

**А Л Е К С А Н Д Р   Е Р О Х И Н**

**БОЛЕЕ 20 ЛЕТ В УПРАВЛЕНИИ ПРОДАЖАМИ**



**2-е издание**



**СЕМЬ СИСТЕМ**

**ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

**ОТДЕЛА ПРОДАЖ**



**БОМБОРА**



Бизнес. Как это работает в России

Александр Ерохин

**РОП. Семь систем для повышения  
эффективности отдела продаж**

«ЭКСМО»

2020

УДК 339.13  
ББК 65.290-2

**Ерохин А. А.**

РОП. Семь систем для повышения эффективности отдела продаж  
/ А. А. Ерохин — «Эксмо», 2020 — (Бизнес. Как это работает в России)

ISBN 978-5-04-132805-4

Александр Ерохин — бизнес-эксперт, предприниматель, тренер, автор, управляющий партнер консалтинговой компании Salecraft. Опыт построения отделов продаж в 47 отраслях и 134 нишах рынка. Более 19 лет практики в управлении продажами. Вы научитесь: выстраивать правильные взаимоотношения внутри отдела; увеличивать прибыль от каждой продажи в разы; использовать различные системы и техники роста количества продаж, проверенные в более чем 150 компаниях. В книге дан список конкретных действий, которые помогут начать преобразование прямо сейчас.

УДК 339.13  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-132805-4

© Ерохин А. А., 2020  
© Эксмо, 2020

# Содержание

Благодарности	8
Список принятых сокращений	9
Введение	11
Глава 1	13
1.1. Учения о людях	14
1.2. Классификация и типология	22
Описание психотипов с точки зрения продаж	26
Конец ознакомительного фрагмента.	32

# **Александр Альбертович Ерохин**

## **РОП. Семь систем для повышения эффективности отдела продаж**

© Ерохин Александр, текст, 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

\* \* \*

**КАК ЭТО  
РАБОТАЕТ  
В РОССИИ**

**А Л Е К С А Н Д Р Е Р О Х И Н**

**БОЛЕЕ 20 ЛЕТ В УПРАВЛЕНИИ ПРОДАЖАМИ**



**2-е издание**

**СЕМЬ СИСТЕМ  
ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ОТДЕЛА ПРОДАЖ**

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва 2023

*Посвящается моему папе – Ерохину Альберту Евгеньевичу,  
который был моим самым суровым учителем и привил любовь к труду  
и дисциплине.*

## **Благодарности**

От всей души благодарю команду Salecraft за ответственность, заботу и поддержку в написании этой книги. Благодаря вам этот труд увидят тысячи предпринимателей, а также найдут ответы на сотни своих вопросов.

Спасибо всем нашим многочисленным клиентам, большим и малым компаниям, которые на практике доказали успешность представленных здесь технологий.



## 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 Х. 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». Совещания, звонки, встречи, мозговые штурмы, тренинги, рабочие и стратегические сессии летели своей чередой, и тут неожиданно настал момент Х. 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 внедрили эти семь систем с нашей помощью и стали лидерами отрасли – 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](mailto: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 Гиппократов, 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 взаимоотношения. 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 спо-

койны, мягки, терпеливы, притягивающи, предсказуемы, преднамеренны, устойчивы, последовательны и имеют тенденцию к беспристрастности.

### **Тип «С» – Соответствующие**

Люди с высоким «С» 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 незэмоциональных, холодных. Человек с высоким «С» 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.

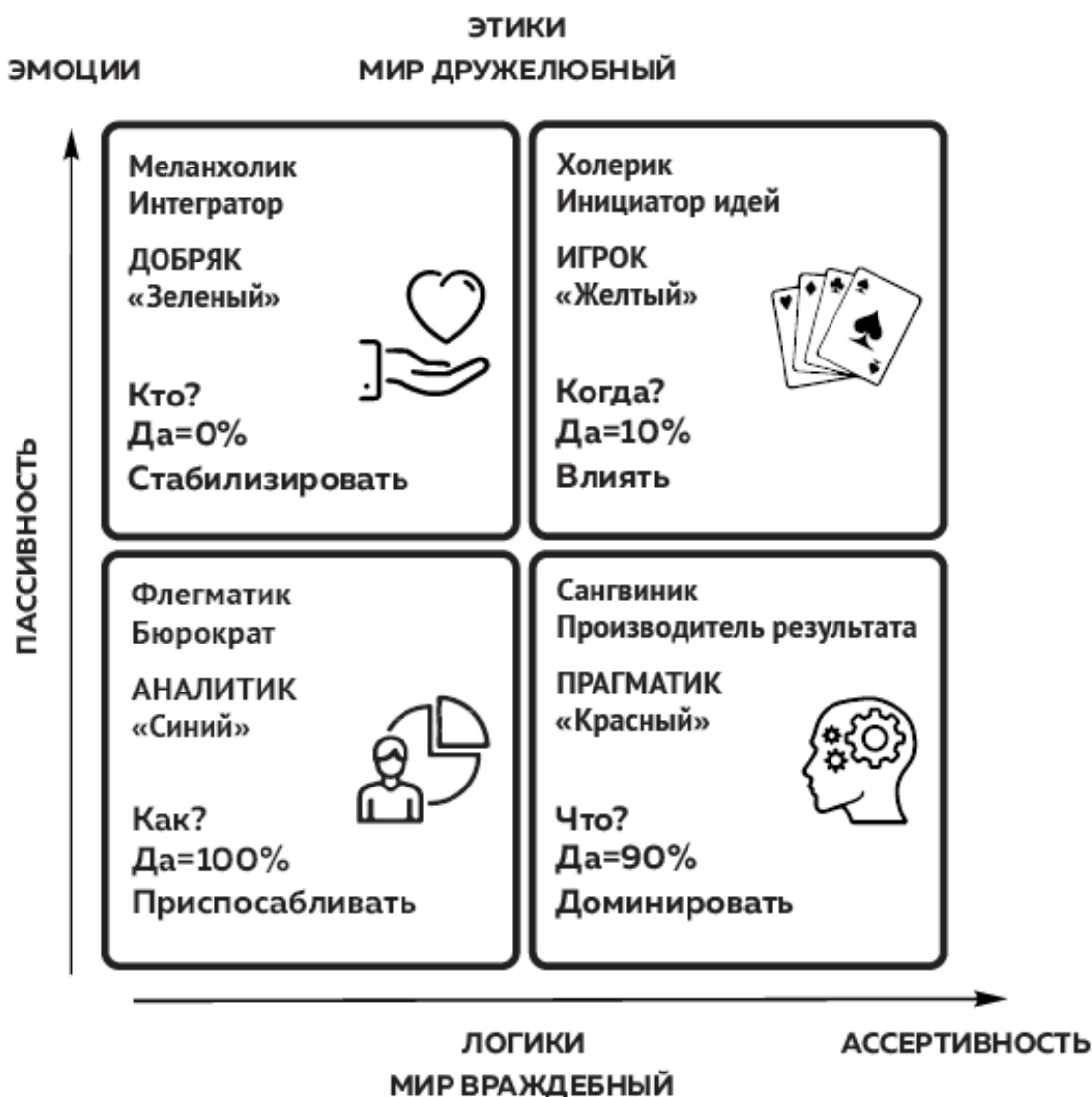


Рис. 4. Типы темперамента

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 находитесь 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 приспособиться 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 отдохнуть 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 мечах. 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 могут 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.

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».

Таблица 1. Типы индивидуального стиля поведения

«ИГРОК» (ЖЕЛТЫЙ)	«ПРАГМАТИК» (КРАСНЫЙ)	«АНАЛИТИК» (СИНИЙ)	«ДОБРЯК» (ЗЕЛЕНый)
Разговорчивый, общительный, оптимистичный, жизнелюбивый, ориентирован на людей, непредсказуемый, энергичный, полный энтузиазма. При взаимодействии с людьми стремится быть позитивным и доброжелательным. Невнимательный к деталям, разговорчив и эмоционален. Обещает больше, чем способен исполнить, поскольку оптимизм и популярность для него главное.	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 невежливым, властным и даже грубым. Не очень хороший слушатель. Способен принимать внезапные решения.	Точный, последовательный, деловой, осторожный, аналитик. Концентрируется на задании, выполняет работу качественно. Излишне сосредоточен на деталях, придирчивый, медленный, зачастую упускает из виду общую картину. Критичный, отдаленный от людей, пессимистичный, холодный.	Спокойный, помогающий, терпеливый, скромный и неторопливый, всегда готов помочь, лоялен, хороший участник команды, внимательный слушатель, настойчив, надежен и уравновешен. Ему необходимы стабильность и безопасность. И потому при резких переменах ему требуется помощь. Медлительный, нерешительный, упрямый.
<b>Слабые стороны:</b> – эмоциональность; – склонность к эксплуатации; – склонность к противодействию; – самоуверенность; – скептицизм.	<b>Слабые стороны:</b> – агрессивность; – безжалостность; – жесткость (негибкость).	<b>Слабые стороны:</b> – критичность; – формализм; – неопределенность; – склонность к осуждению.	<b>Слабые стороны:</b> – недисциплинированность; – зависимость; – покорность; – излишняя осторожность; – зависимость от чужого мнения, легко манипулируется конструкциями: «Это обидит других людей», «Я буду чувствовать, что ты меня подводишь».
<b>Сильные стороны:</b> – энтузиазм; – умение убеждать; – оптимизм; – коммуникативные способности.	<b>Сильные стороны:</b> – независимость; – умение принимать решения; – эффективность; – настойчивость; – сильная воля.	<b>Сильные стороны:</b> – ориентированность на решение проблем; – точность; – методичность; – организованность; – рациональность.	<b>Сильные стороны:</b> – теплота; – умение слушать и вести партнерские переговоры; – надежность; – склонность к сотрудничеству.

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 сбегалась 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 договорятся.

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 микро-решений.

## 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, переделывать 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 индивиду-

альные 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.

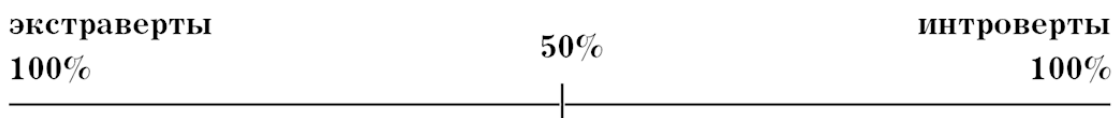
Однако хочу вас заверить, что своей индивидуальности от этого разделения конкретный человек не потеряет. Ведь есть образование, воспитание, влияние окружения, наличие или отсутствие власти, достатка и т. д. Так что вы останетесь индивидуальностью в любом случае.

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 % против 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.

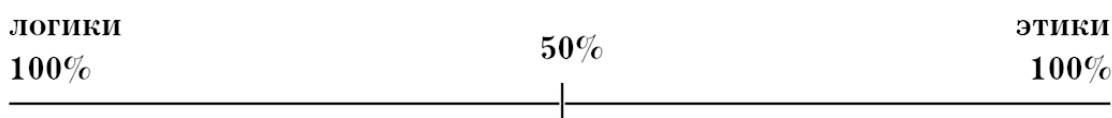
Если человека поместить в вакуум и вообще не влиять никакими обстоятельствами, то какая-то сторона перевесит. Вот эта сторона и есть внутренняя психологическая предрасположенность. Если кто-то выходит из машины в пробке и начинает у всех спрашивать, что да как, почему стоим? Он не может стоять где-то. 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.

Дальше:



**Логика** мыслит причинно-следственной связью. Это логично, поэтому можно противопоставить чему угодно. Они менее эмоциональны.

**Этика** важнее договоренности, правила, традиции в коллективе, социуме, обществе. Эти люди чуть более эмоциональны.

**Логика**, если что-то нелогично, могут это противопоставить коллективу, сказать: «Вы трое не правы. Я сейчас вам объясню почему. Потому что вот это и это».

**Этика** говорят: «Ну подожди, они же делают, значит, они как-то договорились, значит, у них как-то получается, что тут думать».

**Логика** отвечают: «Какая разница?! Это нелогично все. Не хочу слушать!» Поэтому логика более жесткие; они предрасположены к давлению на основе причинно-следственной связи.

**Этика** более гибкие, мягкие, эмоциональные, эстетичные. Я не скажу, что они не могут разрушить мир. Могут, но все-таки они больше ориентированы на отношения.

Определились, чего в вас больше? Ставьте галочку.

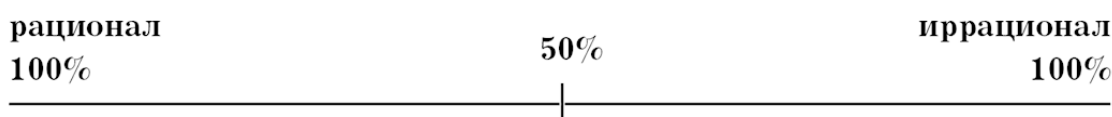
Если говорить о продавцах, то **логик-экстраверт** – это «Охотник», закрывающий сделку, это человек, который будет дозвонить и навязывать свое. Научившись слушать и задавать вопросы, такие люди могут стать лучшими продавцами.

**Этика-экстраверты** прекрасно заводят новые контакты и развивают их, но с закрытием сделки могут быть трудности.

**Логика-интроверты** смогут отлично сопровождать и удерживать самых крупных клиентов; это отличные КАМ.

**Этика-интроверты** способны привязать клиента надолго; это лучшие клиентские менеджеры.

Следующая пара – это:

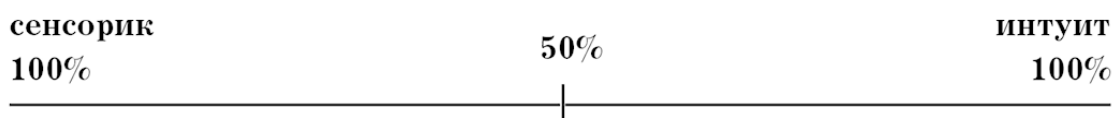


**Рационалы** принимают решение на основе собранной информации. Они собирают и анализируют и, приняв решение, идут до конца. Это более основательные и привязанные ко времени и порядку люди. Моя знакомая-рационал проводила внутренний тендер среди сумочек, чтобы выбрать одну, которая поедет с ней, и делала SWOT-анализ при необходимости дать в долг деньги знакомому.

**Иррационалы** могут принять решение сразу, без сбора какой-либо информации; они более импульсивны. Но также им легко свернуть, если что-то пойдет не так. Эти люди легки на подъем. Они с трудом копят или собирают. Планировать им сложно, поскольку по факту все идет не так, как по плану. Ввяжемся в бой, а там посмотрим. Трудно воспринимают временные ограничения – нужна свобода маневра.

Определились, чего в вас больше? Ставьте галочку.

А теперь последняя пара:



**Сенсорик** – это человек, который собирает информацию с помощью органов слуха, зрения, обоняния, осязания, то есть он должен пощупать, понюхать, потрогать. Он не позволяет своим ушам поверить в то, чего не видели его глаза. Они более внимательны к мелочам и конкретнее выражают свои мысли. Если у сенсорика спросить, сколько времени, то он ответит: 17:47.

**Интуиты.** Если у интуита спросить, сколько времени, то он прислушается к чему-то внутри себя и скажет: «Пора выходить». У них есть «чуйка». Они верят, что помимо того, что видят все, есть еще что-то, что видят только они.

Определились, чего в вас больше? Ставьте галочку.

**Получается вот такая таблица из 16 типов.** Теперь вы можете сложить галочки, которые ставили, и найти себя в ней.

Таблица 2. Классификация психотипов

Признаки типа				Псевдоним
Рацио- нальный	логико-	интуитивный	экстраверт	«Предприниматель»
			интроверт	«Аналитик»
		сенсорный	экстраверт	«Администратор»
			интроверт	«Инспектор»
	этико-	интуитивный	экстраверт	«Наставник»
			интроверт	«Гуманист»
		сенсорный	экстраверт	«Энтузиаст»
			интроверт	«Хранитель»
Иррацио- нальный	интуитивно-	логический	экстраверт	«Искатель»
			интроверт	«Критик»
		этический	экстраверт	«Советник»
			интроверт	«Романтик» («Лирик»)
	сенсорно-	логический	экстраверт	«Маршал»
			интроверт	«Мастер»
		этический	экстраверт	«Политик»
			интроверт	«Посредник»

Если говорить про каждого в отдельности, то коротко с точки зрения продаж и управления продажами описание может выглядеть так.

## Описание психотипов с точки зрения продаж

Сейчас рассмотрим подробнее признаки каждого типа. Начнем с признака «рационализм».

**«Предприниматель»** (рациональный логико-интуитивный экстраверт) как логик и экстраверт наиболее предрасположен к активным продажам и закрытию сделок. Он по духу своему готов к рискам, к нестандартным ситуациям, ищет решение на ходу. Как интуиту ему мало надо готовиться к действию, он и так знает, что и как делать. Поэтому ему можно доверять самые сложные и трудные проекты, крупные сделки. Это отличный продавец, и он в состоянии идти в продажи с длинным циклом. Однако им довольно трудно управлять, поскольку он думает, что сам все знает. «Охотник».

**«Аналитик»** (рациональный логико-интуитивный интроверт) – лучший КАМ – менеджер по работе с ключевыми клиентами (key account manager). Может удерживать и развивать долгое время самых крупных клиентов компании. Также он может быть надежным звеном как руководитель малой группы любого подразделения, поскольку ответственен, надежен, справедлив. «Фермер».

**«Администратор»** (рациональный логико-сенсорный экстраверт) – это высший организатор, человек-тренер, который в состоянии удерживать большое сбытовое подразделение под своим контролем. Это потенциальный коммерческий директор или руководитель отдела продаж, генеральный директор, исполнительный директор, то есть человек руководящей должности, администратор, менеджер от Бога. Однако ему трудно удержаться от личного участия, поскольку продавать умеет и любит. «Охотник».

**«Инспектор»** (рациональный логико-сенсорный интроверт) – человек системы, человек, который в состоянии удерживать большую организацию в повиновении, в четком соблюдении правил, стандартов и регламентов. Как интроверт это все-таки больше клиентский менеджер, чем активный продавец, однако может делать практически все, исполнительен и дисциплинирован. Но лучше его держать в ОТК (отделе трудового контроля), на проверках или на сложных интеллектуальных процессах, где нужны концентрация, сосредоточение и четкое выполнение каких-либо стандартов. Дилер-менеджер, РОП (руководитель отдела продаж), КМ (клиентский менеджер).

**«Наставник»** (рациональный этико-интуитивный экстраверт) – человек с большим эмоциональным багажом, с перепадами настроения, как правило, хороший специалист в той или иной области, но больше предрасположен к общению с людьми, к организации людей. Это HR или технический специалист, несмотря на экстраверсию. Из-за негибкости в принципах ему трудно подстраиваться под клиента; он гнет свою линию. Там, где у вас узкая ниша и четко отлаженный продукт без аналогов, такой человек подойдет и в продажах. Если же надо проявлять гибкость характера, то ему это сделать очень сложно. Поэтому чемпионами по продажам такие люди бывают очень редко, только если это тендерные продажи в узкой нише с высоким уровнем технической экспертизы.

**«Гуманист»** (рациональный этико-интуитивный интроверт) – это от природы интегратор, человек, который удерживает других от конфликтов; он хорош как администратор продаж, как помощник, может быть продавцом, который будет долго удерживать группу не самых крупных клиентов. Очень ответственен и исполнителен, поэтому в случае если продукт, поставки, остальные параметры определены, то может обслуживать любых клиентов. Однако принимать решения ему сложно, и если возникают какие-либо новые вопросы, то здесь его лучше поддерживать. Он может быть КМ (клиентским менеджером), СОП (специалистом офисных продаж), АП (администратором продаж).

**«Энтузиаст»** (рациональный этико-сенсорный экстраверт) – менеджер, руководитель. Наравне с администратором высший организатор, только более мягкий, который в состоянии зарядить людей на подвиги, победу. Это руководитель филиала, или коммерческий директор, руководитель отдела продаж. Он сам отлично продает, больше может работать с новыми клиентами и активно развивать существующих. Универсал. «Охотник», «Фермер», «Разведчик».

**«Хранитель»** (рациональный этико-сенсорный интроверт) – хороший, надежный организатор, который может быть руководителем и продавцом. Если продавцом, то более склонным к «Фермерству», к работе с существующими клиентами; если как руководитель, то может быть и руководителем отдела продаж, и коммерческим директором, но менее предрасположен к управлению большими структурами. «Фермер».

Далее рассматриваем те же характеристики, но по признаку «иррационализм».

**«Искатель»** (иррациональный интуитивно-логический экстраверт) чем-то напоминает «Предпринимателя», однако более легок на подъем, более быстр, смел, отважен. Это Дон Кихот, который готов бежать к ветряным мельницам. Его можно послать туда, не знаю куда, и он найдет то, не знаю что. То есть если вы исследуете новый рынок, новые территории, новые продукты, пытаетесь внедрить изменения, то «Искатель» – идеальный кандидат на эту позицию. Его не остановят неудачи, поражения; он будет пробовать и пробовать вновь. «Разведчик», «Охотник».

**«Критик»** (иррациональный интуитивно-логический интроверт), как и «Аналитик», хороший КАМ, и он хорош там, где надо остудить пыл горячих умов, которые хотят наломать дров. «Критик» очень нужен в компании, поскольку у него хорошая «чуйка» и он фактически предвидит будущее. Сам же он в меньшей степени человек, склонный к каким-либо новациям, более консервативен, поэтому к активным продажам не предрасположен. «Фермер».

**«Советник»** (иррациональный интуитивно-этический экстраверт) очень активный, лучший нетворкер. Он великолепен как человек, который может завести кучу контактов, у него огромное количество связей. Однако из-за отсутствия системности ему довольно трудно их упорядочить. Также это достаточно добрый человек, и ему трудно «дожимать» сделки, давить на клиента. Поэтому у него много сделок в воронке продаж, однако с закрытием ему надо помочь. Это отличный продавец, но некие вещи, такие как отчеты, систематизация, упорядочение работ, даются ему тяжело, и нужно помогать ему в этом. «Советник» хорошо работает на входящих обращениях, чтобы распределить поток клиентов; также может быть HR, специалистом по персоналу, потому что хорошо, тонко чувствует людей. «Разведчик».

**«Романтик»**, или **«Лирик»** (иррациональный интуитивно-этический интроверт), – человек с большим творческим потенциалом. Это музыканты, художники, дизайнеры. Они в состоянии придумать что-то новое, необычное, будь то реклама или маркетинг, –

то место, где всегда нужна какая-то новация и что-то, что не заставит человека рутинно, однообразно трудиться. Это творческие люди, поэтому к системным, прописанным, одинаковым процессам они предрасположены меньше. Ввиду отсутствия какого-либо прагматизма в мышлении какие-то финансовые, практические дела даются с трудом, поэтому лучше направить на творческую деятельность. Маркетолог.

**«Маршал»** (иррациональный сенсорно-логический экстраверт) – высший управитель, жесткий менеджер, в состоянии возглавить структуру любого размера при должном образовании. Также отличный продавец как «Охотник», мгновенно видит суть любого вопроса и в состоянии быстро решить проблему любой сложности. Однако если это рутинный, долгий труд, то он его утомляет, поскольку «Маршал» не любит вдаваться в детали: он или схватывает суть сразу, или не схватывает. Может быть и продавцом, и руководителем. «Охотник», РОП, КД.

**«Мастер»** (иррациональный сенсорно-логический интроверт) – человек, который способен выполнять огромное количество дел. Из-за иррационализма может быть немного непоследователен, очень любит учиться, познавать что-то новое. Поэтому как интроверт в большей степени клиентский менеджер и в меньшей степени активный продавец, хотя в целом это и не продавец вовсе, а скорее технический специалист или руководитель малой группы, который хорошо знает процессы, администратор продаж, ведущий администратор продаж, аналитик.

**«Политик»** (иррациональный сенсорно-этический экстраверт) – это высший управитель, софт-менеджер, который в состоянии возглавить структуру любого отдела. Очень активен; есть трудности с исполнительностью, поскольку многое обещает, и ему трудно выполнить все то, что он пообещал. Однако если «Политик» молод, то как «Разведчику» ему нет равных. Он установит огромное количество контактов, заведет союзы, партнерства, в состоянии работать дилер-менеджером, когда нужно делать результат чужими руками и чужими компаниями, другими продавцами. Очень гибок, тонко чувствует расстановку сил в коллективе, в компании, обладает высоким эмоциональным интеллектом. «Разведчик», «Охотник».

**«Посредник»** (иррациональный сенсорно-этический интроверт) – в большей степени «Фермер», хотя хорош как надежный руководитель небольшой группы людей, небольшого отдела; меньше предрасположен к завершению сделки, больше к комфорту. Потому что это вряд ли закрывающий сделки человек, а больше помощник, клиентский менеджер, надежный исполнитель.

Данные получены с 2012 по 2019 год. За указанный период было исследовано около 2500 продавцов на тренинговых и консалтинговых проектах. Это не аксиома; бывали и исключения.

Итак, получается, что активные продавцы – **логики-экстраверты**: «Предприниматель», «Администратор», «Искатель» и «Маршал». Вот эти четыре типа, которые могут продавать на любом «этаже», выучив ваши коммерческие условия, описание продуктов, их характеристики и т. д. Также хорошими «Охотниками» бывают «Энтузиасты» и «Политики», поскольку опять же это экстраверты и они очень хорошо общаются.

У «Советника» же получаются большие сделки на доверии и обаянии, когда продукт сам хороший и не надо сильно настаивать. Остальные психотипы тоже могут быть чемпионами по продажам в отделе, но труда им потребуется больше.

Не каждый предрасположен к тому или иному делу изначально. Например, чтобы стать чемпионом мира по какому-либо виду спорта, нужны определенные данные от рождения. Иногда спрашивают, почему все чемпионы по плаванию широкоплечие? Наверное, они такими



становятся за время тренировок? Нет же! Они такими были от природы, поэтому и стали чемпионами.

У разных людей есть некая предрасположенность к тому или иному занятию. Но это совершенно не означает, что человек с меньшей предрасположенностью не может стать чемпионом. Просто ему для этого потребуются приложить больше усилий. Меньше дано ему свыше, но он больше вкладывает труда. Я видел отличных продавцов и «Критиков», хотя это исключение.

Хороший продавец – это оптимист. Хороший руководитель отдела продаж – это образец оптимизма. Хороший коммерческий директор – это идеал оптимизма. Пессимистом можно быть кладовщику или бухгалтеру, а также главному бухгалтеру. Потому что главбух-оптимист – это может быть опасно.

Предлагаю вам с сегодняшнего дня потихоньку начать изучать этот вопрос и типировать всех подряд. Изучив тему глубже, вы сможете понять, с кем общаетесь и к чему предрасположен тот или иной человек. «Вот я сейчас пообщался с новым человеком» или «Вот этот мой знакомый – он какой?».

Он, скорее всего, **рациональный** человек, потому что собранный, упорядочивает все на столе, в голове что-то приводит в порядок, планирует. Он – **рационал**. Хорошо. Но он, собственно говоря, такой, что не обидит, всегда поздоровается, попрощается. Он, если мне некомфортно, никогда не будет настаивать, постарается сделать так, чтобы мне было удобно. Это, скорее всего, этик. Поскольку логик иногда может даже забыть попрощаться или поздороваться, и не потому что некультурный или желает зла. Он просто не видит этих вещей.

Если это общительный **экстраверт** и он внимателен к мелочам, – **сенсорик**. Его взгляд как бы «трогает» то, на что он смотрит. Вспоминаем таблицу 2. Это «Энтузиаст». Теперь вы понимаете его предрасположенности: какие у него сильные стороны, а какие слабые.

Пройдет год, и вы постепенно накопите опыт, типировать станет легче, а иногда вы будете это делать за одну минуту разговора.

С клиентами аналогично. Вы с человеком пообщались и говорите себе: «Так, это «Аналитик», понятно. Значит, следующее наше общение будет строиться исходя из того, кто он и какой. Я приду с массой материалов и презентацией на 184 слайдах. Он поймет, что я серьезный, и будет мне доверять». А если вы придете с анекдотами, то вы шутник и работать с вами – значит подвергать себя риску.

И наоборот, приди вы к «Маршалу» с длинной речью, тогда как больше шести секунд он слушать никого не может и сам в себя порой не помещается, то на третьем слайде окажетесь на выходе с охраной.

В книге под названием «Почему мы такие?» авторы описывают подробно, по какой причине некоторые люди друг друга не понимают и их раздражает поведение других.

Хотя нам просто кажется, что, если человек чего-то не делает, он не хочет. На самом деле нет – просто не дано.

Это может вызвать разочарование, особенно у бизнес-тренеров, психологов и других специалистов, которые говорят одно и то же: «Всех можно изменить и сделать чемпионом в любой области. Всех можно всему научить».

Да, действительно, можно передать информацию и вложить колоссальный труд в того, кто никогда не сможет это реализовать на практике. Это как конь с перебитыми коленями, который никогда не победит на скачках. Или это будет очень дорого стоить.

За последние несколько лет мы протипировали более 2500 продавцов и понимаем, насколько результаты зависят от того, на своем ли месте оказался человек. В 50 % случаев люди более эффективно выполняли бы другой функционал.

Конечно, при условии определенных обстоятельств, в сложившейся ситуации люди могут себя заставить какое-то время что-то делать не по своей предрасположенности и привыкнуть

к этому, им может это понравиться, даже будет получаться. Но рано или поздно предрасположенность найдет выход. Также хочу заметить, что самый быстро заканчивающийся ресурс – это сила воли. Это такой порох, который быстро сгорает; надолго его не хватает. Это как стартер, который хорош лишь на коротком отрезке, и дальше нужна привычка или предрасположенность. Привычка формируется долго – 28 дней. И чтобы она сформировалась, дело нужно любить, а нелюбимым делом заниматься, конечно, сложно. Почему мы так долго говорим о типах людей?

В правильно сформированной структуре отделов продаж скрыто много денег. Мы часто видим, что неправильное распределение ролей приводит к малому КПД сотрудников, поскольку каждый откладывает на потом то, к чему менее предрасположен. И, напротив, с удовольствием отдается тому делу, которое ему нравится.

**Уважаемые руководители, проведите анализ и поменяйте роли в своих командах! Последствия вас приятно удивят!**

А порой вы понимаете, что какой-то роли в вашем коллективе не хватает. Чуть позже мы это обсудим. Здесь все те же 16 психотипов, но распределены они с точки зрения того, к чему у них есть предрасположенность. Эта таблица очень важна для формирования вашей команды, так как в ней показано, к какому роду деятельности предрасположен тот или иной психотип.

Таблица 3. Стандарт кадрового менеджмента

МЕНЕДЖЕРЫ		СПЕЦИАЛИСТЫ		
Хард-менеджеры	Софт-менеджеры	Исследователи	Гармонизаторы	
<b>Управители</b>		<b>Концептуальные эксперты</b>	<b>Эксперты по кадровому менеджменту, PR и рекламе</b>	«Советник»
«Маршал»	«Политик»	«Искатель»		
<b>Высшие организаторы</b>		<b>Бизнес-эксперты</b>		
«Администратор»	«Энтузиаст»	«Предприниматель»		«Наставник»
<b>Организаторы</b>		<b>Системные эксперты</b>		
«Инспектор»	«Хранитель»	«Аналитик»		«Гуманист»
<b>Руководители малых групп</b>		<b>Бизнес-эксперты</b>		
«Мастер»	«Посредник»	«Критик»		«Романтик»

Всех людей можно условно разделить на руководителей (менеджеров) и специалистов. И те, и другие имеют свои подгруппы.

Но в качестве руководителя могут назначить любого опытного сотрудника, не понимая природы вещей. Все сенсорики – менеджеры (руководители). Все интуиты – специалисты. Почему? Потому что у менеджера есть функция контроля – он должен лично проверить выполнение задания или другую информацию, так он познает мир.

Менеджер-сенсорик спрашивает подчиненного: «Ты сделал отчет?» – «Да». – «Покажи». И затем проверяет; ему надо убедиться своими глазами.

Менеджер-интуит спрашивает:

– Ты сделал?

– Да.

– Хорошо.

Он не стремится проверить лично. Зато есть чутье.

А если речь идет о чем-то новом, где еще нет опыта, то интуиты дадут фору сенсорикам в 100 очков вперед, так как сенсорики ориентируются на то, что было в прошлом или есть сейчас; они это изучили, познали, накопили слайды, ролики для сравнения. Интуиты – шикарные специалисты как аналитического, так и исследовательского склада ума. У них хорошо получается побеждать и продавать там, где правила игры еще не сформированы.

К слову, **сенсорики** или **интуиты** не отличают хороших или плохих продавцов, и те, и другие могут ими стать. Любые **логики-экстраверты** (не важно, **рационалы** или **иррационалы**) созданы для активных продаж. Они отличают лишь людей-специалистов от тех, кто может успешно получать результаты чужими руками, – руководителей.

Уважаемый читатель, мы уверены, что есть много примеров, когда совсем нетипичные сотрудники показывали отличные результаты и, напротив, те, кто полностью соответствовал, не дотягивали до середнячков. Мы говорим лишь о средней выборке, поскольку у нас была возможность собирать, анализировать и сравнивать.

Вернемся к таблице 3: «Стандарт кадрового менеджмента». Здесь средняя черта разделяет менеджеров и специалистов. Значит, менеджеры слева – они все сенсорики. И получается, что все логики – хард-менеджеры, а этики – софт-менеджеры. А справа все интуиты – специалисты.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.