



تماس های میلیاردي
COACH
مرکز تخصصی آموزش فروش و تماس های تلفنی

آیا شما رقیبِ کارمندان خود هستید یا مربی آن‌ها؟

تله‌ی «مدیر-فروشنده» (Player-Coach): آیا شما رقیبِ کارمندان خود هستید یا مربی آن‌ها؟

مقدمه: لیونل مسی روی نیمکت مربیگری

تصور کنید تیم فوتبال بارسلونا در حال بازی است. لیونل مسی که اکنون سرمربی تیم شده، کنار زمین ایستاده است. تیم او ۱-۰ عقب است و مهاجمان نمی‌توانند گل بزنند. ناگهان مسی طاقتش طاق می‌شود، سوت را از گردنش درمی‌آورد، پیراهن ورزشی می‌پوشد، وارد زمین می‌شود، توپ را از بازیکن خودش می‌گیرد، همه را دریبل



می‌زند و گل می‌زند! تماشاگران هورا می‌کشند، اما بازیکنان تیم چه حسی دارند؟ آن‌ها احساس بی‌مصرف بودن می‌کنند. آن‌ها یاد نمی‌گیرند چطور گل بزنند، چون همیشه مسی هست که نجاتشان دهد.

این سناریوی عجیب، دقیقاً همان اتفاقی است که هر روز در دپارتمان‌های فروش رخ می‌دهد. مدیر فروشی که قبلاً بهترین فروشنده شرکت بوده، نمی‌تواند اشتباهات تیمش را تحمل کند. او تلفن را از دست کارشناس می‌قاید، وسط جلسه می‌پرد و خودش قرارداد را می‌بندد. به این پدیده «تله مدیر-فروشنده» (Player-Coach Trap) می‌گویند. شما فکر می‌کنید دارید به شرکت کمک می‌کنید، اما در واقعیت، شما تبدیل به بزرگترین رقیب کارمندان خود شده‌اید و سقفی نامرئی بالای سر درآمد شرکت ساخته‌اید. این مقاله به شما نشان می‌دهد که چرا برای رشد تیم، باید «قهرمان بودن» را کنار بگذارید و «قهرمان‌ساز» شوید.

۱. چرا مدیران در این تله گرفتار می‌شوند؟ (اعتیاد به دوپامین)

رها کردن فروش مستقیم، دردناک است. چرا؟ ۱. لذت شکار: بستن قرارداد، ترشح دوپامین دارد. حس پیروزی آنی می‌دهد. اما «مدیریت» (آموزش، جذب نیرو، تحلیل آمار) پاداش‌های بلندمدت و



دیربازده دارد. مغز شما به طور غریزی لذت سریع فروش را ترجیح می‌دهد. ۲. توهم سرعت: شما با خود می‌گویید: «تا بیایم به این کارشناس تازه‌کار یاد بدهم چطور این مشتری را ببندد، خودم ۱۰ بار فروخته‌ام!» این حرف درست است، اما کوتاه‌بینانه است. ۳. ترس مالی: در بسیاری از شرکت‌های ایرانی، حقوق ثابت مدیر کم است و او برای حفظ درآمدش مجبور است خودش هم بفروشد و پورسانت بگیرد.

اما نتیجه چیست؟ شما تبدیل به یک «گلوگاه» (Bottleneck) می‌شوید. تمام پرونده‌های سخت، مشتریان بزرگ و تصمیمات حساس باید از کانال شما رد شود. وقتی شما مریض شوید یا به مرخصی بروید، فروش شرکت متوقف می‌شود.

۲. نشانه‌های خطر: آیا شما رقیب تیم هستید؟

بسیاری از مدیران انکار می‌کنند که با تیمشان رقابت می‌کنند. اما اگر نشانه‌های زیر را دارید، شما یک مدیر نیستید؛ شما یک «فروشنده ارشد» هستید که صندلی مدیریت را اشغال کرده است:

گیلاس‌چینی (Cherry Picking): وقتی ایده‌های (سرنخ‌های) جدید وارد می‌شوند، شما بهترین‌ها و پولسازترین‌ها را برای خودتان برمی‌دارید و ایده‌های معمولی را به تیم می‌دهید. (بهانه: این مشتری خیلی حساسه، فقط خودم می‌تونم هندلش کنم!)



نجات غریق لحظه آخری: اجازه نمی‌دهید کارشناس در جلسه اشتباه کند. تا می‌بینید مشتری دارد «نه» می‌گوید، میکروفون را می‌گیرید و مکالمه را نجات می‌دهید.

پنهان کردن اسرار: تکنیک‌های خاص خود را کامل آموزش نمی‌دهید، چون ناخودآگاه می‌ترسید اگر آن‌ها یاد بگیرند، دیگر به شما نیازی نباشد.

وقتی شما رقیب تیم هستید، فضای اعتماد از بین می‌رود. کارشناسان با استعداد، شرکت را ترک می‌کنند چون می‌بینند «ستاره تیم» خود مدیر است و جایی برای درخشش آن‌ها نیست.

۳. ریاضیات شکست: چرا مدل «مدیر-فروشنده» مقیاس‌پذیر نیست؟

بیایید با اعداد صحبت کنیم. فرض کنید شما به عنوان یک سوپرفروشنده، می‌توانید ماهیانه ۱ میلیارد تومان بفروشید. ظرفیت زمانی شما پر است (۸ ساعت کار مفید). حالا ۵ کارشناس استخدام می‌کنید. چون وقت ندارید آن‌ها را درست آموزش دهید و کوچ کنید (چون خودتان مشغول فروش ۱ میلیاردی هستید)، آن‌ها نفری ۱۰۰ میلیون می‌فروشند. مجموع فروش: ۱.۵ میلیارد تومان.

حالا تصور کنید شما فروش را کاملاً متوقف کنید. درآمد شما صفر



می‌شود. اما ۸ ساعت وقت آزاد دارید تا روی آموزش، گوش دادن به مکالمات، اصلاح اسکرپت‌ها و انگیزه دادن به تیم وقت بگذارید. با کوچینگ شما، آن ۵ نفر حالا یاد می‌گیرند که نفری ۴۰۰ میلیون بفروشند. مجموع فروش: ۲ میلیارد تومان.

می‌بینید؟ با اینکه خودتان هیچ نفروخته‌اید، فروش کل سازمان ۳۳٪ رشد کرده است. قانون طلایی مدیریت: وظیفه شما افزودن (Addition) نیست؛ وظیفه شما ضرب کردن (Multiplication) است. شما باید مهارت خود را در ۵، ۱۰ یا ۵۰ نفر ضرب کنید.

۴. تغییر هویت: از «قهرمان» (Hero) به «قهرمان‌ساز» (Hero-Maker)

سخت‌ترین کار برای یک مدیر فروش جدید، تغییر تعریف «موفقیت» در ذهنش است.

دیروز: موفقیت یعنی «من امروز چقدر فروختم؟»

امروز: موفقیت یعنی «تیم من امروز چقدر فروخت؟» و «چند نفر از اعضای تیم توانستند رکورد خودشان را بزنند؟»

شما باید یاد بگیرید که از درخشش دیگران لذت ببرید. این نیاز به بلوغ حرفه‌ای دارد. وقتی کارشناس شما قراردادی را می‌بندد که شما



می‌توانستید ببندید، باید به جای حسادت یا حسرت، احساس غرور کنید. مثل باغبانی که می‌بیند درختی که کاشته، میوه داده است.

۵. چه زمانی مدل Player-Coach مجاز است؟

آیا مدیر فروش باید «هرگز» نفروشد؟ خیر. استثناهایی وجود دارد: ۱. فاز راه‌اندازی (Startup): وقتی تیم شما کمتر از ۳ نفر است، شما باید در خط مقدم باشید تا الگوی آن‌ها شوید و نقدینگی شرکت را تأمین کنید. اما باید برنامه خروج داشته باشید. ۲. نمایش عملی (Demonstration): گاهی باید وارد عمل شوید، نه برای اینکه بفروشید، بلکه برای اینکه «آموزش دهید». به کارشناس بگویید: «این تماس را من می‌گیرم، فقط گوش کن تا ببینی چطور اعتراض قیمت را مدیریت می‌کنم.» بعد از تماس، بلافاصله تحلیل کنید. ۳. مشتریان استراتژیک: برای قراردادهای بسیار بزرگ (Enterprise)، حضور مدیر ارشد برای ایجاد اعتبار و «دست دادن مدیریتی» لازم است، اما کمیسیون و مسئولیت پیگیری باید با کارشناس باشد.

نتیجه‌گیری: سوت و تخته شاسی را بردارید

اگر می‌خواهید کسب‌وکارتان رشد کند، باید از وسط زمین بیرون بیایید.

بله، ممکن است در کوتاه مدت فروش کمی افت کند، ممکن است



کارشناسان چند مشتری را بسوزانند (که هزینه آموزش آنهاست)، اما در بلندمدت، شما ارتشی خواهید ساخت که بدون حضور شما هم می‌تواند پیروز شود.

به خودتان در آینه نگاه کنید: آیا می‌خواهید تا ابد بهترین فروشنده شرکت باقی بمانید و ۸۰ ساعت در هفته کار کنید؟ یا می‌خواهید رهبری باشید که سیستمی پولساز و تیمی قدرتمند ساخته است؟ انتخاب با شماست: یا بازی کنید، یا مربیگری کنید. نمی‌توانید هر دو باشید.

امروز کدام وظیفه اجرایی را به تیم خود تفویض می‌کنید تا یک ساعت وقت برای مربیگری آزاد کنید؟

برای یادگیری عمیق اصول متقاعدسازی بر پایه مدل‌های کلاسیک، می‌توانید مقاله **هنر متقاعدسازی** را مطالعه کنید.

همچنین، برای تبدیل شدن به یک استاد در اصول متقاعدسازی، می‌توانید با سری جدید دانشجویان ما در **کارگاه متقاعدسازی پیشرفته** همراه شوید.

برای دریافت نکات روزانه و هر تکنیک فروش تلفنی جدید، **شبکه اجتماعی استاد بهزاد استقامت** را دنبال کنید.