księgarnia internetowa

one press

książkiklasybusiness

IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

Do koszyka

Do przechowalni

Nowość

Promocja

ZAUFANY DORADCA. JAK BUDOWAĆ TRWAŁE RELACJE Z KLIENTAMI

Autorzy: David H. Maister, Charles H. Green, Robert M. Galford
Tłumaczenie: Bartosz Sałbut
ISBN: 978-83-246-2925-1
Tytuł oryginału: The Trusted Advisor
Format: A5, stron: 288

Klucz do serca każdego klienta

- Poznaj zasady tworzenia trwałych relacji
- Stosuj postawy gwarantujące skuteczność w działaniu
- Praktykuj pięć etapów budowania zaufania

Oto książka, która trafia w samo sedno i doskonale opisuje istotę działalności doradczej. Ta przełomowa książka to lektura obowiązkowa.

profesor Charles Fombrun,
Leonard N. Stern School of Business, Uniwersytet Nowojorski

Zaufanie to klucz, za pomocą którego można otworzyć drzwi bezcennego dialogu z klientami. Ta książka wyjaśnia, jak nawiązać relacje, które można potem podtrzymywać przez całe życie.

James E. Copeland jr,
dyrektor generalny Deloitte & Touche, Deloitte Touche Tomatsu

To genialna, a zarazem praktyczna książka. Paradoksalnie dziś, w naszym szalonym świecie, zaufanie ma większe znaczenie niż kiedykolwiek wcześniej.

Tom Peters,
autor książki Profesjonalna firma usługowa

Niegdyś relacje między klientem a dostawcą usług profesjonalnych oparte były na niepodważalnym zaufaniu. Stanowiło ono fundament, na którym powstawały i rozwijały się wielkie firmy oraz instytucje. Chociaż tamte czasy prawdopodobnie już nigdy nie wrócą, zaufanie nadal jest niezwykle potrzebne. Dzisiaj trzeba sobie jednak na nie zapracować, a następnie podtrzymywać je przez cały okres trwania profesjonalnej kariery.

Ta książka prezentuje nowe spojrzenie na kwestię relacji opartych na zaufaniu. Autorzy analizują zaufanie jako proces, który ma swój początek i koniec oraz może ulec wypaczeniu. Pokazują, jak należy go wspierać i jak skorzystać ze zdobywanych doświadczeń. Pokazują również, jak opierając się na zaufaniu, zapewnić sobie różnego rodzaju korzyści.

Znajdziesz tu także zakres kluczowych kompetencji, charakterystycznych dla zaufanych doradców, wytyczne do budowania zaufania oraz umiejętności niezbędne dla skutecznego przeprowadzenia tego procesu. Dowiesz się, w jaki sposób można ocenić bieżący poziom zaufania w danej relacji, jak zapracować sobie na większe zaufanie i jak dać klientowi do zrozumienia, że się na to zaufanie zasługuje.

one press

Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. (32) 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

David H. Maister
autor książki *Lider mocnych osobowości. Zostań przywódcą indywidualistów*
Charles H. Green ❁ Robert M. Galford

Zaufany doradca

JAK BUDOWAĆ TRWAŁE RELACJE Z KLIENTAMI

Oto książka, która trafia w sedno i doskonale opisuje istotę działalności doradczej. Ta przełomowa książka to lektura obowiązkowa.

profesor **Charles Fombrun**, Leonard N. Stern School of Business, Uniwersytet Nowojorski

Klucz do serca każdego klienta

Poznaj zasady tworzenia trwałych relacji
Stosuj postawy gwarantujące skuteczność w działaniu
Praktykuj pięć etapów budowania zaufania

Zaufanie to klucz, za pomocą którego można otworzyć drzwi bezcennego dialogu z klientami. Ta książka wyjaśnia, jak nawiązać relacje, które można potem podtrzymywać przez całe życie.

James E. Copeland Jr, dyrektor generalny Deloitte & Touche, Tohmatsu

one press
POWER

Spis treści

Wprowadzenie 11

Jak korzystać z tej książki 15

CZĘŚĆ PIERWSZA: O ZAUFANIU 17

1. Krótki przegląd 19
Na jakie korzyści mógłbyś liczyć, gdyby klienci bardziej Ci ufali?
Jakie są najważniejsze cechy wyróżniające zaufanego doradcę?

2. Kogo można nazwać zaufanym doradcą? 23
Cóż takiego robią wszyscy zaufani doradcy?

3. Zdobywanie zaufania 35
Jak funkcjonują mechanizmy zaufania?

4. Udzielanie rad 47
Jak sprawić, aby odbiorca wysłuchał Twojej rady?

5. Sztuka uwodzenia, czyli budowanie relacji 59
Zasady budowania silnych relacji

6. Znaczenie mentalności 73
Jaka postawa gwarantuje skuteczność w działaniu?

7. Szczerość czy technika? 81
Czy naprawdę trzeba interesować się sprawami tych, którym się doradza?

CZĘŚĆ DRUGA: ZDOBYWANIE ZAUFANIA — PODEJŚCIE USYSTEMATYZOWANE 91

8. Równanie zaufania 93
Cztery kluczowe czynniki, od których zależy poziom zaufania

9. Budowanie zaufania 111
Pięć etapów budowania zaufania

10. Zaangażowanie 119
Jak przekonać klienta do podjęcia dyskusji?

11. Sztuka słuchania 127
Jak doskonalić umiejętności w zakresie słuchania?

12. Przedstawianie problemów w kontekście 137
Jak możesz pomóc klientowi spojrzeć na dotychczasowy problem z nowej perspektywy?

13. Tworzenie wizji alternatywnej rzeczywistości 147
Jak możesz pomóc klientowi wyjaśnić, o co naprawdę mu chodzi?

14. Zobowiązanie 153
Jak zyskać pewność, że klient podejmie wszystkie działania, żeby rozwiązać swój problem?

CZĘŚĆ TRZECIA: ZAUFANIE W PRAKTYCE 163

15. Co w tym takiego trudnego? 165
Dlaczego prawdziwe relacje oparte na zaufaniu należą do rzadkości?

16. Różne typy klientów 183
Jak radzić sobie z różnymi typami klientów?

17. Podejście porucznika Columbo 195
Czego możemy się nauczyć od nieortodoksyjnego człowieka sukcesu?

18. Znaczenie zaufania na etapie zdobywania zlecenia 199
Jak budować zaufanie na początku relacji?

19. Zdobywanie zaufania w związku z realizacją bieżącego zadania 205
Jak pracować nad zadaniem w taki sposób, aby jednocześnie wzmacniać zaufanie?

20. Odzyskiwanie zaufania bez związku z realizacją bieżącego zadania 213
Jak budować zaufanie, kiedy akurat nie realizuje się zlecenia dla klienta?

21. Sprzedaż krzyżowa 221
Dlaczego sprzedaż krzyżowa to tak wielkie wyzwanie i co można na to poradzić?

22. Lista najszybszych i najskuteczniejszych sposobów na pozyskanie zaufania 235
Które sprawy są najważniejsze i na czym należy się skupić w pierwszej kolejności?

Dodatek: Zestawienie naszych list 243

Podziękowania 267

Źródła i literatura 269

O autorach 273

5

Sztuka uwodzenia, czyli budowanie relacji

PRZEJDŹMY TERAZ DO OMÓWIENIA ostatniej z trzech kluczowych umiejętności zaufanego doradcy, czyli do budowania relacji.

Czasami podświadomie postrzegamy własny „profesjonalizm" przez pryzmat podziału na nas — doradców i naszych klientów. To nas w pewnym sensie od klientów odgradza. Tymczasem budowanie relacji wymaga poszukiwania tego, co nas z nimi łączy, a nie dzieli. Dlatego też z punktu widzenia budowania silnej więzi najlepsze okazują się te metafory, które porównują budowanie relacji klientem do budowania związków w innych sferach naszego życia.

Relacje biznesowe pod wieloma względami przypominają te więzi, które staramy się budować w życiu osobistym. Warto zatem pomyśleć na przykład o tym, jak się zachowujesz (lub kiedyś się zachowywałeś), gdy starasz się nawiązać relację o charakterze romantycznym.

Budowanie silnej relacji wymaga zrozumienia, rozwagi, przemyślności, wrażliwości na uczucia drugiej osoby i gotowości do udzielania jej wsparcia. Wszystkie te cechy przydają się również przy budowaniu silnych relacji biznesowych.

Na szczęście można wskazać kilka kluczowych zasad, które znajdują zastosowanie zarówno w realiach życia osobistego, jak i w życiu zawodowym. Oto niektóre z nich:

1. Ty pierwszy!
2. Nie mów, tylko pokaż.

3. Szukaj tego, co różne, a nie tego, co znane.
4. Upewnij się, że druga strona oczekuje Twojej rady.
5. Zapracuj sobie na prawo udzielania rad.
6. Nie przestawaj pytać.
7. Mów to, co masz na myśli.
8. Kiedy potrzebujesz pomocy, proś o nią.
9. Wykazuj zainteresowanie drugą osobą.
10. Praw komplementy, a nie pochlebstwa.
11. Wyrażaj uznanie.

Ty pierwszy!

Żeby zasłużyć sobie na relację, musisz zrobić pierwszy krok. Musisz dać coś od siebie, żeby na cokolwiek sobie zasłużyć. Osoba, na którą próbujesz wywrzeć wpływ, nie powinna mieć wątpliwości co do tego, że jesteś gotowy jako pierwszy zainwestować w budowanie relacji. Wydaje Ci się to ryzykowne? Słusznie, bo takie jest. Podejmujesz ryzyko odrzucenia. Realia biznesowe nie różnią się pod tym względem jakoś znacznie od romantycznych kontaktów z okresu nauki w szkole średniej.

Na początku ich wspólnej znajomości Kathy, żona Davida, wykazała się głębokim zrozumieniem wspomnianej zasady. David powiedział jej, że będzie musiał udać się w celach zawodowych do Egiptu. Ona bardzo chciała mu w tej podróży towarzyszyć, ale z uwagi na wczesny etap znajomości nie miała odwagi bezpośrednio poprosić o tak dużą przysługę (taka prośba mogłaby zostać odebrana jako próba zbyt pochopnego przeniesienia relacji na zbyt wysoki poziom).

Zamiast wspominać o podróży, Kathy pewnego wieczoru zaprosiła Davida na kolację. Po przybyciu na miejsce David zorientował się, że Kathy przyrządziła pełny posiłek w stylu egipskim. Został on podany na dywanie z Bliskiego Wschodu. W tle pobrzmiewała egipska muzyka, a na stole znalazło się kilka przewodników turystycznych po Egipcie.

Jak zareagować na coś takiego? Wprost nie sposób było się oprzeć! Komunikat nie został wypowiedziany słowami, ale pobrzmiewał równie głośno i równie jasno jak dzwon:

„Jestem gotowa zapracować sobie na twoją dobrą opinię. Związek ze mną to będzie świetna zabawa".

Oczywiście Kathy towarzyszyła Davidowi podczas wyjazdu do Egiptu.

Nie mów, tylko pokaż

Żeby ktokolwiek uwierzył w cokolwiek, co dotyczy Twojej osoby, musisz nie tylko o tym mówić, ale się tym wykazać. Deklaracje — czy to dotyczące Ciebie samego, czy Twoich współpracowników, czy firmy — zawsze będą odbierane sceptycznie, o ile oczywiście w ogóle zostaną wysłuchane. Kathy niczego nie obiecywała ani nie tłumaczyła, dlaczego wspólna podróż będzie dla Davida przyjemnością. Po prostu mu to pokazała.

Podobny przykład, tym razem zaczerpnięty z rzeczywistości biznesowej, dotyczy pewnej firmy specjalistycznej, która, zabiegając o zlecenie od Wells Fargo Bank, przesłała im swoją ofertę w skórzanych sakwach przystosowanych do noszenia przy siodle. Ofertę dla Domino's Pizza przekazał potencjalnemu klientowi człowiek ubrany w strój typowy dla dostarczycieli pizzy Domino's. Firma konsultingowa starała się przekazać swoim klientom jasny komunikat: „Staramy się traktować cię jak specjalnego, wyjątkowego klienta".

Taka taktyka sama w sobie nie jest ani „tandetna", ani skuteczna. Czasami przynosi zamierzone rezultaty, dzieje się tak jednak tylko wtedy, gdy towarzyszą jej stosowne gesty wzmacniające dany przekaz. W przypadku braku stosownego tła takie działanie w krótkim czasie zostanie zinterpretowane jako nieszczere.

Podstawowym celem wszelkich działań zmierzających do budowania relacji jest tworzenie okazji do *demonstrowania* gotowości do wniesienia pewnego wkładu. Trudno o lepszy sposób na realizację tego zamierzenia niż faktyczne wniesienie tego wkładu.

Czas na kilka pytań. Jak skutecznie pokazać (a nie tylko powiedzieć), że:

1. Słuchałeś tego, co klient właśnie powiedział?
2. Rozumiesz, jak dużą wagę klient przywiązuje do tego, o czym przed chwilą mówił?
3. Rozumiesz szczególny charakter danej sytuacji?
4. Rozumiesz istotę działalności swojego klienta?
5. Będzie się z Tobą dobrze pracować i klient może liczyć na Twoje wsparcie?

6. Będziesz umiał wnieść wyjątkowy wkład w daną sprawę?
7. Można Ci zaufać, że dotrzymasz danego słowa?
8. Masz doświadczenie w rozwiązywaniu danego rodzaju problemów?

Nie oczekujemy (i nie mamy takowej nadziei), że udzielisz natychmiastowej odpowiedzi na wszystkie te pytania (nie twierdzimy też, że my sami potrafimy takich odpowiedzi udzielić). Chcielibyśmy jednak sformułować w tym miejscu jedną radę: przed udaniem się na spotkanie z klientem (lub potencjalnym klientem) wskaż dwie lub trzy rzeczy, które absolutnie powinien on o Tobie wiedzieć przed zakończeniem tego spotkania.

Następnie z wyprzedzeniem zastanów się nad tym, jak dokładnie zamierzasz mu pokazać, że rzeczywiście dane cechy posiadasz. Nie mów mu o tym, pokaż mu to. Nie improwizuj. Żeby klient mógł wyrobić sobie określone przekonania, musisz być gotowy odpowiednio przekonująco stosowne rzeczy mu *zademonstrować*. Twoje pytania mogą na przykład świadczyć o tym, że dobrze przygotowałeś się do spotkania:

> „Przeprowadziłem badania, z których wynika, że pańska firma dokonała fuzji z ABS dwa lata temu i dzięki temu zyskała trzecie miejsce na świecie. Chciałbym dowiedzieć się nieco więcej na temat wyzwań związanych z integracją pracowników wywodzących się z tak wielu różnych kultur i mających tak różnorodne doświadczenie".

Albo:

> „Zapoznałem się z treścią wystąpienia na ten temat, które wygłosił pan na forum organizacji branżowej. Analizowałem materiały prasowe państwa firmy. Zastanawiam się tylko, czy bierzecie pod uwagę jakieś możliwości, których z różnych względów nie należy przedstawiać opinii publicznej".

Tego typu pytania świadczą o tym, że rzetelnie wykonujesz swoje obowiązki, szanujesz czas klienta na tyle, żeby przygotować się do spotkania i żeby od razu przejść do konkretów.

Drobne gesty mają czasem równie istotne znaczenie jak te wielkie, pod warunkiem wszakże, że nie są wykonywane zbyt często. Zadaj sobie trud udowodnienia bądź wykazania, że zależy Ci na relacji i że ją sobie cenisz. Po raz kolejny odwołamy się w tym miejscu do związku o charakterze romantycznym. Można sobie zdobyć pewne „plusy", pamiętając o urodzinach drugiej połowy, o wspólnych rocznicach itd.

Zastanów się teraz, co by się stało, gdybyś w jakiś zupełnie przypadkowy dzień tygodnia pojawił się w domu z prezentem dla żony. Wręczasz go i mówisz: „Chciałem ci to dać tak zupełnie bez okazji. Po prostu myślałem dużo nad tym, jak bardzo cię kocham i jak dużo dla mnie znaczysz — i postanowiłem zrobić drobny gest, żeby podziękować ci za to wszystko, co dla mnie robisz".

Tak właśnie buduje się relację!

Przełożenie tych wniosków na grunt biznesowy nie powinno nastręczać większych trudności. W zupełnie przypadkowy dzień, bez żadnej szczególnej okazji, możesz zadzwonić do klienta i powiedzieć: „Myślałem o tobie i akurat trafiłem na pewne informacje, które chyba mogą cię zainteresować. Wydaje mi się, że z naszymi sprawami nie ma to zbyt wiele wspólnego, ale pomyślałem, że przekażę ci ten pomysł".

O czym świadczy tego rodzaju działanie? O tym, że okazujesz troskę; że myślisz o kliencie nie przez pryzmat własnych, lecz przez pryzmat jego interesów; że doskonale sprawdzasz się w roli źródła pomysłów (z których niektóre są dobre, a inne nie); że jesteś osobą, z którą klient powinien chcieć utrzymywać kontakt. Zupełnie niezły rezultat, jak na tak proste działanie.

Szukaj tego, co różne, a nie tego, co znane

Punktem wyjścia do zdobycia zaufania drugiej osoby jest przekonanie jej, że traktuje się ją jako odrębnego człowieka, a nie jako członka określonej grupy, klasy czy zbioru. W związku z powyższym słuchając wypowiedzi klienta, powinieneś zastanawiać się przede wszystkim: „Co odróżnia tę osobę od innych klientów, z którymi pracowałem? Jak to się przekłada na to, co powinienem robić i jak powinienem się zachowywać?".

Niestety, takie podejście wymaga ciężkiej pracy. Większość z nas odczuwa naturalną skłonność do przyjmowania skrajnie odmiennego nastawienia: staramy się wyszukiwać w wypowiedzi drugiej osoby elementy, które są nam znane i z którymi zetknęliśmy się uprzednio, abyśmy mogli odwołać się do wcześniejszych doświadczeń i posługiwać się słowami, metodami i narzędziami, które już dobrze znamy. Większość z nas tak właśnie postępuje, chociaż bardzo często nie przynosi to nic dobrego.

Żebyś mógł komuś pomóc, musisz zrozumieć, co *temu komuś* chodzi po głowie. Musisz doprowadzić do sytuacji, w której druga osoba zechce szerzej opisać Ci swoje problemy, niepokoje i potrzeby.

Kiedy podczas randki starasz się zrobić na kimś dobre wrażenie, nie sięgasz po zwykłe „sztuczki", które miałyby na celu nakłonienie tej osoby do podjęcia pewnych działań lub sformułowania pewnych ocen (to byłaby manipulacja — może ona zostać łatwo wykryta, a wówczas zostanie natychmiast odrzucona). Twoim celem jest (a w każdym razie powinno być) pozyskanie maksymalnie szczegółowych informacji na temat zainteresowań, gustów, preferencji, upodobań i antypatii drugiej osoby, a także przeżywanie doświadczeń zgodnych z tymi upodobaniami na jej, a nie na Twoich czy dyktowanych przez kogokolwiek innego, warunkach.

Tylko pozyskując dodatkową wiedzę na temat drugiej osoby, możesz stwierdzić, czy chcesz nawiązać z nią relację (czy *chcesz* pracować z tym klientem). Tylko pozyskując tę wiedzę, możesz odkryć drogę wiodącą do większej efektywności — dzięki temu dowiesz się bowiem, jakie działania zostaną docenione i na co druga osoba dobrze reaguje (a zatem na przykład, jak sprawić, żeby Cię polubiła!).

Bez względu na to, jakim posługujemy się językiem, do najbardziej niebezpiecznych zdań należą te, które rozpoczynają się od słów: „Moim klientom zależy na…". Zakończenie — jakiekolwiek by nie było — nigdy nie będzie poprawne. Rzecz polega bowiem na tym, że każdy z klientów jest niepowtarzalną osobą i tak właśnie chce być traktowany (to samo dotyczy relacji romantycznej: nie ma poprawnego zakończenia zdania: „Kobietom (mężczyznom) zależy na…").

Upewnij się, że druga strona oczekuje Twojej rady

Do najpoważniejszych błędów popełnianych przez konsultantów należy przyjmowanie założenia, że klienci zawsze oczekują od nich rady. To przekonanie błędne i niebezpieczne. Również i w tym przypadku pouczający okazuje się przykład dobrego małżeństwa.

Znamy pewną parę, w której oboje małżonkowie są świetnie wykształceni i odnoszą sukcesy w pracy zawodowej — a przy tym nie mogą oprzeć się pokusie wzajemnego rozwiązywania (a w każdym razie prób rozwiązywania) problemów. Jeden z małżonków wraca z biura, wyraźnie zmartwiony lub zestresowany, i opowiada o problemach w pracy. Drugi z małżonków natychmiast wchodzi w tryb „rozwiązywania". „W takim razie powinieneś zrobić X, Y i Z" — mówi.

Na co pierwsza osoba odpowiada: „Nie rozumiesz. Tego nie mogę zrobić z powodu A, B i C". „To w takim razie zrób 1, 2, 3" — pada kolejna propozycja.

W krótkim czasie kłótnia (bo to *jest* kłótnia) przybiera na sile, emocje rosną, a między małżonkami pojawia się coraz większa wzajemna niechęć. Chociaż autor rad ma jak najlepsze intencje (w przypadku pojawienia się problemu należy szukać rozwiązania!), druga osoba zaczyna się denerwować, ponieważ żadnej rady nie *chciała*!

Tej osobie zależało raczej na tym, by ktoś wysłuchał jej z empatią, zapewnił emocjonalne wsparcie i wyraził zrozumienie dla trudności, z którymi się boryka — aby stwarzając bezpieczną atmosferę do omówienia trudnych spraw, pomógł jej zebrać myśli.

Ten scenariusz znajduje bezpośrednie przełożenie na realia biznesowe. Wszyscy ludzie (z klientami włącznie) pragną afirmacji, akceptacji, wsparcia i uznania. Jeżeli zależy Ci na tym, aby klienci słuchali Twoich rad i przyjmowali je, powinieneś pracować nad umiejętnościami i schematami zachowań, które wzmacniałyby w nich poczucie, że oprócz rady zapewnisz im również afirmację, wsparcie, akceptację i uznanie.

W przeciwieństwie do nadgorliwego małżonka, musisz nauczyć się panować nad pokusą natychmiastowego wyrażania myśli typu: „Wiem, jak rozwiązać twój problem. Oto, co musisz zrobić". Nawet jeśli będziesz miał rację, nie spełnisz się jako zaufany doradca, a Twoja rada prawdopodobnie nie zostanie przyjęta. Klienci nie zawsze oczekują rad — czasami zależy im po prostu na tym, by ktoś wysłuchał ich z empatią.

Zapracuj sobie na prawo udzielania rad

W relacji romantycznej obowiązuje pewna kolej rzeczy. Do pewnych etapów związku można przejść dopiero po zakończeniu innych. Podobnie jak pewne oczekiwania wydają się niedorzeczne na pierwszej randce, ale nie po pięciu latach znajomości, tak samo w biznesie poziom oczekiwań zmienia się wraz z upływem czasu.

Do najpowszechniejszych naruszeń obowiązującej kolejności należy zbyt pochopne udzielanie odpowiedzi. Doradcy zakładają (a klienci nierzadko utwierdzają ich w tym przekonaniu), że relacja między klientem a doradcą opiera się na zadawaniu pytań i przekazywaniu wiedzy technicznej.

Prawda jest taka, że udzielanie odpowiedzi na ważne pytania to coś, co nie każdemu przychodzi z łatwością. Wszyscy chcemy poznać propozycje

rozwiązania naszych problemów, ale na ogół nie traktujemy ich poważnie, jeżeli osoba, od której pochodzą, nie „zapracowała sobie na prawo" ich formułowania.

Zapracowywanie sobie na to prawo to proces składający się z trzech elementów:

1. Zrozumienie sytuacji klienta.
2. Zrozumienie odczuć klienta związanych z daną sprawą.
3. Przekonanie klienta, że posiadamy rozeznanie w dwóch powyższych kwestiach.

Nie przestawaj pytać

Zalecenie: „Zadaj mnóstwo pytań, zamknij się[BS4] i słuchaj" wydaje się oklepane, ale nie sposób przecenić jego znaczenia. Zarówno podczas rozmów biznesowych, jak i podczas dialogów toczących się między dwojgiem ludzi pozostających w związku, wypowiedziane słowa nie zawsze oddają prawdziwe intencje mówiącego. Kiedy jeden z małżonków mówi: „Czy chciałbyś dzisiaj na kolację chińszczyznę?", wcale niekoniecznie zadaje swojej drugiej połowie pytanie. Często zdarza się, że formułuje w ten sposób prośbę („Proszę, zjedzmy dzisiaj chińszczyznę na kolację") albo nawet polecenie („Może chociaż raz zjedlibyśmy chińszczyznę, zamiast ciągle jeść coś z włoskiej kuchni"). Życie byłoby o wiele prostsze, gdyby ludzie zawsze precyzyjnie wyrażali swoje intencje — niestety tego nie robią, za to bardzo często posługują się aluzjami.

Niejednoznaczność może tkwić również w wypowiedziach naszych klientów, na przykład takich jak: „Nie mam pewności, czy to się sprawdzi". Takie zdanie może w istocie wyrazić jedną z bardzo wielu myśli, jak choćby:

- „Ten pomysł mi się nie podoba".
- „Podoba mi się to, ale nie jestem przekonany, czy uda mi się przekonać do tego współpracowników".
- „To mogłoby się sprawdzić, ale nie w takiej formie, w jakiej to przedstawiłeś".
- „Jakoś nie jestem do tego w pełni przekonany, opowiedz o tym coś więcej".
- „Daj już sobie z tym spokój, bo naprawdę zaczynam się denerwować".

Zaufany doradca powinien posiadać umiejętność sformułowania subtelnego pytania, które pozwoliłoby wyeliminować problem niejednoznaczności. Warto porównać poniższe wypowiedzenie z prostym pytaniem: „A dlaczego nie?":

> „Tak, potrafię wskazać różne powody, dla których to mogłoby się nie sprawdzić. Może powiedziałbyś coś więcej na ten temat? Co konkretnie ci w tym nie pasuje?".

To powinno skłonić klienta do wyjaśnienia swojej reakcji, co z kolei winno stanowić dla nas wskazówkę do dalszego postępowania.

Małżonkowi możemy zatem odpowiedzieć:

> „Jeżeli masz ochotę na chińszczyznę, nie mam nic przeciwko temu. Osobiście mógłbym przez całe życie jeść tylko potrawy kuchni włoskiej, ale jeżeli ty masz ochotę na zmianę, zamówmy coś innego".

Czy to zadziała? Jak *Ty* byś coś takiego powiedział? Jakie sformułowanie sprawdziłoby się w Twoim przypadku?

Mów to, co masz na myśli

Oczywiście nie tylko klienci wyrażają się niejednoznacznie i posługują aluzjami. Robią to również doradcy. Aby skutecznie udzielać rad, musisz nauczyć się sprawdzać, czy klient rzeczywiście zrozumiał to, co zamierzałeś mu powiedzieć.

Najpowszechniejszą przyczyną występowania trudności komunikacyjnych (a zarazem jedną z najpoważniejszych przyczyn utraty zaufania) są nieporozumienia co do interpretacji wypowiedzi. Jakże często w życiu zawodowym dochodzi do następującej wymiany zdań:

> — Zawaliłeś termin.
>
> — To nie był termin. Szacowałem tylko, kiedy mniej więcej mogłoby to zostać zrobione.
>
> — Cóż, ja zrozumiałem to nieco inaczej. Dlaczego od razu tak nie powiedziałeś?

Nigdy nie należy zakładać, że druga strona posiada zdolność czytania w myślach. Dlatego należy zawsze mówić dokładnie, czego się chce i co się ma na myśli.

Aluzje się nie sprawdzają. „Kochanie, dziecko znowu płacze". „Tak, to musi być dla ciebie strasznie frustrujące, że musisz znowu wstawać. Powodzenia".

Jeżeli oczekujemy czegoś od drugiej osoby, należy ją o to (grzecznie) poprosić. Nie wystarczy powiedzieć: „Nie mogę się doprosić, żeby twoi pracownicy dostarczyli mi informacji, których potrzebuję" (Ach, te aluzje). Samo takie zdanie nie wywoła oczekiwanych rezultatów („Cóż, mamy teraz sporo spraw na głowie. Spróbuj poradzić sobie jakoś bez nich"). Powinieneś wyrażać się jasno i jednoznacznie:

> „Może zechciałbyś zostawić im notatkę albo porozmawiać z nimi na ten temat? Jeżeli będę zmuszony jakoś poradzić sobie bez nich, praca ulegnie opóźnieniu, mogą też pojawić się dodatkowe koszty. Chcielibyśmy tego uniknąć, no chyba że uważasz, że tak właśnie powinniśmy zrobić. Jakich dalszych działań od nas oczekujesz?".

Warto zwrócić uwagę, że dzięki zastosowaniu takiego języka doradca nie lekceważy klienta. Zaufany doradca *nie* powinien robić wszystkiego tego, czego życzy sobie klient: to byłoby czyste pochlebstwo. W istocie zaufany doradca powinien robić rzecz dokładnie przeciwną. Najlepsi doradcy potrafią przekazywać klientowi nie tylko złe, ale również dobre wieści. Klient może liczyć, że doradca powie mu prawdę — w odpowiedni sposób i z troską o jego interes.

Kiedy potrzebujesz pomocy, proś o nią

Wielu konsultantów sądzi, żeby aby zdobyć zaufanie klienta, muszą roztoczyć wokół siebie aurę niezachwianego autorytetu. Nic dalszego od prawdy. Próby przedstawiania samego siebie jako człowieka wszechwiedzącego, posiadającego odpowiedzi na wszystkie pytania na ogół wywołują reakcję przeciwną do zamierzonej („Kogo ten facet próbuje oszukać?").

Jak już wspominaliśmy, udzielanie rad to zadanie dla duetu, a nie dla solisty. W większości przypadków będziesz więc musiał zwrócić się do klienta z prośbą o pomoc przy rozwiązaniu problemów. Nie obawiaj się tego. Klient zdecydowanie chętniej Ci zaufa, jeżeli powiesz: „Nie jestem do końca pewien, jak należy postąpić w tej sytuacji. Czy możemy o tym porozmawiać?", niż wówczas, gdy stwierdzisz: „Proszę to wszystko zostawić mnie. Ja się z tym wszystkim uporam!".

Zwracając się do klienta z prośbą o pomoc, dajesz mu do zrozumienia, że koncentrujesz się na jego problemie lub wątpliwościach, mniejszą wagę przywiązując do tego, jak sam „wypadniesz". Zachęcasz klienta do wspólnej pracy nad rozwiązaniem — to prosta droga do zbudowania zaufania.

Oczywiście prośba o pomoc może zostać sformułowana właściwie i niewłaściwie.

Ekspert potrafi bardzo umiejętnie posługiwać się subtelną formą prośby. Można to zaobserwować na przykładzie kolejnej historii z życia Kathy Maister. Otóż pewnego wieczoru Kathy weszła do domowego gabinetu Davida i powiedziała: „Kochanie, mam poważny problem i potrzebuję twojej pomocy".

Jak nietrudno sobie wyobrazić, David natychmiast urósł do roli macho i przybrał protekcjonalny ton: „Moja droga, a jak mogę ci pomóc z twoim problemem?". Kathy odpowiedziała: „Chodzi o to, że jak wiesz, dzisiaj wieczorem znajomi przychodzą do nas na kolację. Właśnie przeglądałam listę rzeczy, które trzeba w związku z tym zrobić: kupić wszystkie potrzebne produkty, przyrządzić posiłek, nakryć do stołu, posprzątać w domu, kupić kwiaty, dobrać muzykę itd.".

Mówiła dalej: „Próbowałam ocenić, ile czasu mogłoby zająć wykonanie tych wszystkich czynności i wychodzi mi na to, że prawdopodobnie nie zdążę wszystkiego odpowiednio przygotować przed przybyciem naszych gości. A tak bardzo bym chciała, żeby wszystko się dzisiaj udało. Dlatego, mój drogi, chciałam zapytać, czy miałbyś może dla mnie jakąś radę?".

W tej sytuacji David nie miał absolutnie żadnego innego wyjścia, jak tylko „zgłosić się na ochotnika" do wykonania części zadań. Przy czym oczekiwanie, które równie dobrze mogło zostać sformułowane w irytujący sposób („Chciałabym zatem, żebyś zrobił…"), przyjęło postać prośby o pomoc.

To niebagatelna różnica! Oczekiwania na ogół spotykają się z nieprzychylnym przyjęciem, podczas gdy prośby przeważnie wywołują pozytywną reakcję. Niezwykle ciekawym aspektem ludzkiego charakteru jest to, że często z niechęcią odnosimy się do ludzi, którzy wyświadczyli nam jakąś przysługę lub którym jesteśmy coś winni, a jednocześnie odczuwamy raczej pozytywne odczucia względem tych, którym my sami udzieliliśmy pomocy (ten efekt został opisany w książce Roberta Cialdiniego zatytułowanej *Wywieranie wpływu na ludzi*). Zjawisko to występuje bardzo powszechnie i rodzi niezwykle ciekawe konsekwencje natury biznesowej. Otóż na przykład próba (zwłaszcza uzasadniona) udowodnienia klientowi, jak wiele dla niego zrobiliśmy, może wywołać zarówno jego pozytywną, jak i negatywną reakcję.

Wykazuj zainteresowanie drugą osobą

Trudno o skuteczniejszy sposób na to, żeby ktoś uznał nas za fascynującego i interesującego rozmówcę, niż skłaniać go do tego, by przez cały czas mówił o sobie. Nie jest to (a w każdym razie nie powinno być) zagranie taktyczne mające na celu zaskarbienie sobie względów drugiej osoby — choć niestety właśnie w ten sposób bywa ono wykorzystywane.

Działanie to ma na celu pozyskanie możliwie szerokich informacji na temat drugiej osoby, aby na tej podstawie dobrać następnie formę komunikatu, która najlepiej do niej trafi. Jeżeli chcesz wywrzeć na kogoś wpływ, musisz najpierw poznać czynniki, którym najłatwiej ten ktoś się poddaje albo przynajmniej którym mógłby się poddać. Można to zrobić tylko w jeden sposób: zadając pytania, kolejne pytania, a potem dalsze pytania.

Kiedy ktoś mówi: „Uważam *coś takiego*", nie należy odpowiadać: „A oto, co *ja* uważam". Należy raczej skupić się na tym, *dlaczego* dana osoba wyznaje określone przekonanie. Powinieneś zatem zapytać: „Dlaczego tak uważasz?" albo: „Co doprowadziło cię do takiego wniosku?", albo: „Czy uważasz, że dotyczy to wszelkich okoliczności, czy tylko niektórych sytuacji?". Im bardziej odpowiedź na to pytanie będzie rozbudowana, tym lepiej zrozumiesz swojego rozmówcę — a tym samym Ci będzie łatwiej dobrać słowa, które będą dla niego *jednocześnie* pomocne i do przyjęcia. Ważnym elementem zaufania jest poczucie, że „ten ktoś mnie rozumie". Zadawanie tego typu pytań przychodzi nam zupełnie naturalnie, jeżeli naprawdę interesujemy się drugą osobą.

Zadawanie pytań to nie wszystko, trzeba jeszcze zapamiętywać odpowiedzi. Z pozoru wydaje się to trywialne, ale wcale takie nie jest. Niektórzy ludzie potrafią przytoczyć treść odbytej niegdyś rozmowy albo pamiętają, jakie działania zostały kiedyś podjęte, nawet jeśli nie widzieli kogoś od wielu miesięcy czy nawet lat. Mieliśmy okazję zetknąć się z czymś takim i możemy zapewnić, że robi to niesłychane wrażenie. Pozostali reagują zaskoczeniem, ponieważ coś takiego zdarza się niezwykle rzadko. Reagują na zasadzie: „Wow! Ten ktoś musi się mną naprawdę interesować". Uprzejmość i zainteresowanie to dwie zupełnie różne rzeczy, więc odbiorca bez trudu wychwyci różnicę.

Bardzo pomocne w tym względzie okazują się proste rozwiązania, jak choćby sporządzanie notatek z rozmowy i przeglądanie ich przed kolejnym spotkaniem (dzisiaj mamy do dyspozycji liczne programy komputerowe, którą mogą ułatwić nam to zadanie). Nie chodzi tu o to, aby udawać zainteresowanie, którego w istocie nie żywimy. Chodzi o to, żeby wykorzystywać niezbędne narzędzia w celu udowodnienia drugiej osobie, że słuchamy jej z uwagą.

Praw komplementy, a nie pochlebstwa

Szukaj okazji do wyrażania szczerych komplementów. Wszyscy je lubią i wszyscy je doceniają — pod warunkiem oczywiście, że te miłe słowa znajdują poparcie w faktach.

W języku włoskim funkcjonuje nawet konkretne wyrażenie na określenie ludzi, którzy postępują inaczej. Mówi się o nich *falsi cortesi* (czyli „fałszywie uprzejmi"). Komplement musi być na tyle konkretny, żeby druga strona nie uznała go za próbę przypodobania się. „Ładnie wyglądasz" — to mało wiarygodne stwierdzenie. Lepiej powiedzieć: „W tym kolorze jest ci bardzo do twarzy". Najlepiej byłoby jednak stwierdzić: „Uważam, że jesteś skutecznym liderem, ponieważ słyszałem, co ludzie mówią o tobie pod twoją nieobecność. Zauważyłem również zmiany w ich postępowaniu".

Wyrażaj uznanie

Każdy pragnie uznania. Można by to odwrócić i powiedzieć, że nie ma chyba nic, co oddziaływałoby tak destruktywnie na romans czy zaufanie niż poczucie, że ktoś nie poświęca nam wystarczająco dużo uwagi. Oczywiście takie sytuacje zdarzają się dość często — zarówno w małżeństwie, jak i w biznesie.

Klienci rzadko zdają sobie sprawę z pełnego zakresu „zakulisowej" wiedzy i doświadczenia oferowanych im przez doradców — po prostu nie zwracają na to większej uwagi.

Co więcej, chociaż klienci rzadko (otwarcie) wyrażają uznanie dla zatrudnianych specjalistów, to sami z kolei oczekują od konsultantów, że ci docenią możliwość świadczenia usług na ich rzecz.

Wyobraź sobie, że jesteś prawnikiem, a jednocześnie korzystasz z usług księgowego, który właśnie znalazł sposób na minimalizację wysokości Twojego zobowiązania podatkowego. Niewykluczone, że w żaden sposób na to nie zareagujesz, a swoje uznanie ograniczysz do opłacenia rachunku za usługę.

Gdyby jednak ten sam księgowy postanowił skorzystać z Twoich fachowych usług jako obrońcy w procesie o błąd w sztuce, prawdopodobnie oczekiwałbyś od niego wyrazów uznania w przypadku wygranej. Dlaczego zatem jako klienci nie potrafimy wyrażać uznania za wysiłek podjęty w naszym interesie, pomimo że występując w roli usługodawcy, oczekujemy tego rodzaju pochwały?

Po prawdzie wszystkim nam zależy na tym, aby nasze dokonania spotykały się z uznaniem. Nie chodzi o pochwałę za coś, co nam nie wyszło (to byłoby fałszywe), ale o wyrazy aprobaty za faktyczne osiągnięcia. Wyrażanie (stosownego) uznania dla klientów (czy też partnera w związku) doskonale cementuje relację!