

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

УДК 339.13
ББК 65.290-2
Е78

Ерохин, Александр Альбертович.

Е78 РОП. Семь систем для повышения эффективности отдела продаж / Александр Ерохин. — 2-е издание. — Москва : Эксмо, 2023. — 400 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-192056-2

Автор неоднократно помогал компаниям удваивать прибыль за год, все результаты подтверждены актами. Во времена спада рынка у вас есть уникальная возможность заработать и вырастить прибыль, забрав ее у менее активных конкурентов. Не теряйте свой шанс и используйте 7 авторских методик для сохранения и роста бизнеса.

Книга будет полезна владельцам бизнеса, коммерческим директорам, руководителям отделов продаж и всем тем, кто хочет преуспеть в этой области.

УДК 339.13
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-192056-2

© Ерохин Александр, текст, 2020
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 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.

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». Совещания, 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.

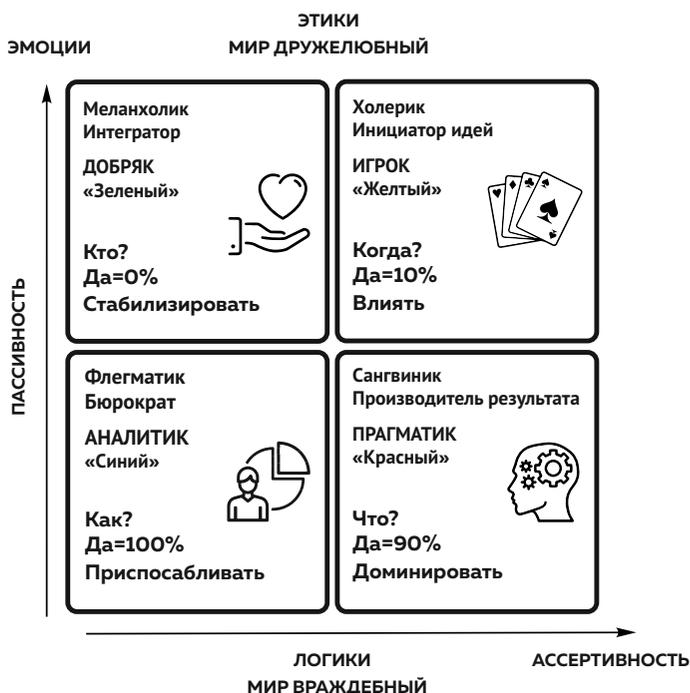


Рис. 4. Типы темперамента

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