

Вопрос «Что?»

Это вопрос о наборе средств и инструментов, которыми можно воспользоваться для получения желаемого результата. В зависимости от того, каков ответ на вопрос «Зачем?», мы ищем ответ на вопрос «Что?».

- ◆ Что конкретно нужно сделать, чтобы получить желаемый результат?
- ◆ С помощью каких приемов я могу его достигнуть?
- ◆ Что есть в моем арсенале техник, приемов, средств работы, что позволит мне достичь желаемого?
- ◆ Что еще можно предпринять, сделать, чтобы прийти к запланированному результату?

Пример

Тот же этап «Приветствие».

Если ответ на вопрос «Зачем?» звучит как «Хочу расположить к себе клиента и войти с ним в контакт», то приемы могут быть следующие:

- улыбка;
- встреча взгляда;
- кивок;
- слова «Здравствуйте!», «Добрый день»;
- движение корпуса в сторону клиента;
- комплимент или восторженные местоимения типа «О! Здравствуйте!»;
- несколько шагов в сторону клиента;
- приветственный жест и т. д.

Если же ответ на вопрос «Зачем?» звучит как «Чтобы ввести клиента в состояние неопределенности и краткосрочного транса», то приемы могут быть другими:

- быстрое подсакивание к клиенту сзади с нарушением его личного пространства;

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

— громкий вопрос «Что вы хотите?» или «Что вам подсказать?»;
 — фраза «О! Вы как раз вовремя!» (при том, что клиент первый раз вас видит) и т. д.

Необязательно делать все эти действия сразу, как в первом, так и во втором случае. Из всего списка можно выбрать только некоторые приемы и создать одну технологию. А можно создать несколько вариантов технологий приветствия, «заточенные» под разные ситуации, в каждом из которых элементы могут повторяться или быть абсолютно разными.

И здесь мы уже переходим к третьему вопросу.

Вопрос «Как?»

Вопрос «Как?» — это самый главный вопрос в выстраивании технологических цепочек. Это вопрос о последовательности использования приемов и о параметрах исполнения этих приемов.

- ♦ Как я буду выполнять выбранные в предыдущем пункте приемы?
- ♦ В какой последовательности расположу их?
- ♦ Какова технология исполнения:
 - каким тоном, с какой скоростью и с какой громкостью произносить слова?
 - какая должна быть мимика на лице?
 - каковы движения корпуса?
 - в какой конкретно момент приступить к выполнению технологии?
 - и т. п.
- ♦ В каких случаях обязательно выполнять технологию, а в каком случае можно отказаться от ее выполнения?
 - и т. д.

Пример

И вновь возьмем этап «Приветствие».

Начало процесса: вход потенциального клиента на территорию бутика.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Действия продавца

Шаг 1. Увидев человека, входящего в магазин, вы стараетесь поймать его взгляд.

Шаг 2. В момент установления зрительного контакта вы одновременно:

- улыбаетесь;
- киваете;
- немного наклоняете корпус в сторону клиента;
- и тихим мелодичным голосом говорите: «Добрый день!»

(Человек необязательно должен услышать слова, но обязательно должен понять, что здороваются именно с ним.)

Шаг 3. Далее вы:

- делаете приглашающий жест рукой;
- и делаете кивок в сторону торгового зала, как бы говоря: «Проходите, пожалуйста!».

Условие прерывания:

Если контакт глаз не установлен, процедура прерывается. В спину или с клиентом, не обратившим на вас внимание, вы не здороваетесь.

Шаг 3.1. Если выполнено «условие прерывания», вы ждете, когда человек поднимет глаза или обернется к вам с вопросом, и тогда...

Шаг 4. ...

Можно продолжить описание этой технологии дальше. Но...

Но результат зависит не только от того, в какой последовательности будут применяться приемы. Результат зависит и от исполнения этих приемов. От того, КАК продавец, например, произнесет слова или КАК будет двигаться в пространстве, будет зависеть эффективность приема.

Одни и те же слова, сказанные разным тоном, воспринимаются по-разному. Одни и те же слова, произнесенные даже одним и тем же тоном, но человеком в разных позах, также передают разное, так называемое метасообщение. То есть сообщение, которое считывается «между строк».

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Поэтому при выстраивании технологии огромную роль имеет *демонстрация* того, КАК эти приемы применять, чтобы получить нужный результат. И это уже ближе к обучению актерскому мастерству. Ведь слово «Здравствуйте!» можно произнести, используя сотни различных интонаций. И каждый раз это будет разное приветствие. Оно будет «декодироваться» клиентом по-разному и вызывать различную ответную реакцию.

Чтобы получить нужный результат, необходимо выверять все детали и обращать внимание на все нюансы. Мы уже договорились, что «мелочи» могут кардинальным образом влиять на результат.

Примечание 1

Я очень часто в своей консалтинговой практике сталкиваюсь с тем, что сотрудников учат, ЧТО им надо делать на их рабочем месте, но не рассказывают, КАК это делать.

Например, в инструкции может быть написано: «Продавец должен:

- быть вежливым;*
- находиться на своем рабочем месте постоянно;*
- приветливо встречать покупателя, входящего в магазин;*
- узнать о потребностях покупателя и постараться подобрать ему нужный товар;*
- предложить покупателю сопутствующие товары;*
- взять у покупателя координаты (номер телефона);*
- вежливо попрощаться с покупателем».*

И при этом считается, что каждый должен *понимать сам*, что значит «быть вежливым» или «приветствовать приветливо», какими словами узнать потребность, с помощью каких фраз предложить сопутствующий товар и т. д. А в реальности у каждого продавца «своя собачка в голове» и «вежливое обращение» в исполнении одного человека может очень сильно отличаться от вежливости другого.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

А затем возникают проблемы. Человек говорит: «Я делаю то, что мне сказали, но ничего не получается! Это не работает!» В такой ситуации я всегда прошу показать, **как человек это делает**. Наблюдаю и почти всегда нахожу неточность исполнения.

Поэтому вопрос «Как?» действительно можно считать ключевым.

Примечание 2

Еще одна ошибка, с которой я сталкиваюсь при консультировании тех либо иных компаний.

Сотрудникам говорят, ЧТО делать, но им не рассказывают, ЗАЧЕМ они должны это делать, зачем должны соблюдать те или иные стандарты работы, прописанные в правилах. Почему им нельзя сидеть и нужно постоянно стоять, даже если в торговом зале никого нет? Почему нельзя выкурить сигарету недалеко от входа в магазин? Почему нельзя перекусить на рабочем месте? И много других различных «Почему?» не находят в их головах объяснения. А раз не находят, то люди начинают считать их блажью хозяев или руководителей и «случайно» забывают их выполнять. Зачем? Ведь эти действия для них не имеют смысла.

Примечание 3

Кстати, во многих книгах по достижению успеха, например, можно прочесть большое количество «секретов» по поводу того, ЧТО надо делать, чтобы добиться цели и стать успешным, богатым и так далее. Они звучат приблизительно так:

- *будьте оптимистичными и излучайте энергию;*
- *работайте с энтузиазмом, энтузиазм заразителен;*
- *думайте позитивно и т. д.*

Дальше эти тезисы подкрепляются некоторым количеством историй о великих и не очень людях, которые этот принцип применяли в жизни и достигли успеха.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Такие книги, конечно, полезны. Они могут заряжать энергией и рождать в головах новые мысли или желание изменений. Но у них есть один большой недостаток.

В них редко можно встретить реальные рецепты и технологии того, КАК все, что рекомендуется, можно воплотить в реальность:

— *Как перейти в состояние энтузиазма, когда человек чувствует подавленность и не может выйти из депрессии? Как это сделать прямо здесь и сейчас именно в его случае?*

— *Как быть оптимистичным, когда со всех сторон наваливаются проблемы за проблемами? Как технически удержать это состояние оптимизма?*

— *Как думать позитивно, когда все окружающие и все СМИ выдают только негативную информацию? Как увидеть хоть зерно позитива в этом море негативной информации?*

Поэтому вопрос «Как?» важен не только при построении процессов продажи и обслуживания клиентов. И если вам нужен ответ на этот вопрос, то задавайте его специалисту и ищите источники (книги, статьи и т. д.), где описаны пошаговые технологии работы. Например:

Шаг 1. *Встаньте прямо. Ноги поставьте на ширину плеч. Руки опустите по швам.*

Шаг 2. *Выпрямите спину.*

Шаг 3. *Посмотрите вдаль.*

Шаг 4. *Улыбнитесь (даже если вам этого не очень хочется делать).*

Шаг 5. *Удерживая позу, взгляд и улыбку, глубоко вдохните и...*

Шаг 6. *Продолжайте оставаться в таком состоянии, глубоко дыша, в течение минимум 3 минут.*

Простая методика изменения состояния. Изменение позы и удержание взгляда выше уровня глаз не позволяет «погружаться» в негативные переживания и разрушает их.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Хотя и в таком легком упражнении есть свои нюансы, которые можно передать, только показывая его, вы все равно попробуйте. Думаю, вы сами убедитесь, что эта технология работает.

Выводы

1. «Мелочи» важны. Мелочей в работе не бывает.
2. Прежде чем придумывать технологии, стандарты работы и приемы работы:
 - ♦ определите границы процесса;
 - ♦ разделите процесс на этапы;
 - ♦ пропишите результаты каждого этапа (ответьте на вопрос «Зачем?»);
 - ♦ создайте для каждого этапа набор всевозможных техник и приемов, которые могут помочь вам получить планируемый результат в конце каждого из этапов (то есть ответьте на вопрос «Что?» («Что делать?»)).
3. А теперь можно создавать саму технологию:
 - ♦ объедините приемы в одну или несколько технологических цепочек — наборов последовательно-параллельных операций, распределенных во времени, — в зависимости от тех контекстов, которые возможны (то есть опишите пути «Как это сделать по шагам?»);
 - ♦ отрепетируйте и найдите нюансы (голос, тембр, положение тела, скорость, громкость и т. д.) и доведите до уровня исполнения, который позволит получить желаемые результаты;
 - ♦ опробуйте в реальности и внесите при необходимости изменения или дополнения.

Формализуйте полученную технологию. Опишите ее на бумаге.

Поздравляю! Теперь всему этому можно обучать других людей и тиражировать опыт работы, получая предсказуемый результат.

Хотя поздравлять рано.

Примечание 4

Если вы являетесь менеджером, в обязанности которого входит создание и внедрение стандартов работы сотрудников, то вас ждет еще одна задача.

Стандарты мало прописать. Стандарты мало объяснить сотрудникам.

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Очень важен этап внедрения. Множество компаний споткнулись именно на этом этапе.

Многие менеджеры считают, что если стандарты прописаны на бумаге и вручены исполнителям, то остается только контролировать исполнение. И очень удивляются тому, что люди, зная что нужно делать и понимая как действовать в той или иной рабочей ситуации, продолжают поступать обычным способом.

А все дело в том, что изменения не «проведены через тело», они не стали привычкой. Они поняты, но не пережиты.

Для того чтобы стандарты начали работать, необходимо:

- ♦ минимум — провести тренинговое занятие для сотрудников для перевода стандарта в привычку;
- ♦ максимум — пройти с каждым сотрудником всю цепочку технологии работы от начала до конца несколько раз, отвечая на вопросы и исправляя ошибки исполнения.

Как уже отмечалось выше, многие приемы или действия легче один раз показать, чем множество раз описать. Описанное люди понимают по-своему. А проделанное в реальности под внимательным наблюдением наставника запоминается и лучше, и точнее.