

## ВИДЫ СОПРОТИВЛЕНИЙ: КЛИЕНТ - КОНСУЛЬТАНТ

### (часть 1)

#### Осознание сопротивления

Самое сложное в процессе консультирования – это успешная работа с сопротивлением клиента.

**Ожидания консультанта:** если мы в состоянии четко и логично изложить свои идеи, если мы действуем в интересах клиента, то клиент положится на наш опыт и последует нашим рекомендациям. Однако, мы вскоре сталкиваемся с тем, что клиент оказывает СОПРОТИВЛЕНИЕ, независимо от разумности представленных ему данных и предложений.

Сопротивление возникает не всегда, но когда оно появляется, мы испытываем замешательство и разочарование. Столкнувшись с сопротивлением, мы начинаем воспринимать клиента как человека упрямого, иррационального, и заканчиваем тем, что излагаем наши данные и рекомендации все более громко и агрессивно.

#### Природа сопротивления:

Сопротивление - это реакция клиента на внутренний эмоциональный процесс.

Сопротивление – предсказуемая, естественная эмоциональная реакция клиента на собственную потребность в посторонней помощи и на необходимость решить сложные проблемы в своей организации.

Сопротивление – предсказуемая, естественная, необходимая часть процесса обучения.

Когда мы как консультанты мечтаем, чтобы сопротивление у клиента никогда не возникало или немедленно исчезло, мы тем самым препятствуем клиенту реально включиться в процесс и что-то из нашего опыта перенять. Чтобы клиент смог обучиться всерьез каким-то методам решения сложных проблем, он должен непосредственно выразить свое сопротивление, только после этого он будет в состоянии действительно принять и использовать советы консультанта.

Основные навыки при работе с сопротивлением:

- Уметь определить, когда клиент оказывает сопротивление
- Рассматривать сопротивление как естественный процесс, знак того, что вы на правильном пути
- Поддержать клиента, когда он прямо выражает свое сопротивление
- Не принимать сопротивление клиента как относящееся лично к вам, как «наезд» на вас лично или сомнение в вашей компетентности

#### Формы сопротивления

Сопротивление клиента может принимать различные формы, порой изощренные и неуловимые. В течение одной встречи вы можете столкнуться с несколькими видами сопротивления. Иногда, пока вы справляетесь с сопротивлением клиента в текущей его форме, оно постепенно исчезает, чтобы проявиться вновь в другом обличье.

Для консультантов, специализирующихся на технических вопросах (инженеров, бухгалтеров, IT специалистов) осознание сопротивления представляет особую сложность.

Проблема: есть навыки работы с данными, фактами, опора на логику, нет умений в оценке эмоциональных, межличностных процессов.

#### Неполный перечень типичных форм сопротивления:

**«Подробнее, пожалуйста!»**

<i>Поведение клиента</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Требуется все более и более подробной информации, деталей</li><li>• Ненасытен к деталям, хочет знать даже несущественное («Каким карандашом это будет написано?»)</li></ul>
<i>Реакция клиента на ваши замечания, ход разговора</i>	После каждого разговора с клиентом возникает ощущение, что у вас недостаточно подготовленных заранее данных. Слишком много времени уходит на сбор информации, слишком мало на решение вопроса «что делать?»
<i>Признаки и симптомы сопротивления в этой</i>	Вы теряете терпение от количества вопросов, несмотря на то, что можете ответить на каждый из них

форме	
-------	--

**«Утопить консультанта в подробностях»**

<i>Поведение клиента</i>	Ситуация дополняющая к предыдущей. Клиент засыпает вас ненужными подробностями («Помню, все это началось десять лет назад, был четверг, сентябрь, я пришел на работу в спортивном свитере. День был сумрачный, ожидался дождь. Надеюсь, я не утомляю вас излишними подробностями, мне кажется, что вам важно понять предпосылки сложившейся ситуации»)
<i>Реакция клиента на ваши замечания, ход разговора</i>	Клиент продолжает «грузить» вас ненужной информацией, вы в ней разбираетесь все меньше и меньше.
<i>Признаки и симптомы сопротивления в этой форме</i>	Вы начинаете скучать, перестаете понимать, какое отношение рассказы клиента имеют к обсуждаемой проблеме – верный признак того, что клиент сопротивляется, а не просто переходит через край в желании предоставить вам всю необходимую информацию.

**«Время!»**

<i>Поведение клиента</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Клиент утверждает, что он действительно готов приступить к проекту, вот только время не очень подходящее.</li> <li>• Утверждает, что слишком занят, даже для встреч с вами</li> </ul>
<i>Реакция клиента на ваши замечания, ход разговора</i>	Разговор с консультантом может прерываться постоянными телефонными звонками, на которые «обязательно нужно ответить», периодически входит секретарша, в дверях появляется чья-то голова, и клиент, извинившись, начинает обсуждать что-то с вошедшим сотрудником.
<i>Что хочет сказать клиент</i>	<p>«Моя контора – фантастическое место, здесь все время что-то происходит. Разве на вас это не производит впечатление? Разве вам не хочется поработать у нас?»</p> <p>«У нашей фирмы очень мало времени»</p> <p>«Лично у меня нет времени совсем»</p> <p>«Я хочу создать у вас впечатление, что я отказываюсь от проекта из-за нехватки времени, а не потому, что испытываю серьезное беспокойство в связи с вашим предложением»</p>

*Признаки и симптомы сопротивления в этой форме* Слишком большой промежуток между обсуждением проблемы и предполагаемым началом проекта (в декабре речь идет о работе в третьем квартале будущего года).

**«Спуститесь на землю!»**

<i>Поведение клиента</i>	Постоянно напоминает вам о том, что их фирма «живет в реальном мире и сталкивается с реальными проблемами».
<i>Реакция клиента на ваши замечания, ход разговора</i>	Клиент фактически обвиняет вас в оторванности от жизни («научности») и отсутствии реального эффекта от консалтинга. Хотя какая-то доля правды в этом есть, она не больше, чем в любом другом категоричном утверждении.
<i>Признаки и симптомы сопротивления в этой форме</i>	Слишком страстный, не соответствующий разговору упор на «практический результат» может быть признаком эмоциональной реакции.

**«Отсутствие удивления»**

<i>Поведение клиента</i>	Он не выказывает никакого удивления, с олимпийским спокойствием воспринимает любую информацию.
<i>Реакция клиента на ваши замечания, ход</i>	Создается впечатление, что для клиента самое важное – не удивляться ничему. Вы можете сообщить ему, что по результатам диагностики

<i>разговора</i>	предприятия здание обрушилось, рабочие разбежались, финансовый директор сбежал с вице-президентом по маркетингу, а в двери стучится налоговая полиция, а он на это заявляет: «Ничего удивительного». Страх выказать удивление – это в действительности желание постоянно контролировать ситуацию.
<i>Признаки и симптомы сопротивления в этой форме</i>	Вы обескуражены подобной реакцией, не соответствующей ситуации. У вас возникает впечатление, что результаты вашей работы не так уж важны, уникальны, ваш вклад в решение проблем ниже ожидаемого. Неуместное отсутствие удивления – это тоже форма сопротивления клиента, а не его реальная оценка вашей работы.

**«Атака»**

<i>Поведение клиента</i>	Клиент агрессивно реагирует на ваш разговор.
<i>Реакция клиента на ваши замечания, ход разговора</i>	Лицо краснеет, клиент грубит, стучит кулаком по столу, тычет в вас пальцем. Консультант чувствует себя неуклюжим ребенком, плохо выполнившим поручение, и к тому же нарушившим некие нравственные нормы.
<i>Признаки и симптомы сопротивления в этой форме</i>	Вы начинаете защищаться или атаковать в ответ. Это означает, что вы воспринимаете выпады клиента как направленные лично против вас, и не осознаете их как еще одну разновидность сопротивления.

**«Смятение»**

В любой ситуации, обращаясь к вам за помощью, клиент имеет все основания испытывать растерянность и беспокоиться. Это не сопротивление, а естественное желание получить ясную картину. Когда же можно считать поведение клиента скрытой формой сопротивления?

<i>Признаки и симптомы сопротивления в этой форме</i>	Клиент постоянно требует разъяснений по одним и тем же вопросам, утверждает, что он не понимает вас, несмотря на двух или трехкратные попытки изложить ситуацию.
---	--

**«Молчание»**

<i>Поведение клиента</i>	Клиент молчит или крайне сдержанно реагирует на ваши реплики. Он пассивен.
<i>Реакция клиента на ваши замечания, ход разговора</i>	Клиент может заявить, что ему нечего сказать в ответ на ваши предложения. В ответ на просьбу высказать свое мнение он просит вас продолжать: «У меня пока нет возражений, когда будут, я их озвучу.» Не верьте! Молчание далеко не всегда означает согласие. Иногда это означает, что клиент блокирует свои чувства. Для некоторых молчание – вид активной борьбы, клиент как бы говорит «Я так твердо придерживаюсь своей точки зрения и своих соображений и чувств, что не скажу вам ни слова в ответ».
<i>Признаки и симптомы сопротивления в этой форме</i>	Молчание неуместно, если вы затрагиваете действительно насущные, болезненные проблемы организации. Если вам кажется, что встреча прошла гладко, потому что клиент вам ни разу не возразил, вспомните, поддержал ли он вас хоть раз, выказал ли свой энтузиазм или личный интерес к проекту. Если «признаков жизни» клиент подает мало, возможно, он сопротивляется молчанием.

**«Теоретизирование»**

<i>Поведение клиента</i>	Ваш собеседник уводит дискуссию от обсуждения плана действий и начинает рассматривать многочисленные теории, объясняющие сложившуюся ситуацию.
<i>Реакция клиента на ваши замечания, ход</i>	Клиент говорит: «Полученные вами результаты дают основание для интереснейшего предположения. Нет ли обратной корреляции между

<i>разговора</i>	сегодняшней ситуацией и предыдущими тремя крахами нашей фирмы?» Для клиента подобное несвоевременное, излишнее теоретизирование – способ заглушить болезненность ситуации. Это вариант защиты, к которому многие из нас прибегают в критической ситуации. Что вовсе не отвергает пользы хорошей теории и стремления понять происходящее.
<i>Признаки и симптомы сопротивления в этой форме</i> <i>Действия консультанта</i>	Будьте осторожны, есть опасность пойти на поводу у клиента и утонуть в бесконечных обсуждениях того, почему это произошло, вместо того, чтобы понять, способны ли вы вместе с клиентом справиться с трудной ситуацией. Можно заподозрить, что ваш клиент сопротивляется, ударяясь в теории, если это происходит в напряженной ситуации, в ходе трудной встречи. Ваша задача в этом случае – вернуть обсуждение от теорий к действиям.

**«Морализаторство»**

<i>Поведение клиента</i>	Клиент проводит границу между собой и «другими» (т.е. остальными сотрудниками), утверждает, что он единственный понимает, что делать. Он рассуждает о том, как все должно было бы быть, если бы все было правильно.
<i>Реакция клиента на ваши замечания, ход разговора</i>	Клиент часто употребляет выражения «они», «все остальные», «они же должны понимать», «никто ничего не понимает». Такие слова и фразы подчеркивают превосходство собеседника по отношению к тем, кто 1) занимает более низкие ступеньки служебной лестницы; 2)неудовлетворен тем, что ваш собеседник сделал или не сделал. Фактически клиент встает на пьедестал, защищаясь от неприятных и неудобных чувств и действий, которые необходимо предпринять. Фразы типа «они не понимают» означают «Я-то в отличие от них все понимаю. Почему они не видят вещи так же ясно и широко как я? Тяжко бремя знания!». На самом деле «эти люди», вероятно, все понимают, но они не согласны с вашим клиентом. Вместо того, чтобы признать расхождение в мнениях, конфликт, ваш собеседник занимается морализаторством.
<i>Действия консультанта</i>	Такое поведение клиента представляет определенный соблазн для консультанта – можно начать соглашаться с собеседником, который приглашает вас войти в избранный круг «понимающих проблему» и знающих, что на самом деле «должны сделать все остальные». Подобная позиция дает ощущение власти и хорошо защищена: если «все остальные» упорно не ценят того, что вы делаете, значит они в совершеннейшем смятении и тем более нуждаются в ваших услугах!

**«Соглашательство»**

<i>Поведение клиента</i>	Это самая сложная для опознания форма сопротивления. Клиент во всем соглашается с вами и горячо желает знать, что делать дальше.
<i>Признаки и симптомы сопротивления в этой форме</i>	Нет обсуждения проблем, нет никаких возражений, сомнений или вопросов. Клиент вам поддакивает и готов сразу перейти к решениям. Энергетика обсуждения низкая. Клиент очень зависим от вас и соглашается со всем, что вы предлагаете.
<i>Опасность подобной формы сопротивления</i>	Для консультанта очень трудно осознать, что клиент сопротивляется – ведь консультант получает все то, чего хотел, т.е. согласие и уважение. Однако, если вы согласны с тем, что любой менеджер испытывает двойные чувства по отношению к внешнему консультанту, полное отсутствие отрицательных реакций должно вам подсказать, что чего-то не хватает. Любой клиент испытывает некоторые сомнения по поводу предложенной программы действий. Если эти сомнения не высказываются вам напрямую, они наверняка где-то проявятся и будут более опасны для успеха проекта.

	Если же клиент соглашается с вами с энтузиазмом, энергетика обсуждения высокая, он полностью понимает сложность ситуации, а свои колебания обсуждает с вами непосредственно – вам крупно повезло.
--	---

**«Вопросы методики»**

<i>Поведение клиента</i>	Клиент засыпает вас вопросами о методах сбора данных (Сколько человек опрошено, каков доверительный интервал, уровень реакции и пр.)
<i>Признаки и симптомы сопротивления в этой форме</i>	Вопросы по методике абсолютно закономерны в проектах с большим количеством собранных данных, если они длятся не более десяти минут. За десять минут клиент может получить полную информацию о достоверности ваших данных. Если клиент перешел этот временной лимит, возможно, стоит рассматривать столь пристальный интерес к методике как форму сопротивления.  Задача вашей встречи с клиентом – не пройти допрос с пристрастием, экзамены по методике вы сдавали в школе уже давно. Ваша цель – понять проблему и решить, что делать. Бесконечные вопросы о методах сбора данных и обсуждение альтернативных методик – способ отодвинуть обсуждение вопроса «что делать?»

**«Внезапное выздоровление»**

Наиболее скрытая форма сопротивления клиента.

<i>Поведение клиента</i>	Неожиданно в середине проекта или ближе к его окончанию обнаруживается, что проблемы больше не существует или она далеко не так важна, как раньше
<i>Реакция клиента на ваши замечания, ход разговора</i>	Чем ближе вы к черте, за которой клиент должен осознать проблему и взять на себя ответственность за действия, тем неожиданнее «чудесное» исчезновение проблемы.
<i>Признаки и симптомы сопротивления в этой форме</i>	В организации были серьезные проблемы с прибыльностью, когда проект начинался. Как только появляются слабые позитивные тенденции, менеджер сообщает вам, что все идет лучше некуда и потребность в ваших услугах стала существенно меньше.  Вы в мае вели переговоры и решили начать проект 20 июня. Десятого июня, когда вы звоните, чтобы подтвердить договоренность, менеджер внезапно говорит: «Мы, конечно, можем начать проект, но кажется, проблема уже не столь актуальна». В какой-то степени ситуация напоминает случай, когда супруги, после долгих лет неудачного сосуществования, обращаются к советнику по разводам, но незадолго до назначенной встречи обнаруживают, что им вместе не так уж и плохо.
<i>Что происходит?</i>	Внезапное улучшение ситуации вовсе не плохо само по себе, но если речь идет только о внешних признаках улучшения, о сдвигах на поверхности, клиент, возможно, отчаянно хочет увидеть хоть что-то хорошее и сглаживает глубинные проблемы организации, которые консультант должен решить.

**«Дайте мне готовое решение!»**

<i>Поведение клиента</i>	Клиент уклоняется от обсуждения проблемы и хочет получить готовые решения.
<i>Реакция клиента на ваши замечания, ход разговора</i>	«Не говорите мне о том, какие у нас проблемы, лучше дайте мне решение!»
<i>Действия консультанта</i>	Такая ситуация для консультанта опасна, так как он тоже жаждет представить решение проблемы. Но в интересах дела отложить обсуждение готовых решений на более поздний срок, иначе клиент рискует

	<p>ничему не научиться из возникшей ситуации. Подобное поведение клиента говорит о том, что у него нет терпения или силы характера, чтобы остановиться и осознать возникшую проблему. Стремление к готовым решениям говорит о том, что воплощение рекомендаций консультанта будет не очень эффективным.</p> <p>Важно осознать подобное поведение как форму сопротивления клиента и не впасть в соблазн сразу же изложить свое решение всех проблем.</p>
--	---

**Питер Блок «Безупречный консультант»**