

Дэвид Майстер, Чарльз Грин, Роберт Галфорд

Советник, которому доверяют

Перевод
Михаила Иванова
и Михаила Фербера

АЛЬПИНА
БИЗНЕС
БУКС



«Советник, которому доверяют» — неоценимый источник для всех, кто хочет построить со своими клиентами действительно доверительные отношения.

Кэри Штерн, CEO, Boston Consulting Group

ДЭВИД МАЙСТЕР
ЧАРЛЬЗ ГРИН
РОБЕРТ ГАЛФОРД

СОВЕТНИК, КОТОРОМУ ДОВЕРЯЮТ

Перевод с английского



БДО Юникон Консалтинг
Бизнес и Технологии

Москва
2004

УДК 658.818:159.9
ББК 65.290-5
М45

Издано при содействии
БДО Юникон Консалтинг

Перевод М. Иванова и М. Фербера

Майстер Дэвид

М45 Советник, которому доверяют/ Дэвид Майстер, Чарльз Грин, Роберт Галфорд; Пер. с англ. - М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. - 264 с.

ISBN 5-9614-0040-9

Эта книга - труд трех ведущих мировых экспертов в области консультирования профессиональных компаний. Она посвящена самому ценному ресурсу в отношениях между клиентом и консультантом, а именно - Доверию. В книге приведено множество примеров из жизни самих авторов, а также их клиентов - ведущих мировых консалтинговых компаний, иллюстрирующих процесс построения доверия. Книга рекомендуется как обязательная для чтения всеми, кто работает в сфере оказания профессиональных услуг.

УДК 658.818:159.9
ББК 65.290-5

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 5-9614-0040-9 (рус.)
ISBN 0-7432-0414-X (англ.)

© David H. Maister, Charles H. Green,
Robert M. Galford, 2000
First Published by The Free Press.
All rights reserved
© «Альпина Бизнес Букс»,
оформление, 2004
© М. Иванов, М. Фербер, перевод, 2004

*Посвящается
Кэтти,
Рене, Ашли и Маршаллу,
Сьюзан, Кати и Люку*

СОДЕРЖАНИЕ

Краткие оценки книги	9
Предисловие автора к русскому изданию.....	10
От переводчиков.....	13
Предисловие.....	14
Введение	17
Как пользоваться этой книгой	20
Часть первая. ПЕРСПЕКТИВЫ ДОВЕРИЯ	21
Глава 1. Краткое введение	23
Глава 2. Кто такой доверенный советник?.....	27
Глава 3. Завоевание доверия.....	39
Глава 4. Как давать совет.....	49
Глава 5. Правило ведения романа.....	59
Глава 6. Важность принципов.....	71
Глава 7. Искренность или техника.....	79
Часть вторая. СТРУКТУРА ПОСТРОЕНИЯ ДОВЕРИЯ.....	87
Глава 8. Формула доверия.....	89
Глава 9. Развитие доверия.....	107
Глава 10. Вовлечение.....	113
Глава 11. Искусство выслушивания.....	121
Глава 12. Формулирование проблемы.....	131

Глава 13. Воображение новой реальности.....	141
Глава 14. Обязательства.....	147
Часть третья. КАК ЗАСТАВИТЬ ДОВЕРИЕ РАБОТАТЬ.....	157
Глава 15. Что здесь самое трудное.....	159
Глава 16. Определение типов клиентов.....	177
Глава 17. Подход лейтенанта Коломбо.....	189
Глава 18. Роль доверия в получении заказа.....	193
Глава 19. Создание доверия в текущих проектах.....	199
Глава 20. Возобновление доверия после окончания проекта.....	207
Глава 21. Кросс-продажи.....	215
Глава 22. Список действий для быстрого завоевания доверия.....	227
Приложение:.....	235
Все списки.....	235
Благодарности.....	251
Замечания и ссылки.....	253
Об авторах.....	257

Краткие оценки книги

«Советник, которому доверяют» - неоценимый источник для всех, кто хочет построить со своими клиентами действительно доверительные отношения.

Carl Stern, CEO, Boston Consulting Group

Доверие - ключ, который может открыть бесценный диалог между советником и клиентом. «Советник, которому доверяют» описывает то, как вы можете построить взаимоотношения, которые будут длиться всю жизнь.

*James E. Copeland, Jr., CEO,
Deloitte & Touche, Deloitte Touche Tohmatsu*

Эта книга великолепна: она вдохновляет и ее просто приятно читать. Все, что здесь написано, - точно в яблочко. Здесь нет ни слова выдумки. Помимо всего прочего, эта книга послужит вам не только в профессиональной, но и в личной жизни.

*William F. Stasior,
Senior Chairman and Former CEO,
Booz-Allen & Hamilton*

В этой книге представлены специфические, ценные и очень практические методики, которые заставят профессионалов из любых областей пересмотреть свой подход к завоеванию доверия клиента.

John Reeve, Executive Chairman, Willis Group Ltd

«Советник, которому доверяют» поможет профессионалам поднять их отношения с клиентами на более высокий уровень.

Dale Gifford, Chief Executive, Hewitt Associates

Предисловие автора к русскому изданию

Позвольте приветствовать читателей русского издания этой книги. Тот теплый прием, который был оказан ей во всем мире со времени первого английского издания в 2000 году, говорит о том, что она затронула важную тему. Идея доверия не является новой, но в бизнесе ее часто недооценивают, заставляя еще и еще раз открывать и исследовать ее.

В некоторых частях нашего мира доверие полностью зависит от вашей биографии и связей («А вы из какой деревни будете? В какой школе учились? Кого знаете?»). Какая-то часть такого мышления будет присутствовать везде и всегда.

Однако, по мере развития экономики, бизнес становится более анонимным, а подробности биографии - менее важными. Доверие начинает зависеть меньше от вашего происхождения, но больше от вашего личного поведения, отношения к делу и навыков. И вопросы задаются уже другие: «Хочу ли я работать с вами? Вы на самом деле хотите мне помочь или ориентируетесь только на себя?»

Как мы попытались показать, существует методология построения доверительных отношений. Чтобы добиться чего-либо от людей, вы должны убедить их в необходимости выстраивания отношений с вами. Сущность доверия состоит в том, чтобы убедить ваших визави,

что вы искренне хотите им помочь, а не просто получить что-то для себя. Это не новая мысль. Еще в 1930-х годах Дейл Карнеги писал, что вы будете более успешны, если будете помогать людям в достижении их целей, а не фокусироваться на своих целях.

Когда я впервые услышал это, мне показалось, что это призыв к самопожертвованию. Но это не так. Все, чего вы хотите добиться в этом мире, вы получаете от других людей - будь то богатство, слава или уважение. Чтобы получить от другого человека то, что хотите вы, надо сначала дать ему то, что хочет он. Если вы говорите только «Мне, мне, мне - дайте мне то, что я хочу!», - вы получите меньше. Если вы потратите больше времени на то, чтобы дать людям то, что хотят они, вы получите больше, чем хотели. Это фундаментальный человеческий парадокс.

Обучение завоеванию доверия мало касается моральных принципов, и больше - того, как эффективно строить взаимовыгодные отношения. Вы можете научиться выстраиванию взаимоотношений, хотя очень немногие из нас когда-либо получали формальные инструкции на эту тему.

Мы также хотели бы подчеркнуть наличие дополнительного смысла в слове «советник». К сожалению, многие люди, оказывающие профессиональные услуги, не действуют как советники, и не знают, как можно играть такую роль. На наш взгляд, есть разница между экспертом и советником. Эксперт решает проблему клиента, а советник помогает клиенту решить проблему. Эксперт дает ответы, а советник рассуждает вместе с клиентом. Эксперт трудится, а советник служит.

Найти эксперта, способного решить проблему, часто не так уж и сложно. Но найти человека, с которым хочется работать, которому можно доверить свою проблему, часто очень сложно. Это настоящий дефицит на рынке. Уточним, что это не снижает важность технических навыков. Без этих навыков не обойтись. Но вы не можете быть особенным, выполняя обычную работу. Вы не сможете зарабатывать существенно больше других, делая то же самое, что могут сделать и другие. Технические навыки - это входная плата.

Эта перспектива проливает интересный свет на конкуренцию между глобальными и локальными поставщиками услуг и между боль-

шими фирмами и малыми. Чтобы считаться экспертом, надо владеть утонченными методологиями, инструментами и глобальным знанием, что является преимуществом больших, глобальных фирм. Все это очень важно, но это не делает из вас советника. Чтобы стать советником, надо развивать навыки общения, отношение к своему служению и способность к сопереживанию и отношению к клиенту как к человеку. А это доступно всем конкурентам, большим и малым, локальным и глобальным.

Российские читатели, так же, как и авторы этой книги, должны поблагодарить Михаила Иванова и Михаила Фербера, которые не только перевели книгу, но и действовали как доверенные советники, добиваясь ее издания. Это предпримчивые, умные и надежные люди. С ними приятно работать.

*Дэвид Майстер,
Бостон, январь 2004*

От переводчиков

Мы предлагаем вам следующую книгу Дэвида Майстера с соавторами. Если первая изданная нами книга Дэвида («Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги») касалась общекоммерческих вопросов, то здесь вы окажетесь со своим клиентом один на один.

В первых двух главах авторы покажут, что доверительные отношения профессионала с клиентом являются ключом к установлению долговременных и плодотворных (для обеих сторон!) отношений. В остальных двадцати главах они самым подробным образом расскажут о том, как добиться таких отношений. В конце книги приведены тезисы каждой из глав, которые помогут вам в будущем работать над изложенными здесь идеями.

Нет ничего более разрушительного для карьеры профессионала, чем быть советником, которому не доверяют. Мы надеемся, что эта книга поможет вам избежать такой участи.

Михаил Иванов

Михаил Фербер

*Эксперты по маркетингу консалтинговых услуг,
авторы «Руководства по маркетингу консалтинговых услуг»
www.ConsultMarketing.ru*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Многие из нас считают признаком высокого профессионализма соблюдение необходимой дистанции по отношению к клиенту. Вы нам платите, мы - решаем ваши проблемы. В результате мы часто ставим себя по другую сторону баррикад. Однако, несмотря на то, что наши роли с клиентом различны, наш успех зависит от того, способны ли мы работать с клиентом как члены единой команды, нацеленные на достижение общей цели - решение проблемы клиента.

Авторы книги «Советник, которому доверяют» аргументированно опровергают ставшее расхожим утверждение главного героя фильма «Крестный отец»: «Ничего личного - это только бизнес». Бизнес - это всегда очень личное и очень эмоциональное. Особенно если вы работаете в сфере профессиональных услуг, где отношения с клиентом, способность эффективно взаимодействовать с ним в процессе совместной работы являются определяющими для успеха. Любой бизнес - это, в первую очередь, система взаимоотношений. Если вы имеете эффективные взаимоотношения со своими потребителями, поставщиками, партнерами и коллегами по работе, - ваш бизнес непременно будет эффективным. Однако в профессиональной практике мы часто пренебрегаем тем, что находится за пределами наших

технических навыков и знаний. Мы ошибочно полагаем, что хорошее знание проблемной области, владение методологией и опыт решения аналогичных задач гарантируют нам успех. Безусловно, высокий уровень технических знаний и навыков является не только важным, но и обязательным требованием для профессионала. При этом, будучи специалистом высокой квалификации, вы можете никогда не стать хорошим консультантом - профессиональным советником, которому доверяют.

Российский рынок консультационных услуг бурно развивается. С одной стороны, российские клиенты все чаще предпочитают обращаться за услугами к независимым советникам, с другой - растут требования к профессиональному уровню консультантов. Высокий базовый уровень образования и открытый доступ к информации позволяют российским консультантам быстро и эффективно овладевать новейшими технологиями, методиками и техническими навыками, отвечающими самым высоким профессиональным стандартам. На первый взгляд, способность выстраивать эффективные отношения с клиентами также должна быть естественным преимуществом российских консультантов, глубоко понимающих национальные особенности клиентов. В то же время, именно в такой «нематериальной области», как управление отношениями с клиентами, российские консультанты зачастую заметно проигрывают своим иностранным коллегам. При этом относительно непродолжительная история развития российского консалтинга и только зарождающаяся культура новых профессиональных отношений не позволяют нам полагаться исключительно на собственный опыт. Таким образом, появление русского перевода книги «Советник, которому доверяют» является актуальным и важным событием.

Данная книга посвящена вопросам, которые действительно не изучают в университетах и школах бизнеса. Как завоевать доверие клиента? Как наиболее эффективно представить свои рекомендации клиенту? Как построить прочные, доверительные и взаимовыгодные отношения с клиентом? Несмотря на сложность обсуждаемой темы, книга легко читается, наполнена многочисленными примерами из практики и содержит совершенно конкретные и применимые рекомендации, которые будут весьма полезны для специалистов, занятых в сфере профессиональных услуг.

Книга «Советник, которому доверяют» может стать источником бесценного опыта и знаний для каждого желающего стать настоящим профессионалом. Причем для консультантов по управлению, юристов, инвестиционных банкиров, аудиторов, системных интеграторов и специалистов по взаимоотношениям с общественностью данная книга может быть рекомендована как обязательная для чтения.

Александр Идрисов
Управляющий партнер
ПРО-ИНВЕСТ КОНСАЛТИНГ

ВВЕДЕНИЕ

На протяжении своей карьеры консультантов, которая, если суммировать весь наш опыт, будет превышать 50 лет, мы совершили все возможные ошибки, которые нашли здесь свое описание. Таким образом, в основу этой книги легли наши поражения и победы на непростом пути консультанта.

К сожалению, получаемое нами формальное образование не учит нас тому, как эффективно оказывать услуги. Нам стало понятно, что недостаточно просто знать верное решение вопроса клиента, чтобы быть хорошим советником. Необходимы и другие навыки, которым не учат в бизнес-школах.

Пожалуй, самым важным уроком для нас стало понимание того, что вы не можете начать применять свое мастерство консультанта до тех пор, пока вы не завоевали доверие клиента настолько, чтобы он был готов поделиться своей проблемой.

Много лет Роб Галфорд и Чарли Грин проводили семинары и тренинги для наиболее уважаемых консалтинговых фирм, которые назывались «Доверенный советник». В то же время Дэвид Майстер консультировал фирмы, оказывающие профессиональные услуги, и писал на темы, посвященные управлению профессиональным бизнесом. Мы встретились на одной из многочисленных конференций, где выступали вместе, и поняли, что у каждого из нас есть кусочек от мозаики. Вместе нам удалось составить полную картину.

В нашей книге мы пытаемся доказать, что ключ к профессиональному успеху заключается не только в наличии технических навыков (что, конечно же, необходимо), но и в умении завоевать доверие клиента, расположить его к себе.

Мы адресуем эту книгу тем, кто уже зарабатывает на жизнь, представляя консультации, а также тем, кто только задумывается об этой профессии. В большей степени изложенный здесь материал относится к индивидуальным консультантам, юристам, аудиторам, рекрутерам, инженерам, специалистам в области PR, брокерам и инвестиционным банкирам. Это те профессии, которые хорошо знакомы нам.

Тем не менее мы считаем, что профессионалы, работающие внутри компаний, у которых также есть клиенты и проекты, найдут здесь много полезного.

Доверие возникает между двумя людьми. Конечно же, доверие может иметь место и между организациями и другими группами, однако в этой книге мы решили сфокусировать все свое внимание на индивидуальных взаимоотношениях советника и клиента.

Амбициозные профессионалы инвестируют значительное время и силы в развитие технических навыков, расширение базы знаний, но при этом почти не уделяют внимания навыкам построения доверительных отношений с клиентом. Более того, внутри консультационных компаний редко существует источник таких знаний и навыков.

К сожалению, существует множество признаков того, что доверие не слишком частый гость в проектах консультантов. Клиенты со все возрастающей частотой и скрупулезностью проверяют все представляемые им счета, вникая во все аспекты формирования группы проекта и исследуя количество времени, затраченного на решение тех или иных задач. Клиенты часто исключают из процесса обсуждения сути проблемы своих юристов, аудиторов и консультантов, воспринимая их роль весьма ограниченно. Даже те, кто представляет услуги на долгосрочной основе, вынуждены конкурировать за новые заказы.

Как же изменились времена! А ведь когда-то клиенты доверяли профессионалам только лишь потому, что те были представителями весьма уважаемых профессий. Для заключения контракта хватало рукопожатия. Великие фирмы были созданы на этом естественном ожидании доверия. И хотя мир изменился, необходимость в доверии

никуда не исчезла. Просто теперь нужно добиваться доверия и подтверждать его в течение всей карьеры.

Мы провели множество семинаров и тренингов с профессиональными фирмами, посвященных взаимоотношениям с клиентами. Одни из наиболее частых вопросов были следующие:

1. Как я могу чаще видеться с моими клиентами?
2. Как я могу добиться того, чтобы клиенты представляли меня своим коллегам внутри их компаний?
3. Как я могу добиться кросс-продаж?
4. Как я могу избежать ярлыка узкого специалиста только в одной определенной области знаний?
5. Что я должен сделать, чтобы получить заказы на проекты, не относящиеся исключительно к моей области компетенции?
6. Как мне добиться того, чтобы клиенты были менее сфокусированы на стоимости услуг?
7. Как я могу добиться того, чтобы клиенты были честны со мной?

Ответ на эти и многие другие схожие вопросы имеет единую подоплеку. Вы должны завоевывать доверие клиента. Без доверия ничто из перечисленного здесь не будет возможным. Вы хотите, чтобы клиент сделал что-то для вас. А это возможно, только если он будет доверять вам.

Мы полагаем, что навык завоевания доверия может быть улучшен без ущерба вашим техническим навыкам консультанта.

В этой книге мы даем новое понимание важности и потенциала доверия, рассказываем о тех возможностях, которые предоставляются доверенным советникам. Мы рассматриваем развитие доверия как процесс, который имеет свое начало и завершение, зависящее от времени и опыта взаимоотношений. Процесс, который может быть провален и поддержан.

Мы анализируем основные элементы доверия и шаги, которые предваряют его появление в отношениях между двумя людьми.

Мы также исследуем ключевые компетенции, которыми должен обладать доверенный советник, рассматриваем карту развития доверительных отношений и то, что нужно для их достижения. Мы поможем вам определить уровень доверия, существующий сейчас между вами и вашими клиентами, и предложим, как добиться большего доверия.

Как пользоваться этой книгой

Слова «доверие» и «советник» кажутся весьма понятными, однако они имеют довольно много смыслов и подтекстов. Так же и в этой книге каждая глава посвящена тому или иному аспекту доверительных отношений.

Эта книга похожа на песочные часы - у нее «широкие» первая и третья части и более сфокусированная и конкретная вторая часть.

Главы первой части содержат множество историй из жизни консультантов и их клиентов, а также большое количество практических советов. Это сделано преднамеренно, чтобы стимулировать ваше мышление и воображение в том, что касается различных, иногда на первый взгляд не связанных элементов, из которых состоит доверие, и различных навыков, необходимых доверенному советнику.

Во второй части мы более структурированно подходим к рассмотрению процесса построения и поддержания доверия и также используем истории, иллюстрирующие наше видение.

В третьей части мы интегрируем рассмотренный ранее материал и рассказываем о некоторых новых аспектах доверия.

Для вашего удобства мы составили тезисы каждой главы, которые разместили в приложении в конце книги. Это сделано не только для того, чтобы можно было быстро и структурированно работать с изложенным в книге материалом, но и для того, чтобы вы могли модифицировать его, основываясь на собственном опыте. Структурированная таким образом информация может послужить вам с трех точек зрения:

1. Просмотрев тезисы, вы сразу сможете понять, о чем эта книга.
2. Вы сможете быстро определить наиболее интересные для вас главы и начать с их чтения.
3. После прочтения книги вы можете использовать эти тезисы для повторения, изменяя их в соответствии с вашим опытом.

Часть первая

ПЕРСПЕКТИВЫ ДОВЕРИЯ

В этой части книги представлен краткий обзор рассматривающихся далее тем и дано определение термину «доверенный советник». Кроме того, здесь же рассматриваются выгоды, которые получает советник, которому доверяют.

Мы рассмотрим три основных момента, необходимых в деятельности каждого доверенного советника: (1) завоевание доверия, (2) предоставление совета и (3) построение взаимоотношений.



Далее мы обсудим качества, наличие которых обязательно, чтобы стать доверенным советником. В заключение мы рассмотрим такой вопрос — является ли выстраивание доверительных отношений делом техники или искренности (или того и другого)?

Глава 1

КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

Давайте начнем с очень простого вопроса: какие выгоды вы получили бы, если бы ваши клиенты больше доверяли вам? Ниже приведен наш перечень ответов.

Чем больше клиенты доверяют вам, тем больше они будут:

1. Желать получить ваш совет.
2. Принимать ваши рекомендации и следовать им.
3. Вовлекать вас в более сложные, комплексные и стратегические проекты.
4. Относиться к вам так, как вы бы хотели, чтобы к вам относились.
5. Уважать вас.
6. Делиться с вами информацией, которая поможет вам решать их проблемы и улучшить качество предоставляемых услуг.
7. Оплачивать ваши счета без обсуждения.
8. Рекомендовать вас своим друзьям и партнерам по бизнесу.
9. Снижать давление в ваших взаимоотношениях.
10. Предоставлять вам презумпцию невиновности.
11. Прощать вас, если вы совершили ошибку.
12. Защищать вас, когда вам будет необходима защита (даже внутри своей организации).
13. Предупреждать вас о грозящей опасности, которой вы сможете избежать.

14. Чувствовать себя комфортно вместе с вами.
15. Привлекать вас на самых ранних этапах, когда проблема только начнет формироваться, а не обращаться к вам, когда уже пошел процесс (может быть, вам позвонят сразу же).
16. Доверять вашим инстинктам и суждениям (в том числе и о других людях: ваших и своих коллегах).

Мы все хотели бы иметь такие отношения со своими клиентами! Эта книга как раз о том, что необходимо сделать, чтобы их добиться. Какие изменения вы внесли бы в этот список? Что бы вы добавили? Удалили бы? Далее давайте рассмотрим три дополнительных вопроса:

1. Есть ли у вас доверенный советник, человек, к которому вы регулярно обращаетесь за советами по поводу решения наиболее важных вопросов бизнеса, карьеры и, возможно, по своим личным делам?
2. Если да, то как вы охарактеризуете его?
3. Если нет, то какие бы черты вы хотели бы видеть у вашего доверенного советника?

Здесь перечислены характеристики, присущие доверенным советникам:

1. Легко понимают нас, и мы им нравимся.
2. Являются последовательными: мы можем полагаться на них.
3. Всегда помогают нам взглянуть на вещи свежим взглядом.
4. Не пробуют вынуждать нас совершать разные поступки.
5. Помогают нам обдумывать и принимать наше решение.
6. Не подменяют свои решения нашими.
7. Не паникуют и не слишком эмоциональны. Они остаются спокойными.
8. Помогают нам думать и отделяют нашу логику от наших эмоций.
9. Критикуют и поправляют нас осторожно и заботливо.
10. Мы можем полагаться на то, что они говорят нам правду.
11. Готовы работать на долгосрочной основе. (Отношения для них более важны, чем текущая прибыль.)

12. Предлагают нам аргументы (чтобы помочь нам думать), а не просто уже готовые решения.
13. Предлагают нам выбор, объясняя нам, что стоит за ним. Предлагают свои рекомендации и позволяют самим решать.
14. Оспаривают наши предположения, помогая нам раскрыть ложные предположения, на основании которых мы работали.
15. Мы ощущаем себя с ними комфортно и ненапряженно (хотя они все воспринимают серьезно).
16. Ведут себя как личность, а не как представитель должности.
17. Всегда на нашей стороне и всегда показывают, что искренне заинтересованы в нас.
18. Помнят все, что мы когда-либо говорили (не обращаясь к записям).
19. Всегда благородны. Они не сплетничают о других (мы доверяем им этическим ценностям).
20. Помогают нам понять наши проблемы в контексте, часто используя для этого метафоры, истории и анекдоты. (Существует очень немного совершенно уникальных проблем.)
21. Обладают чувством юмора, чтобы снять напряжение в сложных ситуациях.
22. Прозорливы (иногда не так, как мы).

Что бы вы хотели добавить или убрать в этом списке?

Используя золотое правило (мы должны обращаться с другими так же, как мы хотим, чтобы обращались с нами), мы можем сделать справедливое предположение, что этот список или ваш собственный не сильно отличаются от списка, сделанного вашими клиентами.

Таким образом, если вы хотите, чтобы клиенты считали вас своим доверенным советником, тогда вы должны удовлетворять требованиям этого списка.

Задайте себе вопрос: «Какой из этих черт я обладаю, по мнению клиента?» (основываясь не на ваших представлениях о себе, а на оценке клиентом ваших действий). Если у вас закралось подозрение, что не все из перечисленного относится к вам, то эта книга поможет вам улучшить свои показатели.

Здесь говорится не только о тех значительных выгодах, которые ожидают всякого доверенного советника. Как только вы начнете делать усилия, чтобы завоевывать доверие других, вы уже почувствуете изменение отношения к вам. Способность завоевывать доверие является навыком, которому можно научиться, и мы попытаемся показать здесь ту дорожку, которая приведет вас к успеху.

Глава 2

КТО ТАКОЙ ДОВЕРЕННЫЙ СОВЕТНИК?

Никто из нас не начинает свою карьеру в качестве доверенного советника. Это тот статус, к которому большинство из нас стремится. Обычно мы начинаем взаимодействие с клиентом только как поставщики, выполняющие определенную задачу или «одноразовое» обслуживание, продавая свои технические навыки (см. рис. 2.1). Мы

Рис. 2.1. Эволюция взаимоотношений «клиент — консультант»



можем выполнять работу превосходно, но наши роль и задача очень ограничены.

На следующем (втором) уровне клиент может предположить, что мы обладаем потенциалом, который непосредственно не относится к нашей основной области экспертизы. Здесь мы начинаем работать с более общими проблемами. Кроме того, наши клиенты все в большей степени понимают нас и начинают обращаться к нам для разрешения более значительных проблем уже на начальной стадии их выявления.

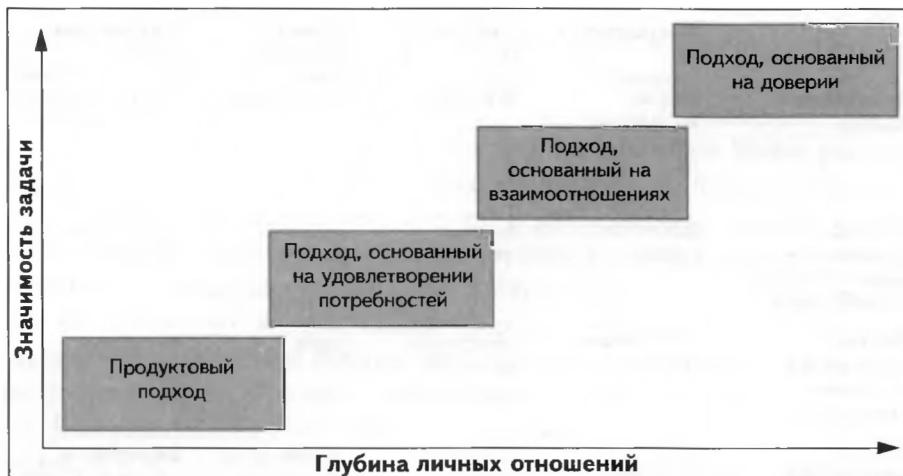
На третьем уровне («ценный ресурс») мы можем давать рекомендации относительно стратегических решений, относящихся к нашей компетенции, но не ограничивающихся только этой экспертизой. На нас уже не смотрят только как на технических экспертов. Нашему мнению доверяют уже и в более широком смысле. От нас ждут того, чтобы мы видели вещи в их взаимосвязи и показывали перспективу развития событий. Мы уже сами начинаем предлагать советы и выявлять проблемы внутри компании клиента.

Высший уровень развития отношений - это когда вас воспринимают в качестве доверенного советника. В этом случае клиент готов с вами обсуждать как профессиональные, так и личные проблемы и прислушиваться к вашим советам. Доверенный советник - это тот, к кому обращаются, когда появляются первые признаки проблемы. Часто в очень критическое для себя время, в период кризисов, кардинальных преобразований, триумфа или поражения. Проблемы на этом уровне касаются не только бизнеса, но и личности клиента. Поэтому от консультанта требуются как технические навыки, так и навыки построения взаимоотношений.

Все, о чем мы говорили выше, изображено на рис. 2.1. Под «значимостью задачи» мы подразумеваем масштаб проблемы, к решению которой привлечен консультант. Под «глубиной личностных отношений» мы подразумеваем степень, до которой клиент позволяет нам работать с собой лично, а не просто с его бизнесом.

Мы не говорим, что те, кто находится на первом уровне взаимоотношений, ошибаются или делают что-либо не так. Большая часть нашей ежедневной профессиональной жизни проходит именно в первой и второй зонах. Относительно немного нашего времени затрачивается при работе на третьем и четвертом уровнях.

Рис. 2.2. Четыре типа взаимоотношений



Проблемой является не пропорция времени на том или ином уровне, а скорее способность к перемещению комфортабельно и мгновенно на любой уровень в случае необходимости.

Несколько иной способ представления стадий развития взаимоотношений клиента и консультанта представлен на рис. 2.2. В нем используются те же оси: «значимость задачи» и «глубина личностных отношений».

Те, кто занимается маркетингом, любят говорить о трех стадиях во взаимоотношениях с клиентом, которые ведут к получению заказа. Это продуктовый подход, подход, обеспечивающий удовлетворение потребностей, и подход, основанный на построении взаимоотношений. Обычно считается, что лучший подход - это подход, основанный на построении взаимоотношений.

Мы полагаем, что такая типология весьма полезна, но не готовы согласиться с выводами. В соответствии с рис. 2.1, на наш взгляд, существуют случаи, когда подходит любой из приведенных типов взаимоотношений.

Кроме того, мы полагаем, что здесь упущен еще один тип взаимоотношений: взаимоотношения на основе доверия. Различием между этим и другими уровнями является человеческий фактор, понимание межличностных, индивидуальных аспектов взаимоотношений.

Рис. 2.3. Характеристики уровней взаимоотношений

	Фокусируется на...	Энергия тратится на...	Клиент получает...	Индикаторы успеха
Продуктовый подход	ответах, экспертизе, представлении сведений	объяснения	информацию	своевременность и качество
Подход, основанный на удовлетворении потребностей	проблемах бизнеса	решение проблемы	решения	разрешение проблемы
Подход, основанный на взаимоотношениях	организации клиента	объяснения проблемы и ее решения	идеи	повторные заказы
Подход, основанный на доверии	клиенте как личности	понимание клиента	уверенность в принятых решениях	варьируются, например более высокие ставки

Взаимоотношения, основанные на доверии, предполагают глубокие личные отношения с клиентом и широкий круг проблем, в решении которых принимает участие советник.

На рис. 2.3. представлены обобщенные характеристики, действующие на разных уровнях, показанных на рис. 2.2. Каждый уровень имеет разный фокус во взаимоотношениях, разное количество времени и энергии, затрачиваемых как клиентом, так и консультантом, а кроме того, разные индикаторы успеха.

КУЛЬМИНАЦИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Экстремальные ситуации часто бывают полезными для выявления истинного положения вещей. Это правило также подходит и для проверки прочности отношений и уровня доверия.

Дэвида Фалька, агента баскетбольной суперзвезды Майкла Джордана, можно назвать советником, достигшим максимального уровня доверия со своим клиентом. Фальк помогал превращению Майкла Джордана в наиболее удачный мировой брэнд. Его первый рекламный контракт с Nike в 1977 году принес ему 2,5 млн. долларов плюс роял-

ти. Со временем Джордан начал заниматься рекламой множества продуктов, начиная с услуг связи и заканчивая оборудованием для игры в гольф. Из этих контрактов Фальк также извлек достаточную прибыль. Благодаря Джордану он создал собственное агентство, которое было в конечном итоге продано за 100 млн. долларов.

Генри Луи Гейтс-младший, корреспондент *The New Yorker*, рассказал, как Фальк исключительно тонко чувствовал отношение Джордана к вознаграждению своего агента. В двух случаях Фальк снизил сумму своего вознаграждения или отказался от него (не уведомляя Джордана), поскольку он знал, что Майкл ждал этого, хотя тот никогда не просил его прямо. Фальк полагал, что это одна из причин спокойной совместной работы, и продолжал зарабатывать 4 процента от гигантских гонораров своего знаменитого клиента.

Доверенный советник действует разнообразными способами - как зеркало, как резонатор, как духовник, как ментор и даже, временами, как шутник или болван. Следующая цитата из беседы между Биллом Гейтсом и Уореном Баффетом поясняет нам, кто же такие доверенные советники:

Гейтс: Чрезвычайно важно, чтобы у вас был тот, кому вы полностью доверяете, кто полностью предан вашим интересам, кто разделяет ваши взгляды и при этом имеет отличные от вас навыки, тем самым проверяя правильность ваших поступков. При обсуждении некоторых своих идей вы вполне можете ожидать такой фразы: «Эй, подожди-ка минутку, а подумал ли ты об этом и об этом?» Выгода от такого подхода выражается не только большим удовольствием, но и большим успехом.

Баффет: У меня много лет был похожий партнер, Чарли Мангуэр, и он делал для меня точно то же самое, о чем говорил Билл. Все, что говорил Чарли, нужно было выверять, так как все, что я делал, он называл глупостью. Если он говорил, что это очень глупо, то я знал, что это так и есть, но если он говорил только, что это глупо, то я принимал это как одобрение.

Ричард Махони, бывший генеральный директор компании Монсанто, так говорил о своем доверенном советнике Джоне Шутаке из Booz Allen & Hamilton:

«Иногда он досаждал мне своей настойчивостью. Но он не был занудой, поскольку всегда давал хорошие советы».

Как это выглядит со стороны консультанта? Джеймс Келли, бывший управляющий директор фирмы Gemini Consulting, а ныне писатель и независимый консультант, представил свое мнение о том, как доверенный советник представляет своего клиента:

«Вы должны верить в клиента, с которым вы работаете. Это не значит, что вы принимаете его как безупречного человека. У всех есть черты, заслуживающие одобрения, в то же время вы можете работать с тем, что недостаточно хорошо.

Мы все не ангелы, и у всех нас есть свои недостатки. Нам нужно принять недостатки нашего клиента и сделать все, чтобы помочь ему их преодолеть.

Таким образом, частью вашей роли является определение возможности рисковать во имя клиента, несмотря на то, что он (как и мы все) имеет свои недостатки. В целом вам необходимо поддерживать его сильные стороны и помогать компенсировать его слабости».

Эту способность в фокусировании на другом человеке демонстрировали все встречавшиеся нам доверенные советники. Мы не уверены, что существует один, единственно верный подход для этого. Некоторые имеют врожденную способность, замешанную на любознательности, невозмутимости и уверенности в себе. Такая смесь качеств позволяет им легко фокусировать свое внимание на других. Послушаем, как Джеймс Келли описывает решение клиента о его найме:

«Это была не простая ситуация, поскольку мой клиент был волевой личностью и ему казалось, что я мог начать конкурировать с ним на его территории. Я хорошенько подумал и понял, как действовать в такой ситуации. Я понял, что необходимо тренировать его в тех вещах, в которых он был действительно неэффективен. Клиент сам понимал, что эти проблемы должны быть разрешены. Однако это должно было быть донесено кем-то извне. Тем, кто действительно заботится о его делах.

Ты должен принимать своего клиента таким, какой он есть, и верить в него».

В случае доверительных отношений между советником и клиентом практически отсутствуют границы между профессиональными и личными проблемами. Обеим сторонам известна информация друг о друге и понятна роль других игроков в их жизни.

Регина М. Пиза, председатель и управляющий партнер Goodwin Procter & Hoar, L.L.P, одной из самых больших и наиболее уважаемых юридических фирм Бостона, так описывает свои необычные и весьма специфические доверительные отношения с клиентом:

«Как-то мне позвонил клиент - руководитель одной из крупных корпораций, который только что выписался из больницы и сказал, что приедет ко мне прямо сейчас. Он приехал вместе со своей женой и рассказал о том, что врачи поставили ему серьезный диагноз, который предполагает, что ему осталось жить очень недолго. Он сказал, что серьезно беспокоится за свою супругу, и попросил меня сделать для нее все то, что я бы сделала для него. Он сказал: «Мы вверяем себя в ваши руки, чтобы вы помогли нам справиться со всем этим».

Самым простым было привести в порядок все его юридические дела. То, о чем меня на самом деле просили, — так это позаботиться и о других вещах, до и после смерти».

Эта история иллюстрирует взаимоотношения истинного доверенного советника со своим клиентом и его клиента. Не все из нас хотят так глубоко развивать отношения. Но эта история показывает, что нет пределов их глубине.

Подобные клиенты являются наилучшими, поскольку они понимают ценность, которую вы создаете. В обычной работе консультанта всегда присутствует некоторая доля давления, иногда срываются сроки сдачи работ и происходит много других недоразумений. Клиенты не всегда принимают такое положение вещей и могут быть неразумны в своих ожиданиях. Но когда вы выстраиваете взаимоотношения, подобные описанным выше, клиенты прощают вам это.

ХАРАКТЕРИСТИКИ УСПЕШНОГО ДОВЕРЕННОГО КОНСУЛЬТАНТА

Успешные доверенные советники обладают следующими навыками:

- Преуспевать посредством хороших поступков.
- Изменять мнение согласно происходящему.
- Вы получаете обратно то, что вы предложили.
- Использовать это или потерять это.

Эти максимы наводят на мысль, что успех приходит к тому, кто не выбирает успех своей первоочередной целью. Способ быть таким же богатым, как Билл Гейтс, состоит в том, чтобы больше заботиться о написании программных кодов, чем о богатстве. Таким образом, способ стать великим консультантом состоит в том, чтобы заботиться о своем клиенте.

Общей характерной чертой всех взаимоотношений доверенного консультанта является то, что основной акцент делается на создание и сохранение отношений, а не на выгоды, получаемые от каждого конкретного случая. Зачастую консультант производит значительные вложения в развитие отношений с клиентом без какой-либо гарантии возврата денег.

Основываясь на приведенных выше примерах и на опыте множества доверенных советников, встретившихся за время нашей карьеры, мы считаем, что все они обладают следующими качествами:

1. Умеют фокусироваться на клиентах, а не на самих себе:
 - Достаточно уверены в себе, чтобы слушать без заранее готовых суждений.
 - Достаточно любопытны, чтобы задать вопрос, не предсказывая ответ.
 - Хотят видеть клиента как равного попутчика в совместном путешествии.
 - Имеют характер достаточно сильный для того, чтобы управлять, а не подчиняться ему.
2. Относятся к клиенту как к личности, а не как к тому, кто просто занимает данное место.
3. Верят, что постоянное фокусирование на определении проблемы и ее решении настолько же важно, как технические навыки.
4. Демонстрируют серьезные конкурентные преимущества, нацеливаясь не на клиентов, а на поиск путей оказания еще более лучшего сервиса своим клиентам.
5. Постоянно фокусируются на поиске новых возможностей, а не пытаются добиться выгоды из существующего положения.
6. Мотивированы на правильные действия больше своими внутренними стимулами, чем вознаграждением от их организаций.

7. Рассматривают методологии, модели, управленческие техники и бизнес-процессы как средство, а не как цель.
8. Верят, что успех в отношениях с клиентами связан с накоплением успешных опытов.
9. Верят, что и продажи и услуги являются составляющими частями профессионализма.
10. Знают, что существует различие между бизнесом и личной жизнью. Но при этом оба этих аспекта очень человечны.

ПРЕИМУЩЕСТВА, СУЩЕСТВУЮЩИЕ У ДОВЕРЕННОГО КОНСУЛЬТАНТА

Какие же преимущества получает тот, кто выстраивает доверительные отношения со своими клиентами? Начнем с очевидных вещей. Доверенный советник получает преимущество, поскольку одни и те же клиенты обращаются к нему вновь и вновь. Кроме того, его клиенты искренне рекомендуют его своим друзьям.

Наличие таких взаимоотношений позволяет избегать формальностей, ненавидимых многими профессионалами. Тех формальностей, на которые обычно затрачивается много времени: написание предложений, подготовка презентаций, проведение предварительных исследований и т.п. В целом эти взаимоотношения могут принести значительную прибыль и сделать жизнь проще.

Другим преимуществом является то, что при таком подходе консультант может применять свои наиболее ценные качества, оцениваемые более высоко (восприятие, рассуждение, разрешение проблемы и предположения) именно по отношению к проблемам, в решении которых нуждается клиент. Завоевав доверие клиента, вы сможете использовать свое время максимально эффективно, имея дело напрямую с тем, кто принимает решение. Доверие освобождает нас от необходимости тратить время на обсуждение второстепенных проблем и утомительные процедурные вопросы.

Пример из мира производства телевизионных программ может проиллюстрировать эффективность доверительных взаимоотношений. Рассмотрим истории двух продюсеров телевизионных документальных фильмов (их фамилии здесь изменены). Продюсер Томас

после многих лет работы построил доверительные отношения с небольшим числом телевизионных режиссеров (исполнители, ответственные за разработку и выход программ в эфир) и создал большое число успешных шоу с ними.

Теперь для продажи новой программы он просто создавал краткий документ (на двух-трех страницах), описывающий основную идею. Он говорил: «Нет темы, по которой опытный исполнитель еще не получал предложения. Для них это то же самое, что получить объемный документ с подробным описанием. Мы честны в работе друг с другом. Если им понравилась идея и нужно больше информации, то они просят об этом. Если все ясно, то они просто дают мне зеленый свет».

Другой продюсер, назовем его Эткинс, имел не такую устойчивую репутацию на телевидении и, следовательно, гораздо менее успешные взаимоотношения с режиссерами. В результате он вынужден был уделять большую часть времени на создание веских предложений, которые содержат полные предварительные версии киносценариев, биографии ключевых членов команды, подробный бюджет и комплексные программы. Все это он тщательно оформлял, используя дорогую бумагу, новейшую компьютерную графику и дорогой переплетный материал.

Он изводил себя и своих сотрудников этими предложениями, только часть которых имела шансы на успех. В результате он плодил кучу бумаг и получал меньше заказов, чем Томас.

И наконец, одной из наиболее значительных выгод от доверительных отношений как для клиента, так и для консультанта является то, что они в большей степени могут быть тем, кем они являются на самом деле. Они не тратят энергию на самозащиту и могут быть открыты в том, что касается их самих, их сильных и слабых сторон. Они делятся информацией и идеями, чувствуют себя комфортно и имеют возможность работать эмоционально и вдохновенно.

Возможность вести себя с коллегами как с друзьями (вести себя в офисе так же, как вне него) - это чрезвычайно ценное преимущество взаимоотношений доверенного консультанта. Таким образом исключается притворство. В любом проекте значительная часть работы может быть сделана без потери времени или слов. Ни консультанту, ни клиенту не нужно позировать друг перед другом. Они

являются такими, какими они есть (несовершенными), и не позволяют своим конфликтам и несовместимости разъедать взаимное доверие.

НА СТАРТЕ

Лишь некоторые из нас начинают с навыков доверенных советников, которые мы описали выше. В действительности в начале карьеры ни у кого нет полностью развитых навыков. Мы должны быть честными сами с собой относительно того, насколько мы хороши в настоящее время. Многие люди считают свои навыки лучшими, чем они есть на самом деле.

В одном из университетов было проведено исследование студентов и их наставников. Им были заданы вопросы о себе и о своих наставниках/студентах. Вопросы были сведены к следующим группам:

1. Насколько заслуживающим доверия были вы в отношениях с другим человеком?
2. Насколько заслуживающим доверия был другой человек в своих отношениях с вами?
3. Как вы думаете, насколько другие люди считают вас заслуживающим доверия?

Каждая группа предполагала, что именно она заслуживает доверия. Кроме того, они думали, что и другие считают их заслуживающими доверия, что на самом деле было не так.

Если обобщить результаты этого исследования (и мы полагаем, что это вполне возможно), то становится понятным, что мы должны постоянно работать над тем, чтобы завоевать доверие других. Кроме того, мы должны помнить, что мы считаем себя заслуживающими доверия больше, чем это есть на самом деле.

Давайте начнем нашу работу, рассмотрев три навыка:

1. Завоевание доверия.
2. Эффективное представление совета.
3. Построение взаимоотношений.

Глава 3

ЗАВОЕВАНИЕ ДОВЕРИЯ

Чтобы понять, насколько ваша профессиональная карьера зависит от умения завоевывать доверие, попробуйте представить себя на месте типичного покупателя оказываемых вами услуг. Нанимаете ли вы юриста, или налогового консультанта, или того, кто присмотрит за вашим ребенком, - во всех этих случаях вы передаете свои дела в чьи-то руки. Вы вынуждены оказать доверие, надеясь на то, что ваш поставщик будет действовать в ваших интересах.

Можно изучить их прошлый опыт, технические навыки, но в любом случае, когда приходит время принять окончательное решение, вы всегда должны оказать доверие и вверить в его руки «своего ребенка», что никогда не бывает очень приятно.

Нанимая профессионала, вы (и ваши клиенты) ожидаете, что, работая на вас, он поставит ваши интересы выше собственных. Вам нужен тот, кто будет заботиться именно о ваших делах. Получение заказов (и продолжение совместной работы) полностью зависит от того, как вы сможете доказать это и заслужить доверие.

КАК ЗАСЛУЖИТЬ ДОВЕРИЕ?

Если доверие настолько важно, то как же заработать его? Как сделать так, чтобы другой человек доверял вам? Понятно, что этого не произойдет, если вы просто скажете: «Доверяй мне». Такая фраза тут же заставит вашего визави занять защитную позицию.

Доверие должно быть заработано. Необходимо делать так, чтобы у других людей были доказательства того, что вам можно доверять. Чтобы получать что-либо, сначала надо что-то дать.

Однажды Дэвид Майстер искал юриста для того, чтобы подтвердить завещание одного из своих родственников. Первые несколько юристов, с которыми он поговорил, старались получить заказ, рассказывая, когда их фирма была образована, сколько офисов у них есть, какую сумму составляет их гонорар. Все это вызывало мало доверия. Более того, чем больше они говорили о себе, тем меньше интереса они проявляли к Дэвиду и его проблеме.

Наконец ему позвонил юрист, который при первом же телефонном разговоре спросил Дэвида, что он вообще знает о подтверждениях завещаний. Дэвид честно ответил, что не знает ничего. Тогда этот юрист предложил Дэвиду прислать факс с указанием того, что он должен сделать немедленно, а о чем он должен забыть, так как это не является срочным. В присланной бумаге помимо прочего содержались телефоны всех государственных служб, которые должны были быть предупреждены. При этом вся информация не имела отношения к работе юриста, за которую он получал плату.

Все это было проделано быстро и бесплатно еще до того, как этот юрист был нанят. Естественно, он получил эту работу, ведь он завоевал доверие, продемонстрировав свою заинтересованность в делах Дэвида и предоставив ему необходимую информацию, которая была очень ценна, хотя и не имела никакого отношения к наследственному праву. Он получил работу, поделившись своими знаниями и доказав то, что хочет заработать потенциального клиента.

Доверие может быть завоевано с помощью небольших действий. Дэвид лечится у стоматолога (назовем его Эндрю), который в самом начале их взаимоотношений порекомендовал ему пройти ряд процедур. Как и большинство клиентов в таком случае, Дэвид был не уверен в том, хочет ли его доктор продать ему дополнительные услуги, или же он на самом деле нуждается в этих процедурах.

Отношение Дэвида к Эндрю начало меняться по мере того, как после каждого посещения (его или жены) тот обязательно звонил вечером и интересовался, все ли в порядке, не болит ли зуб и т.д. Дэвид и Кэтти были впечатлены таким поведением. Эндрю вел себя

так, как будто он заботится о своих пациентах, что вообще-то не оченьично для стоматологов.

Сначала Дэвид и Кэтти отнеслись к такому поведению несколько скептически. На самом ли деле он заботится или только делает вид? Может быть, он просто прочел книгу по маркетингу для стоматологов или же прослушал курс о том, как привлекать клиентов. Но время шло, а такие небольшие жесты продолжались и накапливались. Тогда Дэвид и Кэтти действительно поверили, что это его искреннее отношение. Сегодня они всегда следуют его рекомендациям о дополнительных процедурах, просто потому что доверяют ему.

ЧАРЛИ И НАЖДАЧНАЯ БУМАГА

Вскоре после того как Чарли (Грин) был продвинут на позицию менеджера в одной консалтинговой компании, у него появился очень перспективный клиент с абразивной фабрики. Его компания, как и любая другая консалтинговая фирма, ценит, когда ее сотрудники приносят новые заказы, а потому Чарли очень хотел получить этого клиента. Он назначил встречу и пригласил с собой старшего партнера.

Они пришли в офис клиента, пожали руки, обменялись визитками, выпили кофе, обсудили общих знакомых, общее отношение к жизни и бизнесу. Когда же, наконец, они перешли к делу, клиент внимательно посмотрел на Чарли и спросил: «Итак, какой же у вас опыт в проведении маркетинговых исследований для промышленно изготавленных предметов потребления?»

В этот миг в голове у Чарли был полный хаос. Он даже не знал, что подразумевается под термином «промышленно изготавливаемые предметы потребления». Затем у него появились следующие соображения: собеседник говорил о наждачной бумаге! Но это знание послужило только для увеличения опасений Чарли. Он был абсолютно уверен, что у фирмы никогда не было проектов в этой области.

Чарли чувствовал, что если он скажет клиенту правду, то никогда не сможет получить заказ и, вероятно, остаток своей карьеры проведет с позором. В следующую секунду сработали его навыки консультанта, и он уже начал формулировать ответ.

Он планировал сказать: «Мы не проводили исследований именно в этой области, но мы делали несколько проектов на рынках, которые весьма схожи с вашим».

Он планировал узнать больше о подобных рынках и продуктах позже. Но только Чарли собрался ответить, как его старший партнер немного наклонился вперед, посмотрел прямо на клиента и сказал:

«Я полагаю, у нас нет такого опыта».

Затем он сделал длительную паузу. А потом посмотрел клиенту прямо в глаза и продолжил:

«Имеется ли кроме этого что-нибудь, что, по вашему мнению, было бы полезным для дискуссии?»

Клиент выглядел невозмутимым, а затем спросил о том, какие схожие проекты выполняла фирма. Таким образом, они продолжили разговор.

Если бы Чарли ответил так, как планировал, он бы принес бы в жертву доверие и показал, что он преследует только собственные интересы. Кто стал бы доверять такому человеку?

Ответ, который был дан старшим коллегой Чарли, содержал совершенно другой подтекст. Он сказал:

«Я честно отвечу на ваши вопросы, даже если это означает для меня потерю шансов получить ваш заказ».

В этот момент Чарли узнал две важные вещи о построении доверительных отношений. Во-первых, всегда необходимо контролировать желание преследовать только свои интересы, а во-вторых, доверие может быть завоевано или потеряно очень быстро.

В итоге фирма Чарли получила заказ, он сам не был выдворен на задворки и узнал много нового о наждачной бумаге.

МОМЕНТ ИСТИНЫ ДЛЯ АДВОКАТА

Питер Биагетти - старший юрист престижной фирмы из Бостона Mintz, Levin, Cohn, Glovsky and Popeo - рассказывает о случае, в котором его заказчиком выступил девелопер, намеревавшийся вести

судебный процесс против своей матери, которая была его компаньоном. Биагетти подготовился к процессу, и день слушания был уже назначен.

Прямо накануне первого слушания Биагетти встретил своего клиента на ступеньках здания суда. Было заметно, что тот сомневается и внутренне сопротивляется происходящему, а также то, что он ощущает внутренний дискомфорт. Его клиент выглядел человеком, внутри которого боролись семейные чувства, гордость, желание успеха и признания и сыновья любовь.

Биагетти знал, что суд может принять только одно решение, которое будет плохим в любом случае. Имея некоторый опыт в таких делах, он решил поделиться с клиентом своим мнением, сказав: «Мне сложно представить, что чувствуешь, когда судишься со своей матерью. Я не думаю, что многие сыновья могли бы пройти через это».

Этот девелопер мог бы просто-напросто велеть ему заткнуться и заняться своим делом, но он не сделал этого. Он принял решение остановить процесс. Позже Биагетти вспоминал: «Клиент высоко оценил нашу готовность к процессу, но еще выше он оценил то, что мы не были настолько жадны, чтобы вести дело против его матери. Мы урегулировали все вопросы на ступеньках суда. Вскоре после этого он поручил фирме вести несколько своих дел и, в конце концов, передал нам все свои юридические проблемы, как с семьей, так и с бизнесом».

Другой юрист мог бы просто не заметить внутренние сомнения своего клиента перед зданием суда, боясь потерять прибыльное дельце, или, что еще более важно, не будучи близок к своему клиенту, мог просто даже не думать о его внутренних скрытых желаниях. Но в данном случае клиент немного приоткрыл ставни, а юрист хотел заглянуть внутрь. Обычно именно таким образом начинаются отношения доверия.

Не все мы замечаем, когда нам представляются необычные возможности развития отношений, и не всегда у нас хватает смекалки и уверенности в себе, чтобы воспользоваться ими. Но если мы внимательно слушаем, наблюдаем и говорим правду и, конечно же, если между вами и клиентом присутствует определенная степень доверия, то клиент может сам значительно расширить глубину ваших взаимо-

отношений. Клиент готов немного шире приоткрыть оконце, чтобы поделиться с профессионалом своими неявными мотивами, желаниями и опасениями.

Как это часто бывает, всегда нужно подобрать подходящее время. Успешный советник знает, когда побеспокоить клиента, а когда лучше оставить его в покое. Алан Швартц из канадской юридической фирмы Fasken Martineau Dumoulin замечает:

«Обычно клиенты — это очень занятые люди и не любят, когда их беспокоят по несущественным поводам, или когда задают слишком много вопросов, или представляют слишком подробный отчет о том, что, по их мнению, является неэффективной тратой их времени. Много лет назад клиент запросил отчет того юриста, которого я порекомендовал ему для решения специфической задачи. Свою привязанность к этому профессиональному он прокомментировал так: «Этот парень точно знает, когда необходимо встретиться со мной, а когда лучше оставить меня в покое».

НЕСКОЛЬКО ЗАМЕЧАНИЙ О ДОВЕРИИ

Как мы можем завоевать доверие? Можем ли стать теми, кому доверяют? Для того чтобы ответить на эти вопросы, стоит рассмотреть несколько свойств доверия. Итак, доверие:

- 1) выращивается, а не появляется мгновенно;
- 2) одновременно рационально и эмоционально;
- 3) требует взаимных усилий;
- 4) связано с риском;
- 5) разное для клиента и советника;
- 6) направлено к личности, а не к компании.

Выращивание доверия

Доверие редко появляется мгновенно. Такое возможно только перед лицом каких-либо необычных обстоятельств. Это утверждение может показаться довольно банальным, но только до тех пор, пока мы не вспомним, что многие другие чувства проявляются значительно бы-

стре. Часто уже после первой встречи мы можем сказать, что этот человек нам нравится (не нравится). Мы так же быстро судим о том, уважаем мы кого-либо или нет. Настоящее доверие требует больше времени и доказательств.

Можно утверждать, что доверие не возникает без усилий. Его нельзя получить в готовом виде на блюде. Тем не менее чуть позже мы поделимся советами о том, как добиваться доверия. При этом всегда необходимо помнить, что доверие является результатом аккумулированного с течением времени опыта взаимоотношений. Быстрых рецептов просто не существует.

Доверие и рационально и эмоционально

Доверие основывается на рациональном и эмоциональном. С одной стороны, основа доверия заключается в успешном опыте решения проблем клиента. Очевидно, что если вы не можете решать поставленные задачи, то быстро будете уволены. С другой стороны, как мы уже видели в первой главе, мы ценим советников за их поддержку, их преданность нашим интересам, их смелость бросить нам вызов (сделав это тактично) и за другие эмоциональные черты. В качестве упражнения попробуйте перечитать эту главу еще раз и разделите черты доверенных советников на рациональные и эмоциональные. Вы будете удивлены полученными результатами.

Важность данного наблюдения сложно переоценить для всех тех, чей бизнес связан с построением отношений доверия. Почти все, что происходит в бизнесе, рассматривается с точки зрения рационального. И это верно для сферы оказания профессиональных услуг как ни для какой другой. Наш опыт говорит, что существует множество профессионалов, которых обижает одна мысль о том, что их взаимоотношения с клиентом могут основываться на чем-то еще, кроме их технического мастерства.

А ведь это всего лишь часть истории. Действительно, техническое мастерство даже не обсуждаемо, по сути, оно является входным билетом в бизнес, но одного его не хватит для достижения успеха. Доверие шире любых логических моделей, и эмоциональная составляющая отношений является значительной частью успеха.

ДОВЕРИЕ - ВЗАИМНОЕ ЧУВСТВО

Доверие - это танец для двоих. Можно любить, ненавидеть, уважать или быть плененным кем-то другим, притом что этот другой не испытывает взаимных чувств и не ведет себя так же, как вы. Более того, он даже может просто игнорировать вас. Совсем иначе обстоит дело с доверием.

Хотя вы можете делать некоторые шаги для того, чтобы заслужить доверие, сами по себе вы не сможете добиться того, чтобы вас считали доверенным советником. Ваш клиент должен принимать участие и двигаться навстречу. И это значит, что от вас требуется особая тщательность в выборе тех, с кем вы хотите построить действительно доверительные отношения. Никакие действия не помогут, если они будут односторонними. Вы не можете спровоцировать доверие.

Доверие рождается между двумя людьми, и это очень личное чувство, основывающееся как на эмоциях, так и на интеллекте, имеющее свою динамику и протяженность. Построение доверительных отношений требует не только дискуссий по существу, решения каких-либо вопросов и консультаций, но и откровенных разговоров, позднихочных бдений и других действий, при которых появляется взаимная симпатия.

Доверие связано с риском

Доверие без риска - все равно что кола без пузырьков. Если А верит, что Б поступит так-то и никак иначе, это значит, что у Б есть пространство решений, то есть он может поступить и по-другому. Но ввиду имеющихся отношений он сделает то, что от него ждет А.

Если В может поступать только так, как от него и ожидают, просто в силу обстоятельств, то отношения строятся на потребительской основе, а не на доверии. Всегда существует возможность разрушения доверия. Оправдание ожиданий делает отношения особыми.

Уровень риска всегда варьируется от случая к случаю. Конечно же, для генерального директора при выборе юриста для проведения многомиллионной сделки по слиянию уровень риска будет выше, чем, например, при выборе юриста для подготовки завещания. В первом случае - это риск всей карьере. *И* хотя во втором случае

речь идет о меньших деньгах, процесс выбора все равно заключает в себе риск (а потому так и важно доверие), что само по себе не так просто.

Когда вы начнете читать о техниках, с помощью которых можно добиться большего доверия, многие из вас скажут: «А ведь это рискованно». Это некоторое преувеличение, хотя, по сути, все же верно. Создание доверия влечет за собой риск, и в этом суть всего. Если вы не готовы принять на себя риск, то скорее всего вам не удастся добиться доверия.

Доверие - разное чувство для клиента и советника

Когда двое любят друг друга, они переживают общие чувства. Возможно, кто-то любит больше, кто-то меньше, да и степень любви может меняться со временем, но в целом они делают одно и то же.

В случае с доверием это не так. Здесь кто-то оказывает доверие, а другой его принимает. Это чем-то напоминает бальные танцы. Чтобы танец получился, один должен быть ведущим, а другой - ведомым. Если же существует разногласие относительно ролей, то танец просто не удастся. В лучшем случае это будут два параллельных сольных танца.

У доверия есть одна интересная черта. Только лишь потому, что ты можешь довериться, ты не добьешься того, чтобы тебе дали довериться. Но если ты не готов довериться, то ты и не получишь шанса. Таким образом, способность доверять другому - необходимое, но не достаточное условие для того, чтобы тебе доверяли.

Доверие - личное чувство

Много лет назад компания Texaco Oil запустила рекламную кампанию, используя в качестве фона песенку, которая звучала примерно так: «Ты можешь доверить свою машину человеку в одежде с символом в виде звезды — большой и яркой звезды Техаса». Возможно, времена стали более циничными, но мы сомневаемся, что такая кампания могла бы состояться сейчас. И даже тогда в песне говорилось о том, что мы должны доверять не звезде, а человеку, который одет в форму с изображением звезды.

Мы не доверяем институтам, мы не доверяем процессам - мы доверяем людям. Мы можем считать, что поведение людей, принадлежащих к той или иной организации, предсказуемо. Мы можем ассоциировать людей, которым мы можем доверять, с определенной организацией, но в любом случае мы доверяем определенным людям и никогда слепо не доверяем никаким институтам.

Доверие требует умения понять и способности действовать в соответствии с этим пониманием. Организации не способны понимать, это привилегия людей. Наличие бренда и репутация компании могут позволить ей попасть в «короткий список» претендентов, но только люди способны добиться заказа, завоевав доверие.

Из этого следует, что если доверие столь важно для фирм, оказывающих профессиональные услуги, то они должны не проводить рекламные кампании или добиваться цитирования, а стараться добиться взаимодействия между сотрудниками и клиентами.

Можно сказать, что Крестный отец в одноименном фильме был не прав, когда говорил: «Ничего личного, это всего лишь бизнес». На самом деле: «Если это бизнес - это личное дело».

Суть доверия - в построении взаимоотношений. Я буду доверять тебе, если буду верить, что то, что ты делаешь, ты делаешь искренне, а не просто пытаешься каждый раз выжать из наших отношений что-нибудь для себя. Доверие требует взаимности. Я помогу тебе, а ты сделаешь что-либо для меня. При этом мне необходимо верить, что я могу на тебя положиться в твоей части обязательств и мы разделяем общие ценности и принципы.

В качестве клиента, доверяя тебе, я считаю, что ты сделаешь то, что обещал, что твои слова не разойдутся с делами.

И наверное, самое важное - я буду доверять тебе, если ты сможешь показать, что мои интересы для тебя так же важны, как и свои собственные.

Глава 4

КАК ДАВАТЬ СОВЕТ

Рассмотрев первый из трех навыков (завоевание доверия, эффективное предоставление совета и построение взаимоотношений), давайте приступим к анализу второго навыка - предоставление совета.

Многие профессионалы считают, что предоставление совета базируется исключительно на технических навыках и знаниях. Но это не так. Этот процесс можно сравнить с дуэтом консультанта и клиента. Если вы не научитесь определять настроение клиента и реагировать на него, вы никогда не станете доверенным советником.

В начале карьеры Дэвида пригласили для консультирования одной большой фирмы, оказывающей профессиональные услуги. Он дал очень прямой и искренний ответ: «Вот те вещи, в которых вы ошибаетесь, и вы должны делать то-то и то-то». Для него стало сюрпризом, что он был уволен за «разрушительное влияние». Это было сложно понять, особенно учитывая то, что он знал (и он знал, что его клиенты знали) о том, что его диагноз и рекомендации были абсолютно правильными.

Со временем Дэвид выучил этот простой урок. Для профессионала недостаточно просто быть правым - необходимо оказывать помощь. Он стал развивать в себе навыки убеждения клиентов в том, что они ошибаются, таким образом, чтобы они понимали, что его рекомендации ценные. Нужно было завоевать право давать критичную

оценку. Возможно, с точки зрения самоутверждения доказать кому-либо, что он не прав, весьма приятно, но в этом нет никакой пользы ни для клиента, ни для консультанта.

Проведение критического анализа состояния дел клиента является частью работы любого профессионала. Всегда, когда вы даете свои рекомендации, предполагается, что раньше что-то было сделано не так или не вовремя, и почти всегда эта критика относится к тому, кто нанимает вас. Юридические компании нанимаются внутренними юридическими отделами, аудиторы — финансовыми директорами, маркетологи и пиарщики — вице-президентом по маркетингу. Таким образом, очень часто тот, кто нанимает вас, является значимой фигурой в проблемной области, и вам нужно быть очень осторожным. Поэтому диагностика и решение проблемы должны учитывать внутреннюю политику в компании клиента и, собственно, его эмоциональное состояние. И неважно, насколько техническую проблему вы решаете. В любом случае предоставление совета требует глубокого понимания клиентов и умения адаптироваться к их типу личности.

ЧУВСТВА КЛИЕНТА

Чтобы лучше понять, что чувствует клиент, выбирая себе внешнего консультанта для работы над важными делами своей компании, представьте себе тот личный риск, который он принимает. От успеха вашей совместной работы зависит его репутация, продвижение по службе, премия, а иногда и карьера. Представьте себе, каково чувствовать себя ответственным за выбор архитектора для проектирования штаб-квартиры компании, чей проект провалился, или за выбор юриста, который вел очень важное дело, которое было проиграно, или же за выбор маркетингового агентства, рекламная кампания которого была с треском провалена.

Если взглянуть на процесс выбора консультанта в этом свете, то становится ясно, что для клиента выбор всегда связан с состоянием беспокойства. Что еще хуже, так это то, что неизбежная осторожность и даже тревога клиента только усиливается, так как человек со стороны почти сразу же видит те сложности, которые клиент пока не видит сам. Понимание тех нюансов, проблем и барьеров,

которые стоят перед клиентом, - это одна из существенных частей професионализма. Неумение тактично показать, что ты понимаешь, о чём идет дело, часто трактуется клиентом как попытка все усложнить и запутать, а не быть полезным - тем человеком, который рассеет опасения.

Существует и другой аспект. Обычно те, кто принимает решение о найме консультантов, занимают достаточно высокие позиции в своей организации, являясь уважаемыми людьми. Нанимая внешних советников, они вынуждены доверить свои дела на неопределенный период другим людям, которые зачастую используют странный жаргон и делают малопонятные (но очень дорогостоящие) вещи. Совершенно очевидно, что им не нравится чувство потери контроля и неопределенности.

Клиенты хотят видеть таких советников, которые возьмут на себя все их беспокойство и помогут решить проблемы политического свойства. Слишком часто встречаются такие советники, которые лишь добавляют беспокойства и головной боли, заставляя уделять внимание тем вещам, которые они предпочли бы не замечать. («Доктор, я пришел к вам затем, чтобы вы решили мою проблему с ногами, а вы стали говорить о моем излишнем весе. Не могли бы вы просто вылечить мои ноги и оставить в покое все остальное».) Поскольку клиенты всегда испытывают чувство неуверенности и неопределенности, они прежде всего ищут того, кто внушит им доверие и чувство спокойствия за свои дела.

Многим советникам может потребоваться достаточно много времени, чтобы понять, что основным навыком в их профессии является умение добиваться именно таких межличностных отношений. К сожалению, этому не учат ни в одной школе, ни на одном тренинге и ни в одной типичной фирме, оказывающей профессиональные услуги.

РАЗГОВОР С РОДИТЕЛЯМИ

Для того чтобы быть эффективным советником, необходимо четкое понимание ролей консультанта и клиента. Вот что об этом сказал наш знакомый юрист.

«Иногда мне кажется, что я объясняю просто самые очевидные вещи детям. Мне кажется, что мои клиенты не могут понять простейшую логику, и тогда мне хочется сказать им: «Просто заткнитесь и слушайте, что я говорю. Я эксперт в этом деле!»

Такая ситуация происходит сплошь и рядом, так как очень часто клиенты не являются экспертами в той проблеме, ради которой они приглашают советника. Кроме того, консультанты сталкивались с такой проблемой в тех или иных проявлениях уже множество раз. Поэтому зачастую они относятся к клиентам как к малым детям - снисходительно, а порою и надменно.

Понятно, что клиента возмущает такое отношение. В конце концов, ведь это он платит деньги, и если он не понимает, о чем идет речь, то, может быть, проблема не в клиенте, а в консультанте. Конечно же, я не эксперт в этой области знаний, именно поэтому я и нанимаю тебя. Объясни мне все на моем языке. Помоги мне понять проблему. Твоя работа заключается не просто в том, чтобы дать свое заключение, а в том, чтобы помочь мне понять, почему я должен делать именно так, а не иначе. Укажи мне причины, а не просто дай инструкции к действию.

Очень часто работа с клиентом напоминает консультантам общение с ребенком, но секрет успеха хорошего советника заключается в обратном поведении. Мы должны поступать так, будто имеем дело с нашими родителями. Если мы искренне стараемся убедить их в чем-то, то с большей степенью вероятности мы сможем найти правильные и полные уважения слова так, чтобы они не ранили. Мы сможем донести свои критические замечания так мягко, как это возможно.

Это не значит, что мы должны уходить от проблемы или соглашаться со всем тем, что они говорят. Вполне может быть так, что их поведение приносит вред всей семье и идет вразрез с интересами других. Мы просто должны найти возможность донести до них свою точку зрения. И сделать это с правильным отношением, выбрав правильные слова.

Разговаривая с кем-то из своей семьи или с кем-то из клиентов, необходимо добиться того, чтобы ваш партнер не занял защитную позицию, что происходит очень часто. Нужно найти способ продемонстрировать, что вы хотите помочь, а не покритиковать.

Мы должны ясно себе представлять, что даже если наши родители прямо спросят, что им делать, нам не стоит выдавать инструкции, скорее мы должны начать диалог, чтобы они сами пришли к заключению о том, как им поступить в свете новых обстоятельств.

«Да, отец, ты имеешь полное право поступить так, но этим ты затрагиваешь и сестру. Не мог бы ты учесть и ее мнение? Можем ли мы как-нибудь вместе помочь ей?»

В деловой ситуации это может звучать так:

«Это весьма непростое решение. Перед тем как окончательно принять его, давайте еще раз подумаем о последствиях. Скорее всего, дилеры будут недовольны, а нам очень нужна их поддержка для успеха всего дела. Можем ли мы придумать иной способ и учесть их пожелания так, чтобы они остались на нашей стороне?»

ПРАВИЛЬНЫЕ СЛОВА

Давая совет, необходимо не только правильное отношение, но и использование правильного языка. Существует множество способов сказать одно и то же. Скажите: «Ты должен сделать X». Будучи при этом абсолютно корректным, вы вызовете защитную реакцию. Никто не любит, когда ему указывают, что необходимо делать.

Всегда лучше сказать примерно так:

«Давай вместе рассмотрим существующие возможности. Вот те, которые вижу я. Как ты думаешь, что мы еще упустили? Теперь давай обсудим все «за» и «против» для каждого варианта. Основываясь на проведенном анализе, X кажется лучшим из всего. Возможно, я что-то упустил, как ты думаешь? Может быть, ты видишь лучшее решение?»

Если клиента не устраивает вариант X, беседа продолжится дальше. В другом случае, когда вы говорите: «Вы должны сделать X», а клиент отвечает: «Нет, мне это не подходит», вы загоняете себя в тупик. Все, вы больше не являетесь эффективным советником, вы с клиентом находитесь по разную сторону баррикад. И все, о чем вы будете говорить дальше, превратится из дискуссии в спор. Естественно, те

несколько фраз, которые мы привели раньше, не являются догмой. Вам стоит найти свой вариант.

Возьмем для примера такую фразу: «В чем ваши проблемы?». Этот, казалось бы, простой вопрос может вызвать конфронтацию и напряжение. Хорошой заменой может стать «Что требует улучшений в первую очередь?». Есть такое простое правило - перефразируйте утверждения в вопросы. Вместо того, чтобы сказать: «Это лучшее решение», попробуйте следующее: «Мои другие клиенты обычно делали так вот по таким-то причинам. Как вы думаете, в вашем случае это применимо?»

Много лет назад Дэвид преподавал математическую статистику. Проводя занятие, он время от времени поворачивался к своим ученикам и спрашивал: «Все поняли этот материал?» Никто ничего не спрашивал, и он считал себя великолепным преподавателем. Однако все его ученики провалили экзамен. Это было его поражение как учителя. Он ошибался, считая, что создавал для своих студентов (клиентов) много возможностей для проверки знаний. Старший коллега объяснил ему, что, имея правильное отношение, он упускал из виду необходимые детали. Спрашивая: «Все поняли?», он создавал ситуацию, при которой если бы кто-то сказал: «Нет, я не понял», то признал бы этим свою слабость. Его друг порекомендовал ему использовать другую фразу: «Достаточно ли я ясно объяснил этот материал?»

Задав вопрос таким образом, вы создаете возможность ответить «нет» своим клиентам (ученикам). И даже если это задевает ваше самолюбие, такой способ дает вам шанс добиться понимания. Другой способ поведения в такой ситуации — спросить: «Хотите ли вы, чтобы мы задержались на этой теме, или же двинемся дальше?» Это нейтральный способ дать своим клиентам высказать непонимание без боязни выглядеть смешными и непонимающими. Принцип, который работает здесь, заключается в том, что советник несет ответственность за понимание обеих сторон.

Все вышесказанное говорит нам о том, что мы не пытаемся взглянуть на себя глазами клиента. Чтобы выработать навыки понимания клиента, можно использовать такую игру. Проговорите со своим другом разговор, который вам предстоит, выступив при этом в роли клиента. Это простое упражнение поможет вам построить свою бесе-

ду таким образом, который позволит избежать непонимания, высокомерия и неосторожных фраз. Если при этом вы сделаете видеозапись, то наверняка найдете массу возможностей для улучшений. Как сказал Роберт Бернс: «Нет лучшего способа начать меняться, чем увидеть себя так, как нас видят другие».

МАСТЕРСТВО ПЕДАГОГА

Во многих отношениях искусство советника похоже на искусство преподавателя. Задача педагога - добиться того, чтобы ученики пришли из пункта А (то, что они сейчас знают) в пункт Б (к новым знаниям и более глубокому пониманию). Плох тот учитель, который, стоя перед классом, говорит: «Б - это правильный ответ». Помните старую шутку о том, что лекция - это кратчайший способ перенесения записей из конспекта преподавателя в конспект студента, без какого-либо участия головы.

Для педагога крайне важны два навыка. Во-первых, он должен ясно представлять, какими знаниями обладают его ученики (клиенты), во что они верят, к какому стилю преподавания они готовы, то есть где сейчас пункт А. Такого понимания можно добиться, только задавая вопросы и внимательно слушая, запоминая детали, которые пригодятся впоследствии.

Понимания того, где находится пункт А, еще не достаточно для того, чтобы сразу перескочить к обсуждению пункта Б. Другой необходимый навык педагога - разработка плана поступательного движения студента/клиента из одного состояния в другое. Задача здесь состоит в том, чтобы студент/клиент достиг такого состояния, при котором он сам скажет: «Поразмыслив, я понял, что Б — это лучший вариант».

Этот процесс еще называют *сократовским способом обучения*. Обычно его можно реализовать, задавая следующие вопросы.

- Как вы думаете, почему мы столкнулись с этой проблемой?
- Какие возможности у нас есть для того, чтобы поступать иначе?
- Какие преимущества нам дают эти возможности?

- Как, по вашему мнению, будут действовать контрагенты в ответ на наши действия?
- Как мы справимся с негативными последствиями наших действий?
- Другие люди, которые пытались поступить таким образом, столкнулись со следующими трудностями. Что мы планируем предпринять, чтобы избежать их?
- Какие выгоды мы получим от подобного подхода?

Такой подход требует чрезвычайного терпения. Бывает, что учителю так и хочется прекратить все это и просто сказать: «Ответ очевиден. Вы должны делать так!» И хотя это будет абсолютно верно, но это будет означать полный провал с точки зрения обучения.

УЧЕТ ПОЛИТИКИ КЛИЕНТА

Эффективный совет порою требует от советника подавления своего эго и эмоций. Наиболее действенный способ влияния на клиента заключается в создании у него ощущения того, что решение проблемы основывалось исключительно на его собственных идеях или, как минимум, зависело только от его решения.

Для того чтобы добиться этого, необходимо помочь клиенту понять все существующие возможности, объяснив все их плюсы и минусы, угрозы и риски. После этого можно осторожно подвести его к предпочтительному решению. Важно помнить, что необходимо избегать искушения как можно скорее перескочить к решению. Роль советника подобна роли эксперта в процессе всестороннего анализа проблемы. Мы потеряем доверие клиента, если он заподозрит, что у нас уже есть готовое решение. Консультационный процесс состоит из следующих стадий:

- Представьте клиенту все возможные варианты.
- Оцените каждый из них. Сделайте это настолько подробно, насколько клиенту необходимо для принятия решения.
- Предложите свои рекомендации.
- Дайте клиенту сделать выбор.

Некоторые клиенты захотят, чтобы вы сделали за них выбор. Но в любом случае это будет их выбор. Если они просят вас выбрать, то тактичный способ ответить может быть таким: «Если бы это был мой бизнес или мои деньги, то я бы поступил так».

В некоторых исключительных случаях ваш клиент может выбрать тот вариант, с которым вы бы не хотели, чтобы вас ассоциировали. Как бы это ни было больно, такой вариант все равно лучше, чем попытки навязать свое решение. Если вы не смогли убедить клиента, то должны принять его выбор.

Способность аргументированно убеждать клиента становится еще более важной, когда вы имеете дело с группой людей, отвечающих за принятие решения, например, когда вы работаете с комитетом или советом директоров. В целом советники редко работают только с одним клиентом. Даже если заказчиком выступает генеральный директор компании, решение должно быть «куплено» другими лицами, отвечающими за его реализацию. В этих случаях необходимым качеством является умение добиться консенсуса среди членов группы.

Даже те, кто может принимать самостоятельные решения, часто привлекают к обсуждению своих подчиненных. Так, генеральный директор просит подключиться финансового директора, директора по маркетингу и других менеджеров перед тем, как принять окончательное решение. Очевидно, что все эти люди могут иметь разную точку зрения на обсуждаемый вопрос, и поэтому советнику всегда приходится иметь дело со внутренней политикой клиента. Умение работать в таких ситуациях критически важно для любого консультанта.

Соответственно, все консультанты должны обладать навыками и методологией включения в работу людей, имеющих разные интересы. Например, в большинстве (если не во всех) консультационных проектах случаются ситуации, когда вместе встречаются люди из разных лагерей. Часто консультанты делают ошибки во время таких встреч, стараясь добиться согласования многих интересов на месте. Однако лишь немногие консультанты настолько опыты и «быстры», чтобы решить все вопросы за один раз.

Но если вы будете достаточно тщательны в поиске всех собирающихся присутствовать на встрече и достаточно дисциплинированы, чтобы позвонить каждому из них, тогда вы сможете попросить каждого поделиться его точкой зрения на проблемы, его заботами и

его целями. Если встречу подготовить таким образом, то вам будет намного проще ее провести и привести участников к консенсусу. Несмотря на то что вам вряд ли удастся изменить взгляды всех присутствующих, вы сможете достичь существенного прогресса в принятии решения. Хотя первоначальные инвестиции могут выглядеть значительными, обычно они хорошо окупаются.

В большинстве случаев краткое резюме достигнутых на встрече договоренностей будет весьма полезно. Люди часто имеют разное понимание того, о чем они договорились.

Всегда существует искушение считать, что конфликты, возникающие у клиентов, - это их проблема, а не ваша. Однако пока вы не научитесь учитывать их, ваши советы не будут приниматься и вас не будут воспринимать как ценного советника.

АДАПТИРУЙТЕ СВОЙ ПОДХОД

То, как давать совет, является скорее искусством, чем наукой. Джуссавальд Салакьюз в книге «Искусство предоставления совета» очень точно назвал это «искусством перформанса». Большинство из нас приобретает навыки советника методом проб и ошибок. Некоторые тактики могут быть весьма ценными, но, к сожалению, они работают не для всех клиентов одинаково. Всегда необходимо учитывать конкретную ситуацию. Не все наши клиенты готовы к восприятию сократовского способа обучения. Иногда они просто говорят: «Прекрати задавать глупые вопросы и просто скажи мне, что ты сам думаешь». Если клиенту удобен такой способ взаимодействия, то поступайте именно так. (Мы обсудим разные типы клиентов в Главе 16.)

Ваша задача заключается в том, чтобы быстро понять предпочтения клиента и подстроить свою модель поведения. Вы должны избегать удобного лишь вам стиля, который может подходить, а может и не подходить вашему клиенту. В этом случае в его глазах вы становитесь менее ценным советником.

Глава 5

ПРАВИЛО ВЕДЕНИЯ РОМАНА

Сейчас мы можем обратиться к последнему из трех навыков доверенного советника - к навыку построения взаимоотношений. Иногда неосознанно мы считаем, что быть профессионалом - это значит отстраняться от клиентов. Такое поведение приводит к тому, что и клиенты отстраняются от нас. Однако для того, чтобы у нас сложились отношения, мы должны искать что-то общее, а не то, что разделяет нас и клиента. Таким образом, построение доверительных отношений с клиентом очень напоминает построение близких взаимоотношений с людьми в нашей обыденной жизни. К примеру, вспомните, как вы (либо кто-то из ваших знакомых) ведет себя, когда пытается завоевать расположение симпатичного ему человека, то есть завести роман.

В таком случае вы пытаетесь быть понимающим, чутким, внимательным, заботливым и готовым оказать поддержку. Все эти черты так же подходят и в том случае, если вы выстраиваете взаимоотношения с вашими клиентами.

К счастью, существуют несколько ключевых принципов построения взаимоотношений как в личной, так и в профессиональной жизни. Вот они:

1. Действуй первым.
2. Демонстрируй, а не просто заявляй.
3. Прислушивайся к тому, в чем отличия, а не в чем сходства.
4. Убедись, что в твоем совете нуждаются.

5. Заработай право дать совет.
6. Продолжай спрашивать.
7. Говори то, что думаешь.
8. Если тебе нужна помощь, попроси ее.
9. Проявляй интерес к личности.
10. Используй комплименты, а не лесть.
11. Демонстрируй признательность.

ДЕЙСТВУЙ ПЕРВЫМ

Чтобы построить отношения, вы должны первым сделать шаг навстречу. Необходимо оказать услугу первым, чтобы получить ответную услугу. Тот, с кем вы собираетесь взаимодействовать, должен ясно понять, что вы первым вкладываетесь в создание отношений. Рискованна ли такая тактика? Да, рискованна, потому что всегда существует вероятность того, что ваши действия будут отвергнуты. И в бизнесе это не слишком отличается от того, как это происходит в старших классах школы.

Кэтти, супруга Дэвида в самом начале их взаимоотношений показала, что очень хорошо понимает этот принцип. Дэвид как-то сказал ей, что ему нужно будет сделать кое-какую работу в Египте. Она очень хотела поехать с ним, но они были вместе еще слишком недолго. И поэтому прямая просьба могла бы быть воспринята как попытка оказать давление.

Кэтти без всякого намека на путешествие предложила Дэвиду провести вечер вместе, накрыв ужин для этого случая. Придя в гости, он увидел, что Кэтти приготовила египетские блюда и сервировала яства на восточном ковре. При этом играла египетская музыка и здесь же лежали путеводители по Египту.

Как бы вы повели себя в этой ситуации? Это было просто неотразимо. Напрямую ничего не было сказано, но смысл был ясен как божий день:

«Я согласна потрудиться, чтобы заслужить твоё расположение, и вместе со мной тебе будет весело!»

Естественно, они поехали вместе.

ДЕМОНСТРИРУЙ, А НЕ ПРОСТО ЗАЯВЛЯЙ

Для того чтобы добиться того, чтобы кто-то верил в твои слова, необходимо доказывать это делом, а не просто заявлять. То, что ты заявляешь о себе, своих коллегах или своей фирме, всегда будет восприниматься несколько скептически. Кэтти ничего не обещала и не пыталась протестовать против того, что Дэвид оставляет ее одну. Она просто показала все это.

Похожий пример может быть приведен и из мира бизнеса. Участвуя в тендере на оказание услуг Wells Fargo Bank одна компания доставила свое предложение в кожаных седельных сумках. Когда же они готовили предложение для «Домино Пиццы», они послали его с помощью курьера, одетого в форму курьера «Домино».

Эта консалтинговая фирма хотела показать то, что она подходит к клиенту очень индивидуально.

Сами по себе такие приемы неэффективны и могут использоватьсь только лишь как способ донести важную мысль. Основная цель любых действий - создать возможности для демонстрации того, что ты можешь быть ценен другому. И для этого нет лучше способа, чем стать полезным. Вот простое упражнение. Как вы можете доказать, а не просто заявить о том, что:

1. Вы слышаете то, о чём вам говорит клиент?
2. Вы действительно считаете значимым то, что говорится?
3. Вы понимаете специфику именно данной ситуации?
4. Вы понимаете бизнес клиента?
5. С вами будет просто работать?
6. Вы сможете внести уникальный вклад?
7. Вам можно доверять. Вы сдержите свое слово?
8. У вас есть опыт работы именно с такими проблемами?

Мы не думаем, что вы сразу же сможете найти ответы на все эти вопросы, и более того, возможно, не на все вам и нужно отвечать. Однако мы хотели дать вам небольшой совет. Перед тем как идти на встречу с клиентом (или потенциальным клиентом), определите два

* Этот банк был основан во времена освоения Дикого Запада и до сих пор использует в своей рекламе образы ковбоев. — Прим. перев.

или три утверждения из этого списка, в которых клиент будет убежден к концу встречи. Вы должны подготовиться так, чтобы не просто заявлять о своем отношении, а продемонстрировать его, убедить клиента. Например, ваши вопросы могут показать, что вы делали свою домашнюю работу.

«Мы сделали небольшое исследование и знаем, что несколько лет назад ваша фирма слилась с компанией ABC, став, таким образом, третьим игроком в мире. Я хотел бы больше узнать о том, как вам удалось интегрировать людей со столь разной культурой и опытом».

Или так:

«Я прочел ваше выступление на собрании торговой ассоциации и посмотрел пресс-релиз по данной теме, но я не вполне понял, о каких возможностях вы говорите. Возможно, это слишком деликатные вещи, чтобы говорить о них публично».

Сформулированные таким образом вопросы демонстрируют клиенту, что вы пришли уже подготовленными и что вы готовы сразу же приступить к делу.

Маленькие знаки внимания могут быть так же ценные, как и большие, до тех пор, пока они не стали слишком обыденными. Делайте то, что вы бы сами оценили как признак проявления внимания к вам и заботы о ваших делаах. Мы снова можем провести параллель между бизнесом и романтическими отношениями.

Вы, конечно же, заслужите некоторую степень признательности, если будете помнить о дне рождения вашего любимого, годовщине свадьбы и т.д. Но представьте, что в самый обычный рабочий день вы приходите домой с небольшим подарком. Вы дарите его и говорите: «Я просто хочу сказать, что очень ценю тебя, и хочу поблагодарить за все, что ты делаешь для меня». Вот это и есть построение взаимоотношений.

В бизнесе это также очень просто сделать. Позвоните своему клиенту и скажите: «Я думал о вас и обнаружил кое-какую информацию, которая наверняка будет вам интересна. Я не думаю, что в этом случае стоит привлекать нас, и просто хотел поделиться этой идеей».

Что вы продемонстрируете таким поведением? То, что вы заботитесь и думаете об интересах клиента, а не только о своих собственных. Вы покажете то, что вы являетесь ценным источником идей (хороших и не очень), и то, что вы хотите поддержать отношения. Неплохой результат для такого небольшого шага. Не так ли?

ПРИСЛУШИВАЙСЯ К ТОМУ, В ЧЕМ ОТЛИЧИЯ, А НЕ В ЧЕМ СХОДСТВО

Чтобы завоевать доверие, вы должны продемонстрировать вашему визави, что вы общаетесь с ним как с личностью, а не как с должностной позицией. Соответственно, при любом вашем разговоре вы должны искать, что в этом человеке отличается от тех клиентов, с кем вы раньше имели дело. Что из этого следует и как я должен себя вести?

К сожалению, это не всегда просто. Обычно мы делаем прямо противоположные вещи. Как только мы слышим то, что слышали уже когда-то раньше, мы предполагаем, что наш предыдущий опыт позволяет нам использовать те же слова, подходы и методологию и в этот раз. Однако такой подход работает далеко не всегда.

Перед тем как вы сможете оказать кому-либо помощь, вы должны понять, о чем этот человек на самом деле думает. Вам необходимо создать такие ситуации, в которых он раскроет вам свои карты, расскажет о своих целях и опасениях. И здесь не нужно использовать «приемчики», которые легко определяются и вызывают недоверие. Вы на самом деле должны узнать как можно больше об интересах, вкусах, предпочтениях вашего клиента, чтобы говорить с ним на его, а не на своем языке.

Только больше узнав человека, вы сможете решить, хотите ли вы строить с ним взаимоотношения, хотите ли вы, чтобы он стал вашим клиентом. Только так вы сможете понять, как быть более эффективным советником, что на самом деле нужно вашему клиенту и что ему нравится.

Одно из наиболее опасных высказываний на любом языке начинается так: «Клиент хочет, чтобы...» Неважно, чем вы закончите, вы будете не правы. Клиент всегда хочет, чтобы к нему относились как к личности. Ведь они все действительно являются индивидуальностями.

То же самое относится и к отношениям между мужчиной и женщиной. Не существует единого окончания фразы: «Все, что хочет мужчина (женщина), это...»

УБЕДИСЬ, ЧТО В ТВОЕМ СОВЕТЕ НУЖДАЮТСЯ

Одной из самых больших ошибок консультантов является то, что они думают, что клиенты постоянно нуждаются в их советах. Это очень опасное заблуждение. В умении проходить через данную ситуацию кроется секрет успешных браков.

У нас есть одна знакомая пара очень высокообразованных людей и успешных профессионалов, которые не могут удержаться от того, чтобы не давать друг другу советы по поводу работы. Кто-то из них приходит домой с работы и делится своими проблемами. Другой тут же начинает искать их решение и говорит: «Ты должен сделать X, Y или Z». В ответ звучит: «Я не могу этого сделать, так как A, B и C», и так продолжается вся беседа.

Очень быстро она превращается в спор, атмосфера накаляется, и начинаются обиды. Притом что советующий имеет искренние намерения (если есть проблема, давай ее решим), тот, кому дается совет, пребывает в унынии. Ведь он не просил совета!

На самом деле он нуждался в том, кто его выслушает, поймет все трудности и препятствия, посочувствует и поможет самому структурировать свои мысли, задавая вопросы, но не осуждая.

Эта же ситуация без каких-либо изменений применима и к бизнесу. Все люди (а клиенты тем более) хотят поддержки, понимания и одобрения. Для того чтобы клиент прислушивался к вашим советам и следовал им, вам необходимо развить в себе такие навыки, которые покажут ему, что вы искренне поддерживаете, одобряете и сопереживаете ему.

Как и в супружеской жизни, постарайтесь избежать искушения слишком рано заявить: «Я знаю, как решить твою проблему. Ты должен поступить так-то». Возможно, вы будете правы, но в качестве доверенного советника сделаете ошибку, и ваш совет не будет принят. Клиенты не всегда хотят получить совет. Часто они хотят, чтобы их просто с пониманием выслушали.

ЗАРАБОТАЙ ПРАВО ДАТЬ СОВЕТ

Любые романтические отношения имеют свою последовательность. Вы не можете перескочить через определенные стадии. Так, во время первой встречи вы не можете ожидать того же, что и после пяти лет знакомства. Так же и в бизнесе: ожидания вашего партнера зависят от глубины развития отношений.

Наиболее часто встречающаяся ошибка заключается в слишком ранней попытке давать советы. Мы предполагаем, часто с подачи клиента, что отношения клиента и консультанта заключаются только в даче и принятии советов, основанных на технической компетентности.

Правда заключается в том, что принятие советов, относящихся к сложным вопросам, - не такое уж и простое дело. Мы все готовы выслушать решение наших проблем, но мы отнюдь не всегда намерены принимать их всерьез, пока советник не заработал права давать их.

Право давать советы можно заработать, обеспечив три вещи:

1. Понимание ситуации клиента.
2. Понимание того, что клиент чувствует по поводу этой ситуации.
3. Убежденность клиента в том, что вы понимаете два предыдущих пункта.

ПРОДОЛЖАЙ СПРАШИВАТЬ

Рекомендацию «Спроси, заткнись и слушай» часто можно услышать. Однако ей все еще уделялось не так много внимания. В деловых и личных беседах люди не всегда говорят то, что на самом деле имеют в виду. Когда ваш партнер спрашивает: «Ты не против сходить сегодня вечером в китайский ресторан?», это уже даже не вопрос, а почти требование: «Когда же мы, наконец, пойдем в китайский ресторан, а не в уже надоевшую мне пиццерию!» Конечно, жизнь была бы намного проще, если бы люди всегда говорили то, что имеют в виду. Но, увы, это не так.

За утверждением клиента «Я не уверен, что это сработает» может крыться:

- Мне в целом не нравится эта идея.
- Мне нравится идея, но я не уверен, что смогу «продать» ее своим коллегам.
- Это может сработать, но не в том виде, в котором вы его предносите.
- Я все еще не уверен, расскажите мне больше.
- Прекрати говорить об этом, если не хочешь вывести меня из себя.

Мастерство советника состоит в том, чтобы, продолжая задавать наводящие вопросы, понять, что же имеет в виду клиент. Подумайте, как следующая фраза отличается от простого вопроса: «Почему же нет?»

«Да, действительно, я понимаю, что в некоторых случаях такая идея может и не сработать. Что вас больше всего беспокоит? Расскажите мне об этом подробнее».

Ответ на такой вопрос позволяет нам получить реакцию клиента, и мы сможем подготовить следующий шаг. Например, вам могут ответить так:

«Если ты хочешь пойти в китайский ресторан, то я не против, хотя мне никогда не надоедает итальянская кухня».

Сработает ли такой подход? Как вы скажете это? Какие слова в таком случае подойдут для вас?

ГОВОРИ ТО, ЧТО ДУМАЕШЬ

Не только клиенты, но и их консультанты зачастую говорят загадками. Чтобы быть успешным доверенным советником, вы должны говорить так, чтобы вас понимали однозначно.

Одним из наиболее часто встречающихся источников разрушения доверия является разное понимание того, о чём вы договорились. Как часто вам приходилось слышать следующий диалог:

- Вы нарушили сроки!
- Я не обещал вам закончить именно в это время. Я говорил о том, что, возможно, к этому времени у меня будут кое-какие результаты.
- Я не понял, что вы имели в виду именно это. Почему в самом начале вы не сказали мне точно?

Никогда не думайте, что ваш собеседник телепат. Всегда ясно говорите то, что думаете. Недомолвки и намеки не работают. «Дорогая, ребенок снова плачет». - «Да, тебе будет так неприятно опять вылезать из кровати...»

Если вам что-то нужно от другого человека, то просто попросите его об этом вежливо. Недостаточно сказать: «У меня есть некоторые проблемы с вашим персоналом, который должен был предоставить информацию». Догадки, догадки, догадки! Сама по себе эта фраза не говорит, чего же вы хотите добиться. («Они заняты другими вещами. Работайте без них!») Вы должны добиться того, чтобы вас ясно поняли:

«Не могли бы вы написать им письмо или поговорить с ними, объяснив важность этой работы. Если они не помогут нам, то длительность и стоимость проекта увеличится. Мы бы очень не хотели этого, по крайней мере пока вы сами не настаиваете именно на таком ходе событий. Как вы считаете, по какому пути нам лучше пойти?»

Обратите внимание: используя такую формулировку, вы не прегибаетесь под клиента. Быть доверенным советником - это не значит, что вы должны делать все, что захочет клиент. На самом деле истина заключается в противоположном. Советник должен уметь говорить клиенту как хорошие, так и плохие новости. Он должен уметь говорить правду, но делать это тактично.

ЕСЛИ ТЕБЕ НУЖНА ПОМОЩЬ, ПОПРОСИ ЕЕ

Часто профессионалы считают, что должны создать ауру всемогущего мастерства, чтобы завоевать доверие клиента. Ничего не может быть дальше от истины, чем это утверждение. Всякий, кто хочет

казаться всемогущим экспертом, знающим ответы на любые вопросы, скорее вызовет прямо противоположную реакцию («Кто этот шутник?»).

Работа советника, как мы уже заметили выше, - это скорее дуэт, чем представление соло. Часто вам необходима помощь со стороны клиента. Не бойтесь попросить ее. Вы заслужите больше доверия, если скажете: «Я не вполне понимаю, как решить данную проблему. Могу я поговорить с вами об этом?», чем если просто заявите: «Оставьте меня в покое. Я все решу сам!»

Когда вы просите помощи, вы фокусируетесь на проблеме клиента, а не пытаетесь выглядеть умником. Вы приглашаете клиента присоединиться к вам, чтобы вместе решить его проблему. Это проверенный способ построения доверия.

Конечно же, существуют удачные и неудачные способы просьбы о помощи. Давайте снова обратимся к опыту семьи Майстеров. Однажды вечером Кэти заглянула в кабинет Дэвида и спросила: «Дорогой, у меня есть небольшая проблема и я хотела бы попросить твоего совета». Конечно же, Дэвид тут же превратился в мачо и мужественным тоном спросил: «Конечно, дорогая, чем я могу тебе помочь?» - «Как ты знаешь, вечером у нас будут гости. Я только что подготовила список дел, которые нужно сделать, — закупить продукты, приготовить еду, накрыть стол, убрать дом, купить цветы, выбрать музыку и т.д. Я тут прикинула, сколько это займет времени, и поняла, что не успею все сделать в срок. Что ты мне посоветуешь?» У Дэвида не осталось выхода. Он вызвался волонтером. Подумайте, что могло бы быть, если бы Кэтти стала требовать: «Я хочу, чтобы ты сделал следующее...»

Разница не так тривиальна. Требование почти всегда наталкивается на отрицание. В то время как просьба о помощи обычно вызывает желание помочь. Человеческая природа устроена так, что мы всегда чувствуем себя неуютно с тем, кто оказал нам услугу и перед кем у нас есть обязательства. При этом мы расположены к тем, кому мы помогли сами. (Этот эффект хорошо описан в книге Роберта Киалдини «Влияние».) Это весьма сильный синдром, который имеет важное значение и в бизнесе. Например, когда вы пытаетесь доказать клиенту, как много вы для него сделали, вы скорее вызовете негативную, чем позитивную реакцию.

ПРОЯВЛЯЙ ИНТЕРЕС К ЛИЧНОСТИ

Нет лучшего способа быть интересным кому-либо, чем говорить о нем самом. И это не какой-либо трюк (хотя часто люди пытаются сделать из этого трюк). Скорее это способ узнать о вашем партнере так много, как это возможно, чтобы потом легко достучаться до него. Если вы хотите оказывать на кого-то влияние, вы должны понять, что его трогает. Единственный способ понять это - задавать и задавать вопросы.

Когда кто-то говорит: «Я думаю так», подходящим ответом не является: «А я думаю этак». Вместо этого вы должны понять, почему он думает именно так. Просто спросите об этом: «Что заставляет вас так думать?», или «Как вы считаете, всегда ли верно ваше мнение? Или только в конкретных условиях?». Чем больше вам ответят, тем больше у вас будет шансов понять мнение вашего визави и добиться правильного и приемлемого результата. Важнейшим элементом доверия является чувство того, что тебя понимают. Это происходит в том случае, если вы искренне интересуетесь другими.

Мы не только должны задавать вопросы, но мы должны еще и помнить ответы. Такой совет звучит тривиально, но это не так. Некоторые люди могут помнить о том, что вы сказали или сделали, несколько месяцев или лет спустя вашей последней встречи. Будучи сами знакомы с такими людьми, мы свидетельствуем об эффективности такого поведения. Люди бывают поражены такой памятью, так как это весьма необычно. В этом случае они обычно реагируют так: «Wow! Видимо, я действительно ему интересен!» Существует большая разница между вежливостью и искренним интересом. И эта разница понятна вашему визави.

Весьма полезно просто делать заметки и перечитывать их перед следующей встречей. (В наше время для этого существует множество способов.) И цель здесь — не схитрить, пытаясь показать искренний интерес, а продемонстрировать, что вы на самом деле внимательны.

ИСПОЛЬЗУЙ КОМПЛИМЕНТЫ, А НЕ ЛЕСТЬ

Ищите возможности высказать искренние комплименты другим людям. Все любят, когда ими искренне восхищаются. Итальянцы имеют специальное выражение для тех, кто поступает иначе. Они называют

таких людей falsi cortesi («фальшивый подлиз»). Комplименты должны быть достаточно конкретными, чтобы они не казались пустыми, «Ты выглядишь замечательно» — не заслуживает внимания. «Тебе очень идет цвет этого костюма» — лучше. Самый лучший вариант — «Я знаю, что ты очень хороший лидер, потому что слышал, что люди говорят об этом. И кроме того, я вижу реальные изменения, произошедшие при твоем влиянии».

ДЕМОНСТРИРУЙ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ

Все хотят, чтобы их ценили. Это же можно сформулировать и по-другому: ничто так не разрушает романтические отношения и доверие, как чувство того, что ваши старания приняли как просто само собой разумеющееся. К сожалению, такое часто случается как в браке, так и в бизнесе.

Клиенты редко оценивают то, что создают для них «за кулисами», хотя это и делается в их интересах. Они принимают это как должное. Более того, они хотят, чтобы консультанты ценили их в качестве своих клиентов.

Представьте, что вы юрист и наняли консультанта по налогообложению. Этот специалист обнаружил, каким образом можно минимизировать ваши налоги за этот год. Вы можете не испытывать к нему никакой личной признательности. Ведь, в конце концов, вы для этого его и наняли и заплатили за его работу.

Однако если тот же самый аудитор поддерживает вашу позицию в деле о злоупотреблениях со счетами клиентов, вы, в случае выигрыша дела, будете благодарны ему. Почему же, будучи потребителем услуг, вы не проявляете признательности своим поставщикам, а в качестве поставщика хотите ее получить?

Правда заключается в том, что мы все хотим, чтобы нас ценили. И мы хотим, чтобы нас оценивали искренне, в том случае, когда мы этого заслуживаем. Выражение одобрения клиентам и своим партнерам помогает цементировать отношения.

Глава 6

ВАЖНОСТЬ ПРИНЦИПОВ

Pанее мы рассмотрели три ключевых навыка доверенных советников: навык завоевания доверия, предоставления совета и построения взаимоотношений. Однако даже владеть всеми этими тремя навыками не достаточно. В дополнение необходимо то, что можно назвать принципами, составляющими «профессиональное отношение». Самыми важными частями такого отношения являются:

1. Способность фокусироваться на другом человеке.
2. Уверенность.
3. Сила эго.
4. Любопытство.
5. Включающий профессионализм.

СПОСОБНОСТЬ ФОКУСИРОВАТЬСЯ НА ДРУГОМ ЧЕЛОВЕКЕ

«Ты получишь больше удовольствия и добьешься большего успеха, если будешь помогать другим людям достичь их целей, чем если будешь стараться достичь только своих собственных целей» - эта известная фраза очень хорошо иллюстрирует то, что мы имеем здесь в виду.

Для кого-то такое отношение может показаться идеалистическим или даже граничащим с религиозными заповедями. Для других в этом звучат отголоски коммунистической идеологии, когда интересы других тебе должны быть ближе своих. Однако немного больше подумав об этой фразе, вы поймете, что здесь есть базис для того, что мы называем капиталистической экономикой свободного обмена. Чтобы получить то, что ты хочешь от кого-либо, тебе сначала надо дать ему то, что хочет он.

Как сказал Дейл Карнеги: «Единственный способ влиять на кого-либо - выяснить, что нужно этому человеку, и показать, как он этого может добиться». Обратите внимание, он сказал «единственный», а не, например, «лучший».

СЛУЧАЙ ОТ ТИМА

Чарли был свидетелем того, как Тим Уайт (в то время издатель Albany Times Union, позже - San Francisco Examiner) проводил встречу со своими сотрудниками. На протяжении всей встречи Тим проявлял высший профессионализм: был спокоен и мудр. При этом он редко вмешивался в дискуссию, практически не высказывая своего мнения и не пытаясь доминировать. Напротив, он очень внимательно смотрел на то, как реагируют его коллеги, что написано у них на лице. Периодически он спрашивал: «Джо, ты не согласен по этому вопросу. Или я ошибаюсь?», или: «Боб, мне кажется, ты хочешь как-то высказаться по этому поводу. Давай же». При таком подходе он добился того, что дискуссия была очень продуктивной, каждый чувствовал себя вовлеченным, а принятые решения «справедливыми».

Нельзя сказать, что у Тима не было своего мнения или что он был некомпетентен в обсуждаемом вопросе, просто он добился своих целей, выделяя, артикулируя и понимая то, что хотят другие. Он добился результата, не будучи при этом «пламенным лидером».

Неумение оставаться сфокусированным на других является проблемой для многих из нас. И здесь нельзя полагаться на формальный тренинг, это вопрос личной психологии.

ЧТО МЕШАЕТ БЫТЬ ОРИЕНТИРОВАННЫМ НА КЛИЕНТА

На наш взгляд, главной причиной недостаточной ориентации на клиента является общее заблуждение в том, что техническое мастерство является достаточным для хорошего обслуживания клиента. Ирония состоит в том, что в консультационном бизнесе, который во многом построен на отношениях, существует множество людей, которые уверены, что ключевой фактор успеха заключается единственно в техническом совершенстве.

Вот как говорит об этом Дэвид Надлер из Delta Consulting:

«Улучшить технический навык гораздо легче, чем изменить психология. Для некоторых людей, имеющих опыт в процессном консалтинге, технические навыки чрезвычайно важны. Но в целом легче научить новой методике, чем новому отношению».

Другим важным препятствием является неспособность сфокусировать внимание на клиенте. Часто, едва начав разговор, мы уже ловим себя на мысли: «Как я смогу решить эту проблему?», «Как я продам клиенту вот эту идею?», «Что я скажу, когда он закончит?», «Как я смогу показать себя экспертом?».

Если мы наберемся смелости и разберемся в том, что на самом деле стоит за нашими вопросами, то станет ясно, что это элементарный страх. Это может быть страх попасть в неудобное положение, ошибиться и потерять репутацию.

Это звучит иронично, но правда заключается в том, что профессия консультанта, юриста, архитектора часто привлекает людей, испытывающих страхи такого рода. Такие профессионалы обычно нацелены на достижение успеха и постоянно преодолевают свой страх неудачи напряженной работой, стараясь совершенствовать свои технические навыки. Более того, именно технические навыки вознаграждаются. На ранних стадиях развития профессиональной карьеры от сотрудника редко требуется что-либо еще.

Когда же наступает время переходить от уровня технического эксперта на уровень доверенного советника, одних технических навыков становится уже недостаточно. В качестве технических специалистов от нас требуется поиск и анализ информации, проведение исследований и выработка рекомендаций. Все эти задачи могут быть

решены без присутствия клиента. И наоборот, когда мы становимся советниками, от нас требуется помочь клиенту взглянуть на вещи иначе, помочь ему принять решение, непосредственно взаимодействуя с ним. В этом случае у нас должны быть принципиально другие навыки и отношение.

Не всегда просто принять то, что клиент хочет скорее эмоционального интереса к своим делам, понимания политической ситуации, сочувствия, чем просто диагностики проблемы и предложений по ее разрешению.

Некоторые из нас никогда не перешагивали этот барьер. То, что требовалось от нас на прошлых этапах нашей карьеры, зачастую становится тормозом на более высоком уровне нашего развития. И страх ошибиться и сделать новый для себя шаг сдерживает нас.

Те, кто добивается успеха в фирмах, оказывающих профессиональные услуги, обычно нацелены на успех, рациональны и меритократичны. Для таких людей типична ориентация на собственный успех (что часто поддерживается во многих фирмах). Они все время жаждут подтверждения своей успешности. Но такое положение вещей не способствует развитию навыков завоевания доверия. Пожалуй, даже странно, что многие все же развивают в себе эти навыки.

Вот что говорит священник Епископальной церкви Стефан Везерд:

«Ключевое умение пастора заключается в умении слушать и сочувствовать. За этим стоит желание последовать туда, где находится ваш собеседник. И это не всегда светлое место, часто там живет боль. И вы должны уметь чувствовать его боль вместе с ним. И если у вас нет понимания, что такое боль, то вы не сможете быть вместе с вашим собеседником. Именно здесь происходит переход от «я» к «мы».

Умение слушать и сочувствовать чрезвычайно важно. И то, как это нам удается, согласно Стефану Везерду, напрямую зависит от того, как мы можем чувствовать то, что чувствует другой человек. Это зависит еще и от того, сможем ли мы побороть ориентацию на себя и желание покрасоваться.

Чарли вскоре столкнулся с этим правилом. Он начал проект с клиентом, которого ему порекомендовал его коллега. Чарли подго-

товился к первому телефонному разговору с новым клиентом и был очень озабочен тем, что о нем подумают, как он должен будет себя вести.

Его коллега, который рекомендовал ему этого клиента, рассказал позже, что клиент спрашивал: «А нравится ли Чарли моя задача? А как он относится ко мне?» Это был знак того, что люди по большей мере слишком сфокусированы на себе. И в данном случае и Чарли, и его новый клиент не были исключением из этого правила.

Мы не можем в одночасье принять решение: «Ну все, теперь я полностью ориентируюсь на клиента». Этому отношению надо учиться всю жизнь.

УВЕРЕННОСТЬ

Неуверенность, в противоположность уверенности в себе, является довольно распространенным источником разрушения доверия. Мы уже говорили об искушении в процессе беседы с клиентом слишком быстро перейти к ответам. Для клиента же вполне обычным человеческим желанием является желание быть выслушанным, а уж потом получить рекомендации.

И мы знаем об этом его желании, но нам необходимо быть уверенными в своих силах, чтобы позволить клиенту высказаться, затем провести мозговой штурм, и только уж тогда, опираясь на свою компетентность, предложить решение.

Мы не говорим здесь о каком-то исключительном чувстве уверенности в своих силах, а лишь о таком уровне, который позволит вам сфокусироваться на выслушивании и понимании без того, чтобы сразу же начать предлагать решения.

СИЛА ЭГО

Сила эго - это не то же самое, что вера в себя. За этим стоит умение сосредоточиться на процессе предоставления рекомендаций, а не желание осудить или, наоборот, похвалить клиента. В старой поговорке

говорится: «Будет удивительно, если вы можете чего-то достичь, если вы не преданы тому, кто доверяет вам».

Обратная сторона одобрения - осуждение. Желание осудить других или сослаться на обстоятельства - отличный рецепт для несчастной жизни. *И* такое поведение никак не способствует тому, чтобы вас воспринимали в качестве доверенного советника.

Фирмы, оказывающие профессиональные услуги, и их клиенты ценят тех, кто берет на себя личную ответственность. Однако чрезмерное желание взять на себя ответственность может стать разрушительным чувством.

Как-то Чарли пригласил психолога, чтобы тот провел тестирование успешных и неуспешных консультантов. Задачей было выделить черты, характерные именно этим группам. Выяснилось, что среди неуспешных консультантов есть те, кто «чувствует свою персональную ответственность за то, что идет дождь или на финансовых рынках началась паника».

В таком случае это является всего лишь вариацией ориентации на себя. Это то же самое, что, например, пытаться взять на себя всю славу. Все это исключает ориентацию на клиента.

Джо Шерман, управляющий директор San Francisco's Fidelity Partners, так описывает, что для него значит сила эго:

«Я был очень сильно не согласен с одним из моих коллег. Я пришел на встречу вместе с моим консультантом. Он спокойно выслушал все, что сказал этот человек. Он сидел и просто слушал, в то время как я был настолько взвинчен, что даже не мог продолжать. Я еле сдерживал себя. Мой советник не ввязался в спор и смог направить дискуссию в нужное русло.

С тех пор я доверяю ему все свои рабочие и личные проблемы».

Сила эго позволяет не искать виновных и невиновных, а сфокусироваться на решении проблемы.

ЛЮБОПЫТСТВО

Право высказать свое мнение о том, как решить проблему, возникает тогда, когда вы сначала внимательно выслушаете, проявляя при этом здоровое любопытство.

Ключ к этому не в том, чтобы сфокусироваться на уже известных вам фактах, а в том, чтобы выяснить то, чего вы не знаете. Вы должны постоянно интересоваться: «А что стоит за этим? Почему здесь возникла проблема? Как это подходит в такой ситуации?»

Чем больше вы спрашиваете, тем яснее становится проблема. Появляются связи, ссылки на аналогии, а интуиция усиливается. «Правильный ответ» всегда становится более правильным после того, как задано несколько дополнительных вопросов. Любопытство создает возможности быть полезным.

ВКЛЮЧАЮЩИЙ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

Многие профессионалы любят отделять себя от клиента и считают это проявлением профессионализма. Они полагают, что есть люди из реального сектора и они — консультанты, есть корпорации и фирмы, оказывающие им профессиональные услуги. Консалтинговые фирмы прилагают значительные усилия, чтобы отделить себя и своих людей от клиента. Мы считаем, что это неверно и даже опасно. Сущность отношения к профессии консультанта заключается не в отделении себя от клиента, а, наоборот, в совместной работе в его интересах.

Такое отношение ведет ко многим проблемам. Например, общее заблуждение заключается в том, что профессионалы призваны для того, чтобы решить проблему клиента, а не помочь ему самому разобраться. Другое заблуждение заключается в том, что советник должен контролировать и управлять взаимоотношениями с клиентом, а не просто работать вместе с ним.

Совместная работа подразумевает, что консультант признает и использует профессионализм других членов команды. Это значит, что талант каждого должен быть максимально использован для успеха всего дела. И это означает совместную ответственность.

По разным причинам многие из нас не слишком хороши в командной работе, даже в том, что касается работы со своими коллегами, не говоря уже о работе с клиентами.

Множество фирм заявляет, что они поддерживают включающий профессионализм, но мы находим, что в большинстве случаев это

не больше, чем декларация. Мы знаем консалтинговые фирмы, которые не следуют своим декларациям, боясь потерять контроль. Мы знаем и юридические фирмы, которые имеют зафиксированные жесткие внутренние правила относительно того, что является результатом работы, который может видеть клиент, с самого начала ограничивая возможности взаимодействия с клиентом. Вся эта практика основывается на концепции, согласно которой «мы — это не они», а не «мы — это одна команда».

Глава 7

ИСКРЕННОСТЬ ИЛИ ТЕХНИКА

В предшествующих главах мы предложили ряд советов о том, как строить доверительные отношения. Тем не менее участники наших семинаров часто задают вопросы о проблеме искренности. Являются ли доверительные отношения результатом какой-то конкретной техники или же искренней симпатии, интереса и заботы о клиентах?

Еще более важным является вопрос: «Корректно ли использовать технические приемы, если вы не испытываете искреннего интереса? Возможно ли «манипулировать» эмоциями других людей, не превращаясь в манипулятора?» Думаем, что да. Хорошей иллюстрацией является следующий пример.

Наш друг Джим - владелец бизнеса, добившийся успеха, - преподавал на курсах в местной бизнес-школе. На первую лекцию каждого семестра он приносил с собой фотоаппарат «Поляроид». Он фотографировал каждого студента и обещал, что запомнит все лица, имена, школы, где они учились, и компании, где работают, к следующему занятию. Он акцентировал внимание учеников на том, что у него нет врожденной памяти на имена и лица.

Чтобы выполнить обещание, данное 45 студентам, он много работал в течение следующей недели с фотографиями и данными, используя специальные карточки.

На следующем уроке каждый мог проверить, каковы его успехи. Он всех помнил! Это поражало и притягивало студентов, они оставались на семestr и не прогуливали.

Использовал ли Джим специальную технику? Да, конечно, она была видима даже его «клиентам». Искренен ли он или манипулирует? Всем ясно, что он был искренен. Какими другими причинами может руководствоваться занятый человек, ведущий учебный курс за небольшие деньги, в которых он не нуждается, и посвящающий часы своего бесценного личного времени запоминанию имен?

Наш совет прост. Если вы уже взяли на себя заботу о клиенте — будьте последовательны и заботьтесь о нем, демонстрируя интерес. Если же вы начнете манипулировать, то будете разоблачены и потерпите неудачу.

Означает ли это, что если вы не испытываете искреннего интереса, то не должны применять наши советы и тактики? Наш ответ также - нет. Вспомним песню Роджера и Хаммерстайна «Whistle a Happy Tune» («Насвистывая счастливую мелодию»). В ней говорится, что «когда я дурачу людей, то в результате начинаю в это верить сам!».

Здесь имеет место старый спор о том, что первично. Вы можете побудить людей изменить их действия через трансформацию отношения или изменить их отношение, побуждая поменять действия. Конечно, может происходить и так, и иначе. Часто легче изменить действия (проявляя заботу), чем изменить психологическое состояние (что занимает больше времени).

Искренность в том смысле, который мы обычно имеем в виду, относится к категории намерений. Мы предполагаем, что она является следствием внутреннего состояния. У наших клиентов нет никакого способа для осознания нашей искренности, кроме как через наблюдение за нашим поведением. Под определенными типами поведения (внимание, проявление заинтересованности, проведение предварительной работы, чуткое выслушивание) мы подразумеваем внутреннее состояние, которое мы называем искренностью.

Таким образом, спрашивается, должны ли мы сначала заботиться о клиентах или же мы можем сначала использовать только технические приемы, свидетельствующие о проявлении заботы? Единственно правильный ответ — «да» в обоих случаях.

Начиная с заботы (работая изнутри), мы открываем для себя новые возможности и двигаемся в том направлении, куда ведет нас клиент. Тогда наши навыки упадут на плодородную почву.

Начиная вести себя по-иному, применяя новые навыки, мы получаем информацию и стимулы, которые позволяют нам по-новому взглянуть на клиента. И мы делаем это с энтузиазмом, приходя к следующему шагу.

Иногда верно то, что «ваши действия приведут к правильным идеям быстрее, чем идеи к правильным действиям» или «вы занимаетесь подделкой до тех пор, пока не создадите ее». А иногда верно и обратное. Мы обычно достигаем результата, когда идем с концов к середине.

Искренность — ключ к созданию доверия и взаимоотношений. Если она у вас есть и вы можете ее демонстрировать, то вы достигнете результата. Если же вы попытаетесь «подделать» искренность (например, используя тактические приемы без проявления настоящей заботы) и всегда пользовались этим способом, то, вероятно, закончите созданием неотличимого от реального ощущения, как для клиента, так и для вас.

Такой подход не будет работать, если использовать случайные тактические приемы, которые несовместимы с вашим обычным стилем поведения. Очень быстро они будут опознаны как фальшивые, неискренние и неуклюжие усилия. Они не только неэффективны, но и вызывают неблагоприятную реакцию. Нет никакого смысла подделять свои чувства, если вы не хотите их изменить. Если же вы всегда демонстрируете проявление искренней заботы, то различие станет ощутимым. Как писал Джеральд Вайнберг в своей книге «Секреты консультирования»: «Трюк зарабатывания доверия состоит в том, чтобы избежать всех трюков».

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ВЫ НЕ ЗАБОТИТЕСЬ О КЛИЕНТАХ?

Мы не полные идеалисты, чтобы верить в то, что можно заботиться о каждом, с кем мы встретимся. Иногда, даже после попыток применения каждой идеи из этой книги (и сверх этого), вы можете обнаружить, что вы просто не можете проникнуться искренними чувствами к вашему клиенту. Что же тогда делать?

Давайте рассмотрим все возможные варианты. Мы можем:

- продолжать работать с клиентом, не делая никаких усилий для выстраивания отношений;
- продолжать работать с клиентом, используя техники построения доверия без проявления искренней заботы;
- передать клиента коллегам;
- отказаться от клиента.

Не самый привлекательный набор вариантов, не так ли?

В первом случае (работать на клиента, не пытаясь сблизиться) вы не только потеряете все преимущества существующего доверия, но и будете несчастливы. Наш лозунг звучит следующим образом: «Жизнь слишком коротка, чтобы работать с идиотами. И это верно в том случае, когда речь идет о жизни наших клиентов, а идиоты - это мы!» Отсутствие понимания между вами и вашим клиентом может стать как вашей большой (если не огромной) ошибкой, так и ошибкой клиента.

Если нет никаких отношений, то имеет смысл либо добиться их (тем или иным образом!), либо разойтись. Наше представление состоит в том, что в этом варианте проигрывают обе стороны, и поэтому он должен быть исключен из рассмотрения.

Вариант два — продолжать обслуживание и пробовать подделывать чувства. Цена временной попытки очевидна, как мы аргументировали выше. Если вы настойчиво пробуете найти связи и сочувствие между вами и клиентом, то, как правило, вы сможете сделать это. Но не всегда! Таким образом, должны ли вы продолжать притворяться? По нашему представлению, нет. Мы не можем вообразить ничего более плохого, чем тратить всю нашу жизнь, подделывая чувства. Если вы *действительно пробовали* строить отношения и они не работают, переходите к варианту 3.

Вариант три привлекателен, когда он возможен. Речь идет о вас и тех немногих клиентах из группы абсолютно несовместимых людей. Кто-то, с кем вы не можете поладить, может быть идеальным клиентом для вашего коллеги. Подумайте об этом всерьез.

Вариант 4 — решительный шаг, но существуют случаи, когда он должен быть принят. Если вы не можете заставить себя действовать как заботливый доверенный советник, то вы *будете менее эффективны*.

ны, возможно, даже неэффективны. Иногда кажется, что финансовые обстоятельства вынуждают вас работать с такими клиентами. Но это может быть очень краткосрочной стратегией. Вы сами ухудшаете результат, работая на тех клиентов, которые понимают, что вам это не нравится. Ущерб вашей репутации будет значительно выше, чем те деньги, которые вы получите от клиентов, работать на которых вам не нравится. Репутация превыше прибыли!

Очень хорошо, если вы выступаете в роли единственного исполнителя или главного лица в проекте. А если вы начинающий профессионал или член большой команды? Если вы не можете отказаться от клиента или передать его коллеге?

У нас есть совет из трех пунктов для попавших в такую ситуацию. Во-первых, проверьте мотивы ваших действий. Уверены ли вы в том, что сделали все возможное для установления отношений с этим клиентом? Уверены ли вы, что не ищете предлог, тогда как причиной являются другие аспекты, вызывающие у вас дискомфорт? Уверены ли вы, что клиент выразил бы аналогичный уровень заинтересованности?

Во-вторых, посмотрите на проблему с другой стороны. Если это не угроза жизни, карьере или клиенту, то сколь долго вы смогли бы выносить эту ситуацию? Если это вопрос нескольких месяцев, то, может быть, не стоит тратить такое количество энергии на разрешение ситуации.

В-третьих, если проблема становится реальностью, мы советуем вам обсудить ее непосредственно с вашим начальником. Этот человек рискует так же, как и вы. Если он убедит вас, что вы не правы, вы сможете обрести душевное равновесие. Если же вы уверите его в своей правоте, то фирма сможет улучшить обслуживание клиента.

Если же вы оба остаетесь при своем мнении, то вы, по крайней мере, получите полезный урок того, как строить отношения с человеком, имеющим отличающуюся точку зрения. Рано или поздно это происходит со всеми. В тоже время полезными могут оказаться слова мудреца: «Я был поражен тем количеством ошибок, которые совершил, пока я не заметил, что их общий знаменатель — это я сам».

Почему мы все так избегаем этой темы? В книге Дэвида Майстера *Истинный профессионализм* приведены результаты его исследования,

которые показали, что типичный профессионал работает на тех клиентов, которые ему нравятся, только 20-30% времени! Остальных клиентов он просто «может выносить».

Нашей профессией занимается множество чрезвычайно талантливых, интеллектуально развитых людей, которые обращают слишком мало внимания на социальные и эмоциональные навыки. У таких людей существуют трудности с принятием вещей или событий, похожих на ошибку. Для них высказывание клиента: «Это не работает» означает: «Я вас не люблю и презираю вас как личность». То, что другими людьми воспринимается как простой социальный факт, у них носит характер чрезвычайно личной критики.

В самом деле, очень немногие люди умеют поддерживать отношения с любыми людьми. И иногда возникают ситуации, когда «отношения не клеятся». Спросите себя: какова доля тех, кто действительно привлекает и вызывает желание работать? Затем спросите: какова доля тех клиентов, работа с которыми вызывает у вас желание бросить карьеру и не тратить на них свое время? Средняя категория людей (предположительно самая большая) может стать индикатором того, насколько вы дорожите профессией.

Предположим, что вы такой же, как и другие профессионалы. Вы не нравитесь стольким же людям, скольких не любите сами. Тогда средняя категория людей будет состоять из тех, к кому вы питаете симпатию, и тех, к кому вы относитесь равнодушно.

Бывает хуже, когда люди, которые не нравятся вам, не являются теми, кому вы не по душе. Взаимная симпатия не возникает только из-за того, что вам кто-то нравится. Даже если процент «несхожести» одинаков между профессионалами и клиентами, полное число соответствий будет меньше. И количество несоответствий возрастает.

Существует хорошее правило: нет комбинаций «выигрыш — проигрыш» или «проигрыш - выигрыш». Есть только одна комбинация: «выиграл - выиграл» и «проиграл - проиграл». Если одна из сторон не согласна с другой, то эти люди в результате, как правило, расходятся. Но в конечном счете это означает проигрыш каждой из сторон. Сказать правду о несогласии может быть трудно, но обычно это самый эффективный выход из положения.

КЛИЕНТ ИЛИ ДРУГ?

Означает ли это, что любой клиент должен стать вашим другом? Ничего подобного. Зачастую вы можете быть просто интересны кому-либо. Вы можете общаться с людьми как профессионал и избегать претензий на душевную близость. Клиенты сразу чувствуют фальшивую дружбу, построенную, как правило, на пространных разговорах о гольфе, футболе и других подобных темах.

Многих профессионалов беспокоит, что близость с клиентом может быть признаком «непрофессионализма». Мы не согласны с этим. Демонстрация интереса к личности не означает вторжения в частную сферу. Мы считаем, что непрофессионалом является тот, кто не интересуется своим клиентом. Для того чтобы убедить клиентов, что они должны видеть в вас своих доверенных советников, вы должны сначала убедить их в собственной преданности. McDonald's любит говорить, что в жилах их поставщиков (например, рекламных агентств) течет кетчуп.

Означает ли это, что вы действительно должны проявлять заботу? Да, вы должны делать это, если хотите стать доверенным советником. Если же вы хотите стать просто продавцом, то забудьте об этом.

В рамках работы с одной компанией Роб выстроил прекрасные взаимоотношения с ее директором Арнольдом. Это было нелегко, поскольку и во всем остальном Арнольд был чрезвычайно требователен к своим друзьям. Когда Арнольд покинул компанию, Роб обнаружил, что стало гораздо сложнее поддерживать отношения с этой компанией.

Роб попытался работать по-иному. Несомненно, ему нравился человек, заменивший Арнольда. Ему давали все больше заказов, но он чувствовал, что что-то изменилось. Он думал, что ведет себя как всегда, но его отношение к компании были уже иным. Без чувств любая техника теряет свою силу. Это верно и для того, кто сам учит ее применению.

Должны ли вы проводить свободное время с клиентами? Периодическое общение может быть приятным, но доверие не зарабатывается во время игры в гольф, совместных обедов и посещений оперы. Хотя общение не столь необходимо, нужно быть коммуникабельным. Это окно в душу клиента, возможность лучше понять его потребности, надежды и страхи.

ЭТО МАРШРУТ, А НЕ ПУНКТ НАЗНАЧЕНИЯ

У большинства из нас есть свои предположения о том, что наши романтические партнеры ищут в нас. Если они руководствуются неподдельной симпатией к нам, то мы видим это в тысяче проявлений, начиная с желания следовать общим интересам и кончая общими взглядами.

С другой стороны, если цели наших романтических отношений лежат в другой плоскости (престиж, секс, деньги, комфорт), мы реагируем отрицательно и достаточно сильно. Противоречие во взаимоотношениях, построенных на неравных интересах, громадное.

Такая же ситуация и в бизнесе. Когда мы покупаем что-либо, то можем достаточно просто понять, заботится ли наш поставщик о наших интересах. Большинство людей слишком заняты собой, чтобы проявить искреннюю заботу о потребностях других.

В тех редких случаях, когда поставщики отбрасывают свои интересы и становятся внимательными к потребностям покупателя, эффективность процесса продажи поразительно возрастает.

Одна из наиболее важных вещей, которую надо запомнить, - это то, что, зарабатывая доверие, вы делаете ставку на долгосрочную выгоду от отношений. Не существует отношений без периодического возникновения проблем. Верным признаком доверенных советников является то, что они не испаряются, когда наступают трудные времена.

Мы не хотели бы, чтобы в нас видели только средство достижения собственных целей. Мы бы хотели, чтобы другие люди воспринимали нас как спутников и были готовы заботиться о нас в пути.

Часть вторая.

СТРУКТУРА ПОСТРОЕНИЯ ДОВЕРИЯ

В этой части мы применим немного более формальный подход и попытаемся структурировать все те сложности, которые связаны с завоеванием и удержанием доверия. В первой главе мы предлагаем простое, но, мы надеемся, запоминающееся средство для того, чтобы понять, как соотносятся различные факторы доверия. За этим следует пятишаговый процесс построения доверия, дающий нам схему эволюции доверия по мере развития отношений между клиентом и советником. В одной главе представлен сам процесс, и остальные посвящены рассмотрению каждой из стадий.

Глава 8

ФОРМУЛА ДОВЕРИЯ

ФОРМУЛА ДОВЕРИЯ

В этой главе мы предлагаем формулу, которая устанавливает связь между разными элементами доверия. Конечно, это уравнение следует использовать только как базу для обсуждения, а не как абсолютно точное научное заключение.

Мы полагаем, что имеются четыре основных элемента создания доверия, представленные в табл. 8.1. Они относятся к правдивости слов, действий, эмоций и побуждений, как показано в табл. 8.2.

Мы можем использовать формулу доверия для того, чтобы отдельить влияние каждого конкретного компонента уравнения. В табл. 8.3. представлены виды нарушений взаимоотношений, которые возникают в случае поочередного отсутствия каждого из элементов.

Рис. 8.1. Формула доверия

$$T = \frac{C + R + I}{S}$$

C = Достоверность (Credibility)

R = Надежность (Reliability)

I = Близость (Intimacy)

S = Ориентация на себя (Self-orientation)

Большинство профессионалов, когда говорят о доверии, инстинктивно фокусируются на достоверности и надежности. Они говорят: «Мой клиент знает, что я правдив и надежен. Так почему же он не доверяет мне?»

Табл. 8.2. Области доверия

Компонент	Сфера	Пример
Достоверность	Слова	Я могу доверять ему, когда он говорит о...
Надежность	Действия	Я могу доверять ему в...
Близость	Эмоции	Я чувствую себя комфортно, обсуждая это...
Ориентация на клиента	Мотивы	Я верю, что он на самом деле заботится о моем деле...

Дело в том, что доверие состоит из нескольких элементов. Я могу верить в вашу компетентность, но не доверяю вашим мотивам (например, считаю, что вы слишком ориентированы на себя). Я доверяю вашему блестящему уму, но мне не нравится то, как вы со мною обращаетесь.

Табл. 8.3. Индивидуальные ошибки

Плохие признаки в:	Определяют характер как:
достоверности	болтун
надежности	безответственный
личных контактах	технарь
самоориентации	неискренний

Завоевание доверия требует от вас того, чтобы вы были на высоте во всех четырех компонентах, если у вас, конечно, нет просто выдающихся качеств в одном или двух элементах, которыми вы можете компенсировать неубедительность в других. Тогда вам следует быть поистине превосходным, а не просто хорошим.

Дочери Роба, которой исполнилось три года, был поставлен серьезный диагноз. В такой сложной и потенциально опасной ситуации он обратился к хирургу высшей квалификации, который был настолько известен, что был героем книги, написанной о нем и его работе, с

фотографиями его рук на обложке. С позиции достоверности и надежности только несколько людей в мире могли соперничать с ним. Но то, как он вел диалог, было далеко от совершенства.

Это обнаружилось, когда, в конце шестичасовой операции, хирург, выходя из операционной, сказал волнующимся родителям: «Не беспокойтесь. Он в порядке». Роб и его жена Сусанна восхитились почти в унисон: «Это она!» Хирург пожал плечами и мимоходом сказал: «О да, я хотел сказать «она». С этим он вышел, оставив благодарных, но ошеломленных родителей.

Выкрутился ли этот хирург? Да. Можете ли вы довольствоваться только техническим совершенством? Да, может быть, только если вы всемирно известны. Для всех остальных это неприемлемо.

ДОСТОВЕРНОСТЬ

Достоверность - один из основных элементов доверия, и можно сказать, что в большинстве случаев ее удается добиться многим. Принимая во внимание то, что большинство профессионалов понимают значимость этого фактора, можно отметить, что многие достигли здесь хороших результатов.

Достоверность состоит не только из того, насколько вы компетентны. Это экспертиза смысла плюс «присутствия», которая указывает, как мы выглядим, действуем, реагируем и говорим о содержании. Она зависит не только от реальности экспертизы советника, но и от опыта воспринимающей личности. Как мы уже говорили в пятой главе, мы не только должны быть надежными, но и датьствовать клиенту эту нашу надежность. Мы должны это продемонстрировать, а не просто продекларировать.

Почему доктора вешают дипломы и сертификаты на стены своих кабинетов? Документ на стене — это документальное свидетельство соединения компетенции и опыта, которое, в результате, приводит к появлению чувства доверия. Эти впечатляющие, написанные красивыми шрифтами дипломы апеллируют к нашим рациональным и эмоциональным сторонам. Мы видим не только подтверждение определенных навыков (компетенций), но и красиво оформленную рекомендацию от уважаемой организации. Результатом служит

снижение волнения у пациентов, сидящих полуодетыми в холодном кабинете.

В то же время врачи добиваются доверия и прямо, либо через постоянные положительные результаты практики, либо неопровергнутым диагнозом заболевания (и соответствующими рекомендациями). В любом случае мы верим врачу, который подтверждает наше доверие опытом. Это рациональная и эмоциональная составляющие работы.

Концепция достоверности включает в себя идеи как аккуратности, так и цельности. Это параллели рациональной и эмоциональной сферам. Точность (аккуратность) в мире клиента-советника - абсолютно рациональное начало. Мы проверяем факты, логику и опыт других людей для того, чтобы определить, что из этого наиболее верно. Цельность, с другой стороны, зачастую оценивают эмоционально.

Когда кто-то производит впечатление аккуратного человека, мы используем слово «надежный» для его описания. С другой стороны, когда мы говорим о цельности, мы говорим «настоящий честный».

Из четырех составляющих уравнения доверия создание чувства достоверности требует самого небольшого времени. Для рациональной компоненты достоверности (правдоподобия) мы можем исследовать логику или проверить его рекомендации. Это не требует много времени. Эмоциональная сторона достоверности (честность) требует большего времени для оценки, поскольку требуется большее время, чтобы увериться в полном освещении проблемы. Эти соотношения представлены в табл. 8.4.

Табл. 8.4. Сравнение рациональной и эмоциональной достоверности

Область	Рациональное	Эмоциональное
Характеристики	Точность	Целостность
Ответ	Правдоподобность: не лгать	Честность: говорить правду полностью
Канал	Рекомендации; прямой опыт	Прямой опыт

Какой урок должен вынести советник из этого? Большинство поставщиков продают услуги на основе технической компетентности, в то время как большинство покупателей покупают на основе эмо-

ций. Так как достоверность - это наиболее рациональный компонент уравнения доверия, она также играет роль естественного магнита для профессионалов, ищущих способ укрепления доверия.

Однако существует искушение преувеличивать достоверность как компоненту доверия и рациональную компоненту самой достоверности.

Конечно, достоверность важна. Важно получить право на работу с содержанием проблемы, показав, насколько мы сообразительны и насколько хорошо справляемся с указаниями клиента. Мы естественным образом фокусируемся на логике, фактах и списках наших рекомендаций. Мы апеллируем к рациональной стороне отношений.

Чего мы не делаем, так это попытки обратиться к эмоциональной стороне дела так, чтобы вызвать чувство уверенности в нашей честности и ослабить бессознательные вспышки подозрительности. Лучшие профессионалы выделяются двумя вещами: они умеют упреждать потребности клиента и говорить о невысказанных желаниях.

Например, мы можем спросить клиента: «Скажите, какова была ваша реакция на последние действия вашего конкурента?» Это даст нам дополнительные очки, потому что мы показываем, что мы хорошо осведомлены и сделали нашу домашнюю работу. Или можно было использовать фразы, которые начинаются с выражений: «Вы знаете, если бы я был на вашем месте, то я предположил бы, что X может быть очень интересно. Возможно ли, что это могло бы вас заинтересовать?» И снова ваше деликатное «предложение» изнутри, по содержанию (без утверждений) позволяет клиенту сделать заключение о вашем знании дела и вашей способности к формулированию новых предложений.

Некоторые советы по увеличению достоверности:

1. Найдите способ говорить столько правды, сколько это возможно, не обидев других.
2. Никогда не лгите и даже не преувеличивайте.
3. Избегайте говорить вещи, которые могут быть восприняты как ложь.
4. Говорите с выражением, а не монотонно. Используйте язык жестов, визуальный контакт и варьируйте темп и тембр голоса. Покажите клиенту, что у вас достаточно энергии для решения вопроса.

5. Используйте не только опосредованные рекомендации. Где это возможно, знакомьте клиентов друг с другом, добиваясь взаимной выгоды. Они могут учиться друг у друга, а вы завоюете еще большее доверие.
6. Если вы чего-то не знаете, признайтесь в этом прямо и сразу же.
7. Конечно же важно, чтобы клиенты знали обо всех свидетельствах того, что вам можно доверять. Но не будьте настолько глупыми, чтобы предъявлять все сразу же после обмена визитными карточками.
8. Расслабьтесь. Вы знаете гораздо больше, чем вы думаете. Если это не так, не ставьте себя на первое место.
9. Удостоверьтесь, что вы сделали всю домашнюю работу, выяснив все о клиентской компании, ее рынке, о том, с кем вы будете вести переговоры, и вся эта информация актуальна.
10. Нет никаких причин хвастаться. Они уже признали то, что вы знаете, что делаете. Существует всего несколько ситуаций, когда клиент захочет проверить вашу компетенцию.
11. Любите ваше задание и показывайте это.

НАДЕЖНОСТЬ

Надежность говорит о том, считают ли вас клиенты тем, на кого можно положиться. Суждения о надежности оказывают сильное влияние, если не определяющее, на ваши отношения с клиентом. Мы стараемся доверять людям, которых мы хорошо знаем, и меньше доверяем тем, с кем не пришлось пересекаться.

Если я имел дело с вами пять или шесть раз за, скажем, полгода, то я лучше знаю, чего ожидать от вас, чем если бы я знал вас в течение года, но имел дело с вами однажды или дважды. Суждения о надежности могут быть «заимствованы» при проверке опыта, который был у других клиентов с вами. Но это временные оценки, и они могут быть быстро пересмотрены клиентом на основании собственного опыта.

Надежность является тем компонентом уравнения доверия, который требует действий. Она связывает слова и дела, намерения и дей-

ствия. Именно эта ориентация действия отличает надежность от достоверности.

Надежность в этом в значительной степени рациональном смысле - это *повторный опыт связей между обещаниями и поступками*. Мы судим о чьей-то надежности по данным и уровню качества: «вовремя и в соответствии с требованиями». Менее формально мы рассматриваем время, которое требуется для ответа на телефонный звонок, отмену или назначение встречи и исполнение списка задач.

У надежности есть эмоциональный аспект, проявляющийся, когда дела осуществляются способом, который предпочитает или к которому привык клиент. Мы подсознательно формулируем свое мнение относительно надежности по степени, до которой наши поставщики предугадывают наши привычки, ожидания, образ жизни и причуды.

Мы всегда обращаем внимание, одевается ли кто-то в манере, которую мы считаем соответствующей, говорит ли он так, как мы от него ожидаем. Надежность в этом эмоциональном смысле представляет собой повторяющийся *опыт оправдания ожиданий*.

Хороший консультант будет искать (или создавать) возможности для демонстрации рациональной и эмоциональной надежности, делая явные или косвенные обещания и выполняя их впоследствии.

Рассмотрим Federal Express - компанию, которую большинство из нас считает очень надежной. Мы считаем ее надежной частично из-за того, что ее реклама фокусируется на этом, и частично из-за того, что она выполняет все свои обещания. Но не только очевидный «технический» аспект лежит в основе ее репутации.

Мы доверяем FedEx, потому что:

- нам отвечают по любому их 800 номеров;
- их автоответчик не раздражает;
- ответ оператора по телефону энергичен и разумен;
- нам нравится их упаковка;
- полоска-молния открывается всегда по одной и той же линии;
- нам нравится, что их грузовики всегда свежевыкрашены;
- их униформа отличается от других перевозчиков;

- их система «слежения» проста и точна;
- у них низкая текучесть кадров водителей грузовиков;
- водитель всегда оставляет ваш груз в одном и том же месте (в том месте, где вы желаете).

Все эти характеристики создают постоянное ощущение надежности. Кроме того, они работают так, как это удобно клиентам. Одного постоянства недостаточно. Должно быть постоянное улучшение характеристик услуги с точки зрения предпочтений клиента, а не поставщика.

Какую роль играет чувство надежности в профессиональных услугах? Советники с самой высокой оценкой надежности будут выполнять работу не только в срок. *И* они всегда ищут возможности быть лучше.

Они также мастера в выстраивании отношений при помощи небольших действий. Например, они всегда предварительно посылают материалы перед встречей, постоянно находятся в курсе всех новостей клиента и помнят все имена. Надежность на эмоциональном уровне относится к учету предпочтений клиента.

Стратегия надежности включает в себя установку целой серии крайних сроков или возможностей для производства компонент в рамках согласованного периода времени.

Если вы постоянно представляете работу (или даже ее части) точно в оговоренный срок, то добиваетесь того, что клиент все больше начинает полагаться на ваши слова. Наилучшее средство для усиления надежности лежит, вероятно, в эмоциональной сфере. Чем больше может сделать поставщик услуг, чтобы понять обычно подсознательные нормы клиента, тем больше клиент будет чувствовать себя непринужденно и испытывать ощущение надежности.

Несколько последних мыслей по поводу надежности:

1. Берите на себя обязательства перед клиентом в небольших ве- щах: послать статью завтра, позвонить, прислать черновик в понедельник, найти отзыв. Делайте это спокойно и вовремя.
2. Посылайте материалы к встрече заранее так, чтобы сотрудники клиента могли просмотреть их предварительно, сохранив время встречи для обсуждения.

3. Убедитесь, что у вашей встречи есть ясные цели, а не только повестка, и добивайтесь их достижения.
4. Сделайте так, чтобы клиенту было удобно. Это касается терминологии, стиля, форматов представления документов, расписаний.
5. Пройдитесь вместе с клиентом по повестке до встречи, до телефонных звонков, до обсуждения. Дайте вашему клиенту знать, что вы всегда узнаете его мнение о том, как его время должно быть потрачено.
6. Если в ваших договоренностях что-то меняется, сразу же предупреждайте об этом клиента.

БЛИЗОСТЬ

Основными, но при этом редкими источниками различия в способности завоевывать доверие являются «близкие отношения» и низкий уровень ориентации на себя. Люди склонны доверять тем, с кем они могут обсуждать трудные вопросы («близкие отношения»), и тем, кому не безразличны их проблемы (низкая ориентация на себя).

Общей ошибкой в построении доверия является недостаток близких отношений. Некоторые профессионалы считают эмоциональную отстраненность положительной стороной построения отношений с клиентами. Они упорно труждаются, будучи «в стороне». Мы полагаем, что так они рискуют не только своими отношениями с клиентом, но и его успехом.

Бизнес содержит множество чрезвычайно личных вопросов. Человеческие эмоции проявляются в таких вопросах, как продвижение, компенсация, наем и увольнение, реорганизация и другие формы организационных решений. Эмоциональная окружающая среда присуща и макрорешениям в бизнесе: слияние и приобретение компаний, судебные процессы, изменения пенсионных планов, распродажа бизнеса и закрытие предприятий — это все области, которые не исчерпываются логическими и рациональными выкладками. Эти действия затрагивают сотни, тысячи жизней. При таком «человеческом» взгляде на бизнес ключевыми для понимания внутреннего эмоционального состояния клиента становятся близкие отношения.

Мы не говорим, что близкие отношения обязательно ведут к вовлечению советника в частную жизнь клиента. Мы отмечаем, что вопросы, решаемые в бизнесе, имеют эмоциональную окраску и требуют соответствующего подхода. Вполне возможно иметь доверительные близкие отношения с клиентом и не переносить эти отношения на сферу личной жизни. Близкие отношения - наиболее эмоциональная составляющая из четырех компонентов создания доверия. Это приводит к эмоциональной честности, к готовности расширять границы дозволенных тем и сохранению при этом уважения к друг другу и к установленным «правилам игры». Построение близких отношений означает, что все меньше тем попадает под запрет для обсуждения.

Установление близких отношений — это «игра» со взаимно увеличивающейся ставкой (степенью риска). Одна сторона предлагает ставку, а другая либо отвечает (углубляя тем самым связь), либо предпочитает не отвечать (обозначая тем самым границу отношений). Соответственно, нужно знать, когда идти на риск и что делать, если ваша ставка не принята.

Неуклюжие попытки слишком быстрого установления тесной связи могут привести к неприятным последствиям. Возможно, это идет от продавцов, которые полагают, что можно завоевать доверие на основе взаимной страсти к гольфу, обедам или же к обсуждению своего личного опыта, который не нужен клиенту.

Страх сделать ошибку и зайти слишком далеко — один из самых больших страхов профессионалов. Истинные близкие отношения - большая редкость. Из всех компонентов доверия близость является самым узким местом, где совершаются большинство ошибок. Нам хочется верить, что мы контролируем доверие или можем им управлять. Мы знаем уровень своей экспертизы или, по крайней мере, осознаем свои слабые стороны. Мы можем демонстрировать надежность. Мы даже способны контролировать собственные эмоции и обуздать ориентацию на себя в пользу фокусирования на другом индивидууме.

Но близкие отношения? Это несколько другое дело. Важность этого компонента доверия столь высока, потому что, сделав ошибку, мы рискуем стать уязвимыми. Близкие отношения больше, чем любой другой элемент доверия, говорят о том, кто мы есть на самом деле.

Создание близких отношений - своего рода танец, требующий осторожных шагов от обоих партнеров. Ниже приведено несколько советов:

1. *Не бойтесь!* Создание близости требует храбрости, не только от вас, но и от вашего визави. Рискните, ведь в своей частной жизни вы добивались близких отношений. Действуйте так же и в бизнесе.
2. *Топ-менеджеры ценят искренность, но близкие отношения - понятие еще более широкое; они оценивают это еще выше.* Топ-менеджеров оберегают от дурных вестей. Перед тем как какая-то информация доходит до них, она всегда «полируется». Мы знакомы с директором, который добивается успеха благодаря тому, что все его старшие менеджеры говорят ему правду. Более того, между ними существуют близкие отношения. Они достаточно близки, чтобы сердиться друг на друга, раскрывать карты, регулярно бросать вызов идеям друг друга. Этот директор ищет ту же самую черту во внешних консультантах, и если не находит, то меняет их. Надо уметь не соглашаться с клиентом, не становясь при этом неприятным и непримиримым!
3. *Создайте интерес и разумную долю развлечения.* Понимая лучше эмоциональные компоненты принятия решения клиента, мы можем задавать ему такие вопросы, которых он никогда прежде не слышал от своих советников. Такой подход демонстрирует новую точку зрения, мы открываем для клиента более широкую перспективу. Это - забава для него и для нас. Так создаются доброжелательные отношения и вы даете своему визави возможность проявить остроумие. И вы многое о нем узнаете.
4. *Проверяйте свое место по отношению к клиенту: не слишком ли вы близко к запретной линии, не слишком ли отдалены, не движетесь ли слишком быстро.* Спросите себя, если бы вы были в положении вашего клиента, хотели бы вы говорить о подобном вопросе с человеком, которому доверяете? Если ответ положительный - вы на правильном пути. Но это не все. Вам следует убедиться, что это - правильная тема, правильное время и правильная формулировка вопроса.

Думайте о том, как вы излагаете или планируете сформулировать свой вопрос или высказывание. Остается ли у вашего клиента возможность и уважительная причина не отвечать на вопрос? Людям нужен легкий, доступный путь спасения их репутации, если они не готовы отвечать. Если вы не ответили утвердительно в данном случае - вы слишком близки к линии.

5. *Практикуйтесь.* Конечно, вы не можете смоделировать спонтанное поведение, но вы можете оттачивать искусство формулирования собственных мыслей. Роб часто записывал два или три способа формулировки трудных вопросов или трудных сообщений, проверяя и испытывая их прежде, чем их использовать.
6. *Не переоценим риск.* Чего же вы в реальности боитесь? Вам кажется, что страх сказать что-то продиктован нежеланием ставить бизнес под угрозу. Но часто наш страх имеет другое основание и связан с внутренним персональным комфортом и риском его нарушить. По этой причине деловой риск может завышаться. И, как это ни парадоксально, методом управления деловым риском является умение принимать в расчет персональные чувства и личный риск.
7. *Один из вас должен сделать первый шаг. И это вы!* Построение близких отношений начинается с понимания персонального риска, чувств и мыслей человека. Если риск преодолен, близкие отношения становятся теснее, а значит, возрастает доверие. Совершенно бесполезно ожидать, что клиент сделает первый ход для построения этих отношений. Вы же не можете управлять другой личностью. Единственные действия, на которые вы реально можете повлиять, - ваши собственные. Возьмите на себя ответственность и риск первого шага.

Сможете ли вы, воспользовавшись этими советами, мгновенно выстроить близкие отношения?

Нет, но мы надеемся, что это поможет вам начать. Принято считать, что создание близких отношений - очень длительный процесс. Это не совсем так. Правильно выполненные шаги могут привести к быстрому успеху.

Роб работал с компанией, которая только что провела реорганизацию. Один из ее руководителей, имеющий имидж птицы высокого полета, почувствовал себя ненужным в этой компании. Никто не говорил ему этого, это было его личное ощущение. В действительностя же к данному человеку продолжали испытывать огромное уважение, только не высказывали этого напрямую. Слезы лились рекой во время разговора Роба с этим руководителем.

Конечно, это не самая комфортная ситуация. Но она позволила этому человеку высказаться, хотя Роб и поделился своим некомфортным состоянием. Таким образом, Роб оказался его проводником по пустыне неопределенности.

Мы вовсе не обязаны решать эмоциональные проблемы клиента, но это - основной шаг к доверительным отношениям, при которых клиент готов к проявлению сильных эмоций. Представьте, насколько хуже были бы отношения у Роба с этим клиентом, если бы этот человек скрыл свое состояние от Роба.

ОРИЕНТАЦИЯ НА СЕБЯ

Советники, которые больше интересуются собой, чем тем, как помочь клиенту, никогда не завоюют доверие. Мы должны прилагать усилия, чтобы держать наше стремление к ориентации на себя под контролем.

Наиболее вопиющая форма фокусирования на себе - простой эгоизм, когда «вы здесь только ради денег». Хотя это несколько упрощенная формула. За ориентацией на себя стоит все, что заставляет нас фокусироваться на себе, а не на клиенте. Ниже приведен список «угроз» вниманию на клиента:

1. Эгоизм.
2. Высокая самооценка.
3. Потребность мелькать в первых рядах.
4. Желание выглядеть чрезвычайно умным.
5. Строго определенный план действий в отдаленном будущем.
6. Желание сразу же предложить решение.
7. Желание победить, которое выше желания помочь.

8. Желание быть правым.
9. Желание казаться правым.
10. Желание казаться тем, кто привносит ценность.
11. Разные виды страхов: страх незнания чего-либо, отсутствия правильного ответа, страх не показаться умным, страх потерять контракт.

Короче говоря, любая форма озабоченности собственной деятельностью влияет на то, что мы смещаем фокус с задач клиента на свои собственные. Это тут же ведет к уменьшению доверия. В следующих случаях клиенты ощущают чрезмерную ориентацию на себя:

1. Тенденция связывать их истории со своими.
2. Стремление слишком быстро завершать за них начатое предложение.
3. Стремление заполнять паузы в беседах.
4. Потребность казаться ярким и остроумным, и т.д.
5. Неспособность открыто отвечать на прямой вопрос.
6. Нежелание сказать: «Мы не знаем».
7. Упоминание имен других клиентов.
8. Декларация своей квалификации.
9. Стремление слишком быстро давать ответы.
10. Стремление всегда подводить черту.
11. Формулирование вопросов, ответы на которые заранее известны.
12. Выдвижение гипотез или формулирование проблемы прежде, чем клиент сам озвучит ее.
13. Пассивное выслушивание. Отсутствие сигналов о том, что клиента выслушивают.
14. Отношение к клиенту как к телевизионному диктору (просто источник информации).

Что делать, когда желающие стать доверенным советником проявляют излишнюю ориентацию на себя? Необходимо действовать следующим образом.

1. Позволяйте клиенту заполнять пустые места.
2. Спрашивайте у клиента, что стоит за проблемой.

3. Используйте открытые вопросы.
4. Не давайте ответы, пока не получили на это право.
5. Сосредотачивайтесь на определении проблемы, а не на попытках угадать ее решение.
6. Выслушивайте внимательно. Суммируйте и перефразируйте сказанное, чтобы удостовериться, что вы все правильно поняли.
7. Если вы чего-то не знаете, скажите об этом клиенту.
8. Высказывайте признательность клиенту.
9. Сначала изучите историю клиента, а уж дальше создавайте и делитесь своей.
10. Слушайте клиентов не отвлекаясь: закройте дверь, выключите телефон, забудьте об электронной почте, поддерживайте визуальный контакт.
11. Не поддавайтесь на уговоры клиента слишком рано выдать решение. Продолжайте слушать и определять проблему.
12. Будьте уверены, что ваши слова будут иметь ценность после того, как вы выслушаете, а не в то время, когда говорит клиент.
13. Берите на себя ответственность за неудавшиеся коммуникации.

Эти действия одновременно демонстрируют и позволяют создать у клиента ощущение внимания к его проблемам.

Вот еще несколько способов снизить уровень ориентации на себя.

Говорите с клиентом как с другом. И даже если клиенты фактически не наши друзья, мы можем быть дружественными с ними. Тон и смысл нашей беседы может быть (и мы утверждаем, что должен быть) дружественным. Мы заинтересованы в наших друзьях и их успехе, и это проявляется в том, как мы общаемся с ними. Мы должны так же вести себя с клиентами.

Подумайте, как вы помогли бы вашему клиенту, если бы вы отвечали за будущий успех этого человека. Даже если вы специалист, приглашаемый только в определенных случаях, думайте об их успехе. Попытайтесь сделать их интересы вашими собственными.

Обратите внимание, что низкая ориентация на себя требует большого личного внимания. Это не означает, что нужно тратить беско-

нечные часы на каждого клиента или потенциального клиента. Но это означает, что при любом новом проекте вы должны выходить на личный контакт.

Будьте честны относительно вашего уровня заинтересованности. Если в течение долгого времени вы чувствуете небольшой интерес к работе, будет трудно сохранить вашу ориентацию на себя низкой. Если это случается слишком часто, пришло время найти более интересную работу, клиентов или проблемы. Если у вас есть возможность выбора, то помните, что жизнь слишком коротка, чтобы работать без вдохновения.

Чрезвычайно интересно быть потребителем услуг того, кто ориентирован на клиента, а не на себя. Более двадцати лет тому назад Мэри Дойл, позже ставшая юристом министра внутренних дел, была одним из профессоров права Роба. Роб все еще помнит субботние обеды с ней и время, которое они проводили вместе за несколько недель до его первых экзаменов.

Он помнит каждую обсуждаемую тему и то внимание, какое она уделяла этим беседам. Казалось, что ничего в мире не было для нее важнее этой беседы. Ее поведение позволяло ему понять, что беседа полностью в его руках: она будет проходить в том направлении, в котором он хочет, и так долго, как ему хочется.

И несмотря на то что она, возможно, не осознавала своего влияния и роли для Роба, эти беседы оказали на него неизгладимое впечатление и оказались одними из самых ценных. Часть этой ценности действительно представлял сам совет, но более ценным оказалась ее готовность помочь и фокус на его вопросах.

ЭКОНОМИКА ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Говорим ли мы здесь только о психологических факторах? Нет! Это имеет свою экономическую базу. Уравнение доверия имеет экономический смысл. Варьируя различные коэффициенты уравнения, можно оценить, как каждый элемент влияет на экономику.

Рассмотрим отношения с новыми и существующими клиентами.

В случае с новым клиентом мы можем провести следующую оценку (на шкале от 1 до 10):

1. Начальное доверие клиента к профессиональному оценивается на 5, что, возможно, основывается на репутации.
2. Надежность, ощущение которой обычно формируется достаточно долго, оценивается на 3.
3. Личный контакт, который, конечно, требует еще больше времени для установления, оценивается на 2.
4. Оценка степени ориентации на себя может быть 8. Она может основываться на прошлом опыте клиента и ожидании, что профессионал будет в первую очередь заботиться о собственных интересах. Эта точка зрения может измениться с течением времени, но оценка ориентации на себя на низком уровне редко возможна на начальной стадии отношений.

Мы, следовательно, получаем:

Новый клиент

$$(C+R+I)/S = (5 + 3 + 2)/8 = 10/8 = 1,25$$

Теперь давайте посмотрим на формулу успешных отношений с уже существующим клиентом. Здесь значение числителя будет больше, а знаменателя — меньше.

Существующий клиент

$$(C + R + I)/S = (7 + 8 + 5)/4 = 20/4 = 5$$

(Если вы думаете, что наши предположения или оценки надуманы, замените вашим собственным. Это — простое вычисление.) Наши вычисления приведены в табл. 8.5.

Табл. 8.5. Наш расчет

Компонент	Доверие	Надежность	Личный контакт	Ориентация на себя	Расчет	Коэффициент доверия
Новый клиент	5	3	2	8	10/8	1,25
Существующий клиент	7	8	5	4	20/4	5
Отношение						4:0

Соотношение результатов наших двух сценариев (в этом случае соотношение между 5 и 1,25, или 4) представляет собой «экономический интерес». Как много других исследователей, мы обнаружили в нашей работе с клиентами - профессионалами в области оказания услуг, что стоимость развития отношений с новым клиентом в 4-7 раз выше, чем стоимость развития отношений с уже существующим клиентом. Уравнение доверия дает нам понимание, почему это так и что из этого следует.

Это отношение между «неразвитым» и «развитым» доверием является хорошей параллелью соотношению очень рентабельный/очень нерентабельный бизнес. Отношения с высокой рентабельностью являются отношениями с высокой степенью доверия. Стратегия на основе доверия - экономически выгодная стратегия.

Глава 9

РАЗВИТИЕ ДОВЕРИЯ

В этой главе мы рассмотрим новый набор концепций, который дополняет то, что мы уже обсудили ранее. Сначала мы проведем всестороннее исследование этапов построения доверия на основе материалов предыдущих глав, чтобы определить структуру эволюции доверия.

Мы считаем, что существует пять этапов развития доверительных отношений. Сейчас мы выделим каждый из этих этапов. В последующих главах мы будем детально анализировать каждый из них.

Этими этапами являются:



В табл. 9.1 обобщается то, что чувствует клиент на каждом из этапов, и то, что достигает советник в случае успеха.

ВОВЛЕЧЕНИЕ

Вовлечение клиента - это первый этап формирования доверия. На этом этапе клиент начинает чувствовать две вещи: 1) «У меня есть что обсудить»; 2) «Есть человек, с которым можно обсудить мою проблему».

Табл. 9.1. Обзор процесса построения доверия

Этапы процесса построения доверия	Предпринятые действия	Что чувствует клиент	Чего добивается советник
1. Вовлечение	Внимание становится более направленным	«С этим человеком стоит поговорить...»	Получение права излагать и высказывать правду
2. Выслушивание	Уши больше рта; подтверждать и утверждать	«Меня слушают и понимают...»	Получение права сформулировать задачи
3. Формулирование	Главный вопрос назван ясно и открыто	«Да, проблема именно в этом...»	Объединение проблем для продвижения вперед
4. Видение	Видение альтернатив развития ситуации	«Мы действительно сможем выполнить это? Это может быть действительно интересный результат».	Конкретизация видения, выработка ясных целей
5. Обязательство	Договоренность о дальнейших действиях; возникновение чувства обязательства	«Я согласен, я понимаю, что должно быть сделано. Я с вами, давайте сделаем это».	Начать решение проблемы

Для вовлечения должны присутствовать оба элемента. Мы все имели опыт, когда клиенты желают говорить с нами, но не хотят признавать проблему как важную для них. У нас были клиенты, даже долгосрочные клиенты, которые считали, что у них есть проблема, но не считали нас теми людьми, с которыми стоит ее обсуждать. Очевидно, что в таких ситуациях мы не вовлекаем клиента.

Отметим, что процесс вовлечения важен не только тогда, когда вы встречаетесь с новым клиентом. Этот процесс так же важен и для существующих клиентов, у которых появились новые задачи. И в том, и в другом случае мы должны продемонстрировать, что достойны того, чтобы с нами говорили.

ВЫСЛУШИВАНИЕ КЛИЕНТА

Если вы внимательно слушаете, то клиент начинает чувствовать, что вы понимаете его. Цель данного шага состоит в том, чтобы *заработать право* вместе поразмышлять об имеющихся идеях.

Хорошее выслушивание должно быть активным и искренним. Но и этого недостаточно. Успешный профессионал будет прислушиваться к тому, что сказано, и к тому, что осталось невысказанным. Кроме того, необходимо подтвердить то, что мы слышим и понимаем то, о чем идет речь. Мы должны не только слушать, мы должны сделать так, чтобы клиент понимал, что у нас есть *опыт* в том, о чем он нам говорит. Это критически важно для возможности сделать следующий шаг.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ

Успешное формулирование является тем инструментом, с помощью которого советник помогает клиенту выкристаллизовать и прояснить то, что составляет его проблему. Формулирование состоит из описания задач, гипотез и точек зрения на проблему, основанных на том, что является важным для клиента. Формулирование - это обычно тот момент, когда клиент осознает ценность, привносимую советником, и, следовательно, на этом шаге может быть завоеван значительный уровень доверия.

Как мы увидим в Главе 12, формулирование проблем может быть целиком рациональным или может быть частью изменения политик или эмоций клиента. Формулирование редко представляет собой исключительно логический или рациональный процесс. Его цель заключается в том, чтобы выявить и организовать проблемы клиента. Помочь в понимании проблемы (всеми вовлеченными сторонами), объединяя все в единое видение так, чтобы процесс решения проблемы мог продолжиться с большей ясностью и сплоченностью.

ВИДЕНИЕ

Определив проблему, некоторые могут подумать, что следующий шаг - приступить к ее решению. Мы считаем иначе. Любая проблема может иметь много решений в зависимости от того, чего хочет достичнуть клиент. Роль совместной выработки видения заключается в выборе возможных альтернатив.

В процессе выработки видения консультант и клиент представляют (достаточно детально), как мог бы выглядеть конечный ре-

зультат, не поддаваясь искушению преждевременного решения проблемы.

Чтобы выработать видение, необходимо, по меньшей мере, задать себе следующие вопросы:

1. Чего мы *действительно стремимся достичь!*
2. Как это будет выглядеть?
3. Как мы будем знать, что мы достигли того, чего желали?

В ходе выработки видения советник может сказать:

«Я знаю, что вы хотите жить более здоровой жизнью, и мы, конечно, можем помочь вам, но, как вы думаете, сколько вы готовы работать в спортзале? Вы хотите похудеть на десять или тридцать фунтов? Чего вы ожидаете? Мы не можем помочь вам, пока мы не исследовали все предпосылки вашего выбора и не понимаем, какую цель вы преследуете. Вы действительно хотите потерять тридцать фунтов и бросить курить? Вы уверены, что это ваша цель? Действительно ли вы *готовы достигнуть этого?* Вы действительно должны поработать, чтобы достичь своей цели».

Иногда советник может добавить ценность, помогая клиенту мечтать о большем, расширяя его горизонты. Хотя порою выработка видения требует, чтобы советник снижал ожидания клиента, приводя факты о том, что реально, а что нет.

Этот процесс помогает клиенту понять свои истинные цели и затем определяет, что он может реально сделать для их достижения. Однако следует признать, что даже осознаваемые проблемы частенько остаются неразрешенными. Клиент может решить, что выгоды от будущего состояния не стоят усилий и что он может жить со своей проблемой. (Не все мы обладаем отличной фигурой!)

ИСПОЛНЕНИЕ

Так же, как в процессе похудения, клиент может понять проблему, срочно желая конечного результата. При этом клиент может не быть уверен, что он должен сделать для этого и достаточно ли у него воли.

Целью этапа в формировании доверия является помочь клиенту в понимании того (во всей рациональной, эмоциональной и поли-

тической сложности), что он должен будет делать для достижения своей мечты. А также помочь в том, чтобы он принял это как необходимость.

Исполнение предполагает действия (клиента или советника). Советник должен сделать ожидания управляемыми. Он должен понимать детальный план преобразований. И только если клиент достигает своих целей, можно считать, что советник добился своего результата и заслужил доверие клиента.

Дополнительная ценность, привносимая советником на данном этапе, заключается в том, что он помогает клиенту понять, что ему следует предпринять для решения проблемы. Доверие формируется искренностью, с которой советник говорит о трудностях и рисках реализации. («Эти люди искренни со мной, в отличие от тех, кто обещает достать Луну с неба и претендует на решение любых проблем».)

ИНОЙ ВЗГЛЯД

Здесь приведен иной способ рассмотрения пяти шагов развития доверия:

1. Вовлечение: используется лексикон заинтересованности и участия:
«Я думал о ваших конкурентах, и...»
«Ваши люди говорили мне о...»
2. Выслушивание клиента: используется лексикон понимания и сопереживания:
«Расскажите мне побольше об этом...»
«Что стоит за этим?»
«Черт возьми, это должно быть очень...»
3. Формулирование: используются слова о будущем:
«Я вижу три сложности в этом варианте...»
«Вы знаете, что будет самым трудным в этом случае...»
4. Выработка видения: используется лексикон возможности:
«Будет здорово, если мы...»

5. Исполнение: используется лексикон совместного исследования:
«Что мы оба должны сделать...»

НЕОБХОДИМЫЕ НАВЫКИ

Пять этапов формирования доверия имеют совершенно разный эмоциональный подтекст, и они требуют разных навыков от того, кто добивается доверия.

1. Вовлечение требует навыка коммуникабельности и вида человека, которому можно доверять.
2. Выслушивание требует способности понять другого человека.
3. Формулирование требует творческого понимания проблем и эмоциональной храбрости.
4. Выработка видения требует духа сотрудничества и творческого потенциала.
5. Принятие обязательств требует умения вдохновлять, а иногда и снижать уровень энтузиазма.

Для всех нас естественно использовать свои сильные стороны. Один из наших клиентов (представитель консалтинговой фирмы, специализирующейся на разработке стратегии) при обсуждении этой модели формирования доверия сказал: «Вы знаете, самый выигрышный, самый осуществимый этап в этом процессе (тот, который заканчивается увеличивающимся доверием больше, чем все другие этапы) - это этап формулирования».

Другой наш клиент (консультант компаний, специализирующейся на управлении изменениями) посчитал, что выслушивание и выработка совместного видения - это самые ключевые этапы. Другая фирма считает, что вовлечение, т.е. завоевание и удержание внимания клиента, является ключевым фактором успеха.

Однако ни один из этапов не является «ключевым». Все они существенны. Тот момент в процессе, который клиент мог бы ясно обозначить как «ключевой момент», очень сильно зависит от обсуждаемой проблемы и особенно от подхода советника.

В следующих главах мы исследуем каждый из пяти этапов более подробно и представим свой взгляд на то, как быть более успешными.

Глава 10

ВОВЛЕЧЕНИЕ

Вовлечение - первый этап в формировании доверия. Клиент должен поверить, что человек, стоящий перед ним, возможно, мог бы помочь в разрешении его проблемы. Это относится как к новым, так и к существующим клиентам.

Многие советники полагают, что процесс формирования доверия начинается с выслушивания. Но сначала, перед тем как (новый или существующий) клиент начнет говорить о своих проблемах, должно произойти еще что-то. Мы называем это вовлечением.

Для клиента вовлечение другого человека — это нетривиальный шаг. Какая бы проблема ни волновала его, разговор о ней потребует некоторого количества эмоциональной энергии и принятия персонального риска. Пока клиент не принял решения о том, что вместе с вами он может добиться положительных результатов, он не сделал первого шага.

За время клиентов конкурирует множество людей. Мы недавно слышали разговор одного финансового директора с группой аудиторов. Он рассказывал им о том, что он для себя ищет в советнике. Он начал говорить о том, что люди из аудиторских и консалтинговых фирм постоянно пробовали внедриться в его календарь. Вместо этого он ожидает от них ценных идей и действий. К сожалению, слишком многие приходят, чтобы «только спросить и выслушать мои проблемы. Они не приносят на встречу ничего ценного».

Клиенты не становились откровенными только потому, что мы слушаем их. Мы должны показать, что стоим того, чтобы говорить с нами. В сознании клиента нужно включить некоторый спусковой механизм, чтобы он стал откровенным. Вспомните ваш собственный опыт. С кем вы откровенны? Кто откровенен с вами?

Как мы можем заставить клиента вовлечь нас? Чтобы изменить обычное восприятие и ожидание, могут использоваться потрясение или удивление. В последние годы фирмы стали немного более смелыми в готовности использовать неожиданности или изменять ожидания, хотя и в пределах социально допустимых границ.

ВОВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ КЛИЕНТОВ

Вспомните главу 3, где мы говорили о седельных сумках и курьере в одежде разносчика пиццы как о способе донесения до клиента сообщения, что их консультанты инициативны и творчески подходят к делу. Не слишком акцентируя внимание именно на этих примерах, мы все же хотим отметить, что вы должны проявить видимую клиенту инициативу. Показать ему, что ваши шаги нацелены именно на него, а не являются общими для всех возможных клиентов.

Демонстрируя то, что мы хотим понять клиента, мы создаем у него такие чувства:

«Возможно, эти люди не похожи на всех других. Они действительно пробуют заслужить мое внимание. Они заработали право, чтобы перейти к следующему шагу и поговорить с ними».

Это и есть начальная стадия формирование доверия.

Другие методы индивидуализации включают в себя представление ваших сообщений в формате, используемом на Web-сайте клиента. Возможно, вы могли бы использовать продукты клиента необычным способом в ваших коммуникациях. Мы слышали о весьма успешном использовании профессионалами видео- и звукозаписи. Эти способы служат тому, чтобы «встряхнуть» устоявшиеся методы вовлечения клиента.

Если у вас есть время или исследовательский отдел фирмы поддерживает вас, то вы можете много узнать о потенциальных клиентах и их проблемах, обратившись к отраслевым журналам, ассоциациям и, конечно, к Интернету. Этот подход отлично работает в случае с новыми клиентами. Одна консалтинговая фирма, следуя намеченному курсу, сфокусировалась на отборе целевых клиентов. Еще до первой встречи с целевым клиентом ею осуществляется исчерпывающий анализ отрасли и клиента. Фирма собирает факты и проводит достаточно глубокий анализ, чтобы сказать:

«У нас есть несколько важных соображений по поводу того, что происходит в вашей отрасли, и мы бы с удовольствием поделились ими с вами совершенно бесплатно. Мы не претендуем на такое же знание вашего бизнеса, какое имеется у вас, но мы думаем, что обладаем небольшим объемом информации и представлений, отличных от вашего. Можем ли мы встретиться и обсудить их с вами?»

Это - другой пример завоевания доверия и получения через него заказов на основе принципов, изложенных в пятой главе. Помните: «Действуй первым. Демонстрируй, а не декларируй!»

В книге *You're Working Too Hard to Make the Sale* Билл Брукс и Том Травезано писали о том, что советникам нужно быстро показать, что они поняли желания клиента. Не потребности, а именно желания. Не ответили на них сразу, а только поняли. Другими словами, мы должны быстро заняться тем, что действительно является значащим для клиента.

Почему это привлекает внимание? Это происходит потому, что советники чрезвычайно редко могут отбросить собственное мировоззрение и взглянуть на проблему глазами клиента.

Мы слишком часто заботимся только о себе. Мы беспокоимся о наших поступках, мы репетируем наше поведение, заботимся о том, как мы будем выглядеть; думаем о том, что скажем и как на это отреагируют. Все это мешает нам сфокусироваться на другом человеке. Если же советник сможет прорваться через собственное самолюбие и сконцентрируется на потребностях клиента, то это создаст возможность для первого шага в процессе построения доверия.

ВОВЛЕЧЕНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ КЛИЕНТОВ

Если вернуться к нашему сравнению отношений с клиентом с романтическими отношениями, то возникает вопрос о том, как строить отношения на длительной основе. Как добиться того, чтобы клиент обращался к вам вновь и вновь? Как мы можем возобновить отношения после длительного периода отсутствия совместной работы? Как мы можем быть не слишком предсказуемыми в том, что касается наших мотивов?

На ранних стадиях формирования взаимоотношений (в деловой или личной жизни) стороны всегда чувствуют увлечение и волнение. Чтобы в ходе дальнейшего развития отношений добиться от клиента прежней открытости, необходимо по-прежнему говорить вещи, которые будут для него новыми, увлекательными и волнующими.

Существующие клиенты обычно готовы выслушать нас. Однако весь вопрос заключается в том, заслуживает ли мы достаточно доверия, чтобы они стали говорить о своих новых проблемах. Такое происходит не всегда. У нас у всех есть опыт того, когда нам кажется, что мы говорим о важных для клиента вещах, но встречаемся с пустым взглядом.

Существующему клиенту вы можете сказать:

«Сьюзанна, я просмотрел ваш сайт и сайты ваших конкурентов и отметил, что многие из ваших конкурентов осуществляют некоторые очень важные действия. У меня, конечно, нет всех ответов, но у меня есть некоторые соображения относительно того, как следует реагировать. Хотели бы вы или ваша команда собраться, чтобы обсудить некоторые идеи? Конечно, бесплатно. Я не хочу совать свой нос туда, куда не желательно, но я был бы счастлив поделиться с вами своими соображениями».

Часто (хотя и не всегда) вы можете получить пищу для беседы из предыдущей работы, которую вы делали для этого клиента, или бесед с ним. Вот некоторые примеры и некоторые выражения, которые сопровождают их. Обратите внимание на расставленные акценты и то, что они означают.

1. Возможная фраза, демонстрирующая отношение к конкуренции:

«Я несколько беспокоюсь из-за усиления вашего конкурента и хотел бы поговорить с вами об этом».

2. Возможная фраза, которая сигнализирует понимание карьерных возможностей вашего клиента:

«Я наблюдал то, каковы здесь правила преемственности и как это могло бы повлиять на ваше решение».

3. Фраза, которая могла бы предложить решение определенной организационной проблемы:

«Какое-то время назад вы упоминали о том, что *вы были заинтересованы* в том, как [например] эти две группы будут объединены, и я хотел бы поделиться некоторыми наблюдениями».

4. Фраза, демонстрирующая непрерывность и развитие:

«Я много думал о том, что вы сказали четыре недели назад».

У клиента существуют разные проблемы, которые касаются бизнеса, карьеры и личной жизни. Обычно они отличаются от тех проблем, которые вы помогали решать на ранних стадиях развития взаимоотношений, используя свои технические навыки. В то время советник еще не заработал право обсуждать со своим клиентом, например, развитие карьеры. Однако позже это вполне может стать возможным.

Вовлечение существующего клиента зависит не только от того, что вы обсуждаете, но и от того, когда вы это делаете. Собрав информацию, которую вы считаете ценной для клиента, необходимо оценить ее важность и срочность.

Стивен Ковей всегда различал важные и срочные дела. Все мы знаем, как раздражают вопросы, даже касающиеся очень важных дел, когда у нас нет времени, чтобы рассмотреть их.

Вовлечение существующих клиентов требует от нас выбора правильной темы в нужное время. У нас всегда есть очень ограниченное время, когда мы можем провести встречу, и если мы выбрали неверную тему, наши возможности влияния только уменьшаются. Давайте рассмотрим два золотых правила для данной задачи.

Во-первых, соотнесите время, которое потребуется для разговора, со временем, которое есть у клиента. (Удивительно, что некоторые люди даже не проверяют, сколько времени у клиента в наличии.)

Если времени недостаточно («встретимся в холле» или «у меня есть только пять минут»), спланируйте повестку дня так, чтобы начать со срочного вопроса и закончить важным (даже если это только фраза или мысль, пришедшая в голову позже). Если у вас есть больше времени, то начните с самого важного вопроса и оставьте пять минут в конце беседы для срочного вопроса. В этом случае клиент уделит вам больше внимания.

Во-вторых, не пытайтесь объять необъятное. Даже если вы не сможете рассказать обо всем, что у вас есть, или продемонстрировать, как вы сообразительны, все равно стоит начать помогать клиенту. У нас никогда не хватает времени, чтобы показать, как много мы знаем или насколько мы внимательны, но даже простая демонстрация нашей заботы может работать на нас, даже спустя годы.

ВОВЛЕЧЕНИЕ НОВОГО КЛИЕНТА

Вовлечение нового клиента зависит не только от удачи. Вы можете значительно улучшить свои показатели, делая следующее.

Выясните все возможное о вашем потенциальном клиенте. Любой, кто не проводит поиск в Интернете и библиотеке (заметьте: не шпионаж, а поиск), упускает шанс быстрой победы. Используйте правило: «Каждый знает каждого через шестого знакомого». Найдите кого-либо, кого знаете вы, кто знает того, кто имел дело с нужным вам человеком.

Убедитесь, что у вас есть две или три темы, о которых вы можете говорить с ним. Не вопросы, а именно темы для обсуждения. Здесь существует опасность того, что вы можете выбрать уже избитые темы. Информация (особенно из непубличных источников) и наблюдения о конкурентах почти всегда интересны. Определите, есть ли у вас что-то интересное для обсуждения с клиентом.

Вы можете упоминать факты и говорить о различных случаях из вашей практики, но делать это стоит очень аккуратно. Иначе вы можете прослыть трепачом. Вы не вызовете интереса только лишь потому, что кузен вашего сводного брата рисовал портрет Майкла Джордана. Если, конечно, вы не говорите с художником, специализирующимся на рисовании спортивных знаменитостей.

Избегайте делать первые встречи только деловыми, в рамках которых вы концентрируетесь только на фактическом материале. В этом случае вас будут воспринимать только как технаря, а не как советника. Говорите с клиентами как с новыми друзьями, но не как со старыми. В этом есть существенное различие. Нет ничего худшего, чем фамильярность. Постройте разговор так, чтобы они хотели провести с вами больше времени, а не меньше.

Просто встреча ничего не даст. Если у вас нет ничего ценного, то отложите ее до тех пор, пока вы не будете готовы.

Глава 11

ИСКУССТВО ВЫСЛУШИВАНИЯ

Джек Уэлч, бывший генеральный директор «Дженерал Электрик», высоко ценит Стивена Фолка, корпоративного адвоката, к которому Уэлч обращался в тот момент, когда дочерняя компания NBC «Дженерал Электрик» покупала Financial News Network в 1991 году. «Он действительно великий советник, - заявил Уэлч. - Он слушает лучше, чем кто-либо».

Эффективные доверенные советники (в нашем случае - все без исключения) обладают хорошей способностью слушать. Сам процесс выслушивания не является достаточным условием, но это необходимый второй шаг в нашем пятиэтапном процессе.

Выслушивание необходимо, чтобы «заработать право» на комментарии и вовлечение в проблему клиента. Прежде чем давать совет, мы должны научиться слушать. Обрывать на полуслове не рекомендуется, это будет интерпретировано как высокомерное отношение.

ВЫСЛУШИВАНИЕ: ЗАВОЕВАНИЕ ПРАВА

Джим Копланд - генеральный директор Deloitte & Touche - умеет выстраивать длительные доверительные отношения. Когда в 1989 г. Deloitte, Haskins & Sells объединились с Touche, Ross&Co., Копланд

работал в Deloitte. Он описывает первые пять минут девятичасовой встречи с руководителем ключевого клиента фирмы Touche, Ross&Co. Это был человек со вспыльчивым характером, недовольный тем, что ему необходимо «учить» новую фирму.

«Он вел себя властно, энергично, желая показать, кто является ответственным. Я не сопротивлялся, продолжая говорить: «Расскажите мне подробнее об этой ситуации, как это случилось, как это появилось, что происходит сейчас?» Я хотел понять, почему он так расстраивается и что нужно сделать для того, чтобы исправить положение дел. В принципе я пришел туда для него. Начините с отношений, поскольку вы собираетесь помочь исправить положение. Чтобы сделать это, вы должны полностью сосредоточиться на клиенте и его проблемах».

Многие аспекты поведения Копланда на этой встрече стали началом длинных и успешных отношений. Но во время первого разговора ничто не имело большего значения, чем его способность слушать. Выслушивание дало ему возможность доказать качество работы и получить заказы на дополнительные услуги, продемонстрировать способности разрешения проблем и поговорить о своей команде. Ничего этого не было бы, если бы он не выслушал своего собеседника (и таким образом не узнал бы, что происходит).

Почему «процесс выслушивания» настолько важен? Дело здесь не только в том, что необходимо правильно понять проблему. Желание быть услышанным тоже происходит из нашей потребности в уважении, симпатии и сопричастности. Доверенный советник понимает это и всегда гарантирует, что чувство собственного достоинства клиента будет защищено.

Доверенный советник может сказать: «То, что мне нравится в вашей идее, - это X. Теперь помогите мне понять, как мы можем использовать это, чтобы получить У». Используя такой язык, советник постоянно дает клиенту понять, что его мнение принимается в расчет. И вдвоем они спокойно обсуждают достоинства и недостатки всех идей клиента.

Мы обнаружили, что в «процессе выслушивания» советники совершают две типичные ошибки: мы часто слушаем слишком рационально и слишком пассивно.

ЧРЕЗМЕРНО РАЦИОНАЛЬНОЕ ВЫСЛУШИВАНИЕ

Возможно, концепция «получения права дать совет» звучит как достаточно рациональный подход. В конце концов, мы посылаем резюме для того, чтобы «получить право» пройти интервью. Мы представляем информацию о нашей компании, чтобы «получить право» предложить работу за определенную цену. Дело в том, что эти рациональные процессы - только следствия реальных действий.

Выслушивание для получения права - это очень эмоциональный и в то же время рациональный процесс. Вот продолжение истории Копланда.

«Итак, он получил сигнал о том, что я буду на его стороне. Спустя несколько лет мы предложили ему сделать проект стоимостью 5 миллионов долларов (довольно большой проект в те дни). В конце беседы он только посмотрел на меня и сказал: «Вы думаете, я должен сделать это?»

Это означало, что если бы я мог взглянуть ему в глаза в тот момент и сказать: «Будьте уверены», то он дал бы мне возможность работать на него. Но он также знал, что если я не верю в проект, то я не смогу посмотреть ему в глаза и сказать «да». Он знал, что может доверять мне. А я смог сказать: «Безусловно, вы должны сделать это. Это необходимо и это будет хороший проект».

У нас были клиенты (и у вас, вероятно, также), которые считали такие разговоры легким трепом. «Мне нужны результаты и ответы, - настаивают они. - Не надо просто слушать меня».

Все же в конце дня этот клиент (как почти все клиенты) хочет взглянуть кому-нибудь в глаза и увидеть там признаки того, что этот кто-то заботится о нем и «не позволит свершиться неправильным вещам». Является ли это «мягким» обращением? Мы так не думаем.

ЧРЕЗМЕРНО ПАССИВНОЕ ВЫСЛУШИВАНИЕ

Другая ошибка при выслушивании - это слишком пассивное слушание. На кассете Тони Алессандра The Dynamics of Effective Listening (Динамика эффективного выслушивания) есть раздел «Талант при-

знания». Мы бы добавили, что это не талант, это — требование. Хороший слушатель активен, а не пассивен.

Ключевая часть общения - это непрерывная взаимная передача подтверждения того, что собеседники слышат и понимают друг друга. Все мы знаем пустой ответ «угу» и тусклый взгляд, который означает, что нас не слушают.

Обычно в ходе беседы нам нужны постоянные свидетельства того, что нас слышат. Не получая их, мы вынуждены останавливать наш разговор либо требовать таких сигналов.

Что можно считать признаками того, что нас слышат? Язык тела или слова? Ответ зависит от содержания беседы.

Если сообщение носит чисто рациональный характер (например, когда старший адвокат рассказывает тонкости анализа своему младшему коллеге), то подтверждение может быть почти полностью устным. Редкого «мм-хм!» с легким наклоном головы достаточно, чтобы преподаватель знал, что его слышат и понимают и он может продолжать.

Но если сообщение эмоционального характера (а таких большинство), *неиспользование эмоциональных красок* или тонов означает, что вы не слушаете.

Например, когда клиент говорит: «Мы проводим 300 000 финансовых операций в день», у него есть определенное отношение к этому факту. Недостаточно просто знать, является ли 300 000 конкурентоспособным числом или оно (число) выше или ниже того, которое было в прошлом месяце. Клиент может гордиться этим числом или просто гордиться знанием этого факта. Ему может быть скучно или он может смущаться. Одним словом, возможна любая комбинация.

Советник, который слушает пассивно (использующий только междометия «мм-хм!»), показывает, что его волнует только содержательная часть дела, а чувства собеседника не имеют никакого значения. Эффективный советник знает, что каждый бит эмоций столь же важен, как и рациональные данные. Каждый играет свою роль в увеличении ценности и изменений в организации клиента.

Существуют и такие ситуации, когда реакция не просто требуется, а критически важна. Например, директор, жалующийся на то, что его бывший ключевой сотрудник продавал секреты конкуренту,

заслуживает большего, чем простое «мм-хм!». Советник мог бы ответить следующим образом:

«Это возмутительно. Мне жаль, что у меня нет такой кнопки, чтобы, нажав ее, я мог бы решить эту проблему немедленно, но такой кнопки у меня нет. Однако я думаю, никто не смог бы справиться с этой задачей немедленно».

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЕ ВЫСЛУШИВАНИЕ

Мы часто проводили исследования, чтобы оценить частоту, с которой люди отвлекаются от главной темы разговора. Наше ненаучное исследование наводит на мысль, что в среднем деловые люди могут быть внимательны в течение не более тридцати-шестидесяти секунд, не отвлекаясь на не относящиеся к делу мысли. Слушание - процесс, который требует навыка и дисциплины.

Большая часть общения зависит от типа изложения. Имеется начало, середина и конец. Имеется установка, противоречие и решение. Есть обстоятельства, установка и изюминка. Когда мы говорим с кем-то (практически о чем угодно), мы выбираем слова, чтобы создать свою версию истории.

Но если слушатель разрушает наш смысл изложения (настаивает на прерывании или реконструкции или вносит свой собственный смысл в изложение), планируемое значение исчезает. Неприятно, когда кто-то перепрыгивает в конец, или пропускает связку, или получает факты непоследовательно. Это все формы «неполучения информации». Хороший слушатель уважает рассказчика тем, что не навязывает своей последовательности изложения.

Наши друзья в фирме Ariel Group преподают основы коммуникации в Кембридже и учат, как стать «размышающим слушателем», который потом переходит в категорию «благосклонного слушателя» и, наконец, превращается в человека, который «слушает и ищет возможности».

1. «Размышающий слушатель» демонстрирует четкость мышления и дает понять, что сообщение было услышано, а его (сообщения) воздействие, значение и эмоции, которые связаны

- с проблемой, также хорошо поняты. («Насколько я понял, вы сказали...»)
2. «Благосклонный слушатель» демонстрирует сочувствие и показывает, что он не только понимает, почему клиент видит особый характер проблемы, но он также готов помочь клиенту обосновать эту точку зрения. («Ну и дела, это должно быть нелегко!»)
 3. «Ищущий возможности» человек демонстрирует понимание и подсказывает клиенту, что тот или иной способ решения может помочь решить проблему. («А что вы думали по поводу этого варианта?»)

Если мы будем слушать всю историю, то услышим значение, подразумевающееся говорящим. Если же мы налагаем нашу собственную структуру на то, что говорится, мы не услышим смысла. Мы услышим версию нашего собственного сочинения, наложенную на версию нашего собеседника.

Избегайте вопросов типа: «Назовите три самых больших проблемы, которые стоят перед XYZ». Задав этот вопрос, вы получите список из трех пунктов. Однако вы можете упустить тот факт, что одна из проблем гораздо менее существенна, чем две другие, и любой спонтанный вопрос показал бы только две основные проблемы.

Рассмотрим ситуацию интервьюирования людей, которых вы предполагаете нанять. Когда вы беседуете с кандидатами, расспрашивая об их способностях, вы лишаете их шанса рассказать вам свою историю. Если же вы прислушаетесь к их истории, то поймете смысл их жизни и карьеры, а не то, что вы им предлагаете. У вас, конечно, есть право нанимать или не нанимать, но имеет смысл перед окончательным решением выслушать, что же их заводит в вашей работе.

С клиентами работает тот же механизм, что и с кандидатами на работу. Если мы проведем встречу, которая будет жестко привязана к определенным заранее вопросам, то мы рискуем упустить историю, смысл которой наши клиенты хотят донести до нас. Таким образом, мы потеряем истину.

Когда вы хотите получить заказ, особенно важно слушать до конца и избегать преждевременного навязывания нашей собственной

структурой. Если мы устанавливаем повестку заранее и никогда не отступаем от нее (если мы настаиваем на своей последовательности, если мы отвечаем на вопросы очень распространенными ответами для того, чтобы ответить на незаданные вопросы), то мы просто излагаем наши взгляды вместо того, чтобы слушать чужие.

Есть старая шутка об опасности навязывания своих взглядов. Идет суд над убийцей. Адвокат защиты допрашивает патологоанатома:

АДВОКАТ: Вы проверили пульс, прежде чем подписать свидетельство о смерти?

Патологоанатом: Нет.

АДВОКАТ: Вы послушали сердце?

Патологоанатом: Нет.

АДВОКАТ: Вы проверили дыхание?

Патологоанатом: Нет.

АДВОКАТ: Итак, вы подписали свидетельство о смерти, хотя не были уверены, что человек был мертв, не так ли?

Патологоанатом: Позвольте мне сказать. Мозг этого человека находился в банке на моем столе. Правда, возможно, он в тот момент где-то практиковал как адвокат.

Очень важно позволить собеседнику использовать свою структуру, поэтому следует попытаться настроиться на его лад таким образом, чтобы он увидел, что мы понимаем то, что он имеет в виду.

ФОРМИРОВАНИЕ ПОВЕСТКИ

Формирование повестки является очень простым, но очень мощным инструментом. Повестка встречи утверждается заранее и нужна для того, чтобы договориться о регламенте и рассматриваемых вопросах.

Вопрос «Что еще мы должны обсудить сегодня?» или «Чего мы должны достичь на сегодняшней встрече?» дает клиентам возможность сказать нам, что они думают и каковы их приоритеты. Поэтому

формирование повестки - мощный формальный инструмент для выслушивания.

Повестка никогда не должна формироваться без обсуждения. Более того, она должна быть использована как прекрасный случай, чтобы кратко обсудить то, как следует вести встречу. Приглашение, даже минутное, на обсуждение повестки дня дает мощный импульс к проведению встречи на взаимовыгодных условиях для всех присутствующих.

Возможность для практического использования этого инструмента возникает в начале почти любой встречи - с двумя или двумястами человек, с незнакомыми людьми или близкими друзьями, на первом или тридцать первом вопросе. Мы должны всегда начинать взаимодействовать, создавая повестку дня непосредственно перед встречей. «Я думаю, что будет полезным, если мы будем говорить главным образом о ... и ..., и затем только немного о ... Что вы думаете о таком подходе?»

Мы говорим здесь как о формальных повестках, так и о малых заседаниях, где обсуждаются маленькие и даже личные вопросы. В случае если повестка была выработана только одним из участников встречи, создается ситуация «я против вас». То, что разделяет нас, становится сильнее.

С другой стороны, простыми жестами и словами повестка становится распределенной, т.е. мы создали ее и действовали под символом совместной деятельности. Это делается для того, чтобы клиент чувствовал себя вовлеченным.

ЧТО ДЕЛАЮТ ХОРОШИЕ СЛУШАТЕЛИ

Что должны делать хорошие слушатели, чтобы стать хорошими советниками? Они:

1. Сравнивают объяснения.
2. Прислушиваются к эмоциям.
3. Прислушиваются к историям.
4. Хорошо обобщают и анализируют.
5. Сочувствуют.

6. Слушают, что отлично и что не знакомо.
7. Относятся ко всему этому серьезно. (Они не говорят: «Не волнуйтесь по этому поводу».)
8. Определяют скрытые идеи.
9. Позволяют клиенту «получить искомое в его системе координат».
10. Спрашивают: «Что вы думаете по этому поводу?»
11. Поддерживают рассказ клиента («Что еще вы рассмотрели?»).
12. Продолжают спрашивать о деталях, которые помогают им понять суть дела.
13. Не отвлекаются в процессе выслушивания.
14. Сначала сосредотачиваются на вашем объяснении.
15. Дают вам рассказать историю в вашей интерпретации.
16. Встают на ваше место, по крайней мере во время вашего рассказа.
17. Спрашивают вас, как они могли бы вам помочь.
18. Спрашивают: «Что вы думаете?» перед тем, как сказать свое мнение.
19. Наблюдают (не глазеют) за клиентом, пока он говорит.
20. Ищут соответствий (или несовместимости) между тем, что говорит клиент и как он жестикулирует и держит себя.
21. Заставляют клиента чувствовать, что он является единственным человеком, имеющим значение для них, и может располагать всем их временем.
22. Поощряют, кивая головой или улыбаясь.
23. Управляют движениями своего тела (никакой ходьбы по кругу, дрыгающихся ног, игр со скрепками для бумаг).

Чего не должны делать великие советники. Они не:

1. Прерывают.
2. Отвечают слишком быстро.
3. Равняют себя с клиентом («О да, со мной случалось подобное. Это все началось...»).
4. Интерпретируют сообщения в середине процесса («OK, этот вариант бесполезен»),
5. Быстро переходят к выводам.

6. Задают без причин ненужные вопросы.
7. Представляют свои идеи до тех пор, пока не выслушают ваши.
8. Критикуют.
9. Пытаются решить проблему слишком быстро.
10. Отвечают на телефонные звонки и делают перерывы в ходе встречи с клиентом. (Это кажется очевидным, но посмотрите, как часто это происходит!)

Глава 12

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Формулирование, третий этап в создании доверия, является актом кристаллизации и сжатого описания сложных вопросов (и эмоций) клиента, который позволяет взглянуть на них объективно и по-новому. Во многих ситуациях точное формулирование проблемы является половиной пути к ее решению.

Из перечисленных пяти шагов формулирование является шагом обычно наиболее требовательным, часто наиболее плодотворным и почти всегда самым трудным. Причина состоит в том, что формулирование является неразделимой смесью рационального и эмоционального, и часто должно быть осознано и выражено в середине обсуждения.

Формулирование включает в себя идентификацию (и словесное выражение) сущности рассматриваемой проблемы клиента, которая обычно скрыта, критична и фундаментальна. Идентификация (и «подъем на поверхность») ключевого вопроса клиентской проблемы обычно включает эмоциональный аспект в дополнение к чисто рациональным компонентам.

РАЦИОНАЛЬНОЕ ФОРМУЛИРОВАНИЕ

Итак, существуют два вида формулирования: рациональное и эмоциональное. В общем, для советника рациональное формулирование — наиболее простое, так как принадлежит к нашей комфортной области. Это то, что мы учились делать.

Консультанты по стратегии более других склонны верить, что клиенты покупают их блестящие умы и проницательность. Многие фирмы подчеркивают свои способности по использованию могучего интеллекта своих консультантов, который может создать новые перспективы и таким образом открыть новые пути к невиданному увеличению акционерной стоимости.

Юристы тоже являются экспертами по рациональному формулированию вопросов. Вот это вопрос гражданского права, а вот тот-конституционного. Вот это имеет муниципальную юрисдикцию, а вот то — федеральную. Вопрос типа: «Что господин президент знал об этом и когда он об этом узнал?» является примером успешного юридического, рационального формулирования.

Рациональное формулирование является ключевым навыком, который должен быть у любого советника. Оно выполняется такими обманчиво простыми способами, как составление списка, рисование диаграммы или эскиз процесса или подхода. В своей основе рациональное формулирование состоит из «перегонки» сложного набора вопросов в несколько критических переменных.

Представьте себе использование формальной модели (да хотя бы нашей пятишаговой модели доверия) - метод, наиболее любимый (и с явным избытком используемый) управленческими консультантами. Причина господства такой техники состоит в том, что человеческий мозг имеет ограничения на количество информации, которую он может обработать.

Мы существенно ограничены в количестве перспектив, которые мы можем рассматривать одновременно. Когда мы сталкиваемся со слишком сложным делом, мы часто впадаем в бесконечный цикл разочарований, до тех пор пока мы или кто-то еще не сможет упростить формулировку проблемы. Тогда и начинается движение в сторону решения. Формальные модели делают именно это.

Рациональное формулирование так часто выглядит как «сущность» многих профессий, что можно легко забыть, что оно является только промежуточным *этапом* в процессе создания доверия. Самое блестящее, яркое прозрение не пройдет через глухие уши клиента, если советник еще не заработал само право формулировать проблему, не пройдя предшествующие этапы вовлечения и выслушивания.

Советники очень часто подчеркивают необходимость создавать (и защищать) собственные методологии и модели формулирования. Мы думаем, что об этом не надо беспокоиться. В жизни существует не так уж и много великих истин. Эффективность советника состоит не в изобретении следующей (собственной) парадигмы, а в способности найти способ привести данного клиента с данной проблемой к видению применимости *старой* (или новой) парадигмы.

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ФОРМУЛИРОВАНИЕ

Рациональное формулирование является критическим и необходимым компонентом эффективного совета, но его вряд ли достаточно. Часто отношения (и дискуссии) с советником увязают в эмоциональном болоте. Идеи, обсуждения, отношения перестают двигаться свободно. Они стагнируют и препятствуют эффективности. Что-то должно пробить завалы, тормозящие дискуссию.

В таких ситуациях причина проблемы не находится в сфере рационального. Основная причина - это эмоциональные и политические вопросы.

Однажды Дэвид работал с правлением профессиональной фирмы на тему внедрения новых стандартов производительности и новых сфер ответственности для всех партнеров фирмы. На одной из встреч они обсуждали (очевидный?) вопрос управления: стандарт не может быть внедрен без определенного принуждения и установления нетерпимого отношения к его несоблюдению.

Казалось бы, все шло хорошо и все вроде бы были согласны. Однако Дэвид заметил, что некоторые из присутствующих начали ерзать в своих креслах и стали слышны разговоры шепотом. «Кажется, что-то происходит», - решил Дэвид, но не мог понять, что именно.

Чтобы выяснить, что происходит, он обратился к одному из тех, кто перешептывался.

ДЭВИД: Фред, я беспокоюсь, что мы сейчас пропускаем какой-то важный вопрос. Может быть, существует какая-то проблема с внедрением этой программы в вашей фирме, о которой я не знаю?

ФРЕД: Судя по вашим объяснениям, если один из наших самых влиятельных партнеров не будет делать этого, кто-то должен будет принуждать его до тех пор, пока он не начнет соблюдать стандарт.

ДЭВИД: Я думаю, что именно об этом мы и говорим. Если сделать исключение для «чемпионов», то все остальные не будут верить, что стандарт является общефирменным. Кто-то с этим не согласен?

Все в зале промолчали. Наконец Фред заговорил снова:

ФРЕД: Но кто возьмется пойти и поговорить с этими крутыми партнерами? Я не могу представить, как я говорю нашему главному «заклинателю дождя», что он должен что-то поменять!

ДЭВИД: У меня есть мнение, но прежде чем я скажу, может быть, вы сами попробуете сказать, кто по вашему мнению должен нести ответственность?

ФРЕД: Я предполагаю, что это должен быть управляющий партнер.

В этот момент Том, управляющий партнер (который до этого сидел молча), вскочил:

ТОМ: Ох, я сделаю это, но я должен быть уверен, что все правление твердо стоит за мной. Я не смогу сделать это, и не буду делать, если хоть кто-то из вас нарушит нашу иерархию. Вы поддержите меня, если мы начнем внедрять это?

ФРЕД: Мы тебя поддержим, Том. Но, честно говоря, ты никогда раньше такого не делал...

ДЭВИД: Давайте вернемся назад. Никто из вас не делал этого раньше, и это проблема. Мы сейчас обсуждаем, хотите ли вы работать по-новому. Вы не должны это делать, если вы этого не хотите. Но, как Фред пояснил нам, вопрос касается смелости и решительности во внедрении плана, а не того, насколько сам план хороший. Давайте посмотрим, что потребуется от каждого из вас?

Из этих разговоров должно быть понятно, что Дэвид разворотил целое осиное гнездо эмоциональных и политических вопросов. Но какого прогресса может добиться эта фирма без того, чтобы обсудить эти вопросы?

Если бы это произошло на ранних стадиях его карьеры, Дэвид не набрался бы храбрости для открытого обсуждения таких вопросов. Их пришлось бы замолчать, но они все-таки прорвались бы в тихих приватных беседах за пределами зала заседаний.

Однако мы уже поняли, что решение проблем клиента в любой профессии означает помочь в решении не только технических аспектов этих проблем, но и в управлении реальными эмоциями, которые окружают процесс принятия важных решений.

Эмоциональное формулирование в первую очередь - это смелость в принятии на себя персональных рисков и скрытых под поверхностью эмоций. Естественно, это не просто. Но это может стать немного проще, если запомнить, что речь идет о формулировании эмоций клиента, а не наших! Клиент думает о своей ситуации и своей реакции на нее. Так что не стоит тратить время на выявление того, какие эмоции испытываем *мы* по этому поводу. Будет намного проще, если вы будете работать с эмоциями клиента, а не со своими в то же самое время.

Один из наших друзей, Джо, рассказал нам историю о «потерянном контракте», произошедшую с ним много лет назад. Его клиент, генеральный директор, нуждался в проведении масштабной реорганизации своей компании. Эта реорганизация должна была включать продажу активов, переезд и увольнение от трех до пяти тысяч сотрудников. Джо был главным кандидатом для выполнения этой работы, никакие другие конкуренты просто не рассматривались.

Обсуждения проходили хорошо. К окончанию второй встречи с клиентом все происходило так, как задумывалось, и встреча подходила к финальному рукопожатию и заключению договора. Внезапно настроение клиента изменилось, он откинулся на спинку кресла, грустно покачал головой и сказал: «Джо, что нам делать со всеми этими людьми?» Джо был захвачен врасплох, и в следующий момент он принял *неверное* решение. Он вернулся к тому настроению, которое было несколько секунд назад, похлопал генерального директора по руке и сказал: «Нет проблем, Бил. Мы наймем советников по трудовому праву, посадим сотрудников в отдельное здание и больше их никогда не увидим. Нет проблемы».

В глубине души он понимал, что это не очень правильно - шутить по поводу эмоций клиента. Встреча закончилась ничем. Следующая встреча была отложена, и потом просто не состоялась. В итоге вся реорганизация тоже была отложена на несколько лет, и когда ее все-таки пришлось провести, пришлось уволить в два-три раза больше персонала, чем планировалось вначале.

Джо считает себя по крайней мере частично ответственным за эти увольнения, так как он не имел в момент разговора навыка работы с теми эмоциями, которые испытывал его клиент. Он считает, что если бы он имел мужество и умение помочь генеральному директору в борьбе со сложными эмоциями, которые тот испытывал по поводу непростого решения, можно было бы избежать огорчений и страданий для множества людей (включая его клиента).

ОБОЗНАЧЕНИЕ И УТВЕРЖДЕНИЕ

Полезная техника эмоционального формулирования - это техника, которую мы называем «обозначение и утверждение». Эта фраза относится к тому прорыву, который может произойти в результате обсуждения того, что до этого было «невыразимым», с подчеркиванием того, что прежде было невозможно определить точно.

Обозначение и утверждение можно охарактеризовать следующим образом:

1. Признание трудности обсуждения вопроса.
2. Принятие ответственности за его постановку.
3. Ясное изложение вопроса.

Многие культуры имеют особые фразы для описания таких ситуаций, когда замешательство по прошествии времени превышает исходную ситуацию. Мы называем это «слон в гостиной». Это фраза для «вещей, о которых нельзя говорить», хотя о них все знают. Эти ситуации можно обработать только при помощи эмоционального формулирования.

Использование эмоционального формулирования равнозначно применению динамита в ледяном заторе. В психотерапии и религии

(в обсуждении или исповеди) есть отголоски эмоционального формирования, которое помогает продвинуться в обсуждении вещей, которые до этого оставались невысказанными.

ИСТОРИЯ ЭЛЛЕН

Эллен - партнер аудиторской фирмы, посетившая одну из наших программ. Однажды она столкнулась с необходимостью сообщить своему клиенту, контролеру, неприятные новости.

Как только она начала говорить, она заметила, что «лицо клиента стало краснеть, а суставы пальцев побелели». Мы все можем представить себе тысячу и одну эмоцию, моментально возникших в голове любого человека, оказавшегося бы в ту секунду в кресле Эллен: «Как мне выбраться отсюда? Вот тебе и бухгалтерия...», и т.п.

Но Эллен подошла немного по-другому. Она остановилась, глубоко вздохнула и сказала: «Вы выглядите немного рассерженным». И стала молча ждать ответа клиента.

Через несколько секунд клиент крикнул: «Нет, я не сержусь! Вовсе нет!» И потом добавил: «Точнее, не на вас. Я сержусь на наших людей. Я не должен был узнавать о таком от вас. Спасибо, что сказали мне. Да, я сержусь, но не на вас».

Эллен была ясно и быстро вознаграждена за то, что задала такой вопрос. Она обнаружила, что правда освободила ее от тех страхов, которые она сама создала для себя. Она позволила клиенту выпустить пар и высказать свою озабоченность. Она позволила клиенту самому описать проблему и повернуть обсуждение в направлении взаимовыгодного решения. И она создала дополнительную связь между собой и клиентом, развеяв свой страх и оказав личную услугу.

Здесь главное - это не то, что Эллен оказалась права. Главное то, что Эллен сознательно выбрала фокусирование не на своих мыслях (тысяча эмоций и мыслей, каждая из которых требовала своей версии для реагирования на ситуацию), но на мыслях своего клиента. Она сделала простое наблюдение, причем по поводу клиента, а не по поводу самой себя.

Если бы Эллен сосредоточилась на своих страхах, она, скорее всего, быстро доложила бы свои плохие новости и спряталась куда-нибудь.

Если бы она не задала вопрос, она бы осталась с впечатлением (неверным!), что клиент обозлен именно на нее. И даже если бы это было так, она бы не знала этого точно, если бы не спросила (или если бы не заметила симптомов).

Эмоциональное формулирование всегда связано с риском. Оно требует определенной смелости для того, чтобы сказать что-то такое, о чем люди обычно боятся говорить. Эллен имела достаточно храбрости, чтобы рассматривать эмоциональные сигналы (сжатые кулаки, покрасневшее лицо) как объективные факты, а не как свой приговор.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ И ОБВИНЕНИЕ

Большинство первых попыток формулирования, особенно те, которые делает сам клиент, нагружены обвинениями. «Я не могу заставить отдел маркетинга меня слушать», «Нам нужно больше тренингов», «Это не будет работать, если Генеральный нас не поддержит». Все это типичные формулировки проблем, которые с точки зрения доверенного советника недостаточно свободны от обвинений для того, чтобы пригодиться для полезного формулирования.

Обвинения на самом деле являются помехой на пути эффективного формулирования вопроса. Фактически оно стоит на пути эффективного консультирования вообще. Советник, тратящий энергию на обвинение клиента (или кого-то еще), тратит энергию, которую можно было бы сфокусировать на том, чтобы сделать для клиента что-то полезное. Даже в тех редких случаях, когда обвинение «оправданно», оно по большому счету бесполезно. Обвинение является защитным механизмом для защиты собственной персоны обвинителя. В таком качестве это всего лишь дополнительный способ самоориентации.

Систематически говоря правду и исключая обвинения из своего репертуара, доверенный советник может добиться полной собственности на свободное от обвинений формулирование проблемы, которое может быть стимулом к действию, может быть оценено и превышено.

КАК ОСУЩЕСТВИТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ФОРМУЛИРОВАНИЕ

Когда мы обсуждаем примеры, подобные приведенным выше, мы видим, что люди могут понять каждый такой пример. Но когда они описывают свои собственные ситуации «слона в посудной лавке», они говорят: «Моя ситуация совсем другая. Ставки слишком велики. И вообще, это не игра».

Конечно, это не игра. Именно поэтому мы должны поставить это в центр нашей роли советников. Сущность этого состоит в переходе от защитной или обвинительной позиции к взятию на себя ответственности.

Такой переход от обвинения к ответственности может ощущаться вами как рискованный. Почему я должен отказаться от такой безопасной возможности обвинить кого-нибудь другого в трудностях? Ирония состоит в том, что именно обозначение и утверждение является способом принятия ответственности, который на самом деле снижает персональный риск.

Этот способ состоит в осмысленном использовании предостережений. Предостережения касаются того, насколько трудно поднимать обсуждающиеся вопросы и брать на себя персональную ответственность за последствия. Чувствуете больше риска? Добавьте больше предостережений. Добавьте столько, чтобы почувствовать достаточную компенсацию за принимаемый вами риск. Вы можете выбрать предостережения, связанные с принятием ответственности, из этого списка:

1. Возможно, это должен сделать я, но...
2. Я уверен, что вы уже обсуждали это ранее, но...
3. Прошу прощения, что перебиваю, но я никак не могу выкинуть из головы то, что...
4. Вы, наверное, уже думали об этом, но...
5. Я бы хотел знать, но я не знаю, как быть в этой ситуации...
6. Я понимаю, что вы предпочитаете XYZ, но...
7. Возможно, я совершенно не прав, но...
8. Я не уверен, что это главное, но...
9. Возможно, я не совсем точно это понял, но...

10. Я не знаю, как точно выразиться, и, возможно, вы мне поможете, но...

И. Я не уверен, что это нужно обсуждать сейчас, но...

12. Я надеюсь, вы простите мне, что я не могу это выразить точно, но...

(Заметьте, что все эти фразы используются телевизионным персонажем - лейтенантом Коломбо! См. Главу 17.)

После того как вы сделали достаточное количество таких связанных с ответственностью предостережений, скажите то, что должно быть сказано. Хотя эмоциональное формулирование бывает весьма рискованным, но окупается оно сторицей. К тому же оно и является процессом управления этими рисками при помощи обсуждения скрытых проблем. Мы не можем как-то еще подчеркнуть его важность.

Глава 13

ВООБРАЖЕНИЕ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Воображение - это четвертая стадия процесса создания доверия, после вовлечения, выслушивания и формулирования.

Как отмечено в Главе 9, где мы начали описывать весь пятиэтапный процесс, роль совместного воображения в процессе создания доверия состоит в конкретизации определенного видения и выборе из множества будущих состояний, к которым клиент может стремиться. В процессе воображения клиент и советник совместно пытаются представить, как будет выглядеть конечный результат, пытаясь ответить на следующие вопросы:

1. Для чего *на самом деле* мы стремимся к этому?
2. Как это будет выглядеть в тот момент, когда мы этого достигнем?
3. Как мы узнаем, что мы этого достигли?

Из всех пяти стадий именно воображением пренебрегают чаще всего. Модели продаж, например, могут идти напрямую от определения проблемы к действию и решению. В некотором смысле фокусирование на преимуществах является параллелью к тому, что мы называем воображением, но это не то же самое.

Язык политиков дает нам некоторые примеры воображения и показывает его ценность. Представьте себе «Новый договор», «Новый

вызов», «Великое общество» или речь Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта».

Все это попытки ясного и сжатого выражения сущности того, к чему предлагают стремиться и что *может быть* достигнуто с определенным усилием. Они имеют потрясающее воздействие на выстраивание энергии и консенсуса путем четкого формулирования цели (и способа мышления об этой цели).

Воображение - это то, что мы пытались сделать с вами в Главе 1. Мы попросили вас представить, как бы выглядела ситуация, когда ваши клиенты вам доверяют, и хотели бы вы получить пользу от этого. Мы также попросили вас подумать о том, как выглядела бы ваша роль, если бы вы были доверенным советником.

В бизнесе успешное воображение освобождает людей. Оно уводит их от технической, проблемной и рискованной перспективы, которую они используют для решения проблем, к новой перспективе. Эта новая перспектива поощряет свободу и творчество. Изо всех шагов создания доверия это тот шаг, который не является абсолютно необходимым, но часто может принести наибольшую ценность.

United Research, консалтинговая фирма, ставшая позже частью Gemini Consulting, успешно работала в этом направлении в 1980-х и начале 1990-х годов. Они внедрили многостадийный процесс продаж, включавший диагностику и выслушивание, но ключевым шагом сделали масштабную задачу воображения.

Они встречались с большим количеством людей и задавали им серию наводящих вопросов. Они спрашивали:

«Можно ли сделать это по-другому? Если да, станет ли это лучше? Как? Каким способом? Как это будет выглядеть в «лучшем будущем»? Что надо изменить, чтобы это случилось? Какие преимущества появятся?»

По мере того как эти люди отвечали на заданные вопросы, они начинали детально представлять себе, как должна выглядеть ситуация в мире, где решена их главная проблема или использована главная возможность. Их захватывала идея того, что можно добиться реальных изменений и это оккупится. Внезапно они понимали, что это не абстракция. Это становилось реальным и возможным. Они переставали бояться этого. Они получали энергию («Давайте начнем!») и уверенность («Мы можем сделать это!»).

Результат аналогичен тому, что может возникнуть при доверительной беседе двух человек. Совместно фокусируясь на будущем, которое привлекательно для обоих и не обременено проблемами настоящего, можно сломать барьеры и построить мосты.

После успешного выслушивания и формулирования возникает большое искушение пропустить этап представления и перейти к следующему этапу (обязательство и действие), но этому искушению надо сопротивляться.

Хорошей помощью в этом может оказаться грамматика. Вместо слов «почему бы нам не...» используйте слова «что будет, если мы...». Сосредоточьте внимание на описательных предложениях. Задавайте вопросы о преимуществах, конечных состояниях или результатах.

ИЛЛЮСТРАЦИЯ

У Чарли был клиент, Марк, который был расстроен ситуацией, сложившейся у него на работе. Будучи консультантом, Марк получил назначение на работу с генеральным директором существующего клиента, хотя и был уже предельно загружен. Это задание несло определенный риск неудачи, но генеральный директор заверил Марка в своей персональной заинтересованности в этом проекте и в готовности встречаться в любое время. Первичным контактом со стороны клиента был назначен исполнительный директор.

Некоторое время спустя исполнительный директор по каким-то личным причинам попросил Марка работать с другим руководителем. Этот человек оказался добросовестным, но знал о проблеме очень мало и был неэффективен. Через некоторое время Марк поставил этот вопрос перед генеральным, но ничего не изменилось.

Время проходило, а дела шли все хуже и хуже. Генеральный директор становился все менее доступен, так же как и исполнительный, но не снижалось давление по поводу получения результатов проекта. Как можно ожидать, Марк был огорчен и расстроен.

Когда Чарли впервые поговорил с Марком, тот сформулировал свою проблему так:

«Клиент несправедлив ко мне: я взял на себя значительный риск, основываясь на его гарантии поддержки, но он не выполняет свою часть договоренностей».

Такой инстинктивный способ формулирования проблемы естественен и понятен, но все же неприемлем. Во-первых, он целиком касается Марка, а не клиента. Во-вторых, он состоит из домысливания мотивов клиента. И наконец, это чисто оценочное суждение.

Марк и Чарли поработали над тем, чтобы переформулировать проблему: больше сфокусироваться на клиенте, удалить обвинительную интонацию, добиться объективности, а не оценки. Вот что у них получилось на этой стадии:

«Я огорчен тем, что клиент не уделяет мне столько времени, сколько я ожидал, ставя таким образом под угрозу качество работы».

Однако и это утверждение по-прежнему страдает от фокусирования на самом себе, обвинения и оценки. По мере того как они продолжали работать, они согласились, что более полезное формулирование должно включать в себя и точку зрения клиента. Не зная ее, они были вынуждены выработать гипотезу:

«Он очень занят. Как результат, у него нет возможности выделить столько времени, сколько он обещал. И я оказался в положении, когда я не смогу добиться того качества, которое я обещал. Никто из нас не доволен этой ситуацией».

На основе этого пересмотренного формулирования Марк попробовал вместе с генеральным директором вообразить будущую ситуацию. Он начал обсуждение с таких слов:

«Альберт, посмотрите: прежде чем мы оба возьмем на себя невыполнимые обязательства, о которых нам придется пожалеть, давайте потратим минуту на то, чтобы убедиться в том, что мы оба одинаково понимаем, что стоит на кону. Что мы пытаемся выполнить? Как мы узнаем, что мы добились желаемого?»

Они нарисовали картину того, что может произойти, представив себе другое будущее, которое выглядело примерно так:

«Если мы выработали общую точку зрения на то, куда мы движемся, мы сможем обсуждать проблему до тех пор, пока у нас есть время на это, вместо того, чтобы волноваться о причинах задержек. Мы будем знать, что задержки происходят не по нашей вине. Мы будем знать, что качество не является постоянным и все наши решения

влияют на него. Мы будем поднимать вопросы быстрее. Мы не будем ждать до начала кризиса. Мы не будем интерпретировать события как персональные провалы или достижения, а только как события. Мы согласуем график, который мы оба понимаем и на который полагаемся. Мы будем доверять друг другу».

Марк добился той степени сотрудничества, которая требовалась для выполнения работы, путем вовлечения клиента в воображение преимуществ будущего состояния.

РЕЗЮМЕ

Весьма заманчиво пропустить действия по воображению и сразу после формулирования проскочить к началу действий. Клиент фактически и сам спрашивает после того, как проблема сформулирована: «Так, хорошо, и что мы сможем сделать?» Слова «что мы можем сделать» для многих советников являются своеобразным звонком академика Павлова: они чувствуют, что они должны реагировать, так как встает вопрос об их имидже мастеров.

Намного лучше иметь возможность сказать: «Подождите, мы дойдем и до этого, но давайте сначала обсудим, куда мы хотим дойти и чего мы хотим добиться на самом деле».

Имея ясное понимание своей цели, обе стороны диалога смогут понять, что стоит на кону, смогут выявить свои выгоды, и обе начнут представлять себе общие очертания проекта, его детали и сроки его выполнения. После такого обсуждения они будут намного лучше подготовлены к разговору о том, «что надо сделать».

Глава 14

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Используя слово «обязательство», мы не имеем в виду такие действия, как «закрытие сделки» или подписание контракта на выполнение проекта. Здесь мы имеем в виду последнюю стадию выстраивания *доверия* (а не продажи), на которой советник убеждается в том, что клиент понимает, что нужно для решения проблемы, и хочет сделать то, что нужно для достижения цели.

В английском словаре есть два значения слова «обязательство»: (1) соглашение или обещание сделать что-то в будущем, и (2) *наличие обязательства* или эмоционального побуждения.

Первое значение касается действия. Второе — эмоционального состояния. Именно второе значение удерживает нас в сфере личного и эмоционального, которое и определяет значение обязательства в контексте доверия.

Без обязательства совет является всего лишь выражением мнения:

Советник: Вы должны это сделать!

Клиент: Да, я должен! Спасибо! До свидания!

Если мы находимся в процессе создания доверия, сейчас мы должны оказаться на стадии, когда проблема сформулирована и всем понятна и все ясно представляют, чего мы хотим достичь (воображение). Тогда сейчас должна произойти серия диалогов на такие темы, как:

1. Что надо сделать, чтобы этого добиться?
2. Что мы намереваемся сделать?

3. Кого надо вовлечь в процесс решения проблемы?
4. Кто делает каждую часть?
5. Какая информация нам нужна?
6. Когда начинаем?
7. Когда должны закончить основные этапы?

Это не только рабочий план советника. Это гарантия того, что клиент понимает все детали работы, все трудности, с которыми ему придется столкнуться, и те действия, которые могут потребоваться от него.

Только когда он увидит все это, он (да и мы) сможет узнать, существует ли на самом деле обязательство. Во всем этом *есть* некоторая степень самозащиты: если наши клиенты не берут на себя обязательств сделать свою часть работы, они не смогут получить и пользы от нашего совета и наш проект обязательно провалится! (Даже если сами мы будем делать все правильно!)

Если нам не удалось в самом начале добиться ясности касательно рисков, барьеров и истинных требований к успеху предприятия, то когда мы в ходе работы начнем попадать в такие ловушки, которые мы могли и должны были предвидеть заранее, наш клиент может почувствовать, что мы были неправдивы или непрофессиональны в начале нашего общения.

Таким образом, обязательство звучит примерно так:

«Позвольте проверить вашу решительность в принятии на себя обязательств по выполнению этого проекта. Давайте убедимся в том, что мы понимаем, что потребуется от каждого из нас и какие непредвиденные обстоятельства могут возникнуть. Давайте я выступлю в роли адвоката дьявола и попробую убедить вас не выполнять все то, о чем мы договорились».

Доверие увеличивается, когда советник открыт и искренен. Советник, на основании своего опыта, предоставляет своему клиенту возможность научиться чему-то новому, о чем клиент мог и не думать раньше.

Б тех обсуждениях, на основании которых возникает обязательство, как правило, исследуются все аспекты того, как предполагаемые действия повлияют на клиента. В качестве примеров можно привести

такие темы: «Это может показаться рискованным, но это окупится», или «Это означает, что вы должны распространить свой маркетинг на такие области, о которых вы пока ничего не знаете», или «Вашему шефу это может не понравиться, и с этим придется как-то справляться», и так далее.

Может показаться весьма заманчивым пропустить обсуждение рисков, неопределенностей и ловушек в самом начале работы или даже на предварительных стадиях переговоров. Природный инстинкт так и тянет нас заявить: «Это можно сделать, нет проблем, оставьте это нам, мы позаботимся обо всем!» И так часто делают, ошибочно полагая, что такие фразы создают доверие за счет демонстрации самоуверенности. Однако часто такие фразы интерпретируются клиентом скорее как самонадеянность или скрытность («Что-то он от нас скрывает...»).

Клиенты обычно берут на себя обязательства по двум причинам: либо проблема является для них центром боли или воодушевления, либо они захвачены чем-то новым, необычным или вызывающим.

Как вы думаете, каково среднее соотношение этих двух причин? По нашему мнению, первая причина подстегивает клиентов брать на себя обязательство в 80% случаев. Воодушевление - это, конечно, прекрасно, но основной фактор — это попытка облегчить боль. Это предпосылка ко всему остальному. По меньшей мере вам стоит задуматься, что вы предлагаете — воодушевление или облегчение боли, и также о том, как вы это предлагаете.

Итак, какие же обязательства клиенты берут на себя? У многих советников наиболее частый ответ на этот вопрос таков: «Почти никаких». Нам часто кажется, что наши клиенты согласны с нами в принципе, но не на практике. Они говорят: «Вы правы», «Мы обязательно должны сделать это, но как раз сейчас столько дел навалилось, что мы просто не имеем возможности взяться за это сейчас». Все мы слышали вариации на эту тему. Не хватает времени, не хватает денег, не хватает административной поддержки.

В большинстве случаев клиенты стараются не брать обязательств в полном объеме. Это для них как бы защитный механизм. Им нужно пространство для маневра, ну хотя бы на тот случай, если произойдет что-то непредвиденное. Что и происходит... всегда!

Мы часто остаемся разочарованы ситуацией, когда клиент не смог воспользоваться всей нашей мудростью, предложенной ему.

Однако в качестве доверенных советников мы бываем вознаграждены хотя бы тем, что клиент понял необходимость действий и на самом деле взял обязательство начать движение в этом направлении с нами.

Юморист Гаррисон Кейллор часто рассказывает про придуманные им «Бисквиты на порошковом молоке», «которые придают робким людям мужество сделать то, что необходимо сделать». Если вы примете во внимание всю рекламу, которую мы не замечаем, все предложения, от которых мы стараемся отделаться, все настойчивые просьбы, которые мы отвергаем, вы поймете, что наградой может служить уже то, что клиенты принимают наши рекомендации хотя бы частично.

УПРАВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЯМИ

В центре всего процесса взятия на себя обязательств клиентом лежит аккуратное управление его ожиданиями того, что произойдет и не произойдет по ходу решения проблемы. Такое управление может привести к высокой степени доверия за счет демонстрации того, что советник хорошо знает, как решаются проблемы такого рода, и может заранее предвидеть, где могут лежать ловушки и капканы.

Мы должны убедиться, что наши клиенты ясно понимают, чего можно от нас ожидать и чего нельзя, и что каждый из нас должен сделать. Ожидания (с обеих сторон) должны быть установлены и поняты заранее.

Надо заранее осведомить клиента о каждом шаге, который мы собираемся предпринять для достижения его целей. Некоторые клиенты пытаются взвалить на себя слишком большие проекты или слишком много проектов. Значит, нам надо оценивать их обязательства и возможности по выполнению всего того, что нужно для достижения их целей.

Некоторые клиенты могут иногда принять решение о том, что они не хотят инвестировать время, энергию или ресурсы в то, чтобы заставить проект работать. Они могут решить снизить масштаб своих ожиданий, чтобы сделать их более реалистичными. Клиент должен иметь ясное представление о тех результатах, последствиях или

материалах, которые он получит в результате нашей работы, а также об обстоятельствах, связанных с ограниченностью его времени и ресурсов.

Чтобы хорошо управлять ожиданиями, мы должны:

1. Ясно обозначить, что мы будем делать, а что нет.
2. Ясно обозначить, что клиент будет делать, а что нет.
3. Определить границы анализа, который мы проведем.
4. Вместе с клиентом обозначить те области, куда он не хотел бы нас допустить, и тех людей, с которыми нам нельзя будет разговаривать.
5. Точно сформулировать договоренности о работе.
6. Договориться о методах и частоте коммуникаций.
7. Решить, кто перед кем отчитывается.
8. Решить, как часто происходят отчеты.
9. Решить, как используются любые отчеты.
10. Решить, как будет измеряться успех проекта, как по окончании, так и в ходе работы.

Может показаться, что это все пустяки и мелочи. Однако это не так. Именно в таких детальных обсуждениях клиенты получают точное представление о том, что мы собираемся помочь им тем самым способом, которым они сами хотели бы, чтобы им помогли. Дополнительно мы сможем еще раз показать им те задачи, выполнения которых мы ожидаем от них (и их людей), и избежать непонимания. И наконец, мы убедимся в том, что они точно понимают то, под чем подписываются. Вот тогда и появляется обязательство.

Для выстраивания доверия во время управления ожиданиями мы можем предложить еще несколько соображений:

1. Всегда говорите правду и только правду о том, что вы можете (и не можете) делать и когда вы можете (или не можете) представить результаты. Иногда в попытке получить заказ мы беремся за работу, которую сможем выполнить (если вообще сможем) только за счет чрезвычайного напряжения сил. Это не окупается. Повторяем: это не окупается. Еще раз, чтобы запомнилось: это не окупается.
2. Начинайте проект еще до того, как вас наняли.

3. Показывайте ваш энтузиазм. Это классный клиент; вам нравится эта работа; именно эту работу вы и хотели; они вас попросили сделать то, что вы сами хотели бы. Что может быть лучше?
4. Задавайте волнующие вас вопросы раньше, а не позже. Не бойтесь показывать сомнения, как только они возникают. Это поможет клиенту увидеть, что вы фокусируетесь на трудных проблемах с самого начала.

Мы также должны сделать столько домашней работы, чтобы найти информацию о клиенте, сколько возможно. Это не так уж и трудно в эпоху Интернета и поисковых систем. Это докажет, что мы по меньшей мере пытаемся проникнуть в их мир.

Существующим клиентам мы можем показать полный рабочий план и предложить им обсудить его. Это ясно продемонстрирует, что мы пытаемся создать отношения типа «не я, а мы».

В некоторых обстоятельствах мы может предложить вам показать результаты аналогичной работы, сделанной для другого клиента, при необходимости обезличив или зашифровав их для сохранения конфиденциальности.

Мы можем предложить способы экономии средств клиента, предложив им альтернативные способы решения проблемы и предоставив возможность выбора между полной и быстрой версиями.

Мы должны открыто подходить к вызовам и сложностям предстоящей нам работы. Кроме повышения уровня доверия и связей с клиентом, это также показывает отношения «не я, а мы».

СОПРОТИВЛЕНИЕ ПРИНЯТИЮ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

На стадии принятия обязательств клиенты могут сопротивляться любым действиям, которые ведут к решению проблемы. Часто это связано с тем, что предыдущие стадии процесса создания доверия не были пройдены в полном объеме.

Чарли работал с клиентом, который владел сетью из 700 розничных магазинов. Каждое обсуждение стратегии и позиционирования начиналось с формулирования глобального видения, а заканчивалось

на том, что кто-нибудь указывал на магазин номер 327, который не соответствует этой формулировке.

Чарли и его команда предположили, что типов таких магазинов не семьсот и не один, и предложили некую базовую схему сегментации, основанную на трех типах магазинов. Но даже самые не-противоречивые утверждения было трудно согласовать. Так продолжалось до тех пор, пока они не предложили идею распределения всех магазинов по трем предложенными типам и составления дифференцированного отчета о прибылях и убытках. Неожиданно им удалось получить численные результаты. Все магазины, за исключением десяти двенадцати, были распределены по категориям, и таким образом удалось преодолеть разногласия по поводу направления развития.

Более важным оказалось то, что эти отчеты о прибылях и убытках оказались полностью отличными друг от друга. Оказалось, что группе наиболее прибыльных магазинов всегда уделялось наименьшее внимание из-за того, что они развивались медленно. У двух других групп темпы развития сильно отличались.

В этот момент и возникло обязательство. Были предприняты шаги в области управления недвижимостью, мерчендайзинга, как результат того, что проблема была сформулирована, и удалось вообразить альтернативы. Это воображение продвинуло проект из абстрактной сферы в конкретную.

Когда сотрудники клиентской организации смогли увидеть это, им стало ясно, что они должны взять на себя обязательства по выполнению ряда действий (инвестирование и де-инвестирование, реконструкция, управление ассортиментом) и продолжить работу над стратегией вместе с советниками в условиях обновленного доверия.

Оглядываясь назад, становится ясно, что клиенту требовалось больше воображения. Сотрудники клиента не могли ясно увидеть, что означает новая схема сегментации для их бизнеса. Но при использовании знакомого метода описания - отчетов о прибылях и убытках - они получили возможность вообразить (в знакомых конкретных терминах) альтернативную реальность. После этого была разблокирована возможность принятия на себя обязательств, и дело пошло быстрее.

Из этого можно извлечь такой урок: если возникает сопротивление взятию обязательств, надо вернуться на один (а может, и два) шага в процессе выстраивания доверия.

Но есть и другие причины, по которым клиенты сопротивляются обязательствам. Главные из них — это страх и благодушие. Что надо делать советнику в таких случаях? Советник может помочь клиенту, обозначив и утвердив ситуацию, то есть назвав вещи своими именами. Если это страх, то борьба с ним начинается с признания его. Если это благодушие, то, возможно, для советника наступило время потратить часть его капитала доверия для того, чтобы клиент почувствовал большее напряжение.

Какие действия служат для порождения обязательств? По нашему опыту, старая комбинация «кто, что, когда» помогает больше всего. Надо связать (часто приятное, но абстрактное) воображение с деталями того, что может произойти. В этом смысле обязательство касается привязывания положения дел «как есть» к положению «как должно».

Помощь клиентам в принятии ими обязательств может показаться скучным занятием. Это не так. Фактически лучше будет, если риск и эмоции проявятся сейчас, когда они начинают понимать весь масштаб того, что им предстоит сделать. Хорошо выполненный этап взятия обязательств может вызвать энтузиазм и сцементировать людей за счет чувства принадлежности к инициативе.

СОВМЕСТНОЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО

Принятие обязательств в контексте процесса создания доверия отличается от простого планирования действий в двух аспектах: оно и совместное, и личное.

Давайте рассмотрим такие отношения клиента и советника, которые работают на нижнем уровне доверия (например, на уровне экспертных знаний). В конце беседы или встречи может возникнуть такой диалог:

Клиент (Майра): Ладно, мы договорились, что вы напишете программу работ. Джозеф, вы поработаете над системой показателей, а я подготовлю презентацию для команды. Мы все должны закончить нашу работу к нашей встрече двадцать восьмого числа.

Советник (Энди): Хорошо. Нам предстоит большая работа по этой теме.
Я пришлю Джозефу вспомогательные материалы.
Свою программу я разошлю вам накануне.

Конечно, этот разговор соответствует критерию «кто, что, когда». Он также показывает, что советник добился того, чтобы предложить свои знания и даже превысить ожидания. И все же, хотя вся эта деятельность и является параллельной, она не является совместной. Она даже не является личной. В этом примере нет никаких признаков обязательства, которое отличало бы вклад советника от вкладов других людей. Он вообще может быть заменен сотрудником клиента или другим советником.

Как бы звучал этот диалог, если бы он базировался на доверии?

Клиент (Майра): Ладно, мы договорились, что Энди напишет программу работ. Джозеф, вы поработаете над системой показателей, а я подготовлю презентацию для команды. Мы все должны закончить нашу работу к нашей встрече двадцать восьмого числа.

Советник (Энди): Хорошо, но я бы хотел привлечь к составлению программы мою коллегу Джуди. Она хорошо разбирается в банковской сфере и этим дополнит мою техническую квалификацию. Вы не будете против, если она начнет эту работу?

Джозеф, эта система показателей также очень важна для вашего подразделения «АБВ». Могу ли я сказать Биллу, который работает в «АБВ», что вы приступили к этой работе? Я думаю, что он будет очень заинтересован в результатах, которые вы получите.

И наконец, Майра, вы помните о нашей договоренности о том, что вы будете делегировать часть работы и будете проводить больше времени вне ее? Не предоставляет ли этот случай возможность изменить ваши привычки?

В этом случае советник добавляет ценность, помещая вопрос в контекст другой работы, выполняемой для клиента, тем самым расширяя круг людей, способных решить этот вопрос. Возникает двухстороннее и при этом именно совместное обязательство, а не просто расчет рабочей загрузки.

Советник намеревается углубить и усилить связи как со стороны технических знаний, так и со стороны личных отношений. Личный рост клиента рассматривается как серьезная основа для вовлечения. В ответ советника также включено будущее обязательство сторон не только на проведение определенных действий, но и на исследование проблемы и вовлечение других людей. Помимо других результатов, советник выходит из этого разговора в качестве исполнителя уникальной роли, которую никто другой не сможет сыграть.

Часть третья

КАК ЗАСТАВИТЬ ДОВЕРИЕ РАБОТАТЬ

Эта часть начинается с исследования тех трудностей, которые мы все испытываем при использовании описанных выше методов и приемов. Потом мы обсудим связанную с этим проблему применения изложенных идей к разным типам клиентов и различным ситуациям.

Затем мы сделаем небольшое отступление и рассмотрим подход одной выдающейся (хотя и вымышленной) личности к отношению с людьми.

Потом мы изучим, как строится доверие по ходу четырех стадий отношений клиента и советника: поиск советника, построение доверия для текущего проекта, построение доверия за пределами текущего проекта, кросс-продажи.

И наконец, мы завершим эту часть списком практических советов.

Глава 15

ЧТО ЗДЕСЬ САМОЕ ТРУДНОЕ

Почти все, о чем мы говорили до сих пор, не является уж очень сложным. Почему же тогда искусственные доверенные советники встречаются так редко? Что такого трудного во всем этом?

Люди приводят множество причин того, что роль доверенного советника так трудна. Вот список наиболее часто встречающихся замечаний:

1. Слишком большой личный риск. Работа с эмоциями смущает нас, она необычная и странная.
2. Не так уж легко прекратить думать о самом себе и сфокусироваться на другом человеке.
3. Фирмы, оказывающие профессиональные услуги, часто культивируют специализацию на каких-то областях знаний или мастерства. (Нас учили, что знание — самое главное в нашей работе.)
4. Мы не можем преодолеть свой страх выглядеть невежественными, глупыми или неинформированными, так что мы стараемся действовать самоуверенно.
5. Это же так трудно — помолчать немного и послушать, прежде чем приступить к решению проблемы. А менять наши привычки нам не под силу.

6. Надо набраться храбрости, чтобы заговорить о невыразимом словами. Это слишком личное, слишком рискованное или слишком непрофессиональное.
7. Мы слишком сильно приближаемся к границе очень личного.
8. Этот подход слишком обесценивает значение знаний или компетентности.
9. Все это звучит как-то... моралистично.
10. Все это выглядит таким ме-е-е-дленным! Мой бюджет этого не допускает!
11. Мой клиент хочет, чтобы я сосредоточился на этой конкретной работе. Он не хочет, чтобы я лез не в свое дело.
12. Будет слишком рискованно занять определенную позицию до того момента, пока я не буду во всем уверен.
13. Ну хорошо, я займу определенную позицию. Тогда я в ней завязну — если мне придется поменять точку зрения, моя репутация пострадает.
14. Так трудно быть скромным!

Давайте рассмотрим каждый пункт по очереди.

1. Слишком большой личный риск. Работа с эмоциями нас смущает, она необычна и странная.

Это правильно. Это действительно рискованно, и если мы не будем соблюдать определенный баланс, получится странно и мы почувствуем смущение. Следовательно, точный баланс является здесь ключевым фактором успеха. Это означает осведомленность, фокусирование и практику. Тот факт, что это часто не делается, является не проблемой, а возможностью. Это шанс стать более заметным. А риск является сущностью создания близких отношений.

2. Не так уж легко прекратить думать о самом себе и сфокусироваться на другом человеке.

Тоже правильно. Для многих из нас самая любимая тема - это наше «я». Но нам же самим становится лучше, если мы фокусируемся на том, о чем беспокоятся другие люди. Это помогает нам найти самих себя. Запомните высказывание Ральфа Эмерсона: «Ваше

«я» кричит слишком громко, не позволяя расслышать то, что вы говорите».

Можно изучить новые способы мышления и поведения, но они требуют еще и практики.

3. Фирмы, оказывающие профессиональные услуги, часто культивируют специализацию на каких-то областях знаний или мастерства. (Нас учили, что знание - самое главное в нашей работе.)

То, что мы чему-то научены, не дает гарантии, что это правильно. Это скорее общепринято. Рассматриваемое утверждение является точным, но не полным. Многие профессиональные фирмы действительно возводят в степень культа концентрацию на вопросах знаний. В конце концов, это такое «измеримое» и «количественное».

Но также является правдой и то, что ведущие профессиональные фирмы делают (или пытаются делать) поправку в этом подходе, признавая, *как мало* знания и мастерство значат тогда, когда клиент нам не доверяет. Мы рискнем утверждать, что истинно *великие* профессиональные фирмы (и те, которым предстоит стать такими в будущем) и не делали такой поправки. Они изначально строились (или будут строиться) на подходе построения доверительных отношений со своими клиентами.

4. Мы не можем преодолеть свой страх выглядеть невежественными, глупыми или неинформированными, так что мы стараемся действовать самоуверенно.

Такой страх можно преодолеть. Конечно, это трудно, или у нас нет такой практики, или мы не понимаем, что *часто* мы выглядим более *невежественными*, тупыми или неинформированными именно тогда, когда мы выпускаем на волю нашу самоуверенность.

Такие страхи - это нормальная человеческая реакция, как страх высоты или боли. Но это не значит, что мы не можем преодолеть их. Одна из характеристик, делающих нас людьми, - это способность осознавать природу наших чувств и управлять ими. Сущность «эмоционального интеллекта» - это способность осознавать и интерпретировать эмоции в себе и в других и действовать на основании этой интерпретации, а не основании только самих эмоций.

5. Это же так трудно - помолчать немного и послушать, прежде чем приступить к решению проблемы. А менять наши привычки нам не под силу.

Да, это действительно трудно - помолчать и послушать. Инстинкты и привычки укоренены в нас глубоко. Они могут быть изменены, и меняются каждый день многими людьми. Первым шагом является осознание их природы именно как укоренившихся привычек. Мы, все три автора этой книги, признаемся сейчас вам в том, что и сами еще не достигли в этом больших результатов. Мы так перевозбуждаемся, когда нам кажется, что мы уже знаем ответ на вопрос клиента, и вскакиваем с готовым ответом еще до того, как он описал нам всю ситуацию. Нам может казаться, что быстрый ответ весьма ценен для клиента. На самом деле мы скорее вызовем у него отрицательную реакцию, заставив его подумать, что мы его не слушаем и вообще хотим пустить пыль в глаза.

Роб пытается использовать такой метод: он учится контролировать себя тем, что он держит свою ручку в правой руке (а он левша) и заставляет себя выдержать паузу, достаточную для того, чтобы переложить ручку в другую руку. Мы все можем найти средства для изменения своих привычек - иногда простейшие, но работающие. Иначе мы никогда не расстанемся со своими старыми манерами.

6. Надо набраться храбрости, чтобы заговорить о невыразимом словами. Это слишком личное, слишком рискованное или слишком непрофессиональное.

Правильно. Это требует храбрости. Нам может помочь набраться храбрости понимание того, что очень часто альтернатива (например, невысказанная) может быть еще хуже. Это означает потерю возможности помочь тому, кто на самом деле нуждается в помощи. Без риска же вам гарантированы только очень ограниченные отношения и, следовательно, - отсутствие доверия. По нашему опыту, советники крайне переоценивают риск действия и существенно недооценивают риск бездействия.

7. Мы слишком сильно приближаемся к границе очень личного.

Если мы искренне уважаем другого человека, у нас найдутся и слова для выражения этого. Люди часто допускают обсуждение личных вопросов, если это делается с уважением. Когда они против вмешательства, они не отвечают возмущением на уважение. Они просто говорят: «Нет, спасибо».

Многие советники, начиная ощущать приближение к границам приватности, задумываются не о том, что чувствует другой человек, а фокусируются на своем собственном беспокойстве о том, что они почувствуют в ответ на реакцию другого человека.

Если мы вторгаемся в личную сферу, мы действительно оказываемся слишком близко к границе. Вот поэтому так важны «формулирование и обвинение», спокойная перефразировка и оставление людям возможности «выхода» из ситуации.

8. Этот подход слишком обесценивает значение знаний или компетентности.

Уценка? Ни в коем случае! Этот подход открывает *возможность* для эффективного применения знаний или компетентности. Если у нас нет адекватного уровня доверия, мы можем просто не добраться до возможности применить свои знания.

9. Все это звучит как-то... моралистично.

Это будет моралистичным тогда, когда мы облачимся в мантию морального судьи и начнем критиковать тех, кто попытался использовать этот подход, но провалился. Мы так не делаем. Мы не моралисты, но мы точно знаем, что этот подход работает. Он помогает добиться успеха в ситуациях, когда другие методы не срабатывают.

Оцените это с pragматической точки зрения, основываясь на ваших собственных наблюдениях. Успешно ли построение доверия в качестве стратегии? Покупают ли люди больше на основе доверия и взаимоотношений? Положительно или отрицательно люди реагируют на интерес со стороны другого человека? Спросите сами себя, работает ли это. Позвольте вашему опыту быть вашим проводником.

10. Все это выглядит таким ме-е-е-дленным! Мой бюджет этого не допускает!

Здесь два ложных допущения. Первое - что клиенты не оплатят время обсуждений и совещаний. На самом деле, так как обсуждение идет с их участием и в их присутствии, они с большей готовностью воспримут ценность обсуждения (и заплатят за него), чем то, что советник сделает сам, в своем офисе.

Во-вторых, здесь предполагается, что время, потраченное на работу с клиентом, должно быть возмещено в рамках текущего проекта. На самом деле эффективное обсуждение (не важно, оплаченное или нет) может быть самым мощным средством генерирования будущих доходов. Что бы вы предпочли - быть чьим-либо советником или писать коммерческие предложения?

11. Мой клиент хочет, чтобы я сосредоточился на этой конкретной работе. Он не хочет, чтобы я лез не в свое дело.

До тех пор пока вы не заработали право на противоположное, этот подход может работать. Но лучше сделать попытку, сейчас или позже. Вы можете оказывать клиентам услугу, ясно заявив, что вы сосредоточитесь на имеющемся задании и что они не могут рассчитывать на то, что вы сделаете что-то еще. Попросите их подтвердить это, чтобы вы были уверены в том, что они поняли это.

А потом прислушайтесь к ответу клиента и приготовьтесь сделать то, что нужно ему. Если вы уверены, что ситуация никогда не изменится, поблагодарите небеса за то, что вам дан ясный знак того, что ваши инвестиции в построение доверия надо будет сделать в другом месте.

12. Будет слишком рискованно занять определенную позицию до того момента, пока я не буду во всем уверен.

Рискованно занять *жесткую* позицию по вопросу, в котором у вас нет абсолютной уверенности. Если вы формулируете предварительную позицию, убедитесь в том, что она действительно предварительная и ваш клиент это понимает. Тогда вы будете выглядеть хорошо почти все время и выглядеть весьма глубокомысленным все время.

Существуют грех упущения и грех излишних полномочий. Отказ от занятия позиции приносит в жертву огромное количество возможностей помочь клиенту. Он сужает возможность формулирования гипотезы, мозгового штурма, стимулирования обсуждения и получе-

ния результатов осмысления проблемы самим клиентом. Из-за внутреннего страха (читай ориентации на самого себя) попытка избежать риска приводит к отказу от хороших возможностей. Попытка что-то сделать не является риском. Отказ же от действия является свидетельством непрофессионализма.

13. Ну хорошо, я займусь определенную позицию. Тогда я в ней завязну - если мне придется поменять точку зрения, моя репутация пострадает.

Наша репутация скорее ставится на карту, если мы придерживаемся неверной точки зрения перед лицом новых данных или мыслей вместо того, чтобы признать, что мы не правы. Признание в том, что мы не правы, является признанием в том, что мы не совершенны. Непризнание в этом равно утверждению о том, что мы всемогущи. Цепляние за неверную идею ради «репутации» также говорит о повышенной ориентации на самого себя, потому что это касается только нас, а не фактов или клиента.

14. Так трудно быть скромным!

Скромность не является слабостью. Служение другим не требует от нас быть слугами. Сила нашего это не означает того, что с ним надо постоянно нянчиться. Признание и уважение силы в других вовсе не уменьшает нашу силу или уважение.

Итак, мы полагаем, что риски провала в построении доверия переоцениваются, поскольку люди достаточно осознают необходимость избегать навязчивости. Мы ни разу не слышали о том, чтобы настоящая попытка построения доверия провалилась.

ПОЧЕМУ МЫ ТАК ТОРОПИМСЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

Одна ошибка встречается чаще всех остальных вместе взятых: это попытка перепрыгнуть необходимые стадии в процессе построения доверия и сразу взяться за дело.

Представьте, что вы консультант по компьютерным системам. Вы встречаетесь с потенциальным клиентом из нового подразделения организации, которую вы уже хорошо знаете. Вы поговорили

о погоде, секретарь принесла кофе, и вот потенциальный клиент начинает рассказывать вам проблемах с производительностью своей системы.

Вы энергично киваете головой и после каждого правильного упоминания оборудования или программы со знанием дела произносите: «Угу!» Иногда вы говорите: «Ну да, в *** отделе (у клиента, с которым вы работали раньше) была точно такая же проблема». Через некоторое время вы уже точно уверены в том, что все ваши подозрения верны: проблема клиента кроется в области архитектуры программы. Вы задаете один убойный вопрос, и... вуала! Вы получаете тот ответ, который ожидали.

«Послушайте, - говорите вы, - а что, если мы изменим базовую конфигурацию? Это не займет много времени (у меня есть специальное средство для этого, называется оно IMEX; я вам оставлю брошюру). Оно не только решит ваши проблемы с производительностью, но и все ваши пользователи вас просто полюбят».

А потом, к вашей досаде, клиент от вас отворачивается. Почему? Потому что если даже ваш ответ абсолютно, полностью, на 100 процентов правильный, клиент не купит его (во всяком случае, начнет сопротивляться покупке) до тех пор, пока вы не завоюете право вообще обсуждать формулировку проблемы. А вы еще не завоевали *такое право*.

Интересным здесь является не то, что мы прыгнули сразу в область обязательств и действий, а то, *почему* мы это сделали. Есть четыре причины таких скороспелых прыжков:

1. Человеческая тенденция фокусироваться на самих себе.
2. Вера в то, что мы продаем только знания.
3. Тяга к осозаемости.
4. Поиск подтверждений.

Тенденция фокусироваться на самих себе

Так много нашего времени уходит на фокусирование на нас самих и у других людей уходит так много времени на фокусирование на них самих, что когда кто-нибудь прорывается через эту пелену, это выглядит как редкое и удивительное событие. Искренний интерес

к другому человеку встречается так редко просто потому, что он необычен.

Обзор *New York Times* показал такие же результаты. 60 процентов американцев сказали, что большинству людей доверять нельзя, но только 20 процентов сказали, что не могут доверять большинству знакомых им людей. Другими словами, чем больше мы знаем кого-либо, тем скорее мы допустим возможность возникновения доверия к нему.

Ведя образовательную программу для руководителей, мы задавали каждому курсу один и тот же вопрос и получали один и тот же ответ. Вопрос звучал так: «Кто добивается большего уровня доверия: вы или ваши коллеги?» Ответ был такой: «Я». Почти 800 участников поместили 15 процентов своих коллег на самый низкий уровень доверия. Тем не менее хотя бы один из 800 поместил самого себя на самый низкий уровень.

Мы не уверены в том, что полностью понимаем значение этих результатов. Это может означать то, что люди эгоцентричны, или то, что они имеют здоровое уважение к самим себе. Но это ясно означает, что люди доверяют тому, что они знают.

Мы все ценим наши идеи выше, чем идеи других людей. В профессиональных услугах (то есть в бизнесе, в котором *нет ничего, кроме человека*) это наблюдение имеет ключевое значение.

Действие - это именно тот шаг, который нам, как советникам, кажется главным. На этой стадии мы даем ответы и у нас появляется желание доказать, что мы - «эксперты по ответам». Именно мы предлагаем действие, и это действие обычно состоит из того, что мы хорошо знаем.

Вера в то, что мы продаем только знания

Один юрист (один из лучших в своей области) поделился с нами своей верой в то, что ключ к успеху в юриспруденции - быть среди двух или трех лучших предметных специалистов в своем городе. Если следовать такому определению, то во всем Нью-Йорке должно быть менее 100 успешных юристов. Если не пытаться занять позицию на верхних уровнях взаимоотношений и знаний, это выглядит как жесткое ограничение.

Сегодня советникам все труднее оставаться на уровне. Для врачей это в буквальном смысле физическая невозможность знакомиться со всей исследовательской литературой. Для юристов - то же самое. Для консультантов по управлению пределы возможной начитанности пролегают где-то в стратосфере. Для аудиторов налоговые кодексы достигли такого объема и веса, что успешно сопротивляются любым индивидуальным попыткам их одолеть. Проделав такие типические попытки, можно начать верить в то, что если мы одолели предмет, то мы сделали достаточно.

Клиенты подливают мало в этот огонь, поддерживая веру (на своем уровне сознания) в то, что предметные знания - это самое главное. Они отзываются о своих юристах, аудиторах, консультантах как об экспертах в своих областях. Когда они вас хвалят, то говорят о вашем техническом мастерстве.

Хотя эта вера обманчива, но именно она укоренилась в советниках настолько, что заставляет нас инстинктивно прыгать через весь процесс создания доверия к тому, что выглядит как предметный разговор, а именно к словам «Приступим к делу!».

Тяга к осозаемости

В профессиональных услугах решение проблем ценится высоко. Решатели проблем, как и природа, не терпят пустоты. Они чувствуют себя неудобно в условиях неопределенности, присущей ранним стадиям процесса создания доверия. Они ищут возможность заполнить молчание при помощи гипотез, а промежутки между гипотезами - анализом данных.

Таким образом, неудивительно, что для многих неудобен любой намек на неопределенность или сомнения. Советники, как правило, стараются не задавать открытых вопросов и задают закрытые вопросы, которые подкрепляют их блестящие гипотезы и анализы. Нас часто тренируют контролировать совещания, не подвергая их риску захвата клиентом.

В нашем неопределенном мире не должно удивлять то облегчение, когда мы наконец достигаем возможности действовать: решать, кто и что делает, какие ресурсы используются, в каком порядке, сколько

они стоят, каким спецификациям соответствуют и так далее. Действие осязаемо, и потребность в нем встроена глубоко в душу профессионала.

Поиск подтверждений

И наконец, профессионалы живут в парадоксальном мире и бессознательно стараются избавиться от этого напряжения. Рассмотрим основные источники смущения профессионалов:

- Мы должны освоить большое количество деталей, хотя наш «продукт» редко бывает осязаемым.
- Мы часто работаем в фирмах, в миссиях которых говорится, что фирма важнее сотрудников, но так же часто мы слышим, что большинство клиентов нанимают людей, а не фирмы.
- Многие профессиональные фирмы говорят о важности людей, но при этом имеют большую текучесть кадров. Одновременно они говорят о необходимости «сокращаться» для достижения качества (увольняя) и необходимости «привлекать и удерживать лучших» (нанимая).
- Профессионалы, ушедшие из своих фирм и вернувшиеся обратно, говорят о людях как о главном конкурентном преимуществе своей фирмы, уже не различая, в какой фирме они находятся сейчас. Тем не менее навыками взаимодействия с людьми часто пренебрегают.
- Многим профессионалам не нравится, когда они выглядят как «продавцы», хотя от них требуется «развитие бизнеса» уже в середине карьеры, а иногда и на ранних стадиях.
- По нашему опыту, многие профессионалы с психологической точки зрения ненадежны и слегка эгоцентричны.

Наряду с этим смущением, существует огромное желание получить положительный отклик от клиента, так как именно у клиента оказываются все козыри в конце игры. Отклик основывается по большей части на реакции клиента на наши действия. Только после этого нормальный, слегка нервный консультант может быть на самом деле уверен в том, что все в порядке. Именно в этот момент реализуются

все обязательства, финансовые и любые другие. Только после этого професионал получает шанс применить то, чему он так долго учился: применить свои технические навыки. До этого момента все выглядит таким неопределенным.

Эти тенденции заложены глубоко в нас. В нашей программе по обучению руководителей нас иногда забавляет предупреждать наших слушателей перед ролевой игрой по созданию доверия, что наиболее частой ошибкой будет перескакивание на этапы решения проблем и действия. После начала работы это происходит неизбежно.

Без сознательного самоконтроля и практики по контролированию наших инстинктов новые привычки выработать невозможно. Обучение новым способам взаимодействия с другими людьми не происходит мгновенно. Многие из нас тратят целую жизнь на преодоление плохих привычек.

Против естественного развития доверительных отношений в бизнесе действуют сильные инстинкты, и нам всем нужна сознательная самодисциплина (и самосознание) для изменения наших инстинктивных подходов.

РИСК

Ребекка, консультант по управлению, рассказала нам о своих отношениях с ее старым клиентом. Его проект был проведен хорошо, и она была довольна построенными отношениями, но не пытаясь поддерживать их после окончания проекта. Через год клиент позвонил Ребекке и сказал с ноткой обиды в своем голосе: «Что же вы мне ни разу не позвонили? Мне казалось, у нас хорошие отношения, и я несколько раз нуждался в вашей помощи». Ребекка потом объяснила причину, по которой она не поддерживала этот контакт: «Я думала, это слишком рискованно. Это могло быть воспринято как самонадеянность. Я полагала, что, если я буду нужна, мне позвонят». Какая досада! (Для обеих сторон!)

Причина номер один (во всяком случае, в нашем списке) того, что люди не делают «все эти дела по поводу доверия», обычно описывается так: «Я не буду делать этого, потому что это просто рискованно». Слово *risk* повторяется постоянно. Давайте проверим, что же люди имеют в виду.

Во-первых, какого рода вещи люди считают рискованными? Почти все нами перечисленное - это способы увеличения доверия: выражение своей точки зрения, обозначение и утверждение, рефлектирующее выслушивание, наблюдения за эмоциями, выполнение всех шагов процесса построения доверия вместо перепрыгивания сразу к действиям. Именно рекомендуемые нами шаги чаще всего называют невыполнимыми, потому что они рискованы!

Это не означает, что мы правы или не правы. Это означает просто то, что шаги по повышению уровня доверия на самом деле подразумевают некоторую степень риска. Риск не является противоположностью доверия; риск является частью доверия. Так что, когда люди говорят: «Это не увеличит доверие, это слишком рискованно», мы говорим: «Принятие риска - это и есть элемент создания доверия».

Во-вторых: то, что обычно люди описывают как бизнес-риски, при ближайшем рассмотрении оказывается личным риском. Мы обычно слышим два типа комментариев, отвергающих риск: ощущение риска для репутации и ощущение риска для отношений. Они проанализированы на рис. 15.1.

Рис. 15.1. Причины для осознанного риска

Ощущение риска для репутации	«Вы не можете...»	«Потому что клиент хочет...»
	...предлагать гипотезы	...ответа
	...говорить о том, чего не знаете	...уверенности
	...фокусироваться на формулировании проблемы	...компетентности
Ощущение риска для отношений	«Вы не можете...»	«Потому что клиент хочет...»
	...слушать слишком долго перед началом действий	...действия
	...затрагивать личность	...«профессионального» подхода
	...говорить об эмоциях	...только факты
	...выходить за рамки повестки дня	...прогресса
	...указывать на затруднения	...спокойствия

Ощущение риска для репутации основано на непонимании того, что значит быть профессионалом. Слишком много профессионалов (и клиентов, если спросить их напрямую) имеют ряд неверных представлений о том, что такое профессионализм. Они верят, что для того, чтобы быть профессионалом, надо:

1. Знать все ответы.
2. Вести себя тихо, если не знаешь ответа (и как можно скорее найти другого профессионала с соответствующей компетенцией).
3. Иметь доступ к самой мощной базе знаний.
- 4. Любые пробелы в базе знаний скрывать от клиента.**

С такими представлениями о профессионализме действительно будет рискованным открыто признаться в своем незнании хоть чего-либо, предложить уточнить формулировку проблемы перед началом работы по ее решению или предложить проработать ряд гипотез или различных точек зрения.

Чувство репутационного риска, таким образом, зависит от профессионализма в узком смысле, который мы назвали профессионализмом исключительным в отличие от профессионализма включительного.

Ощущение риска для отношений происходит от (ошибочной) идеи о том, что клиенты не хотят расширять повестку дня за пределы чисто рационального. Клиенты вряд ли сами предложат мысль о том, что они хотят более глубоких и близких отношений со своими поставщиками услуг. Но те же самые клиенты будут первыми, кто скажет, что важнейшая причина покупки услуг - это *понимание поставщиком* их особой ситуации (а не вообще аналогичных ситуаций).

Многие исследования процесса покупки ясно указывают на то, что покупка - высокоэмоциональный процесс. Это особенно верно для покупки дорогих, высокодифференцированных и сложных профессиональных услуг. В такой ситуации обе стороны предпочитают обманывать самих себя, думая, что логика должна преобладать и что клиент не нуждается в установлении тесных отношений. Но покупка - это эмоциональный акт. Почти всегда.

Существуют два типа рисков: риск сделать неправильно и риск не сделать правильно. Многих бизнесменов буквально парализует

первый тип риска, часто за счет ненамеренного пренебрежения вторым типом, который является более коварным и разрушительным, чем совершение неправильного действия. Сделать неправильно - это понятная ошибка, на которой мы можем чему-то научиться и которую нам могут простить. Но невыполнение правильных действий обычно включает длительные и добровольные неведение и самонадеянность и указывает на отсутствие мужества.

Но даже эти две стороны риска не объясняют всего. Как мы объясним деятельность Ребекки, которая предположила, что ее клиент не очень озабочен продолжением контактов? Есть другой уровень убеждений и чувств, являющихся формами ощущаемого советником страха.

Страха чего? Мы можем предложить небольшой список:

1. Не иметь ответа.
2. Не быть способным дать ответ быстро.
3. Иметь неправильный ответ.
4. Нарушить социальные условности.
5. Иметь смущенный вид.
6. Не знать, как реагировать.
7. Пропустить информацию.
8. Раскрыть незнание чего-либо.
9. Поставить неправильный диагноз.

Люди в профессиональных услугах безжалостны к самим себе. Возможно, это примета людей, добивающихся слишком много. Возможно, это результат работы в бизнесе, не имеющем верхней границы качества. Люди, пытающиеся многое достичь, прокляты способностью видеть множество способов падения, и ихочные кошмары крутятся вокруг этих страхов. Однако если наши страхи доминируют над нашим поведением, мы никогда не станем рисковать и добьемся намного меньшего.

И наконец, возможно, что профессиональные услуги — это рай для рациональных людей, для которых наименее комфортабелен прямой и эмоциональный подход к жизни. Хорошие социальные навыки и великолепное мышление в профессиональных услугах могут в большой степени компенсировать отказ от эмоциональной сферы. В сочетании с этикой, боготворящей умственные способности, не

удивляет тот факт, что некоторые советники ощущают риск при работе в той части уравнения доверия, которая посвящена близким отношениям.

У нас есть хорошая новость: попытка взять на себя личный риск чаще всего не отвергается другой стороной, что позволяет сторонам сблизиться. Самый надежный способ не проиграть игру - никогда в нее не играть. В конце концов, старая сицилийская поговорка говорит: «Кто играет в одиночку, никогда не проигрывает».

УПРАВЛЕНИЕ ВАШИМИ СОБСТВЕННЫМИ ЭМОЦИЯМИ

Какая часть успеха доверенного советника приходится на умение управлять своими эмоциями? Возможно, достаточно большая.

Рассмотрим небольшой пример, который, вероятно, касается всех нас. Представьте себе раннюю стадию поиска фактов на встрече с несколькими другими людьми, когда обсуждаются незнакомые вам концепции. Кто-то напомнил о «ситуации с ХР-27», и все рассмеялись. Вы не знаете, о чем идет речь. Спросить? Или промолчать, считая, что вы что-то пропустили в предварительных материалах и вы уловите смысл из контекста по ходу встречи? (В конце концов, за свою карьеру вы хорошо наловчились улавливать вещи из их контекста.)

Предположим, вы пошли по последнему пути. И вот еще через несколько минут возникает аналогичный момент и кто-то упоминает РВ-5, а кто-то еще говорит: «Ну, если так, тогда ХР-27 - это всего лишь стакан пива!» Все хохочут. Конечно, кроме вас, не имеющего никакого представления, о чем тут говорят. Тем временем разговор поворачивает к другим темам.

Теперь ваша проблема чуть побольше. Если прервете разговор, чтобы спросить, что все это значило, вы рискуете выглядеть неподготовленным. Вы также рискуете выглядеть человеком, пытавшимся избежать риска в первый раз, когда говорили о ХР-27. И после того, как вы обдумаете такие варианты, вы не сможете сосредоточить ваше внимание на обсуждении и настроите себя на еще большее замешательство.

Пример тривиальный. Но почти все из нас знают, как поступить в таком случае. Нам надо было сказать что-то вроде «Возможно, я тут один, не прочитавший все материалы...» или «Пусть это прозвучит глупо, не мог бы кто-нибудь помочь мне понять...». Так почему же мы не делаем этого чаще?

Правда состоит в том, что чем выше ставки, тем труднее сделать эти простые, небольшие, уточняющие шаги. Наши эмоции берут верх над тем, что могут придумать наши головы.

Наши собственные эмоциональные потребности (такие, как удовлетворение нашего эго) часто определяют наши реакции, заменяя спокойные, холодные рассуждения в направлении «Чего я пытаюсь достичь на этой стадии и как это сделать лучше всего? Что я должен сказать сейчас и как я должен это сказать?».

Доверенный советник - это прежде всего тот, кто способен полностью посвятить себя, свои заботы и свое внимание клиенту. Главное препятствие к этому — тенденция направлять всю нашу заботу и внимание на нас самих. И главная причина этого - наш эгоцентричный страх, страх потерять то, что имеем, и не иметь то, что мы хотим.

Мы должны научиться контролировать такие эмоции и желания:

- Желание (потребность?) получить похвалу за идею.
- Желание заполнить тишину.
- Желание бороться с опасностью путем предъявления сразу всех своих верительных грамот.
- Желание спрятать проблему в рукав, чтобы попробовать решить ее попозже, без такого прессинга.
- Желание хеджировать (страховать) свои ответы на тот случай, если мы окажемся не правы.
- Желание (слишком рано) рассказать свою версию проблемы клиента.

Глава 16

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТИПОВ КЛИЕНТОВ

Одна из опасностей, подстерегающих пишущих, говорящих, обучающих построению доверительных отношений, — это тенденция излишнего обобщения клиентского поведения и предположение, что все клиенты одинаковы. Это большое искушение, но это неверно. Весь наш опыт показывает, насколько разными могут быть клиенты. В этом смысле будет весьма ценным подумать о том, как работать с различными типами клиентов, которые нам могут встретиться.

Мы предлагаем подборку принципов, которые могут помочь вам взаимодействовать с клиентами разных типов.

1. Заранее определите, чем этот клиент отличается и чем вы можете отличаться в этой ситуации.

Подумайте, можно ли сравнить этого клиента с другими вашими клиентами, которые были для вас наиболее успешными и наиболее неуспешными. Держите наготове по меньшей мере один урок общения с ними при *каждом визите* к новому клиенту.

Роб вспоминает, как он посетил выездное собрание быстро растущей консалтинговой фирмы. По окончании один из основателей фирмы пригласил его в расчете на то, что Роб предложит часть своей мудрости и даст несколько советов на этом собрании. Роб с радостью подготовил свою 90-минутную презентацию, добавил захватывающий заголовок (что-то вроде «Даже Барбара Стрейзанд выходит на сцену

одетая как пугало, и даже Мик Джаггер иногда репетирует»), и в прекрасном расположении духа отправился на совещание.

К сожалению, партнер, пригласивший Роба, не удосужился сообщить двум другим основателям фирмы причины этого приглашения, и (к такому же сожалению) не ввел Роба в курс дела. Роба не предупредили, что в фирме есть существенные разногласия по поводу того, как она должна позиционировать себя перед клиентами, как должен выглядеть ее конечный продукт и как ей нужно информировать клиентов о себе. Ко всему этому пригласивший Роба партнер кратко представил присутствующих в начале совещания и покинул комнату.

Два оставшихся партнера воспользовались возможностью прервать выступление точно через пять минут после его начала. Один из них весьма воинственно стал нападать на саму идею проведения этого совещания, начав таким образом дебаты, продлившиеся чуть ли не час.

Наверное, можно не объяснять, что Робу не удалось сделать ни одного шага к тому, чтобы дать хоть какой-то совет. Роб до сих пор вспоминает свое ощущение контузии, возникшее под конец собрания. Один из младших партнеров фирмы прошел за ним, похлопал по плечу и сказал: «Хорошая попытка».

Эта история служит напоминанием тому, что, идя на совещание с клиентом, вы должны быть уверены в *полнейшем понимании* того, что вам придется там делать.

У Дэвида был аналогичный опыт с его старым клиентом. Его третий год подряд нанимали для ведения ежегодного собрания. Так как он уже давно работал с этой фирмой, он предполагал, что знает все, что нужно знать. К сожалению, эта встреча окончилась катастрофой, так как оказалось, что группа менеджеров отчетливо разделась в этом году и никто не предупредил Дэвида о новых обстоятельствах.

Естественно, инстинкт Дэвида, защищающий его эго, заставил сказать, что это была вина клиента, потому что тот его не предупредил. Однако Дэвид быстро пришел к пониманию довольно простой вещи: это была *его* профессиональная обязанность — изучить вопрос заранее. Как мы отмечали в нашем обсуждении эмоционального формирования, доверенные советники должны избегать обвинения других и должны брать на себя ответственность за успех или неудачу всего процесса.

Дэвиду следовало бы, даже с риском показаться навязчивым, задать своему клиенту несколько деликатных вопросов:

- Есть ли такие темы, которых я должен избегать, так как они слишком деликатные для обсуждения в большой аудитории?
- Есть ли такие темы, по поводу которых у ваших коллег значительно разнятся мнения?
- Где мы можем ожидать наибольшего сопротивления?
- Есть ли у вас какие-либо инициативы, которые могут пересекаться с теми, что мы будем обсуждать?

Доверенный советник, чтобы быть эффективным, должен задавать такие вопросы заранее.

2. Когда вы встречаетесь с клиентом, задайте себе три вопроса:

- В чем состоит главная личная мотивация клиента?
- Каковы особенности характера клиента?
- Как ситуация в организации клиента влияет на его мировоззрение?

Ответив на эти вопросы, задайте себе следующий вопрос: «Как мне надо адаптировать мой стиль и подход в общении с этим человеком так, чтобы совпадать с тем стилем общения, который он сам предпочитает?»

3. Рассматривая главную личную мотивацию клиента, определите, что в ней стоит на первом месте:

- потребность в совершенстве?
- потребность действовать и добиваться результатов?
- потребность понимать и анализировать перед принятием решения?
- потребность добиваться консенсуса?

В зависимости от того, что идет на первом месте (и вообще, в зависимости от иерархии этих потребностей), вы по меньшей мере будете иметь шанс направить свое обсуждение к определенному результату (совершенство, действие, анализ, организационный консенсус).

Когда вы думаете о личности клиента, как убедиться в том, что вы делаете правильные шаги? У каждой кастрюли своя крышка, и один размер не подойдет для всех. Некоторые люди рефлексивны; другие любят быстро развивающиеся взаимодействия. В некоторых ситуациях верно обратное. Иногда мы можем сыграть по одним и тем же нотам, иногда нам надо их изменить.

Говорят, что вы действуете хорошо, когда не пытаетесь лгать, но пытаетесь сосредоточиться на тех чертах своей личности или характера, которые нужны для данной роли, а остальные черты своей личности подавляете. Это хороший совет. Не подделывайте свой характер, не лгите, не искажайте его, а попытайтесь найти такую часть самого себя, которая может сочувствовать и сопереживать в данной ситуации.

Даже если мы определили верно главную черту личности клиента и главный мотив его личной мотивации и даже если мы вошли с ними в резонанс, остается еще один вопрос, на котором советник может споткнуться. Это способность к изменению. Оптимисты в одних условиях могут затем поменять компанию. И мы все видели, как личность людей изменялась при изменении их ролей.

4. Постарайтесь понять, почему вы можете искренне воспринимать этого клиента как личность

Попробуйте найти что-то особенное, смешное, значительное или обаятельное в этом человеке. Вы не должны полюбить все в своем клиенте, но если вы сможете найти что-то, на чем можно сфокусироваться, вам будет легче вести себя соответствующе.

Если ничего не приходит в голову сразу или в вашем клиенте нет ничего, что могло бы вам понравиться, это очень толстый намек на то, что это, скорее всего, не лучший клиент для вас и никакая подстройка вашей личности вам не поможет.

Вообще, это не вопрос систематизации или предположения о том, что каждый клиент может быть помещен на определенную полочку с этикеткой. Напротив, это помочь в фокусировании наших усилий на самом важном типе клиентов: тех, с кем мы чувствуем себя лучше всего и для которых мы можем быть доверенными советниками.

5. Используйте уравнение доверия

Другой подход для определения способа работы с клиентами разных типов - это наблюдение за различиями в их реакции на разные ключевые модели развития доверия.

Разные клиенты придают разный вес каждому фактору уравнения доверия. Для одних - это количество времени или внимания, уделяемого первым двум компонентам — правдивости и достоверности. Для многих клиентов именно правдивость и достоверность являются «точками входа» на ранних стадиях доверительного взаимодействия. Они позволят приблизиться к себе, только будучи удовлетворенными вашими правдивостью и достоверностью.

Для других клиентов начальная фаза продлится намного дольше. Их способом сближения является «покупка времени» для обсуждения более общих вопросов. Возможно, для них причиной фокусирования на правдивости и достоверности будет желание сосредоточиться сначала на более объективных признаках. Или они просто более комфортно чувствуют себя в сфере объективного. В данном случае причина значения не имеет.

Клиенты, чувствующие себя комфортно в условиях близких отношений и ориентации на самого себя, просигналят об этом довольно рано. Клиентов, ориентирующихся на правдивость и достоверность, к близким отношениям и ориентации на самого себя надо будет подвести. Хотя они вряд ли возглавят движение в этом направлении, из этого не следует, что от этого движения следует отказаться. Это значит, что движение должны возглавить вы.

Какие типы людей фокусируются на каждом из факторов? Мы предлагаем вам задать о каждом из клиентов следующие вопросы (возможно, вы уже знаете ответы). В конце концов, именно это и имеет значение.

- Насколько высоко мой клиент ценит меня за мое объективное, беспристрастное, четкое мнение, рассматривая меня как бога правдивости?
- Насколько высоко мой клиент ценит меня за опыт прошлой работы с ним, за честность в выполнении всего, что я обещал?

- Насколько высоко мой клиент ценит возможность поговорить со мной обо всем на свете, не испытывая смущения и страха за свою конфиденциальность?
- Насколько высоко мой клиент ценит то, что я на его стороне и работаю для него?

Есть индивидуальные различия, проявляющиеся в разных ситуациях и допускающие возможность обобщения. Есть клиенты, очень высоко цениющие тех, кто их понимает. Такие люди могут предоставить существенную свободу в быстром продвижении через оставшиеся шаги создания доверия.

Для других очень важно, когда их выслушивают, но не по принуждению, а искренне. Обычно эти люди являются адептами обильного общения. Если вам встретится такой человек, быстро переходите к существенным проблемам. Вы не только сможете сделать это с небольшим риском, но и сами они оценят вас за это.

Рациональные люди уделяют непропорционально много времени формулированию, будь то рациональному или эмоциональному. Они используют доски со стираемыми маркерами, язык гипотез и точек зрения и вербальные способы поддержки ясного мышления.

Эмоциональное формулирование подходит, когда люди ощущают конфликт, фрустрацию, затруднение или отсутствие заботы. Это можно сделать напрямую, но чаще всего в отсутствие свидетелей. Очень небольшое количество людей хронически находится в таких эмоциональных состояниях, которые оказывают влияние на их бизнес и требуют эмоционального формулирования. Большинство людей оказываются в таких ситуациях, но *изредка*. Так что подходящий подход должен определяться не только личностью клиента, но и ситуацией, в которой он находится.

Люди, для которых наиболее полезно структурированное видение, обычно имеют склонность к дедуктивности, критике, структурированию, рациональному и скептическому мышлению, так же как и люди, принадлежащие к креативному типу.

Для первого типа воображение закрепляет преимущества и направляет скептицизм и критику. Кроме того, воображение является упражнением по развитию таланта дедуктивного и структурирован-

ногого мышления, если оно правильно настроено. И наконец, оно тягается к рациональному, так как оно производит впечатление «умного» способа проверки, в отличие от «глупого».

Для второго типа воображение работает потому, что оно поддерживает свободное и творческое использование фантазии.

Мы должны придерживаться тех инстинктов клиента, которые заставляют его перескакивать к действию без создания доверия. Потому что действия, как это обсуждалось выше, лучше рассматривать как естественный результат всех предыдущих шагов процесса.

НЕКОТОРЫЕ ТРУДНЫЕ ТИПЫ КЛИЕНТОВ И КАК НА НИХ РЕАГИРОВАТЬ

Вкратце рассмотрев возможную разницу между клиентами и важность фокусирования на различиях, теперь мы рискнем предложить несколько шаблонов или типов поведения, которые мы наблюдали у клиентов. Эти архетипы помогут нам сосредоточиться на самых трудных типах личности.

Тип 1. Клиент «Только факты, господа»

Клиент: «Просто дайте мне факты. Отвечайте, когда я вас спрашиваю. Не пытайтесь продавать мне. Что это за цена, вы с ума сошли? Здесь босс я».

Реакция (разъяснение и подтверждение): Не позволяйте обмануть себя этими словами. Это мольба быть понятым, как и многое другое. Для некоторых это маскировка страха ошибиться или поддаться на ошибку. Хитрость в том, что надо разговаривать на языке клиента, а не на вашем. Используйте разъясняющие и подтверждающие утверждения. Подтверждайте его ценности. Попробуйте вести себя таким же способом, каждый раз проверяя результаты воздействия.

Ответ: «Хорошо, я понял. Вы не хотите возиться с этими тонкостями и деталями. Вы хотите сразу перейти к делу. Вы не хотите терять время. Вы хотите, чтобы я обсуждал только существо дела. Таков ваш тип личности. Я прав?»

Клиент: «Это звучит прекрасно, но я не готов что-то обещать сейчас. Я бы не хотел пробуждать ненужные надежды. Я должен подумать и поговорить об этом с боссом. Я поговорю с вами позднее».

Реакция (ускорение): Обычно это клиент, которого нервирует необходимость принимать решения и давать обязательства. Он консервативен, боится быть неправым и предпочитает иметь время для того, чтобы все продумать. В этом нет никакой ошибки. Планируйте за него продвижение этим способом и планируйте, как облегчить ему движение.

Ответ: «Я подготовил резюме ключевых вопросов на одной странице. Вы можете взять это с собой и обсудить с боссом. Я буду у себя в офисе, и если вы решите кинуть мне e-мейл или перезвонить мне в свободную минуту, я быстро отзовусь».

Легитимируйте его таинственность и продемонстрируйте, что вам можно доверять.

Тип 3. Клиент «Кто из нас эксперт, чудило?»

Клиент: «Итак, что нам делать, как вы думаете? Я не могу тратить столько времени на то, чтобы вас обучать. Я уже делал это достаточно. Эксперт-то вы. Итак, ваш ответ!»

Реакция: Этот клиент склонен доминировать над вами. Нет смысла доискиваться до причин. Это может быть страх, обида или просто плохой день. Не называйте его обменщиком, иначе вы оскорбите его. Вместо этого предложите ему ценность в виде некоторого количества гипотез.

Ответ: «Да, я знаю, какими были ответы для других клиентов, но каждый из них был отличным от других. У вас есть множество возможностей для выбора. Я бы предпочел дополнительно исследовать этот вопрос, так как его можно решать несколькими способами. Я думаю, это зависит от нескольких факторов. Давайте их обсудим?»

Тип 4. Клиент «Давайте я все сделаю сам»

Клиент: «Это все хорошо, но вы не в курсе нашей политики. Вы-то это продумали, а они вас еще не поняли. Это немного рискованно. Давайте мне материалы. Я позабочусь о них. Я уточню их в соответствии с политикой. Давайте я все сделаю сам».

Реакция: Это язык клиента, который не доверяет вам. Ваш первый ход - применение ваших навыков построения доверия и попытка завоевать право представлять их не только в технической сфере, но и в политической. Однако это может быть язык клиента, который не доверяет никому. Тогда ваш второй ход - применение обозначения и утверждения, в частной беседе, и выяснение, насколько безопасно чувствует себя клиент на работе. Безопасность является глубинной причиной для удержания контактов вместо делегирования их.

Ответ: «Это интересно. Я уже видел почти все, о чем вы говорите, но не уверен в этом полностью. Можете потратить несколько минут, чтобы рассказать мне подробнее?»

Тип 5. Клиент «Давайте еще разик пройдем по тексту»

Клиент: «Ну вот, пятая версия отчета выглядит уже получше, но некоторые нюансы все портят. Вы же знаете, дьявол в деталях. Эти версии очень важны, особенно для кадрового комитета».

Реакция (альтернативное формулирование): Клиенты такого типа лучше всего чувствуют себя в сфере детализации. Вероятно, они научились действительно приносить ценность в этой сфере, так что не надо отвергать это полностью. С другой стороны, такая ориентация на детали, возможно, маскирует желание перехватывать тот контроль, который позволяет удерживать всю картину в целом. Ваше решение - дать ощущение контроля над всей картиной.

Ответ: «Как вы думаете, нам надо тратить 40 процентов на рассмотрение вопроса в целом и 60 — на детали, или наоборот?», или: «Давайте используем этот известный пятистадийный процесс для рассмотрения всех деталей большой картины».

Тип 6. Клиент «Вы не понимаете»

Клиент: «Вы не понимаете наш бизнес. Вы же из Южной Каролины, а не из Северной Каролины, значит, вы вообще многоного не понимаете. Вы давно здесь не были, так что вы это не поймете».

Реакция: Этот клиент, как и любой человек, хочет быть особым. Правда в том, что чем *больше* клиенты видят сходства с другим бизнесом, тем больше они становятся уверенными в том, что их собственный опыт служит им лучше всех в мире. Вам нельзя спорить с этим. Вы потратите массу времени на демонстрацию сходства, но начнете с той точки, с которой начинает ваш клиент.

Не пытайтесь выиграть битву лобовой атакой. Признайте, что вы из Южной Каролины и что она сильно отличается от Северной. Вы пока не очень понимаете как, но ваш клиент поможет вам в этом разобраться, и через некоторое время вы вместе оцените, насколько вы не разбирались в этом вопросе.

Ответ: «Я уверен, это точно так и есть. Не могли бы вы помочь мне разобраться в этих различиях? Я очень хочу в этом разобраться, чтобы я мог быть вам полезен. Вы можете поделиться со мной тем, что я должен знать?»

Тип 7. Клиент «Враг моего врага - мой друг»

Клиент: «Итак, что значит для Элисона? Вы же знаете, что это не прокатит в Ричмонде. Не упоминайте об этом в юридическом департаменте - им будет неприятно об этом узнать. А что Билл сказал о ваших рекомендациях?»

Реакция: Эти клиенты любят политику. Возможно, это их способ поиска такой области применения своей власти, в которой они окажутся в менее конкурентных условиях, чем в профессиональных вопросах. В любом случае вы можете говорить на их языке и удовлетворять и их, и себя.

Не обсуждайте значимость того, о чем они говорят, и не критикуйте это. Вместо этого сделайте политику частью вопроса. Говорите об этом свободно, правда при закрытых дверях. Обсуждайте повестку дня, цели, за и против, все подводные камни вопросов управления,

инвестирования или маркетинга. Если вас занесет в опасную область, ваш клиент сам вас остановит и вам не придется останавливать его.

Ответ: «Да, это очень важно, давайте разберемся. Скажите, а что вообще Эллисон ставит на кон? Пожалуйста, помогите мне точно понять, что именно не прокатит в Ричмонде? Нам надо обязательно точно договориться, что можно и чего нельзя говорить в юридическом департаменте. Билл двумя руками «за». А почему вы спрашиваете?»

Тип 8. Клиент «Ну-у-у, типа, как бы-ы-ы...»

Клиент: «Я бы хотел, ну, чтобы вы сделали знаете что? Чтобы все четко изложили. Это же простое предложение. Нам нужна только небольшая помощь, чтобы это сделать, управлять этим, чтобы оно заработало, ну, вы знаете. Вы запишите, что я сказал».

Реакция: Просто сила некоторых людей не лежит в области вербального. Такие клиенты часто не могут ясно изложить свои мысли или имеют низкие коммуникативные навыки.

Присоединитесь и помогите им. Не заставляйте их работать в *вашей* зоне комфорта. Давайте им альтернативы. Напишите *что-нибудь*. Люди, не умеющие артикулировать свои потребности, не могут их выразить. Вам надо дать им голос. Напишите им список возможностей, которые они смогут отранжировать по значимости. Не ожидайте, что открытые вопросы будут работать. Если они не могут объяснить своими словами, чего они хотят, как могут работать открытые вопросы? Не отчайвайтесь. У вас есть великая возможность добавить ценность за счет снижения их фruстраций и сделаться бесценным участником процесса.

Ответ: «Я запишу все, о чем мы говорили. Это только набросок. Я хотел показать это перед тем, как мы примемся за окончательный вариант. Что вам здесь понравилось больше, а что — меньше?»

Тип 9. Клиент «Да, кстати!»

Клиент: «Да, кстати, я, наверное, должен был вас пригласить на встречу, которая прошла вчера. Вы прочитали отчет? Возможно, мне надо было послать его вам. Вероятно, вам следовало бы участвовать в этом проекте, так что сделайте все наилучшим образом».

Реакция: Вы постоянно пропускаете ключевые инициативы, встречи, записки, данные? Есть две возможные причины этого. Либо у клиента есть личная проблема в общении с вами, либо вы не в курсе того, что клиент воспринимает вас в качестве человека с огромным ярлыком «Я эксперт в области XYZ», но не смыслящего ничего за ее пределами. В любом случае вы можете почувствовать обиду. Не надо.

Попросите о личной встрече. Представьте, что вы помечены ярлыком и клиент совсем не против вас. Используйте все возможные способы обозначения и утверждения. Попросите клиента помочь вам «примерить его ботинки». Проверьте, чтобы в вашей речи не было ни одной фразы, звучащей как «мы так думаем», «я бы хотел...», «хорошо бы нам...», «мы хотим».

Этого клиента не волнует, что вы думаете, любите или хотите. И он не будет - и не должен - волноваться об этом, до тех пор, пока у него не будет причины поверить в то, что вы что-то смыслите за пределами проблемы XYZ. Этот клиент должен быть вовлечен (см. Главу 10). Если же проблема в том, что клиент действительно вас не любит, он, скорее всего, сам скажет вам об этом. Даже клиент, которому вы не нравитесь, не будет продолжать врать вам, если увидит, что вы искренни.

Ответ: «Спасибо, что уделили мне время. Я попросил о встрече, потому что у меня не было некоторых данных, без которых я не могу быть вам полезен. Было пять случаев, когда я пропустил встречу, не получил документ или исследование, и мне не очень понятно, почему это произошло. Что мне надо сделать, чтобы получать все это? Я действительно хочу помочь вам добиться изменений, и я бы хотел работать вместе с вами и поддерживать ваши усилия. Я подготовлен к этому. Я прошу прощения, если это трудный разговор (для меня тоже), но я предполагаю, что нам всем будет лучше, если мы будем искренни. Как вы думаете? Если так, можете ли вы мне помочь понять, что я могу сделать для того, чтобы быть уверенным в том, что я полезен?»

Глава 17

ПОДХОД ЛЕЙТЕНАНТА КОЛОМБО

Иногда метафора передает смысл лучше, чем целая коллекция слов. Такой метафорой для нас будет герой телевизионного сериала лейтенант Коломбо, имеющий несколько характеристик, могущих быть полезными для успешных советников.

Для тех, кто не в курсе: лейтенант Коломбо - это телевизионный персонаж, которого Петер Фальк с успехом играет уже три десятилетия. Коломбо - детектив в отделе расследования убийств полиции Лос-Анджелеса. По всем правилам он должен быть внушительным персонажем. Но он не таков.

В каждой серии «Коломбо» нам показывают преступление изнутри. Мы знаем, кто преступник. Таким образом, в отличие от Перри Мейсона, нас не втягивают в игру в детектива. Нас втягивают в наблюдение за тем, как мастер-детектив играет в игру обнаружения истины.

И как он играет! С самого начала у Коломбо есть собственные (верные) подозрения. И вот, несмотря ни на что, преступник начинает ослаблять свою защиту. Преступник убеждается в своей непобедимости. Время идет, и его удача поворачивается к нему спиной. И вообще это не удача. Это смертельная хватка лейтенанта Коломбо.

Разгадка Коломбо лежит в его стиле и, возможно, в его характере. Его метод не содержит лжи. Это первая параллель с успешным

консалтингом. Он смотрит свысока на официальную полицейскую методологию, предпочитая «кастомизированное», ситуативное ощущение и инстинкт, веря в то, что его поведение заставит преступника снизить свою защиту.

Стиль Коломбо неформальный, даже неряшливый. Он ездит на старом «Пежо», носит помятый плащ и постоянно курит сигары, имеющие самый дешевый вид. Его жесты говорят о заторможенности, рассеянности, замешательстве и неспособности обрабатывать информацию. Он выглядит ошеломленным и неквалифицированным. В таком качестве он обычно поражается репутации, стилю и/или абсолютному блеску преступника, к которому он подкрадывается.

Конечно, он не такой. Его стиль выбран очень осознанно. Он часто просит разрешения воспользоваться уборной — очень человеческая черта, призванная снизить тревогу преступника. Мы часто слышим о его жене, но никогда не слышим ее имени. Насколько мы можем понять, ее зовут «Миссис».

На поверхностный взгляд Коломбо выглядит некомпетентным. Разумеется, мы ни на мгновение не предполагаем, что кто-то должен стараться выглядеть некомпетентным. Но давайте рассмотрим, что происходит под такой оболочкой.

Коломбо использует свой стиль для искоренения предубеждения против себя, заставляя преступника расслабиться. Это его дар, и как раз этому и должен подражать советник. Рассмотрим типичного клиента, устрашенного технической компетентностью советника, которая по определению превосходит его собственную. Общее для всех клиентов ощущение (хотя и неосознанное) — «ты эксперт, я дурак». Оно шлет психологические отголоски на более глубокие уровни. Эти сигналы могут включать чувство обиды, трепета, зависти, идентификации, соревнования, желания понравиться и так далее.

На поверхности всего этого — проблема клиента, которая его волнует и которую надо решить. Так что на кону стоят некоторые вещи — цена и возможная выгода, потери и приобретения. Это дает еще один уровень психологических сигналов — чувство опасности, чего-то грозящего.

И наконец, есть и внешние атрибуты встречи. Диплом в рамочке над столом советника, белый лабораторный халат, электронный орга-

найзер последней модели, захваченный справочник авиалиний. Это все видимые символы, подкрепляющие чувство того, что ваша судьба вручена в чьи-то руки.

Коломбо все это знает и искусно все это прокалывает. Он восхищается умом своего «клиента». Он носит антиуниформу. Он ведет небольшие разговоры, а не допросы. Он скрывает свои способности. И, один за другим, сдерживающие факторы и заботы его «клиента» начинают пропадать.

В такой обстановке Коломбо готов приступить к работе. «Клиент» сейчас готов разговаривать открыто и честно. Он начинает описывать вещи так, как сам их понимает, а не так, как он хотел бы, чтобы воспринимали их другие. Информация предлагается, а не удерживается. Личность становится такой, какой она есть на самом деле. И начинается движение в сторону связки.

С одной стороны, урок Коломбо очевиден. Успокойте клиента и не ошеломляйте его технической компетентностью. Но часть очарования Коломбо состоит в том, что это не так уж легко - подражать ему. Какие препятствия на пути к консалтингу в стиле Коломбо?

Наибольший барьер - это любовь советников к вещам, которыедерживают клиента настороже. Дипломы, униформы и вся обстановка, доказывающая наш успех: мы работали много, очень много, чтобы стать такими, и, ей-богу, что нам мешает провести небольшую демонстрацию нашего статуса?

Если мы сможем преодолеть удовлетворение своего эго, возникает следующий большой барьер. Это, конечно, вера в то, что наш успех целиком базируется на техническом мастерстве. Мы ведем себя в стиле анти-Коломбо, постоянно глубокомысленно кивая и связывая разрывы в знаниях здравым смыслом. Мы слушаем задрав нос, пока не соизволим сойти с небес со всемогущим Ответом (или тем, что может казаться таковым нашим клиентам). Не забудьте, что многие наши клиенты тоже верят в эту игру. До тех пор, пока они не столкнутся с чем-нибудь получше.

Наибольший барьер для капитализации мудрости Коломбо выражен изречением Пого: «Мы нашли врага. Это мы». Это наша неспособность действовать в соответствии с так называемым маркетинговым принципом: мы должны полностью сосредоточиться

на наших клиентах и их проблемах и не должны позволить встать на этом пути нашим чертам характера, потребностям и представлениям.

Талант Коломбо состоит в нейтрализации того, что от него ожидают. Он не ловкач. Он антиловкач. Он не иллюзионист. Он тот, кто развеивает иллюзии. Он становится профессиональным эквивалентом фоновой музыки. Он подчиняет свое эго служению клиенту.

И конечно, он всегда выигрывает.

Глава 18

РОЛЬ ДОВЕРИЯ В ПОЛУЧЕНИИ ЗАКАЗА

Фирма Dalton занималась управленческим консультированием и разработала великолепный процесс продажи услуг новым клиентам. Она была первой в применении промышленных способов продаж в области профессиональных услуг. Она последовательно опровергала широко распространенную в профессиональной среде идею об ожиданиях клиента, что работу будет выполнять только тот человек, который продал ему услугу.

Б Dalton был разработан четырехстадийный процесс продаж и выполнения услуг, и на каждой из стадий действовали совершенно разные люди и подразделения. Эта система проработала ни шатко, ни валко в течение нескольких лет, но потом успешной модели продаж пришлось пожинать плоды своего собственного разрушения.

Часть таланта Dalton состояла в подготовке специалистов по поиску возможностей продаж, специалистов по закрытию сделок, специалистов по диагностике и специалистов по внедрению. Все они работали в отдельных частях организации, с разными системами оценки и вознаграждения. И все были весьма профессиональны и компетентны в области своей специализации.

Отдел внедрения видел свою работу, что не удивительно, в достижении результатов для клиента, по меньшей мере на уровне его ожи-

даний или больше, имея ограничения в виде бюджета, времени и требований к финансовым результатам (как повышению доходности, так и снижению издержек). Они не воспринимали продажи как часть своей работы, так как это были задачи других трех подразделений организации.

Группа подготовки продаж, разумеется, видела свою задачу в поиске и оценке потенциальных клиентов. Они не считали, что их работа включает звонки существующим клиентам, и фактически три остальные части организации возмутились бы, если бы они сделали что-то подобное. То же самое касалось продавцов и диагностов. Задачей каждой из специализированных групп было продолжать процесс работы, начатой другими на предыдущем этапе.

Команда внедрения видела свою работу как выполнение определенных договором действий с заданным бюджетом. Они думали о себе как о профессионалах и гордились той работой, которую выполняли. Но их определение профессионализма не включало мысль о том, что они должны искать другие возможности улучшения в клиентской организации.

Клиенты тоже редко задумывались о расширении возможностей или дополнительной работе. Когда же они это делали, они предпочитали обращаться в отдел внедрения, с которым они ближе всего знакомились в ходе проектов. Но эта группа не имела навыков продаж и фактически рассматривала продажи как отвлечение от своей главной цели: внедрения в рамках времени и бюджета.

Результатом стала стабильно низкая доля постоянных клиентов. Доходность и прибыль были также низки, но поскольку удавалось увеличивать поток новых клиентов, никто об этом особо не заботился. Однако, когда потребность в линейке услуг Dalton немного снизилась и когда основные сегменты потенциальных клиентов начали исчерпываться, вся машина Dalton забуксовала и перестала работать.

Случай с Dalton иллюстрирует два важных вывода: продажи и услуги не обязаны уживаться в одном человеке, но между ними должен существовать механизм взаимного согласования. Этот случай говорит больше чем о провале программы продаж существующим клиентам. Он о том, как эти две возможности должны быть интегрированы.

ИНТЕГРАЦИЯ ПРОДАЖ И УСЛУГ

Хотя большинство профессионалов вряд ли зайдут так далеко, как Dalton, им все же придется признать значительное различие между продажей услуг и оказанием услуг. Сначала мы получаем разрешение клиента на работу (это продажа). Потом мы выполняем работу (это услуга). Что может быть яснее?

Но чем больше вы стараетесь дать определение этому различию, тем труднее становится провести границу. Как вы продаете? Демонстрируя (а не утверждая) клиенту, что у нас есть что предложить, что мы именно те люди, которым он может доверять. Это главные действия при продаже.

Как вы выполняете услуги? Обслуживание означает помочь клиенту и удовлетворение его потребностей таким способом, который вызывает у клиента восхищение, желание нанять нас еще раз и рассказать о нас всем своим друзьям и коллегам. Если это не продажа, то что?

Суть заключается в том, что продажа и исполнение - две стороны одной медали. Это медаль с надписью «Доверенный советник и профессионал».

УСЛУГА КАК ЧАСТЬ ПРОДАЖ

Большинство советников чувствуют себя неудобно, занимаясь непрятными продажами. Они предпочитают верить в то, что качество их работы говорит само за себя, что потребность в их услугах очевидна для клиента и, следовательно, нет никакой причины изнурять себя продажами. Увы, это не всегда так.

Однако если мы формулируем эту задачу не как продажу («Как мне протолкнуть то, что я хочу?») с позиции снизу вверх, но как процесс найма на работу, когда обе стороны находятся в равных позициях («Как я могу убедить этого человека доверять мне?»), тогда нам станет намного яснее, что именно нам надо делать.

Представьте себе следующий сценарий: вас пригласили, наряду с тремя вашими конкурентами, поучаствовать в «конкурсе красо-

ты» — соревновании среди фирм за соблазнительный контракт. Клиент далеко не новичок в услугах и хочет предоставить всем участникам возможность встретиться с несколькими своими ключевыми сотрудниками.

Клиент ясно дал понять, что выбор будет основываться, прежде всего, на том, что будет услышано на окончательной презентации. Каждой фирме предоставлено до трех часов. Как вы потратите свои три часа? Конечно, вы можете провести стандартную презентацию. Вы можете провести презентацию, оснастив ее всеми известными вам способами увеличения эффективности, некоторые из которых весьма сильно действующие.

Но есть и другая возможность. Приступайте к работе немедленно! Используйте выделенные вам три часа как первые три часа начавшегося уже проекта. Логика такого подхода проста. В профессиональных услугах, где приобретаемые «хорошие» услуги не только дороги, но и неосызаемы и часто туманны, успешный продавец — это продавец, способный показать покупателю, какие ощущения связаны с взаимоотношениями между ними.

Это происходит потому, что почти все покупатели профессиональных услуг, и даже сравнительно неопытные, более или менее осведомлены о ряде рисков. Это риск финансовый, эмоциональный, риск потери времени, риск потери лица в случае неправильного решения, риск для карьеры и так далее. Советник, способный снизить эти риски демонстрацией (с видимым воздействием) того, как выглядит совместная работа, получит значительное преимущество. Это та же причина, по которой человек (или фирма), уже имеющий отношения с клиентом, всегда имеет преимущество в профессиональных услугах: «Старый друг лучше новых двух».

Таким образом, лучшая техника продаж — не продавать, а начинать процесс оказания услуги. Многие профессионалы, работая над развитием своего бизнеса, больше говорят о служении, чем служат. («О, это будет великолепно, когда вы начнете оплачивать наши счета, обещаем! Но мы не покажем вам ничего до того момента, когда деньги поступят на наш счет.»)

Одна из худших форм самообмана — это предположение, что вы продаете специальные знания и их количество ограничено. Это предубеждение заставляет профессионалов сопротивляться пригла-

шениям к высказыванию своей точки зрения и отказу подниматься из окопа. Из-за комбинации страха и веры в то, что не следует «выпускать из рук» товар до тех пор, пока клиент не заплатит, професионал теряет как возможности для новой работы, так и взаимоотношения.

Профессионалы, в каком-то смысле, продают уверенность, безопасность и покой. Клиенты не хотят покупать воздух до тех пор, пока не удостоверятся, что им можно дышать. Если дать им выбор, клиенты предпочитают совершать покупки, видя примеры.

ПРОДАЖА КАК ЧАСТЬ УСЛУГ

Многие из нас соглашаются с нашей профессиональной обязанностью обратить внимание клиента на области, в которых мы обнаружили что-то неладное. Мы должны сделать то же самое, если увидим значительную возможность для улучшения.

Согласны ли мы также с тем, что все наши клиенты в любой момент времени далеки от совершенства, что у них у всех есть возможности для улучшений в самых разных сферах? Если это так, нет ли у нас некоторой профессиональной обязанности постоянно следить за этим? Тогда почему мы делаем это так редко?

Чтобы быть профессионалами, мы должны искать возможности. Некоторые называют это продажей. Мы называем это вложением идей. Хорошая продажа требует, чтобы клиент почувствовал вкус совместной работы. Это ощущается как служение. Хорошие продажи являются хорошими услугами, которые являются хорошими продажами, и так далее.

Есть очень небольшая разница между тем, что мы сейчас описали как профессиональную обязанность, и тем, что кто-то может назвать продажей. В конце концов, обе включают уведомление о законных возможностях улучшений и повышение осведомленности клиента о значении и выгодах выполнения предложенных действий.

Часто, уходя от клиента, советники не реализуют возможности продолжения работы, не обнаружив и не показав клиенту потенциала для улучшений. Это означает, что в некотором смысле они дейст-

вуют непрофессионально. Чтобы вести себя более профессионально, мы должны понимать, что ждет нас на пути поиска возможностей и извещения клиента о них.

Между этикой продажи и этикой служения есть крепкая связь. Чтобы действовать профессионально, советник должен все время держать интересы клиента в своем сердце.

Глава 19

СОЗДАНИЕ ДОВЕРИЯ В ТЕКУЩИХ ПРОЕКТАХ

В книге *Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги* Дэвид привел несколько факторов, повышающих ценность услуги в глазах клиента. Вот они:

1. Понимание.
2. Ощущение контроля.
3. Ощущение прогресса.
4. Доступ и наличие.
5. Готовность к отклику.
6. Надежность.
7. Понимание.
8. Ощущение важности.
9. Уважение.

Все эти пункты, хорошо выполненные, способствуют доверию клиента к советнику. Отметьте, например, что вовсе недостаточно, чтобы мы на самом деле уважали клиента. Мы также должны действовать таким образом, чтобы клиент чувствовал наше уважение. Как

* Русский перевод: Дэвид Майстер. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. М.: Альпина Паблишер, 2003. - Прим. перев.

это делается? Один из способов, например, состоит в том, чтобы регулярно спрашивать мнение клиента.

Некоторые другие тактики построения доверия в ходе работы над проектом включают:

1. Вовлечение клиента в процесс при помощи:

- проведения совместных мозговых штурмов;
- передачи клиенту заданий, которые он должен выполнить;
- предоставления клиенту возможности выбора;
- информирования клиента о том, что, когда и почему произойдет.

2. Подготовка отчетов и презентаций в виде, облегчающем их использование:

- получение от клиента инструкций о желаемом им формате отчетов;
- предоставление резюме, которое можно использовать внутри организации клиента без дополнительных изменений;
- чтение всех отчетов персоналом, не вовлеченным в проект, для гарантий удобочитаемости и понятности;
- предоставление таблиц, графиков и резюме в электронном виде для использования внутри организации клиента.

3. Помощь клиенту в использовании того, что мы ему передаем:

- подготовка клиента к взаимодействию с другими людьми в его организации;
- составление плана его действий;
- совет о тактике/политике распространения результатов в его организации;
- написание отчетов о ходе работы в виде, допускающем их использование внутри его организации без изменения.

4. Увеличение ценности встреч:

- формирование повестки целей встречи заблаговременно;
- отправка информации и отчетов заранее, чтобы на совещании их обсуждать, а не читать;

- определение состава присутствующих и изучение их позиций;
 - установление следующих шагов для обеих сторон;
 - диктовка и стенографирование резюме всех встреч и важных телефонных переговоров и отправка их клиенту не позднее следующего дня;
 - проверка через некоторое время хода достижения целей.
5. Поддержание состояния доступности
- предварительное извещение об отсутствии;
 - обеспечение секретарей информацией о нашем местонахождении и времени появления на связи;
 - обеспечение секретарей информацией об именах наших клиентов и именах всех членов нашей команды, вовлеченных в проект;
 - работа над тем, чтобы клиентам было удобно взаимодействовать с нашим «младшим» персоналом, который может контактировать с клиентом в наше отсутствие.

Все эти тактики - это знаки нашего внимания и уважения, но они не универсальны и могут быть использованы не во всех ситуациях. Однако, используя эти тактики достаточно часто, мы можем продемонстрировать клиенту свое стремление сделать его жизнь легче, удовлетворить его потребности, как в знаниях, так и в улучшениях внутри его организации. Если клиент видит, что мы пытаемся предвосхищать его потребности и реагировать на них, то уровень доверия будет поддерживаться и, возможно, расти.

ПОСТРОЕНИЕ ДОВЕРИЯ В ХОДЕ РАБОТЫ

Процесс оказания услуги заключается отнюдь не только в том, что вы выяснили суть проблемы, выполнили всю работу у себя в офисе и вернулись с удивительным продуктом, которым клиент обязан восхититься. Напротив, вы должны поддерживать информированность клиента о ходе работы, продолжать задавать ему вопросы, иллюстрирующие предмет работы, и достаточно видимо встраивать его

ответы в конечный результат. Это показывает, что мы по-прежнему (да и вообще всегда) слушаем его.

Построение доверия не основывается на заявлениях о том, что все на самом деле очень просто, или попытках спрятать от клиентов трудные вопросы. Оно означает, что мы информируем их о самых тернистых и проблемных частях задания (но не хнычим, а интересуемся их впечатлением и мнением).

Мы должны удостовериться, что мы видим, как наше отдельное задание встраивается в перспективу клиента, как оно влияет на то, чего он хочет добиться в целом. А также, что клиент информирован (возможно, только один раз!) о том, что мы поняли эту связь. Такой подход позволяет нам видеть альтернативы за счет понимания связей.

Перестаньте контролировать степень контакта с клиентом, учитывая количество встреч. Лучше спросите клиента, что еще его волнует. Это создаст больший уровень близости, ведь мы заботимся о нем настолько, что готовы остановить срочную работу и сфокусироваться на нем как на личности.

Мы также должны спросить клиента, кто еще в их организации является специалистом в области нашей задачи, и попытаться привлечь его либо к работе, либо к разработке процесса внедрения результатов. Вовлекаясь в процесс внедрения наших рекомендаций, мы применяем подход «мы, а не я» и помогаем увидеть альтернативы.

Мы должны в самом начале проекта выучить имена административных сотрудников клиента. Это производит впечатление на людей и может помочь добиться их расположения. Это также продемонстрирует заботливое отношение. На более глубоком уровне это поможет нам лучше познакомиться с клиентской организацией, сделает работу в ней более комфортной.

Мы должны время от времени просматривать наши заметки, отыскивая вопросы, которые мы поднимали, но пока не обсудили с клиентом. Через некоторое время мы можем вернуться к ним и обсудить. Даже если ничего не будет сделано, это продемонстрирует, что мы слушаем и мы достаточно внимательны, чтобы помнить о проблемах.

Мы должны время от времени выносить на обсуждение вопросы, выходящие за пределы текущего задания. Мы не должны быть единственными судьями того, что будет полезным, но должны вовлекать клиента в это решение. Если это даже представляет небольшой инте-

рес, мы должны говорить об этом. Мы по меньше мере чему-то научимся. Это моделирует отношение «мы, а не я» и показывает, что мы думаем о них и время от времени хотим взять на себя их риск с точки зрения уместности вопроса.

Когда мы сомневаемся, мы должны поделиться информацией. Мы должны грешить большей коммуникабельностью, а не меньшей; большей внимательностью, а не меньшей; большим количеством вовлеченных людей, а не меньшим. Конечно, есть время для благородства, но не все время. То, что мы делимся информацией, показывает наше уважение к мнению клиента в поиске решения, а также усиливает ощущение искренности и правдивости, показывая, что нам нечего скрывать.

Мы должны найти способы взять много небольших обязательств и выполнить их. Например: «Я доставлю это в 17.00», «Я позвоню вам в полдень», «Давайте я проверю, есть ли это у Джима», «Я видел статью об этом. Я вам ее пришлю». Как мы уже обсуждали, надежность и, следовательно, доверие строится не на времени контакта, а на аккумулированном опыте.

Мы должны быть готовы иметь дело с вечно меняющимся мнением клиента. Обстоятельства обязательно изменятся с момента начала работы до момента ее завершения. По ходу изменения ситуации у клиента мы должны быть готовы к тому, что его цели и мнения тоже изменятся.

Если мы не предвидим то, что клиент изменит свое мнение о некоторых элементах сделки, мы, скорее всего, вступим с ним в конфликт в этот момент. Наше представление о клиенте и его ожиданиях строится непрерывно, и то, что в начале работы было для него подходящей целью, в конце может оказаться полностью неприемлемым.

Вслед за нашим первоначальным ухаживанием за клиентом у нас начнется небольшой медовый месяц, в ходе которого клиент почувствует, что кто-то компетентный взялся за решение его проблем. Потом происходит естественная эволюция отношений, когда чувство комфорта превращается в чувство удивления - тратит ли советник свое время правильно и сработает ли его подход.

Доверие строится на основе уважения. Уважение, в свою очередь, возникает из наблюдений за результатами. Жизненно важно для построения доверия найти способ дать небольшой и быстрый результат

для доказательства своего старания и своей компетентности. Мы должны заставить что-то произойти, и произойти быстро.

Бывают случаи, когда природа задания не располагает к быстрым результатам. Тогда даже написание отчета о ходе дел может подтвердить нашу правдивость. От посылки короткого сообщения до звонка домой в выходные дни, мы должны найти разные способы демонстрации того, что мы работаем и прикладываем все усилия в интересах клиента.

И еще:

1. Мы должны всегда поддерживать информированность клиента о том, как у нас идут дела. Мы не должны вваливаться в день сдачи работы со списком своих смутных озарений. Возможно, эти озарения и не будут такими уж смутными. Кроме того, если выводы могут удивить клиента, нам не надо использовать свои драматические способности для изображения блеска нашей компетентности. Нет ничего хуже, чем злой клиент, который удивлен результатами изысканий (даже если результаты хороши), особенно если они преподнесены на публике. Когда мы не можем выполнить договоренности, достигнутые с клиентом (не укладываемся в срок, выходим за рамки бюджета, не получаем обещанного результата), мы компрометируем любое доверие, которое мы смогли построить. И еще хуже - если мы попробуем объяснить нашему клиенту, что, возможно, срок, бюджет или результат, которые мы обещали, оказались слегка нереалистичными, мы полностью уничтожаем доверие к правдивости наших слов.

Устанавливая сроки и цены, мы должны внимательно отнестись к тому, что мы обещаем. Доверенные советники понимают, что они могут попасть в затруднение, пытаясь произвести хорошее впечатление и обещая больше, чем могут сделать. Клиенты часто забывают обещания, которые мы выполнили, но помнят невыполненные нами обещания.

2. Мы всегда должны говорить правду, а не то, что хочет услышать клиент. Одна из главных опасностей в наших отношениях с клиентом - это попытка говорить то, что он хочет слышать, вместо того, чтобы говорить то, что в его интересах. Клиенты

особенно разочаровываются, когда советники отказываются принимать ответственность, даже для ненамеренных действий. Заявления «Это не моя вина» или «Но это не было моим намерением» производят на клиентов впечатление неубедительной защиты. Они рассматривают это как сложение полномочий, уход от ответственности и нарушение отношений доверия.

3. Мы должны любить свою работу. Позвольте клиенту увидеть свой энтузиазм. Спокойствие будет принято. Горение будет приветствоваться.
4. Мы всегда должны убедиться в том, что наш ответ не базируется полностью на технических знаниях. И спрашивайте всегда, как ваша работа затронула вашего клиента лично. Какова была финансовая подоплека? А с точки зрения работы, роли или карьеры? Мы должны быть в постоянной готовности принять то, что будет с клиентом дальше. Что клиент сделает по результатам вашей работы? Создайте для него план продолжения работы, бесплатно, и даже если вы не будете в ней участвовать. Он может потом позвонить нам и попросить совета. И вы увидите, что он непременно позвонит.
5. Не спрашивайте о следующей работе слишком быстро. Нетерпение возможно, но не агрессивное.

А вот пять основных способов разрушения доверия в ходе выполнения задания:

1. *Компрометация личного доверия.* Выдача чужих секретов для демонстрации того, насколько вы «в курсе дела», - не очень мудрый ход. Мы все хотим выглядеть заслуживающими доверия. Включение в круг посвященных - это один из способов проявления этого. Но это кое-чего стоит. Люди простят тем, кто не в курсе. Но они не простят утечки информации. Особенно это касается постороннего для них человека.
2. *Непонимание того, что клиент может иметь вопросы, неясности или неприятности касательно некоторых аспектов вашей работы.* Однажды, много лет назад, Чарли и Роб выполняли небольшую, но очень срочную работу для ведущего инвестиционного банка, и это совпало с моментом, когда все были очень заняты (Роб, Чарли и клиент).

Ключевой клиент (который был нетерпеливым и властным человеком) беспокоился о конечном продукте. Скорее даже не о содержании, а о формате. Чарли и Роб отметили, что содержание было правильным, и попытались осветить тот факт, что под вопросом только формат документа. Это ничего не значило для клиента, который решил, что если неприемлем формат, то и содержимое неприемлемо. Не надо и говорить, что эти отношения не имели продолжения.

3. *Попытка сделать что-то через голову клиента, даже если это что-то важное.* Это просто не окупается. Это обязательно откроется. Признайте, что ничто не сохраняется в секрете слишком долго.
4. *Поведение типа «Я иногда не прав, но меня это не волнует».* Люди просто ненавидят такого sorta вещи. Даже если у кого-то хороший контакт с первым лицом, это поведение превращает всю организацию в вашего врага быстрее, чем что-либо еще. Роб помнит одного молодого налогового юриста, чья горячность была частью его арсенала. И было интересно наблюдать, как со временем множество многообещающих инициированных им отношений закончилось ничем.
5. *Срыв важного для клиента срока.* Даже если это искусственный срок, даже если он оценочный, это его срок, если явно не сказано что-то другое. Если он неприемлем, лучше попросить дополнительное время или даже поспорить по этому поводу. Если продукт все же запаздывает, лучше предупредить об этом, чем сдать его позже без предупреждения. Если клиент зол, но предупрежден, надо волноваться только об одной вещи. Если клиент зол и не предупрежден, волноваться следует о многих вещах!

Глава 20

ВОЗОБНОВЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ ПРОЕКТА

Доверие и взаимоотношения строятся не только в рамках деятельности, связанной с текущим заданием. Существует много возможностей выстраивания отношений с вашим клиентом за пределами требований текущей работы.

Для того чтобы помочь профессиональным фирмам разработать и внедрить программы управления взаимоотношениями, Дэвид провел интервью с клиентами фирм, представляющих разные специализации, в разных странах. Он просил их поделиться впечатлением о взаимоотношениях с их внешними поставщиками услуг.

Как оказалось, клиентов беспокоит один и тот же круг вопросов. Вот список наиболее распространенных утверждений о консультантах:

- Они заинтересованы только в продаже своих услуг, а не в решении наших проблем.
- Они не делают ничего, чтобы мы почувствовали, что наш бизнес важен для них. Нас рассматривают только как дойных коров. Они никогда не звонят, чтобы узнать, как идет наш бизнес. Мы видим их только тогда, когда им нужно что-то продать нам.
- Мы почти не видим признаков того, что нас слушают. Они приносят нам самые общие решения, пригодные для всех компаний. Мы хотели бы услышать об особенностях возможностях и проблемах именно нашей компании.

- Нас не надо «очаровывать». У нас достаточно возможностей пойти в модный ресторан или на футбольный матч. Им следует сфокусироваться на том, чтобы быть полезными для нас, а не на том, чтобы быть нашими друзьями.

Из этого списка можно вывести ряд важных заключений. Становится ясно, что клиенты хотят, чтобы их поставщики постоянно *заслуживали* будущих заказов и отношений результатами предыдущих. Отношения не могут возникать как подарок. Так же ясно, что они не хотят оказаться под «прессингом продаж». Вместо этого следует сделать акцент на инвестировании собственного (не возмещаемого) времени советника в построение взаимоотношений. Это делается не всегда. Вместо плана создания отношений советники составляют план продаж. Разница между ними для клиентов очевидна.

ЧЕГО ХОТЯТ КЛИЕНТЫ

Так чего же клиенты хотят от советников для развития отношений между ними? Вот несколько наиболее часто высказываемых предложений клиентов:

1. Давайте импульс нашему бизнесу, а не просто мелькайте перед глазами.
2. Делайте больше специализированной работы (например, инвестируйте время в предварительную работу в новых областях).
3. Тратьте больше времени, помогая нам мыслить и помогая нам совершенствовать свою стратегию.
4. Направляйте наше мышление. Расскажите нам, как наш бизнес будет выглядеть через пять или десять лет.
5. С *ежаждой поглощайте* любую новую информацию, появляющуюся у нас, чтобы всегда быть в курсе событий нашего бизнеса. Используйте наши данные для достижения нового уровня анализа. Сами спрашивайте об этом, не ждите, что мы сами предложим вам.
6. Назначайте иногда встречи за пределами наших офисов. При соединяйтесь к нашим мозговым штурмам, посвященным развитию нашего бизнеса.

7. Сделайте дополнительное усилие для понимания работы нашего бизнеса: присутствуйте на наших совещаниях.
8. Помогите нам сравнить нас с другими - как в нашем бизнесе, так и за его пределами.
9. Объясните мне, почему наши конкуренты делают то, что они делают.
10. Обсудите с нами, что еще мы можем сделать. Мы приветствуем любые новые идеи!

Общим в этих предложениях является то, что они все касаются серьезных усилий по глубокому изучению бизнеса клиентов и их отрасли и проактивного предложения возможных улучшений. Некоторые из этих действий могут быть выполнены в «бэк-офисе» профессиональной фирмы (выполнение исследований, бенчмаркинг и т.д.). Однако большинство требуют большего (неоплаченного) взаимодействия с клиентом. Следует отметить, что, поскольку клиенты желают более тесного контакта, они хотят, чтобы консультант был настроен на совместное обсуждение и исследование проблем.

Также ясно, что клиенты хотят иметь партнера по бизнесу, а не поддельного друга. Хорошие новости состоят в том, что клиенты ждут от нас новых идей и действительно хотят установления взаимоотношений.

ОСТАВАЙТЕСЬ НА СВЯЗИ

Комментарии клиентов ясно показывают, что они хотят, чтобы мы оставались на связи. Это противоречит инстинктам многих советников (как наша знакомая Ребекка в главе 15), которым кажется, что они навязываются клиенту, если звонят ему в промежуток времени между проектами.

Правда состоит в том, что для доверия нет ничего более разрушительного, чем звонки в те моменты, когда мы сами хотим чего-то. Великие доверенные советники поддерживают регулярный контакт со своими клиентами, даже если они не работают над текущими проектами для этих клиентов.

Для поддержания доверия после окончания проекта мы должны понять, что проект никогда не оканчивается, по крайней мере до тех пор, пока мы контактируем с клиентом. Воздействие нашей работы продолжается еще долгое время после ее окончания, и продолжается иногда такими способами, которые мы себе не можем и представить. Никогда не поздно возобновить отношения, даже по прошествии длительного времени. Это может оказаться труднее, но никогда не поздно!

СОЗДАНИЕ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

У больших фирм, у которых и клиенты большие, часто возникает желание построить отношения между организациями, «институциональные». Как мы уже отмечали, доверие возникает между людьми, а не между организациями, но это не значит, что такая цель недостижима. Если профессиональная фирма хочет развивать институциональные отношения с важными клиентами, нужен более чем один сотрудник фирмы (менеджер отношений), фокусирующий свое внимание на ключевых лицах, принимающих решения.

Правильные отношения со значительным «эккаунтом» (слово, которое мы не любим, по очевидным, надеемся, причинам) требуют участия большого количества людей, обслуживающих или имеющих дело с клиентом. Каждый принимающий участие в обслуживании может оказывать влияние на взаимоотношения, и фактически оказывает такое влияние. Должны быть установлены множественные контакты, и должна быть *согласованность между услугами и оказанием внимания*. Нехорошо, если все ведут себя по-разному, так как общекомпания репутация создается только тогда, когда каждому ее сотруднику можно доверять и полагаться на то, что все действуют по одним и тем же стандартам.

Ясно, что клиенты хотят, чтобы их внешние поставщики понимали их особенные потребности и возможности и учитывали их при любых предложениях дополнительной работы. Это также требует командной работы сотрудников внешней фирмы, так как ключевой менеджер отношений часто не очень хорошо представляет себе все возникающие проблемы клиента.

Довольно часто бывает и так, что руководство клиентской организации оказывается последним, кто узнает о возникающих проблемах. Чаще с ними хорошо знакомы руководители подразделений или рядовые менеджеры, и они больше всех настроены обсуждать их. Соответственно, младшие профессионалы из команды поставщика услуг, имеющие более тесный контакт с этими людьми в ходе текущих проектов, имеют наилучшие позиции для выявления новых потребностей.

Многие фирмы разработали подобные системы для своих менеджеров, отвечающих за отношения всей фирмы с каждым ключевым клиентом. Эти люди отвечают за поддержание (и рост) отношений своей фирмы с важнейшими клиентами, координацию специалистов разных направлений, и часто за пределами географических границ.

Чтобы заставить такую систему работать, менеджер отношений должен действовать перед своей компанией как представитель клиента (возможно, даже как адвокат клиента), гарантируя направление всех ресурсов фирмы на решение проблем клиента. Логика этого должна быть ясна: если мы уверены, что потребности клиента удовлетворяются, наша фирма от этого выигрывает.

Менеджеры отношений наиболее эффективны, когда они фокусируются на долгосрочном вопросе укрепления отношений. Если менеджеры отношений воспринимают себя как больше как продавцов, в основном фокусируясь на получении от клиента больших гонораров, они хуже воспринимаются клиентом и становятся менее эффективными.

Многие менеджеры отношений видят свою роль исключительно в построении личностных взаимоотношений между ними лично и некоторыми руководителями клиентских организаций. Обычно это является ошибкой. Наиболее важная часть их работы - это *управление отношениями*, а не попытки выстроить их самому в одиночку. Они должны быть активны в создании возможностей для других участников команды для встреч с разными руководителями клиентской организации и развития новых отношений доверия.

Это можно сделать, предложив клиенту провести бесплатный внутренний семинар, на котором новые сотрудники профессиональной фирмы получат возможность продемонстрировать свою компетентность и пообщаться с персоналом клиента в менее напряженных

(не «продажных») условиях. Альтернативный подход - это предложение услуг своих коллег по бесплатному участию во внутренних совещаниях у клиента, что является способом как видимого инвестирования в отношения, так и «открытия дверей» для возникновения новых отношений между новыми людьми.

Еще одна часть работы менеджера отношений — это создание и поддержка команд, обслуживающих общего клиента. Это означает посвящение значительного времени «тренерской» работе.

Задача менеджера отношений состоит в том, чтобы участники команды захотели *активно* участвовать в выращивании отношений (а не «эккаунта»). Это можно сделать, предоставив им то, что они часто не находят в своей обычной работе, например вызов и важность. В принципе, обслуживание ключевых клиентов должно быть более захватывающим и бросающим вызов, чем обслуживание других видов клиентов.

Однако важность и вызов не должны рассматриваться как подарок. Среди суеты профессиональной жизни очень легко потерять понимание важности своей работы. Эффективный менеджер отношений помогает участникам своей команды найти волнующие моменты, вызов и драму в проблемах клиента.

Эффективный менеджер отношений также много работает над тем, чтобы участники его команды хорошо воспринимались. Он создает для них возможности участия в заметных событиях, помогающих их карьере. Он стремится подавлять потребности своего эго и работать над тем, чтобы давать участникам своей команды значительную «экспозицию» перед клиентом, чтобы они могли выстраивать свои отношения доверия. Великие менеджеры отношений много работают над созданием новых контактов для участников команды и вовлекают их в напряженную деятельность, которая далека от их обычной жизни, но может многому научить.

Так как лучшим способом организации сотрудничества является в первую очередь оказание любезности с вашей стороны, великие менеджеры отношений начинают помогать своей команде *до того*, как просят ее что-то сделать. Они исходят из принципа: если они будут служить своей команде хорошо, то и команда будет служить хорошо клиенту.

Выдающиеся менеджеры отношений задумываются о способах сделать обслуживание клиента более легким для своей команды. Они

дают ей инструменты, результаты исследований, информацию о клиенте в простой и понятной форме. Они договариваются с кем-то из участников команды об изучении всех отраслевых журналов, публикаций отраслевых союзов, отчетов финансовых аналитиков о клиентских отраслях, так, чтобы все участники команды были в курсе последних веяний в мире клиента.

Следует отметить самый важный факт для управления отношениями с клиентом за пределами текущих заданий: это инвестиционная активность для всех вовлеченных в нее. Для нее должны быть выделены значительные (не возмещаемые) бюджеты, и для программы управления отношениями устанавливаются намного более длительные перспективы, чем это позволяют традиционные программы «поддержки продаж» или «стимулирования заказов».

Самая лучшая новость — управление отношениями в интересах всех. Этого хотят клиенты, и профессиональные фирмы выигрывают от этого, получая новые доходы. Организованное правильно, оно предоставляет возможность карьерного роста для каждого вовлеченного профессионала. Исследования во многих отраслях доказали, что есть ясная связь между прибыльностью и успехом в выращивании отношений. Это тяжелая работа, но это ясный путь к экономическому успеху.

Глава 21

КРОСС-ПРОДАЖИ

Кросс-продажа - это продажа услуг компании, которая уже является вашим клиентом. Часто она предполагает включение в работу новых людей со стороны клиента и/или предложение новых услуг и, таким образом, нередко новых людей со стороны профессиональной фирмы. Следовательно, *новые взаимоотношения находятся в самом центре кросс-продаж.*

Так как кросс-продажа начинается с услуг, оказываемых существующим советником существующему клиенту, на первый взгляд может показаться, что это лучше всего содействует поддержанию отношений. На самом деле (как мы увидим) у нас есть два путника, нагруженных тяжелым грузом реальных и предполагаемых репутаций и ожиданий. Кросс-продажи также касаются этих путников, как и взаимоотношений. Все же самые важные для продаж моменты происходят между теми, кто лучше всех знает друг друга! Не удивительно, что кросс-продажи оказываются для обеих сторон тяжелой задачей, и совсем не такой, как кажется на первый взгляд.

Доверие в основном устанавливается на уровне личностей, а не организаций, и к тому же почти не поддается «передаче». Советник может помочь коллеге добиться доверия своего клиента, но это несложно. Чем глубже доверие между советником и клиентом, тем вероятнее, что клиент поверит своему советнику, что и его коллега достоин доверия. Но этого часто не бывает достаточно.

Кросс-продажа похожа на первую встречу с новой родней со стороны мужа или жены: возможно, вы и понравитесь им, но никто этого не гарантирует. На кону ведь не только отношения!

Некоторые люди, рассматривая кросс-продажи, ожидают, что отношения между организациями допускают перенос доверия. Это не так. Доверие «персонально». Когда презумпция такого переноса оказывается в конфликте с реалиями встречи путников, все остаются с чувством неудобства.

ТИПЫ КРОСС-ПРОДАЖ

Ниже представлена известная модель, использующаяся для представления старых/новых продуктов старым/новым клиентам. Эту модель можно легко адаптировать к ситуациям кросс-продаж, как это показано на рис. 21.1.

Тип 1 кросс-продаж, как показано на диаграмме, относится к попыткам предложить новую услугу текущему индивидуальному клиенту. Новый игрок - это эксперт в новой области. (Назовем этот тип «Развитие».)

Рис. 21.1. Три типа кросс-продаж



Тип 2 кросс-продаж - это когда уже оказываемая услуга предлагается новым людям в клиентской организации (возможно, другому подразделению существующего клиента). Новый игрок - это новое лицо со стороны клиента. (Назовем это «Расширение».)

Тип 3 кросс-продаж вовлекает два новых игрока, по одному с каждой стороны. Профессиональная фирма пытается продать новую услугу новому человеку в клиентской организации. (Это будет «Диверсификация».)

Прежде чем начинать анализ, давайте повторим вычисления на основе уравнения доверия из главы 8, которое мы используем как основу для сравнения уровней доверия в каждой из ситуаций.

Текущий уровень доверия

$$T = (C + R + I) / S, \text{ где}$$

C = Достоверность

R = Надежность

I = Близость

S = Ориентация на себя

$$T (\text{нового клиента}) = (5 + 3 + 2) / 8 = 1,25$$

$$T (\text{текущих клиентов}) = (7 + 8 + 5) / 4 = 5$$

Чтобы было проще понять, давайте разберем по шагам для начала ситуацию кросс-продаж типа 1.

Тип 1(Развитие)

Представьте, что Ами (текущий советник) хочет предложить новую услугу (которая будет выполняться ее коллегой, Барбарой) своему клиенту Курту.

Давайте прислушаемся к тому, что думают эти люди:

Ами: Я **точно знаю, что новая услуга может помочь Курту.** Мне надо связать его с Барбарой, нашим экспертом в этой области.

Курт: Я знаю фирму Ами как людей, делающих для нас определенную работу. Я не ассоциирую их с этой новой областью. И я не знаю Барбару.

Ами, менеджер отношений для существующих услуг, разговаривает со своим текущим клиентом, Куртом, на основании сценария «Передача визитной карточки».

«Курт, мы оба знаем о наличии новой проблемы. Это важная проблема, и на кон поставлено многое. И я знаю, что вы говорили с «Альтер ассошийтс» о работе в этой области.

В самом деле, мы имеем большой опыт работы в этой области, как вы знаете. И я понимаю, что, возможно, существует несколько причин того, что вы не стали обсуждать эту проблему с нами, но это слишком важно для меня, чтобы промолчать.

У меня есть коллега, ее зовут Барбара, и она великолепно разбирается в этой области. Я думаю, что вам надо поговорить с ней. Я говорил с ней о вашей ситуации, и она сказала, что у нее есть несколько хороших идей. Вот ее визитка. Вас устроит, если они позволят вам, или вам будет удобней позвонить самому? Если вас не затруднит, дайте мне знать».

Если бы на месте Курта были вы, что бы вы почувствовали после речи Ами? Возможно, вы почувствовали бы, что вас поставили в трудное положение. Вас просят о чем-то, не обещая многое в ответ. Возможно, вы почувствовали бы, что с вами обращаются довольно бесцеремонно.

Чтобы продавать успешно, во время продажи доверие должно возрастать. Здесь же доверие снижается. Курт чувствует, что Ами просит его об одолжении (а она действительно это делает), ничего не предлагая взамен.

Рис. 21.2. ранжирует компоненты уравнения для этого сценария. Дано численное значение, в шкале 1-10, и качественные комментарии. Сравните результат с базовым уровнем доверия, равнявшимся 5 в предыдущих отношениях. Впечатляющее падение! Фактически уровень доверия опустился ниже гипотетической ситуации с новым клиентом со значением доверия 1,25! (Как и ранее, если ваши оценки отличаются от наших, подставьте свои значения.)

Осталось что-то удивительное в том, что Курт закипает? Перед ним человек, с которым он привык иметь дело на высоком уровне доверия, а сейчас этот же человек заставляет Курта чувствовать себя как при покупке подержанной машины. Это нечестно! У Курта даже нет способа тактично прекратить это. Он, скорее всего, положит этот запрос под сукно, оставив Ами в недоумении, что же произошло.

И ситуация еще сложнее: ведь важны не только отношения между Ами и Куртом. Ами придется иметь дело с Барбарой, чтобы уговорить ее на участие в проекте. Мы называем это «внутренней продажей в профессиональной фирме».

Рассмотрим препятствия для такой продажи. Во-первых, как во многих профессиональных фирмах, Барбара имеет право (формальное или неформальное) меньше реагировать на запросы чужих клиентов, чем на запросы своих. То есть надо еще добиться внимания Барбары.

Во-вторых, время Барбары драгоценно. Какие она имеет гарантии того, что Ами потратила достаточно времени для верной оценки потенциального клиента? Не ведет ли эта дорога в болото?

В-третьих: а как насчет присутствующего всегда риска ошибки? Представьте, что Ами неправильно идентифицировала проблему, пообещала слишком большие результаты, недооценила стоимость работы. Нет числа способам, которыми Ами могла «отравить» работу задолго до ее начала.

И наконец, все это происходит в среде, в которой Ами и Барбара являются коллегами. Они могут быть более или менее близки лично, но каждая знает, что ожидают от командного типа работы. Это искажает их общение: никто не может открыто признать личную заинтересованность.

Рис. 21.2. Анализ доверия в сценарии «Передача визитной карточки»

Компонента доверия	Комментарий
Достоверность: 4	Ами не является специалистом в новой области. Единственный источник информации о Барбаре — это Ами, чьи мотивы выглядят неясными
Надежность: 4	Отсутствует список достижений Барбары в этой области, и не планируется таковой предъявить
Близость: 3	Ами расширила повестку дня: перспективы конкурентов, оценка Барбары, новой области — на свой риск, не вовлекая Курта
Ориентация на себя: 8	Ами говорила о себе, своей фирме. Не было фокуса на перспективе для клиента, на его проблемах
Общий счет доверия:	$(C + R + I) / S = \text{Доверие}$
1,13	$(4 + 2 + 3) / 8 = 1,13$

Ами должна создать доверие вокруг трех вопросов: (1) что бизнес-проблема у клиента реальна и значительна; (2) что она принимает интересы Барбары как свои собственные, и (3) что Барбара никаким способом не будет «подставлена».

Лучший и единственный способ для Ами добиться этого - просто инвестировать немного времени в то, чтобы проинформировать Барбару о клиенте до своей встречи с ним (возможно, потратить немного больше времени, чем обычно, чтобы была видна небольшая жертва с ее стороны). Это даст Барбаре возможность для составления информированного суждения о реальности и серьезности бизнес-проблемы и о своей способности ее решить. Это увеличит достоверность Ами.

Это также покажет, что Ами желает оперировать интересами не только краткосрочными и не только своими. Она готова жертвовать своим временем и готова в некоторой степени рисковать своими личными знаниями об отношениях со своим клиентом. Таким образом, такое инвестирование времени дополнительно окупится установлением более близких отношений с Барбарой.

Такая базовая (предположительно, простейшая) форма кросс-продаж может осуществляться, но только при полном внимании к построению доверия. Без этого такая задача выглядит обескураживающей, если вообще возможной.

Тип 2 (Расширение)

На этот раз советник Ами хочет уговорить Дона, нового руководителя компании-клиента, купить те же услуги, которые она оказывает Курту, своему существующему клиенту. О чём они думают?

Ами: Я знаю, что мы можем выполнить великолепную работу для Дона, если Курт представит ему нас.

Курт: Я не уверен, что я хочу попасть между Ами и Доном.

Вот Ами в сценарии «Мне нужно, чтобы меня представили».

«Курт, мы оба знаем, что группа Дона может воспользоваться точно тем, что я делала для вас. Мы здесь уже заканчиваем, и я думаю, мы можем согласиться, что наш проект весьма успешен. Так что пришло время подумать, как сделать то же самое для Дона.

Рис. 21.3. Анализ доверия в сценарии «Мне нужно, чтобы меня представили»

Компонента доверия	Комментарий
Достоверность (C): 6	Высокая по отношению к услуге, низкая по отношению к бизнесу Дона
Надежность (R): 4	Есть список достижений для Курта, но не для Дона, и нет плана получить его
Близость (I): 2	Ами просит Курта поделиться суждением о потребностях бизнеса Дона и ее качествах. Ами не берет на себя никакого риска, Курт берет весь риск
Ориентация на себя (S): 8	Ами говорит только о себе и своей фирме. Не видно внимания к интересам Дона
Общий счет доверия:	(C + R + I) / S = Доверие
1,5	(6 + 4 + 2) / 8 = 1,50

Я высоко ценю вашу помощь и знаю, что вы довольны нашей работой. Я хотела бы попросить вас представить меня Дону. Он вас послушает. Это не займет много времени, это не презентация, просто несколько слов. Все, что мне нужно, - это представление. Дайте мне знать, как вы предпочитаете сделать это».

Опять Ами делает изъятия из банка доверия, а не вклад в него. Курта просят сказать несколько добрых слов своему коллеге о ком-то другом, и при этом он должен позволить себе судить о потребностях своего коллеги. Для Курта возникает значительный риск потерять, и никакой возможности для компенсации. Он может чувствовать себя жертвой. Давайте проанализируем результаты Ами при помощи модели доверия (рис. 21.3).

Результат Ами выше, чем в продажах по Типу 1, но по-прежнему далек от ранее существовавшего доверия. Оба результата намного ближе к тому, что мы могли бы ожидать от сценария для совсем нового клиента. И опять мы должны рассмотреть другие взаимоотношения: на этот раз - между Куртом (первоначальный клиент) и Доном (его коллега).

Очевидно, что советники полностью отвечают за продажи услуг профессиональной фирмы. В этой же версии кросс-продаж, однако, появляется новый клиент. В этом случае существующий клиент должен быть на стороне продающей команды. Почему? Потому что первый клиент с очевидностью является человеком наиболее объективным

и старающимся равняться на интересы потенциального клиента. Есть все причины включить его, и нет причин исключить. Его отсутствие в процессе продажи пошлет отрицательные сигналы.

Итак, как же мы можем заставить наших клиентов продавать, почти не имея возможностей управлять этим? На самом деле это вовсе не так трудно. Требуется поделиться честным взглядом на то, как интересы сторон взаимно дополняются.

Чтобы получить согласие клиента на его активные продажи другим клиентам в своей организации, надо найти несколько точек приложения сил. И первая из них заключается в его вопросе «Что я буду иметь от этого?».

Ответы на этот вопрос несложны. Помочь в продаже услуг Дону может быть в интересах Курта по любой из следующих причин:

- Хорошее знание профессиональной фирмой своего клиента развивает ее компетенции и позволяет надеяться на успех и в дальнейшем (так числе и в области, управляемой Куртом).
- Хорошие результаты, полученные для Дона, хорошо отзываются и на Курте.
- С проблемами Дона, затрагивающими Курта, можно иметь дело с учетом имеющихся информации и отношений.
- Возможна экономия на масштабах при работе на Курта и Дона одновременно.
- Совместная работа предлагает политические возможности для улучшения отношений и согласования точек зрения.
- Работа для Дона может предложить новый взгляд на работы для Курта.

Это рациональные резоны, чтобы убедить клиента помочь в продаже, и потенциально очень хорошие резоны. Но поверят ли в них или нет - зависит меньше от их содержания, чем от той манеры, в которой они будут представлены.

Слова фактически менее важны, чем вера, лежащая за ними. Советник должен верить, что предложенная кросс-продажа делается в интересах клиентской организации. Советник должен верить, что *неоказание помощи* в решении новых проблем клиента будет непрофессиональным. И наконец, советник должен понять, что помочь от существующего клиента необходима ему для того, чтобы помочь клиенту еще больше.

Если это не так, то советник не должен говорить это. Если советник в это не верит, почему должен верить клиент? Но если советник верит, то слова обязательно найдутся. Это хороший урок честного фокусирования на выгодах клиента и безбоязнского высказывания правды. Если говорить в такой манере, то клиенты будут «продавать» вас другим клиентам или скажут честно о своих сомнениях.

Тип 3 (Диверсификация)

Наконец, мы рассмотрим ситуацию, когда Ами предлагает новую услугу Дону, новому руководителю клиентской организации. О чем все думают?

Ами: Я уверена, мы можем помочь Дону и оказать ему новую услугу, если, конечно, Курт познакомит Дона и Барбару.

Барbara: Это может быть дележом шкуры неубитого медведя. Ами не знает заказчика. Почему я должна следовать ее рекомендациям? Этот потенциальный клиент ничем не лучше, чем мои собственные.

Курт: Очень мне нужно завязнуть в отношениях Ами и Дона, а еще меньше - с участием Барбары.

Дон: Курт хочет, чтобы я встретился с кем-то, кого он сам не знает? Очнитесь!

Вы можете сами провести все вычисления в уравнении доверия для этого сценария. Оно явно должно быть значительно меньше, чем в предыдущих двух случаях!

Для осуществления продажи нужны отношения между Барбарой и Доном.

Но подумайте также о других отношениях, работающих в этом случае, включая:

1. Ами и Курта.
2. Ами и Барбару.
3. Курта и Барбару.
4. Курта и Дона.

Как результат этой сложности возникают два важнейших вопроса: последовательность продажи и переживание всех эмоциональных проблем.

Существует правильная последовательность этого движения? Да. Она происходит итеративно, и внутренняя продажа осуществляется первой. Он может потребовать одной итерации или нескольких.

Если вы попали в такую ситуацию (как Ами), начните с разговора с вашим внутренним экспертом, Барбарой. Потом получите как можно больше информации от вашего клиента, набравшись смелости, сами определите проблему. Повторите эти этапы.

Достаточное количество таких итераций является предметом для вашего собственного суждения. Проводите их до тех пор, пока у вас не исчезнет последняя причина *не проводить большую встречу* с участием трех или четырех человек.

Проведенная таким образом встреча (с участием всех сторон) пройдет как по маслу тогда, и только тогда, когда всем участникам будет очевидно следующее:

- Все участники инвестировали значительное время.
- Проблема хорошо понятна.
- Компетентность в ее решении реальна и проверена.
- Интересы всех искренни.
- Каждый знает каждого.

В этот момент и сбудется ваша давняя мечта о кросс-продаже.

РЕШАЮЩЕЕ (СКРЫТОЕ) ВЗАИМООТНОШЕНИЕ

Мы не должны забывать, что среди всей этой деятельности по осуществлению кросс-продаж есть еще одно взаимоотношение, на которое будет оказано значительное воздействие вне зависимости от того, чем все закончится: отношения между Ами и Куртом, вовлеченными во все это изначально.

Представьте то множество вещей, в которые первоначальный советник (Ами) просит поверить своего клиента (Курта):

- Что Барбара является экспертом.
- Что Ами знает достаточно о новой услуге для того, чтобы быть уверенной в том, что Барбара является экспертом в ней.
- Что Ами знает достаточно бизнес Курта для того, чтобы быть уверенной в том, что новая услуга направлена на надлежащую проблему.

- Что Ами принимает интересы Курта так же близко к сердцу, как и свои.
- Что Ами уверена в том, что предложение ее фирмы конкурентно.
- Что личные составляющие существующих отношений не будут сведены на нет предложением новых отношений.

Здесь содержится много такого, что надо принять на веру. Это значительно меняет все изначальные отношения. Мы повторяем ключевой пункт этой главы. Это *может произойти*, но только при условии хорошего развития навыков построения доверия.

Обычно люди в положении Ами пытаются сфокусироваться на создании достоверности для эксперта в новой области. Но большее значение имеют личная достоверность Ами и те уровни близости и ориентации на себя, которые она демонстрирует.

Ами не может положиться на чисто субъективные убеждения («Барбара отличный специалист. Я знаю ее уже давно»). Они влияют на доверие отрицательно. Это вопрос достоверности Ами, а не Барбары.

Аналогично, мы на месте Ами часто попадаем в ловушку, думая, что мы либо должны быть такими же хорошими экспертами, как Барбара, либо у нас нет права вообще что-то говорить. Факт в том, что клиент и не ждет, что Ами станет экспертом в новой области. Но клиент ожидает, что Ами достаточно изучит проблемы его бизнеса, чтобы быть в состоянии убедиться в необходимости встречи с экспертом. И опять, большая проблема не в уровне доверия к новому эксперту, а в уровне доверия к первоначальному советнику.

Наше описание этих сценариев может показаться упрощенным, но посудите сами, насколько они распространены. Проблема кросс-продаж заключена не в качестве информации и не в ее доступности. Она состоит в создании отношений доверия в новых слабых отношениях, когда ожидания велики, а барьеры высоки.

РАБОТА СО СЛОЖНЫМИ ЭМОЦИЯМИ В ХОДЕ КРОСС-ПРОДАЖ

Эмоциональная сложность кросс-продаж возникает из того факта, что отношения на уровне организаций могут помогать, но они не могут быть введены в действие до установления или пересмотра

личных отношений, и последние должны при этом полностью обновиться.

Ключом является открытое признание всех невысказанных проблем для каждого случая. Это нам уже знакомо. Это ключевой навык для обозначения и утверждения. Так что в нашем случае нам потребуется некоторая версия этого навыка.

Например:

- «Я не знаю о вас ничего, но на вашем месте я бы побеспокоился о том, чтобы пригласить нового человека».
- «Я могу только предполагать, что, так как вы знаете меня по прошлым проектам, вы вряд ли воспринимаете меня как эксперта в этой новой области».
- «Я знаю, что для вас важно играть первую роль в общении с вашим следующим клиентом, так что позвольте мне объяснить, как это может быть сделано».
- «Конечно, я должен изложить все очень ясно, так как есть возможность возникновения конфликта».
- «Я никогда не принимаю рекомендации вслепую даже от тех, кого я знаю и кому доверяю, так что я не жду этого и от вас».

Вопросы, которые необходимо поднять в явном виде, напрямую относятся к уравнению доверия: достоверность, надежность, уровень и распределение близких отношений и восприятие ориентации советника на самого себя. Уравнение доверия предоставляет хороший проверочный список, помогающий профессиональному убедиться в том, что он на правильном пути.

Наконец, мы хотели бы отметить символическое значение инвестиций собственного времени советника в отношения как инициаторов кросс-продажи. Не существует лучшего индикатора наших намерений, чем затраты нашего ценного времени. Это доказывает, что мы серьезны, беря на себя обязательства по совместной повестке дня, что наша ориентация направлена не только на нас самих и что мы обязуемся добиться понимания перспектив другой стороной.

Именно этими знаками мы демонстрируем наше желание быть вовлеченными в отношения доверия.

Глава 22

СПИСОК ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ БЫСТРОГО ЗАВОЕВАНИЯ ДОВЕРИЯ

Нам часто задают этот вопрос: «Что надо сделать для того, чтобы быстрее и эффективнее завоевать доверие?» Ниже представлены наши ответы.

1. Слушайте всё

Заставляйте себя слушать и перефразировать. Поймите, что клиент пытается сказать вам. Если вы не можете воспроизвести его слова так, чтобы он подтвердил: «Да, это именно то, что я говорил», - значит, вы не слушали.

2. Сопереживайте (на самом деле)

Выслушивание и перефразирование дает понять говорящему, что он услышан. Но понят ли он? Всегда остается сомнение, до тех пор пока говорящий не услышит заявления о сопереживании. Вы не обязаны соглашаться со всем, что он говорит. Вы должны просто понять это.

Как только вы поймете себя на мысли «Этот парень, кажется, идиот...», немедленно спросите себя: «Почему он верит в то, что говорит? Как он до этого додумался? Что его заставило в это верить?»

Необходимо много работать над пониманием других людей. Вы должны:

- Выслушать то, как он пришел к своим мыслям.
- Понять, как он пришел к своим мыслям.
- Убедиться, что вы поняли, как он пришел к своим мыслям.

Только те, кто нас понимает, получают право на дискуссию с нами и право быть выслушанными нами, и даже право спорить с нами. Только те, кто сопереживает нам, получают право не соглашаться с нами, не теряя нашего уважения. Они серьезно увеличивают свои шансы на то, чтобы изменить наше мнение.

3. Отмечайте, что они чувствуют

Это чисто эмоциональный навык, он требует времени, но окупается немедленно. Его единственный недостаток - ощущение риска. Этот риск намного меньше, чем мы думаем.

Салакьюз говорит, что для того, чтобы быть хорошим советником, мы должны обращать внимание в каждом диалоге на три вещи: слова и действия нашего клиента (мы бы добавили в этот список и его чувства), наши собственные слова и действия (и чувства) и реакцию клиента на наши слова и действия.

Это выглядит сложным, но может быть выполнено легко. Все, что нужно, - это внимательное наблюдение и несколько слов, сказанных от сердца. Например: «Вы волнуетесь сегодня! Что происходит?» Или: «Джо, вы выглядите расстроенным, что-то случилось?»

Наиболее сильные версии основываются на признании чувств другого человека так же, как и наших собственных, при условии определенной осторожности. То же самое касается, хотя и в меньшей степени, наблюдения за чувствами третьих лиц (например: «Джо выглядит апатично последнее время. Это проверка так его расстроила?»).

4. Составьте совместную повестку

Мы не можем придумать ничего проще, чем составление совместной повестки. Она не приносит большой отдачи, но сделать это проще всего. Находитесь ли вы на формальной или неформальной встрече, раз-

говариваете по телефону, работаете в большой или маленькой группе, всегда начинайте со своей идеи о повестке и открытого (и искреннего) предложения клиенту добавить в эту повестку свои вопросы. Это закладывает основу вашей совместной деятельности как единой команды.

5. Выскажите вашу точку зрения, ради бога!

Кажется очень рискованным выйти на бруствер окопа с новой идеей или перспективой, когда вы не полностью уверены в них, так как это включает персональный риск. На самом деле нашим клиентам бывает чрезвычайно полезно, когда мы артикулируем нашу точку зрения, даже когда она в конце концов будет отвергнута или даже неверна! Этому есть две причины: это стимулирует реакции и это «кристаллизует» проблемы. Заявление точки зрения является катализатором, способом стимулирования мышления клиента.

Учитесь выражать свою точку зрения простыми фразами с эмоциональным формулированием, например: «Возможно, в этом и не содержится вся правда, но...», или «Не знаю, куда это нас может привести, но мне кажется, что...».

6. Принимайте личный риск

Личный риск возникает, когда мы чувствуем, что отделяем от нас часть самих себя, открываем себя для других, становясь в каком-то смысле эмоционально незащищенными. Мы боимся быть высмеянными, провалиться, потерять уважение, и еще тысячи других форм эмоциональных потерь. Сближение с другим человеком также является риском личной потери. Оно не должно быть приватным. Оно должно быть персональным. Чтобы рискнуть чем-то персональным, мы должны сказать, что мы хотим стать еще ближе к человеку. Это может окупиться, может не окупиться, но стоит попытаться это сделать.

7. Спрашивайте о родственных вопросах

Большинство профессионалов специализируются и имеют тенденцию фокусироваться на вопросах и информации, касающихся только текущего задания. Но это может противоречить их профессиональной

обязанности — замечать и указывать на возможности для улучшения в бизнесе клиента. Советники, желающие замечать вещи за пределами своей компетенции (и искренне выражающие этот интерес), производят хорошее впечатление на клиентов. Они производят впечатление заботы об интересах клиента именно потому, что они фактически заботятся об их интересах.

Если ваше любопытство касательно бизнеса клиента возросло, это хороший знак. Это значит, что его интересы вас волнуют. Вы можете быть уверенными, что клиент именно так и поймет заданные вами вопросы.

8. Задавайте важные вопросы

Открытые вопросы не позволяют вам давить на собеседника своим собственным мнением, перекрывать его высказывания своими предварительными суждениями и вводить зачастую искусственные категории. Цель состоит в том, чтобы услышать речь вашего собеседника, изложенную в его собственных терминах.

Эмоциональный подтекст открытых вопросов включает в себя уважение. Слушатель оказывает выступающему уважение, разрешая ему самому установить рамки обсуждения, с учетом его мировоззрения, чувства того, что важно, а что - нет, что приоритетно, а что - нет и что является причиной, а что — результатом.

9. Делитесь идеями

Дэвид Надлер, генеральный директор Delta Consulting, любит такой способ ведения диалога:

«Я не рефлектирующий психотерапевт, повторяющий все время: «Я понимаю. Это очень важно». Это, конечно, полезная техника, но вам надо еще дождаться от него решения. Идея, которую я получил от одного из наших сотрудников, - это генерация в ответ трех — пяти идей. С введением вроде «Это, конечно, может звучать дико, но давайте подумаем о...»

Многие советники считают, что они должны быть очень аккуратны при выдаче своих «товаров со склада». Во-первых, они ощущают,

что их склад по своей природе ограничен. Во-вторых, очень опасно раскрыть ограниченность этого склада перед клиентом. И хуже всего, будет просто катастрофой, если клиент обнаружит, что склад не только ограничен, но и мы сами владеем только небольшой его частью!

В самом деле, компетентность похожа на любовь: она не только неограничenna, она разрушается именно тогда, когда вы ею не делитесь. Любовь к ребенку не делится пополам с рождением второго ребенка. И экспертизу не надо путать с тем, что можно найти в базе данных. Успешный советник в каждой ситуации использует человеческие возможности для переопределения проблем и творчества. Эти возможности безграничны и становятся только лучше с практикой.

10. Отвечайте на звонки как можно быстрее

Так делает Стефан Везеред, пастор, упоминавшийся ранее. Он пытается сделать ответный звонок не позднее десяти минут. Он говорит, что это приносит самую большую часть доверия. Никто этого не ожидает, и это демонстрирует, насколько он ценит другого человека.

11. Расслабляйте свое сознание

Вот простое упражнение для снятия стресса перед началом важной встречи. Цель этого упражнения — временно очистить ваше сознание от внутренних напряжений за счет концентрации вашего внимания целиком на одной умной мысли.

На это можно потратить секунд шестьдесят перед отходом ко сну. Или несколько минут за клавиатурой или с карандашом, с записью своих мыслей. Или несколько минут разговора с кем-нибудь в машине перед звонком клиенту или встречей.

Вот список таких «высказываний», построенный вокруг ключевых идей этой книги. Думайте только об одной вещи одновременно. Другие подождут до следующего дня.

1. Это все касается клиента.
2. О ком я думаю?
3. Что клиент чувствует по этому поводу?
4. Ответ - это лучший вопрос.

5. Проблема очень редко заключена в том, о чем клиент говорил в первую очередь.
6. Я не являюсь центром Вселенной.
7. Кого я могу обслуживать с моим нынешним подходом?
8. Обвинение является ловушкой для меня. Принятие ответственности усилит меня.
9. Это игра в «мы», а не в «я».
10. Чего я так боюсь в этом?
11. Знание правды лучше, чем незнание ее.
12. Можешь надеяться на то, что может произойти, но не желай того, что произойти не может.
13. Точка зрения не обязывает тебя на всю оставшуюся жизнь.
14. Никогда, никогда не лги и не затушевывай правду.

ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО ПРИЕМОВ

1. Замечай свои чувства и комментируй их.
2. Возьми обязательство, и потом выполнни его - не перевыполнни, или недовыполнни, а просто выполнни.
3. Не отвечай на вопрос сразу, как только клиент задаст его. Попроси прояснить его.
4. Скажи что-нибудь искренне о себе, но не пытайся манипулировать.
5. Добейся появления на лице выражения сопереживания, чего бы это ни стоило.
6. Найди возможность отметить и признать то, что заметил хорошего в личности собеседника.

ГЛАВНОЕ, ЧТО НАДО ЗАПОМНИТЬ

1. Я не должен доказывать что-то о себе каждые десять секунд.
2. Я имею право находиться в этой комнате. Я могу принести пользу.
3. Замолчите и повторите еще и еще раз: «На самом деле? А что произошло потом?»

4. *И еще* раз: «Здорово! А что из этого следует?»
5. Не частит ли мой пульс? Почему? Почему бы не сказать об этом, сказать, почему это происходит, и сказать вслух?
6. Заработал ли я право давать ответ?
7. Не пытаюсь ли я выиграть в любом споре? Надо превратить это в обсуждение.
8. Подражайте лейтенанту Коломбо: «Я, возможно, не очень быстро это воспринимаю. Возможно, это моя проблема, но...»
9. Берите ответственность за эмоциональные результаты.
10. Не обвиняйте никого, ни за что, никогда.
11. Определением проблемы добавляется большая ценность, чем ответом на нее.
12. То, что клиент задает вопрос, еще не значит, что это именно тот вопрос, на который надо отвечать.
13. Будьте уверенным. Скажите себе: «Эй, если я не знаю ответа и я профи, значит, это очень хороший вопрос. Сейчас займемся!»
14. Разве мой животик говорит что-то неправильное? Мой животик прав. Давайте поговорим об этом.

ДВА ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. Позвоните своему клиенту. Сейчас!
2. Скажите своему любимому (любимой), как высоко вы его цените. Сегодня!

Приложение :

ВСЕ СПИСКИ

В этом приложении повторены все списки, имеющиеся в книге. Вы можете использовать их тремя способами:

- Просмотреть их, чтобы понять содержание книги.
- Использовать их для поиска интересующих вас тем и перехода в соответствующие главы.
- Использовать их для напоминания, когда вы прочтете книгу (и добавлять к ним свои пункты по мере накопления собственного опыта).

**Чем больше клиенты доверяют вам,
тем больше они будут:**

(гл. 1)

1. Желать получить ваш совет.
2. Принимать ваши рекомендации и следовать им.
3. Вовлекать вас в более сложные, комплексные и стратегические проекты.
4. Относиться к вам так, как вы бы хотели, чтобы к вам относились.
5. Уважать вас.
6. Делиться с вами информацией, которая поможет вам решать их проблемы и улучшить качество предоставляемых услуг.

7. Оплачивать ваши счета без обсуждения.
8. Рекомендовать вас своим друзьям и партнерам по бизнесу.
9. Снижать давление в ваших взаимоотношениях.
10. Предоставлять вам презумпцию невиновности.
11. Прощать вас, если вы совершили ошибку.
12. Защищать вас, когда вам будет необходима защита (даже внутри своей организации).
13. Предупреждать вас о грозящей опасности, которой вы сможете избежать.
14. Чувствовать себя комфортно вместе с вами.
15. Привлекать вас на самых ранних этапах, когда проблема только начнет формироваться, а не обращаться к вам, когда уже прошел процесс (может быть, вам позвонят сразу же).
16. Доверять вашим инстинктам и суждениям (в том числе и о других людях: ваших и своих коллегах).

Общие черты доверенных советников

(гл. 1)

1. Легко понимают нас, и мы им нравимся.
2. Являются последовательными: мы можем полагаться на них.
3. Всегда помогают нам взглянуть на вещи свежим взглядом.
4. Не пробуют вынуждать нас совершать разные поступки.
5. Помогают нам обдумывать и принимать наше решение.
6. Не подменяют свои решения нашими.
7. Не паникуют и не слишком эмоциональны. Они остаются спокойными.
8. Помогают нам думать и отделяют нашу логику от наших эмоций.
9. Критикуют и поправляют нас осторожно и заботливо.
10. Мы можем полагаться на то, что они говорят нам правду.
11. Готовы работать на долгосрочной основе. (Отношения для них более важны, чем текущая прибыль.)
12. Предлагают нам аргументы (чтобы помочь нам думать), а не просто уже готовые решения.
13. Предлагают нам выбор, объясняя нам, что стоит за ним. Предлагают свои рекомендации и позволяют самим решать.

14. Оспаривают наши предположения, помогая нам раскрыть ложные предположения, на основании которых мы работали.
15. Мы ощущаем себя с ними комфортно и ненапряженно (хотя они все воспринимают серьезно).
16. Ведут себя как личность, а не как представитель должности.
17. Всегда на нашей стороне и всегда показывают, что искренне заинтересованы в нас.
18. Помнят все, что мы когда-либо говорили (не обращаясь к записям).
19. Всегда благородны. Они не сплетничают о других (мы доверяем их этическим ценностям).
20. Помогают нам понять наши проблемы в контексте, часто используя для этого метафоры, истории и анекдоты. (Существует очень немного совершенно уникальных проблем.)
21. Обладают чувством юмора, чтобы снять напряжение в сложных ситуациях.
22. Прозорливы (иногда не так, как мы).

Общие атрибуты доверенных советников (ГЛ. 2)

1. Умеют фокусироваться на клиентах, а не на самих себе:
 - Достаточно уверены в себе, чтобы слушать без заранее готовых суждений.
 - Достаточно любопытны, чтобы задать вопрос, не предсказывая ответ.
 - Хотят видеть клиента как равного попутчика в совместном путешествии.
 - Имеют характер достаточно сильный для того, чтобы управлять, а не подчиняться ему.
2. Относятся к клиенту как к личности, а не как к тому, кто просто занимает данное место.
3. Верят, что постоянное фокусирование на определении проблемы и ее решении настолько же важно, как технические навыки.

4. Демонстрируют серьезные конкурентные преимущества, нацеливаясь не на клиентов, а на поиск путей оказания еще более лучшего сервиса своим клиентам.
5. Постоянно фокусируются на поиске новых возможностей, а не пытаются добиться выгоды из существующего положения.
6. Мотивированы на правильные действия больше своими внутренними стимулами, чем вознаграждением от их организации.
7. Рассматривают методологии, модели, управленческие техники и бизнес-процессы как средство, а не как цель.
8. Верят, что успех в отношениях с клиентами связан с накоплением успешных опытов.
9. Верят, что и продажи и услуги являются составляющими частями профессионализма.
10. Знают, что существует различие между бизнесом и личной жизнью. Но при этом оба этих аспекта очень человечны.

Три базовых навыка доверенного советника
(гл. 3-5)

1. Завоевание доверия.
2. Эффективное представление совета.
3. Построение взаимоотношений.

Некоторые характеристики доверенных отношений
(гл. 3)

1. Выращивается, а не появляется мгновенно.
2. Одновременно рационально и эмоционально.
3. Требует взаимных усилий.
4. Связано с риском.
5. Разное для клиента и советника.
6. Направлено к личности, а не к компании.

Принципы построения отношений
(гл. 5)

1. Действуй первым.
2. Демонстрируй, а не просто заявляй.

3. Прислушивайся к тому, в чем отличия, а не в чем сходства.
4. Убедись, что в твоем совете нуждаются.
5. Заработай право дать совет.
6. Продолжай спрашивать.
7. Говори то, что думаешь.
8. Если тебе нужна помощь, попроси ее.
9. Проявляй интерес к личности.
10. Используй комплименты, а не лесть.
11. Демонстрируй признательность.

Важные навыки
(гл. 6)

1. Способность фокусироваться на другом человеке.
2. Уверенность.
3. Сила эго.
4. Любопытство.
5. Включающий профессионализм.

**Четыре важнейших элемента,
порождающих доверие**
(гл. 8)

1. Достоверность.
2. Надежность.
3. Близость.
4. Низкий уровень ориентации на самого себя.

**Несколько приемов увеличения
достоверности**
(гл. 8)

1. Найдите способ говорить столько правды, сколько это возможно, не обидев других.
2. Никогда не лгите и даже не преувеличивайте.
3. Избегайте говорить вещи, которые могут быть восприняты как ложь.

4. Говорите с выражением, а не монотонно. Используйте язык жестов, визуальный контакт и варьируйте темп и тембр голоса. Покажите клиенту, что у вас достаточно энергии для решения вопроса.
5. Используйте не только опосредованные рекомендации. Где это возможно, знакомьте клиентов друг с другом, добиваясь взаимной выгоды. Они могут учиться друг у друга, а вы завоюете еще большее доверие.
6. Если вы чего-то не знаете, признайтесь в этом прямо и сразу же.
7. Конечно же важно, чтобы клиенты знали обо всех свидетельствах того, что вам можно доверять. Но не будьте настолько глупыми, чтобы предъявлять все сразу же после обмена визитными карточками.
8. Расслабьтесь. Вы знаете гораздо больше, чем вы думаете. Если это не так, не ставьте себя на первое место.
9. Удостоверьтесь, что вы сделали всю домашнюю работу, выяснив все о клиентской компании, ее рынке, о том, с кем вы будете вести переговоры, и вся эта информация актуальна.
10. Нет никаких причин хвастаться. Они уже признали то, что вы знаете, что делаете. Существует всего несколько ситуаций, когда клиент захочет проверить вашу компетенцию.
11. Любите ваше задание и показывайте это.

Несколько мыслей о надежности

(гл. 8)

1. Берите на себя обязательства перед клиентом в небольших вещах: послать статью завтра, позвонить, прислать черновик в понедельник, найти отзыв. Делайте это спокойно и вовремя.
2. Посылайте материалы к встрече заранее так, чтобы сотрудники клиента могли просмотреть их предварительно, сохранив время встречи для обсуждения.
3. Убедитесь, что у вашей встречи есть ясные цели, а не только повестка, и добивайтесь их достижения.
4. Сделайте так, чтобы клиенту было удобно. Это касается терминологии, стиля, форматов представления документов, расписаний.

5. Пройдитесь вместе с клиентом по повестке до встречи, до телефонных звонков, до обсуждения. Дайте вашему клиенту знать, что вы всегда узнаете его мнение о том, как его время должно быть потрачено.
6. Если в ваших договоренностях что-то меняется, сразу же предупреждайте об этом клиента.

Несколько мыслей о близости

(гл. 8)

1. Не бойтесь! Создание близости требует храбрости, не только от вас, но и от вашего визави.
2. Топ-менеджеры ценят искренность, но близкие отношения - понятие еще более широкое; они оценят это еще выше.
3. Создайте интерес и разумную долю развлечения.
4. Проверяйте свое место по отношению к клиенту: не слишком ли вы близко к запретной линии, не слишком ли отдалены, не движетесь ли слишком быстро.
5. Практикуйтесь. Конечно, вы не можете смоделировать спонтанное поведение, но вы можете оттачивать искусство формулирования собственных мыслей.
6. Не переоцните риск.
7. Один из вас должен сделать первый шаг. И это вы!

«Угрозы фокусированию на клиенте»

(гл. 8)

1. Эгоизм.
2. Высокая самооценка.
3. Потребность мелькать в первых рядах.
4. Желание выглядеть чрезвычайно умным.
5. Строго определенный план действий в отдаленном будущем,
6. Желание сразу же предложить решение.
7. Желание победить, которое выше желания помочь.
8. Желание быть правым.
9. Желание казаться правым.
10. Желание казаться тем, кто привносит ценность.

11. Разные виды страхов: страх незнания чего-либо, отсутствия правильного ответа, страх не показаться умным, страх потерять контракт.

Признаки излишней ориентации на самого себя (гл. 8)

1. Тенденция связывать их истории со своими.
2. Стремление слишком быстро завершать за них начатое предложение.
3. Стремление заполнять паузы в беседах.
4. Потребность казаться ярким и остроумным, и т.д.
5. Неспособность открыто отвечать на прямой вопрос.
6. Нежелание сказать: «Мы не знаем».
7. Упоминание имен других клиентов.
8. Декларация своей квалификации.
9. Стремление слишком быстро давать ответы.
10. Стремление всегда подводить черту.
11. Формулирование вопросов, ответы на которые заранее известны.
12. Выдвижение гипотез или формулирование проблемы прежде, чем клиент сам озвучит ее.
13. Пассивное выслушивание. Отсутствие сигналов о том, что клиента выслушивают.
14. Отношение к клиенту как к телевизионному диктору (просто источник информации).

Достижение низкой ориентации на себя (гл. 8)

1. Позволяйте клиенту заполнять пустые места.
2. Спрашивайте у клиента, что стоит за проблемой.
3. Используйте открытые вопросы.
4. Не давайте ответы, пока не получили на это право.
5. Сосредотачивайтесь на определении проблемы, а не на попытках угадать ее решение.

6. Выслушивайте внимательно. Суммируйте и перефразируйте сказанное, чтобы удостовериться, что вы все правильно поняли.
7. Если вы чего-то не знаете, скажите об этом клиенту.
8. Высказывайте признательность клиенту.
9. Сначала изучите историю клиента, а уж дальше создавайте и делитесь своей.
10. Слушайте клиентов не отвлекаясь: закройте дверь, выключите телефон, забудьте об электронной почте, поддерживайте визуальный контакт.
11. Не поддавайтесь на уговоры клиента слишком рано выдать решение. Продолжайте слушать и определять проблему.
12. Будьте уверены, что ваши слова будут иметь ценность после того, как вы выслушаете, а не в то время, когда говорит клиент.
13. Берите на себя ответственность за неудавшиеся коммуникации.

Пять шагов процесса построения доверия (гл. 9)

1. Вовлечение.
2. Выслушивание.
3. Формулирование.
4. Видение.
5. Принятие обязательств.

Навыки, требующиеся для пятишагового процесса построения доверия (гл. 9)

1. Вовлечение требует навыка коммуникабельности и вида человека, которому можно доверять.
2. Выслушивание требует способности понять другого человека.
3. Формулирование требует творческого понимания проблем и эмоциональной храбрости.
4. Выработка видения требует духа сотрудничества и творческого потенциала.
5. Принятие обязательств требует умения вдохновлять, а иногда и снижать уровень энтузиазма.

Подходы к вовлечению (гл. 10)

1. Подходы, демонстрирующие озабоченность развитием конкуренции.
2. Подходы, демонстрирующие понимание хода карьеры вашего визави.
3. Подходы, которые могут предложить решение специфических вопросов управления.
4. Подходы, демонстрирующие последовательность и развитие.

Что делают хорошие слушатели (гл. 11)

1. Сравнивают объяснения.
2. Прислушиваются к эмоциям.
3. Прислушиваются к историям.
4. Хорошо обобщают и анализируют.
5. Сочувствуют.
6. Слушают, что отлично и что не знакомо.
7. Относятся ко всему этому серьезно. (Они не говорят: «Не волнуйтесь по этому поводу».)
8. Определяют скрытые идеи.
9. Позволяют клиенту «получить искомое в его системе координат».
10. Спрашивают: «Что вы думаете по этому поводу?»
11. Поддерживают рассказ клиента («Что еще вы рассмотрели?»).
12. Продолжают спрашивать о деталях, которые помогают им понять суть дела.
13. Не отвлекаются в процессе выслушивания.
14. Сначала сосредотачиваются на вашем объяснении.
15. Дают вам рассказать историю в вашей интерпретации.
16. Встают на ваше место, по крайней мере во время вашего рассказа.
17. Спрашивают вас, как они могли бы вам помочь.
18. Спрашивают: «Что вы думаете?» перед тем, как сказать свое мнение.
19. Наблюдают (не глазеют) за клиентом, пока он говорит.
20. Ищут соответствий (или несовместимости) между тем, что говорит клиент и как он жестикулирует и держит себя.

21. Заставляют клиента чувствовать, что он является единственным человеком, имеющим значение для них, и может располагать всем их временем.
22. Поощряют, кивая головой или улыбаясь.
23. Управляют движениями своего тела (никакой ходьбы по кругу, дрыгающихся ног, игр со скрепками для бумаг).

Чего не делают хорошие слушатели (гл. 11)

1. Прерывают.
2. Отвечают слишком быстро.
3. Равняют себя с клиентом («О да, со мной случалось подобное. Это все началось...»).
4. Интерпретируют сообщения в середине процесса («OK, этот вариант бесполезен»),
5. Быстро переходят к выводам.
6. Задают без причин ненужные вопросы.
7. Представляют свои идеи до тех пор, пока не выслушают ваши.
8. Критикуют.
9. Пытаются решить проблему слишком быстро.
10. Отвечают на телефонные звонки и делают перерывы в ходе встречи с клиентом. (Это кажется очевидным, но посмотрите, как часто это происходит!)

Характеристики обозначения и утверждения (гл. 12)

1. Признание трудности обсуждения вопроса.
2. Принятие ответственности за его постановку.
3. Ясное изложение вопроса.

Предостережения по поводу принятия ответственности (гл. 12)

1. Возможно, это должен сделать я, но...
2. Я уверен, что вы уже обсуждали это ранее, но...
3. Прошу прощения, что перебиваю, но я никак не могу выкинуть из головы то, что...

4. Вы, наверное, уже думали об этом, но...
5. Я бы хотел знать, но я не знаю, как быть в этой ситуации...
6. Я понимаю, что вы предпочитаете XYZ, но...
7. Возможно, я совершенно не прав, но...
8. Я не уверен, что это главное, но...
9. Возможно, я не совсем точно это понял, но...
10. Я не знаю, как точно выразиться, и, возможно, вы мне поможете, но...
11. Я не уверен, что это нужно обсуждать сейчас, но...
12. Я надеюсь, вы простите мне, что я не могу это выразить точно, но...

Темы для обязательств (гл. 14)

1. Что надо сделать, чтобы этого добиться?
2. Что мы намереваемся сделать?
3. Кого надо вовлечь в процесс решения проблемы?
4. Кто делает каждую часть?
5. Какая информация нам нужна?
6. Когда начинаем?
7. Когда должны закончить основные этапы?

Управление ожиданиями (гл. 14)

1. Ясно обозначить, что мы будем делать, а что нет.
2. Ясно обозначить, что клиент будет делать, а что нет.
3. Определить границы анализа, который мы проведем.
4. Вместе с клиентом обозначить те области, куда он не хотел бы нас допустить, и тех людей, с которыми нам нельзя будет разговаривать.
5. Точно сформулировать договоренности о работе.
6. Договориться о методах и частоте коммуникаций.
7. Решить, кто перед кем отчитывается.
8. Решить, как часто происходят отчеты.

9. Решить, как используются любые отчеты.
10. Решить, как будет измеряться успех проекта, как по окончании, так и в ходе работы.

**Построение доверия во время
управления ожиданиями
(гл. 14)**

1. Всегда говорите правду и только правду о том, что вы можете (и не можете) делать и когда вы можете (или не можете) представить результаты.
2. Начинайте проект еще до того, как вас наняли.
3. Показывайте ваш энтузиазм.
4. Задавайте волнующие вас вопросы раньше, а не позже.

**Беспокойство, связанное с подходом,
основанным на доверии
(гл. 15)**

1. Слишком большой личный риск. Работа с эмоциями смущает нас, она необычная и странная.
2. Не так уж легко прекратить беспокоиться о самом себе и сфокусироваться на другом человеке.
3. Фирмы, оказывающие профессиональные услуги, часто культивируют специализацию на каких-то областях знаний или мастерства. (Нас учили, что знание - самое главное в нашей работе.)
4. Мы не можем преодолеть свой страх выглядеть невежественными, глупыми или неинформированными, так что мы стараемся действовать самоуверенно.
5. Это же так трудно - помолчать немного и послушать, прежде чем приступить к решению проблемы. А менять наши привычки нам не под силу.
6. Надо набраться храбрости, чтобы заговорить о невыразимом словами. Это слишком личное, слишком рискованное или слишком непрофессиональное.

7. Мы слишком сильно приближаемся к границе очень личного.
8. Этот подход слишком обесценивает значение знаний или компетентности.
9. Все это звучит как-то... моралистично.
10. Все это выглядит таким ме-е-е-дленным! Мой бюджет этого не допускает!
11. Мой клиент хочет, чтобы я сосредоточился на этой конкретной работе. Он не хочет, чтобы я лез не в свое дело.
12. Будет слишком рискованно занять определенную позицию до того момента, пока я не буду во всем уверен.
13. Ну хорошо, я займу определенную позицию. Тогда я в ней завязну - если мне придется поменять точку зрения, моя репутация пострадает.
14. Так трудно быть скромным!

**Почему профессионалы так торопятся
перейти к действию**
(гл. 15)

1. Человеческая тенденция фокусироваться на самих себе.
2. Вера в то, что мы продаем только знания.
3. Тяга к осязаемости.
4. Поиск подтверждений.

Общие страхи
(гл. 15)

1. Не иметь ответа.
2. Не быть способным дать ответ быстро.
3. Иметь неправильный ответ.
4. Нарушить социальные условности.
5. Иметь смущенный вид.
6. Не знать, как реагировать.
7. Пропустить информацию.
8. Раскрыть незнание чего-либо.
9. Поставить неправильный диагноз.

Другие эмоции, подлежащие контролю

(гл. 15)

- Желание (потребность?) получить похвалу за идею.
- Желание заполнить тишину.
- Желание бороться с опасностью путем предъявления сразу всех своих верительных грамот.
- Желание спрятать проблему в рукав, чтобы попробовать решить ее попозже, без такого прессинга.
- Желание хеджировать (страховать) свои ответы на тот случай, если мы окажемся не правы.
- Желание (слишком рано) рассказать свою версию проблемы клиента.

Работа с клиентами разных типов

(гл. 16)

1. Заранее определите, чем этот клиент отличается и чем вы можете отличаться в этой ситуации.
 - Есть ли такие темы, которых я должен избегать, так как они слишком деликатные для обсуждения в большой аудитории?
 - Есть ли такие темы, по поводу которых у ваших коллег значительно разнятся мнения?
 - Где мы можем ожидать наибольшего сопротивления?
 - Есть ли у вас какие-либо инициативы, которые могут пересекаться с теми, что мы будем обсуждать?
6. Когда вы встречаетесь с клиентом, задайте себе три вопроса:
 - В чем состоит главная личная мотивация клиента?
 - Каковы особенности характера клиента?
 - Как ситуация в организации клиента влияет на его мировоззрение?
7. Рассматривая главную личную мотивацию клиента, определите, что в ней стоит на первом месте:
 - потребность в совершенстве?
 - потребность действовать и добиваться результатов?

- потребность понимать и анализировать перед принятием решения?
 - потребность добиваться консенсуса?
8. Постарайтесь понять, почему вы можете искренне воспринимать этого клиента как личность.
 9. Используйте уравнение доверия.

**Некоторые трудные типы клиентов
и как на них реагировать
(гл. 16)**

Тип 1. Клиент «Только факты, господа».
Тип 2. Клиент «Я еще подумаю об этом».
Тип 3. Клиент «Кто из нас эксперт, чудило?»
Тип 4. Клиент «Давайте я все сделаю сам».
Тип 5. Клиент «Давайте еще разик пройдем по тексту».
Тип 6. Клиент «Вы не понимаете».
Тип 7. Клиент «Враг моего врага — мой друг».
Тип 8. Клиент «Ну-у-у, типа, как бы-ы-ы...».
Тип 9. Клиент «Да, кстати!».

**Факторы, влияющие на восприятие
клиентом ценности услуг
(гл. 19)**

1. Понимание.
2. Ощущение контроля.
3. Ощущение прогресса.
4. Доступ и наличие.
5. Готовность к отклику.
6. Надежность.
7. Понимание.
8. Ощущение важности.
9. Уважение.

БЛАГОДАРНОСТИ

Первым делом мы должны поблагодарить наши семьи за поддержку и за уроки того, насколько важны доверительные отношения (и выгоды от получения хорошего совета!).

Мы также благодарны нашим клиентам и участникам семинаров и тренингов, вытерпевшим все наши попытки сформулировать и преподнести наши идеи.

Многие люди помогли нам напрямую в работе над рукописью. Всем нам троим помогли своими мыслями наши супруги, и наша благодарность направляется к Кэти, Рене и Сьюзан.

Ассистент и бизнес-менеджер Дэвида, Джулия МакДональд О'Лири, была единственным кроме авторов человеком, читавшим и работавшим над каждым вариантом. Она сделала значительный вклад (как всегда) на каждом этапе. Из многих читателей рукописи Патрик МакКена и Джеральд Рискин из The Edge Group (сотрудничающие с Дэвидом в программе PracticeCoach©) были особенно щедры своим временем и идеями. Мы высоко ценим возможность «позаимствовать» лучшие из них.

Также благодарим Джона Бутмана, который помог Чарли и Робу в структурировании и организации их идей, в содействии их мышлению и тщательном описании трудных вопросов доверия, наряду с остальным.

Джон Барч заслуживает специальной благодарности за самую раннюю поддержку Чарли и Роба.

В дополнение к упомянутым, следующие практикующие доверенные советники были настолько добры, чтобы прочитать рукопись и поделиться идеями:

Фиона Чернявска, Том Коллетон, Дэвид Гэйлин, Кэндэс Харрис, Марко Матераззи, Йон Мойнихен, Скотт Паркер, Францес Сакер, Крис Старетт и Робби Ворхус.

И наконец, мы хотели бы высказать признание людям, давшим нам интервью и поделившимся с нами своим опытом: Питеру Биагетти, Джорджу Колони, Джиму Коупланду, Джиму Келли, Ричарду Махони, Дэвиду Надлеру, Регине М. Писа, Алану Шварцу, Джо Шерману, Стефани Ветеред, Тому Уайту и руководителям Digitas Inc. и Forrester Research.

ЗАМЕЧАНИЯ И ССЫЛКИ

Глава 2: Кто такой доверенный советник?

Диаграмма «Уровни отношений в бизнесе» частично была построена по материалам Robert B. Miler and Stephen E. Heiman with Tad Tuleja, *Successful Large Account Management*, Henry Holt, 1991, p. 56.

История Роберта Фалька и Майкла Джодана: Henry Louis Gates, Jr. “Net Worth”, The New Yorker, June 1, 1998, p. 48.

История Баффет-Мунгера: стенограмма беседы Уоррена Баффета и Билла Гейтса: Fortune, July 20, 1998.

Цитата Махони-Шутака: Интервью с Робертом Галфордом, 1999.

Цитата Джеймса Келли: Интервью с Чарльзом Грином, 1999.

Регина М. Пиза: Интервью с Робертом Галфордом, 1999.

Исследование студентов и факультета: “Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relation: Trust and the Intuitive Auditor at Work”, by Roderick M. Kramer, in *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, edited by Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler, Sage Publications, 1996.

Глава 3: Завоевание доверия

История Питера Биагетти: Интервью с Робертом Галфордом, 1999.

Анекдот Алана Шварца: Интервью с Дэвидом Майстером, 2000.

Глава 4: Как давать совет

Концепция эмоционального дуэта: Jeswald W. Salacuse, *The Art of Advice*, Times Books, 1994.

Глава 5: Правило ведения романа

Robert Cialdini, *Influence*, Quill, 1989.

Глава 6: Важность принципов

Dale Carnegie, *How to Win Friends and Influence People*, Pocket Books, 1982, p. 33.

История Тима Уайта: Наблюдение Чарльза Грина, 1998.

Цитата Дэвида Надлера: Интервью с Чарльзом Грином, 1999.

Дополнительно о разнице между техническим и профессиональным подходом см.: David H. Maister, *True Professionalism*, Free Press, 1997, chap. 2.

Цитата Стефана Везерда: Интервью с Чарльзом Грином, 1999.

Цитата Джо Шермана: Интервью с Робертом Галфордом, 1999.

Глава 7: Искренность или техника

Gerald M. Weinberg, *The Secrets of Consulting*, Dorset House, 1985.

David H. Maister, *True Professionalism*, Free Press, 1997, chap. 2.

Глава 8: Формула доверия

Пионерская работа по формулированию уравнений доверия была проведена двадцать лет назад консалтинговой фирмой Synectics, Кембридж, Массачусетс. Однако формулировки в этой книге принадлежат авторам.

Дискуссия об экономике новых и существующих клиентов: Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect*, HBS Publishing, 1996.

Глава 10: Вовлечение

William Brook and Thomas M. Travesano, *You're Working Too Hard to Make the Sale*, Richard D. Irwin, 1995.

Steven Covey, A. Roger Merrill, and Rebecca R. Merrill, *First Things first*, Simon & Schuster, 1994.

Глава 11: Искусство выслушивания

Цитата Джека Велча: "Master of M&A Universe," *Business Week*, March, 1997.

Цитата Джима Коупланда: Интервью с Робертом Галфордом и Чарльзом Грином, 1999.

Tony Alessandra, *The Dynamics of Effective Listening*, (аудиокассета) Nightingale Conant, без даты.

Глава 14: Обязательства

Дискуссия об управлении ожиданиями частично базируется на книге Peter Block, *Flawless Consulting*, Jossey-Bass, 2nd Edition, 1999.

Глава 15: Что здесь самое трудное

Обзор *New York Times*: Andrew J. Cherlin, "I'm OK, You're Selfish," *New York Times*, Sunday Magazine, October 17, 1999.

Глава 16: Определение типов клиентов

Важнейшие личные мотивации клиентов: LIFO and Life Orientation Training, Dr. Stuart Atkins, Stuart Atkins, Inc., Beverly Hills, Calif.

Глава 19: Создание доверия в текущих проектах

David H. Maister, *Managing the Professional Service Firm*, Free Press, 1993.

Дэвид Майстер, «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги». М.: Альпина Паблишер, 2003.

Глава 22: Список действий для быстрого завоевания доверия

Цит. по: Дэвид Надлер, интервью Чарльзу Грину, 1999.
Степан Везеред, интервью Чарльзу Грину, 1999.

ОБ АВТОРАХ

Дэвид Майстер широко признан в качестве ведущего мирового авторитета в вопросах управления фирмами, оказывающими профессиональные услуги. Почти два десятилетия он консультирует фирмы в широком спектре специализаций по стратегическим и управлению проблемам.

Дэвид имеет глобальную практику, проводя около 40 процентов своего времени в Северной Америке, 30 процентов - в Западной Европе и 30 процентов - в остальном мире.

Уроженец Великобритании, Дэвид имеет дипломы Университета Бирмингема, Лондонской Школы Экономики и Гарвардской Школы Бизнеса, где он был профессором в течение семи лет.

Он является автором бестселлеров «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги» (1993) и «Истинный професионализм» (1997), которые стали его восьмой и девятой книгами. Многие из его статей были переведены на главные европейские языки (включая русский), а его книги доступны также на датском, испанском, индонезийском, корейском, польском, сербо-хорватском и китайском языках.

Он живет в Бостоне, Массачусетс. С ним можно связаться:

тел: 617-262-5968

e-mail: david@davidmaister.com

сайт: www.davidmaister.com

Чарльз Грин является ведущим педагогом и консультантом по стратегии бизнеса в отрасли профессиональных услуг. Он преподавал в Школе управления для выпускников Келлога при Северо-западном университете и в Школе бизнеса для выпускников при Университете Колумбии, а также в своей фирме Trusted Advisor Associates. Его текущая работа ведется в области природы доверительных отношений в организациях и в управлении профессиональными фирмами.

Чарльз - выпускник университета Колумбии и Гарвардской Школы бизнеса. Первые двадцать лет своей карьеры он провел в The MAC Group и в ее наследнике - Gemini Consulting, где его работа включала стратегическое консультирование (в Европе и США), стратегическое планирование и руководство. Он автор многих статей, опубликованных в Harvard Business Review и Management Horizons. Он основал фирму Trusted Advisor Associates вместе с Робертом Галфордом. Он проживает в Морристауне, Нью-Джерси. С ним можно связаться:

тел: 973-898-1579

e-mail: cgreen@trustedadvisor.com

сайт: www.trustedadvisor.com

Роберт Галфорд в настоящее время является исполнительным вице-президентом и директором по персоналу в Digitas, Inc., ведущей интернет-фирме, оказывающей профессиональные услуги, с более чем 1400 сотрудников. Он много лет преподавал на программах для руководителей в Школе Управления для выпускников Келлога при Северо-западном университете и в Школе бизнеса для выпускников при Университете Колумбии, в дополнение к консультированию профессиональных и технологических фирм и финансовых институтов.

Роберт жил и работал в восточной Европе и Северной Америке в качестве вице-президента The MAC Group и ее наследника - Gemini Consulting. Он работал юристом в международной фирме Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle в Нью-Йорке и Вашингтоне, и также работал в управлении инвестициями для Citicorp.

Статьи и комментарии Роберта по вопросам управления публиковались в «Бостон Глоб» и Harvard Business Review. Он является членом совета директоров Forrester Research и Access Data Corporation. Он также ведет деловые видеопрограммы «Поговорим об изменениях!» с популярным карикатурным персонажем Дильбертом.

Его образование включает Лицео Сегре в Турине, Италия; степень бакалавра экономики и итальянской литературы от колледжа Хаверфорда; МВА Гарварда и JD Правового Центра университета Джорджтауна, где он был редактором «Налогового юриста». Роберт живет со своей семьей в Конкорде, Массачусетс. С ним можно связаться:

e-mail: rgalford@tiac.net

**Дэвид Майстер
Чарльз Грин
Роберт Галфорд**

СОВЕТНИК, КОТОРОМУ ДОВЕРЯЮТ

Технический редактор *A. Бохенек*
Корректор *E. Малыгина*
Компьютерная верстка *C. Соколов*
Художник обложки *M. Игнатьев*

Подписано в печать 2.03.2004. Формат 70x90 1/16

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 16,5 п. л. Тираж 4000 экз. Заказ № 2783.

Альпина Бизнес Букс
123060 Москва, а/я 28
Тел. (095) 105-77-16
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.