

ПЕРЕД ПЕРСОНОЙ

Подготовка контакта в ракурсе персонализации сводится к предварительной персонографической разведке. Есть в этом и иные важные аспекты, но главное все-таки — разведка персоны, на этот раз представляющей для нас интерес. Конечно, для глубокого погружения в тему стоит обращаться к профессионалам или практикующим разведчикам.

Большинство современников успели основательно наследить в сети. Если задать поиск по фамилии автора книги, которую вы сейчас читаете, то ссылок окажется десятки тысяч. И на уровне выстраивания коммерческих отношений довольно часто для разведки вполне достаточно простого и бесплатного сетевого поиска.

Есть одна странная причина проверить перед встречей фамилию будущего собеседника в интернете. Настолько странная, что о ней вообще никогда не говорят. Человек — существо инерционное, а инерция, приобретенная в предварительном сетевом поиске, сохраняется и при личной встрече. Предварительная персонографическая разведка не может прекратиться в один момент, и формальные усилия подготовки к будущей встрече обеспечивают разогрев нашего интереса к персоне в последующем разговоре, служа гарантией внимания.

В любом случае персонализация усилий должна начинаться задолго до живого контакта, если угодно — на идеологическом или философском уровне.

В нашей памяти все еще свежи воспоминания о кризисе 2008 года, когда лопнул мыльный пузырь мировой кредитной политики. Такие неприятности часто происходят из-за очень разных мыльных пузырей. Подлая штука. Но сейчас я намерен поговорить не о том, избежит ли подобной участи мыльный пузырь маркетинга. Не хочу ни с кем ссориться...

Должен намекнуть осторожным читателям на угрозу мыльного пузыря красивой и сверхсовременной теории делового общения. Тут тоже выдумали много сложных и умных вещей, на которых построены и многочисленные школы, и безумно повсеместно развитая система бизнес-образования. Но весь этот шаманизм теряет смысл в случае отсутствия элементарных практик и навыков. Если человек не слышит, не помнит и не думает, то вся надстройка сложных теорий становится глупой и абсолютно лишней. А если человек умеет слышать, может помнить и способен думать, то он помимо своей воли возвращается к первобытно простому общению, которое практиковали наши мудрые пращурь. Возможно, вы помните апостольское:

...Будучи свободен от всех, я всем поработил себя, дабы больше приобрести. Для Иудеев я был как Иудей, чтобы приобрести Иудеев; для подзаконных был как подзаконный, чтобы приобрести подзаконных; для чуждых закона — как чуждый закона — не будучи чужд закона пред Богом, но подзаконен Христу, — чтобы приобрести чуждых закона; для немощных был как немощный, чтобы приобрести немощных. Для всех я сделался всем, чтобы спасти по крайней мере некоторых (Кор. 9:19–22).

Пожалуйста, обратите внимание, что для такого подхода надо было разглядеть-идентифицировать иудея, подзаконного, чуждого закону, немощного и всех остальных, а быть как они — это и есть начало персонализации!

Очень интересно об уникальности каждого человека и глубокой персонализации подходов писал еще великий Милтон Эриксон. Хейвенс Рональд в книге «Мудрость Милтона Эриксона» цитирует наиболее сильные высказывания мэтра:

Я думаю, все мы должны осознавать, что каждый индивид неповторим... Нет одинаковых людей.

Как я выяснил за 50 лет своей жизни, каждый человек отличается от другого. И я всегда встречаю нового человека как неповторимую личность, подчеркивая его (или ее) индивидуальные качества.

Каждый проходящий к вам пациент представляет собой совершенно иную личность, иное отношение к миру, основанное на своем собственном опыте.

Я думаю, что любой психотерапевтический подход, базирующийся лишь на теоретических предпосылках, ошибочен, поскольку каждая личность отличается от другой.

В самом начале работы с новым клиентом появляется еще одна угроза. Уже на этапе подготовки контакта мы начинаем трудолюбиво культивировать собственную предвзятость. А перед тем находим и основания для подобного отношения. И если об этом написано много, то механизм формирования предвзятости исследован относительно мало, а ведь они довольно тесно связаны с предвзятостью системной.

«Википедия» возможную профилактику предвзятости описывает так:

В некоторых странах действуют программы, направленные на преодоление систематической предвзятости, — в США, например, это программа Affirmative Action («Позитивное действие»), которую можно определить как «компенсационную, или позитивную, дискриминацию»; в соответствии с ней традиционно дискриминируемые (по расовому, гендерному признакам) группы получают преимущества при приеме на работу. В Индии действуют программы Scheduled Castes и Scheduled Tribes, устанавливающие квоты представителей разных каст и племен в органах государственной власти.

Почему я не написал «предвзятость появляется»? Почему написал, что мы ее формируем? Потому что просто так ей появиться неоткуда, и мы иногда подсознательно, а порой и вполне сознательно трудимся над ее созданием.

Все начинается еще до имен — до имени клиента и названия его компании. Под этой тяжестью некоторым продавцам так трудно снять телефонную трубку для первого телефонного звонка, а до этого сесть за составление списка предстоящих контактов. Такой продавец себя уже кем-то осознает — или назойливым надоедалой, или просителем, или, в лучшем случае, дерзким и безалаберным игроком. Семена предвзятости прорастают на этапе осознания нашей будущей роли. Это навязывает и вполне определенный рабочий лад, и настроение, и особые слух и зрение. Чувства начинают работать и на фильтрацию получаемых ощущений и впечатлений, и на отбор фактов, соответствующих нашим гипотезам.

Следующие взносы в копилку предвзятости вносят названия и имена. Это пробуждает воспоминания, а благодаря им рождается предубеждение.

Чего можно ожидать от компании с таким названием? На что способен человек с таким именем и тем более фамилией? Чем закончатся переговоры с человеком, занимающим должность со столь странным названием? Ответы на эти вопросы активизируют стереотипы: расовые, национальные, гендерные, классовые, социальные.

Да, не слишком сложно понять, насколько вредны рождаемые подобными стереотипами мысли, но избавиться от них гораздо сложнее. Труден и весь наш последующий самоконтроль. Сразу после контакта и с каждым следующим шагом мы все сильнее опутываем наше дело и тело тлеющими бикфордовыми шнурами выдуманной нами самими взрывчатки.

Шаблоны управляют не только нашим поведением, но и восприятием людей. Поэтому так важна персонализация. Она избавляет от связывающих руки стереотипов и дает настоящую свободу.

Тренинговая борьба с собственной подрывной работой по формированию предвзятости сводится к попыткам отказаться выстраивать психологические портреты и делать преждевременные выводы, работать с фактами вместо домыслов. Я всегда искренне удивляюсь, когда к концу двухдневной тренинговой программы моя упрямая борьба дает вполне осязаемые результаты.

Об отказе выстраивать «слишком предварительные» психологические портреты Экхарт Толле писал:

Есть два способа восприятия мира. Первый — это воспринимать мир через фильтры ума, обусловленные и ограниченные памятью, опытом, концепциями, системами верований, догмами и идеями, то есть сильно искажая то, что видится, и декодируя, «собирая» тем самым «кривой» мир. Второй способ — это восприятие напрямую, то есть минуя любые фильтры ума. Когда ум чист, пуст и молчит, реальность (хоть она и относительная) видится такой, какая она есть, без суда и комментариев ума. В первом случае воспринимается мертвый мир, то есть даже не мир,

а мысли о мире и о «себе». Во втором воспринимается и осознается сама жизнь...

Именно поэтому говорится, что несколько человек могут смотреть на одно и то же, но видеть совершенно разные вещи. Но те люди, которые воспринимают напрямую, — видят одно. Реальность для всех мудрецов едина, и воспринимается она только в безмолвии.

А вообще-то с кадрами нынче плохо. Однажды во время перерыва тренинга у меня случился разговор о качестве «кадрового сырья». Собеседник спросил:

— Но ведь иногда полезны и заготовки, и сценарии?

Пришлось отвечать вопросом:

— Иногда — это когда?

— Ну ведь не всех можно научить думать, а заставить выучить — многих!

— Это вы сейчас о чем или о ком?

— О кадровом сырье низкого качества.

— Понял. Ищите хороших людей.

— Но ведь сейчас нормальных найти невозможно. Только хронические безработные!

— Вы очень жестко экономите на зарплате?

— А что делать? Приходится.

— Если этих вечных безработных заставить выучить умные слова, то это скроет их бестолковость?

— Любой нормальный человек такую фальшь все равно увидит...

— Вот и я о том. Не заставляйте их играть умные роли.

— Ведь мне перед клиентами стыдно!

— Помните анекдот о маслозаводе, который вел эксперименты по изготовлению сливочного масла из дерьма?

— Не слышал.

— Они рапортовали, что частичный успех достигнут.

— Как частичный?

— Удалось добиться возможности намазывать на хлеб. Правда, запах все еще остается...

Перед вступлением в пределы новой страны исследователь ищет знатков-предшественников. Если не верите, почитайте книги о великих географических открытиях.

Офис клиента является для нас новой страной. Важно ли заранее что-то узнать об аборигенах?

Население. Господствующий режим. Достояния и ресурсы. Обычаи и привычки...

Я не буду спрашивать, занимаетесь ли вы такой предварительной разведкой. Я хочу предложить вам попробовать подумать о будущих клиентах как об аборигенах неведомой страны...

Довольно часто предварительную разведку не проводят из-за отсутствия опыта и недостатка навыков. Ведь в самом рутинном опыте, даже в таких делах, как приготовление плова или рубка дров, многое значат не только

знания, но и навыки их использования. И если некоторые знания по коммерческой разведке современная система бизнес-образования все-таки дает, то их внедрение в ежедневную практику становится задачей новой и сложной.

Совсем маленький пример. В моих тренингах, помимо всего прочего, есть упражнение, в ходе которого участники программы учатся во время переговоров не заниматься выстраиванием психологического портрета, а обращать особое внимание на факты.

Задача упражнения предельно проста: при обсуждении игры в куплю-продажу воздержаться от попыток изложить элементы психологического портрета и дать только сухие голые факты. То есть изложить результаты наблюдений, но постараться не интерпретировать их.

Увы, чтобы выполнить эти, казалось бы, предельно простые условия, каждому игроку в идеале понадобилось бы не менее пяти-шести раундов игры, чтобы привыкнуть к «непривычному делу». Но как работать коммерсанту-разведчику, если он не научился быть честным с самим собой и если самого себя он пытается кормить не фактами, а их трактовкой?

То же происходит и при внедрении иных элементов коммерческой разведки в практику бизнеса. Нет навыков! Простейшие задачи вдруг оказываются трудоемкими и неразрешимыми. Это проблема несистемного образования. При умеренном и вполне достаточном количестве теории наблюдается явный недостаток практики...

Правильным подходам к конкретной персоне мы учились в «Эре милосердия» братьев Вайнеров:

— А почему же ты умеешь добывать эти сведения, а Коля Тараскин не умеет?

— Потому что, во-первых, он еще молодой, а во-вторых, не знает шести правил Глеба Жеглова. Тебе уж, так и быть, скажу.

— Сделай милость, — я заранее заулыбался, полагая, что он шутит.

— Запоминай навсегда, потому что повторять не стану. Первое правило — это как «Отче наш»: когда разговариваешь с людьми, чаще улыбайся. Первейшее это условие, чтобы нравиться людям, а оперативник, который свидетелю влезть в душу не умеет, зря рабочую карточку получает. Запомнил?

— Запомнил. Вот только щербатый я слегка — это ничего?

— Ничего, даже лучше, от этого возникает ощущение простоватости. Теперь запомни второе правило Жеглова: умей внимательно слушать человека и старайся подвинуть его к разговору о нем самом. А как следует разговаривать человека о нем самом, знаешь?

— Трудно сказать, — неуверенно пробормотал я.

— Вот это и есть третье правило: как можно скорее найди в разговоре тему, которая ему близка и интересна.

— Ничего себе задачка — найти интересную тему для незнакомого человека!

— А для этого и существует четвертое правило: с первого мига проявляй к человеку искренний интерес — понимаешь, не показывай ему интерес, а старайся изо всех сил проникнуть в него, понять его, узнать, чем живет, что собой представляет; и тут, конечно, надо напрячься до предела. Но коли сможешь, он тебе все расскажет...

Голос Жеглова, мятый, сонный, постепенно затухал, пока не стих совсем. Он заснул, так и не успев рассказать мне остальных правил.

Спал он совершенно неслышно: не сопел, не ворочался, со сна не говорил, ни единая пружинка в стареньком диване под ним не скрипела, — и, погружаясь в дрему, я успел подумать, что так, наверное, спят — беззвучно и наверняка чутко — большие сильные звери...

Персонализированные подходы пока еще вполне успешно конкурируют с маркетинговыми усилиями.

Любое коммерческое предложение для клиента — вынужденное прикосновение к миру чужой профессии. К этому относятся по-разному. Обычно к чужому делу небезразличны, когда чувствуют и понимают, насколько от степени погружения зависит собственный успех.

Значит, первое, что нужно сделать одновременно с подачей предложения, если мы пытаемся увлечь собеседника, — показать, как итоговое решение отразится на делах клиента. Обычно не причиняют вреда и страшные истории о том, как при равнодушии клиента аналогичные продукты приносили не выигрыш, а наоборот.

Часто существующий рабочий интерес разогревается достаточно легко, и тогда оппонента можно увлечь идеей партнерского сотворчества.

Кстати, отличной будет игра (с искренними и светлыми целями!) на умении некоторых клиентов в партнерском сотворчестве существенно улучшить ваш продукт. Почему бы вложить в него клиентов не посвятить отдельный раздел корпоративного сайта?

Мы пока не говорили о бизнесах-симбионтах, но я часто рассказываю об этом на тренингах. Сейчас коснемся этой старой темы с неожиданной стороны. Но вначале вспомним, что такое «симбиоз». В фильмах о природе вы видели, как птичка чистит зубы крокодилу. Они живут одним кормом, но врагами друг для друга не являются. Бизнесы-симбионты — предприниматели, работающие с той же клиентурой, что и мы, но не конкуренты для нас. Пока не было тренингов, купцы сидели по вечерам в кабаках, беспощадно гребли печень, но выстраивали близкие и теплые отношения с симбионтами.

Если мы ищем дополнительные ресурсы и возможности, то шанс получить наводку на потенциального клиента от симбионтов приобретает новую окраску. Если делать на такое направление продаж сознательную ставку, то стоит планировать действия в этом направлении. Это не слишком затратно и всегда рентабельно.

Наш взнос в информационный обмен с симбионтами — это ненавязчивое продвижение их интересов в общении с собственными партнерами и клиентами, которое является в общем-то и не работой, а несколько акцентуированным вариантом привычного легкого общения. Например, услышав, что клиент в итоге тяжелого конфликта потерял партнера-транспортника, мы совершенно невзначай выговариваем:

— У меня есть хороший знакомый — очень порядочный перевозчик...

Потом остается лишь намекнуть последнему, что к нему могут обратиться по нашей рекомендации...

Советую посвятить какое-то время упорядочиванию информации о ваших симбионтах. Желательно при случае обсудить с ними возможность взаимодействия. Еще не мешает подумать, как помочь партнерам более эффективно рекомендовать нас, отдельно обосновав, почему им это выгодно. Кстати, наша помощь может быть разной — от предоставления запаса визиток и вспомогательных материалов до отсылки SMS с нашими координатами с сопутствующей просьбой: «Иван Андреевич, если твоим клиентам нужны качественные фигастеры, то я всегда готов помочь!»

По личному опыту мне известно, что симбионты позволяют нам получить нечто гораздо более весомое, чем дополнительный 25-й час в рабочих сутках...

И еще, все это мы делаем не только ради заработка. Ведь клиентам наши симбионты действительно нужны и очень полезны. Причем чуть ли не самым важным является гарантия порядочности и качества.

Не меньше симбионтов могут быть интересны и собственные дилеры. Об этом я когда-то писал:

Мне понадобился новый диктофон — надоел старый «Репортер».

Прихожу в магазин и прошу... Как вы думаете — какую марку?

Правильно. Так я и сказал:

— Дайте мне какой-нибудь сони-панасоник...

Но продавец спросил:

— Почему?!

— А почему нет? Известные марки, хорошее качество...

Тогда умный мальчик взял с витрины один Sony и один Olympus. Держа в каждой руке по аппарату, он на обоих нажал Record и обратился ко мне с таким предложением:

— Я включил запись. Оба диктофона по одной цене. Я сейчас добавлю пару слов и оба выключу. А вы можете вон там в кресло сесть и не спеша прослушать обе записи...

Я выбрал Olympus — качество записи показалось на порядок выше.

Теперь представим, что на выходе из магазина меня остановил бы на крыльце бойкий маркетолог-интервьюер, изучающий спрос:

— Скажите, пожалуйста, какую модель вы выбрали и почему?

И что бы я ему ответил?

72 Персонализация продаж

Правильно. Конечно, сказал бы, что предпочел Olympus — из-за качества записи.

И парень сделал бы вывод, что, выбирая диктофон, потребитель особое внимание обращает на качество записи.

Но разве я купил выбранную модель из-за ее технических характеристик?!

Конечно нет!

Если бы умница-продавец промолчал, я вышел бы из магазина с сони-панасоником и на крыльце дал бы интервьюеру тот же самый ответ.

Я умею потешаться над самим собой. И мне было бы нетрудно сознаться, что мой выбор задан продавцом. Но ведь есть много людей, которым просто не захочется признать, что они только что стали объектом умной и успешной манипуляции...

Так давайте повторим наше правило-заклинание: вопросы позволяют помочь собеседнику понять, чего он хочет. Тогда вы сможете помочь ему решить, как этого добиться.

Мораль: прежде чем браться за адскую работу по традиционному продвижению продукта, перед выходом на нового клиента подумайте, а не окажется ли «более короткой дорогой» правильная работа с продавцами собственных дилеров — с агентами нашего влияния...

Когда-то я посоветовал тренинговой группе увеличить число контактов с потенциальными клиентами. У меня спросили: «А если есть только одна встреча для того, чтобы продать?»

Давайте думать: с чего начинаются серьезные командные переговоры? Правильно — с официальной репрезентации игроков каждой команды. Но ведь мы можем познакомиться заранее! За месяц до намеченной встречи мы можем пересечься с вице — чтобы просто познакомиться, за три недели увидеться с финансистом — чтобы передать важные предварительные документы, за пару дней — с техническим директором для доверительного разговора о нуждах его технарей. За общую «причинную упаковку» вполне может сойти подготовка к намеченной встрече.

Представляете, какие произойдут позитивные трансформации в переговорной атмосфере, если за стол сядут хорошо знакомые люди? И что это, если не начало персонализации?