایی و قلم می‌مانیم تا پایان عمر.

بعد از یک ماه، به این نتیجه رسیدم که باید دوباره قامت راست کنم و مسئولانه ادامه دهم. اکنون مسئولیت سنگین‌تری داشتم، هم در قبال خودم و هم در قبال بچه‌ها. حالا نه تنها مادر بلکه پدر هم بودم. پس باید ادامه می‌دادم. سخت بود اما باید راهش را پیدا می‌کردم.

بعد از دو ماه تصمیم گرفتم قوی‌تر و سریع‌تر از قبل کار کنم. چرا که حالا من برای خودم و بچه‌ها، هم مادر بودم، هم باید جای خالی بزرگی را پر می‌کردم.



نه اینکه به آسانی پذیرفته باشم، نه اینکه به سادگی کنار آمده باشم،  
نه اینکه گذشته‌ها را رها کنم و به آینده بپردازم.  
اصلاً این‌گونه نبود.  
من با غمی همیشگی تصمیم گرفتم ادامه دهم.  
این شد که طور دیگری به مرگ و از دست دادن و فقدان نگاه کردم.  
به جای افسردگی پذیرفتم.  
به جای شکایت، تسلیم شدم.  
به جای غصه خوردن، برنامه‌ریزی کردم.

تصمیم گرفتم زنی مستقل و مادری قوی باشم و الگویی برای تغییر  
نگرش.

می‌دانم لطف و مرحمت خداوند هر لحظه شامل حال من است.  
یادت روشنم می‌دارد ...



موفقیت تکرار لجوجانه‌ی کارهای ساده است.  
لجوجانه یعنی با سرسختی و جدیت ادامه‌دادن.  
و کم نیاوردن،  
یعنی ارزشمند بودن.  
معتقدم فقط کافی است به طور مستمر و جدی کارهای ساده را انجام  
دهیم و باور داشته باشیم که به موفقیت می‌رسیم؛  
بی‌شک نتیجه، موفقیت خواهد بود.

سعیده سبحانی

