

Дмитрий Мосолов

АРХИТЕКТУРА коммерческих отделов



Дмитрий Мосолов
Архитектура
коммерческих отделов

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69823777
ISBN 9785006068018*

Аннотация

В этой уникальной работе вы найдете глубокое погружение в мир психологии, продаж, управления и работы с персоналом, а также пошаговый план организации вашего коммерческого отдела. Независимо от вашего опыта, эта книга поможет создать сильный и эффективный коммерческий отдел, приносящий успех и процветание. Погрузитесь в эту увлекательную и практическую книгу, чтобы стать настоящим архитектором своего бизнеса!

Содержание

Об авторе	5
Как работать с книгой?	8
Блок: психология	11
Как научиться учиться?	11
Категории мышления в коммерческой структуре компании	24
Путь с точки зрения	33
Инструменты психологической оценки персонала	39
Саботаж и антисаботаж	51
Матрица принятия решений	55
Командообразование	57
Роли в переговорах Эрик Берн	71
Осознанность	76
Факторы влияющие на эмоциональное состояние сотрудников	80
Конец ознакомительного фрагмента.	82

Архитектура коммерческих отделов

Дмитрий Мосолов

© Дмитрий Мосолов, 2023

ISBN 978-5-0060-6801-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Об авторе

Дмитрий Мосолов – профессиональный коммерческий директор, предприниматель, профайлер и психолог. Основатель онлайн-академии рекрутинга «Executive search», автор книги «Архитектура коммерческих отделов», генеральный директор федерального HR-Агенства «Mosolov Recruiting».

Крайние 12 лет я занимаюсь продажами, организацией коммерческих подразделений, развитием продаж, внедрением CRM, подбором и управлением персонала, 5 лет консультирую по этим вопросам!

Последние годы я занимал ТОПовые позиции (работал коммерческим директором, директором по развитию, HRD). Сотрудничал с крупнейшими, в своих нишах, компаниями.

Сейчас у меня несколько своих проектов, каждый из которых напрямую связан с бизнесом людьми и коммуникациями.

За время своей работы осознал, что зачастую проблема развития компаний, увеличения продаж, привлечения целевых клиентов да и большинства возникающих вопросов, связано не с бизнес-процессами или динамично меняющимся рынком, а с мыслями и убеждениями людей принимающих решения на всех этапах проектирования, строительства и развития компаний!

Ключевая метафора в данном случае – это «Стеклян-

НЫЙ ПОТОЛОК»!

Каждый из нас, так или иначе, испытывал или испытывает сейчас, чувство усталости от того, что старания – количество и качество совершаемых действий, протестированных гипотез не ведет к кратному росту, тому результату на который мы рассчитываем!

Кто-то продолжает работать с процессами в компании, стучится в одну и ту же дверь, не получая иных результатов. Кто-то опускает руки и сходит с дистанции. Кто-то в итоге обесценивает все-то, что было сделано и меняет направление!

Я понял, что работать в первую очередь нужно с собственной головой, целенаправленно погрузился в образование, разобрался со своими внутренними убеждениями, которые мешают достигать ожидаемых результатов и переходить на новый уровень!

Поскольку разобрался сам, считаю экологичным помочь в этом другим людям и не важно на какой ступени вы сейчас, главное идти вперед!

Мне видится, что такую вещь, как бизнес стоит рассматривать только в купе:

- психология (внутренние паттерны, установки, убеждения)
- целеполагание
- организационная структура

- бизнес-процессы
- донесение смыслов до покупателей
- обеспечение (информационное и материальное)
- техническая часть
- подбор сотрудников
- обучение и развитие персонала

Я называю это – «**АРХИТЕКТУРА**»

Как работать с книгой?

Поскольку эта книга является практическим пособием и предназначена для всех людей так или иначе связанных с коммерцией и работой с людьми, я постараюсь дать вам порядок который позволит:

- получить теоретические знания в различных профессиональных областях
- погрузится в контекст коммерческих департаментов
- приобрести конкретные инструменты, методы и шаблоны для использования на практике
- реализовать практически полученные навыки, как отдельно друг от друга (например если вы связаны только с оценкой персонала или работаете только менеджером коммерческого отдела), так и полностью если вы строите эффективный коммерческий отдел с «О» или проводите реорганизацию.
- расширить кругозор и общаться на одном языке с лучшими экспертами в сфере: найма, профайлинга, продаж, маркетинга и управления.

Я рекомендую работать следующим образом:

1. Книга разделена на несколько блоков:
– психология

- найм
- продажи
- организация и управление
- маркетинг
- безопасность бизнеса
- Порядок организации коммерческого департамента

Необходимо прочитать блоки друг за другом до блока «Порядок организации коммерческого департамента», чтобы не терять контекст конкретного направления. Порядок блоков назначен не случайным образом, а по мере важности понимания читателя.

2. Внимательно изучите схемы, шаблоны и регламенты после теоретических блоков, если они присутствуют.

3. После прочтения всей книги стоит двигаться, исходя из своей цели:

- в случае работы по конкретному блоку возвращаемся к нему.
- в случае создания коммерческого департамента с «0» продолжаем работу по пунктам, указанным в блоке «Порядок организации коммерческого департамента»

4. Убедительная просьба:

- пишите в данной книге от руки и делайте полезные заметки

– после каждого блока, запишите отдельно не менее 10 полезных мыслей, выводов, которые пришли вам в голову во время прочтения (это ВАЖНО!)

5. После прочтения, напишите автору. Мне очень важно знать насколько полезна моя работа, а возможно услышать критику- и в ответ я пришлю вам дополнительный бонус, которого вы точно заслуживаете!

Блок: психология

(работа над собой и окружающими)

Как научиться учиться?

Я начинаю писать книгу именно с этой главы, потому что практический опыт приобретенный мной за годы обучения и управления персоналом, говорит о совершенно очевидной вещи: школьное, среднее специальное и зачастую высшее образование в России в большей степени не позволяет на должном уровне воспринимать полученную информацию таким образом, чтобы ученик мог:

- приобрести знания необходимые для него
- воспринимать их осознанно (в дальнейшем читатель найдет объяснение)
- проработать их на практике
- построить нейронные цепочки в головном мозге, позволяющие работать в будущем на уровне автоматизма
- иметь возможность помнить и использовать, а возможно и внести что-то новое в материал.

На выходе, образовательная система получает огромный поток людей с документом подтверждающим квалификацию

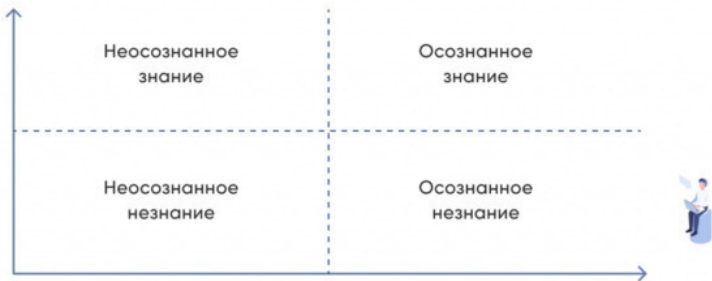
и это не плохо. По настоящему плохо то, что 98% выпускников не начинают использовать знания сразу после выпуска, вследствие чего нейронные цепочки в их головах постепенно стираются и если через 2 года после обучения задать вопрос о том, что же он помнит и может ли использовать на практике все они ответят «Не помню».

Для начала необходимо понять, что же такое знание? Мне очень близко следующее определение:

Знание – это постижение действительности сознанием.

Именно сознанием, поскольку неосознанное знание остается за гранью понимания. По иному говоря, если ученик зубрил материал, не вникая в суть, то сформированная нейронная цепь, настолько не глубока, что почти неуловима- он не сможет использовать этот инструмент в дальнейшем.

Есть несколько уровней знания и для удобства мы разместим их в матрицу:



• Неосознанное незнание

Часто сотрудник и руководитель не могут понять друг друга поскольку, человек находящийся под руководством просто не знает о существовании методов решения его проблем или наоборот о тех подводных камнях, которые мешают реализовать его идею, а руководитель знает, но не сообщает об этом.

Когда ребенок только родился, он еще не знает о том, что за стенами есть целый мир, да и вообще не знает, что такое стены. Он просто руководствуется врожденными инстинктами выживания заложенными нам природой, основные из которых в психологии часто называют: бей, беги, замри, сдавайся (раскроем эту тему далее в книге). Он только на пути к осознанности восприятия.

• Неосознанное знание

Когда новый сотрудник выходит на работу в компанию, первое что необходимо сделать-это ввести его в должность. Ему предоставляют массу обучающих материалов и знакомят с инструментарием. В этот момент он видит глазами (это важно, именно увидеть- как первое чувство, позволяющее воспринять), например CRM систему (SOFT для работы с клиентской базой). Он понимает, что это такое и для чего это нужно, но пользоваться еще не умеет, а только видит перед собой возможность.

Как ребенок, который увидел велосипед и понял, что может двигаться быстрее, но пока не научился.

• Осознанное знание

В момент когда человек узнает о своих возможностях и видит глазами, как они выглядят, возникает потребность в учителе или наставнике. Учителем может быть кто угодно, как Отец который учит сына читать азбуку, так и Гуру маркетинга, показывающий новые инструменты привлечения клиентского трафика (клиентов привлекаемых в компанию). Поэтому необходимо осознанно подходить к выбору своего наставника, ведь он может оказаться далеко не самым лучшим в этом деле. Это очень важно, поскольку проложенные и закрепленные нейронные цепи довольно сложно и тя-

жело исправить. А значит учиться делать лучше сразу правильно-так как нужно.

• Неосознанное знание

Перед вами опытный сотрудник, который делает самые большие продажи в компании. Если у него поинтересоваться об использовании скриптов продаж, то вероятнее всего он ответит, что по скриптам работают дилетанты и начинающие, а он, как профессионал чувствует клиента и разговаривает своими словами так, как это нужно.

В чем-то этот сотрудник прав. Он действительно профессионал и довел свои навыки до автоматизма. Он больше не использует скрипты продаж, как он говорит, но если мы послушаем его самые эффективные звонки, то услышим иное. Скорей всего сотрудник соблюдает этапность, не использует слова конфликтогены, выявляет потребности и даже целенаправленно закрывает на сделки. Он просто больше не смотрит в скрипты и забыл, что именно там написано.

Как тот самый ребенок, севший на велосипед мчится быстрее ветра, а иногда и отпускает руки с руля.

Существует несколько видов обучения, которые впоследствии помогут вывести навыки на уровень автоматиз-

ма, но есть и дополнительные принципы которые ускорят процесс запоминания и формирования нейронных связей не только на уровне головы, а еще и эмоций- такие связи гораздо крепче и останутся с вами на долгое время.

Виды обучения:

• Сократическая беседа

Это метод при помощи которого вас учат в формате диалога. Учитель может задавать вопросы и просить вас поразмыслить над решением или же организовать с вами вместе «мозговой штурм», первым правилом которого является отсутствие критики.

Именно такого метода придерживался сам Сократ и от его имени способ получил название.

В рамках такого метода есть возможность не только узнать, то что уже знает наставник, но и прийти к чему-то совершенно новому. Такой метод прекрасно использовать когда, возможно готового решения еще нет или вы находитесь в поисках информации. Штурм часто используют ТОП-Менеджеры организаций при выходе из кризиса или принятии нестандартных решений.

Сказка-пример

«Однажды во время войны враг начал использовать торпеды и сбивать ими корабли нашего флота! Наш Адмирал выстроил личный состав на палубе приказал каждому озвучить идею. Матросы начали говорить по очереди:

– давайте бросать камни в торпеды

– давайте прыгать на них, как камикадзе

– давайте стрелять в них

– А ДАВАЙТЕ встанем на край палубы всем личным составом и будем дуть в сторону торпед!??

После штурма Адмирал принял решение об установке водометных пушек на борт, которые сдували вражеские торпеды водой!»

• **Догматическое обучение**

Такой вид обучения получил свое название из средних веков, когда получали образование в основном люди так или иначе связанные с церковью либо религией. Заключается он в механическом запоминании информации преподнесенной в виде слов, текста с последующим дословным пересказом.

В современном мире это называется «зубрешка». Это довольно простой и малоэффективный способ. Он имеет серьезный недостаток, который заключается в том, что ученик воспринимает только слова и не видит своими глазами, как

выглядит то, что до него доносят. Но все же если подключить к нему эмоциональную составляющую (смотри рекомендации к главе), а информация не подразумевает изображений, может дать результат. Например если необходимо выучить стих для общего развития и при случае блеснуть интеллектом в обществе.

• **Объяснительно-иллюстративное**

По своей сути это догматическое обучение дополненное иллюстрациями, схемами и наглядным представлением информации ученикам. Главная проблема этого способа, это и есть прямая передача информации и низкая вовлеченность учащегося в силу отсутствия стимула размышлять и искать идеи.

• **Проблемное обучение**

Смысл такого метода заключается в том, что он наиболее сложный, но в то же время самый эффективный. Каждый человек начинает более охотно, а иногда и сломя голову искать инструменты для решения своих задач тогда, когда проблематика касается конкретно его личности. Причем под словом проблематика, я подразумеваю, как негативную мотивацию, так и позитивную- нам остается решить какая из них эффективнее.

КЕЙС 1:

Вы проводите собеседование с человеком, который честно ответил на вопрос, о том есть ли у него обязательства перед банками, есть! И озвучил цифру которая несоизмерима с его предполагаемым доходом на этой позиции.

Вы можете принять положительное решение по кандидату, но опыт руководителя подсказывает, что сотрудник будет продолжать поиск работы с большим доходом, либо же будет предпринимать не экологичные действия с целью его извлечь в текущем месте и это тоже поиск информации, приобретение знаний. Вопрос в том, что оба варианта не выгодны работодателю.

КЕЙС 2:

Вы проводите собеседование с человеком, который честно ответил на вопрос, о своих мечтах и целях! Он действительно хочет быть частью большого интересного проекта и нести пользу, а большие деньги для него являются следствием, при этом он не имеет обязательств перед банками.

Конечно же такой человек имеет позитивную светлую мотивацию и имеет склонность к обучению через сотрудничество. Это именно то, что нам нужно!

Я предлагаю читателю принять самому решение, какой из способов ему ближе, а со своей стороны

рекомендую несколько принципов, которые облегчат процесс запоминания и помогут сохранить знания надолго:

- **Необходимо конспектировать**

Во время написания текста, человек не только воспринимает информацию на слух, но вынужден скрыто анализировать ее и переносить на лист бумаги. Фактически в головном мозге происходит 3 процесса, а не 1 и это играет на руку ученику.

- **Сохраняйте короткие тезисы**

Забытая информация не исчезает бесследно, а только уходит на задний план. Как только человек видит или слышит триггер, например картинку или тезис, то получает возможность вспомнить и воспроизвести смысл давно забытого. Так открываются белые пятна в памяти.

- **В процессе обучения начинайте и заканчивайте запоминание с наиболее важной и сложной информацией**

Согласно исследованиям проводимым с 1962 года Беннета Мердока по 1966г. Гланцер и Куниц, существует два эф-

фекта: первенства и новизны. Общее название: эффект края. Он говорит о том, что в памяти в большей степени остается именно информация изложенная в начале и конце. Хотя использовать этот эффект можно не только для запоминания, но и при правильном донесении информации оппоненту переговоров (это мы разберем в разделе о техниках продаж).

• Повторяйте изученную важную информацию многократно

Представьте, что каждый раз, когда вы читаете слышите или видите одну и ту же информацию в головном мозге образуется нейронная цепочка, а при каждом повторении она становится глубже. Это похоже на строительство дороги, мне видится что этой метафоры будет достаточно для понимания смысла. Это основа кривой забвения (рекомендую ознакомиться с теорией).

• Сохраняйте интервалы между повторениями

Это называется стратегическим повторением, когда вы не просто читаете одно и то же несколько раз подряд, а постоянно увеличиваете интервалы:

- через несколько часов после первоначального запоминания
- на следующий день

- через 2 дня
- через 4 дня
- через 14 дней
- через 30 дней

Практика доказала, что после семи повторений информация останется с вами да очень долгий период.

• **Помните о сне между повторениями**

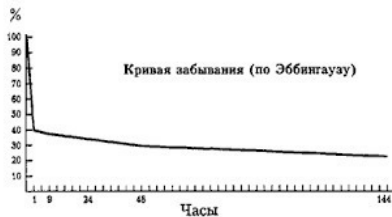
Сон, лучший помощник памяти. Именно тогда, когда человек спит происходит консолидация- переход краткосрочной памяти в долгосрочную.

• **При необходимости можно использовать легальные помощники мозга: ноотропные средства, БАДа, сладкое**

Я искренне не рекомендую использовать подобную поддержку, за исключением случаев, когда действительно требуется сверх-результат. Поэтому не буду раскрывать эту тему, но укажу на такую возможность в случае крайней необходимости.

На самом деле еще в конце 19 века философ Герман Эббингауз изучал эту тему и определил существование некой «Кривой забвения», которая показывает, как именно чело-

век забывает и я предлагаю читателю ознакомиться с этой теорией в виде факультативной работы.



Категории мышления в коммерческой структуре компании

Для того чтобы понять какими категориями мыслят сотрудники коммерческих структур, необходимо дать определение результату, к которому они должны стремиться. Такое определение блестяще отразил в своей статье Рон Хаборд (Л. Рон Хаборд «Ценный конечный продукт» от 25 марта 1971 г.)

Почему именно продукт? Дело в том, что именно продукт обладает теми свойствами, которые необходимы для понятной, прозрачной оценки результатов деятельности того или иного сотрудника и компании в целом, исходя из этого я дам вам ключевые тезисы для полного понимания этого определения:

- **Продукт** – предмет, являющийся результатом человеческого труда, деятельности
- **Предмет** – любое конкретное материальное явление, воспринимаемое органами чувств как нечто существующее, как вместилще каких-либо свойств и качеств.
- **Ценность** – это степень важности, которую часто, но не всегда, можно выразить в денежной стоимости.
- **Свойство** – завершенность и конечность (т.е. процесс и промежуточный результат не является продуктом, как

например недописанная книга или пирог, еще пекущийся в духовке)

• **ЦКП** – это то, что можно передать другим людям и получить взамен поддержку. Поддержка – это обычно пища, одежда, жильё, деньги, терпимость и сотрудничество (доброзелательное отношение).

В продолжение этой важной темы предлагаю вам теорию мышления участников бизнес-процесса коммерческой структуры, поскольку не всегда, то какими категориями мыслят сотрудники соответствует продукту, который собственник хочет получить на выходе:

• **Собственник (исполн. директор) = чистая прибыль**

На самом деле любой собственник имеет огромное количество целей: машина, квартира, самоутверждение, меценатство и так далее, но все это является следствием результата который приносит его бизнес. Поэтому необходимо разделять личность собственника и ключевую должность компании (назовем это маской). Так вот сейчас мы говорим именно о маске собственнике.

Эффективный сотрудник на данной должности имеет ЦКП в виде чистой прибыли которую приносит бизнес,

а следовательно думает, говорит и переводит в язык цифр исключительно ключевые показатели влияющие на этот результат, такие как:

- рентабельность (окупаемость)
- маржинальность
- наценка
- себестоимость

Он использует в речи только:

- конкретные цифры
- факты

Его задача: поставить цель по объему чистой прибыли, совместно с топ-менеджментом декомпозировать данную цель на конкретные действия в разрезе подразделений, определить точки контроля и добиваться исполнения данных задач используя все необходимые методы и средства.

Неэффективный же собственник, как правило слабо видит перед собой конкретные цели, поэтому часто не оцифрован конкретный план, к которому должна прийти компания, план этот и цели не декомпозированы, ответственные не назначены, точек промежуточного контроля нет. Фактически все делают все. Отсюда возникает неразбериха и сумбур. При этом зачастую собственник находится по уши в де-

лах и ему кажется, что он все делает правильно, так как много работает. Так выглядит львиная доля бизнесов в России.

- **Коммерческий директор**

ЦКП коммерческого директора может отличаться в зависимости от его функционала в организационной схеме.

В случае, когда сотрудник несет ответственность за закупки, маркетинговую стратегию и реализацию, а также имеет возможность влиять на наценку при этом ему делегирована задача по контролю расходов, то конечно же ЦКП является чистой прибылью.

В случае же, когда ком. директор отвечает исключительно за маркетинговую стратегию, реализацию и средний уровень наценки- ЦКП будет отражен, как маржинальность и выручка. Именно этими критериями он и размышляет.

Иногда, ком. директор работает только с продажами и маркетингом. ЦКП определен, как объем выручки.

- **Директор по маркетингу**

Существует всего два основных видов маркетинга:

– **PRODUCT** маркетинг

Продакт-маркетинг – это совокупность мероприятий направленных на изучение, создание и продвижение востребованных продуктов на рынок сбыта (например качественная зубная паста знаменитого бренда, которая представлена в каждом розничном магазине)

– **BRAND маркетинг**

Бренд-маркетинг- это совокупность мероприятий направленных на создание и продвижение сильного бренда в выбранной нише бизнеса (например бренд номер один в нише безалкогольных напитков это СОСА СОЛА, бренд который ассоциируется с новогодними праздниками)

Так вот директор по маркетингу курирует оба этих направления и отвечает за общую маркетинговую стратегию ЦКП которой являются:

- Сильный бренд (который оценивается исходя из конкретных ответов потенциальных покупателей)
- Востребованный продукт (востребованность также измеряется по количественным и качественным показателям)

Так же эта позиция подразумевает людей в подчинении ЦКП которых должен определить руководитель, исходя из декомпозиции главной цели (например: 80% опрошенных должны узнать логотип бренда или в отдел продаж должно поступить 100 целевых заявок за месяц)

• РОП

ЦКП РОПа определяется выручкой, если конкретизировать, то выполненным планом продаж. Именно выручкой, поскольку РОП, как правило не имеет четких и прозрачных данных по затратам, которые несет компания и соответственно только косвенно влияет на маржу за счет увеличения объема валовой прибыли, а на это он влияет только за счет увеличения количественных показателей эффективности и качества работы его подчиненных.

• МОП

К сожалению уровень компетенций и мышления сотрудников в отделах продаж России оставляет желать лучшего, большинство не понимают ценности своей работы (ЦКП), которая определена, как **ВЫПОЛНЕННЫЙ ПЛАН ПРОДАЖ** (выраженный в конкретной цифре). Разделим их на три основные категории:

– **высокий уровень эффективности**

Мыслят и стремятся к выполнению ключевой цифры-объем привлеченной выручки и достигают этой цифры. Как правило они перевыполняют ключевые показатели эффективности, чтобы закрыть план раньше срока. (Например: при плане в 50 звонков в день, они делают 100, точно зная, что если

уровень конверсии сохранится, то план по выручке закроется на 50% раньше срока, а оставшееся время они будут зарабатывать доп. бонус)

– средний уровень эффективности

Раскладывают поставленный план на количество целевых действий и результатов, говорят цифрами (например: я сделаю 50 звонков, исходя из 10% конверсии будет 5 продаж, исходя из среднего чека 20 000 я принесу в компанию 100 000) и стремятся именно к показателям эффективности, но не всегда достигают поставленных целей.

– низкий уровень эффективности

Говорят только процессами (например: я много звонил, писал, сидел до конца дня на рабочем месте). Такие сотрудники вряд ли придут к поставленной цели.

Не удивляйся дорогой читатель тому, что я вынес эту главу в блок Психологии. Сейчас ты все поймешь. Дело в том, что категории которыми мыслит сотрудник зависят от:

- Уровня обучения
- Степени осознанности
- Внутреннего состояния
- Вторичных выгод
- Истинной мотивации

Становится интереснее правда?

Теперь я рекомендую моему ценному читателю сделать две вещи:

- запросить обратную связь у 5 людей из вашей компании, находящихся на разных позициях по чек-листу:

- 1) соответствует ли мой внешний вид занимаемой должности?

- 2) оцените меня как профессионала по пятибалльной шкале?

- 3) какие сильные качества вы видите во мне?

- 4) какие слабые стороны вы видите во мне?

- 5) всегда ли вам комфортно со мной взаимодействовать?

- 6) как часто я использую в речи конкретику: цифры, факты или же наоборот я говорю обычно процессами?

- 7) что я должен сделать, чтобы улучшить себя, свою работу?

- поблагодарите того кто откликнется и предложите такую же честную обратную связь взамен

Прошу тебя реагировать на полученную обратную связь спокойно, какой бы она не была, поскольку это твой первый

шаг, та самая точка «А» – объективный показатель с которого ты начинаешь работу над собой!

Если твой интерес уже разогрет найди меня в социальных сетях, там ты сможешь познакомиться со мной, спросить если что-то будет интересно и я запишу видео для всех читателей.

Путь с точки зрения теории каст и ролей

Мне представляется, что каждый из читателей этой книги человек амбициозный и стремящийся. Такие люди как правило ставят перед собой большие цели, как финансовые, так и личные. Поэтому я хотел бы порекомендовать к прочтению книгу, которую написал Алекс Крол, она называется «**Теория каст и ролей**».

Эта книга обязательна к прочтению в образовательной программе МВА. Она дает полное понимание, какую роль исполняет читатель в жизни и к какой именно группе социума относится в настоящий момент.

Если снять скепсис и честно ответить себе после прочтения книги на вопросы «кто я сейчас и чем конкретно я занимаюсь?», то можно расценивать ответы, как конкретную точку «А», стартуя от которой мы обязательно придем к своим целям, которые в свою очередь определены ролью которую вам нужно будет исполнять и группой людей в которой нужно будет находиться.

Вы получите **SWOT анализ** по каждой из каст, а значит планируя свой путь, вы заранее определите сильные и слабые

стороны, а также возможности и угрозы, которые ждут вас на этом пути.

По сути вы сможете прописать себе конкретную дорожную карту, исходя из описанной парадигмы и в первую очередь понять-точно ли вы хотите этого? Готовы ли вы исполнять такие роли для достижения своих целей? Готовы ли находиться в том социуме, который позволяет эти цели достигнуть?

Если ДА, то я вас искренне поздравляю! Ведь с текущего момента вы знаете, что делать и кем быть, а это значит, что скорость ваших достижений увеличится кратно.

Вы только что нашли навигатор, заблудившись в лесу.

Итак, что конкретно нужно сделать:

1. Прочитать рекомендованную книгу

2. Честно ответить себе на вопросы:

- какую роль вы сейчас исполняете?
- в какой касте находитесь?

3. Выписать ваши цели в список

4. Нарисовать таблицу по примеру (иллюстрация ниже)

5. Вписать цели в квадраты пересечения ролей и каст, которым эти цели соответствуют.

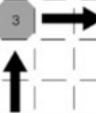
6. Стрелками по квадратам пересечения ролей и каст проложить ваш маршрут до целей (все варианты маршрутов)

7. Выбрать маршрут который вас устраивает

8. Принять и зафиксировать письменно решение о том, что вы готовы идти по этому маршруту.

На выходе, вы получаете стратегию. Теперь я предлагаю вам заглянуть чуть дальше в главу про постановку задач и продумать тактику (конкретные короткие задачи поставленные по SMART) для достижения каждой ступени маршрута. Теперь вы готовы идти вперед!

	КАСТЫ	РОЛИ										
		W	S	TH	A	T	M	E	F	P	L	
1	Властители											
2	Олигархи											13
3	Бизнесмены										11	12
4	Жрецы											
5	Силовики											
6	Топ-менеджеры											
7	Рантье								9	10		
8	Предприниматели							7	8			
9	Профессионалы		3		4	5	6					
10	Чиновники											
11	Жандармы											
12	Рабы	1	2									
		Исполнитель	Специалист	Предприниматель	Советник	Торговец	Управленец	Профессор	Финансист	Политик	Лидер	
		РОЛИ										



Шаблон дорожной карты

ROAD MAP										
КАСТЫ	Роли									
	w	s	th	a	t	m	e	f	p	l
властители										
олигархи										
бизнес-мены										
жрецы										
силовики										
топ-менеджеры										
рантье										
предприниматели										
профессионалы										
чиновники										
жандармы										
рабы										
	исполнитель	специалист	преподаватель	советник	торговец	управленец	продюссер	финансист	политик	лидер
	Роли									

Инструменты психологической оценки персонала

Прошу тебя отнестись к этой главе ответственно, поскольку в любой работе и в частности коммерческих департаментах характер и личность человека гораздо важнее, чем его компетенции поскольку навыки можно приобрести, а установившиеся поведенческие стереотипы, тип реакции на внешние раздражители, стиль и интенсивность мозговой активности изменить достаточно тяжело.

Есть две ключевые метафоры, не понимая которых предприниматели терпят крах:

«Люди – это основной ресурс компании»

«Не нужно рыбу заставляя собирать бананы на пальме»

Поэтому я дам вам инструменты, которые позволят понять на каком уровне развития находится ваше окружение (в том числе сотрудники) и вы сами, какие основные эмоции они испытывают, чем на самом деле мотивированы их действия.

Полученная информация в свою очередь откроет для вас долину для принятия решений.

Нас с вами не интересует в данном случае глубокое по-

гружение в психологию человека, а скорее экспресс диагностика на основании которой можно делать выводы.

Но я все же постараюсь дать некоторые определения и рекомендовать вам исследования, на тот случай если вы захотите погрузиться в данный аспект с головой, как автор.

• Психогеометрия тела

Одним из ключевых аспектов психогеометрии тела является классификация личностей на основе типов телосложения. Согласно этой теории, каждый человек может быть отнесен к одному из четырех основных типов: пикник, астеник, грациал и атлетик. Каждый тип телосложения отражает определенные характеристики личности и способности.

Пикник

Люди с типом телосложения «пикник» имеют обычно плотное и округлое тело. Они обладают прочным физическим здоровьем и выносливостью. Такие люди обычно проявляют практичность, надежность и трудолюбие. Они отличаются стабильностью и способностью к выполнению рутинных задач, что делает их ценными сотрудниками в работах, требующих физической выносливости и усидчивости.

Астеник

Люди с типом телосложения «астеник» обычно имеют худощавое и хрупкое тело. Они обладают высокой чувстви-

тельностью и эмоциональной реактивностью. Такие люди обычно проявляют творческий подход к решению задач, являются глубокими мыслителями и имеют развитую интуицию. Они могут быть ценными сотрудниками в областях, требующих креативности, аналитических навыков и эмоциональной интеллектуальности.

Грациал

Люди с типом телосложения «грациал» обычно имеют стройное и изящное тело. Они обладают гибкостью, координацией и элегантностью движений. Такие люди обычно проявляют коммуникативные навыки, эмоциональную открытость и социальную привлекательность. Они могут быть ценными сотрудниками в сферах, требующих контактов с клиентами, работе в команде и коммуникационной эффективности.

Атлетик

Люди с типом телосложения «атлетик» обычно имеют сильное и мускулистое тело. Они обладают физической силой, выносливостью и энергичностью. Такие люди обычно проявляют лидерские качества, решительность и динамичность. Они могут быть ценными сотрудниками в сферах, требующих физической активности, управленческих навыков и принятия ответственности.



• Психолингвистика

Цифры: анализ языковых структур

Использование психолингвистики в оценке персонала позволяет проанализировать языковые структуры, используемые кандидатами во время собеседований или в письменных материалах. Например, определенные цифры и числа, употребляемые в речи, могут указывать на аналитические навыки и логическое мышление. Кандидаты, использующие числа и факты в своей коммуникации, могут быть ценными в сферах, требующих точности и аналитической проницательности.

Факты: использование фактической информации

Анализ фактической информации, предоставленной кандидатами, также может быть полезным в оценке персонала с помощью психолингвистики. Кандидаты, предоставля-

ющие точные и своевременные факты о своих достижениях и опыте работы, могут демонстрировать ответственность и надежность. Точность и конкретность в выражении фактов могут свидетельствовать о высокой квалификации и организованности.

Результаты: выявление целей и мотивации

Язык, используемый кандидатами для описания своих целей и мотивации, может быть ключевым аспектом в оценке персонала. Кандидаты, способные четко и энергично выражать свои цели и мотивацию, могут демонстрировать амбиции, настойчивость и стремление к достижению успеха. Результаты, которые кандидаты готовы достичь, могут быть показателем их мотивации и самоорганизации.

Процессы: анализ языковых структур и нюансов

Анализ языковых структур и нюансов может помочь в оценке персонала, особенно в контексте коммуникации и взаимодействия с коллегами и клиентами. Например, кандидаты, использующие активное глагольное время и динамичные фразы, могут обладать энергичным и инициативным характером. Анализ процессов в коммуникации также может раскрыть уровень эмоционального интеллекта и способность к эффективной коммуникации.

• Эмпатия: понимание и поддержка командного ду-

Эмпатия – это способность понимать и чувствовать эмоции других людей. В бизнесе эмпатия играет важную роль в создании благоприятной рабочей атмосферы и поддержании командного духа. Психологическая оценка эмпатии сотрудника позволяет определить его способность к пониманию других людей, а также выявить проблемы в межличностных отношениях, которые могут негативно влиять на производительность труда.

На самом деле вы можете понять на ощущениях приятен вам этот человек или нет, поскольку вы не сможете работать даже с самым компетентным человеком на свете, если он вам неприятен. Не забывайте, что на работе вы проводите большую часть жизни, а значит вам должно быть комфортно.

• **Спиральная динамика**

Это теория, которая описывает динамику развития личности и организаций. Она предлагает восемь уровней развития, от красного (базового выживания) до бирюзового (целостного сознания).

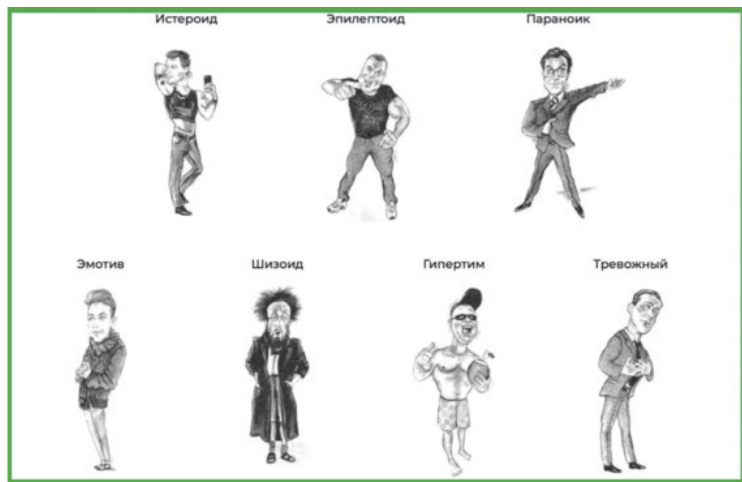
Ваш покорный слуга как-то проводил эфир на тему ценностного подхода при подборе персонала. Это как раз про

динамику. На самом деле эта тема про человеческие потребности, основные эмоции и мотивацию. Познакомившись с трудами Клэра Грейвза, Дона Бека и Криса Кована вы узнаете много нового и сможете давать характеристику не только окружающим вас людям, но и любым динамично развивающимся системам. Так же помимо перечисленных авторов, я рекомендую книгу Ф. Лалу «Открывая организации будущего», в ней впервые было введено понятие бирюзовых организаций в 2014 году.



• Практическая характерология

Это наука о характере, которая изучает индивидуальные различия в поведении и мышлении. Лично мне близки типологии Пономаренко и Спирицы. Они говорят о совершенно конкретных акцентуациях характера и позволяют проводить экспресс психодиагностику личности на основании фигуры, внешнего вида, лексики, одежды и даже окружающих нас личных предметов. В профессионализме и авторитете перечисленных авторов не приходится сомневаться. Они раскроют в своих книгах эту тему более глубоко



• **Нейроактивность**

Это измерение электрической активности мозга, которое

может быть использовано для оценки уровня внимания, концентрации и других когнитивных функций.

У психики есть два качества:

- устойчивость к конкретной силе воздействия
- устойчивость к продолжительному воздействию

Например кому-то свойственно долго выполнять работу со средним уровнем стресса: бухгалтерия или аудит, а кому-то работать с высоким уровнем стресса – например руководители отделов продаж.

Дело в том, что если мы переходим грань по силе или продолжительности воздействия на психику того или иного сотрудника, он переходит в режим неосознанных действий и вероятнее всего покидает компанию, ну или совершает необдуманные и импульсивные поступки.

• Профайлинг

Профайлинг – это процесс анализа и оценки личности и поведения сотрудника с целью определения его профессиональных качеств, способностей и потенциала. Профайлинг позволяет более точно определить, какие роли и задачи подходят для каждого сотрудника, а также понять, какие области развития требуют дополнительного внимания.

◆ Преимущества профайлинга

Профайлинг имеет ряд преимуществ при оценке персонала:

➤ Более точная оценка: профайлинг позволяет получить более полное представление о личности и поведении сотрудника, что помогает более точно оценить его профессиональные качества и потенциал.

➤ Соответствие роли и задачам: профайлинг помогает определить, какие роли и задачи наилучшим образом подходят для каждого сотрудника. Это позволяет более эффективно распределить ресурсы и достичь лучших результатов.

➤ Развитие потенциала: профайлинг выявляет области развития и потенциала сотрудника. Это позволяет определить, какие навыки и компетенции требуют дополнительного развития, чтобы повысить производительность и достичь поставленных целей.

◆ Процесс профайлинга

Процесс профайлинга включает следующие шаги:

➤ Сбор информации: сотрудник заполняет анкету или проходит специальные тесты, которые помогают собрать информацию о его личности, предпочтениях, навыках и способностях.

➤ Анализ данных: полученные данные анализируются и интерпретируются с использованием соответствующих методик и инструментов. Это позволяет определить основные характеристики и особенности личности сотрудника.

➤ Оценка и интерпретация: результаты анализа данных оцениваются и интерпретируются с учетом требований и целей коммерческого отдела. Это позволяет определить, какие роли и задачи наилучшим образом подходят для каждого сотрудника.

Изучив и используя все эти инструменты в своей работе вы сможете не просто грамотно оценивать окружающих вас людей, но и прогнозировать их действия, а это в свою очередь уже риск-менеджмент.



Саботаж и антисаботаж

Это одна из важнейших тем в этой книге, ведь как мне видится для того чтобы что-то совершить, создать или чего-то достигнуть, необходимо идти по наименьшему пути сопротивления не только в командной работе, но и в том числе внутри себя!

Сейчас ты все поймешь мой ценный друг!

• **Что такое саботаж и почему так важно его исключить?**

Одно из определений слова **САБОТАЖ**- это стремление помешать осуществлению чего-либо через скрытое противодействие.

Да да именно скрытое, я полностью с этим согласен, поскольку даже если игрок вашей команды принял осознанное решение противодействовать исполнению заданной цели, то зачастую он не осознает, что параллельно саботирует свое развитие, ведь грамотный управленец всегда заметит такое поведение и будет вынужден отреагировать на него.

Т.е. любой САБОТАЖ, является следствием САМОСА-

БОТАЖА, который мы не осознаем.

Но и сам организатор процесса, игры, системы, как правило по настоящему не осознает причины трудностей, которые его окружают. Так вот они кроются в головном мозге и связаны с тем, что человеку проще проиграть, чем выйти из зоны комфорта, совершить ряд порой тяжелых для психики действий и победить. Так устроен человеческий мозг, часто затягивающий нас в мнимые ловушки неудач, но и с этим можно работать, причем, как внутри себя, так и с командой.

Разберем, когда и почему возникает этот «феномен»

• **Когда возникает?**

Дело в том, что такое внутреннее состояние, как саботаж возникает из-за глубинной неуверенности в себе и сильной потребности в признании (одобрении).

Саботажник не виноват в такой ситуации. Это природа и человеческая культура через века диктует нам свои правила, через устоявшиеся стереотипные потребности. Я имею ввиду:

➤ **Материальные потребности**

С точки зрения восприятия человека, как живого организма, ему не так много нужно для комфорта: еда, вода, сон, безопасность, размножение. Если эти потребности закрыты и он чувствует себя комфортно, т.е. нет стимула для проявления потребности в освоении новых территорий, то конечно же все перечисленные составляющие комфорта сдерживают его от новых свершений. Он неосознанно боится потерять то, что уже есть и поэтому неосознанно тормозит новые прорывы.

Лично для меня ключевым тезисом здесь станет фраза: «Для того, чтобы получить новое, нужно обесценить старое».

➤ **Социальные потребности**

В общем эти потребности можно обозначить, как желание заполучить внимание окружения, в том числе!

Само по себе внимание бывает трех типов:

- позитивное
- негативное
- отсутствие внимания

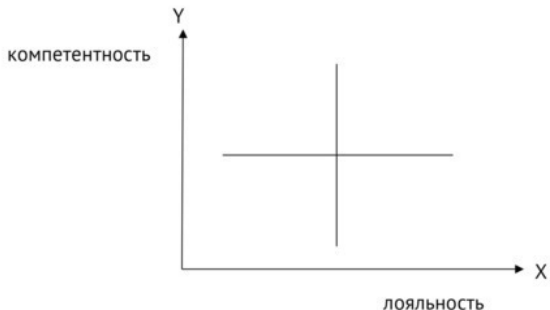
Именно в таком порядке по степени важности для сознания. Любой человек жаждет внимания и если он не получает отклика на стимул (собственные действия) в виде положи-

тельной или негативной оценки со стороны окружения, вероятнее всего он будет копировать поведение тех, кто такую оценку получил из ближайшего круга.

Это значит, что если мы редко хвалим подчиненных за маленькие победы, но часто «чехвостим» за незначительные поражения, то в обозримом будущем, те кто остался без внимания или получал до сих пор положительные оценки, будут делать то, что вызывает оценку негативную- ведь этого внимания попросту больше!

Ключевой тезис: «Больше позитивных оценок окружению», более подробно разберем его в блоке управления, глава «Правила обратной связи»

Матрица принятия решений



Все сотрудники компании обладают некими свойствами, исходя из которых мы можем принимать решение о том, как с ними сотрудничать и сотрудничать ли.

Свойства эти:

- компетентность
- лояльность

Исходя из этого можно выделить всего четыре типа сотрудников в компании:

- **Компетентные, лояльные сотрудники (ценим)**

Логично ценить таких сотрудников и партнеров, ведь они разделяют наши ценности, чувствуют субординацию и при

этом знают, что делают. Это опора любого бизнеса!

- **Не компетентные, лояльные сотрудники (учим)**

Эти люди хороши для нас только в перспективе, поэтому решение должно приниматься в зависимости от обучаемости сотрудника. Мы вкладываем (инвестируем) в него свое время и переводим в ранг ценных сотрудников. Если же наш кандидат не способен освоить новый для себя материал-растаемся!

- **Некомпетентные, нелояльные сотрудники (увольняем)**

В данном случае, важно понять готовы ли мы помимо обучения вкладывать свое время в работу с самосаботажем сотрудника. Если готовы, идем по схеме с лояльным, но некомпетентным сотрудников, предварительно решив внутренние проблемы оппонента. Если нет-увольняем!

- **Компетентные, нелояльные сотрудники (увольняем быстро)**

В каждой компании есть такие люди которые чувствую, что приносят те самые 80% результата по принципу парето, но они не лояльны и при этом являются лидерами общественного мнения (их еще называют Звезды), таких нужно крайне быстро увольнять, поскольку способны саботировать против собственника целые подразделения.

Командообразование

Дорогой друг, командообразование является важным аспектом в работе любой организации. Эффективная команда может достичь больших результатов, чем отдельные сотрудники. Существует несколько подходов к созданию команды. Один из них – это теория игр. Игры помогают команде лучше узнать друг друга и научиться работать вместе. Межличностный подход предполагает учет индивидуальных особенностей каждого члена команды. Ролевой подход основан на распределении ролей в команде. Каждый член команды должен выполнять свою роль, чтобы команда работала эффективно. Целеполагающий подход основан на постановке целей для команды. Цели должны быть четкими и понятными для всех членов команды. Проблемно-ориентированный подход предполагает решение проблем, которые возникают в процессе работы.

Рассмотрим эти подходы чуть глубже:

ТЕОРИЯ ИГРЫ (В КАКИЕ ИГРЫ ИГРАТЬ ИНТЕРЕСНО?)

Дело в том, что на протяжении десяти тысяч лет наши человеческие интересы или инстинкты, как вам угодно не ме-

нялись и один из таких интересов – играть. Но вопрос в том, что игра «сделай собственника богаче» – не интересная, а ведь ценный конечный продукт отдела продаж, это увеличение объема выручки. Поэтому, мы должны придумать, что-то более отзывчивое для персонала, например большую общую цель и геймифицировать

Почему игры в командообразовании важны для отделов продаж:

- Развитие сотрудничества: Игры позволяют сотрудникам отдела продаж научиться работать вместе и совместно принимать решения. Они позволяют участникам понять, что только сотрудничество и координация приводят к достижению общих целей.

- Укрепление коммуникации: Игры способствуют развитию навыков коммуникации и позволяют сотрудникам отдела продаж научиться эффективно общаться друг с другом. Они помогают участникам понять важность ясного и открытого обмена информацией для достижения успеха.

- Развитие навыков принятия решений: Игры в командообразовании предоставляют участникам отдела продаж возможность развивать навыки принятия решений в условиях ограниченного времени и ресурсов. Это помогает им научиться анализировать ситуации, взвешивать различные варианты и принимать обоснованные решения.

Как выбрать подходящие игры для отделов продаж

- **Учитывайте цели и задачи команды:** При выборе игр для командообразования в отделах продаж, необходимо учитывать конкретные цели и задачи команды. Игры должны быть направлены на развитие навыков, необходимых для успешных продаж, таких как коммуникация, принятие решений и управление временем.
- **Интерес и стимуляция:** Игры должны быть интересными и стимулирующими для участников. Они должны вызывать эмоциональную реакцию и вовлеченность, чтобы сотрудники были мотивированы участвовать и активно взаимодействовать.
- **Соответствие контексту отдела продаж:** Игры должны быть связаны с реальными ситуациями и вызовами, с которыми сталкиваются сотрудники отдела продаж. Это поможет им лучше понять и применить полученные навыки и знания в своей повседневной работе.

Примеры игр для командообразования в отделах продаж

- **«Цепь успеха»:** В этой игре участники разделены на группы и должны сотрудничать, чтобы создать цепь из заданий, которые должны быть выполнены в определенном по-

рядке. Цель игры – показать участникам, что только совместные усилия и координация приводят к успешному завершению проекта.

- «Клиентский марафон»: В этой игре участники представляют продавцов, которые должны работать в команде, чтобы обслужить как можно больше клиентов за ограниченное время. Цель игры – показать участникам, что только сотрудничество и эффективная коммуникация позволяют достичь больших результатов в продажах.

- «Стратегическая игра»: В этой игре участники разделены на группы и должны разработать стратегию для достижения определенных целей продаж. Цель игры – показать участникам важность анализа ситуации, принятия обоснованных решений и эффективного планирования для достижения успеха в продажах.

Выбор подходящих игр должен основываться на конкретных целях и задачах команды, а также быть интересными и стимулирующими для участников.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ ПОДХОД

Межличностный подход к командообразованию заключается в том, чтобы учитывать индивидуальные особенности каждого члена команды. Это может включать в себя анализ личностных качеств, интересов, навыков и опыта каждого участника.

Мы в нашей компании используем теорию спиральной динамики и характерологию для определения ценностей и личностных качеств сотрудников. Очень важно, чтобы личностные характеристики соответствовали занимаемым должностям.

Значение подхода

- **Укрепление отношений:** Межличностный подход помогает укрепить отношения между сотрудниками отдела продаж. Он способствует развитию доверия, уважения и понимания между участниками команды, что в свою очередь способствует более эффективной коммуникации и сотрудничеству.

- **Разрешение конфликтов:** Межличностный подход помогает разрешать конфликты и преодолевать разногласия между сотрудниками. Он способствует развитию навыков эмпатии, взаимопонимания и умения слушать других, что позволяет находить конструктивные решения и достигать согласия в команде.

- **Повышение мотивации:** Межличностный подход способствует повышению мотивации сотрудников отдела продаж. Он создает атмосферу взаимной поддержки и позитивного влияния, что помогает участникам команды чувствовать себя ценными и важными, а также стимулирует их к достижению больших результатов.

- Обратная связь и рефлексия: Важным аспектом межличностного подхода является обратная связь и рефлексия после игр. Участники должны иметь возможность обсудить свои действия, взаимодействие и результаты игры, а также делиться своими мыслями и чувствами. Это поможет участникам лучше понять себя и других, а также улучшить свои навыки коммуникации и сотрудничества.

РОЛЕВОЙ ПОДХОД (МОДЕЛЬ БЕЛБИНА)

Модель Белбина была разработана Мередитом Белбином и определяет девять основных ролей в команде. Эти роли включают председателя, специалиста, координатора, исполнителя, дипломата, монитора-оценщика, ресурсного исследователя, командира и завершителя. Каждая роль имеет свои уникальные характеристики и задачи.

Определение ролевого подхода:

Ролевой подход в командообразовании предполагает распределение участников команды по различным ролям, в зависимости от их навыков, характеристик и предпочтений. Каждая роль имеет свои уникальные задачи и ответственности, которые способствуют достижению общих целей команды.

Преимущества ролевого подхода:

Ролевой подход позволяет оптимизировать использование навыков и ресурсов в команде. Он способствует разделению задач и ответственностей между участниками, что повышает эффективность работы и улучшает результаты. Кроме того, ролевой подход помогает участникам лучше понять свои сильные и слабые стороны, а также развивать необходимые навыки.

Применение

Применение модели Белбина в отделах продаж позволяет эффективно использовать различные роли для достижения целей команды. Например, председатель может быть ответственным за координацию работы команды и принятие решений, специалист может обладать экспертными знаниями в области продаж, а дипломат может быть ответственным за установление и поддержание отношений с клиентами.

Определение ролей

При применении ролевого подхода в отделах продаж необходимо определить различные роли, соответствующие модели Белбина, и распределить их между участниками команды. Это позволяет каждому участнику сфокусироваться на своих сильных сторонах и внести максимальный вклад в работу команды.

Развитие навыков

Ролевой подход также способствует развитию навыков участников команды. Участники могут развивать свои сильные стороны и осваивать новые навыки, необходимые для успешной работы в своей роли. Кроме того, они могут учиться от других участников команды, которые обладают различными навыками и опытом.

Взаимодействие и сотрудничество

Ролевой подход способствует взаимодействию и сотрудничеству между участниками команды. Каждая роль имеет свою уникальную задачу, которая взаимодействует с задачами других ролей. Участники должны эффективно коммуницировать и сотрудничать друг с другом, чтобы достичь общих целей.

ЦЕЛЕПОЛАГАЮЩИЙ ПОДХОД

Целеполагающий подход к командообразованию основан на постановке общих целей для команды. Цели должны быть ясными, конкретными и достижимыми. Они должны мотивировать команду на совместную работу и достижение результатов.

Значение:

- **Определение целей:** Целеполагающий подход помогает команде определить ясные и конкретные цели, которые

они хотят достичь. Это позволяет команде сосредоточиться на общей задаче и работать вместе для ее достижения.

- **Мотивация и направление:** Целеполагающий подход помогает команде ощутить мотивацию и направление. Он помогает участникам команды понять, почему они занимаются продажами, и как их работа может внести значимый вклад в достижение общих целей компании.

- **Фокус и организация:** Целеполагающий подход помогает команде сосредоточиться на важных задачах и организовать свою работу для достижения поставленных целей. Он помогает участникам команды установить приоритеты, разработать планы действий и эффективно распределить ресурсы.

Применение

- **Установка SMART-целей:** При использовании целеполагающего подхода, команда должна устанавливать SMART-цели – конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени. Это поможет команде иметь ясное понимание того, что они хотят достичь и какие шаги им необходимо предпринять для достижения этих целей.

- **Разработка планов действий:** Целеполагающий подход также включает разработку планов действий для достижения поставленных целей. Команда должна определить необходимые шаги, ресурсы и ответственности для каждой задачи. Это поможет команде организовать свою работу и обеспечить эффективное использование ресурсов.

- **Мониторинг и оценка прогресса: Целеполагающий подход** также включает мониторинг и оценку прогресса команды по достижению целей. Команда должна регулярно отслеживать свой прогресс, анализировать достигнутые результаты и вносить необходимые корректировки в свои планы действий. Это поможет команде быть гибкой и адаптивной к изменяющимся условиям.

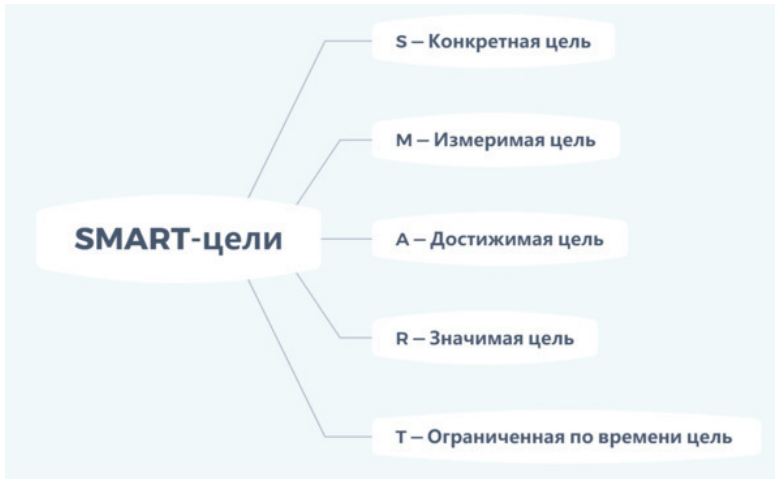
Примеры

- **«Целевая доска»:** В этом примере команда создает целевую доску, на которой отображаются их SMART-цели. Каждый участник команды может добавить свои цели и предложить способы их достижения. Цель игры – помочь команде иметь ясное представление о своих целях и разработать планы действий для их достижения.

- **«Отчет о прогрессе»:** В этом примере команда регулярно составляет отчет о своем прогрессе по достижению целей. Отчет включает информацию о достигнутых результатах, проблемах, возникающих на пути, и предложениях по улучшению. Цель игры – помочь команде мониторить свой прогресс и вносить необходимые корректировки в свои планы действий.

- **«Обратная связь и признание достижений»:** В этом примере команда регулярно обменивается обратной связью и признает достижения других участников. Команда выражает признание за успешные результаты и предлагает кон-

структивную критику для улучшения. Цель игры – помочь команде поддерживать мотивацию и оценивать свой прогресс.



ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД

Проблемно ориентированный подход к командообразованию направлен на решение конкретных проблем, возникающих в процессе работы команды. Этот подход может включать в себя анализ проблемы, поиск решений, разработку плана действий и реализацию решений. Важно, чтобы команда работала вместе для решения проблем и достижения целей.

Значение

- Развитие аналитических навыков: Проблемно-ориентированный подход помогает развить аналитические навыки участников команды. Он способствует осознанию и пониманию проблем, а также помогает находить эффективные решения и стратегии для их решения.

- Улучшение коммуникации: Проблемно-ориентированный подход способствует улучшению коммуникации в команде. Он помогает участникам выражать свои идеи, мнения и предложения, а также находить общий язык и понимание друг с другом. Это способствует более эффективному обмену информацией и сотрудничеству в команде.

- Развитие творческого мышления: Проблемно-ориентированный подход способствует развитию творческого мышления участников команды. Он помогает находить новые и нестандартные решения для проблем, а также стимулирует к инновациям и поиску новых возможностей для развития отдела продаж.

Применение

- Идентификация проблем: При использовании проблемно-ориентированного подхода, необходимо начать с идентификации проблем, с которыми сталкиваются отделы продаж. Это может быть низкая конверсия продаж, проблемы с клиентским сервисом или неэффективное использование ресур-

сов. Цель – определить основные проблемы, которые требуют решения.

- **Анализ и поиск решений:** После идентификации проблем, необходимо провести анализ и найти решения. Это может включать в себя анализ данных, обсуждение идей и предложений, а также применение техник группового мышления. Цель – разработать эффективные стратегии и планы действий для решения проблем.

- **Реализация и оценка результатов:** После разработки решений, необходимо реализовать их и оценить результаты. Это может включать в себя проведение пилотных проектов, отслеживание показателей эффективности и обратную связь от клиентов. Цель – достичь конкретных результатов и улучшить производительность отдела продаж.

Примеры

- **«Анализ конверсии продаж»:** В этом подходе команда анализирует процесс продаж и идентифицирует проблемы, которые могут влиять на конверсию. Затем они разрабатывают стратегии и планы действий для улучшения конверсии, такие как улучшение качества обслуживания клиентов или обучение сотрудников более эффективным продажам.

- **«Разработка новых продуктов и услуг»:** В этом подходе команда идентифицирует проблемы или недостатки в текущем портфеле продуктов и услуг и разрабатывает новые и инновационные предложения для клиентов. Они проводят

анализ рынка, обсуждают идеи и разрабатывают планы действий для внедрения новых продуктов и услуг.

- «Оптимизация использования ресурсов»: В этом подходе команда анализирует использование ресурсов, таких как время, деньги и персонал, и идентифицирует проблемы или неэффективности. Затем они разрабатывают стратегии и планы действий для оптимизации использования ресурсов, такие как автоматизация процессов или обучение сотрудников более эффективному использованию ресурсов.

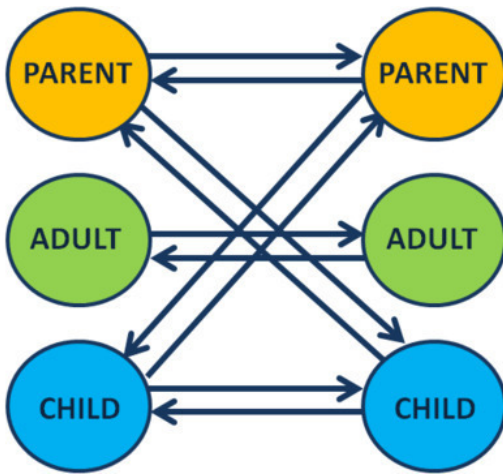
Роли в переговорах Эрик Берн

Эрик Берн, в своем психоанализе, ввел очень полезную для переговорщиков вещь: классификацию человеческих субличностей. Я хочу вас с ней познакомить, поскольку любой коммерческий отдел напрямую связан с коммуникациями, а любая коммуникация (терапия, встреча друзей, диалог с коллегой, знакомство с девушкой) по своей сути является продажами.

Итак, приступим:

Родитель (Parent), Взрослый (Adult) и Ребенок (Child).

В любой коммуникации человек обязательно выберет роль одной из этих субличностей. Человек будет выстраивать общение находясь в этой роли. Мы всегда общаемся либо с позиции опытного Родителя, равного Партнера или зависимого от мнения собеседника Ребенка.



Переговорный процесс также как правило выстраивается по модели Э. Берна. Если менеджер по продажам, который ведет переговоры, знает эту модель, умеет распознать роль, в которой сейчас находится клиент, а также способен выбрать для себя подходящую для ситуации переговоров роль, то положительный результат (продажа) будет гарантирован.

Как именно работает эта модель в коммуникациях:

- **Установление контакта**

В начале переговоров самой эффективной моделью будет **Клиент-Родитель/Менеджер-Ребенок**.

На этом этапе клиент много говорит о своем бизнесе, ка-

рьере и достижениях. Он оценивает экспертность менеджера и можно ли ему доверять. Клиент требует признания своей значимости, он общается в роли **Родитель**. Вести переговоры с менеджером на равных в роли **Партнер** клиент еще не готов.

Самой правильной ролью для менеджера в начале переговоров будет **Ребенок**. В ней менеджер явно демонстрирует клиенту уважение, он открыт к новой информации и впитывает детали. Менеджер демонстрирует активное слушание и задает вопросы клиенту о специфике бизнеса и существующих проблемах.

• **Формирование потребности**

Для этапа выявления и формирования потребностей самой эффективной моделью будет **Клиент-Взрослый/Менеджер-Взрослый**.

Если менеджер установил контакт правильно (менеджер понравился клиенту), клиент допускает его к этапу формирования потребностей.

Этот этап самый сложный в переговорном процессе. Если менеджер задает правильные вопросы (логика вопросов должна выстраиваться по **методу SPIN**), клиент эмоционально привязывается к менеджеру словно канатом.

Менеджер задает вопросы о наболевшем и становится «своим». Доверие к нему крепнет. Обсуждение болезненных мест бизнеса ведется на равных, в партнерских ролях **Взрос-**

лый-Взрослый. На этом этапе менеджеру ни в коем случае нельзя переходить в роль **Родителя**. Еще слишком рано.

• **Рекомендация (Презентация)**

На этапе презентации менеджер дает клиенту информацию о продукте и рекомендует клиенту с помощью него улучшить бизнес клиента. Наилучшая модель ведения переговоров на этом этапе – **Клиент-Ребенок/Менеджер-Родитель**.

Если два предыдущих этапа отработаны менеджером правильно, то клиент как бы отпускает свою значимость и начинает полностью доверять экспертизе менеджера. Менеджер ведет переговоры в роли Родитель. Теперь очередь менеджера показать свою компетентность и доказывать свою значимость. Менеджер в позиции компетентного Наставника берет на себя ответственность рекомендовать клиенту решать существующие проблемы в бизнесе с помощью своего продукта.

Менеджер выигрывает сделку, если ему удастся доказать, что его продукт это лучшее решение в ситуации клиента и выгода от его приобретения является существенной для бизнеса клиента.

Остальные этапы переговоров (работа с возражениями, оценка рисков, заключение договора) ведутся обеими сторонами в модели **Взрослый-Взрослый**.

Эрик Берн ввел классификацию человеческих сублично-

стей:

Родитель (Parent), Взрослый (Adult) и Ребенок (Child).

В любой коммуникации человек обязательно выберет роль одной из этих субличностей. Человек будет выстраивать общение находясь в этой роли. Мы всегда общаемся либо с позиции опытного Родителя, равного Партнера или зависимого от мнения собеседника Ребенка.

Переговорный процесс также как правило выстраивается по модели Э. Берна. Если менеджер по продажам, который ведет переговоры, знает эту модель, умеет распознать роль, в которой сейчас находится клиент, а также способен выбрать для себя подходящую для ситуации переговоров роль, то положительный результат (продажа) будет гарантирован.

Осознанность

Как всегда начнём с определения.

Что же мы понимаем под **Осознанностью**, как мне видится, это возможность открывать для себя безграничное количество вариантов развития событий и как следствие делать выбор в пользу тех, которые нам наиболее выгодны (эффективные), через осознанные реакции на предлагаемый жизнью стимул.

Сквозь века за нами тянутся животные реакции (ведь назвав себя людьми, мы не перестали быть животными). Можно назвать это инстинктами или обратившись к медицине симпатическими реакциями. Это как раз то, что помогает мобилизовать возможности нашего организма в момент стресса. Их немного (всего 4), если мы не пытаемся подойти к вопросу осознанно. Психологи называют их так:

- **Бей**
- **Беги**
- **Замри**
- **Сдавайся**

Представьте себе кошку, которая увидев собаку вздыбила

шерсть, пытаюсь казаться больше, шипит, весь фокус внимания на источнике стресса и она уже не обращает внимание, на то что происходит вокруг неё.

Реакция	Мысли или чувства	Поведение
 Бей (fight)	«Это всё твоя вина!» Чувство злости или ярости	Человек не приемлет авторитетов, бушует, агрессивен против себя или других людей, показывает неповиновение, обвиняет других
 Беги (flight)	«Пора бежать! Надо валить отсюда!» Чувство тревоги, есть желание сбежать, исчезнуть	Человек может неожиданно уйти, дистанцироваться или выглядеть невключенным в процесс, намеренно или ненамеренно отвлекаться, пропускать школу или работу
 Замри (freeze)	«Я не могу!» Чувство паники, перегруженности, оцепенения, «притворись мертвым»	Человек быстро сдаётся, дистанцируется от других и не слушает что ему говорят, демонстрирует фрустрацию или оцепенение. Это частая реакция

Или же представьте змею, которая притворяется обычной корягой для того, чтобы источник стресса (любой дикий зверь) прошел мимо.

Примеров из животного мира можно привести миллионы, фактически каждый вид имеет этот ряд реакций, которые отличаются друг от друга только за счет физических возможностей конкретного животного.

Только представьте насколько подобное поведение сужает

видимость возможных вариантов. Например хамелеон принимает расцветку листвы совершенно не понимая того, что змея уже увидела его и готова атаковать. Соответственно его реакция в такой момент является неадекватной по отношению к реальности.

Так происходит и с нами. Часто человек испытывая стресс просто не может дать адекватную реакцию происходящему, поскольку не задумывается, что конкретно происходит в текущий момент и какие существуют варианты развития событий, а действует автоматически, как животное. К сожалению мы проводим в таком состоянии большую часть жизни. Но и с этим можно работать, становиться лучше, осознаннее и как следствие принимать более эффективные решения.

Я бы хотел ввести понятие **само-коучинг**. За счет него, мы с вами можем вывести осознанность в разряд- привычек, т.е. взять за правило- перед тем, как реагировать на то или иное событие, неосознанно открывать для себя пространство вариантов.

Для этого, сперва через сопротивление, но каждый раз в момент стресса, мы должны задавать себе 4 вопроса:

- где я сейчас нахожусь?
- что я сейчас делаю?

- **для чего я это делаю?**
- **как сделать так, чтобы это было выгодно мне?**

Первые дни будет трудно, но через 21 день, по правилу выработки привычек, образуется глубокая нейронная связь, которая позволит уже неосознанно открывать возможные варианты.

Факторы влияющие на эмоциональное состояние сотрудников

Существует три основных фактора, влияющих на эмоциональное состояние сотрудников: **тело, окружающая среда и лексика.**

То есть любой сотрудник самостоятельно влияя на них может входить в ресурсное состояние для достижения поставленных целей.

В коммерческих отделах, где стресс является одной из главных причин выгорания, важно понимать, какие факторы могут вызывать негативные эмоции и как их можно предотвратить или устранить.

Тело:

Физическое здоровье является одним из ключевых факторов, влияющих на эмоциональное состояние. Регулярные физические упражнения, правильное питание и достаточный сон помогают поддерживать уровень энергии и снижать уровень стресса. Так же важно следить за прямой осанкой и стараться чаще улыбаться. Это работает на уровне рефлекс-

сов- сначала мы производим конкретные действия и далее мозг выделяет необходимые для подходящего настроения химические вещества в организме.

Окружающая среда:

Окружающая среда также играет важную роль в эмоциональном состоянии. Сотрудники, работающие в чистых, светлых и просторных помещениях, как правило, чувствуют себя более комфортно и продуктивно. И да, хочу отметить, что менеджеры горят на работе и будет неплохо если в кабинетах станет чуть прохладнее нормы.

Лексика:

Язык, который мы используем, также может влиять на наше эмоциональное состояние. Использование позитивных слов и выражений помогает создавать положительный настрой и повышать мотивацию. С другой стороны, использование негативных слов и выражений может вызвать стресс и беспокойство.

Я предлагаю читателю постараться и ввести в свои повседневные ритуалы некую подготовку, если хотите аффирмации или волшебство для достижения, казалось бы не связанной напрямую с этим цели.

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.