

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Благодарности | 7 |
| Список принятых сокращений | 12 |
| Введение | 14 |
| Глава 1. ЛЮДИ, КОТОРЫЕ НАПОЛНЯЮТ СТРУКТУРУ КОМПАНИИ | 17 |
| 1.1. Учения о людях | 18 |
| 1.2. Классификация и типология | 30 |
| 1.3. Какие люди и на какой позиции нам нужны? | 47 |
| Итоги главы 1 | 65 |
| Глава 2. ВИДЫ ПРОДАЖ И ПРОДАВЦОВ | 66 |
| 2.1. «Породы» продавцов | 66 |
| 2.2. Как подобрать специалиста под конкретный вид продаж? | 69 |
| 2.3. Стратегия превосходства на рынке | 73 |
| Итоги главы 2 | 75 |
| Глава 3. ДОЛЖНОСТЬ. «АВАТАР» ДОЛЖНОСТИ | 77 |
| 3.1. ЦКП должности | 79 |
| 3.2. Функциональные обязанности должности | 81 |
| 3.3. Личные качества «аватара» должности | 82 |
| 3.4. Необходимые компетенции | 82 |
| 3.5. Интенсивность труда для каждого вида | 83 |
| 3.6. «Аватар» должности | 86 |
| Итоги главы 3 | 89 |

| | |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| Глава 4. ОТБОР И НАЕМ ПРОДАВЦОВ | 91 |
| 4.1. Методы отбора и найма. Какой выбрать? | 92 |
| 4.2. Собеседование | 93 |
| 4.3. Поточковый метод | 95 |
| 4.4. Вербовка | 97 |
| 4.5. Конкурс | 100 |
| 4.6. Восемь советов руководителям | 104 |
| 4.7. План закрытия вакансии | 113 |
| Итоги главы 4. Задания на внедрение | 133 |
| Глава 5. СТАЖИРОВКА И РАЗВИТИЕ ПРОДАВЦОВ | 135 |
| 5.1. Обзорный день | 136 |
| 5.2. Книга продаж | 142 |
| 5.3. Тестовая неделя | 147 |
| 5.4. Стажировка | 149 |
| 5.5. Тестирование | 169 |
| 5.6. Испытательный срок | 172 |
| 5.7. ИПР — индивидуальный план развития | 176 |
| 5.8. Особые приемы эффективного введения в должность | 182 |
| Итоги главы 5. Задания на внедрение | 185 |
| Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ И МОТИВАЦИЯ | 189 |
| 6.1. Должностные инструкции, регламенты | 193 |
| 6.2. Внедрение должностных инструкций и регламентов | 200 |
| 6.3. Материальная мотивация. Виды и схемы | 203 |
| 6.4. Нематериальная мотивация | 227 |
| 6.5. Годовое планирование продаж | 243 |
| 6.6. Увольнение продавцов | 255 |
| Итоги главы 6. Задания на внедрение | 256 |
| Глава 7. КОНТРОЛЬ И ОТЧЕТНОСТЬ В ПРОДАЖАХ | 264 |
| 7.1. Виды отчетов | 270 |
| 7.2. Внедрение замеров и отчетов | 286 |
| 7.3. Виды контроля | 287 |
| Итоги главы 7. Задания на внедрение | 289 |
| Глава 8. ПЕРИОДИЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ С ПРОДАВЦАМИ | 297 |
| 8.1. Ежедневные мероприятия | 299 |
| 8.2. Еженедельные мероприятия | 303 |
| 8.3. Ежемесячные мероприятия | 308 |
| 8.4. Ежеквартальные, ежегодные и периодические мероприятия | 310 |
| Итоги главы 8. Задания на внедрение | 323 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Глава 9. ЛИЧНАЯ И КОМАНДНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ | 326 |
| 9.1. Как успевать вдвое больше за то же время? | 329 |
| 9.2. ВКК — внутрикорпоративные коммуникации | 336 |
| 9.3. Взаимодействие между коммерческим департаментом и другими подразделениями | 340 |
| Итоги главы 9. Задания на внедрение | 347 |
| Глава 10. КОМАНДА И КОЛЛЕКТИВ. ЗАДАНИЯ | 351 |
| 10.1. Культура, ценности и принципы | 353 |
| 10.2. Внедрение ценностей и принципов | 360 |
| Итоги главы 10. Задания на внедрение | 362 |
| Заключение | 366 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | |
| Приложение 1. Семь систем управления продавцами | 370 |
| Приложение 2. Интервью с продавцом | 379 |
| Приложение 3. Должностная инструкция | 381 |
| Приложение 4. Отчет по встрече (вариант 1) | 391 |
| Приложение 5. Отчет по встрече (вариант 2) | 393 |

СПИСОК ПРИНЯТЫХ СОКРАЩЕНИЙ

- АП — администратор продаж
АПР — алгоритм принятия решения
БП — бизнес-процесс
ВКК — внутрикорпоративная коммуникация
ВВО — ведомость входящих обращений
ГД — генеральный директор
ГПР — группа, принимающая решения
ДИ — должностная инструкция
ЕВК — Его Величество Клиент
ЖИР — журнал интенсивности работ
ЗКД — заместитель коммерческого директора
ИБД — имитация бурной деятельности
ИПР — индивидуальный план развития
КВ — критерии выбора
КД — коммерческий директор
ККД — Клуб коммерческих директоров
КМ (АМ) — клиентский менеджер (account manager — аккаунт-менеджер)
КО — клиентский отдел
КОД — коэффициент осознанности действий
КП — коммерческое предложение
КПД — коэффициент полезного действия
КФУ — критические факторы успеха
ЛВР — лицо, влияющее на принятие решения

- ЛПР — лицо, принимающее решение
- МОП — менеджер отдела продаж
- ОККК — отдел контроля качества коммуникаций
- ОП — отдел продаж
- РКО — руководитель клиентского отдела
- РОП — руководитель отдела продаж
- СР — специалист отдела развития
- СОП — специалист офисных продаж
- СППО — система «План — Прогноз — Отчет»
- СТО — стратегический, тактический, оперативный (об уровнях принятия решения)
- ТЗ — техническое задание
- ТК — трудовой кодекс
- ТМ — телемаркетолог
- ТМЦ — товарно-материальные ценности
- УТП — уникальное торговое предложение
- УГД — условный годовой доход
- ФОТ — фонд оплаты труда
- ХПВ — характеристики, преимущества, выгоды (продукта)
- ЦКП — ценный конечный продукт
- CRM-система (от англ. customer relationship management — управление взаимоотношениями с клиентами) — прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации взаимодействия с клиентами, в частности для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними
- ERP-система (от англ. enterprise resource planning — планирование ресурсов предприятия) — программный пакет, реализующий стратегию ERP
- HR-менеджер (от англ. human resources — человеческие ресурсы) — специалист отдела персонала, который занимается подбором и развитием сотрудников
- КАМ — key account manager — менеджер по работе с ключевыми клиентами
- KPI — key performance indicators — ключевые показатели эффективности

ВВЕДЕНИЕ

Настал момент X. Умер основатель старейшей российской консалтинговой компании, все ее эксперты теперь претендовали на роль управляющего партнера.

Напряжение внутри компании нарастало, каждый видел свою стратегию единственно верной и никто не хотел идти на компромисс. Впервые за 17 лет существования организации произошел управленческий кризис. Наконец наследник, сын основателя, принял решение, что фирму возглавит тот эксперт, чей результат по итогам полугодия будет лучшим. «Вот это поворот! Наконец-то появился шанс на практике доказать, на что ты способен! — пронеслось в моей голове. — Не зря ты 13 лет бороздил «поле» и провел более 70 тысяч переговоров, — говорил я себе. — Теперь опыт возьмет свое».

В финал вышли две мини-команды, каждая состояла из двух сотрудников, эксперта и ассистента. Все остальное: финансовый и юридический отделы, IT-инфраструктура, методический отдел с самым большим в России архивом бизнес-решений в области управления продажами, клиентская база, оборудованные рабочие места и помощь секретарей — предоставляла компания. Условия были одинаковыми. Оставалось только выявить победителя.

Ситуация осложнялась тем, что команды не знали результатов друг друга. Догадаться о том, как идут дела соперников можно было только по их пустому кабинету, означающему, что те на встречах с клиентами. Ведь чем больше встреч, тем лучше потенциальный результат.

Приходилось соревноваться с самим собой: сколько бы денег ты ни принес, соперник, может быть, принес еще больше. Радостное улюлюканье, хлопки от шампанского и довольные лица могли означать лишь одно — результат другой команды улучшился.

В какой-то момент на середине дистанции в голове пронеслись слова Марка Аврелия: «Делай, что должен, и будь, что будет». Соповещания, звонки, встречи, мозговые штурмы, тренинги, рабочие и стратегические сессии летели своей чередой, и тут неожиданно настал момент X. Количество сделок у двух команд оказалось сопоставимым, вот только счет отличался в пять раз!

Это победа! ПОБЕДА!

И она означала одно — что один из лучших экспертов в области управления продажами Александр Ерохин будет определять направление дальнейшего развития компании.

Семь лет прошли как один день. За это время было реализовано более 100 сложных проектов в разных нишах рынка, побиты рекорды клиентов, многие из которых доросли до лидеров рынка в своих нишах благодаря построенным для них системам. Настала пора выходить на новый уровень, тиражировать успешный опыт реализации проектов построения систем продаж. Обучать этому больше экспертов, чтобы они могли строить больше систем клиентам.

Для этого было принято решение создать так называемую «Производственную книгу» — документ, в котором шаг за шагом будут описаны все этапы создания системы продаж. Выполняя их, вы гарантированно построите лучшую систему для конкретных компании, продукта и рынка.

Книга, которую вы держите в руках, необычна по нескольким причинам.

Во-первых, она написана как внутренний документ для своих консультантов, поэтому она полна откровений. Однако потом мы осознали, что было бы преступным скрыть такую информацию от других предпринимателей, так как им приходится сталкиваться с этими моментами каждый день и решать схожие задачи самостоятельно. В России 195 000 средних и крупных компаний, в которых работают миллионы людей.

Во-вторых, это практическое пособие, которое затрагивает вопросы, связанные с управлением любым персоналом, а значит, оно поможет собственникам, директорам, руководителям выстроить систему администрирования всей компании.

А поскольку управлять продавцами сложнее, чем другими сотрудниками, то, освоив технологии, представленные здесь, вы легче выстроите рабочие отношения со всеми остальными.

В-третьих, более 150 компаний за последние семь лет уже внедрились эти семь систем с нашей помощью и стали лидерами отрас-

ли — локальными или федеральными. Все то, что вы узнаете, — практика чистой воды из разряда «вчера мы делали это сами, а сегодня покажем, как это сделать вам».

В-четвертых, перед вами книга неординарных решений. Дело в том, что найти правильный ответ не всегда легко. Так как сильные решения отличаются от привычных и массовых, то осмелиться на их принятие может только настоящий лидер.

А эта книга — для лидеров!

В-пятых, мы постарались создать энциклопедию. Вряд ли вы найдете крупный аспект по теме управления коммерческой службой, который был бы пропущен в этой книге. А если все-таки его обнаружите, то мы будем благодарны за вопросы и дополнения, которые вы направите на почту. Тогда с вашей помощью все пробелы будут устранены, а ответы на ваши вопросы дополнят следующее издание, и вы станете нашими соавторами.

Миссия компании Salecraft — ускорять развитие человечества, повышая уровень образования предпринимателей в сфере управления персоналом, продажами и бизнес-процессами. Поэтому наша задача — помочь вам воплотить в жизнь эти семь систем (см. Приложение 1) в кратчайшие сроки по итогам изучения материалов этой книги и увеличить количество добра, которое вы несете этому миру.

Мы рассчитываем, что вы будете действовать решительно. Ведь тут будет все очевидно. Представьте, что вы сами построили и реорганизовали сотни отделов продаж и бизнес-систем. Некоторые вещи вы уже можете почувствовать буквально на кончиках пальцев. Здесь нужно меньше думать и много делать.

Могут попадаться моменты, требующие пояснений. Поэтому первым правилом прочтения этой книги предлагаем сделать следующее: «Самый глупый вопрос — незаданный». Давайте станем почемучками, и если вы захотите уточнить, возразить, то сделайте соответствующие заметки на полях или в блокноте и пришлите потом на e-mail expert@salecraft.ru.

Поскольку это дело всей жизни нашей компании, мы выделили специального сотрудника, который будет обрабатывать ваши сообщения и отвечать на них. Отсутствие вопросов будет означать, что в книге есть вся необходимая информация и вы знаете, как должны действовать, чтобы добиться желаемого результата. Вам останется лишь внедрить прочитанное, а ваши результаты будут для нас наилучшей наградой за труды.

Читайте! Внедряйте! Побеждайте!

ГЛАВА 1

ЛЮДИ, КОТОРЫЕ НАПОЛНЯЮТ СТРУКТУРУ КОМПАНИИ

Пока человек существует, он будет себя открывать.

Е. М. Богат

В этой главе мы приоткроем дверь в огромный мир под названием «Человек». Разберем все, что накопило человечество о себе со времен Гиппократата, и как эти знания применять в продажах и в управлении ими. Прежде чем мы начнем конкретно разбираться в «семи системах», нам необходимо с вами будет уточнить несколько моментов относительно людей в целом. Ведь они населяют систему и являются ее важными элементами. Поэтому если мы с вами не обратим внимания на характеры, психотипы людей, не посмотрим, какие они бывают, то нам очень сложно будет собрать именно тот персонал, который нам необходим для победы.

Если вы читали книгу «От хорошего к великому» Джима Коллинза, где описывалось исследование, в котором некоторые компании показывали кратный рост по отношению к таким же компаниям на рынке, то знаете, что им помогло. За счет чего они побеждали? Одним из секретов был именно подбор «правильных» людей. Ведь «правильный» персонал экономит кучу времени и сил, дает лучшие результаты и выводит компанию на вершины рейтингов. А кто такие «правильные» люди? На что в людях стоит смотреть в первую очередь, а что можно пропустить? Об этом и пойдет речь в данной главе.

1.1. УЧЕНИЯ О ЛЮДЯХ

Сейчас мы постараемся сэкономить вам несколько лет и сберечь силы на прочтение порядка 180 книг. Именно столько понадобилось автору, чтобы разобраться в этом вопросе. Мы это применяем для продаж, переговоров, сбора команды, построения крупных систем. Важно: как бы мы ни классифицировали людей, ни один человек не является чистым типом в определенной системе. Все мы — смесь разных психотипов, но, ознакомившись с ними внимательнее, вы обнаружите, что человек действует, главным образом, в одном из них.

Для начала мы пойдем крупными мазками и разделим всех людей на четыре разные группы. Далее разделим их на 16 типов. Существует масса различных названий и эквивалентов для всех групп, но, по сути, все они так или иначе касаются одних и тех же понятий. И первый инсайт в том, что люди в процессе жизни не меняются. Точнее, меняется их внешность, но суть остается той же самой. Вы можете протипировать ребенка и понять его психотип: таким он вырастет и проживет всю жизнь. Наличие или отсутствие власти, материального достатка, образования или воспитания — все это, безусловно, сильно влияет на людей. Однако то, как человек собирает информацию, как он ее обрабатывает, какие решения выдает, всегда неизменно. Вот именно так он и будет делать на протяжении всей жизни, и мы об этом хотим рассказать.

Лишь путем титанических усилий человек в состоянии поднять свой КОД — коэффициент осознанности действий (и то частично). Поэтому рассказы некоторых психологов, тренеров и других специалистов сферы человеческого развития о том, что мы можем перевоплотиться и стать другими, верны лишь отчасти.

Это, конечно, звучит страшно и перечеркивает мечты многих о том, что они все могут. Да, вы действительно можете почти все, однако наибольших успехов достигнете там, к чему больше предрасположены.

Есть те, из кого получаются хорошие специалисты, а есть те, из которых получаются хорошие менеджеры. Зная это, вы подбираете наилучшую команду для своих целей. У каждого типа есть свои достоинства и недостатки. Осознание их помогает людям раскрыть таланты и установить конструктивные, деловые взаимоотно-

ношения. Принадлежность к разным поведенческим типам может также являться причиной недопонимания и конфликтов. Разобравшись в людях, вы сделаете большой скачок вверх на пути своего управленческого искусства. Ниже мы рассмотрим некоторые книги, учения, концепции и придем к некой финальной таблице.

Эмпедокл (444 г. до н.э.) — государственный деятель, философ, врач, основатель медицинской школы на Сицилии. Он полагал, что все вещи в мире, в том числе и человек, образованы из четырех «корней» (стихий): огня, земли, воды и воздуха. Философ отвергал мысль о рождении и смерти вещей; он считал, что все образуется с помощью смешения и соединения этих элементов (архэ) в определенном количестве.

Гиппократ (400 г. до н.э.) — великий древнегреческий врач — продолжил развивать эту идею и дал оценку характерам людей. На основании соотношения четырех телесных жидкостей (кровь, черная желчь, желчь и флегма) он выявил четыре типа темперамента: сангвиники (от лат. *sanguis* — «кровь»), меланхолики (от греч. *melaina chole* — «черная желчь»), холерики (от греч. *chole* — «желчь») и флегматики (от греч. *phlegma* — «слизь»).

Холерики больше всех подвержены влиянию желтой желчи, которая усиливает их превосходство и властность. Холерики по натуре лидеры, инициаторы, но если им не удастся добиться желаемого, они становятся вспыльчивыми, нетерпеливыми и легко выходят из себя.

По Гиппократу **сангвиники** — это те, в ком преобладает кровь. Они жизнерадостны, оптимистичны, полны энергии и обладают харизмой; также их можно охарактеризовать как веселых, общительных людей, создающих благоприятный эмоциональный климат в любом коллективе. Однако они не всегда выполняют свои обещания и порой слишком самоуверенны.

На темперамент **флегматиков** влияет слизь, которая обладает успокаивающим эффектом. Поэтому для них характерны уравновешенность, миролюбивость. Они не склонны проявлять активность, стараются избегать конфликтов, подстраиваясь под окружающих.

Как полагал Гиппократ, **меланхолики** зависят от черной желчи. Меланхолики подвержены депрессии и унынию, чувствительны, болезненно реагируют на неприятности, особенно тогда, когда

их жизнь перестает быть упорядоченной. Они могут быть излишне подозрительны и ревнивы, но с аналитическим складом ума и творческим подходом к любому делу.

Карл Юнг, основывая свое исследование на двадцатипятилетней работе, позволившей ему соприкоснуться с людьми разных классов и уровней со всего мира, предложил обширную и впечатляющую концепцию на природу психики человека. В 1921 году он опубликовал работу «Психологические типы», в которой произвел классификацию типов по одной из психологических функций: мышление, чувство, ощущение и интуиция. «Если одна из этих функций привычно господствует над другими, то формируется соответствующий тип». Также именно Юнг выделил экстраверсию и интроверсию: «Наблюдая за течением человеческой жизни, мы замечаем, что судьба одного человека более обусловлена объектами его интереса, тогда как судьба другого более обусловлена его собственной внутренней жизнью, его собственным субъектом». Анализируя психологию античной и средневековой эпохи, богословские споры, автор приходит к выводу о том, что эти четыре функции (не больше и не меньше) помогли достигнуть определенной степени цельности: «Ощущение устанавливает, что происходит фактически. Мышление позволяет нам узнать, что означает данное чувство — какова его ценность, и, наконец, интуиция указывает на возможные «откуда» и «куда», заключенные в том, что в данный момент имеется. Благодаря этому ориентация в современном мире может быть такой же полной, как и определение места в пространстве с помощью географических координат. Четыре функции являются своего рода четырьмя сторонами горизонта, столь же произвольными, сколь и необходимыми».

В 1928 году Уильям Моултон Марстон, американский психолог, ученый, изобретатель детектора лжи, опубликовал книгу «Эмоции нормальных людей», в которой рассматривал поведение людей по двум направлениям — склонности быть активными или пассивными в зависимости от своего восприятия окружающей среды как антагонистической или благоприятной. Автор описывал четыре варианта поведенческих реакций: господство (Dominance), согласие (Compliance), побуждение (Inducement) и подчинение (Submission). Основой модели У. Марстона послужила именно та

типология, которую разработал еще Гиппократ. Вот почему нам так важно было проследить историю развития теории о поведенческих моделях начиная с глубокой древности. Теоретическая база У. Марстона стала фундаментом для разработки универсальных тестов по оценке поведения и определению индивидуальных особенностей личности.

После смерти У. Марстона Джон Гайер и Дайни Дороти на основе его теории разработали модель оценки поведения по DISC. В 1970 году они предложили опросник по определению профиля человека по DISC, который стал уже классическим, и форму отчета по нему — Personal Profile System. Таким образом, именно они создали инструмент измерения и популяризовали DISC, сделав его известным во всем мире.

В 1984 году Билл Дж. Боннстеттер стал первым разработчиком электронного инструмента оценки поведения — компьютерной программы, которая позволила не только автоматически производить классификацию типа, но и формировать отчеты для анализа и прогнозирования поведения. Благодаря поразительному успеху все новые и новые предприниматели стали использовать этот простой и удобный инструмент для отбора и найма персонала, а также для гармонизации взаимодействий с клиентами, коллегами и со всеми окружающими с учетом их личных особенностей.

Давайте рассмотрим модель DISC более подробно. Что же она из себя представляет? Она базируется на четырех ведущих факторах мотивации:

D — Доминирование (Dominance): как человек реагирует на проблемы и вызовы?

I — Влияние (Influence): как человек взаимодействует, влияет на окружающих?

S — Подчинение (в оригинальной версии У. Марстона — Submission), в последующих тестах «Постоянство» (Steadiness): как человек реагирует на изменения?

C — Соответствие (Compliance): как человек следует правилам?

Если поместить данные критерии в нужном порядке, то получим четыре квадранта, каждый из которых описывает поведенческий тип.



Рис. 3. Модель DISC

Тип «D» — Доминирующие

Девиз: «Пришел, увидел, победил». Высказывания: «Хватит думать, давайте делать»; «По ходу разберемся». Людям с высоким фактором «D» свойственно быстро принимать решения. Они имеют грубую форму общения, прямолинейны, жестки и самоуверенны. Прирожденные лидеры, любят указывать окружающим, что им делать, раздавать команды. Очень целеустремленны, готовы достигать своей цели, чего бы им это ни стоило, идти «по головам». Они стремятся перевыполнить задание, чтобы проявить себя. Всегда стремятся занять место «выше», чтобы руководить. Они стараются не стоять на месте; им нужны результат и прогресс.

Тип «I» — Влияющие

Люди с высоким «I» жизнерадостны, веселы, оптимистичны. Они любят знакомиться с новыми людьми, к любому делу подходят творчески. В ходе беседы могут перескакивать с одного предмета на другой без видимой логической связи, производя впечатление поверхностных. Они описываются следующими словами: убеждающий, магнитный, политический, восторженный, убедительный, теплый, демонстративный, доверчивый, оптимистичный.

Тип «S» — Постоянные

Люди с высоким «S» испытывают потребность в надежности, стабильности и не любят резких изменений. При этом они уделяют большое внимание отношениям между людьми, проявляя к другим такт, внимание, сочувствие и сердечность. Люди с высоким «S» обычно спокойны, мягки, терпеливы, притягивающи, предсказуемы, преднамеренны, устойчивы, последовательны и имеют тенденцию к беспристрастности.

Тип «C» — Соответствующие

Люди с высоким «C» придерживаются правил и инструкций. Они тщательно анализируют каждую деталь, прежде чем принять решение. Часто такие люди не стремятся к личному контакту, поэтому могут производить впечатление неэмоциональных, холодных. Человек с высоким «C» описывается словами: осторожный, требовательный, систематизирующий, опрятный, дипломатичный, точный, тактичный.

В 2004 году Ицхак Адизес издал труд «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует». По мнению доктора Адизеса, идеального руководителя не существует. Согласно его модели РАЕІ, для достижения эффективности руководителю нужны четыре качества: «Р» — производителя результатов (producer), «А» — администратора (administrator), «Е» — предпринимателя (entrepreneur), «І» — интегратора (integrator). Все это не может сочетаться в одном человеке, поэтому необходимо иметь несколько сильных менеджеров у руля корпорации.

Как вы уже заметили, все теории сходятся к четырем типам человека. А теперь давайте соберем все учения о людях в одну таблицу (рис. 4) и обсудим ее с практической точки зрения. Она схожа с рисунком 3, но здесь использованы следующие типы:

- «Прагматик»;
- «Игрок»;
- «Добряк»;
- «Аналитик».

Далее в книге будем использовать эти названия и соответствующие им цвета.

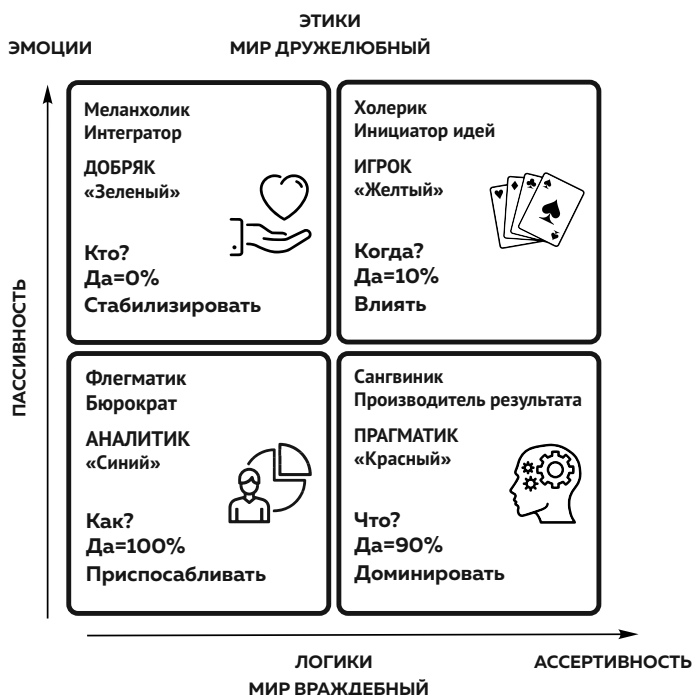


Рис. 4. Типы темперамента

Итак, давайте разберемся более подробно. По вертикали — эмоции, а по горизонтали — новое в этой книге значение «ассертивность». Что такое ассертивность? Этот термин требует расшифровки, поскольку мы будем возвращаться к нему много раз. Ассертивность — это способность и желание влиять на мировоззрение других людей. Это влияние, давление, навязывание своей точки зрения.

Крайне ассертивные люди хотят, чтобы было все по их видению. «Есть два мнения — мое и неправильное». В качестве лирического отступления хочется сказать, что плата за то, чтобы всегда быть правым, — одиночество. Ассертивные люди убедительны и влиятельны. Возьмем эту горизонталь. Люди с правой стороны таблицы подвержены влиянию времени и ограничениям (deadline); это для них имеет значение. Если им предоставить выбор — завтра или никогда, то они выберут завтра.

Тогда как люди в левой стороне квадрата отнесутся к этому иначе и ответят «никогда». «Аналитику» надо время, чтобы во

всем разобраться, а «Добряку», чтобы никому не навредить, поэтому давить сроками людей в левой части квадрата малоэффективно.

Люди справа более активны и задачу организовать праздник или поход воспримут хорошо. Всех посчитают, предупредят, построят и направят в путь. Тогда как людям в левой части квадрата такая задача покажется плохой идеей. Ведь надо влиять на других, а они к этому не предрасположены.

Распознать себя и свое окружение по шкале «ассертивность» довольно легко. Представьте, насколько вправо по оси ассертивности находите вы или кто-то из ваших знакомых. Вспомните самых ассертивных людей из своего окружения. Представили? Вспомнили?

Теперь возьмем вертикаль — эмоции. Вверху квадрата страсти бушуют, внизу они под контролем. Внизу логики, а вверху этики.

Для нижней части квадрата у людей мир враждебный; это борьба за ресурсы, соперничество. Для людей в верхней части квадрата мир дружелюбный («возьмемся за руки, друзья»), за каждой дверью — возможности. Мир, дружба, жвачка... ☺

Почти не существует людей в крайних точках. Скорее всего, вы очень редко увидите расположенных в углах квадрата; здесь некое сочетание. Однако дальше мы опишем крайний вариант, чтобы легче было видеть их черты и идентифицировать. Но все же знайте, что, скорее всего, таких чистых типов нет в природе. Также не существует человека в центре этого квадрата, который сразу является и «Добряком», и «Прагматиком», и «Аналитиком», и «Игроком». Это разные люди, которые по-разному смотрят на мир.

Рассмотрим по порядку каждый квадрат. Начнем с правого верхнего угла — **«Игрок»**.

По Гиппократу — это холерик. Это человек, у которого часты перепады настроения; он активный, позитивный, жизнерадостный. Иногда он может быть зол, как дьявол, в зависимости от перепадов настроения ввиду большой эмоциональности. Это инициатор идей или «поджигатель». То есть человек, который все время где-то видит новые идеи. Он «желтый», самый горячий, эмоциональный и влиятельный. Он все время что-то хочет и, если возникает

вопрос: «В чем проблема?», он говорит: «Давай скорее. Когда же мы это начнем делать?» То есть он отвечает на вопрос: «Когда?». И его «да» означает лишь 10% «да», потому что через 10 минут у него уже будет «нет», еще через 10 минут опять «да». Вот такие вот перепады. Он хочет влиять. Влиять на окружающих его людей и процессы. Вспомните такого человека в своем окружении, а лучше несколько человек. Они активны, общительны, любят шутки и праздники. Если такой человек присутствует на тренинге или семинаре, он хочет драйва и позитива, чтобы было динамично, ново и весело. Он говорит: «О, профессиональный спикер, расскажи какую-нибудь новую шутку, я поделюсь со своими друзьями и коллегами». Эти люди хороши в долгосрочной перспективе, потому что видят новые возможности.

Теперь рассмотрим правый нижний квадрат — **«Прагматик»**. По Гиппократу — это сангвиник: уверенный, активный, стойкий. По Адизесу — производитель результатов, который много работает и, как герой-одиночка, старается переделать все дела на свете. «Прагматика» интересует выгода, что было «до» и что было «после». Все остальное — лирика. Если такой человек присутствует на тренинге или семинаре, то его интересует, что он получит на выходе в сухом остатке. «Прошло два дня. Умею я или нет, где результат? Можно было самому прочесть раздаточный материал за два часа и сэкономить два дня». Слово «да» этого человека на 90% будет означать истину и может измениться лишь ввиду новых обстоятельств. Он «красный», чуть холоднее, чем «желтый», из-за контроля над эмоциями и, в отличие от «Игрока», точно знает, зачем ему влиять на других. Его желание доминировать во всем побуждает его давить на оппонентов и «отжимать» их ресурсы. Он так привык. Эти люди хороши в краткосрочной перспективе, потому что четко знают ответ на вопрос: «Что делать?» Узнали кого-то из своих знакомых?

Перейдем к левому нижнему углу — **«Аналитик»**. По Гиппократу — это флегматик: спокойный, уравновешенный, сдержанный, педантичный, пунктуальный, собранный. Он хотел бы управлять миром из бункера по графикам с монитора. По Адизесу, «Аналитик» — человек, который думает об эффективности. Приходит и уходит вовремя. Везде выстраивает четкие правила. Если он говорит «да», то это на 100% так, потому что он все проверил.

Он «синий», самый холодный из всех цветов. Он отвечает на вопрос: «Как делать?» Его желание приспособлять делает его эффективным в краткосрочной перспективе. «Прагматик» знает, что делать, а «Аналитик» — как это сделать лучше. Он все упорядочивает, регламентирует, он — бюрократ. Если такой человек присутствует на тренинге или семинаре, то он обычно замечает, что некоторые вопросы остались нераскрытыми и есть еще много моментов для обсуждения. «Поэтому два дня — это крайне мало. Лучше бы мы погрузились в это на неделю и все подробно разобрали». Вспомните такого человека в своем окружении или среди знакомых. Он мыслит цифрами и деталями.

Левый верхний угол — «Добряк». По Гиппократу — это меланхолик: чуткий, осторожный, доброжелательный, отзывчивый. «Добряк» — эмоциональный и не навязчивый. Его задача — стабильность. Он отвечает на вопрос: «Кто это будет делать?», потому что если спросить его о чем-то, то он спросит: «А что сказал Вася? Что сказал Петя? Что сказал Иван? Всем ли это понравилось?» По Адизесу — это интегратор, человек, способный сохранить коллектив, команду, выстроить отношения. Он объединяет людей и сглаживает острые углы. Такой человек крайне нужен в долгосрочной перспективе, потому что не дает остальным типам поубивать друг друга. «Война войной, а обед по расписанию». Он один понимает, кого, куда и как лучше направить, чтобы никто не пострадал, чтобы все было комфортно, удобно и слаженно. Если такой человек присутствует на тренинге или семинаре, то его волнуют ответы на такие вопросы, как: «Водичка у всех есть? Не дует? Все нормально? Значит, мы одна команда, мы вместе?» И такой человек понимает, что вообще-то еще и отдыхать нужно. Его ответ «да» мало что означает, потому что он старается не принимать решения сам, а присоединяется к решению, принятому большинством. Он мало производит, но крайне необходим как коллективист и помощник. В отделе продаж более чем из пяти человек желательно, чтобы один был с уклоном «Добряка», потому что в противном случае если вы наберете четыре или пять «красных», то это будет рубка на мечях. Искры будут лететь, а постоянные ссоры и конфликты на самом деле стоят дорого. Его цвет — зеленый; он эмоциональнее и теплее, чем «Аналитик». Такие люди хороши в долгосрочной перспективе, поскольку мо-

гут стабилизировать и уравновесить ситуацию в коллективе, что способствует долгосрочному развитию команды и компании. Можете вспомнить кого-то из своего окружения, кто похож на «Добряка»?

Что было бы, если бы две крайности встретились на переговорах?

Обращение «Игрока» к «Аналитику»:

— Слушай, давай плюс-минус 150 тысяч — и по рукам? Пойдем пить пиво, все нормально.

— Подожди, еще есть 17 минут, и у меня осталось девять вопросов, которые я как раз хотел с тобой обсудить.

— А-а-а-а-а-а-а-а-а.

То есть это люди совершенно разные, которые порой просто не слышат друг друга. Договориться им бывает сложно, так как их картины мира отличаются.

Теперь другой пример — переговоры «Прагматика» и «Добряка». «Красный» — «Прагматик» — не любит прелюдий; его желание доминировать, он давит, навязывает, настаивает. В переговорах для него нормально, если что-то пошло не так, но тогда проблемы будут всем обеспечены. Встретив «Добряка», он захочет «отжать» все по максимуму, наивно полагая, что вежливость есть слабость. Наняв такого человека-продавца, вы получаете одного из самых сложных переговорщиков; вы не спрячетесь, не убежите, вы здесь, вы рядом, вы отвечаете им на все вопросы. Эти неудобные сотрудники часто являются самыми успешными продавцами. Они быстро принимают решение. А решительных людей крайне мало. Все люди ждут, когда кто-то примет решение и начнет действовать, чтобы ответственность переложить на него. А для них взять ответственность, да на «раз-два», — легко. Любого размера, хоть за весь мир, хоть за Галактику Млечный Путь. Без проблем.

Получается такая таблица (табл. 1) с типами: «Игрок», «Прагматик», «Аналитик», «Добряк».

| «МЯГОК» (ЖЕЛТЫЙ) | «ПРАГМАТИК» (КРАСНЫЙ) | «АНАЛИТИК» (СИНИЙ) | «ДОБРЯК» (ЗЕЛЕНый) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Разговорчивый, общительный, оптимистичный, жизнелюбивый, ориентирован на людей, непредсказуемый, энергичный, полный энтузиазма. При взаимодействии с людьми стремится быть позитивным и доброжелательным. Не-внимательный к деталям, разговорчив и эмоционален. Обещает больше, чем способен исполнить, поскольку оптимизм и популярность для него главное.</p> <p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – эмоциональность; – склонность к эксплуатации; – склонность к противодавлению; – самоуверенность; – скептицизм. | <p>Соревнующийся, агрессивный, решительный и ориентированный на результат, предпочитает быстрое движение, риск и достижение немедленного результата. Ему нравится нести ответственность, контролировать ситуацию и держать власть в своих руках. Также нравятся изменения и сложные задачи. Может быть неуживчивым, властным и даже грубым. Не очень хороший слушатель. Способен принимать внезапные решения.</p> <p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – агрессивность; – безжалостность; – жесткость (негибкость). | <p>Точный, последовательный, деловой, осторожный, аналитик. Концентрируется на задаче, выполняет работу качественно. Излишне сосредоточен на деталях, придирчивый, медленный, зачастую упускает из виду общую картину. Кри-тичный, отдаленный от людей, пессимистичный, холодный.</p> <p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – критичность; – формализм; – неопределенность; – склонность к осуждению. | <p>Спокойный, помогающий, терпеливый, скромный и не-торопливый, всегда готов помочь, лоялен, хороший участник команды, внимательный слушатель, настойчив, надежен и уравновешен. Ему необходимы стабильность резких переменах ему требуется помощь. Медлительный, нерешительный, упрямый.</p> <p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – недисциплинированность; – зависимость; – покорность; – излишняя осторожность; – зависимость от чужого мнения, легко манипулируется коллегами: «Это обидит других людей», «Я буду чувствовать, что ты меня подводишь». <p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – теплота; – умение слушать и вести партнерские переговоры; – надежность; – склонность к сотрудничеству. |
| <p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – энтузиазм; – умение убеждать; – оптимизм; – коммуникативные способности. | <p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – независимость; – умение принимать решения; – эффективность; – настойчивость; – сильная воля. | <p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ориентированность на решение проблем; – точность; – методичность; – организованность; – рациональность. | <p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – теплота; – умение слушать и вести партнерские переговоры; – надежность; – склонность к сотрудничеству. |

Таблица 1. Типы индивидуального стиля поведения

Дальше мы будем говорить о том, как надо правильно рассаживать этих людей в «оркестровой яме»: кому дать барабан, кому скрипку, кому трубу, и как сделать так, чтобы они сыграли такую хорошую музыку, чтобы вся целевая аудитория сбежалась послушать. Ведь кто-то должен им помочь настроить инструменты и суфлировать. Поэтому мы часто хотим только чемпионов, и это, конечно, хорошо, но при правильном распределении обязанностей и мотивации командная работа и без чемпионов получается эффективной. Порой даже не требуется тратить много времени на мотивацию, потому что правильно распределены роли в команде, есть неформальный лидер и они сами договариваются.

Далее мы немного рассмотрим другую теорию о людях. Почему немного? Потому что эта тема вчетверо больше, чем предыдущая. Если здесь мы пробежались крупными мазками по четырем типам, то тут надо каждый квадрат условно разделить еще на четыре части, и получится 16 психотипов людей, зная которые, вы сможете значительно повысить качество микрорешений.

1.2. КЛАССИФИКАЦИЯ И ТИПОЛОГИЯ

Теперь перейдем на более «тонкие настройки», которые помогут нам посмотреть на людей с точки зрения их эффективного использования. Как уже говорилось выше, переделать их вряд ли получится или уйдет больше сил, чем это было бы целесообразно.

Поэтому гораздо эффективнее ставить на определенные позиции определенных людей, и тогда вы сэкономите силы на мотивацию. Самому человеку приятно заниматься тем, что ему подходит, как говорится, по душе.

Представьте хорошего бухгалтера, которого посадили делать «холодные» звонки, или телемаркетолога, которому поручили годовой отчет. В обоих случаях мы увидим грустную картину, тогда как, занимаясь «своим делом», человеку меньше хочется откладывать, он меньше устает и производит больше качественного продукта на выходе. Только вот вопрос: как понять заранее, кто к какой деятельности больше предрасположен?

Есть такая концепция типов личности — соционика. Она говорит о том, как человек собирает, обрабатывает информацию

и принимает решения. Она разделяет людей на 16 психотипов по четырем парам параметров. Если немного в это углубиться и начать изучать людей, то через год вы будете типировать людей быстро, иногда практически сразу. Это увеличит ваши шансы в переговорах любого уровня и повысит управленческую компетенцию до небывалого уровня. Как оказалось, это легко, если у вас развит эмоциональный интеллект. Для себя мы разделяем эмоциональный интеллект на четыре уровня:

- первый уровень — это понимать свои эмоции: почему у меня сейчас такие эмоции, почему у меня хорошее или плохое настроение;
- второй уровень — это понимать эмоции других людей: ты видишь человека и понимаешь, почему он именно такой, сейчас такой или всегда;
- третий уровень — это влиять на эмоции людей, что-то такое делать, что будет воздействовать на их эмоции;
- четвертый уровень — это влиять на свои эмоции. И это самое сложное.

**«ДА! БОЙ С САМИМ СОБОЙ ЕСТЬ
САМЫЙ ТРУДНЫЙ БОЙ. ПОБЕДА
ИЗ ПОБЕД — ПОБЕДА НАД СОБОЙ!»**

Фридрих фон Логау, немецкий поэт

Итак, давайте попробуем определить ваш психотип, уважаемый читатель.

Возможно, вы проходили тесты сами, но личный опыт автора показывает, что самостоятельно типировать себя по тестам получается с ошибками. А если мы ошиблись даже в одном параметре, то получается уже другой психотип.

Еще два момента, о которых хочу вас предупредить.

Первый момент — вам станет жить чуть скучнее, поскольку сюрпризы с людьми будут встречаться намного реже. Да, да, я заранее прошу прощения у тех, кто любит сюрпризы и неожиданности. Например, вы стоите на стойке регистрации в аэропорту

и слышите разговор пары, мужчины и женщины, за вашей спиной, через минуту, даже не оборачиваясь, понимаете их психотипы, как они мыслят, и можете предположить, на какие темы они чаще всего спорят. Тогда великое таинство под названием ЧЕЛОВЕК становится для вас частично открытой книгой.

Второй момент — существует классификация людей по признаку «аристократизм» — «демократизм». «Аристократы» воспринимают человека как представителя какой-либо группы, класса; они часто используют такие выражения, как «типичный представитель», «все они такие», «породистый» и т.д. «Демократы» воспринимают человека через его индивидуальные качества, отношение к человеку у «Демократа» не базируется на его принадлежности к какой-либо группе.

Если вы «Демократ» в душе, то идею распределения на 16 типов с наклеиванием ярлыков и присвоением каких-то качеств можете воспринять в штыки.

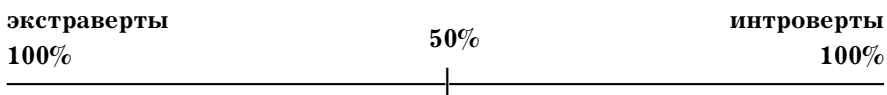
Однако хочу вас заверить, что своей индивидуальности от этого разделения конкретный человек не потеряет. Ведь есть образование, воспитание, влияние окружения, наличие или отсутствие власти, достатка и т.д. Так что вы останетесь индивидуальностью в любом случае.

Что ж, начнем!

Как известно, соционический тип определяется **четырьмя полярными парами**:

1. Экстраверсия — интроверсия.
2. Логика — этика.
3. Сенсорика — интуиция.
4. Рациональность — иррациональность.

Возьмем первую пару:



На 100% людей экстравертов или интровертов, как и других пар, практически нет. Но если даже у вас есть перевес — 51% про-

тив 49% — 2% в одну из сторон, то следует сделать выбор и поставить галочку.

Экстраверты более общительны, более предрасположены к влиянию на людей, более активны. Эти люди повернуты наружу, если у них есть вопросы, то они ищут ответы в головах других людей, спрашивают, интересуются. Им легко заводить новые знакомства. Расположены больше говорить; они даже думают вслух.

Интроверты более сдержанны. Они повернуты внутрь, и когда у них возникает вопрос, они думают, ищут ответы сами — в сети или книгах. В кругу своих знакомых они раскрываются и становятся более общительными. Однако больше расположены молчать и слушать. Хорошо работают в спокойной обстановке: им легче сосредоточиться.

Чаще всего экстраверты более предрасположены к активным продажам и новым клиентам — «разведка» и «охота». А интроверты более предрасположены к работе с существующими постоянными клиентами — к «Фермерству» и сервису. Хотя бывают и «уставшие Охотники».

Определились, чего в вас больше? Ставьте галочку.

Если не определились, то почитайте в сети более подробное описание. Только не проходите тесты, а читайте описание и тестируйте себя сами, заодно «прокачивая» понимание типов. Или прочтите книгу «Почему мы такие» Отто Крегера и Дженет Тьюсон.

Если человека поместить в вакуум и вообще не влиять никакими обстоятельствами, то какая-то сторона перевесит. Вот эта сторона и есть внутренняя психологическая предрасположенность. Если кто-то выходит из машины в пробке и начинает у всех спрашивать, что да как, почему стоим? Он не может стоять где-то. Даже в очереди в кассу он постоянно всех дергает, что-то спрашивает, чем-то интересуется и т.д. Это человек с большим экстравертным уклоном.

И проблема этих людей понятна. Они не умеют слушать. Когда вы ему что-то говорите, они думают о том, что ему сейчас сказать вам в ответ, а не о том, что вы ему сейчас сказали. Экстраверт, научившийся слушать и слышать, — это очень хороший продавец, но здесь нужны усилия.