

Дэвид Майстер  
Чарльз Грин  
Роберт Галфорд

# **Советник, которому доверяют**

Перевод с английского Михаила Иванова  
и Михаила Фербера

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2009

David H. Maister  
Charles H. Green  
Robert M. Galford

# The Trusted Advisor



The Free Press  
New York, London, Toronto, Sydney, Singapore

УДК 658.818:159.9

ББК 65.290-5

М45

**Майстер, Д.**

- М45 Советник, которому доверяют / Дэвид Майстер, Чарльз Грин, Роберт Галфорд ; пер. с англ. Михаила Иванова и Михаила Фербера. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009. — 272 с.

ISBN 978-5-91657-043-4

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.

УДК 658.818:159.9

ББК 65.290-5

**VEGAS LEX**

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

ISBN 978-5-91657-043-4

© David H. Maister, Charles H. Green, Robert M. Galford, 2000

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2009

# Оглавление

Предисловие автора к русскому изданию .....	7
Введение .....	10
Как пользоваться этой книгой .....	14
<b>Часть первая. Перспективы доверия .....</b>	<b>15</b>
Глава 1. Краткое введение .....	17
Глава 2. Кто такой доверенный советник? .....	21
Глава 3. Завоевание доверия .....	34
Глава 4. Как давать совет .....	46
Глава 5. Правило развития романа .....	58
Глава 6. Важность принципов .....	72
Глава 7. Искренность или техника .....	80
<b>Часть вторая. Система построения доверия .....</b>	<b>89</b>
Глава 8. Формула доверия .....	91
Глава 9. Развитие доверия .....	112
Глава 10. Вовлечение .....	119
Глава 11. Искусство выслушивания .....	126
Глава 12. Формулирование проблемы .....	136
Глава 13. Воображение новой реальности .....	146
Глава 14. Обязательства .....	152
<b>Часть третья. Как сделать так, чтобы доверие работало ..</b>	<b>163</b>
Глава 15. Что здесь самое трудное .....	165
Глава 16. Определение типов клиентов .....	185
Глава 17. Подход лейтенанта Коломбо .....	198

## **6 Советник, которому доверяют**

<b>Глава 18. Роль доверия в получении заказа .....</b>	<b>202</b>
<b>Глава 19. Создание доверия в текущих проектах .....</b>	<b>208</b>
<b>Глава 20. Поддержание доверия</b>	
<b>после окончания проекта .....</b>	<b>218</b>
<b>Глава 21. Кросс-продажи .....</b>	<b>226</b>
<b>Глава 22. Список действий</b>	
<b>для быстрого завоевания доверия .....</b>	<b>240</b>
<b>Примечания .....</b>	<b>248</b>
<b>Об авторах .....</b>	<b>251</b>

# 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 пытались 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 банкирам. 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,

# 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 совершили 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.

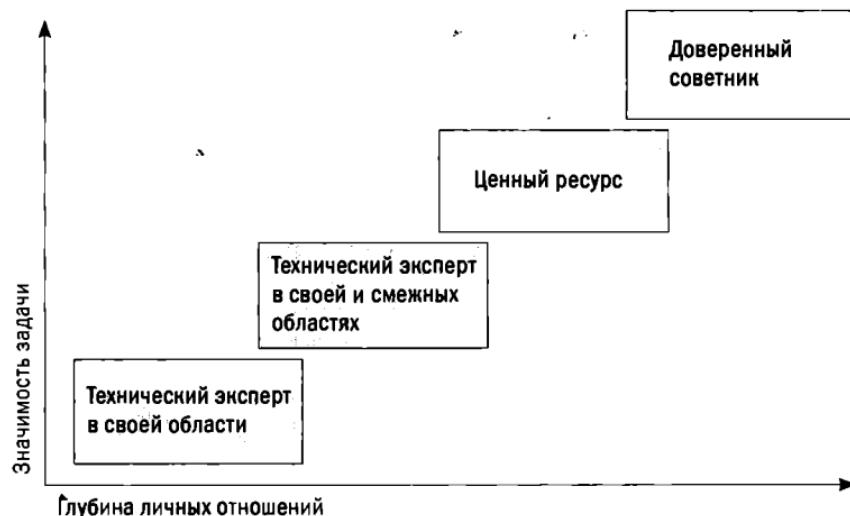
Здесь говорится не только о тех значительных выгодах, которые ожидают всякого доверенного советника. Как только вы начнете прикладывать усилия, чтобы завоевать доверие других, вы почувствуете изменение отношения к вам. Способность завоевывать доверие является навыком, которому можно научиться, и мы попытаемся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

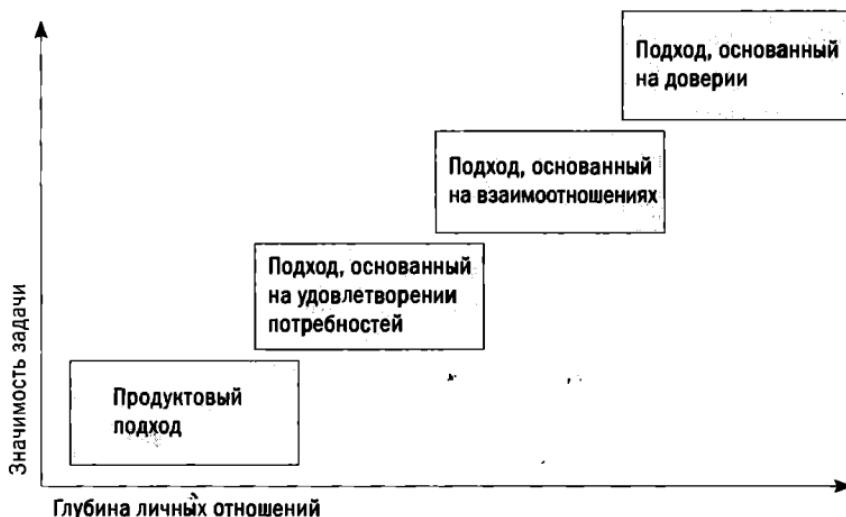
Мы не говорим, что те, кто находится на первом уровне взаимоотношений, ошибаются или делают что-либо не так.

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 личностных 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
<b>Продуктовый подход</b>	ответах, экспертизе, предоставлении сведений	объяснения	информацию	своевременность и качество
<b>Подход, основанный на удовлетворении потребностей</b>	проблемах бизнеса	решение проблемы	решения	разрешение проблемы
<b>Подход, основанный на взаимоотношениях</b>	организации клиента	объяснения проблемы и ее решения	идей	повторные заказы
<b>Подход, основанный на доверии</b>	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 взаимо-

отношениях, 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 Баффеттом 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 Мангур, 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 Monsanto, так говорил о своем доверенном советнике Джоне Шутаке из Booz Allen & Hamilton:

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

Как это выглядит со стороны консультанта? Джеймс Келли, бывший управляющий директор фирмы Gemini Consulting, а ныне писатель и независимый консультант, 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) нещен 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 совет-

ники. 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 врачи поставили ему серьезный диагноз, который предполагает, что ему осталось жить очень недолго. Он сказал, что серьезно беспокоится за свою супругу, и попросил меня сделать для нее все то, что я бы сделала для него. Он сказал: “Мы вверяем себя в ваши руки, чтобы вы помогли нам справиться со всем этим”.

Самым простым было привести в порядок все его юридические дела. То, о чём 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:

1. 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 предложениеми, 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 консультанта. Таким образом исключается притворство. В любом проекте значительная часть работы может быть сделана без потери времени или слов. Ни консультанту, ни клиенту не нужно позировать друг перед другом. Они такие, какие есть (несовершенные), и не позволяют своим конфликтам разъедать 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 завоевывать 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 вверить 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». Та-

кая 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 проделано быстро и бесплатно еще до того, как этот юрист был нанят. Естественно, он получил эту работу, ведь он завоевал доверие, продемонстрировав свою заинтересованность в делах Дэвида и предоставив ему необходимую и очень ценную информацию, не имевшую прямого отношения к наследственному праву. Он получил работу, поделившись своими знаниями и доказав свое желание завоевывать 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 маркетингу 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?