



**Чарльз Грин
Дэвид Майстер
Роберт Галфорд**

Советник, которому доверяют

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=162465*

*Советник, которому доверяют / Дэвид Майстер, Чарльз Грин, Роберт Галфорд ; пер. с англ. Михаила Иванова и Михаила Фербера. : Издательство «Манн, Иванов и Фербер»; Москва; 2009
ISBN 978-5-91657-043-4*

Аннотация

Успех консультанта во многом определяется тем, удалось ли ему завоевать доверие клиента. Это зависит не только от навыков, но от отношения к делу и личного поведения. Отсутствие доверия способно убить сотрудничество, сведя на нет всю ценность знаний консультанта.

Эту книгу написали три ведущих мировых эксперта в области консультирования профессиональных компаний. На основании своего многолетнего опыта авторы разработали систему построения и поддержания доверия, позволяющую эффективно строить взаимовыгодные отношения. Приведены многочисленные примеры из жизни и практики авторов, а также ведущих мировых консалтинговых компаний, с которыми они работали.

Книга обязательна для всех, кто работает в сфере оказания профессиональных услуг и, несомненно, пригодится тем, кто часто пользуется услугами консультантов.

Содержание

Предисловие автора к русскому изданию	4
Введение	6
Как пользоваться этой книгой	8
Часть первая	9
Глава 1	10
Глава 2	12
Глава 3	19
Глава 4	25
Глава 5	31
Глава 6	38
Глава 7	42
Часть вторая	46
Глава 8	47
Глава 9	57
Глава 10	61
Глава 11	65
Глава 12	70
Глава 13	75
Глава 14	78
Часть третья	84
Глава 15	85
Глава 16	94
Глава 17	101
Глава 18	103
Глава 19	106
Глава 20	110
Глава 21	114
Глава 22	122
Примечания	126
Об авторах	128
Максимально полезные деловые книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»	130
Об издательстве	130
Где купить наши книги	132
2	139

Дэвид Майстер Чарльз Грин Роберт Галфорд Советник, которому доверяют

Предисловие автора к русскому изданию

Позвольте поприветствовать читателей русского издания этой книги. Теплый прием, который был оказан ей во всем мире со времени первого издания на английском языке, говорит о том, что она затронула важную тему. Идея доверия не нова, 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 меньше зависеть 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 выгоду 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 собственных.

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

Обучение завоеванию доверия мало касается моральных принципов; больше – того, как эффективно строить взаимовыгодные отношения. Вы можете научиться выстраивать взаимоотношения, хотя мало кто когда-либо получал 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 трудно. Это настоящий дефицит на рынке. Уточним, что это не снижает важности 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 большими 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 предприимчивые, умные и надежные люди. С ними приятно работать.

Дэвид Майстер

Введение

На протяжении своей карьеры консультантов, которая, если суммировать весь наш опыт, превысит 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, формальное образование не учит 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, что невозможно применить 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 под названием «Доверенный советник» для наиболее уважаемых консалтинговых фирм. В то же время Дэвид Майстер консультировал фирмы, оказывающие профессиональные услуги, и писал на темы, посвященные управлению профессиональным бизнесом. Встретившись на одной из многочисленных конференций, мы поняли, что у каждого из нас есть кусочек 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, предоставляя 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 банкам. Это те профессии, которые нам хорошо знакомы.

Кроме того, мы считаем, что и 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 сфокусироваться на индивидуальных взаимоотношениях советника и клиента.

Амбициозные профессионалы вкладывают много времени и сил в развитие технических навыков, расширение базы знаний, но почти не уделяют внимания построению доверительных отношений с клиентом. Более того, внутри консультационных компаний редко существует источник таких знаний и навыков.

К сожалению, доверие вообще не слишком частый гость в проектах консультантов. Клиенты со все возрастающей скрупулезностью проверяют 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 проблемы своих юристов, аудиторов и консультантов, воспринимая их роль весьма ограниченно. Даже те, кто предоставляет услуги на долгосрочной основе, вынуждены конкурировать за новые заказы.

Как изменились времена! А ведь когда-то клиенты доверяли профессионалам уже на том основании, 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 с профессиональными фирмами множество семинаров и тренингов, посвященных взаимоотношениям с клиентами. Наиболее частыми вопросами были следующие:

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

Ответ на эти и многие другие схожие вопросы имеет единую подоплеку. Вы должны завоевать доверие клиента. Без доверия ничто из перечисленного 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 для ваших технических навыков консультанта.

В этой книге мы даем новое понимание важности и потенциала доверия, рассказываем о возможностях, предоставляемых 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 или 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 сегодняшний уровень доверия между вами и вашими клиентами и предложим способы, как добиться большего доверия.

Как пользоваться этой книгой

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

Она похожа на песочные часы: первая и третья части «широкие», а вторая более сфокусированная и конкретная.

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

Во второй части мы более структурированно рассматриваем процесс 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.

Часть первая

Перспективы доверия

В этой части книги представлен краткий обзор рассматриваемых далее тем и дано определение термину «доверенный советник». Кроме того, здесь рассматриваются выгоды, приобретаемые советником, которому доверяют.

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

Деятельность доверенного советника



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 хотели бы.
5. Уважать вас.
6. Делиться с вами информацией, которая поможет вам решать их проблемы и улучшать качество предоставляемых услуг.
7. Оплачивать ваши счета без обсуждения.
8. Рекомендовать вас друзьям и партнерам по бизнесу.
9. Снижать давление в ваших взаимоотношениях.
10. Следовать презумпции невиновности в отношении вас.
11. Прощать вас, если вы совершите ошибку.
12. Защищать вас, когда вам будет необходима защита (даже внутри своей организации).
13. Предупреждать вас о грозящей опасности.
14. Чувствовать себя комфортно с вами.
15. Привлекать вас на самых ранних этапах, когда проблема только начнет формироваться, а не тогда, когда процесс уже пошел.
16. Доверять вашему инстинкту 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, как их добиться. Какие изменения вы внесли бы в этот список? Что добавили бы или удалили? Давайте рассмотрим три дополнительных вопроса:

1. Есть ли у вас доверенный советник, 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 черты вы хотели бы видеть у вашего доверенного советника?

Здесь перечислены характеристики, присущие доверенным советникам:

1. Легко понимают нас, и мы им нравимся.
2. Последовательны: мы можем полагаться на них.
3. Всегда помогают нам взглянуть на вещи свежим взглядом.
4. Не вынуждают нас совершать какие-либо поступки.
5. Помогают нам обдумывать и принимать решения.
6. Не подменяют свои решения нашими.
7. Не паникуют и не слишком эмоциональны, остаются спокойными.
8. Помогают нам думать и отделяют нашу логику от 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 аргументы (чтобы помочь нам думать), а не просто готовые решения.

13. Предлагают нам выбор, объясняя, что стоит за ним. Предлагают свои рекомендации и позволяют самим решать.

14. Оспаривают наши предположения, помогая нам раскрыть ложные предпосылки, 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. (Совершенно уникальных проблем на самом деле очень мало.)

21. Обладают чувством юмора, чтобы снять напряжение в сложных ситуациях.

22. Прозорливы (иногда не так, как мы).

Что вы хотели бы добавить или убрать в этом списке?

Используя золотое правило (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, 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 характеристики.

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

Глава 2

Кто такой доверенный советник?

Никто не начинает свою карьеру сразу в качестве доверенного советника. Это тот статус, к которому большинство из нас (консультантов) стремится. Обычно мы начинаем взаимодействие с клиентом только как поставщики, выполняющие определенную задачу или разовое обслуживание, продавая свои технические навыки (см. рис. 2.1). Мы можем выполнять работу превосходно, но наши роль и задача очень ограничены.

Рис. 2.1. Эволюция взаимоотношений «клиент – консультант»



На следующем (втором) уровне клиент может предположить, что мы обладаем потенциалом, который непосредственно не относится к нашей основной области знаний. Здесь мы начинаем работать с более общими проблемами. Кроме того, клиенты все лучше 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 области нашей компетенции, но не ограничивающихся ею. На нас уже смотрят не только как на технических экспертов. Нашему мнению доверяют теперь и в более широком смысле. От нас ждут, 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 обсуждать с вами 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 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, а под глубиной личностных отношений – предел, до которого клиент позволяет нам работать с собой лично, а не просто с его бизнесом.

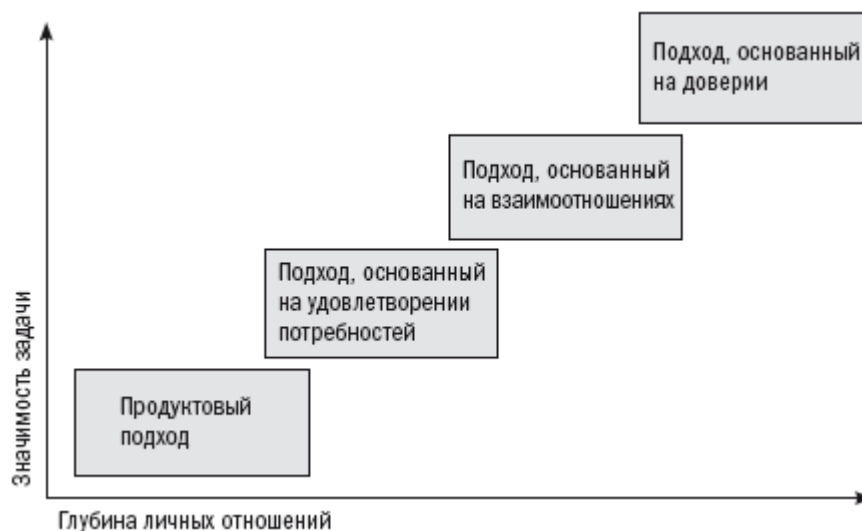
Мы не говорим, что те, кто находится на первом уровне взаимоотношений, ошибаются или делают что-либо не так.

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.

Проблема не в пропорции времени на том или ином уровне, а скорее в способности к гармоничному и быстрому перемещению на любой уровень в случае необходимости.

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

Рис. 2.2. Четыре типа взаимоотношений



Те, кто занимается маркетингом, любят говорить о трех стадиях во взаимоотношениях с клиентом, которые ведут к получению заказа. Это продуктовый подход; подход, основанный на удовлетворении 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.

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

Табл. 2.1. Характеристики уровней взаимоотношений

	Фокусируется на...	Энергия тратится на...	Клиент получает...	Индикаторы успеха
Продуктовый подход	ответах, экспертизе, предоставлении 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

В табл. 2.1 представлены обобщенные характеристики, действующие на разных уровнях, показанных на рис. 2.2. Каждый уровень подразумевает 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 полезны для выявления истинного положения вещей. Это правило 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 самый удачный мировой бренд. Его первый рекламный контракт с Nike в 1977 году принес ему 2,5 млн долларов плюс роялти. 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 исключительно тонко Фальк чувствовал отношение Джордана к вознаграждению своего агента. В двух случаях Фальк снизил сумму своего вознаграждения или отказался от него (не уведомляя Джордана), поскольку 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 наставник и даже временами как шутник или шут. Следующая цитата из беседы между Биллом Гейтсом и Уорреном 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 ваших навыки. Это позволит проверить правильность ваших поступков. При обсуждении некоторых своих идей вы вполне можете ожидать 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 Шутакке 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, выразил свое мнение о том, как доверенный советник представляет своего клиента:

«Вы должны верить в клиента, с которым 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. Нужно принять недостатки 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) не лишен изъянов. 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 единственно верный подход для этого. Некоторые имеют врожденную способность, замешенную на любознательности, невозмутимости и уверенности в себе. Такая смесь качеств позволяет им легко фокусироваться на других. Послушаем, как Джеймс Келли описывает решение клиента о его найме:

«Это была непростая 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. Я понял, что необходимо тренировать его в том, в чем 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. Нужно 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 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 с женой и рассказал, что доктора 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. Не все 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 многое.

Характеристики успешного доверенного консультанта

Успешные доверенные советники знакомы со следующими концепциями:

- преуспевать посредством хороших поступков;
- изменять мнение согласно происходящему;
- получать отдачу от того, что вложили;
- «ковать железо, пока горячо».

Эти максимы наводят на мысль, что успех приходит к тому, кто не выбирает его 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 делает значительные вложения в развитие отношений с клиентом без гарантии возврата денег.

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

- Умеют фокусироваться на клиентах, а не на самих себе;
- достаточно уверены в себе, чтобы слушать без готовых суждений;
- достаточно любопытны, чтобы задать вопрос, не предсказывая ответ;
- хотят видеть клиента как равного попутчика в совместном «путешествии»;
- имеют достаточно сильный характер для того, чтобы управлять, а не подчиняться.

2. Относятся к клиенту как к личности, а не как к тому, кто просто занимает данную должность.

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 им еще более качественного сервиса.

5. Постоянно ищут новые возможности, а не пытаются добиться выгоды от существующего положения.

6. Мотивированы на правильные действия больше своими внутренними стимулами, чем вознаграждением от 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 успешного опыта.
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 с клиентами? Начнем с очевидного. Доверенный советник получает преимущество, поскольку одни и те же клиенты обращаются к нему вновь и вновь. Кроме того, они искренне рекомендуют его своим друзьям.

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

Еще одно преимущество: при таком подходе консультант может применять свои наиболее ценные качества (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 телевидения может проиллюстрировать эффективность доверительных взаимоотношений. Рассмотрим истории двух продюсеров телевизионных документальных фильмов (их имена здесь изменены).

Продюсер Томас за много лет работы построил доверительные отношения с небольшим числом телережиссеров (ответственных за разработку и выход программ в эфир) и создал с ними большое число успешных шоу.

Теперь для продажи новой программы он просто создавал краткий документ (на двух-трех страницах), описывающий основную идею. Он говорил: «Нет темы, по которой опытные телережиссеры еще не получали предложения. Для них это то же самое, что получить объемный документ с подробным описанием. Мы честны 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 созданию веских предложений, содержавших полные предварительные версии киносценариев, биографии ключевых членов команды, подробный бюджет и комплексные программы. Все это он тщательно оформлял, используя дорогую бумагу и переплетные материалы, а также сложную компьютерную графику.

Он изводил себя и своих сотрудников этими предложениями, из которых только часть 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 оба они в большей степени могут быть сами собой. 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 его) – это чрезвычайно ценное преимущество взаимоотношений доверенного кон-

сультанта. 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 такие, какие есть (несовершенные), и не позволяют своим конфликтам разъесть взаимное доверие.

На старте

Мало кто начинает с навыков доверенных советников, которые мы описали выше: для их развития нужно время. Мы должны быть честными перед собой относительно своих способностей и уровня их развития в настоящий момент.

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

1. Насколько заслуживали доверия вы в отношениях с другим человеком?
2. Насколько заслуживал доверия другой человек в отношениях с вами?
3. Как вы думаете, считают ли вас другие заслуживающим доверия?

Каждая группа предполагала, что именно она заслуживает доверия. Кроме того, они думали (заметим, необоснованно), что и другие априори доверяют им.

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

Давайте начнем нашу работу, рассмотрев три навыка:

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

Глава 3

Завоевание доверия

Чтобы понять, насколько ваша профессиональная карьера зависит от умения завоевывать доверие, представьте себя на месте типичного покупателя оказываемых вами услуг. Нанимаете ли вы юриста, или налогового консультанта, или няню – в любом случае вы передаете свои дела в чьи-то руки. Вы вынуждены довериться этому человеку, полагаясь на то, что он будет действовать в ваших интересах.

Можно изучить прошлый опыт поставщика услуг, его технические навыки, но всегда, когда приходит время принять окончательное решение, вы должны оказать доверие и верить в его руки свое детище, что никогда не бывает очень приятно.

Нанимая профессионала, вы (как 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 вам доверяли? 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. Необходимы доказательства того, что вам можно доверять. Чтобы получить что-либо, сначала надо что-то дать.

Однажды Дэвид Майстер искал юриста, чтобы подтвердить завещание одного из своих родственников. Первые несколько юристов, с которыми он поговорил, старались получить заказ, рассказывая, когда их фирма была образована, сколько у них офисов, 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 тот вообще знает о подтверждении завещаний. Дэвид честно ответил, что ничего. Тогда этот юрист сказал, что пришлет факс с указаниями, что надо сделать немедленно, а что можно отложить. В присланной бумаге помимо прочего содержались телефоны всех государственных служб, которые должны быть предупреждены. При этом вся информация не имела отношения к собственно работе юриста, за которую он получал плату.

Все это было сделано 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 и очень ценную информацию, не имевшую прямого отношения к наследственному праву. Он получил работу, поделившись своими знаниями и доказав свое желание завоевать потенциального клиента.

Доверие может быть получено 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 такой ситуации, Дэвид не был уверен, действительно ли он нуждается в этих процедурах или его доктор просто хочет продать ему дополнительные услуги.

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. Эндрю, похоже, демонстрировал настоящую заботу о своих пациентах, что вообще-то не очень типично для стоматологов.

Сначала Дэвид и Кэтти отнеслись к такому поведению с подозрением. На самом ли деле он заботится или только делает вид? Может быть, он просто прочел книгу по марке-

тингу для стоматологов или 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 искреннее отношение. Сегодня они всегда следуют рекомендациям Эндрю 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. Компания Чарли, как и любая другая консалтинговая фирма, ценила, когда ее сотрудники приносили новые заказы, а потому он 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 товаров промышленного потребления?»

В этот миг в голове у Чарли был полный хаос. Он даже не знал, что подразумевается под термином «товары промышленного потребления». Затем у него появились следующие соображения: собеседник, видимо, говорил о наждачной бумаге! Но это только увеличило опасения Чарли. Он был абсолютно уверен, что у его фирмы никогда не было проектов в этой области.

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

Он хотел сказать: «Мы не проводили исследований именно в этой области, но мы делали несколько проектов на рынках, которые весьма схожи с вашим», – планируя узнать больше о подобных рынках и продуктах позже. Но, едва Чарли собрался ответить, его старший партнер подался вперед, посмотрел прямо на клиента и сказал:

«Я сожалею, но у нас нет такого опыта».

И после долгой паузы, глядя клиенту прямо в глаза, добавил:

«Имеет ли смысл, по вашему мнению, продолжать дискуссию?»

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

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

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

«Я честно отвечаю на ваши вопросы, даже если это означает для меня потерю шанса получить заказ».

В этот момент Чарли узнал две важные вещи о построении доверительных отношений. Во-первых, 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 сослан 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 – рассказывал 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, чувствует душевный дискомфорт. В нем боролись семейные чувства, гордость, желание успеха и сыновняя любовь.

Биагетти знал, что любое решение суда окажется плохим. 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 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 были не настолько жадными, 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».

Юрист мог просто не заметить внутренних сомнений своего клиента перед зданием суда, предвкушая прибыльное дельце, или, что еще более важно, мог даже не задумываться о его скрытых желаниях. Но в данном случае клиент немного приоткрыл ставни, а юрист хотел заглянуть внутрь. Обычно именно так начинаются отношения доверия.

Не все мы замечаем, когда нам предоставляются 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, если между нами и клиентом присутствует определенная степень доверия, то клиент может сам сделать шаг к углублению наших взаимоотношений. Клиент готов немного шире приоткрыть оконце, чтобы поделиться с профессионалом своими неявными мотивами, желаниями и опасениями.

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

«Обычно клиенты – 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 времени. Много лет назад клиент запросил отчет того юриста, которого я порекомендовал ему для решения специфической задачи. Свою привязанность к этому профессионалу он прокомментировал так: «Этот парень точно знает, когда необходимо встретиться со мной, а когда оставить меня в покое»».

Несколько замечаний о доверии

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

- выращивается, а не появляется мгновенно;
- одновременно рационально и эмоционально;
- требует взаимных усилий;
- связано с риском;
- разное для клиента и советника;
- относится к личности, а не к компании.

Выращивание доверия

Доверие редко появляется мгновенно. Такое возможно только перед лицом каких-либо необычных обстоятельств. Многие другие чувства проявляются значительно быстрее. Часто уже после первой встречи мы можем сказать, что этот человек нам нравится (или 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 необходимо помнить, что доверие является результатом аккумулированного опыта длительных взаимоотношений. Быстрых рецептов здесь не существует.

Доверие одновременно 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 выполнять поставленные задачи, то будете быстро 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: оно касается всех, 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 многих профессионалов обижает сама 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. Техническое мастерство даже не обсуждается – по сути, оно является входным билетом в бизнес, – но его недостаточно для достижения успеха. Доверие шире любых логических моделей, и эмоциональная составляющая отношений в значительной мере определяет успех.

Доверие – взаимное чувство

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

Можно делать некоторые шаги, чтобы заслужить доверие, но в одиночку вам не добиться того, чтобы вас считали доверенным советником. Клиент должен принимать участие и двигаться навстречу. И это значит, что от вас требуется особая тщательность в выборе партнера, с которым вы хотите построить доверительные отношения. Никакие действия не помогут, если они будут односторонними. Доверие невозможно спровоцировать.

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

Доверие связано с риском

Доверие без риска все равно что кола без пузырьков. А верит, что Б поступит определенным образом, при этом у Б есть пространство решений, то есть он может поступить и по-другому. Но ввиду имеющихся отношений он сделает то, чего ждет от него 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 суще-

ствуется возможность разрушения доверия. Оправдание ожиданий делает отношения особыми.

Уровень риска всегда варьируется от случая к случаю. Конечно, 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 для всей карьеры. И хотя во втором случае речь идет о меньших деньгах, процесс выбора все равно включает в себе риск (а потому так важно доверие).

Когда вы начнете читать о техниках, с помощью которых можно добиться большего доверия, многие из вас скажут: «А ведь это рискованно». Это некоторое преувеличение, но по сути это правда. Создание доверия влечет за собой риск. Если вы не готовы рисковать, то, скорее всего, вы не добьетесь 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 чувствуют одно и то же.

В случае с доверием это не так. Здесь один оказывает доверие, а другой его принимает. Это чем-то напоминает балетные 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. Если ты доверяешь другим, это не значит, что другие могут доверять тебе. Но если ты не способен доверять – скорее всего, и тебе доверять не будут. Таким образом, способность доверять другому – необходимое, но не достаточное условие для того, чтобы тебе доверяли.

Доверие – личное чувство

Много лет назад компания Техасо 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 Техасо». Похоже, времена стали более циничными: мы сомневаемся, что такая кампания могла бы состояться сейчас. И даже тогда в песне говорилось, 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 именно людям и никогда – институтам.

Доверие требует умения понять и способности действовать в соответствии с этим пониманием. Организации сами по себе 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 повышать индекс цитирования, а стараться улучшить взаимопонимание между сотрудниками и клиентами.

Крестный отец в одноименном фильме был неправ, 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 все, что ты делаешь, – искренне, что ты не пытаешься каждый раз выжать из наших отношений что-нибудь для себя. Доверие требует взаимности. Я помогу тебе, а ты сделаешь что-то 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 полагаюсь на то, что ты сдержишь обещания и твои слова не разойдутся с делами.

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

Глава 4

Как давать совет

Рассмотрев первый из трех навыков консультанта (завоевание доверия), давайте приступим к анализу второго (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. Он дал очень прямой и искренний совет: «Вот где 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 был уверен в правильности диагноза и своих рекомендаций и знал, что его клиенты тоже это понимали.

Со временем Дэвид выучил этот простой урок: для профессионала недостаточно просто быть правым – необходимо оказывать помощь. Он стал учиться указывать на ошибки клиентов таким образом, чтобы они понимали, что его рекомендации ценны. Нужно было завоевать право на критику. Возможно, с точки зрения самоутверждения доказать чью-то неправоту 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. 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 компании и эмоциональное состояние того, с кем вы взаимодействуете. И неважно, является ли проблема технической. В любом случае предоставление совета требует глубокого понимания клиента и умения адаптироваться к его типу личности.

Чувства клиента

Чтобы лучше понять чувства клиента, выбирающего внешнего консультанта для работы над важными проблемами своей компании, представьте себе тот личный риск, который он на себя принимает. От успеха вашей совместной работы зависят его репутация, продвижение по службе, премия, а иногда и карьера. Представьте, каково чувствовать себя ответственным за выбор некомпетентного архитектора для проектирования штаб-квартиры компании, или за выбор юриста, который в итоге проиграл важное дело, или же за выбор маркетингового агентства, рекламная кампания которого принесла одни убытки.

Если взглянуть на процесс выбора консультанта под таким углом, то становится ясно, что для клиента выбор всегда связан с беспокойством. Хуже того, неизбежная осторожность и даже тревога клиента только усиливаются, так как человек со стороны сразу видит те сложности, которые клиент пока не видит сам. Понимание нюансов, проблем и барьеров, которые стоят перед клиентом, – одна из существенных частей профессионализма. Неумение тактично показать, что ты понимаешь, в чем 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. 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 советники лишь добавляют клиенту беспокойства и головной боли, заставляя его уделять внимание тем вещам, которые он предпочел бы не замечать. («Доктор, я пришел, чтобы вы решили мою проблему с ногами, а вы говорите о моем излишнем весе. Не могли бы вы просто вылечить мои ноги и оставить в покое 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 немало времени, чтобы понять, что главным 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 традиционной 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 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!»»

Такое происходит сплошь и рядом, так как очень часто клиенты не разбираются в том, ради чего приглашают советника. Кроме того, консультанты сталкивались с аналогичными проблемами в тех или иных проявлениях уже множество раз, поэтому зачастую они относятся к клиентам как к малым детям – снисходительно, а порой 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 проблема, возможно, не в клиенте, а в консультанте.

Конечно, я не эксперт в этой области знаний, именно поэтому я и нанимаю тебя. Объясни мне все на моем языке. Помогите 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 инструктируй.

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 хотим убедить в чем-то родителей, то подыскиваем для них правильные и полные уважения слова, стараясь, чтобы они не ранили. Таким образом можно донести свои критические замечания настолько мягко, насколько это возможно.

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

Важно, чтобы при разговоре партнер не занял защитную позицию, что происходит очень часто. Нужно найти способ продемонстрировать, что вы хотите помочь, а не покритиковать.

Даже если наши родители прямо спрашивают, что им делать, не стоит давать им инструкции; лучше начать диалог, чтобы они сами пришли к заключению о своих действиях 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 учесть их пожелания, чтобы они остались на нашей стороне?»

Правильные слова

Давая совет, необходимо не только демонстрировать правильное отношение, но и использовать правильный язык. Существует множество способов сказать одно и то же. Скажите: «Ты должен сделать X». Даже если это будет сказано предельно корректно, вы вызовете защитную реакцию.

Никто не любит, когда ему указывают, что необходимо делать.

Всегда лучше сказать примерно так:

«Давай вместе рассмотрим возможные альтернативы. 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, я нахожу лучшим X. Возможно, я что-то упустил, как ты думаешь? Может быть, ты видишь лучшее решение?»

Если клиента не устраивает вариант X, беседа продолжится дальше.

Если же 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 разные стороны 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. Хорошей 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: «Несколько моих клиентов поступали так 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 сказавший «Нет, я не понял» признал бы этим свою слабость. Его друг порекомендовал ему использовать иную фразу: «Понятно ли я объяснил этот материал?»

Задав вопрос таким образом, вы создаете своим клиентам (ученикам) возможность ответить «нет». 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 двинемся дальше?» Это нейтральный способ дать 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 свидетельствует о том, что мы зачастую не пытаемся взглянуть на себя глазами клиента. Чтобы выработать навыки понимания клиента, можно использовать простую игру. Проговорите со своим другом предстоящий разговор, выступив при этом в роли клиента. Это простое упражнение поможет вам построить беседу так, чтобы 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 таким, каким тебя 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 и убеждениями обладают его ученики (клиенты), 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.

Но представления о пункте А еще недостаточно 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 состоит в том, чтобы студент (клиент) смог сказать: «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 предпримем, чтобы избежать их?
- Какие выгоды мы получим от подобного подхода?

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

Учет политики клиента

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

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. Не будьте поспешны. Роль советника

подобна роли эксперта в процессе всестороннего анализа проблемы. Мы потеряем доверие клиента, если он заподозрит, что у нас уже заготовлено 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.
- Позвольте клиенту сделать выбор.

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

В некоторых исключительных случаях клиент может выбрать вариант, который, на ваш взгляд, может дискредитировать вас. 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. 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 перед принятием важного решения просит подключиться финансового директора, директора по маркетингу и других менеджеров. Очевидно, что все эти люди могут иметь разную точку зрения на обсуждаемый вопрос, и поэтому советнику всегда приходится считаться 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 консультационных проектов (если не во всех) бывают ситуации, когда 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 опытные, чтобы решить все вопросы за один раз.

Но если вы будете достаточно дисциплинированы, чтобы обзвонить всех собирающихся присутствовать на встрече, тогда вы сможете попросить каждого поделиться его точкой зрения на проблемы, его заботами и целями. Если встречу подготовить таким образом, вам будет намного проще ее провести и добиться консенсуса. Несмотря на то что вам вряд ли удастся изменить взгляды всех присутствующих, вы сможете достичь существенного прогресса в принятии решения. Хотя первоначальные инвестиции времени 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. Но 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. Джусвальд Салакьюз в книге «Искусство предоставления совета» очень точно назвал это «искусством шоу». 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 клиенты готовы к восприятию сократовского способа обучения. Иногда они просто говорят: «Прекрати задавать глупые вопросы и скажи, что ты сам думаешь». Если клиенту удобен такой способ взаимодействия, то поступайте именно так. (Мы обсудим разные типы клиентов в главе 16.)

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

Глава 5

Правило развития романа

Обратимся к последнему из трех навыков доверенного советника – построению взаимоотношений. Иногда мы неосознанно считаем, что профессионал должен отстраняться от клиента. 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 нас разделяет. Таким образом, построение доверительных отношений с клиентом очень напоминает построение близких взаимоотношений с людьми в нашей личной жизни. К примеру, вспомните, как вы ведете себя, когда пытаетесь завоевать расположение симпатичного вам человека, то есть «завести роман». Вы стараетесь быть понимающим, чутким, внимательным, заботливым и готовым оказать поддержку. Все эти черты подходят и в том случае, если вы выстраиваете взаимоотношения с клиентами.

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

1. Действуй первым.
2. Демонстрируй отношение, а не просто заявляй о нем.
3. Ищи отличия, а не сходство.
4. Убедись, что в твоём 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. Искренне восхищайся, а не льсти.
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, что происходит в старших классах школы.

Кэтти, супруга Дэвида, в самом начале их взаимоотношений блестяще применила этот принцип. Дэвид как-то сказал ей, что ему нужно будет поехать по работе в Египет. Кэтти очень хотела отправиться с ним, но они были вместе еще слишком недолго, поэтому прямая просьба могла быть воспринята как давление.

Кэтти без всякого намека на путешествие предложила Дэвиду поужинать у нее дома. Придя в гости, он увидел, что Кэтти приготовила египетские блюда и сервировала яства на восточном ковре. При этом играла египетская музыка и повсюду 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 твое расположение, и со мной тебе будет весело!»

Естественно, они поехали вместе.

Демонстрируй отношение, а не просто заявляй о нем

Чтобы вашим словам верили, необходимо подтверждать их делом. То, что вы заявляете 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 продемонстрировала свое отношение действием.

Похожий пример может быть приведен и из мира бизнеса. Участвуя в тендере на оказание услуг Wells Fargo Bank,¹ одна консалтинговая компания доставила свое предложение в кожаных седельных сумках. Когда же они готовили предложение для Domino's Pizza, то послали его с курьером, одетым в форму Domino.

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

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

- вы слушаете, что вам говорит клиент?
- вы действительно считаете значимым то, что говорится?
- вы понимаете специфику именно данной ситуации?
- вы понимаете бизнес клиента?
- с вами будет просто работать?
- вы сможете внести уникальный вклад?
- вам можно доверять и вы сдержите свое слово?
- у вас есть опыт работы именно с такими проблемами?

Мы не думаем, что вы сразу 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-три утверждения из этого списка, в которых клиент будет убежден к концу встречи. Вы должны подготовиться так, чтобы не просто заявить о своем отношении, а продемонстрировать его, убедить клиента. Например, ваши вопросы могут показать, что вы хорошо подготовились к разговору.

«Мы провели 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 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 подготовленным и что вы готовы сразу же приступить к делу.

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

¹ Этот банк был основан во времена освоения Дикого Запада и до сих пор использует в своей рекламе образы ковбоев.
Прим. перев.

Вы, конечно же, заслужите некоторую степень признательности, если будете помнить о дне рождения вашего любимого (любимой), годовщине свадьбы и т. д. Но представьте, что в самый обычный день вы приходите домой с небольшим подарком 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 случайно обнаружил кое-какую информацию, которая наверняка будет вам интересна. Не нужно привлекать нас официально, я 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, что являетесь ценным источником идей (хороших и не очень) и хотите поддержать отношения. Неплохой результат для такого небольшого шага. Не так ли?

Ищи отличия, а не сходство

Чтобы завоевать доверие, вы должны продемонстрировать вашему визави, что вы общаетесь с ним как с личностью, а не как с должностным лицом. Соответственно, при любом вашем разговоре вы должны искать, чем этот человек отличается от тех клиентов, с которыми вы раньше имели дело, что из этого следует и как вы должны себя вести.

К сожалению, это не всегда просто. Обычно мы делаем прямо противоположные вещи. Как только мы слышим то, что уже когда-то слышали, мы предполагаем, что 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 оказать кому-либо помощь, вы должны понять, о чем этот человек на самом деле думает. Вам необходимо создать такие ситуации, в которых он раскроет 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, 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 неправы. Клиент всегда хочет, чтобы к нему относились как к личности. Ведь 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 твоём совете нуждаются

Одной из самых больших ошибок консультантов является мнение, 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 советов друг другу 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. И хотя советуемый имеет искренние намерения (если есть проблема, давай ее решим), его визави пребывает в унынии. Ведь он не просил совета! На самом деле он нуждался в

том, чтобы собеседник его выслушал, понял все трудности и препятствия, посочувствовал и помог ему структурировать 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 показывать, что вы искренне поддерживаете его 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.

Однако принятие советов, относящихся к сложным вопросам, не такое уж простое дело. Мы все готовы выслушать идеи по решению наших проблем, но отнюдь не всегда намерены принимать их всерьез, пока советник не заработал права давать советы.

Такое право можно заработать, обеспечив три вещи:

- понимание ситуации клиента;
- понимание того, что клиент чувствует по поводу этой ситуации;
- убежденность клиента в том, что вы понимаете два предыдущих пункта.

Продолжай спрашивать

Часто можно услышать рекомендацию «Спроси, заткнись и слушай». Однако ей пока 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 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 следующее:

- Мне вообще 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 преподнесите.
- Я все еще не уверен, расскажите мне об этом больше.
- Прекратите говорить об этом, если не хотите 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, в некоторых случаях такая идея может и не сработать. Что вас больше всего беспокоит? Расскажите мне подробнее».

Ответ на такой вопрос позволяет 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 консультанты зачастую говорят загадками. Успешный доверенный советник должен говорить так, чтобы его понимали однозначно.

Одна из наиболее частых причин разрушения доверия – разное понимание того, о чем вы договорились. Как часто вам приходилось слышать следующий диалог?

– Вы нарушили сроки!

– Я не обещал закончить именно в это время. Я говорил, что, возможно, к этому времени у меня будут кое-какие результаты.

– Я не думал, что вы имели в виду именно это. Почему в самом начале вы не сказали мне точно?

Не считайте вашего собеседника телепатом. 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, просто вежливо попросите его об этом. 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 вы хотите добиться. («Они заняты другими делами. 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 увеличатся. 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 прогибаетесь под клиента. Быть доверенным советником – это не значит делать все, что захочет клиент. Наоборот, 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 они должны создать ауру всемогущего мастерства, чтобы завоевать доверие клиента. Ничто 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 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 Кэтти заглянула в кабинет Дэвида и сказала: «Дорогой, у меня небольшая проблема, и я хотела бы попросить твоего совета». Конечно, Дэвид тут же превратился в мачо и мужественным тоном ответил:

«Конечно, дорогая, чем я могу тебе помочь?» – «Как ты знаешь, вечером у нас будут гости. Я составила список дел – закупить продукты, приготовить еду, накрыть стол, убрать дом, купить цветы, выбрать музыку и т. д. Прикинула, сколько это займет времени, и поняла, что не успею все сделать в срок. Что ты посоветуешь?»

У Дэвида не осталось выхода. Он вызвался волонтером. Подумайте, каким был бы разговор, если бы Кэтти стала требовать: «Я хочу, чтобы ты сделал следующее.»

Требование почти всегда наталкивается на отрицание, а просьба о помощи, напротив, 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 помогли сами. (Данный эффект хорошо описан в книге Роберта Киалдини «Влияние».) Этот весьма сильный синдром 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 трюк (хотя часто люди пытаются сделать из этого трюк). Скорее это способ узнать о вашем партнере максимум возможного, чтобы потом легко достучаться до него. Если вы хотите оказывать на кого-то влияние, вы должны понять, что его трогает. А для этого вам придется задавать и задавать вопросы.

Когда кто-то говорит: «Я думаю так», обычный ответ – «А я думаю этак». Вместо этого вы должны понять, почему ваш собеседник думает именно так. Просто спросите: «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 шансов понять мнение вашего визави и добиться правильного и приемлемого результата. Важнейшим элементом доверия является чувство, что тебя понимают. Это происходит в том случае, если вы искренне интересуетесь другими.

Мы не только должны задавать вопросы – мы должны еще и помнить ответы. Такой совет звучит тривиально, но это не снижает его ценности. Некоторые люди могут помнить о том, что вы сказали или сделали, спустя несколько месяцев или даже лет после встречи. По собственному опыту общения с подобными людьми мы можем сказать, что это производит неотразимый эффект («Вау! 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 и в самом деле внимательны.

Искренне восхищайся, а не льсти

Ищите возможности высказать восхищение другим людям. Оно должно быть искренним. У итальянцев есть специальное выражение для тех, кто поступает иначе. Они называют таких людей *falsi cortesi* («фальшивый подлиза»). Compliments 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 это от других. И кроме того, я вижу реальные изменения, произошедшие под твоим влиянием».

Демонстрируй признательность

Ничто так не разрушает романтические отношения и доверие, как чувство, что ваши старания приняты как 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 нашел способ 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?

Мы все хотим, чтобы нас ценили. И чтобы нас хвалили искренне, когда мы этого заслуживаем. Выражение одобрения клиентам и своим партнерам помогает цементировать отношения.

Глава 6

Важность принципов

Ранее мы рассмотрели три ключевых навыка доверенных советников: навык завоевания доверия, предоставления совета и построения взаимоотношений. Однако даже этих трех навыков недостаточно. Необходимо еще и то, что можно назвать принципами, составляющими «профессиональное отношение». Самыми важными из них являются:

- способность фокусироваться на другом человеке;
- уверенность;
- сила личности;
- любопытство;
- включающий профессионализм.

Способность фокусироваться на другом человеке

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

Кому-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, вы поймете, что в этой фразе есть базис для того, что мы называем капиталистической экономикой свободного обмена. Чтобы получить то, что ты хочешь, от кого-то, тебе сначала надо дать ему то, что хочет он.

Как сказал Дейл Карнеги: «Единственный способ повлиять на кого-либо – выяснить, что нужно этому человеку, и показать, как он этого может добиться». Обратите внимание, он сказал «единственный», а не «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 коллеги, что написано у них на лице. Периодически он говорил: «Джо, ты явно не согласен по этому вопросу. Или я ошибаюсь?» или «Боб, мне кажется, ты хочешь высказаться по этому поводу. Давай же». В итоге дискуссия получилась очень продуктивной, каждый чувствовал себя вовлеченным, а принятые решения были признаны 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. И здесь нельзя полагаться на какой-либо формальный тренинг, это вопрос личной психологии.

Что мешает быть ориентированным на клиента

На наш взгляд, главной причиной недостаточной ориентации на клиента является общее заблуждение, что технического мастерства достаточно для хорошего обслуживания. Даже в консультационном бизнесе, который во многом построен на отношениях, множество людей 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 психологию. 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, консультант уже ловит себя на мысли «Как мне решить эту проблему?», «Как я продам клиенту эту идею?», «Что я скажу, когда он закончит?», «Как мне показать себя экспертом?».

Если набраться смелости и присмотреться к тому, что на самом деле стоит за подобными вопросами, то станет ясно, что это элементарный страх. Это может быть страх попасть в неудобное положение, ошибиться и потерять репутацию.

Как ни странно, профессии консультанта, юриста, архитектора часто привлекают людей, испытывающих страхи такого рода. Такие профессионалы обычно нацелены на достижение успеха и постоянно преодолевают страх неудачи напряженной работой, стараясь совершенствовать свои технические навыки. Более того, именно технические навыки вознаграждаются. На ранних стадиях карьеры от сотрудника редко требуется что-либо еще.

Когда же наступает время переходить с уровня технического эксперта на уровень доверенного советника, одних технических навыков становится недостаточно. Ведь от технических специалистов требуется в первую очередь поиск и анализ информации, проведение исследований и выработка рекомендаций. Все эти задачи могут быть решены без присутствия клиента. А когда вы становитесь советником, от вас требуется помочь клиенту взглянуть на вещи иначе, помочь ему принять решение, непосредственно взаимодействуя с ним. Для этого нужны 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 консультантов никогда не перешагивали этот барьер. То, что требовалось от них на прошлых этапах карьеры, зачастую становится тормозом на более высоком уровне развития. И страх ошибиться и сделать новый для себя шаг сдерживает их.

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 удастся, согласно Стефану Везереду, 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 коллега. Чарли подготовился к первому телефонному разговору с новым клиентом и был очень озабочен тем, что о нем подумают, как 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 правила.

Невозможно 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, нередко разрушает доверие. Мы уже говорили об искушении в процессе беседы с клиентом слишком быстро перейти к ответам. Клиент же обычно хочет, чтобы его сначала внимательно выслушали, а уж потом давали рекомендации.

Необходимо быть уверенным в своих силах, чтобы позволить клиенту высказаться, затем провести мозговой штурм, и только тогда, опираясь на свою компетентность, предложить решение.

Мы говорим здесь не о каком-то исключительном чувстве уверенности в своих силах, а лишь о таком уровне, который позволит вам сфокусироваться на выслушивании и понимании, прежде чем предлагать решения.

Сила личности

Сила личности – это не то же самое, что уверенность в себе. За этим стоит умение сосредоточиться на процессе предоставления рекомендации, а не желание осудить или, наоборот, похвалить клиента. Есть такое высказывание: «Будет удивительно, если вы сможете чего-то достичь, не будучи преданы тому, кто доверяет вам».

Обратная сторона одобрения – осуждение. Желание осудить других или сослаться на обстоятельства – отличный рецепт для несчастной жизни. И такое поведение отнюдь не способствует тому, чтобы вас воспринимали как 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 для этих двух групп. Выяснилось, что среди неуспешных консультантов есть те, кто «чувствует свою персональную ответственность за то, что идет дождь или на финансовых рынках началась паника».

Это всего лишь вариация ориентации на себя. Это все равно 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 личности:

«Я был категорически не согласен с одним из моих коллег. Я пришел на встречу вместе с моим консультантом, и он спокойно выслушал все, что сказал мой коллега. 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 личности позволяет не искать виноватых, 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.

Вы должны фокусироваться не на уже известных вам фактах, а на том, чего вы еще 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 еще более правильным после того, как задано несколько дополнительных вопросов. Любопытство создает возможность 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 изо всех сил стремятся отделить себя и своих сотрудников от клиента.

Такое отношение ведет к проблемам. Например, многие ошибочно полагают, что профессионалы призваны решить проблему клиента, а не помочь ему самому разобраться. Распространено и другое заблуждение: что советник должен управлять взаимоотношениями с клиентом, а не просто работать вместе с ним.

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. 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 не слишком хороши в командной работе даже со своими коллегами, не говоря уж о работе с клиентами.

Множество фирм заявляет, что они поддерживают включающий профессионализм, но мы видим, 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 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 и они – одна команда»

Глава 7

Искренность или техника

В предшествующих главах мы предложили ряд советов по построению доверительных отношений. 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 важнее вопрос «Корректно ли использовать технические приемы, не испытывая искреннего интереса? Возможно ли манипулировать эмоциями других людей, не превращаясь в манипулятора?». Думаем, что ответ – да. И вот тому пример.

Наш друг Джим – успешный бизнесмен – преподавал на курсах в местной бизнес-школе. На первую лекцию каждого семестра он приносил с собой фотоаппарат «Полароид». 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 сорока пяти студентам, он много работал в течение следующей недели с фотографиями и данными, используя специальные карточки.

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

Использовал ли Джим специальную технику? Да, конечно, она была видима даже его «клиентам». Искренен ли он был или манипулировал? Всем ясно, что искренен. Какими другими причинами может руководствоваться занятой 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 – нет. Вспомним песню Роджера и Хаммерстайна «Whistle a Happy Tune» («Насвистывая счастливую мелодию»). В ней говорится: «Когда я дурачу людей, то 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 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. Наши клиенты могут осознать степень нашей искренности, только наблюдая за нашим поведением. Под определенными типами поведения (внимание, проявление заинтересованности, проведение предварительной работы, чуткое выслушивание) мы подразумеваем внутреннее состояние, которое называем искренностью.

Спрашивается: нужно ли сначала заботиться о клиентах или же можно 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 попадут на плодородную почву.

Начиная с применения новых навыков, 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 «действия приведут к правильным идеям быстрее, чем идеи к правильным действиям» или «имитировать можно все что угодно». А иногда верно обратное. Мы обычно достигаем результата, когда идем с обоих 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 *постоянно* имитируете ее (например, используя тактические приемы без проявления настоящей заботы), то, скорее всего, и у вас и у клиента появится ощущение лжи.

Такой подход не будет работать, если использовать случайные тактические приемы, несовместимые с вашим обычным стилем поведения. Ваши усилия будут распознаны как неискренние и неуклюжие. Они не только неэффективны, но и вызывают неблагоприятную реакцию. Нет никакого смысла подделывать 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 всех идей из этой книги (и сверх этого), вы можете обнаружить, что вы не в состоянии проникнуться искренними чувствами к вашему клиенту. Что же тогда делать?

Давайте рассмотрим все возможные варианты. Мы можем:

- продолжать работать с клиентом, не пытаясь выстраивать отношения;
- продолжать работать с клиентом, используя техники построения доверия без 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 таков: «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 клиентом может стать как вашей огромной ошибкой, так и ошибкой клиента.

Если нет никаких отношений, то имеет смысл либо добиться их, либо разойтись. В последнем варианте проигрывают обе стороны, и поэтому он нежелателен.

Вариант второй – продолжать обслуживание, подделывая чувства. Цена временной попытки очевидна, как мы аргументировали выше. Если вы настойчиво пробуете найти связи и сочувствие между вами и клиентом, то, скорее всего, сможете сделать это. Но не всегда! Таким образом, должны ли вы продолжать притворяться? По нашему представлению, нет. Нет ничего ужаснее, чем всю жизнь подделывать чувства. Если вы *действительно* *пробовали* строить отношения и они не работают, переходите к третьему варианту.

Третий вариант привлекателен, когда он возможен. Речь идет о личной совместимости людей. Кто-то, с кем вы не можете поладить, может быть идеальным клиентом для вашего коллеги. Подумайте об этом всерьез.

Четвертый вариант – тяжелый, требующий мужества шаг, но иногда его приходится сделать. Если вы не можете заставить себя действовать как заботливый доверенный советник, то вы будете *менее* эффективны, возможно, даже совсем неэффективны. Иногда кажется, что финансовые обстоятельства вынуждают вас работать с такими клиентами. Но

это может быть только очень краткосрочной стратегией. Вы сами ухудшаете результат, работая на тех клиентов, которые понимают, что вам это не нравится. Ущерб вашей репутации превысит доходы, которые вы получите от таких клиентов. Но репутация выше 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, что сделали все возможное для установления отношений с этим клиентом? Уверены ли вы, что не ищете предлога избежать неприятных аспектов задания?

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 могли бы выносить эту ситуацию? Если это вопрос нескольких месяцев, то, может быть, не стоит тратить столько энергии на разрешение ситуации.

В-третьих, если проблема становится реальностью, мы советуем обсудить ее 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 другую точку зрения. Рано или поздно это происходит со всеми. В то же время полезными могут оказаться слова мудреца: «Я был поражен количеством ошибок, которые совершил, пока не заметил, что их общий знаменатель – это я сам».

Почему все избегают 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 уделяют слишком мало внимания социальным и эмоциональным навыкам. 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, мало кто умеет 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? А какова доля клиентов, работа с которыми вызывает желание бросить карьеру и не тратить на них свое драгоценное 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 тем людям, которых не любите сами. Тогда средняя категория людей будет состоять из тех, к кому вы питаете симпатию, и тех, к кому относитесь равнодушно.

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

Существует хорошее правило: нет комбинаций «выигрыш—проигрыш» или «проигрыш—выигрыш». Есть только комбинации «выигрыш—выигрыш» и «проигрыш—проиг-

рыш». 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 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 т. п.

Многих профессионалов беспокоит, что тесные отношения с клиентом могут быть признаком непрофессионализма. Мы не согласны с этим. Демонстрация интереса к личности не означает вторжения в частную сферу. Мы считаем, что непрофессионалом является как раз тот, кто не интересуется своим клиентом. Чтобы клиент видел в вас своего доверенного советника, вы должны убедить его в своей преданности ему. McDonald's любит говорить, что в жилах их поставщиков (например, рекламных агентств) течет кетчуп.

Означает ли это, что вы действительно должны проявлять заботу? Обязательно, если хотите стать доверенным советником. Если же ваша цель – просто продать свои услуги, то забудьте об этом.

В рамках работы с одной компанией Роб выстроил прекрасные взаимоотношения с ее директором Арнольдом. Это было нелегко, поскольку Арнольд во всем 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-то изменилось. Он думал, что ведет себя как всегда, но его отношение к компании было уже иным. Без чувств любые техники теряют свою силу. Это верно и для того, кто сам учит их 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, и проникаемся к ним доверием. А если их цели лежат в другой плоскости (престиж, секс, деньги, комфорт), мы реагируем отрицательно, и достаточно сильно. Противоречие во взаимоотношениях, построенных на неравных интересах, громадное.

То же и в бизнесе. Покупая что-либо, мы сразу понимаем, заботится ли поставщик о наших интересах. Большинство людей слишком заняты собой, чтобы проявить искреннюю заботу о потребностях других. Но 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 – это то, что, зарабатывая доверие, вы делаете ставку на долгосрочную выгоду от отношений. Не бывает таких отношений, в которых периодически не возникали бы проблемы. 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 хотели бы, чтобы другие воспринимали нас как спутников и были готовы заботиться о нас в пути.

Часть вторая

Система построения доверия

В этой части мы применим немного более формальный подход и попытаемся структурировать все сложности, связанные с завоеванием и удержанием доверия. В первой главе мы предлагаем простое, но, мы надеемся, запоминающееся средство для понимания того, 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, остальные посвящены рассмотрению каждой из стадий.

Глава 8 Формула доверия

Формула доверия

В этой главе мы предлагаем формулу, которая устанавливает связь между главными элементами доверия. Конечно, это уравнение следует использовать только как базу для обсуждения, а не аксиому.

Мы полагаем, что коэффициент доверия (К) можно вывести из четырех основных элементов доверия, связанных следующими отношениями.

$$K = \frac{D + H + B}{U}$$

где Д – достоверность;

Н – надежность;

Б – близость;

У – уровень ориентации на свои интересы.

Эти элементы относятся к правдивости слов, действий, эмоций и побуждений, как показано в табл. 8.1.

Табл. 8.1. Области доверия клиента

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...
Уровень ориентации на свои интересы	Мотивы	Я верю, что он действительно заботится о моем деле...

Мы можем использовать формулу доверия для того, чтобы определить влияние каждого конкретного ее компонента. В табл. 8.2 представлены виды нарушений взаимоотношений, которые возникают в случае поочередного отсутствия каждого из элементов.

Табл. 8.2. Индивидуальные ошибки

Плохие признаки в:	Определяют характер как:
достоверности	болтун
надежности	безответственный
близости	технарь
уровне ориентации на свои интересы	неискренний

Большинство профессионалов, говоря 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?»

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

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

Когда дочери Роба было три года, ей поставили серьезный диагноз. В такой сложной и потенциально опасной ситуации он обратился к хирургу высшей квалификации, который был настолько известен, что о нем даже написали книгу с фотографией его рук на обложке. С позиции достоверности и надежности только несколько людей в мире могли соперничать с ним. Но его манера диалога была далека от совершенства.

После шестичасовой операции хирург, выходя из операционной, сказал волнующимся родителям: «Не беспокойтесь. *Он* в порядке». Роб и его жена Сюзанна воскликнули хором: «Это *она!*» Хирург пожал плечами, мимоходом сказал: «О да, я хотел сказать *она*» – и покинул благодарных, но ошеломленных родителей.

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

Достоверность

Достоверность – один из основных элементов доверия, и ее удается добиться многим. Большинство профессионалов понимают значимость этого фактора, и многие достигли здесь хороших результатов.

Достоверность определяется не только компетентностью. Это квалификация в предметной области плюс «присутствие», которые определяют, как мы выглядим, действуем, реагируем и говорим о сути дела. Они зависят не только от реальной компетентности советника, но и от *опыта* воспринимающей личности. Как мы уже говорили в пятой главе, мы должны не только быть надежными, но и дать почувствовать клиенту эту нашу надежность. Мы должны это продемонстрировать, а не просто продекларировать.

Почему доктора вешают дипломы и сертификаты на стены своих кабинетов? Потому что это документальное свидетельство соединения компетенции и опыта, которое внушает доверие их пациентам. Эти внушительные, написанные красивыми шрифтами дипломы апеллируют к нашим рациональным и эмоциональным сторонам. Мы видим не только подтверждение определенных навыков (компетенции), 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 – благодаря точной диагностике заболеваний и грамотному и неизменно успешному их лечению. В любом случае мы верим врачу, который подтверждает наше доверие опытом. Это рациональная и эмоциональная составляющие работы.

Концепция достоверности включает в себя идеи точности и цельности. Это параллели рациональной и эмоциональной сфер. Точность в мире клиента и 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 точного человека, мы называем его «надежным». А говоря о цельности, мы используем слова «настоящий, честный».

Из четырех составляющих уравнения доверия создание чувства достоверности требует меньше всего времени. Для рациональной компоненты достоверности (правдоподобия) мы можем исследовать логику или проверить рекомендации. Это не займет много времени. Эмоциональная сторона достоверности (честность) требует большего времени для оценки, чтобы увериться в полном освещении проблемы. Эти соотношения представлены в табл. 8.3.

Каков вывод? Большинство поставщиков продают услуги, опираясь на техническую компетентность, в то время как большинство покупателей покупают, ориентируясь на свои эмоции. Так как достоверность – наиболее рациональный компонент уравнения доверия, она играет роль естественного магнита для профессионалов, ищущих способ укрепления доверия. Однако не стоит преувеличивать ее значение.

Табл. 8.3. Сравнение рациональной и эмоциональной достоверности

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

Конечно, 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 списке наших рекомендаций. Мы апеллируем к рациональной стороне отношений.

Но мы не стараемся обратиться к эмоциональной стороне дела, чтобы убедить клиента в нашей честности и ослабить бессознательные вспышки подозрительности. Лучшие профессионалы выделяются двумя особенностями: они умеют упреждать потребности клиента и говорить о его невысказанных желаниях.

Например, мы можем спросить клиента: «Скажите, какова была ваша реакция на последние действия конкурента?» Это даст нам дополнительные очки, потому что мы показываем, что хорошо осведомлены и подготовились к разговору. Или можно использовать фразы типа: «Если бы я был на вашем месте, то предположил бы, что X может быть очень интересно. 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 формулировать новые предложения.

Некоторые советы по увеличению достоверности:

1. Найдите способ сказать максимум правды, 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, варьируйте темп и тембр голоса. Покажите клиенту, что у вас достаточно энергии для решения вопроса.
5. Используйте не только опосредованные рекомендации. По возможности знакомьте клиентов друг с другом, добиваясь взаимной выгоды. Они могут учиться друг у друга, а вы завоеуете еще большее доверие.
6. Если вы чего-то не знаете, признайтесь в этом прямо и сразу же.
7. Конечно, важно, чтобы клиенты знали обо всех рекомендациях, свидетельствующих о том, 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 думаете. Если это не так, не ставьте себя на первое место.
9. Удостоверьтесь, что вы провели всю необходимую подготовку, выяснив все о клиентской компании, ее рынке, о том, с кем будете вести переговоры, и что вся эта информация актуальна.
10. Не стоит хвастаться. Клиент уже признал вашу компетентность. Ситуации, когда клиент желает проверить ее, редки.

11. Любите ваше задание и показывайте это.

Надежность

Надежным считают того, на кого можно положиться. Суждения о надежности оказывают сильное, если не определяющее, влияние на отношения с клиентом. Мы стараемся доверять людям, которых 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 только раз или два. Суждения о надежности могут быть заимствованы при расспросах других клиентов о работе с вами. Но эти временные оценки быстро пересматриваются клиентом на основании собственного опыта.

Надежность является тем компонентом уравнения доверия, который требует действий. Она связывает слова и дела, намерения и действия. Именно эта ориентация на действия отличает надежность от достоверности. 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 наиболее предпочтительным для клиента способом. Мы подсознательно формулируем свое мнение относительно надежности по тому, насколько 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, давая явные или косвенные обещания и выполняя их.

Рассмотрим Federal Express, компанию, которую большинство считает очень надежной – частично из-за того, что ее реклама делает акцент на этом, частично из-за того, что она действительно выполняет все свои обещания. Но не только очевидный технический аспект лежит в основе ее репутации.

Мы доверяем FedEx, потому что:

- нам отвечают по любому из 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;
- их грузовики всегда свежеевыкрашены;
- 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, где вы желаете).

Все это создает ощущение надежности. Кроме того, они работают так, как удобно клиентам. Одного постоянства недостаточно. Качество услуги должно постоянно повышаться, причем 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 быстрее, чем в срок. И они всегда ищут возможности быть лучше.

Они также мастера в выстраивании отношений при помощи важных мелочей. Например, они всегда предварительно посылают материалы перед встречами, постоянно 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 предоставления пригодных для немедленного использования промежуточных результатов в рамках согласованного (и часто короткого) периода времени.

Если вы постоянно предоставляете выполненную работу (или даже ее части) точно в оговоренный срок, то 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 подсознательные нормы клиента, тем непринужденнее и спокойнее будет чувствовать себя клиент.

Несколько последних мыслей по поводу надежности:

– Берите на себя обязательства перед клиентом в мелочах: послать статью завтра, позвонить, прислать черновик в понедельник, найти отзыв. Делайте это спокойно и вовремя.

– Посылайте материалы к встрече заранее, чтобы сотрудники клиента могли просмотреть их предварительно, сохранив время встречи для обсуждения.

– Убедитесь, что у вашей встречи есть ясные цели, а не только повестка, и добивайтесь их достижения.

– Сделайте так, чтобы клиенту было удобно. Это касается терминологии, стиля, форматов представления документов, расписаний.

– Пройдитесь вместе с клиентом по повестке до встречи, до телефонных звонков, до обсуждения. Дайте ему понять, что вы всегда узнаете его мнение о том, как должно быть потрачено его время.

– Если в ваших договоренностях что-то меняется, сразу же предупреждайте об этом клиента.

Близость

Основными, но при этом редкими факторами 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 кому небезразличны их проблемы (низкий уровень ориентации на себя).

Общая ошибка в построении доверия – недостаток близких отношений. Некоторые профессионалы считают эмоциональную отстраненность положительным фактором и упорно трудятся, оставаясь «в стороне» от клиента. На наш взгляд, они рискуют не только своими отношениями с клиентом, но и его успехом.

Бизнес содержит множество чрезвычайно личных аспектов. Человеческие эмоции проявляются в таких вопросах, как продвижение, оплата труда, 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 – все эти области 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 всего лишь отмечаем, что вопросы, решаемые в бизнесе, имеют эмоциональную окраску и требуют соответствующего подхода. Вполне возможно иметь доверительные отношения с клиентом и не переносить их на сферу личной жизни. Близкие отношения – наиболее эмоциональная составляющая из четырех компонентов создания доверия. Они приводят к эмоциональной честности, к готовности расширять границы доз-

воленных для обсуждения тем и сохранению при этом уважения друг к другу и к установленным правилам игры.

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

Неуклюжие попытки слишком быстрого сближения могут привести к неприятным последствиям. Возможно, это идет от продавцов, которые полагают, что можно завоевать доверие на основе взаимной страсти к гольфу, совместных обедов или же обсуждая свой личный опыт, который не нужен клиенту.

Страх сделать ошибку и зайти слишком далеко – один из самых больших страхов профессионалов. По-настоящему близкие отношения – большая редкость. Именно здесь совершается большинство ошибок. Нам хочется верить, что мы контролируем доверие или можем им управлять. Мы знаем уровень своей компетентности или по крайней мере сознаем свои слабые стороны. Мы можем демонстрировать надежность. Мы даже способны контролировать свои эмоции и перенести внимание с собственной персоны на другого человека.

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:

– *Не бойтесь!* Создание близости требует храбрости не только от вас, но и от вашего визави. Рискните, ведь в своей личной жизни вы добивались близких отношений. Действуйте так же и в бизнесе.

– *Топ-менеджеры ценят искренность, но близкие отношения они оценят 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 черту во внешних консультантах, и если не находит, то меняет их. Надо уметь не соглашаться с клиентом, не становясь при этом неприятным и непримиримым!

– *Создайте интерес и разумную долю развлечения.* Понимая лучше эмоциональную подоплеку решения клиента, вы можете задавать ему вопросы, которых он никогда прежде не слышал от своих советников. Такой подход демонстрирует новую точку зрения, вы открываете для клиента более широкую перспективу. Это забава для него и для вас. Так создаются доброжелательные отношения, так вы даете своему визави возможность проявить остроумие. И вы многое о нем узнаете.

– *Проверяйте свое место по отношению к клиенту: не слишком ли вы близко к запретной линии, не слишком ли отдалены, не форсируете ли события.* Спросите себя: будь вы 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 сформулировать вопрос или высказывание. Остается ли у клиента возможность и уважительная причина не отвечать на вопрос? Людям нужен легкий путь спасения их репутации, если они не готовы отвечать. Если вы не оставили им такого пути – вы слишком близки к запретной линии.

– *Практикуйтесь.* Конечно, вы не можете смоделировать спонтанное поведение, но можете оттачивать искусство формулирования собственных мыслей. Роб часто записывал

две или три формулировки трудных вопросов или трудных сообщений, проверяя и испытывая их, прежде чем использовать.

– *Не переоцените риск.* Чего же вы в реальности боитесь? Вам кажется, что страх неправильно высказаться продиктован нежеланием ставить бизнес под угрозу. Но чаще вы просто боитесь нарушить свой внутренний комфорт. По этой причине деловой риск может завышаться. Принимайте в расчет эту особенность, управляя деловым риском.

– *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 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, имевший имидж птицы высокого полета, почувствовал себя ненужным в изменившихся условиях. Никто не говорил ему такого, это было его личное ощущение. В действительности же к нему продолжали испытывать огромное уважение, только не высказывали этого напрямую. Слезы лились рекой во время разговора Роба с этим руководителем.

Конечно, это была не самая комфортная ситуация для Роба. Но она позволила тому человеку высказаться. 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 тот скрыл от него свое состояние.

Низкий уровень ориентации на себя

Советники, которые больше интересуются собой, чем тем, как помочь клиенту, никогда не завоевывают доверие. Вы должны прилагать усилия, чтобы удерживаться от ориентации на себя.

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 вас думать о себе, а не о клиенте. Ниже приведен список помех концентрации на клиенте.

- Эгоизм.
- Завышенная самооценка.
- Потребность мелькать в первых рядах.
- Желание выглядеть чрезвычайно умным.
- Строго определенный план действий в отдаленном будущем.
- Желание сразу же предложить решение.
- Желание победить, которое выше желания помочь.
- Желание быть или казаться правым.
- Желание казаться тем, кто привносит ценность.

10. Разные виды страхов: страх незнания чего-либо, страх отсутствия правильного ответа, страх показаться неумным, страх потерять контракт.

Короче говоря, любая форма озабоченности собственной деятельностью приводит к смещению фокуса с задач клиента на свои собственные. Это тут же ведет к уменьшению доверия. Клиенты ощущают вашу чрезмерную ориентацию на себя в следующих случаях.

- Стремление связывать их истории со своими.
- Стремление слишком быстро завершать за них начатые фразы.
- Стремление заполнять паузы в беседах.
- Потребность казаться ярким, остроумным и т. д.
- Неспособность открыто отвечать на прямой вопрос.
- Боязнь сказать: «Я не знаю».
- Упоминание имен других клиентов.
- Декларация своей высокой квалификации.
- Стремление слишком быстро давать ответы.
- Стремление всегда подводить черту.
- Формулирование вопросов, ответы на которые заранее известны.
- Выдвижение гипотез или формулирование проблемы прежде, чем клиент сам озвучит ее.

- Пассивное выслушивание. Отсутствие сигналов о том, что клиента выслушивают.
- Отношение к клиенту как к телевизионному диктору (просто источник информации).

Что делать, если вы заметили у себя подобные симптомы?

Необходимо действовать следующим образом.

- Позволяйте клиенту заполнять паузы.
- Спрашивайте у клиента, что стоит за проблемой.
- Используйте открытые вопросы.
- Не давайте ответы, пока не получили на это право.
- Сосредоточивайтесь на определении проблемы, а не на попытках угадать ее решение.
- Выслушивайте внимательно. Резюмируйте и перефразируйте сказанное, чтобы удостовериться, что вы все правильно поняли.
- Если вы чего-то не знаете, скажите об этом прямо.
- Высказывайте признательность клиенту.
- Сначала изучите историю клиента и лишь потом делитесь своей.
- Слушайте клиента не отвлекаясь: закройте дверь, выключите телефон, забудьте об электронной почте, поддерживайте визуальный контакт.
- Не поддавайтесь на уговоры клиента слишком рано выдать решение. Продолжайте слушать и определять проблему.
- Помните, что ваши слова будут иметь ценность после того, как вы выслушаете, а не в то время, когда говорит клиент.

- Берите ответственность за неудавшиеся коммуникации на себя.

Поступая так, вы демонстрируете свое внимание к проблемам клиента.

Вот еще несколько способов снизить уровень ориентации на себя.

Говорите с клиентом как с другом. И даже если между вами нет истинной дружбы, тон и смысл беседы должны быть дружественными. Мы заинтересованы в наших друзьях и их успехе, и это проявляется в том, как мы общаемся с ними. Так же надо вести себя и с клиентами.

Подумайте, как вы помогли бы вашему клиенту, если бы отвечали за его будущий успех. Даже если вас приглашают редко, только в определенных случаях, думайте об успехе клиента. Попытайтесь сделать его интересы вашими собственными.

Обратите внимание, что низкая ориентация на себя требует большого личного внимания. Это не означает, что нужно тратить бесконечные часы на каждого клиента, в том числе

потенциального. 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 он остается слабым, вам будет трудно сохранить ориентацию на себя низкой. Если это случается слишком часто, возможно, пришло время найти более интересную работу, клиентов или проблемы. 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 юрисконсультом министра внутренних дел, была одним из преподавателей права у 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 обсуждавшуюся тему и то внимание, какое она уделяла этим беседам. Казалось, ничего в мире не было для нее важнее этой беседы. Ее поведение давало 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 хотя 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 еще более ценными оказались ее готовность помочь и фокусирование на его вопросах.

Экономика доверительных отношений

Говорим ли мы здесь только о психологических факторах? Нет! 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 (по шкале от 1 до 10):

– Начальное доверие клиента к профессионалу оценивается на 5, что, возможно, основывается на репутации.

– Надежность, ощущение которой обычно формируется долго, оценивается на 3.

– Близкие отношения, которые, конечно, требуют еще больше времени для установления, оцениваются на 2.

– Уровень ориентации на себя может быть оценен на 8. Оценка может основываться на прошлом опыте клиента и предположении, что профессионал будет в первую очередь заботиться о собственных интересах. Эта точка зрения может измениться со временем, но низкий балл по этому параметру редко возможен на начальной стадии отношений.

Выведем коэффициент доверия для нового клиента. Поскольку в знаменателе довольно большое число, коэффициент будет низким.

Новый клиент

$$K_1 = \frac{D_1 + H_1 + B_1}{Y_1} = \frac{5 + 3 + 2}{8} = 1,25$$

Теперь посмотрим на формулу успешных отношений с уже существующим клиентом. Здесь значение числителя будет больше (к примеру, они могут оценивать вашу репутацию на 7, надежность на 8, личный контакт на 5), а знаменателя – меньше (допустим, степень вашей ориентации на ваши собственные интересы они оценили на 4).

Существующий клиент

$$K_2 = \frac{D_2 + H_2 + B_2}{Y_2} = \frac{7 + 8 + 5}{4} = 5$$

Если вы думаете, что наши предположения или оценки надуманны, замените их вашими собственными и проведите вычисления самостоятельно.

А теперь оценим разницу в уровне доверия к вам у существующего и нового клиента. В нашем случае они отличаются в четыре раза.

$$\frac{K_2}{K_1} = \frac{5}{1,25} = 4$$

Соотношение результатов наших двух сценариев как раз и представляет собой «экономический интерес», получаемый от доверительных отношений.

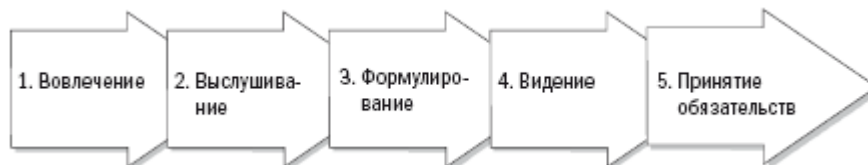
Как многие другие исследователи, мы обнаружили в нашей работе с клиентами – профессионалами в области оказания услуг, что стоимость развития отношений с новым клиентом в 4–7 раз выше, чем стоимость развития отношений с уже существующим клиентом. Уравнение доверия дает нам понимание, почему это так и что из этого следует.

Это отношение между «развитым» и «неразвитым» доверием – хорошая параллель соотношению между очень рентабельным и очень нерентабельным бизнесом. Отношения с высокой степенью доверия высокорентабельны. Следовательно, 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. Этими этапами являются:



В табл. 9.1 обобщается то, что чувствует клиент на каждом из этапов, и то, чего достигает советник в случае успеха. Далее мы детально проанализируем каждый этап.

Вовлечение

Вовлечение клиента – это первый этап формирования доверия. В этот момент у клиента появляются два ощущения: 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 выслушивать правду
2. Выслушивание	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. Принятие обязательств	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. В нашей практике бывают случаи, когда клиенты желают говорить с нами, но не хотят признавать проблему как важную для них. А бывало, что наши клиенты, даже долгосрочные, 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. Он важен и для существующих клиентов, когда у них появляются 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 этого этапа состоит в том, чтобы *заработать право* поразмышлять вместе.

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

Формулирование

Посредством успешного формулирования советник помогает клиенту выкристаллизовать и прояснить суть проблемы. Формулирование состоит из описания задач, гипотез и точек зрения на проблему, основанных на том, что является важным для клиента. Обычно в этот момент 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 относительно рациональным, а может быть частью изменения политики или эмоций клиента. Формулирование редко представляет собой *исключительно* логический или рациональный процесс. Его цель – выявить и структурировать проблемы клиента, обеспечить их понимание всеми вовлеченными сторонами, объединить видение так, чтобы процесс решения проблемы мог продолжиться с большей ясностью и сплоченностью.

Видение

Определив проблему, некоторые полагают, что следующий шаг – приступить к ее решению. Мы считаем иначе. Любая проблема может иметь много решений в зависимости от того, чего хочет достигнуть клиент. Поэтому нужно выработать общее видение предполагаемого результата.

В процессе выработки видения консультант и клиент достаточно детально представляют, как мог бы выглядеть конечный результат, не поддаваясь искушению преждевременно начать решать проблему.

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 достигли желаемого?

В ходе выработки видения советник может сказать:

«Я знаю, что вы хотите жить более здоровой жизнью, и мы, конечно, готовы 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, не исследовав 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? Вам придется поработать, чтобы достичь своей цели».

Иногда советник может добавить ценность, помогая клиенту мечтать о большем, расширяя его горизонты. А порой приходится снижать ожидания клиента, приводя факты о том, что реально, а что нет.

Этот процесс помогает клиенту понять его истинные цели и пути их достижения. Однако 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!)

Принятие обязательств

Так же, как в процессе похудения, клиент может понять проблему, желая немедленного результата. При этом клиент может плохо представлять, что он должен сделать для этого и хватит ли ему силы воли приняться за дело.

Цель этого этапа формирования доверия – помочь клиенту понять, что он должен делать для достижения своей мечты (во всей рациональной, эмоциональной и политической сложности). А также помочь ему принять это как необходимость.

Исполнение предполагает действия (клиента или советника). Советник должен сделать ожидания управляемыми. Он должен держать в голове 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 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 сотрудники 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. Принятие обязательств: используется лексикон совместного исследования:

«Что мы оба должны сделать.»

Необходимые навыки

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

1. Вовлечение требует навыка коммуникабельности и имиджа человека, которому можно доверять.

2. Выслушивание требует способности понять другого человека.

3. Формулирование проблемы требует творческого понимания происходящего 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: «Знаете, самый выигрышный этап, который работает на создание доверия больше, чем все другие этапы, – это этап формулирования». Другой наш клиент (консультант компании, специализирующейся на управлении изменениями) посчитал, что ключевые этапы – выслушивание и выработка совместного видения. Представитель третьей фирмы полагал, что главным фактором успеха является вовлечение, то есть завоевание и удержание внимания клиента.

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

В следующих главах мы исследуем каждый из пяти этапов подробнее 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, способен 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 прежде чем новый или существующий клиент начнет говорить о своих проблемах, должно произойти еще что-то. Мы называем это вовлечением советника в дела клиента.

Для клиента вовлечение другого человека – это нетривиальный шаг. Разговор о своих проблемах требует эмоциональной энергии и принятия персонального риска. Пока клиент не принял мысленную установку, 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, чего ищет в советнике. Он сетовал на то, что сотрудники аудиторских и консалтинговых фирм постоянно пытаются внедриться в его календарь, но не предлагают 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 становятся откровенными только потому, что мы слушаем их. Мы должны показать, что стоим того, чтобы говорить с нами. В сознании клиента нужно включить некий пусковой механизм. Вспомните собственный опыт. С кем вы откровенны? Кто откровенен с вами?

Как заставить клиента вовлечь вас? Чтобы изменить обычное восприятие и ожидания, можно использовать потрясение или удивление. В последние годы фирмы стали смелее в этом, хотя и в пределах социально допустимых границ.

Вовлечение новых клиентов

Чтобы привлечь внимание новых клиентов, вы должны проявить инициативу. Показать потенциальному клиенту, что ваши шаги нацелены именно на него, а не одинаковы для всех.

Демонстрируя свое стремление понять клиента, мы создаем у него такие чувства:

«Возможно, эти люди не похожи на других. Они действительно хотят заслужить мое внимание. Пожалуй, можно перейти к следующему шагу и поговорить с ними».

Это и есть начальная стадия формирования доверия. Другие методы индивидуализации включают в себя представление ваших сообщений в формате, используемом на сайте клиента. Возможно, вы могли бы необычным способом использовать продукты клиента в ваших коммуникациях. Мы слышали о весьма успешном использовании для этого видео-и звукозаписи. Эти способы помогают «встряхнуть» устоявшиеся методы вовлечения клиента.

Если у вас есть время или поддержка исследовательского отдела фирмы, 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 осуществлялся сбор фактов и исчерпывающий анализ отрасли и клиента. В итоге ее представители могут 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 думаем, что обладаем неким 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, нужно быстро заняться тем, что действительно значимо для клиента.

Почему это привлекает внимание? 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 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 романом, то возникает вопрос, как строить длительные отношения. Как добиться того, чтобы клиент обращался к вам вновь и вновь? Как возобновить отношения после долгого перерыва? Как быть не слишком предсказуемыми в том, что касается наших мотивов?

На ранних стадиях формирования взаимоотношений (в любой сфере) стороны всегда чувствуют увлечение и волнение. Чтобы в ходе развития отношений клиент не потерял прежней открытости, необходимо по-прежнему говорить вещи, которые будут для него новыми, увлекательными и волнующими.

Существующие клиенты обычно готовы выслушать нас. Однако вопрос заключается в том, завоюем ли мы достаточно доверия, чтобы они стали говорить о своих новых проблемах. В нашей практике бывали случаи, когда нам казалось, что мы говорим о важных для клиента вещах, но в ответ мы встречали только пустой взгляд. Существующему клиенту вы можете сказать:

«Сюзанна, я просмотрел ваш сайт и сайты конкурирующих организаций и отметил, что многие из ваших конкурентов осуществляют очень важные действия. У меня, конечно, нет всех ответов, но 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 нос туда, куда не просят, но я был бы счастлив поделиться своими соображениями».

Часто (хотя и не всегда) можно получить пищу для беседы из предыдущей работы, которую вы делали для этого клиента, или бесед с ним. Вот некоторые примеры и 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 какой-либо организационной проблемы:

«Недавно 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 отношений:

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

У клиента есть разные проблемы, которые касаются бизнеса, карьеры и личной жизни. Обычно они отличаются от тех, которые вы помогали решать на ранних стадиях развития взаимоотношений, используя свои технические навыки. Тогда вы как советник еще не заработали право обсуждать со своим клиентом, например, развитие его карьеры. Однако позже может прийти и до этого.

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, оцените ее важность и срочность.

Стивен Кови делает различие между важными и срочными делами. Все мы знаем, как раздражают вопросы, даже касающиеся очень важных дел, когда у нас нет времени рассмотреть их.

Вовлечение существующих клиентов требует от нас выбора правильной темы в нужное время. Время встречи всегда ограничено, и если мы выбрали неверную тему, наши возможности влияния только уменьшаются. Давайте рассмотрим два золотых правила.

Во-первых, соотнесите время, которое потребуется для разговора, со временем, которое есть у клиента. (Удивительно, но некоторые люди даже не интересуются, каким количеством времени располагает клиент.) Если клиент спешит («встретимся в холле» или «у меня есть только пять минут»), спланируйте повестку так, чтобы начать со срочного вопроса и закончить важным (даже если это только фраза или мысль, пришедшая в голову позже). Если времени больше, то начните с самого важного вопроса и оставьте пять минут в конце беседы для срочного. В этом случае клиент уделит вам больше внимания.

Во-вторых, не пытайтесь объять необъятное. Даже если вы не сможете рассказать обо всем, что хотели, или продемонстрировать всю силу своего интеллекта (на это никакого времени не хватит), все равно стоит начать помогать клиенту. Простая демонстрация заботы может работать на вас 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. Тот, кто не занимается поиском в Интернете и библиотеке (заметьте: не шпионажем, а поиском), упускает шанс быстрой победы. Помните правило: «Каждый знает каждого через шестого знакомого». Найдите знакомого, который знает того, кто имел дело с нужным вам человеком.

Убедитесь, что у вас есть две или три темы, на которые вы можете говорить с ним. Не вопросы, а именно темы для обсуждения. Здесь существует опасность выбрать уже избитые темы, старайтесь найти неординарную. Информация (особенно из непубличных источников) и наблюдения о конкурентах почти всегда интересны. Попробуйте обсудить их.

Вы можете упоминать факты и говорить о различных случаях из вашей практики, но очень аккуратно, чтобы не прослыть трепачом. Вы не вызовете интереса на одном лишь том основании, 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 чисто деловыми, концентрируясь 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 хуже, чем фамильярность. Постройте разговор так, чтобы они хотели провести с вами больше времени, а не меньше.

Сама по себе встреча ничего не даст. Если у вас нет ничего интересного для клиента, то отложите ее до тех пор, пока вы не будете готовы.

Глава 11

Искусство выслушивания

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

Эффективные доверенные советники умеют слушать. Сам процесс выслушивания не является достаточным условием, но это необходимый второй шаг в нашем пятиэтапном процессе.

Выслушивание необходимо, чтобы заслужить право на комментарии и вовлечение в проблему клиента. Прежде чем давать совет, надо научиться слушать. Обрывать на полуслове не рекомендуется, это будет интерпретировано как высокомерие.

Выслушивание: завоевание права

Джим Коупленд – генеральный директор Deloitte & Touche – умеет выстраивать длительные доверительные отношения. Когда в 1989 году Deloitte, Haskins & Sells объединились с Touche, Ross & Co., Коупленд работал в Deloitte. Он описывает первые пять минут девятичасовой встречи с руководителем ключевого клиента фирмы Touche, Ross & Co. – вспыльчивым человеком, недовольным тем, что ему необходимо «учить» новую фирму.

«Он вел себя властно, энергично, желая показать, кто здесь главный.

Я не сопротивлялся, продолжая расспрашивать: «Расскажите подробнее об этой ситуации: как это случилось, с чего началось, 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. Начните с отношений, поскольку вы собираетесь помочь исправить ситуацию. Чтобы сделать это, вы должны полностью сосредоточиться на клиенте и его проблемах».

Многие аспекты поведения Коупленда на этой встрече стали началом длительных и успешных отношений. Но во время первого разговора ничто не имело большего значения, чем его способность слушать. Благодаря этому он смог доказать качество своей 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 это настолько важно? Дело 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 Y». Используя такие выражения, советник постоянно дает клиенту понять, что его мнение принимается в расчет. И вдвоем они спокойно обсудят достоинства и недостатки всех идей клиента.

Мы обнаружили, что в процессе выслушивания советники совершают две типичные ошибки: слушают слишком рационально и 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 предоставляем информацию о нашей компании, чтобы получить право пред-

ложить наши услуги 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 Коупленда.

«Итак, он получил сигнал, что я на его стороне. Спустя несколько лет мы предложили ему сделать проект стоимостью 5 миллионов долларов (довольно большой проект в то время). В конце беседы он только посмотрел на меня и сказал: «Вы думаете, я должен сделать это?» Это означало, что, если бы я, глядя ему в глаза, ответил: «Будьте уверены», он дал бы мне возможность работать на него. Но он также знал, что если я не верю в проект, то не смогу посмотреть ему в глаза и сказать «да». Он знал, что может доверять мне. И я сказал: «Безусловно, вы должны сделать это. Это хороший проект»».

У нас были клиенты (и у вас, вероятно, также), которые считали такие разговоры трепом. «Нам нужны результаты и ответы, – настаивали они. – Не надо просто слушать нас».

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

Пассивное выслушивание

Другая ошибка – пассивное слушание. На кассете Тони Алессандра *The Dynamics of Effective Listening* («Динамика эффективного выслушивания») есть раздел «Талант признания». Мы бы добавили, что это не талант – это требование. Хороший слушатель должен быть активен.

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 монолог 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 сигнализирует о том, 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 же просто знанием этого факта. Ему может быть скучно или он может смущаться. Одним словом, возможна любая комбинация.

Советник, который слушает пассивно (используя только междометие «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, и играет свою роль в увеличении ценности и изменений в организации клиента.

Существуют и такие ситуации, когда реакция критически важна. Например, жалобы директора на то, что его бывший ключевой сотрудник продавал секреты конкуренту, заслуживают большего, чем простое «мм-хм!». На это можно было бы отреагировать следующим образом:

«Это возмутительно. Жаль, что нет на свете такой кнопки, нажатие которой решило бы эту проблему немедленно. С подобным трудно справиться».

Последовательное выслушивание

Мы проводили исследования, чтобы оценить частоту, с которой люди отвлекаются от главной темы разговора, и пришли к выводу, что в среднем деловые люди могут быть внимательны в течение тридцати-шестидесяти секунд, а затем начинают отвлекаться на не относящиеся к делу мысли. Слушание требует навыка и дисциплины.

Большая часть общения зависит от типа изложения. Имеется начало, середина и конец. Имеется 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 наше изложение (настаивает на прерывании или реконструкции или иначе интерпретирует историю), планируемое значение исчезает. Неприятно, когда кто-то перепрыгивает в конец, или пропускает связку, или получает факты непоследовательно. Это все формы «неполучения информации». Хороший слушатель демонстрирует свое уважение к рассказчику тем, что не навязывает своей последовательности изложения.

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

1. «Размышляющий слушатель» демонстрирует четкость мышления и дает понять, что сообщение было услышано, а его (сообщения) воздействие, значение и эмоции, связанные с проблемой, хорошо поняты. («Насколько я понял, вы сказали...»)

2. «Благодарный слушатель» демонстрирует сочувствие и показывает, что он не только понимает, почему клиент видит особый характер проблемы, но и готов помочь клиенту обосновать эту точку зрения. («Ну и дела, это должно быть нелегко!»)

3. «Ищущий возможности» человек демонстрирует понимание и подсказывает клиенту, какой способ можно применить для решения проблемы. («А что вы думали по поводу этого варианта?»)

Если мы выслушаем всю историю до конца, то услышим значение, подразумеваемое говорящим. Если же мы наложим нашу собственную структуру на его слова, то верный смысл ускользнет от нас. Мы услышим нашу собственную версию, наложенную на версию нашего собеседника.

Избегайте вопросов типа: «Какие три самые большие проблемы стоят перед XYZ?». В ответ 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 найма. Когда вы расспрашиваете кандидатов 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 ваша встреча будет жестко привязана к определенным заранее вопросам, то вы рискуете упустить историю, смысл которой клиенты хотят донести до вас. Таким образом, вы потеряете истину.

Когда вы хотите получить заказ, особенно важно слушать до конца и избегать преждевременного навязывания нашей собственной структуры разговора. Если мы устанавливаем повестку заранее и ни на йоту не отступаем от нее (настаиваем на своей последовательности, отвечаем на вопросы очень пространно, чтобы ответить даже на незадаанные вопросы), то мы просто излагаем свои 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 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 беседы, поэтому следует попытаться настроиться на его лад, чтобы он увидел, что мы понимаем ход его мыслей.

Формирование повестки

Формирование повестки – очень простой, но мощный инструмент. Повестка встречи утверждается заранее, 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, это прекрасный повод договориться о том, 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 больших, 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, благодаря простым жестам и словам повестка становится распределенной, то есть мы создали ее и действовали под символом совместной деятельности. В этом случае клиент чувствует 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. Отмечают, что им незнакомо и отличается от привычного.
7. Относятся ко всему серьезно. (Они не говорят небрежно: «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. Расспрашивают о деталях, которые помогают им понять суть дела.
13. Не отвлекаются в процессе выслушивания.
14. Сначала сосредоточиваются на вашем объяснении.
15. Дают вам рассказать историю в вашей интерпретации.
16. Мысленно встают на ваше место, по крайней мере во время вашего рассказа.
17. Спрашивают, как они могли бы вам помочь.
18. Спрашивают: «Что вы думаете?», прежде чем высказать свое мнение.
19. Наблюдают за клиентом (но не глазеют на него), пока он говорит.
20. Ищут соответствий (или противоречий) между тем, что говорит клиент, и тем, 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. Контролируют свои движения (никакой ходьбы по кругу, дрыгающихся ног, игр со скрепками для бумаг).

Чего не должны делать великие советники? Они:

1. Не прерывают.
2. Не отвечают слишком быстро.
3. Не равняют себя с клиентом («О да, со мной случалось подобное. Это все началось»).
4. Не интерпретируют сообщения в середине процесса («ОК, этот вариант бесполезен»).
5. Не делают поспешных выводов.
6. Не задают ненужных вопросов.
7. Не представляют свои идеи до тех пор, пока не выслушают ваши.
8. Не критикуют.
9. Не пытаются решить проблему слишком быстро.
10. Не отвечают на телефонные звонки и не делают перерывов в ходе встречи с клиентом. (Это кажется очевидным табу, 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, позволяющим взглянуть на них объективно и по-новому. Во многих ситуациях точное формулирование проблемы сокращает наполовину путь к ее решению.

Формулирование – обычно наиболее требовательный, часто наиболее плодотворный и почти всегда самый трудный шаг из пяти перечисленных. Причина в том, что формулирование – неразделимая смесь рационального и эмоционального, и оно часто делается непосредственно в ходе обсуждения.

Формулирование включает в себя идентификацию и словесное выражение сути проблемы клиента, которая обычно скрыта и фундаментальна. Идентификация и «подъем на поверхность» ключевого вопроса проблемы затрагивают не только рациональный, но и эмоциональный аспект.

Рациональное формулирование

Итак, существуют два вида формулирования: рациональное и эмоциональное. Первое для советника проще, так как оно лежит в пределах его зоны комфорта. Это то, что мы учились делать.

Консультанты по стратегии более других склонны верить, что клиенты покупают их блестящие умы и проницательность. Многие фирмы подчеркивают могучий интеллект своих консультантов, который может создать новые перспективы и таким образом открыть новые пути к невиданному увеличению акционерной стоимости компании-клиента.

Юристы тоже настоящие эксперты по рациональному формулированию вопросов. Этот вопрос относится к сфере гражданского права, а 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?» – яркий пример юридического рационального формулирования.

Рациональное формулирование – ключевой навык, который должен быть у любого советника. Его методы обманчиво просты: составление списков, рисование диаграмм и схем 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 консультантами по менеджменту. Причина господства такой техники состоит в том, что человеческий мозг имеет ограничения по количеству информации, которую он может обработать.

Мы существенно ограничены в количестве вариантов, которые можем рассматривать одновременно. Сталкиваясь со слишком сложным делом, мы часто впадаем в бесконечный цикл разочарований, до тех пор пока не сможем (сами или с чьей-то помощью) упростить формулировку проблемы. Тогда и начинается движение в сторону решения. Формальные модели помогают этому.

Рациональное формулирование так часто выглядит «сушностью» 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.

Великих истин не так уж много. Эффективность советника состоит не в изобретении очередной парадигмы, а в способности привести данного клиента с его проблемой к видению применимости *старой* (или *новой*) парадигмы.

Эмоциональное формулирование

Рациональное формулирование является критически важным 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 находится за гранью рационального – в сфере эмоциональных и политических вопросов.

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 на первый взгляд 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 креслах и зашептались. Что-то происходило, но Дэвид не мог понять, что именно.

Он обратился за разъяснениями к одному из тех, кто шептался.

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 к соблюдению стандарта.

Дэвид: Я думаю, что именно об этом мы и говорим. Если сделать исключение для кого бы то ни было, то все остальные не будут верить, что стандарт является общефирменным. Кто-то с этим не согласен?

Все молчали. Наконец Фред заговорил снова.

Фред: Но кто возьмется поговорить с этими крутыми парнями? Я не могу представить, как я говорю нашему главному «заклинателю дождя», что он должен повиноваться общим правилам!

Дэвид: У меня есть мнение, но прежде чем я скажу, может быть, вы сами предложите идею, кто, по-вашему, должен нести ответственность?

Фред: Полагаю, это должен быть управляющий партнер.

В этот момент Том, управляющий партнер (который до этого сидел молча), вскочил с места.

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 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 хорош. Давайте посмотрим, что потребуется от каждого из вас.

Из этих разговоров понятно, что Дэвид разворошил осиное гнездо эмоциональных и политических проблем. Но какого прогресса может добиться эта фирма без обсуждения подобных вопросов?

На ранних стадиях своей карьеры Дэвид не набрался бы храбрости для открытого обсуждения таких вещей. Их пришлось бы замолчать, но эмоции все-таки прорывались бы в частных беседах за пределами зала заседаний.

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

Эмоциональное формулирование – это в первую очередь смелость в принятии на себя персональных рисков и скрытых эмоций. Естественно, это непросто. Но вспомните, что речь идет о формулировании эмоций клиента, а не ваших! Клиент озабочен своей ситуацией, так что не стоит тратить время на анализ ваших чувств на этот счет. Думайте только о клиенте.

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 единственной кандидатурой для выполнения этой работы, никакие конкуренты просто не рассматривались.

Обсуждения проходили хорошо. К окончанию второй встречи стороны были уже готовы заключить договор. Но 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, Билл. Мы найдем советников по трудовому праву, посадим сотрудников в отдельное здание и больше их никогда не увидим. Нет проблем».

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 реорганизация 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. Он полагает, что, если бы он тогда 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 множества людей (включая его клиента).

Обозначение и утверждение

Еще одна полезная техника эмоционального формулирования – «обозначение и утверждение». Эта фраза относится к тому прорыву, который может произойти в результате обсуждения того, что до этого было подспудным, с подчеркиванием того, что прежде было невозможно определить точно.

Обозначение и утверждение включают следующие шаги:

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 исходное. Мы называем это «слон в гостиной». Это фраза для вещей, о которых нельзя говорить, хотя о них все знают. С этими ситуациями можно справиться 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 формулирования, 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 Эллен начала говорить, она заметила, что «лицо клиента стало краснеть, а костяшки пальцев побелели». Мы все можем представить себе тысячу мыслей, пронесшихся в голове любого человека, который бы оказался в ту секунду в кресле Эллен: «Как мне выбраться отсюда? Вот тебе и бухгалтерия.» и т. п.

Но Эллен действовала немного по-другому. Она остановилась, глубоко вздохнула и сказала: «Вы выглядите немного рассерженным». И замолкла, ожидая ответа клиента.

Через несколько секунд клиент крикнул: «Нет, я не сержусь! Все 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 свой вопрос. Она обнаружила, что правда освободила ее от страхов, которые она сама создала для себя. Она позволила клиенту выпустить пар и высказать 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 не то, что Эллен оказалась права, а то, что она сознательно выбрала фокусирование не на своих противоречивых мыслях, а 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 будь это 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 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, а потому непригодны для полезного формулирования.

Обвинения на самом деле мешают эффективному формулированию вопроса. Фактически они стоят на пути эффективного консультирования вообще. Вместо того чтобы тратить энергию на обвинения, лучше было бы сделать для клиента что-то полезное. Даже в тех редких случаях, когда обвинение оправданно, оно по большому счету бесполезно, поскольку является защитным механизмом. В таком качестве это всего лишь дополнительное проявление советником ориентации на свои интересы.

Систематически говоря правду и исключая обвинения из своего репертуара, доверенный советник может подойти к собственному, свободному от обвинений формулированию проблемы, на основании которого можно предпринимать дальнейшие действия.

Как осуществить эмоциональное формулирование

Когда мы обсуждаем примеры, подобные приведенным выше, мы видим, что наши слушатели могут понять каждый такой пример. Но, описывая 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 ставим данный подход в центр нашей роли советников. Сущность его состоит в переходе от защитной или обвинительной позиции к взятию на себя ответственности.

Такой переход может ощущаться вами как рискованный. Зачем отказываться от безопасной возможности обвинить в трудностях кого-нибудь другого? Однако принятие ответственности на самом деле, напротив, снижает персональный риск.

Вам нужно осмысленно использовать оговорки, касающиеся того, насколько трудно поднимать обсуждаемые вопросы и брать на себя персональную ответственность за последствия. Чувствуете больше риска? Добавьте больше оговорок. Вы можете выбрать их 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 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 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 выразить свою мысль точно, но...

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

Сделав достаточное количество таких связанных с ответственностью оговорок, скажите то, что должно быть сказано. Хотя эмоциональное формулирование бывает весьма рискованным, но окупается оно сторицей. К тому же оно является методом управления этими рисками при помощи обсуждения скрытых проблем. Это крайне важно.

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 видения и выборе одного из множества будущих состояний, к которым клиент может стремиться. Пытаясь представить себе конечный результат, советник и клиент задаются вопросами:

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

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 схоже с тем, 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» Рузвельта, «Новый вызов» Кеннеди, «Великое общество» Джонсона или речь Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта».

Все это попытки ясного и сжатого выражения сущности того, к чему предлагается 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 с вами попытались сделать в главе 1. Мы попросили вас представить, как выглядела бы ситуация, когда ваши клиенты вам доверяют, и спрашивали, хотели бы вы получить пользу от этого. Мы также просили вас подумать, 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 позиции, которую они используют для решения проблем, к новой перспективе. Эта новая перспектива поощряет свободу и творчество. Из всех шагов создания доверия этот шаг единственный не является абсолютно необходимым, но он зачастую приносит 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, включавший диагностику и выслушивание, но ключевым шагом сделали масштабную задачу воображения.

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

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

Отвечая на заданные вопросы, их клиенты начинали детально представлять себе, как должен выглядеть мир, где решена их главная проблема или использована главная возможность. Их захватывала идея того, что можно добиться реальных изменений и это окупится. Внезапно они понимали, что это не абстракция, что все это вполне возможно. 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 искушение пропустить этап воображения и сразу перейти к следующему этапу (обязательство и действие), но этому 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

Клиент Чарли, Марк, 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 некоторый 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. Тот 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 давление по поводу получения результатов проекта не снижалось. Марк был 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 естествен 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, и ставит 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 сошлись на том, 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 гарантировал. Никто из нас не доволен 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:

«Выработав 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 и что качество не является постоянным: все наши решения влияют на него. Мы будем поднимать вопросы быстрее. Мы не будем ждать начала кризиса. Мы будем интерпретировать события не 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 перескочить к началу действий. Клиент и сам спрашивает после того, как проблема сформулирована: «Так, хорошо, и что мы можем сделать?» Слова «что мы можем сделать» для многих советников являются своеобразным звонком академика Павлова: они чувствуют, что должны реагировать, так как встает вопрос об их имидже.

Намного лучше сказать: «Подождите, мы дойдем и до этого; давайте сначала обсудим, чего мы хотим добиться на самом деле».

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

Глава 14

Обязательства

Под обязательством мы имеем в виду не закрытие сделки или подписание контракта на выполнение проекта, а последнюю стадию выстраивания *доверия*, в ходе которой советник должен убедиться, что клиент понимает, как решать проблему, и хочет сделать все необходимое для достижения цели.

В словаре английского языка 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!

Сейчас мы на той стадии создания доверия, когда проблема найдена, сформулирована и всем понятна, все ясно представляют, чего мы хотим достичь. Теперь должна произойти серия диалогов на такие темы:

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 увидев все это, мы сможем узнать, существует ли на самом деле обязательство. Во всем этом *есть* некоторая степень самозащиты: если клиент не берет на себя обязательство сделать свою часть работы, он не сможет получить и пользы от нашего совета, и проект обязательно провалится! (Даже если сами мы будем делать все правильно.)

Если 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 ловушки, которые должны были предвидеть заранее, клиент может почувствовать, что мы были неправдивы или непрофессиональны в начале общения.

Таким образом, обязательство звучит примерно так:

«Позвольте проверить вашу решительность в принятии на себя обязательств по выполнению этого проекта. Нужно убедиться, что мы понимаем, что потребуются 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 клиенту возможность научиться чему-то новому, о чем тот мог и не думать раньше.

В обсуждениях, на основании которых возникает обязательство, как правило, исследуются все аспекты того, как предполагаемые действия повлияют на клиента. Например: «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: «Нет проблем, оставьте это нам, мы позаботимся обо всем!» И так часто делают, ошибочно полагая, что громкие фразы создают доверие. Однако часто подобные заявления 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 болевой точкой, либо они захвачены чем-то новым, необычным или многообещающим.

Как вы думаете, каково среднее соотношение этих двух причин? По нашему мнению, первая причина – боль – подстегивает клиентов брать на себя обязательство в 80 % случаев. Боль – это предпосылка ко всему остальному. По меньшей мере вам стоит задуматься о том, *что* вы предлагаете – воодушевление или облегчение боли, а также о том, *как* вы это предлагаете.

Итак, какие же обязательства берут на себя клиенты? Чаще всего советники отвечают: «Почти никаких».

Нам часто кажется, что клиенты согласны с нами в принципе, но не на практике. Они говорят: «Вы правы», «Мы обязательно должны сделать это, но столько дел навалилось, что просто нет 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 с нами движение в этом направлении.

Если вы примете во внимание всю рекламу, которую сами не замечаете, все предложения, от которых стараетесь отделаться, все настойчивые просьбы, которые отвергаете, вы поймете, что наградой может служить уже то, что клиенты принимают ваши рекомендации хотя бы частично.

Управление ожиданиями

Процесс взятия на себя обязательств клиентом базируется на аккуратном управлении его ожиданиями относительно того, что произойдет и не произойдет по ходу решения проблемы. Такое управление повышает уровень доверия, когда советник демонстрирует свое знание того, как решаются проблемы такого рода, и способен предвидеть ловушки и капканы.

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

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

Иногда клиенты принимают решение о том, что они не хотят инвестировать время, энергию или ресурсы в проект. Они могут решить снизить масштаб своих ожиданий, чтобы сделать их более реалистичными. Клиент должен иметь ясное представление о результатах, последствиях или материалах, которые он получит в результате совместной работы, а также об обстоятельствах, связанных с ограниченностью его времени и ресурсов.

Чтобы хорошо управлять ожиданиями, нужно:

1. Ясно обозначить, что советник будет делать, а что нет.
2. Ясно обозначить, что клиент будет делать, а что нет.
3. Определить границы анализа, проводимого советником.
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 делаются отчеты.
9. Решить, как используются результаты любых отчетов.
10. Решить, как будет измеряться успех проекта в ходе работы и по ее окончании.

Может показаться, что это все пустяки. Однако это не так. Именно в таких детальных обсуждениях клиенты получают точное представление о том, что вы собираетесь помогать им тем способом, который их действительно устраивает. Дополнительно вы сможете еще раз показать им те задачи, выполнения которых вы ожидаете от них и их сотрудников, и избежать непонимания. И наконец, вы убедитесь в том, что они точно понимают, 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; 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.

Вы также должны как следует подготовиться – найти столько информации о клиенте, сколько возможно. Это не так уж и трудно в эпоху Интернета и поисковых систем. Это докажет, что вы по меньшей мере пытаетесь вникнуть в его мир.

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

В некоторых обстоятельствах можно предъявить результаты аналогичной работы, сделанной для другого клиента, при необходимости обезличив или зашифровав данные для сохранения конфиденциальности.

Можно найти способы экономии средств клиента, предложив ему альтернативные варианты решения проблемы и предоставив возможность выбора между полной и быстрой версиями.

Нужно открыто подходить к вызовам и сложностям предстоящей работы. Помимо повышения уровня доверия и укрепления связей с клиентом это также показывает отношения «не я, а мы».

Сопrotивление 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 тем, что кто-нибудь указывал, скажем, на магазин номер 327, который не соответствовал этой формулировке.

Чарли и его команда предположили, что типов магазинов в этой сети не семьсот и не один, и предложили базовую схему сегментации, основанную на трех типах магазинов. Но все равно даже самые непротиворечивые утверждения было трудно согласовать. Так продолжалось до тех пор, пока они не предложили идею распределения всех магазинов по трем предложенным типам и составления объединенного 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 радикально отличались друг от друга. Выяснилось, 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. Благодаря тому что проблема была сформулирована и удалось увидеть альтернативы, были предприняты шаги в области мерчендайзинга и управления недвижимостью. 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 деинвестирование, реконструкция, управление ассортиментом) и продолжить работу над стратегией вместе с советниками в условиях большего доверия.

Оглядываясь назад, мы видим, 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 смогли представить себе (в понятных им терминах) альтернативную реальность. После этого они охотно взяли на себя обязательства, и дело пошло быстрее.

Вывод: если возникает сопротивление взятию обязательств, надо вернуться на один шаг (а может, и на два) в процессе выстраивания доверия.

Но есть и другие причины, по которым клиенты сопротивляются обязательствам. Главные из них – это страх и благодушие. Что делать советнику в таких случаях? Можно 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, советнику придется потратить часть своего капитала доверия, чтобы клиент почувствовал большее напряжение.

Какие действия служат для порождения обязательств? По нашему опыту, старая комбинация «кто, что, когда» помогает больше всего. Надо связать воображение (часто прият-

ное, но абстрактное) с деталями того, что может произойти. В этом смысле обязательство касается привязывания положения дел «как есть» к положению «как должно быть».

Помощь клиенту в принятии им обязательств может показаться скучным занятием. Это не так. На самом деле лучше, если риск и эмоции проявятся сейчас, когда клиент начинает понимать весь масштаб того, что предстоит сделать. Хорошо выполненный этап взятия обязательств может вызвать энтузиазм и сementировать людей за счет чувства причастности к инициативе.

Совместное обязательство

Принятие обязательств в контексте процесса создания доверия отличается от простого планирования действий: оно носит одновременно и взаимный, и личный характер.

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 встрече двадцать восьмого числа.

Советник (Энди): Хорошо. Нам предстоит большая работа. 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 права предлагать свои знания и даже превысил ожидания. И все же, хотя вся эта деятельность и является параллельной, она не является совместной. Она даже не является личной. Мы не видим признаков обязательства, которое отличало бы вклад советника от вклада 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 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 А. Могу ли я сказать Биллу, который работает в А, 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, что вы будете делегировать часть работы и 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 двустороннее 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 об определенных действиях, но и об исследовании проблемы и вовлечении других людей. Помимо других результатов, советник выходит из этого разговора в качестве исполнителя уникальной роли, которую никто другой не сможет сыграть.

Часть третья

Как сделать так, чтобы доверие работало

Эта часть начинается с исследования тех трудностей, которые мы все испытываем при использовании описанных ранее 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 отношениям с людьми.

Потом мы изучим, как строится доверие по ходу четырех стадий отношений клиента и советника: найм 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 представляет особой сложности. Почему же тогда искусные доверенные советники встречаются так редко?

Люди приводят множество объяснений, почему роль доверенного советника так трудна для них. Вот список наиболее часто встречающихся замечаний:

1. Слишком большой личный риск. Работа с эмоциями смущает своей необычностью.
2. Не так легко прекратить думать о себе и сфокусироваться на другом человеке.
3. Фирмы, оказывающие профессиональные услуги, часто культивируют специализацию в каких-то областях знаний или мастерства. (Нас учили, что знания – главное в нашей работе.)

4. Мы не можем преодолеть страх выглядеть невежественными, глупыми или неинформированными, поэтому стараемся действовать самоуверенно.

5. Очень трудно заставить себя молча слушать, прежде чем приступить к решению проблемы. Менять привычки нам не под силу.

6. Надо набраться храбрости, чтобы заговорить о том, что трудно выразить словами: о чем-то слишком личном, слишком рискованном или слишком непрофессиональном.

7. Мы приближаемся к границе очень личного.

8. Этот подход обесценивает значение знаний или компетентности.

9. Все это звучит как-то... моралистично.

10. Все это выглядит таким ме-е-едленным! Мой бюджет этого не допускает!

11. Клиент хочет, чтобы я сосредоточился на этой конкретной работе и не 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. Но тогда я в ней завязну, и 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 смущает своей необычностью. Это верно, риск есть. Если не соблюдать определенный баланс интересов, мы почувствуем смущение. Следовательно, точный баланс является здесь ключевым фактором успеха. Это означает осведомленность, фокусирование и практику. Тот факт, что этого часто не делается, заключает в себе не проблему, а возможность. Это шанс выделиться. А риск является сущностью создания близких отношений.

2. Не так легко прекратить думать о себе и сфокусироваться на другом человеке.

Тоже правильно. Для многих из нас любимая тема – наше «я». Но нам же самим становится лучше, если мы фокусируемся на том, о чем беспокоятся другие. 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 в каких-то областях знаний или мастерства. (Нас учили, что знания – 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 професси-

ональные фирмы действительно возводят в степень культа концентрацию на вопросах знаний. В конце концов, это такое «измеримое» и «количественное».

Но правда 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 принципах доверительных отношений со своими клиентами.

4. Мы не можем преодолеть страх выглядеть невежественными, глупыми или неинформированными, поэтому стараемся действовать самоуверенно.

Такие страхи – это нормальная человеческая реакция, как страх высоты или боли. Но это не значит, что мы не можем преодолеть их. Нужно постараться понять, что часто мы выглядим более невежественными, глупыми или неинформированными именно тогда, когда выпускаем на волю нашу самоуверенность. Одна из характеристик, делающих нас людьми, – это способность осознавать природу наших чувств и управлять ими. Сущность «эмоционального интеллекта» – в способности осознавать и интерпретировать свои и чужие эмоции и действовать на основании этой интерпретации, а не на основании только самих эмоций.

5. Очень трудно заставить себя молча слушать, прежде чем приступить к решению проблемы. Менять привычки нам не под силу.

Да, это действительно трудно – помолчать и послушать. Инстинкты и привычки укоренены в нас глубоко. Но их можно изменить, и многие делают это. Первым шагом является осознание их природы именно как укоренившихся привычек. Мы, все три автора этой книги, признаемся, что и сами еще не достигли в этом больших результатов. Мы 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. Может казаться, что быстрый ответ весьма ценен для клиента. На самом деле мы скорее вызовем отрицательную реакцию, заставив собеседника подумать, что мы его не слушаем и вообще хотим пустить пыль в глаза.

Роб пытается контролировать себя тем, что держит ручку в правой руке (он левша) и заставляет себя выдержать паузу, достаточную для того, чтобы переложить ручку в другую руку. Всегда можно найти средства для изменения своих привычек – иногда простейшие, но работающие. Иначе мы никогда не расстанемся со старыми манерами.

6. Надо набраться храбрости, чтобы заговорить о том, что трудно выразить словами: о чем-то слишком личном, слишком рискованном или слишком непрофессиональном.

Да, это требует храбрости. Здесь может помочь понимание того, что очень часто альтернатива (в том числе невысказанная) может быть еще хуже. Это означает потерю возможности помочь тому, кто действительно 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 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, ощущая приближение к границам приватности, беспокоятся не об эмоциях своего визави, а о том, что они сами почувствуют в ответ на его реакцию.

Вторгаясь в личную сферу, мы действительно оказываемся слишком близко к границе. Вот поэтому так важны нейтральное обозначение и утверждение проблемы, спокойная перефразировка и оставление людям возможности выхода из ситуации.

8. Этот подход обесценивает значение знаний или компетентности.

Обесценивание? Ни в коем случае! Этот подход открывает *возможность* для эффективного применения знаний или компетентности. Если 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 прагматической точки зрения, основываясь на ваших собственных наблюдениях. Успешно ли построение доверия в качестве стратегии? Покупают ли люди больше, когда доверяют поставщику и имеют с ним хорошие взаимоотношения? 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-едленным! 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 оплатят его), чем ту работу, которую советник сделает вдали от них, 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. Клиент хочет, чтобы я сосредоточился на этой конкретной работе и не лез не в свое дело.

До тех пор пока вы не заработали право на большее, этот подход может работать. Но лучше сделать попытку, сейчас или позже. Ясно заявите клиенту, что вы сосредоточитесь на имеющемся задании и что он не может рассчитывать на то, что вы сделаете что-то еще. Попросите его подтвердить это, чтобы вы были уверены в том, что он понял ваши слова.

А потом прислушайтесь к ответу клиента и приготовьтесь сделать то, что нужно ему. Если вы уверились, что ситуация никогда не изменится, поблагодарите небеса: вам дан ясный знак того, что ваши инвестиции в построение доверия надо делать 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.

Существует 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 получения результатов осмысления проблемы самим клиентом. Страх риска (читай: ориентация на самого себя) приводит к отказу от хороших возможностей. Попытка что-то сделать не является риском. Отказ же от действия является свидетельством непрофессионализма.

13. Ну хорошо, я займу определенную позицию. Но тогда я в ней завязну, и если мне придется поменять точку зрения, моя репутация пострадает.

Наша репутация ставится на карту скорее тогда, когда мы придерживаемся неверной точки зрения перед лицом новых данных или мыслей, вместо того чтобы признать свою неправоту. Признание в том, что мы не правы, является признанием в том, что мы не совер-

шенны. А непризнание в этом равно утверждению, 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 слабость. Служение другим не требует быть слугами. Сила нашей личности поможет нам вынести такого рода давление. 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 понимают необходимость избегать навязчивости. Мы ни разу не слышали о том, чтобы настоящая попытка построения доверия провалилась.

Почему мы так торопимся действовать

В процессе построения доверия одна ошибка встречается чаще всех остальных вместе взятых: это попытка перепрыгнуть необходимые стадии и сразу взяться за дело.

Представьте, что вы консультант по компьютерным системам. Вы встречаетесь с потенциальным клиентом из нового подразделения хорошо известной вам организации. Вы поговорили о погоде, секретарь принесла кофе, и потенциальный клиент начинает рассказывать вам о проблемах с производительностью своей системы.

Вы энергично киваете головой и после каждого ожидаемого упоминания оборудования или программы со знанием дела произносите: «Угу!» Иногда вы говорите: «Ну да, в *** отделе вашей компании была точно такая же проблема». Через некоторое время вы уже абсолютно уверены, что все ваши подозрения верны: проблема клиента кроется в области архитектуры программы. Вы задаете один убойный вопрос, и... вуаля! Вы получаете ответ, которого ожидали. Дальше вы не в силах терпеть.

«Послушайте, – говорите вы, – а что если изменить базовую конфигурацию? Это не займет много времени: у меня есть специальное средство, называется оно IMEX; я вам оставлю брошюру. Оно не только решит ваши проблемы с производительностью – все ваши пользователи вас просто любят».

Но, к вашей досаде, клиент от вас отворачивается. Почему? Потому что, если даже ваш ответ абсолютно, полностью, на сто процентов правильный, клиент не купит это решение (во всяком случае, будет сопротивляться покупке) до тех пор, пока вы не завоюете право вообще обсуждать формулировку проблемы. А вы еще *не завоевали такое право*.

Самое интересное здесь не то, что мы прыгнули сразу в область обязательств и действий, а то, *почему* мы это сделали. Есть четыре причины таких скороспелых прыжков:

1. Человеческое свойство фокусироваться на самом себе.
2. Вера в то, что мы продаем только знания.
3. Тяга к осязаемости.
4. Поиск подтверждений.

Свойство фокусироваться на самих себе

Люди обычно так заняты сами собой, 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. Другими словами, чем больше мы знаем кого-либо, тем больше склонны ему доверять.

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 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 на самый низкий уровень самого себя.

Мы не уверены, 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 консалтинге (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». Мы предлагаем действие, и это действие обычно состоит из того, что мы хорошо знаем.

Вера в то, что мы продаем только знания

Знакомый юрист (один из лучших в своей области) поделился с нами своим убеждением, что ключ к успеху в юриспруденции – быть среди двух-трех лучших специалистов города в своей предметной области. Если следовать такому определению, то во всем Нью-Йорке должно быть менее 100 успешных юристов. Многим кажется, что они ограничивают свою сферу деятельности, если не пытаются занять позицию на верхних уровнях взаимоотношений и знаний.

Сегодня советникам все труднее оставаться на высочайшем уровне. Для врачей это в буквальном смысле физическая невозможность ознакомиться 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. Приложив такие титанические усилия, можно начать верить в то, что если мы хотя бы одолели предмет, то уже сделали достаточно.

Клиенты подливают масло 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 их инстинктивно прыгать через весь процесс создания доверия к тому, что выглядит как предметный разговор, а именно к словам «Приступим к делу!».

Тяга к осязаемости

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 паузы гипотезами, 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, предпочитая закрытые, которые подкрепляют их блестящие гипотезы и анализы. Нередко их тренируют вести совещания так, чтобы клиент не перехватывал инициативу.

В нашем неопределенном мире не должно удивлять облегчение, которое мы испытываем, когда 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 мире парадоксов и бессознательно стараются избавиться от напряжения, вызываемого противоречиями. Вот что их обычно смущает.

– Требуется вникать во множество деталей, хотя наш продукт редко бывает осязаемым.

– В миссиях фирм, где мы работаем, часто говорится, что общие интересы фирмы важнее интересов отдельных сотрудников, но так же часто мы слышим, что большинство клиентов нанимают людей, а не фирмы.

– Многие фирмы, специализирующиеся на консультировании, говорят о важности людей, но при этом имеют большую текучесть кадров. Они говорят одновременно 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 выглядеть «продавцами», хотя от них требуется «развитие бизнеса» уже в середине карьеры, а иногда и на ранних стадиях.

– Многие профессионалы с психологической точки зрения ненадежны и слегка эгоцентричны.

Наряду с этими затруднениями существует огромное желание получить положительный отклик от клиента, так как именно у него оказываются все козыри в конце игры. Консультант внимательно следит за реакцией клиента на его действия. И только убедившись, что клиент доволен, успокаивается. Именно в этот момент реализуются все обязательства – финансовые и любые другие. Только теперь профессионал получает шанс применить свои технические навыки, которым он так долго учился. До этого момента все выглядит очень неопределенным.

Инстинкты заложены глубоко в нас. В нашей программе по обучению руководителей мы предупреждаем наших слушателей перед ролевой игрой по созданию доверия, что наиболее частой ошибкой будет перескакивание на этапы решения проблем и действия. Забавно, но после начала работы это происходит неизбежно.

Без сознательного самоконтроля новые привычки выработать невозможно. Обучение новым способам взаимодействия с другими людьми не происходит мгновенно. Многие из нас тратят всю жизнь на преодоление плохих привычек.

Против естественного развития доверительных отношений в бизнесе действуют сильные инстинкты, и нам всем нужна сознательная самодисциплина (и самосознание) для их преодоления.

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 пыталась поддерживать их после окончания проекта. Через год клиент позвонил Ребекке и сказал с ноткой обиды в 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 и 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: «Это просто рискованно». Слово *риск* повторяется постоянно. Давайте проверим, что же имеется в виду.

Во-первых, что люди считают рискованным? Почти все нами перечисленное: выражение своей точки зрения, обозначение и утверждение, рефлектирующее выслушивание, наблюдение за эмоциями, выполнение всех шагов процесса построения доверия вместо перепрыгивания сразу к действиям. Именно рекомендуемые нами шаги по увеличению доверия чаще всего называют невыполнимыми, потому что они рискованны!

Это не означает, что мы правы или не правы. Просто шаги по повышению уровня доверия действительно подразумевают *некоторую* степень риска. Риск является не противоположностью доверия, а его частью. 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-риск, 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 в табл. 15.1.

Табл. 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 фактов
	выходить за рамки повестки дня	прогресса
	указывать на затруднения	спокойствия

Ощущение риска для репутации основано на непонимании того, что значит быть профессионалом. Слишком многие имеют неверные представления о том, что такое профессионализм. Они полагают, что профессионалу следует:

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. Скрывать от клиента любые пробелы в знаниях.

С такими представлениями о профессионализме действительно будет рискованным открыто признаться в своем незнании хоть чего-либо, предложить уточнить формулировку проблемы перед тем, как ее решать, или предложить проработать ряд гипотез или различных точек зрения.

Чувство риска для репутации, таким образом, зависит от профессионализма в узком смысле, который мы называем профессионализмом исключаящим в отличие от профессионализма включающего.

Ощущение риска для отношений происходит от ошибочной мысли, что клиенты не хотят расширять повестку дня за пределы чисто рационального. Клиенты вряд ли сами заявят 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 в случае покупки дорогих, высокодифференцированных и сложных профессиональных услуг. В такой ситуации обе стороны предпочитают обманывать самих себя, думая, что логика должна преобладать и что тесные отношения здесь не важны. Но они ошибаются. Почти всегда.

Существуют два типа рисков: риск сделать неправильно и риск не сделать правильно. Многих бизнесменов буквально парализует мысль о первом типе риска, и при этом они зачастую пренебрегают вторым типом, более коварным и разрушительным. Сделать неправильно – это понятная ошибка, на которой мы можем чему-то научиться и которую нам могут простить. Но невыполнение известных правильных действий обычно основано на осознанно выбранном состоянии невежества и высокомерия и указывает на отсутствие мужества.

Но даже эти две стороны риска не объясняют всего. Почему Ребекка предположила, что ее клиент не очень озабочен продолжением контактов? Есть другой уровень убеждений и чувств, являющихся формами ощущаемого советником страха.

Страх 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. Выглядеть смущенным.
6. Не знать, как реагировать.
7. Пропустить информацию.
8. Показать свое незнание чего-либо.
9. Поставить неправильный диагноз.

Люди в профессиональных услугах безжалостны к самим себе. Возможно, это общая черта людей, добивающихся слишком многого. Возможно, это результат работы в бизнесе, не имеющем верхней границы качества. На людях, пытающихся многого достичь, лежит проклятие: они повсюду видят множество способов падения, и их ночные кошмары крутятся вокруг этих страхов. Однако, если 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 манеры и острый ум здесь могут в большой степени компенсировать отказ от эмоциональной сферы. В сочетании с этическим принципом, боготворящим умственные способности, не удивляет тот факт, что некоторые советники ощущают риск при работе с той частью 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 гласит: «Кто играет в одиночку, никогда не проигрывает».

Управление своими 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, относящихся к проблеме компании-клиента, на встрече с несколькими ее представителями, когда обсуждаются незнакомые вам концепции. Кто-то напомнил о «ситуации с ХР-27», и все рассмеялись. Вы не знаете, о чем речь. Спросить? Или промолчать, решив, что вы что-то пропустили в предварительных материалах, и надеясь

уловить смысл из контекста по ходу встречи? (В конце концов, за свою карьеру вы хорошо наловчились улавливать смысл из контекста.)

Вы решаете молчать. 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 вы прервете разговор, чтобы спросить, что все это значило, вы рискуете выглядеть неподготовленным и показать всем, что пытались избежать риска в первый раз, когда услышали о ХР-27. Подумав об этом, вы уже не можете сосредоточиться на обсуждении и приходите в еще большее замешательство.

Пример тривиальный. Почти все знают, как поступить в таком случае. Надо было сказать что-то вроде «Возможно, я тут единственный, кто не прочитал все материалы...» или «Пусть это прозвучит глупо, не мог бы кто-нибудь помочь мне понять...». Так почему же мы не делаем этого?

Правда состоит в том, что чем выше ставки, тем труднее сделать эти простые и небольшие уточняющие шаги. Эмоции берут верх над разумом.

Наши собственные эмоциональные потребности (такие, как удовлетворение нашего эго) часто определяют наши реакции, заменяя спокойные, холодные рассуждения наподобие «Чего я пытаюсь достичь на этой стадии и как это сделать лучше всего? Что и как я должен сказать сейчас?».

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 самих себя. 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 (точнее, потребность) получить похвалу за идею;
- желание заполнить тишину;
- желание бороться с опасностью путем предъявления сразу всех своих верительных грамот;
- желание замолчать проблему, чтобы попробовать решить ее попозже, без прессинга;
- желание страховать свои ответы на случай, если мы окажемся неправы;
- желание слишком рано рассказать свою версию проблемы клиента.

Глава 16

Определение типов клиентов

Одна из опасностей, которые подстерегают пишущих, говорящих, обучающих построению доверительных отношений, – стремление к излишнему обобщению 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.

Мы предлагаем подборку принципов, которые могут помочь вам в разных случаях вашей практики.

1. Заранее определите, чем этот клиент отличается от других и чем можете отличаться вы 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. 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 Барбра 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 предупредил Роба, 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 ровно 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 там придется делать.

У Дэвида был аналогичный опыт с его старым клиентом, нанимавшим его третий год подряд для ведения ежегодного собрания. Так как Дэвид уже давно работал с этой фирмой, он предполагал, что знает все что нужно. К сожалению, встреча окончилась катастрофой: группа менеджеров отчетливо разделилась 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 формулирования, доверенные советники должны избегать обвинения других и должны брать на себя ответственность за успех или неудачу всего процесса.

1. Следует, даже с риском показаться навязчивым, перед встречей 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 уже осуществляемые инициативы, которые могут пересекаться с теми, что мы будем обсуждать?

Доверенный советник, чтобы быть эффективным, должен спрашивать об этом заранее.

– Встречаясь 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?

Затем спросите себя: «Как адаптировать мой стиль и подход в общении с этим человеком так, чтобы ему было комфортно общаться со мной?»

3. Рассматривая личную мотивацию клиента, определите, что в ней стоит на первом месте:

– Потребность в совершенстве?

– Потребность действовать и добиваться результатов?

– Потребность понимать и анализировать ситуацию перед принятием решения?

– Потребность добиваться консенсуса?

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. Иногда мы можем сыграть по одним и тем же нотам, иногда 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 на данный момент 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 верно определили главную черту личности клиента и главное в 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. Тот, кто был прежде оптимистом, может внезапно стать пессимистом. Все мы видели, как личность людей менялась под влиянием обстоятельств.

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 найдете что-то, на чем можно сфокусироваться, вам будет легче вести себя соответствующим образом.

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, скорее всего, это не лучший клиент для вас и никакая подстройка вам не поможет.

Нет, это не вопрос систематизации или предположения о том, что каждый клиент может быть помещен на определенную полочку с этикеткой. Напротив, это помощь в фоку-

сировании ваших усилий на самом важном типе клиентов: на тех, с кем вы чувствуете себя лучше всего и для которых вы можете быть доверенным советником.

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 важнее количество времени или внимания, уделяемого первым двум компонентам – достоверности и надежности. Для многих клиентов именно они являются «точками входа» на ранних стадиях доверительного взаимодействия.

Для других клиентов начальная фаза продлится намного дольше. Их способом сближения является «покупка времени» для обсуждения общих вопросов. Возможно, для них причиной фокусирования на достоверности и надежности 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 самих себя, просигналят о необходимости сблизиться довольно рано. Клиенты, ориентирующиеся на достоверность и надежность, вряд ли инициируют движение в этом направлении. Но из этого не следует, что от такого движения нужно отказаться. Это значит, что движение должны возглавить вы.

Какие факторы для какого типа людей важнее? Мы предлагаем вам задать себе следующие вопросы о каждом из клиентов (возможно, вы уже знаете ответы).

– Насколько высоко клиент ценит мое объективное, беспристрастное, четкое мнение, рассматривая меня как эталон правдивости?

– Насколько высоко клиент ценит меня за опыт прошлой работы с ним, за честность в выполнении всего, что я обещал?

– Насколько высоко клиент ценит возможность поговорить со мной обо всем на свете, не испытывая смущения и страха за свою конфиденциальность?

– Насколько высоко клиент ценит то, что я на его стороне и работаю для него?

Есть индивидуальные различия, проявляющиеся в разных ситуациях и допускающие возможность обобщения. Одни клиенты очень высоко ценят тех, кто их понимает. Такие люди быстро позволяют вам совершить 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: он оценит ваш подход.

Рациональные люди уделяют слишком 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. Мало кто хронически находится в таком эмоциональном состоянии, которое оказывает влияние на его бизнес и требует эмоционального формулирования, – большинство оказывается в таких ситуациях *изредка*. Так что 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. Но такое видение подходит и людям, принадлежащим к креативному типу.

Для рационального типа воображение закрепляет преимущества и направляет скептицизм и критику. Кроме того, правильно настроенное воображение развивает талант дедук-

тивного и структурированного мышления. И наконец, оно тянется к рациональному, так как последнее производит впечатление умного способа проверки.

Для креативного типа воображение работает потому, что оно поддерживает свободное и творческое использование фантазии.

Мы должны придерживать те инстинкты 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 опишем несколько типов поведения, которые мы наблюдали у своих клиентов. Это поможет 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».

Ваша реакция – разъяснение и подтверждение. Не позволяйте обмануть себя этими словами. Это завуалированная мольба о понимании, а для некоторых это маскировка страха ошибиться. Хитрость в том, что надо разговаривать на языке клиента, а не на вашем. Давайте больше разъяснений. Подтверждайте ценности клиента. Попробуйте вести такую политику, каждый раз проверяя результаты воздействия.

Ответ: «Хорошо, я понял. Вы не хотите возиться с этими тонкостями и деталями и сразу перейти к делу, не теряя времени. Вы хотите, чтобы я обсуждал только суть дела. Таков ваш тип личности. Я прав?»

Тип 2. Клиент «Я еще подумаю»

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 свяжусь с вами позднее».

Ваша 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 старайтесь облегчить ему движение.

Ответ: «Я подготовил резюме ключевых вопросов на одной страничке. Вы можете взять его с собой и обсудить с боссом. Я буду у себя в офисе, и если вы решите кинуть мне e-mail 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, на ваш взгляд? Я не могу тратить столько времени на то, чтобы вас обучать. Я уже делал это достаточно. Эксперт-то вы. Итак, ваш ответ!»

Ваша реакция – демонстрация своего профессионализма. Этот клиент склонен доминировать над вами. Нет смысла доискиваться до причин. Это может быть страх, обида или просто плохой день. Не называйте его грубияном: вы оскорбите его. Вместо этого предложите ему несколько ценных гипотез.

Ответ: «Я знаю, какими были решения для других клиентов, но каждый из них отличался от других. У вас есть множество возможностей для

выбора. Я бы предпочел дополнительно исследовать этот вопрос, так как его можно решать несколькими способами в зависимости от разных факторов. Давайте обсудим это?»

Тип 4. Клиент «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 уточню их в соответствии с нашей политикой. Я все сделаю сам».

Ваша реакция – дипломатичный подход. Это язык клиента, который не доверяет вам. Для начала попробуйте применить ваши навыки построения доверия и завоевать право представлять их не только в технической сфере, но и в политической. Однако возможно, что ваш клиент не доверяет никому. Тогда ваш второй ход – применение обозначения и утверждения в частной беседе, а также выяснение, насколько безопасно чувствует себя клиент на работе. Желание оставаться в безопасности 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 рассказать поподробнее?»

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».

Ваша 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, продиктована желанием перехватывать контроль, который позволяет удерживать всю картину в целом. Ваша задача – 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, а это все равно что с другой планеты. Вы давно здесь не были, так что вам этого не понять».

Ваша реакция – готовность ознакомиться с отличиями. Этот клиент, как и любой человек, хочет быть особенным. Правда в том, что чем *больше* клиенты видят сходств 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 все равно вам придется начать 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. И хотя вы пока не очень понимаете, чем именно, но ваш клиент поможет вам это понять, и через некоторое время вы вместе оцените, насколько вы не разбирались в этом вопросе.

Ответ: «Я уверен, что это так и есть. Не могли бы вы помочь мне разобраться в этих различиях, 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 это значит для Элисона? Вы же знаете, такое не прокатит в Ричмонде. Не упоминайте об этом в юридическом департаменте: им будет неприятно. А что сказал о ваших рекомендациях Билл?»

Ваша реакция – дипломатичный подход. 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. Лучше 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, клиент сам вас остановит.

Ответ: «Да, это очень важно, давайте разберемся. Скажите, а что вообще Элисон 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».

Ваша реакция – угадывание и вербализация пожеланий клиента. Некоторые люди не могут ясно изложить свои мысли или имеют низкие коммуникативные навыки.

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: это невозможно, если клиент не может объяснить своими словами, чего он хочет. Не отчаивайтесь. У вас есть великая возможность добавить ценность за счет снижения их фрустрации и стать бесценным участником процесса.

Ответ: «Я запишу все, о чем мы говорили. Это только набросок. Я хотел показать это перед тем, как мы примем 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».

Ваша реакция – прямой вопрос о причинах недоверия к вам. Если вы постоянно пропускаете ключевые инициативы, встречи, записки, данные, причин тому может быть две:

либо у клиента есть личная проблема в общении с вами, либо он воспринимает вас в качестве человека с огромным ярлыком «Я эксперт в области XYZ», не смыслящего ничего за пределами этой области. В любом случае вы можете почувствовать обиду. Не надо.

Попросите о личной встрече. Предположите, что клиент лично против вас ничего не имеет, он считает вас специалистом, но в другой сфере. Используйте все возможные способы обозначения и утверждения. Попросите клиента помочь вам влезть в его шкуру. Следите, чтобы в вашей речи не было ни одной фразы типа «мы так думаем», «я бы хотел...», «хорошо бы нам...», «мы хотим».

Этого клиента не волнует, что вы думаете, любите или хотите, – до тех пор, пока у него не будет причины поверить в то, что вы что-то смыслите за пределами проблемы XYZ. Такой клиент должен быть вовлечен (см. главу 10). Если же проблема в том, что клиент действительно вас недолюбливает, 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 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 помочь мне понять, как мне стать уверенным в том, что я полезен?»

Глава 17

Подход лейтенанта Коломбо

Иногда лаконичная метафора передает смысл лучше, чем множество слов. Такой метафорой для нас будет герой телевизионного сериала лейтенант Коломбо, имеющий несколько характеристик, которые могут быть полезными для успешных советников.

Для тех, кто не в курсе: лейтенант Коломбо – это телевизионный персонаж, которого Питер 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 изначально 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, уверившись в своей непобедимости. Время идет, и внезапно удача поворачивается к нему спиной. Это вступает в действие смертельная хватка лейтенанта Коломбо.

Разгадка Коломбо лежит в его стиле и, возможно, в его характере. Его метод не содержит ни капли лжи. Это, пожалуй, первая параллель с успешным консалтингом. Коломбо смотрит свысока на официальную полицейскую методологию, предпочитая «кастомизированное», ситуативное ощущение и инстинкт, веря в то, что его поведение заставит преступника утратить бдительность.

Стиль Коломбо неформален, даже неряшлив. 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, на самом деле он не таков. Его стиль выбран очень осознанно. Он часто просит разрешения воспользоваться уборной – очень человеческая черта, призванная снизить тревогу преступника. Он часто говорит о своей жене, но мы 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 вам тоже следует стараться выглядеть некомпетентным.) Но давайте рассмотрим, что происходит под такой оболочкой.

Коломбо делает все, чтобы преступник расслабился. Это его дар, и как раз этому должен подражать советник. Рассмотрим типичного клиента, уstraшенного технической компетентностью советника, которая по определению превосходит его собственную. Общее для всех клиентов ощущение (хотя и неосознанное) – «ты эксперт, я дурак» – 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 цена и возможная выгода, потери и приобретения. Это дает еще один уровень психологических сигналов – чувство грядущей опасности.

И наконец, есть и внешние атрибуты встречи. Диплом в рамочке над столом советника, белый лабораторный халат, электронный органайзер последней модели, замусоленный

справочник авиалиний – это все видимые символы, подкрепляющие чувство того, что ваша судьба вручена в чьи-то надежные руки.

Коломбо все это знает и делает все словно наоборот. Он восхищается умом своего «клиента». Он носит антиуниформу. Он ведет небольшие разговоры, а не допросы. Он скрывает свои способности. И сдерживающие факторы его «клиента» начинают пропадать один за другим.

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 раскрывается, а не удерживается. Личность становится такой, какая она есть на самом деле. И начинается движение в сторону развязки.

С одной стороны, урок Коломбо очевиден. Успокойте клиента и не ошеломляйте его технической компетентностью. Но часть очарования Коломбо состоит в том, что подражать ему не так уж легко. Каковы препятствия на пути к консалтингу в стиле Коломбо?

Наибольший барьер – это любовь советников к вещам, которые удерживают клиента настороже. Дипломы, униформа 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?

Следующий большой барьер – 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 не столкнутся с чем-нибудь получше.

Наибольший барьер для освоения на практике мудрости Коломбо выражен изречением Пого (героя серии комиксов): «Мы нашли врага. Это мы сами». Это наша неспособность действовать в соответствии с так называемым маркетинговым принципом: полностью сосредоточиться на клиентах и их проблемах и не позволить встать на этом пути нашим собственным чертам характера, потребностям и представлениям.

Талант Коломбо состоит в нейтрализации того, чего 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, всегда выигрывает.

Глава 18

Роль доверия в получении заказа

Фирма Dalton, занимавшаяся управленческим консультированием, разработала великолепный процесс продажи услуг новым клиентам. Она первой применила промышленные способы продаж к профессиональным услугам. Она последовательно опровергала широко распространенные в среде консалтинга убеждения, что работу для клиента должен выполнять только тот человек, с которым персонально была заключена сделка.

В Dalton был разработан четырехстадийный процесс продаж и выполнения услуг, и на каждой из стадий действовали совершенно разные люди и подразделения. Эта система проработала в течение нескольких лет, но потом обнаружилась обратная сторона успешной модели продаж.

Dalton готовила прекрасных специалистов по поиску возможностей продаж, специалистов по закрытию сделок, специалистов по диагностике проблем и специалистов по внедрению. Все они работали в разных 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 неудивительно, в достижении результатов для клиента по меньшей мере на уровне его ожиданий либо больше, имея при этом 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: 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 остальных подразделения возмутились бы, если бы они принялись этим заниматься. 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 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, которую Dalton могла сделать для них. Когда же им это приходило в голову, они предпочитали обращаться в отдел внедрения, с которым ближе всего знакомились в ходе проектов. Но эта группа не имела навыков продаж и считала, что их отвлекают от главной цели: внедрения решений в рамках времени и бюджета.

Результатом стала стабильно низкая доля постоянных клиентов. Доходность и прибыль были также низки, но, пока удавалось увеличивать поток новых клиентов, никто об этом особо не заботился. Однако, когда потребность в линейке услуг Dalton немного снизилась и основные сегменты потенциальных клиентов начали исчерпываться, вся машина Dalton забуксовала и перестала работать.

Случай с Dalton иллюстрирует два важных вывода: обязанности по продажам и услугам можно разделить между разными сотрудниками, но между ними должен существовать механизм взаимного согласования. Этот случай говорит больше чем о провале программы продаж существующим клиентам. Это урок того, как эти два направления 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 их оказанием. 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), что у вас есть что предложить, что вы именно те люди, которым можно доверять. Это главные действия при продаже.

Как вы выполняете услуги? Обслуживание означает помощь клиенту и удовлетворение его потребностей таким способом, который вызывает у него восхищение, желание нанять вас еще раз и рассказать о вас 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 неприкрытыми 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 убедить этого человека доверять мне?»), тогда нам станет намного яснее, что именно надо делать.

Представьте себе следующий сценарий: вас пригласили наряду с тремя вашими конкурентами поучаствовать в «конкурсе красоты» – тендере за соблазнительный контракт. Клиент далеко не новичок в покупке услуг 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, оснастив ее всеми известными вам способами увеличения эффективности, некоторые из которых весьма сильнодействующие.

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 неосвязаемы и часто туманны, успешный продавец – это продавец, способный показать покупателю, какие ощущения связаны со взаимоотношениями между ними.

Дело в том, что почти все покупатели профессиональных услуг, 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. По той же причине, по которой человек или фирма, уже имеющие отношения с клиентом, всегда обладают преимуществом в профессиональных услугах («Старый друг лучше новых двух»).

Таким образом, лучшая техника продаж – не продавать, а сразу 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 до этого момента мы вам ничего не покажем».)

Одна из худших форм самообмана – это предположение, что вы продаете какие-то особые, сокровенные знания. Это предубеждение заставляет профессионалов сопротивляться предложениям высказать свою точку зрения и отказываться «подниматься из окопа». Боясь выпускать из рук товар, пока клиент не заплатит, профессионал 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. Люди предпочитают совершать покупки, видя аналоги.

Продажа как часть услуг

Многие согласятся с тем, что советник обязан обратить внимание клиента на области, в которых происходит что-то неладное. То же самое он должен сделать, если увидит возможность для значительного 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, разве мы не обязаны 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.

Разница между тем, что мы сейчас описали как профессиональную обязанность, и тем, что кто-то может назвать продажей, невелика. В конце концов, обе включают уведомление о возможностях улучшений и повышение осведомленности клиента о важности предложенных действий.

Зачастую, уходя от клиента, советники не реализуют возможности продолжения работы. Они не обнаруживают и не показывают клиенту потенциала для улучшений. Это означает, что в некотором смысле они действуют непрофессионально. Чтобы вести себя более профессионально, нужно 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 «Managing the Professional Service Firm»² Дэвид привел несколько факторов, повышающих ценность услуги в глазах клиента. Вот они:

1. Понимание.
2. Ощущение контроля.
3. Ощущение прогресса.
4. Доступность.
5. Готовность к отклику.
6. Надежность.
7. Признание ценности отношений с клиентом.
8. Ощущение важности.
9. Уважение.

Все эти пункты, хорошо выполненные, способствуют доверию клиента к советнику. Отметим, например, что вовсе не достаточно просто уважать клиента. Клиент должен чувствовать наше уважение. Как это делается? Можно, к примеру, регулярно спрашивать его мнение по разным поводам.

Ниже перечислены некоторые другие тактики построения доверия в ходе работы над проектом.

1. Вовлечение клиента в процесс:
 - проведение совместных мозговых штурмов;
 - передача клиенту заданий, которые он должен выполнить;
 - предоставление клиенту возможности выбора;
 - информирование клиента о том, что, когда и почему произойдет.
2. Подготовка отчетов и презентаций в виде, облегчающем их использование:
 - получение от клиента инструкций о желаемом 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 и 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 заблаговременно;
 - отправка информации и отчетов заранее, чтобы на совещании можно было их сразу обсуждать, а не читать;
 - определение состава присутствующих и изучение их позиций;
 - установление следующих шагов для обеих сторон;

² Русский перевод: Майстер, Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. М.: Альпина Паблишер, 2003.

- 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:

- заблаговременное извещение об отсутствии;

- обеспечение секретарей информацией о нашем местонахождении и времени появления на связи;

- обеспечение секретарей информацией об именах клиентов и всех членов команды, вовлеченных в проект;

- работа над тем, чтобы клиенту было удобно взаимодействовать с младшим персоналом, который может контактировать с ним в ваше отсутствие.

Все эти тактики – знаки нашего внимания и уважения. Правда, они не универсальны и подходят не для всех ситуаций, но, используя их 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, чтобы выяснить суть проблемы, выполнить всю работу у себя в офисе и вернуться с удивительным продуктом, которым клиент обязан восхититься. Напротив, вы должны поддерживать информированность клиента о ходе работы, продолжать задавать вопросы, иллюстрирующие предмет работы, и с очевидностью для него встраивать его ответы в конечный результат. Это показывает, что мы по-прежнему (да и вообще всегда) слушаем его.

Доверие невозможно построить на заявлениях о том, что все на самом деле очень просто, или на попытках спрятать от клиентов трудные вопросы. Доверие подразумевает, что мы информируем клиента о самых тернистых и проблемных частях задания (но не хнычем, а интересуемся его впечатлением и мнением).

Мы должны удостовериться, что 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 видеть альтернативы за счет понимания связей.

Перестаньте измерять степень контакта с клиентом числом встреч с ним. 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 его организации является специалистом в области нашей задачи, и попытаться привлечь этого специалиста либо к сбору данных, либо к разработке решения, либо к процессу внедрения результатов. Так мы применяем подход «мы, а не я» и помогаем увидеть альтернативы.

Необходимо еще в самом начале проекта выучить имена административных сотрудников клиента. Такая внимательность производит впечатление на людей и помогает добиться их расположения. На более глубоком уровне это позволяет лучше познакомиться с клиентской организацией, делает работу в ней более комфортной.

Нужно время от времени просматривать свои заметки, отыскивая вопросы, которые поднимались, но пока не обсуждались с клиентом. Через некоторое время мы можем вернуться к ним. Даже если ничего не будет сделано, это демонстрирует, что мы слушаем клиента и помним о его проблемах.

Мы должны время от времени выносить на обсуждение вопросы, выходящие за пределы текущего задания. Мы не должны единолично решать, что будет полезным, – следует вовлекать клиента в этот процесс. Даже если это представляет небольшой интерес, мы должны говорить об этом. Мы по меньшей мере чему-то научимся. Это формирует отношение «мы, а не я» и показывает, что мы думаем о клиенте и время от времени хотим взять на себя его 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, надо оставаться осторожным, но не доводить это до абсурда. То, что мы делимся информацией, показывает наше уважение к мнению клиента в поиске решения, а также то, что нам нечего скрывать.

Нужно постараться 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 строятся 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 этого, мы, скорее всего, в какой-то момент вступим с клиентом в конфликт. 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 сомнение – тратит ли советник свое время правильно и работает ли его подход.

Доверие строится на основе уважения. Уважение, в свою очередь, возникает из наблюдений за результатами. Жизненно важно найти способ дать небольшой и быстрый результат для доказательства своего старания и компетентности.

Бывают случаи, когда природа задания не располагает к быстрым результатам. Тогда даже написание отчета о ходе дел может подтвердить нашу правдивость. Нужно найти способы продемонстрировать, что прикладываются все усилия в интересах клиента: будь то SMS или звонок домой в выходной.

И еще.

1. Следует всегда поддерживать информированность клиента о том, как 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, не стоит делать из этого спектакль, чтобы блеснуть компетентностью. Нет ничего хуже, чем обозленный 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 доверие, которое смогли построить. И еще хуже – если мы попробуем объяснить клиенту, что, возможно, срок, бюджет или результат, которые мы обещали, оказались слегка нереалистичными, доверие к правдивости наших слов полностью уничтожается.

Устанавливая сроки и цены, мы должны внимательно относиться к своим обещаниям. Можно попасть в затруднение, пытаясь произвести хорошее впечатление и обещая больше,

чем в силах сделать. Клиенты часто забывают обещания, которые мы выполнили, но хорошо помнят невыполненные.

2. Нужно всегда говорить правду, а не то, что хочет услышать клиент. Одна из главных опасностей в отношениях с клиентом – это попытка говорить то, что он хочет слышать, а не то, что в его интересах. Клиенты особенно разочаровываются, когда советники отказываются принимать на себя ответственность даже в случае ненамеренных действий. Заявления «Это не моя вина» или «Это не входило в мои намерения» производят на клиентов впечатление неубедительной защиты и воспринимаются как сложение полномочий, уход от ответственности и нарушение отношений доверия.

3. Важно любить свою работу. Позвольте клиенту увидеть ваш энтузиазм. Спокойствие будет принято как должное. Горение будет приветствоваться.

4. Необходимо убедиться в том, что решение не базируется полностью на технических знаниях. И всегда спрашивайте, как ваша работа затронула клиента лично. Какова была финансовая подоплека? А с точки зрения работы, роли или карьеры? Нужно 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, даже если вы не будете в ней участвовать. Скажите, что он может потом позвонить 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 – один из способов проявления этого. Но будьте осторожны. Люди простят вам, если вы будете не в курсе чего-то. 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, нетерпеливый и властный человек, беспокоился о конечном продукте. Скорее даже не о содержании, а о формате. Чарли и Роб отметили, что содержание было правильным, и попытались объяснить, что под вопросом только формат документа. Это ничего не значило для клиента, который решил, что если неприемлем формат, то и содержимое неприемлемо. Нечего 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. Тайное всегда становится явным.

4. *Поведение типа «Я иногда не прав, но меня это не волнует».* Вас просто возненавидят. Даже если у вас хороший контакт с первым лицом, это поведение превратит 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, все равно 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

Поддержание доверия после окончания проекта

Доверие и взаимоотношения строятся не только в рамках деятельности, связанной с текущим заданием, но и за их пределами.

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 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 особых 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 просто дружить с нами.

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 клиенты не хотят оказаться под «прессингом продаж», поэтому следует сделать акцент на инвестировании собственного (не возмещаемого) времени советника в построение взаимоотношений. Но чаще 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? Вот несколько наиболее частых пожеланий 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 совершенствовать свою стратегию.

4. Направляйте наше мышление. Расскажите, как наш бизнес будет выглядеть через пять или десять лет.

5. Жадно поглощайте любую новую информацию, появляющуюся у нас, чтобы всегда быть в курсе событий нашего бизнеса и достичь нового уровня анализа. Сами спрашивайте о наших новых данных, не ждите, пока мы их вам предложим.

6. Назначайте иногда встречи за пределами наших офисов. Присоединяйтесь к нашим мозговым штурмам, посвященным развитию нашего бизнеса.

7. Сделайте дополнительное усилие для понимания нашего бизнеса: присутствуйте на наших совещаниях.

8. Помогите нам сравнить нас с другими – как в нашей отрасли, так и за ее пределами.

9. Объясните, что и почему делают наши конкуренты.

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 (выполнение исследований, бенчмаркинг и т. д.) могут быть выполнены в бэк-офисе консалтинговой фирмы. Однако клиенты, как правило, требуют большего (неоплаченного) взаимодействия с ними. 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 предположениям многих советников (таких как наша знакомая Ребекка в главе 15), которым кажется, что они навязываются клиенту, если звонят ему в промежутки времени между проектами.

Но на самом деле 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 не работают над текущими проектами для них.

Для поддержания доверия после окончания проекта мы должны понять, что проект не заканчивается по меньшей мере до тех пор, пока мы контактируем с клиентом. Воздействие нашей работы продолжается еще долгое время после ее окончания, и иногда такими способами, которые мы 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 «экзаунтом» (слово, которое мы не любим по очевидным, надемся, 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 положительная репутация фирмы 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 внешние поставщики понимали и учитывали их особые потребности и возможности 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 проблемы клиента.

Довольно часто бывает и так, что руководство клиентской организации последним 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 укрепление отношений с важнейшими клиентами, координацию специалистов разных направлений, часто за пределами географических границ.

Чтобы заставить такую систему работать, менеджер отношений должен действовать перед своей компанией как представитель (или даже как адвокат) клиента, гарантируя направление всех ресурсов фирмы на решение клиентских проблем. Логика такова: если потребности клиента удовлетворяются, наша фирма от этого выигрывает.

Менеджеры отношений наиболее эффективны, когда они фокусируются на долгосрочном укреплении отношений. Если они воспринимают себя больше как продавцов, стремясь в основном к получению крупных гонораров, их ценность в глазах клиента падает.

Многие менеджеры отношений видят свою роль исключительно в построении личных взаимоотношений с некоторыми руководителями клиентских организаций. Обычно это оказывается ошибочной тактикой. Наиболее важная часть их работы – это *управление отношениями*, а не попытки выстроить их самому в одиночку. Они должны активно создавать возможности для встреч других участников команды с разными руководителями клиентской организации и для развития новых отношений доверия.

К примеру, можно предложить клиенту провести бесплатный внутренний семинар, на котором новые сотрудники фирмы – поставщика услуг получают возможность продемонстрировать свою компетентность и пообщаться с персоналом клиента в менее напряженных (не «продажных») условиях. Или предложить услуги своих коллег по их 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 «экзаунта»). Для этого нужно внушить им ощущение важности происходящего и некоего вызова, которого может не хватать в их обычной работе. В принципе обслуживание ключевых клиентов должно быть более захватывающим и бросающим вызов, чем обслуживание обычных 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 давать участникам команды достаточно времени для общения с сотрудниками клиента, чтобы они могли выстраивать отношения доверия. Лучшие 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 хорошо служить клиенту.

Выдающиеся менеджеры отношений задумываются о способах сделать обслуживание клиента более легким для своей команды. Они дают ей инструменты, результаты исследова-

ний, информацию о клиенте в простой и понятной форме. Они договариваются с кем-то из участников команды об изучении всех отраслевых журналов, публикаций отраслевых союзов и отчетов финансовых аналитиков о клиентских отраслях, чтобы все участники команды были в курсе последних веяний в мире клиента.

Но самое важное для управления отношениями с клиентом за пределами текущих заданий – инвестиционная активность всех вовлеченных. Для программы управления отношениями должны быть выделены значительные (невозмещаемые) бюджеты и установлены 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, управление отношениями предоставляет возможность карьерного роста для каждого вовлеченного профессионала. Исследования во многих отраслях доказали, что есть четкая 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 соответственно новых людей со стороны профессиональной фирмы. Следовательно, *новые взаимоотношения находятся* в самом сердце кросс-продаж.

Так как кросс-продажа начинается с услуг, оказываемых данным советником данному клиенту, на первый взгляд может показаться, что это лучше всего содействует поддержанию отношений. На самом деле (как мы увидим) у нас есть два путника, пытающихся лучше узнать друг друга и нагруженных тяжелым грузом реальных и предполагаемых репутаций и ожиданий. Кросс-продажи так же касаются этих путников, как и взаимоотношений. Ведь самые удачные для продаж моменты случаются между теми, кто лучше всех знает друг друга! Неудивительно, что кросс-продажи оказываются для обеих сторон тяжелой задачей, и совсем не такой, как кажется на первый взгляд.

Доверие в основном устанавливается на уровне лично – стей, а не организаций и к тому же почти не поддается передаче другому лицу. Советник может помочь коллеге добиться доверия своего клиента, но это нелегко. Чем глубже доверие между советником и клиентом, тем вероятнее, что клиент поверит своему советнику, что и его коллега достоин доверия. Но чаще всего этого недостаточно.

Кросс-продажа похожа на первую встречу с новой родней со стороны супруга: 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 персонализировано. Когда презумпция такого переноса оказывается в конфликте с реалиями встречи путников, все остается с чувством неудобства.

Типы кросс-продаж

Ниже представлена известная модель, используемая для представления старых или новых продуктов существующим или новым клиентам (рис. 21.1). Эту модель можно легко адаптировать к ситуациям кросс-продаж.

Рис. 21.1. Три типа кросс-продаж



Тип 1 кросс-продаж, как показано на диаграмме, относится к попыткам предложить новую услугу существующему индивидуальному клиенту. Новый игрок – эксперт в новой области. (Назовем этот тип «Развитие».)

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 двух новых игроков, по одному с каждой стороны. Профессиональная фирма пытается продать новую услугу новому человеку в клиентской организации. (Это «Диверсификация».)

Прежде чем начинать анализ, давайте вернемся к уравнению доверия из главы 8, которое мы используем как основу для сравнения уровней доверия в каждой из ситуаций.

$$K = \frac{D + H + B}{U},$$

где D – достоверность;

H – надежность;

B – близость;

U – уровень ориентации на свои интересы.

Напомним, что коэффициент доверия у нового клиента был 1,25, а у существующего превышал этот показатель вчетверо и составлял 5.

Теперь приступим к анализу типов кросс-продаж.

Тип 1 (Развитие)

Представьте, что Ами (советник) хочет предложить своему клиенту Курту новую услугу, которая будет выполняться ее коллегой Барбарой.

Давайте прислушаемся к тому, что думают эти люди:

Ами: Я точно знаю, что новая услуга может помочь Курту. Надо связать его с Барбарой, нашим экспертом в этой области.

Курт: Фирма Ами делает для нас совершенно определенную работу. Я не ассоциирую ее с этой новой областью. И я не знаю Барбару.

Ами, менеджер отношений для существующих услуг, разговаривает с Куртом по сценарию «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 ассошиэйтс» о работе в этой области.

Мы тоже имеем большой опыт работы в этой сфере, как вы знаете. И я понимаю, что, возможно, у вас были причины не обсуждать эту проблему с нами, но это слишком важно для меня, чтобы промолчать.

У меня есть коллега, ее зовут Барбара, она великолепно разбирается в этой области. Я думаю, что вам надо пообщаться с ней. Я говорила с ней о вашей ситуации, и она сказала, что у нее есть несколько хороших идей. Вот ее визитка. Вас устроит, если она позвонит вам, или вам удобнее позвонить самому? Если вас не затруднит, дайте мне знать».

Будь вы на месте Курта, что бы вы почувствовали после речи Ами? Возможно, вам показалось бы, что вас поставили в трудное положение: вас просят о чем-то, не обещая многого в ответ. Возможно, вы почувствовали бы, что с вами обращаются довольно бесцеремонно.

Для успеха дела во время продажи доверие должно возрастать. Здесь же доверие снижается. Курт чувствует, что Ами просит его об одолжении (и это так!), ничего не предлагая взамен.

Табл. 21.1 ранжирует компоненты уравнения для этого сценария. В ней даны численное значение по шкале 1-10 и комментарии. Сравните результат с базовым уровнем доверия к существующему советнику, 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? Человек, с которым он привык иметь дело на высоком уровне доверия, походя передает его новому «владельцу», как подержанную машину! Это неслыханно! У Курта даже нет слов, чтобы тактично прекратить это. Он, скорее всего, положит этот запрос под сукно, оставив Ами в недоумении, что же произошло.

Табл. 21.1. Анализ доверия в сценарии «Передача визитной карточки»

Компоненты доверия	Комментарий
Достоверность: 4	Ами не является специалистом в новой области. Единственный источник информации о Барбаре – это Ами, чьи мотивы выглядят неясными
Надежность: 2	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
Уровень ориентации на свои интересы: 8	Ами говорила о себе, своей фирме. Не было фокуса на перспективе для клиента, на его проблемах
Общий счет доверия:	$\frac{Д + Н + Б}{у} = \frac{4 + 2 + 3}{8} = 1,13$

Но ситуация еще сложнее: ведь важны не только отношения между Ами и Куртом. Ами придется иметь дело с Барбарой, чтобы уговорить ее участвовать 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. Каковы гарантии того, что Ами успела верно оценить потенциального клиента? Не ведет ли эта дорога в болото?

В-третьих, как насчет присутствующего всегда риска ошибки? Представьте, что Ами неправильно идентифицировала проблему, пообещала слишком большие результаты, недооценила стоимость работы. Нет числа способам, которыми можно отравить работу задолго до ее начала.

И наконец, Ами и Барбара являются коллегами. Они могут быть более или менее близки лично, но каждая знает, что от них ожидают командной работы. Это искажает их общение: никто не может открыто признать личную заинтересованность.

Ами должна создать доверие вокруг трех вопросов:

- 1) что бизнес-проблема у клиента реальна и значительна;
- 2) что интересы Барбары принимаются как свои собственные;
- 3) что Барбара никоим образом не будет подставлена.

Лучший и единственный способ для Ами добиться этого – 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 составить информированное суждение о реальности и серьезности бизнес-проблемы и о своей способности ее решить. Это увеличит достоверность слов Ами.

Это также покажет, что Ами желает оперировать интересами не только краткосрочными и не только своими. Она готова жертвовать своим временем и в некоторой степени рисковать своими личными знаниями об отношениях со своим клиентом. Таким образом, затраты времени дополнительно окупятся установлением более близких отношений с Барбарой.

Такая базовая (предположительно, простейшая) форма кросс-продаж может осуществиться только при полном внимании к построению доверия. Без этого такая задача выглядит обескураживающей, если вообще возможной.

Тип 2 (Расширение)

На этот раз Ами хочет уговорить Дона, нового руководителя компании-клиента, купить те же услуги, которые она оказывает Курту, своему существующему клиенту. О чем они думают?

Ами: Я знаю, что мы можем выполнить великолепную работу для Дона, если Курт представит ему нас.

Курт: Я не уверен, что 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 же, что я делала для вас. Мы здесь уже заканчиваем, и, я думаю, мы можем согласиться, что наш проект весьма успешен. Пришло время подумать, как сделать то же самое для Дона.

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 кому-то своему коллеге, и при этом он должен позволить себе судить о потребностях этого коллеги. Для Курта возникает значительный риск потерь, и никакой возможности для компенсации. Он может чувствовать себя жертвой. Давайте проанализируем результаты Ами при помощи модели доверия (табл. 21.2).

Результат Ами выше, чем в продажах по типу 1 (Развитие), 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).

Табл. 21.2. Анализ доверия в сценарии «Мне нужно, чтобы меня представили»

Компонент доверия	Комментарий
Достоверность: 6	Высокая по отношению к услуге, низкая по отношению к бизнесу Дона
Надежность: 4	Есть список достижений для Курта, но не для Дона, и нет плана получить его
Близость: 2	Ами просит Курта поделиться суждением о потребностях бизнеса Дона и ее качествах. Ами не берет на себя никакого риска, Курт берет весь риск
Уровень ориентации на свои интересы: 8	Ами говорит только о себе и своей фирме. Не видно внимания к интересам Дона
Общий счет доверия:	$\frac{Д+Н+Б}{у} = \frac{6+4+2}{8} = 1,50$

Очевидно, что советники полностью отвечают за продажи услуг своей фирмы. Но в этой версии кросс-продаж, однако, появляется новый клиент, и необходимо, чтобы существующий клиент был на стороне продающей команды. Почему? Потому что первый клиент наиболее объективен и старается равняться на интересы потенциального клиента. Есть все причины включить его, и нет причин исключить. Его отсутствие в процессе продажи пошлет отрицательный сигнал.

Итак, как же 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 активные продажи в его организации, надо найти несколько точек приложения сил. И первая из них заключается в его вопросе «Что я буду иметь с этого?».

Ответы на этот вопрос несложны. Помощь 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 (в том числе и в области, управляемой Куртом).
- Хорошие результаты, полученные для Дона, хорошо отразятся и на Курте.
- Проблемы Дона, затрагивающие Курта, можно решать 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 работу для Курта.

Это рациональные резоны, чтобы убедить клиента помочь в продаже, и они неплохи. Но поверят в них или нет – зависит больше от манеры, в которой они будут представлены, чем от их содержания.

Слова фактически менее важны, чем вера, лежащая за ними. Советник должен верить, что предложенная кросс-продажа делается в интересах клиентской организации и что непрофессиональным будет *неоказание помощи* в решении новых проблем клиента. И наконец, советник должен понять, что помощь от существующего клиента необходима ему для того, чтобы помочь клиенту еще больше.

Если это не так, то советник не должен говорить этого. Если он не верит в свою миссию, почему должен верить клиент? Но если советник верит в нее, то слова обязательно найдутся. Это хороший урок честного фокусирования на выгодах клиента и безбоязненного

высказывания правды. Если говорить в такой манере, то клиенты будут «продавать» вас другим клиентам или честно скажут о своих сомнениях.

Тип 3 (Диверсификация)

Наконец, 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.

Барбара: 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, да еще 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. Коэффициент доверия явно будет значительно меньше, чем в предыдущих случаях!

Для осуществления продажи нужны отношения между Барбарой и Доном. Но подумайте также о других отношениях, работающих в этом случае:

1. Ами и Курт.
2. Ами и Барбара.
3. Курт и Барбара.
4. Курт и Дон.

Как результат этой сложности возникают два важнейших вопроса: последовательность продажи и переживание всех эмоциональных проблем.

Существует ли правильная последовательность этого движения? Да. Она происходит итеративно, и внутренняя продажа осуществляется первой. Она 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 и, набравшись смелости, сами определите проблему. Повторите эти этапы.

Достаточное количество таких итераций является предметом для вашего собственного суждения. Прodelывайте их до тех пор, пока у вас не исчезнет последняя причина *не* проводить большую встречу с участием всех четырех человек.

Проведенная таким образом встреча 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 проверена.
- Интересы всех искренни.
- Каждый знает каждого.

В этот момент и сбудется ваша давняя мечта о кросс-продаже.

Решающие (скрытые) взаимоотношения

Не стоит забывать, что среди всей этой деятельности по осуществлению кросс-продаж есть взаимоотношения, на которые 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 о новой услуге достаточно, чтобы быть уверенной в том, что Барбара является экспертом в ней.
- Что Ами знает бизнес Курта достаточно, 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 конкурентоспособности предложения ее фирмы.
- 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 хороших навыков построения доверия.

Обычно люди в положении Ами пытаются сфокусироваться на создании образа достоверного эксперта в новой области. Но большее значение имеют личная достоверность Ами и те уровни близости и самоотречения, которые она демонстрирует.

Ами не может положиться на чисто субъективные убеждения («Барбара отличный специалист, я ее давно знаю»). Они влияют на доверие отрицательно. Это вопрос достоверности Ами, а не Барбары.

Точно так же 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 он ожидает, что Ами достаточно изучит проблемы его бизнеса, чтобы убедиться в необходимости встречи с экспертом. И опять же, 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 не могут быть введены в действие до установления или пересмотра личных отношений, и последние должны при этом полностью обновиться.

Начните с открытого признания всех невысказанных проблем для каждого случая. Этот ключевой навык для обозначения и утверждения нам уже знаком. В нашем случае потребуется некоторая его модификация. 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 со следующим клиентом, так что позвольте мне объяснить, как это может быть сделано».
- «Конечно, я должен изложить все очень ясно, так как есть вероятность возникновения конфликта».
- «Я никогда слепо не принимаю рекомендации даже от тех, кого знаю и кому доверяю, так что 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 уровня ориентации советника на самого себя. Уравнение доверия предоставляет

хороший проверочный список, помогающий профессионалу убедиться в том, что он на правильном пути.

Наконец, мы хотели бы отметить символическое значение инвестиций собственного времени советника как инициатора кросс-продажи в отношения. Не существует лучшего индикатора намерений, чем затраты нашего ценного времени. Это доказывает, что мы серьезны, когда берем на себя обязательства по совместной повестке дня; что мы думаем не только о себе; 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: «Как быстрее и эффективнее завоевать доверие?» Ниже представлены наши ответы.

1. Слушайте всё

Заставляйте себя слушать и перефразировать. Стремитесь понять, 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 дают понять говорящему, что он услышан. Но понят ли? У клиента всегда остается сомнение, пока он не почувствует сопереживания. Вы не обязаны соглашаться со всем, что он говорит. Вы должны просто понять его.

Поймав себя на мысли «Этот парень, кажется, идиот...», немедленно спросите себя: «Почему он верит в то, что говорит? Как он до этого додумался?» Необходимо много *работать* над пониманием других людей. Вы должны:

- Выслушать, 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 понимает других людей, получают право быть выслушанными ими и даже право спорить с ними. Только те, кто сопереживает другим людям, получают право не соглашаться с ними, не теряя их уважения. Они серьезно увеличивают свои шансы на то, чтобы изменить чужое мнение.

3. Отмечайте для себя, что чувствуют клиенты

Это чисто эмоциональный навык, выработка которого требует времени, но его применение окупается немедленно. Единственный его недостаток – ощущение риска. Но этот риск намного меньше, чем кажется.

Джусвальд Салакьюз в книге «Искусство предоставления совета» говорит, что для того, чтобы быть хорошим советником, нужно обращать внимание в каждом диалоге на три вещи: слова и действия 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

Составление совместной повестки не приносит большой отдачи, но сделать это проще всего. Находитесь ли вы на формальной или неформальной встрече, разговариваете ли по телефону, работаете ли 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!

Кажется очень рискованным подняться на бруствер окопа с новой идеей или перспективой, когда вы сами не вполне уверены в них. На самом деле для клиентов бывает чрезвычайно полезно услышать нашу точку зрения, даже если она в конце концов будет отвергнута

или даже неверна! Во-первых, это стимулирует реакцию, а во-вторых, «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 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 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 чревато риском личной потери. Оно не должно быть приватным. Оно должно быть персональным. Чтобы рискнуть чем-то персональным, мы должны сказать человеку, что хотим стать еще ближе к нему. Не факт, что это окупится, но попытаться все же стоит.

7. Спрашивайте о родственных вопросах

Большинство профессионалов имеют привычку фокусироваться на вопросах и информации, касающихся только текущего задания. Но это может противоречить их профессиональной обязанности – замечать возможности для улучшения в бизнесе клиента и указывать на них. Советники, желающие замечать что-то за пределами своей компетенции (и искренне выражающие этот интерес), импонируют клиентам. Они производят впечатление заботящихся об интересах клиента именно потому, что действительно заботятся о его интересах.

Если ваше любопытство касательно бизнеса клиента возросло, это хороший знак. Это значит, что его интересы вас волнуют. Вы можете быть уверены, 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 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 рефлексирующий психотерапевт, повторяющий: «Я понимаю. Это очень важно». Это, конечно, полезная техника, но от такого человека надо еще дождаться решения. Идея, которую я получил от одного из наших сотрудников, – это генерация в ответ трех-пяти идей. Со введением вроде «Это, конечно, может звучать дико, но давайте подумаем о...»»

Многие советники считают, что следует быть очень аккуратным при выдаче «товара со склада». Во-первых, они ощущают, что их «склад» по своей природе ограничен. Во-вторых, очень опасно раскрыть ограниченность этого «склада» перед клиентом. И будет просто катастрофой, если клиент обнаружит, что «склад» не только ограничен, но и мы сами владеем только небольшой его частью!

На самом деле компетентность похожа на любовь: она не только неограниченна – она разрушается именно тогда, когда вы ею не делитесь. Любовь к ребенку не делится пополам с

рождением второго ребенка. И компетентность 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 Везерд, пастор, упоминавшийся ранее. Он старается сделать ответный звонок не позднее чем через десять 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 важной встречей. Цель этого упражнения – временно очистить сознание от внутреннего напряжения за счет полной концентрации внимания на одной умной мысли.

На размышления можно потратить минуту перед отходом ко сну. Или несколько минут за клавиатурой либо с карандашом, с записью своих мыслей. Или же можно несколько минут поговорить с кем-нибудь в машине перед звонком клиенту или встречей.

Вот список таких «высказываний», построенный вокруг ключевых идей этой книги. Думайте только об одном из них одновременно. Другие подождут до следующего дня.

2. Это все касается клиента.
3. О ком я думаю?
4. Что клиент чувствует по этому поводу?
5. Ответ – это лучший вопрос.
6. Проблема очень редко заключена в том, о чем клиент говорил в первую очередь.
7. Я не являюсь центром Вселенной.
8. Кого я могу обслуживать с моим нынешним подходом?
9. Обвинение – ловушка для меня. Принятие ответственности сделает меня сильнее.
10. Это игра в «мы», а не в «я».
11. Чего я так боюсь в этом?
12. Знание правды лучше, чем незнание ее.
13. Можно надеяться на то, что может произойти, но нельзя желать того, что произойти не может.

14. Точка зрения не обязывает меня на всю оставшуюся жизнь.

15. Никогда, никогда нельзя лгать и затушевывать правду.

Еще несколько приемов

1. Замечайте свои чувства и комментируйте их.
2. Возьмите обязательство и потом выполните его – не перевыполните или невыполните, а просто выполните.
3. Не отвечайте на вопрос сразу. Попросите клиента пояснить его.
4. Скажите что –нибудь искренне о себе, но не пытайтесь манипулировать.
5. Добейтесь появления на лице выражения сопереживания.
6. Найдите возможность отметить и признать хорошие качества личности собеседника.

Главное, что надо запомнить

1. Я не должен доказывать что-то о себе каждые десять секунд.
2. Я имею право находиться здесь. Я могу принести пользу.
3. Замолчите и повторите еще и еще раз: «В 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 и не пояснить, почему это происходит?
6. Заработал ли я право давать ответ?

7. Не пытаюсь ли я переспорить клиента? Надо превратить это в обсуждение.

8. Подражайте лейтенанту Коломбо: «Я, возможно, не очень быстро это воспринимаю. Возможно, это моя проблема, но...»

9. Берите на себя 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: «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 пожелания

1. Позвоните своему клиенту. Сейчас!

2. Скажите своему любимому (любимой), как высоко вы его (ее) цените. Сегодня!

Примечания

Глава 2: Кто такой доверенный советник?

Диаграмма «Уровни отношений в бизнесе» частично была построена по материалам Robert V. Miler and Stephen E. Heiman with Tad Tuleja, *Successful Large Account Management*, Henry Holt, 1991, p. 56.

История Роберта Фалька и Майкла Джордана: 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 развития 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 Везереда: 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 Уэлча: «Master of M&A Universe», *Business Week*, March, 1997.

Цитата Джима Коупленда: 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.

Стефан 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 управленческим 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.

Дэвид является автором бестселлеров «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги» (1993) и «Истинный профессионализм» (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.

Дэвид 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.

Чарльз 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 The Boston Globe 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 Дилбертом.

Его образование включает Лицео Сегре в Турине, Италия; степень бакалавра экономики и итальянской литературы от колледжа Хаверфорда; MBA 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

Максимально полезные деловые книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Об издательстве

Как все начиналось и зачем нам это

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй – «Маркетинг на 100 %: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с большими и сильными конкурентами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы – начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

Как мы работаем

– Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.

– Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и очень активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства mann-ivanov-ferber.ru в разделе «Как мы издаем книги»).

– Мы заказываем дизайн обложек в Студии Артемия Лебедева. Это дорого, но красиво и очень профессионально. Нам нравится.

Три в одном

В 2007 году у нас произошли большие изменения.

Во-первых, мы приобрели права на издание и распространение в России серии книг Стокгольмской школы экономики, которая известна такими бестселлерами, как «Бизнес в стиле фанк», «От хорошего к великому», «Построенные навечно» и др. Теперь все эти книги можно приобрести на нашем сайте.

Во-вторых, мы начали издавать аудиокниги. Мы чувствуем, что стиль жизни людей меняется: много времени проводится в пути, и времени на спокойное чтение практически не остается. В этом случае хорошим решением становится аудиокнига. Мы сами очень любим слушать их. Если вы еще не приобщились к этому увлечению, советуем попробовать.

Таким образом, теперь мы работаем в трех направлениях.

– *Книги «Манн, Иванов и Фербер»*

В этой серии мы издаем книги по бизнесу, наполненные полезными идеями и практическими советами. Они написаны авторами-практиками, профессионалами в своей области. Баланс западных и российских авторов примерно 50/50. В серии выходит всего 12 книг в год.

– *Книги Стокгольмской школы экономики*

В этой серии выходят книги WOW-идей. Мы планируем продолжать эту политику и издавать самые интересные труды в этой области. Все книги серии написаны западными авторами.

– *Аудиокниги*

В аудиоформате мы издаем как свои книги, так и бестселлеры других издательств. Мы провели большую работу и научились делать аудиокниги действительно хорошо: текст читают профессиональные актеры, главы разделяют музыкальные вставки, файлы содержат подробную информацию о треках, чтобы книгу можно было легко переписать на компьютер или в mp3-плеер.

Приятного и полезного чтения – и успехов в бизнесе!

С уважением,

Игорь Манн,

Михаил Иванов,

Михаил Фербер

Где купить наши книги

Из первых рук, то есть в издательстве

На нашем сайте mann-ivanov-ferber.ru вы всегда можете заказать книги по ценам издательства. Доставку книг осуществляет наш партнер – книжный бутик *Boffo!* (boffobooks.ru).

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например, для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к Марии Рябцевой: (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

В Москве

В перечисленных ниже магазинах вы всегда найдете большинство наших книг, но во избежание разочарований, пожалуйста, уточняйте наличие желаемого издания по телефону или на сайтах магазинов.

- Москва, ул. Тверская, 8; (495) 629-64-83, moscowbooks.ru
- Библио-глобус, ул. Мясницкая, 6/3, стр. 1; (495) 781-19-00, biblio-globus.ru
- Московский Дом книги, ул. Новый Арбат, 8; (495) 789-35-91, mdk-arbat.ru
- Молодая гвардия, ул. Большая Полянка, 28; (495) 780-33-70, bookmg.ru
- Библиосфера, ул. Марксистская, 9; (495) 670-52-17, bibliosfera-ddk.ru
- Дом книги «Медведково», Заревый проезд, 12; (495) 476-16-90, bearbooks.ru

В городах России

Санкт-Петербург

- Санкт-Петербургский Дом книги, Невский проспект, 28 (дом Зингера); (812) 448-23-55, spbdk.ru
- Дом книги на Невском, Невский проспект, 62; (812) 318-65-46
- магазин Студии Лебедева, Невский проспект, 48
- сеть магазинов Буквоед. Адрес центрального магазина: Лиговский проспект, 10 (в здании гостиницы «Октябрьская»); (812) 601-0-601, bookvoed.ru Новосибирск
- Сибирский Дом книги, Красный проспект, 153; (383) 226-62-39
- Экор-книга, ул. Советская, 13; (383) 223-35-20, ecor-kniga.ru Нижний Новгород
- Дом книги, ул. Советская, 14; (8312) 46-22-92
- Деловая книга, ул. Ковалихинская, 33; (8312) 19-84-76
- сеть магазинов Бизнес-книга. Адрес центрального магазина: ул. Большая Покровская, 63; (8312) 33-02-91, home.mts-nn.ru
- сеть магазинов Дирижабль, ул. Большая Покровская, 46; (8312) 34-03-05 Самара
- сеть магазинов Чакона. Адрес центрального магазина: Московское ш., 15 (ТК «Фрегат»), 3-й этаж; (846) 331-22-33, chaconne.ru
- сеть магазинов Метида. Адрес центрального магазина: Московское ш., 156 (ТЦ «Русь на Волге»), 4-й этаж; (846) 267-3-444, metida.ru Сыктывкар
- Сила ума, ул. Первомайская, 62 (комплекс «Торговый двор»), 6-й этаж, блок Б; (8212) 39-12-66, 29-14-06, sila-uma.ru

На Украине

Интернет-магазины

- Магазин деловой литературы, kniga.biz.ua Киев
- Бизнес-книга, б-р Шевченко, 33 (бизнес-центр «Европа Плаза»), 2-й этаж; (+38 044) 569-77-22, business-kniga.com.ua
- книжный рынок «Петровка», место 17Т, ст. м. «Петровка»; (+38 096) 619-41-90
- Книжный дом «Орфей», Московский проспект, 6

– магазин *Студии Лебедева*, бизнес-центр «Леонардо», ул. Богдана Хмельницкого, 17/52, литер «А» Днепропетровск

– *Бизнес-книга*, ул. Серова, 4; (+38 056) 370-30-43, business-kniga.com.ua

В Белоруссии

– интернет-магазин *Oz.by* Минск

– книготорговая компания *Делсар*, ул. Академическая, 28-111; (+375 17) 284-16-55, sales@lit.by

В Казахстане

Алматы

– сеть магазинов *Экономике*. Адрес центрального магазина: ул. Наурызбай батыра, 7а; (3272) 33-20-67, economix.kz

В других странах

Доставку по всему миру осуществляет интернет-магазин *Ozon.ru*

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру – компании «*Омега-Л*», которая осуществляет поставки во все книготорговые организации: (495) 258-08-38, (495) 777-17-99, omega-l.ru

Предложите нам книгу!

Когда я не умел читать на английском бегло, я часто думал: «Как много я пропускаю! Какое количество книг выходит на английском языке и как ничтожно мало издается на русском!»

Потом я научился читать на английском, но проблемы мои не закончились. Я не умел читать на немецком, японском, китайском, итальянском, французском языках... И мимо меня проходило (и проходит) огромное количество хороших деловых книг, изданных на этих и других языках. И точно так же они проходят мимо вас – я не думаю, что среди нас много полиглотов.

Потом вышла моя книга «Маркетинг на 100 %», где в одном из приложений были опубликованы рецензии на более чем 60 лучших, на мой взгляд, книг из тех 300, которые я прочитал на английском. Издательства деловой литературы начали издавать их одну за другой – и ни слова благодарности, ни устно, ни письменно.

Теперь я сам немного издатель. Поэтому хочу обратиться к таким же активным читателям, как я. Предложите нам хорошую книгу для издания или переиздания!

Мы вам твердо обещаем три вещи

– Во-первых, если книга стоящая – деловая и максимально полезная, то мы обязательно издадим или переиздадим ее (если права на нее свободны).

– Во-вторых, мы обязательно укажем – **КРУПНЫМИ БУКВАМИ**, – кем она была рекомендована. Читатели должны знать, кому они обязаны тем, что у них в руках отличная книга.

– В-третьих, мы подарим вам 10 экземпляров этой книги, и один будет с нашими словами благодарности.

И если вы хотите проверить твердость наших обещаний, то заполните, пожалуйста, специальную форму на нашем сайте mann-ivanov-ferber.ru

Мы ждем!

Игорь Манн

[043] Пришел, увидел, убедил

Как сделать предложение, от которого не смогут отказаться



Стефани Палмер

Good in a Room. How to Sell Yourself (And Your Ideas) And Win Over Any Audience

Stephanie Palmer

304 стр.

Испытанные Голливудом стратегии и техники проведения встреч. Благодаря этим методам ваша идея гарантированно получит то внимание – и финансирование, – которых она достойна.

Тематика

Переговоры, проведение презентаций.

О книге

Good in a Room – так в Голливуде называют сценаристов, великолепно презентующих свои задумки. Бывший топ-менеджер студии MGM, а ныне глава консалтинговой компании «Good in a Room» Стефани Палмер провела, без преувеличения, тысячи встреч. Она утверждает: методы убеждения, действующие на менеджеров «фабрики грез», прекрасно работают и в других областях бизнеса.

Для кого эта книга

Для менеджеров любого ранга, предпринимателей, продавцов, людей творческих профессий и всех, кому часто приходится предлагать свои идеи и проекты.

Об авторе

Стефани Палмер возглавляет собственную консалтинговую компанию Good in a Room. Она консультирует как топ-менеджеров и предпринимателей, так и представителей творческих профессий. Выступает на радио, ТВ (NBC's Today, CBS's Early Show, National Public Radio), публикуется в Los Angeles Times. Участвует в работе Американской ассоциации сценаристов и программы обучения менеджеров индустрии развлечений университета Карнеги-Меллон.

[044] К выступлению готов!

Презентационный конструктор



Радислав Гандапас 208 стр.

Уникальная книга-конструктор эффективных презентаций от российского гуру ораторского мастерства.

Тематика

Презентации, искусство выступать публично.

О книге

Как сделать хорошую презентацию? Увы, этому не учат ни в школе, ни в вузе. А ведь это необычайно важный навык: не будет внятного и эффектного выступления – не будет нового проекта или сделки. Как продемонстрировать свои идеи и достижения, не наделав ошибок? Как составить текст выступления, в котором нет ничего лишнего и есть все, что нужно? Как превратить проведение презентаций из досадной обязанности в средство продвижения карьеры? В своей новой книге звезда российских бизнес-тренингов, гуру ораторского мастерства Радислав Гандапас научит читателя готовить эффектные и эффективные презентации.

Для кого эта книга

Для менеджеров любого уровня и профиля работы. Для всех, кому часто приходится делать презентации, а также для всех, кто боится выступать перед аудиторией.

Об авторе

Радислав Гандапас – один из самых известных и популярных российских бизнес-тренеров, признанный авторитет в вопросах коммуникации и публичных выступлений, автор оригинальных тренингов, семинаров и учебных видеокурсов по ораторскому искусству, психологии бизнеса и имидж-технологиям. Автор книг «Камасутра для оратора», «Презентационный конструктор», «101 совет оратору», многочисленных статей по вопросам публичных выступлений, корпоративной культуры и лидерства.

Радислав Гандапас консультирует политических и общественных деятелей (среди его клиентов – депутаты Государственной Думы РФ и Верховной Рады Украины), а также топ-менеджеров крупных российских и международных компаний. Дважды удостоен звания «Самый популярный тренер года в России».

[046] Как я стал боссом

История «случайной» карьеры в международной корпорации



Дэвид Новак

The Education of an Accidental CEO. Lessons Learned from the Trailer Park to the Corner Office *David Novak with Jonh Boswell*

304 стр.

«Никто не знает заранее, на что он способен».

Тематика

Лидерство, истории успеха.

О книге

Эта книга – о том, что делать, если вы в одночасье стали главой компании с огромным оборотом. О том, как использовать весь свой жизненный опыт и лавину новой информации, чтобы не просто не «сгореть» на новом месте, но и превратить свалившиеся на вас полцарства в сильную империю.

И немного о том, что делать *до того*, чтобы именно вы – если подвернется случай – стали главой компании.

Для кого эта книга

Книга обязательна для новоиспеченных руководителей любого ранга и настоятельно рекомендуется всем, кто хочет добиться в жизни чего-то существенного.

Об авторе

Дэвид Новак – председатель совета директоров и CEO компании Yum!Brands (крупнейшая мировая ресторанный сеть – 35 тысяч ресторанов по всему миру, бренды KFC, Pizza Hut, Taco Bell и другие).

[047] Издержки – вниз, продажи – вверх

78 проверенных способов увеличить вашу прибыль



Боб Файфер
Double Your Profits
78 Ways to Cut Costs, Increase Sales
and Dramatically Improve Your Bottom Line
in 6 Months or Less

Bob Fifer

160 стр.

Книга о том, каким образом руководитель может быстро и с гарантией оптимизировать работу компании, то есть увеличить ее прибыль.

Тематика

Антикризисный менеджмент, снижение издержек.

О книге

Советы Боба Файфера не требуют от читателя ни бизнес-образования, ни многолетнего опыта руководящей работы. Потребуется только некоторая решимость и даже жесткость: кое-какие из предлагаемых мер принято деликатно называть непопулярными. Но в эффективности им не откажешь.

Автор обещает видимый стойкий эффект уже через полгода; на его взгляд, удвоение прибылей – это *минимум*, на который вы можете рассчитывать.

Для кого эта книга

Для начинающих и опытных бизнесменов.

Для тех, чья компания переживает тяжелые времена.

Для тех, кто уверен, что его фирма работает на пределе возможностей.

Для руководителей, которые хотят тратить меньше, а зарабатывать больше.

Об авторе

Боб Файфер – глава консалтинговой фирмы Fifer Associates LLC, основанной им в 2000 году. До этого в течение пятнадцати лет он возглавлял компанию Kaiser Associates, Inc., выросшую его руководством из скромного стартапа в компанию мирового масштаба с офисами по всему миру от США до ЮАР. Целью Fifer Associates LLC также является в первую очередь повышение прибыли компаний-клиентов, вне зависимости от масштаба и отрасли.

За двадцать восемь лет Боб Файфер помог своими рекомендациями более чем ста компаниям из списка Fortune 500, а также множеству более мелких компаний и фирм.

[048] Секреты идеального магазина

Мемуары создателя розничной империи



Стэнли Маркус
Minding the Store *Stanley Marcus*
272 стр.

Уроки создания и руководства великой компанией от легенды американского бизнеса, главы знаменитой розничной сети Neiman-Marcus Стэнли Маркуса.

Тематика

История успеха, продажи.

О книге

Стэнли Маркуса в Америке знают, наверное, все. Сеть Neiman-Marcus в представлении тоже не нуждается. Чтобы подчеркнуть качество и стиль приобретенной вещи, достаточно сказать, что она была куплена в Neiman-Marcus. Владельцы самых роскошных брендов считают за честь представить свои товары в одном из этих магазинов, а качество обслуживания в Neiman-Marcus – признанный образец высококлассного сервиса, который ни одному магазину мира не удалось превзойти или хотя бы повторить.

Магазины Маркуса пережили Великую депрессию, Вторую мировую войну, стали одной из главных достопримечательностей Техаса и дали импульс к развитию города Далласа.

Как это удалось главе компании? Он твердо следовал собственным принципам сервиса класса люкс, которые и изложил в книге.

Для кого эта книга

Для владельцев и управляющих розничными магазинами. Для специалистов в области маркетинга, PR и рекламы. Для всех, кто занят в модной индустрии.

Об авторе

Стэнли Маркус (1905–2002) – один из известнейших в мире бизнесменов. Окончил бизнес-школу Гарвардского университета, в 1926 году начал участвовать в управлении магазином Neiman-Marcus, принадлежащим его семье. Официально стал главой бизнеса в 1950-м. Под его руководством магазин дорогой одежды в центре Далласа превратился в розничную империю, торгующую товарами класса люкс. Именно он был дизайнером одежды для свадебной церемонии Грейс Келли и принца Ренье в 1956 году в Монако и одевал многих обитателей Белого дома.

2