

## **ЧЕМУ КЛИЕНТЫ СОПРОТИВЛЯЮТСЯ НА САМОМ ДЕЛЕ, КОГДА ОНИ СОПРОТИВЛЯЮТСЯ?**

### **(часть 2)**

Основная заповедь консультанта – **ЧТОБЫ СПРАВИТЬСЯ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ КЛИЕНТА, НЕ ВОСПРИНИМАЙТЕ ЕГО КАК НАПРАВЛЕННОЕ НА ВАС ЛИЧНО.**

Почему сопротивление клиента может восприниматься именно так:

- В помещении кроме вас и клиента никого нет
- Клиент глядит прямо на вас, защищаясь и атакуя
- Именно вы должны ответить на его вопросы и среагировать на его поведение

Тем не менее, сопротивление клиента направлено **не на Вас**, и не от вас он защищается. Он защищается от того, что ему предстоит сделать трудный выбор, принять непопулярные меры, осознать реальную проблему, которой он на эмоциональном уровне старался избегать.

Если вас пригласили, чтобы решить существующую в организации проблему, это означает, что организация не смогла решить ее самостоятельно. И не потому, что клиент глупее вас. Причина его неспособности решить проблему своими силами заключается в том, что он не в состоянии увидеть эту проблему ясно. Клиент слишком близок к проблеме, слишком велика его эмоциональная вовлеченность в любые возможные варианты решения, чтобы можно было ее решить без посторонней помощи. Именно посторонний для организации человек или группа людей сможет определить проблему и возможные ее решения. Либо в самой проблеме, либо в вариантах ее решения кроются **неприятные факты**, которые клиентам очень трудно осознать и принять.

**СОПРОТИВЛЕНИЕ КЛИЕНТА – ЭТО ЕГО ЗАЩИТА ОТ НЕПРИЯТНЫХ СИТУАЦИЙ И БОЛЕЗНЕННЫХ РЕШЕНИЙ.**

Задача консультанта – помочь клиенту посмотреть неприятной ситуации в лицо, а не избегать ее.

Основные мотивы тревоги клиента – **проблема КОНТРОЛЯ и вопрос УЯЗВИМОСТИ**

#### **КОНТРОЛЬ**

Сохранение и удержание контроля – это ядро системы ценностей в большинстве организаций. Вера в контроль переходит границы рационального понимания его необходимости для повышения эффективности работы. Значительное число руководителей стремится к удержанию контроля даже тогда, когда в результате их действий организация работает хуже. Практика явно показывает, что способ руководства через совместную деятельность дает лучшие плоды, но менеджеров, придерживающихся этого стиля, по-прежнему не так уж много.

Контроль – это местная валюта в организации. Вся система вознаграждений строится вокруг того, каким объемом контроля, власти и ответственности обладает тот или иной сотрудник. Если вы работаете лучше других, вы можете получать немного больше в денежном выражении (в любой организации существует объективный потолок денежных стимулов), но при этом ваши возможности контроля расширяются, наградой становится контроль.

Отсюда следует, что потеря контроля или угроза таковой вызывает глубокое беспокойство. Если консультант сталкивается с сопротивлением клиента, велика вероятность того, что сопротивление маскирует страх потери контроля.

#### **УЯЗВИМОСТЬ**

Вторая причина тревоги менеджеров, выражающаяся в сопротивлении консультанту, – это опасность стать уязвимым. Организации являются конкурентными и политизированными структурами. Для любого менеджера крайне важно опережать сотрудников, равных ему по статусу, быть на хорошем счету у начальства, пользоваться поддержкой и преданностью подчиненных, и при этом справляться со своей работой – задача не из легких. По мере служебного роста, достигая все более высокого положения в иерархии, вы осознаете, что в любой позиции вас оценивают и требуют от вас постоянного подтверждения компетентности – вплоть до поста президента или генерального директора.

Политика есть применение власти. Организации действуют как политические системы, только без механизма голосования. Менеджеру важно понять, какое значение ваш проект будет иметь для его политического положения и объема власти в компании. Если клиент сопротивляется, возможно, ваш проект нарушает хрупкое политическое равновесие.

**ВЫВОД:** Когда вы имеете дело с сопротивляющимся клиентом, попытайтесь понять причину его сопротивления. Проверьте, не беспокоят ли клиента проблемы потери контроля и защищенности в результате осуществления проекта.

### **НЕ ПЕРЕУСЕРДСТВУЙТЕ!**

Когда Фрейда как-то спросили, не является ли сигара, которую он курил, фаллическим символом, тот ответил: «Иногда сигара – это просто сигара!» Имейте в виду – не всегда возражения клиента можно интерпретировать как его сопротивление. Иногда клиент действительно не хочет осуществлять ваш проект.

Не доходите до паранойи, воспринимая любое возражение как замаскированное выражение тревоги. Если клиент прямо говорит вам: « Я не хочу этого проекта, я в него не верю» - он имеет на это полное право. Он не сопротивляется, не обвиняет консультанта, не переваливает на него ответственность за трудные решения. Напротив, он берет на себя ответственность за решение (в данном случае за отказ от сотрудничества с вами). Если мы с таким решением не согласны, ничего не поделаешь.

### **СТРАХИ И МЕЧТЫ**

Хотя порой консультанты и клиенты могут действовать как противники в поединке, их тревоги и ощущения дополняют друг друга. Страхи клиента находят параллель в страхах консультанта, и то же самое можно сказать о пожеланиях по идеальному течению проекта.

Страхи клиента	Страхи консультанта
Беспомощность. Бесплезность усилий. Я не в силах изменить ситуацию. Я жертва.	Я никак не смогу повлиять на ситуацию. Я не получу никакого вознаграждения за свои усилия.
Отчуждение от организации и коллег. Никто обо мне не думает, и мне тоже на них наплевать. Я здесь чужой.	Дистанция с клиентом. Мы останемся чужими друг другу. Мы никогда не наладим доверительных отношений. Я все время буду «в роли».
Смятение, растерянность. У меня слишком много информации, я не могу ее упорядочить и четко понять.	У меня слишком мало информации. Они не хотят или не могут сказать мне, что на самом деле происходит.

Оборотная сторона этих чувств – потенциал клиента. Любой клиент может стать идеальным. По мере его движения к идеалу задача консультанта становится значительно легче.

Потенциал клиента	Потенциал консультанта
Клиент имеет желание и возможность повлиять на ситуацию. Он деятель, а не жертва.	Влияние консультанта на ситуацию может быть большим. Ясна награда за усилия.
Клиент участвует в сложившейся ситуации, не отделяет себя от нее. Он движется к признанию <i>неприятных реальностей</i> .	Консультант может быть самим собой, установить доверительные отношения с клиентом. Нет необходимости держаться «в роли».
Варианты выбора ясны. Масса информации упорядочена.	Есть вся необходимая информация. Четко понимает ситуацию.

### **ЧУВСТВО ЗАВИСИМОСТИ. ПРОСЬБА О ПОМОЩИ**

Климат во многих компаниях вовсе не предполагает, что менеджер имеет право просить о помощи. Компании характеризуются высоким уровнем конкуренции, поэтому просьбы о помощи, обращенные к персоналу или консультантам, могут быть расценены как проявление слабости. Вся наша культура довольно категорично требует, особенно от мужчин, чтобы они были способны решать свои проблемы самостоятельно и ни в чем, ни от кого не зависели. Роль клиента, таким образом, идет вразрез с корпоративными и общекультурными установками. Это нелегко. Сопротивление частично порождается дискомфортом, возникающим из-за необходимости быть зависимым и просить о помощи.

Существует и еще одно похожее чувство, которое делает нелегкой роль клиента - чувство, что ты не в силах помочь. До того как консультант был призван на предприятие, менеджер пытался решить проблему сам без особого успеха. Это породило невысказанное ощущение, что проблема не решаема в принципе, что с ней нужно смириться, а не пытаться решить. Когда менеджер чувствует, что реальной помощи вряд ли стоит ждать, это может послужить серьезным препятствием в работе консультанта на

пути к решению проблемы клиента. Никакое техническое решение не принесет результата, если у клиента не будет энергии на то, чтобы применить его на практике. При этом ощущение, что "помощи ждать не откуда" обычно подсознательно, поэтому основной задачей консультанта является вынесение его на осознанный уровень. Только после того как клиент осознает, что его поглотило чувство безысходности, у него может появиться надежда.

**Когда мы просим о помощи, мы, во-первых, хотим получить решение проблемы, а во-вторых, услышать, что все, что мы пытались делать сами для ее решения, было выполнено безупречно.**

Один консультант однажды сказал, что люди приходящие на лечение, хотят не изменений, а лишь подтверждения, что все в порядке. Однако, было бы нелепо, если бы клиент пригласил консультанта, а потом сказал бы ему, что никакие изменения вовсе не нужны и что он не хочет учиться ничему новому. Это было бы иррационально, но в этом-то и дело. Сопротивление - это эмоциональный, а не рациональный или интеллектуальный процесс.

В мире эмоций два противоположных чувства могут сосуществовать одновременно, и при этом, быть совершенно искренними. Клиент может на самом деле хотеть научиться чему-либо и решить свою проблему. Но при этом он также хочет получить поддержку и одобрение, он хочет, чтобы ему сказали, что он решает эту проблему лучше всех. Правильным подходом в этом случае будет являться уклонение. Сопротивление и само в данном случае представляет собой своего рода уклонение. Когда мы помогаем сопротивлению выразиться, оно само собой ослабевает, и затем мы работаем с клиентом, который готов и хочет учиться и принимать помощь.

**Безукоризненная работа с сопротивлением основывается на понимании двойственности ситуации, когда человек находится в положении клиента и принимает эту позицию как нормальную.**

Организации, у которых по настоящему серьезные проблемы, являются наиболее сложными клиентами. Им приходится меняться в наибольшей степени, но они менее всего приспособлены к принятию таких изменений. Для организаций с низкими показателями страх перед возможной неудачей проекта настолько велик, что они стремятся, во что бы то ни стало, держаться за свою нынешнюю позицию. В таких крайних случаях консультанты вообще мало что могут сделать для того, чтобы вывести сопротивление на поверхность. Возможно только принять его и пытаться работать.

### **РАБОТА С СОПРОТИВЛЕНИЕМ**

Существует несколько способов, к которым консультант может прибегнуть, чтобы помочь клиенту пройти стадию сопротивления и приступить к решению проблемы. Во-первых, консультант может позволить сопротивлению клиента выплеснуться и затихнуть, как если бы это был шторм, вместо того, чтобы бороться с ним напрямую.

Чувства проходят и меняются, если им дают возможность выразиться открыто. Мастерство консультанта, в данном случае, будет заключаться в способности попросить клиента выразить словами то, что он чувствует, его тревоги и сомнения. А лучший способ расположить человека к искренности, это быть искренним самому.

Если вы боретесь с сопротивлением, то вы добьетесь лишь его усиления. Если клиент оспаривает вашу методологию (и делает это более 10 минут подряд), а вы пытаетесь ее защищать, цитируя ссылки и вспоминая другие проекты, то клиент в результате будет расстроен еще больше. Он будет еще более усердно искать недостатки в ваших методах, чем в начале вашей беседы. Хорошей альтернативой безоговорочной защите вашего метода может стать выяснение, конкретных проблем клиента. Если вы переключите внимание клиента на его собственные проблемы и заставите его говорить о них, то "гроза" пройдет сама собой, и вы сможете спокойно обсудить насколько важны и применимы ваши методы.

### **ТРИ ШАГА ПРИ РАБОТЕ СОПРОТИВЛЕНИЕМ**

<b>1</b>	<i>Попробуйте для себя определить какую именно форму принимает сопротивление в данном случае. Необходимо научиться замечать подсказки в поведении и речи клиента, а затем про себя сформулировать то, что вы видите.</i>
<b>2</b>	<i>Сформулируйте форму, которую приняло сопротивление, используя как можно более нейтральную лексику. Это называется: "вербализовать сопротивление". Самое главное здесь - это умение выбрать нейтральную лексику.</i>

<b>3</b>	<i>Выдержите паузу. Позвольте клиенту ответить на ваше высказывание о сопротивлении.</i>
----------	--

### **Шаг 1 "Обнаружение подсказок"**

Выработка навыка работы с сопротивлением требует знания той формы, которую оно принимает, где первым шагом будет способность заметить, что происходит. Далее приведены несколько способов идентификации "подсказок".

#### **"Доверяй тому, что видишь, а не тому, что слышишь".**

Обращайте внимание на невербальный аспект общения с клиентом. Представьте, что клиент:

- Все время отодвигается от вас
- Принимает замкнутую позу
- Указывает пальцем и при этом сжимает второй кулак
- Каждый раз, когда вы говорите, качает головой
- Услужливо наклоняется к вам
- Каждый из этих знаков говорит о том, что клиент чувствует некую неуверенность по поводу проекта и скорее всего проявляет скрытое сопротивление.

#### **"Слушай себя".**

Другой способ обнаружения сопротивления это внимательное прислушивание к своим собственным ощущениям. Когда вы начинаете чувствовать стесненность при общении с клиентом, это может являться сигналом сопротивления с его стороны. Особенно это справедливо, если вы начали чувствовать скуку или раздражение. Когда дискуссия ведется о реальных проблемах, она не порождает скуку или раздражение. Если же вы зеваете или подавляете негативные чувства, это явный знак сопротивления. Все эти знаки являются сигналами того, сто пора формулировать тип сопротивления, с которым вы столкнулись на этот раз.

#### **Повторы и сигнальные фразы.**

Однозначным сигналом сопротивления можно считать то, что вам уже третий раз объясняют одно и то же. Или если вам приходится в третий раз отвечать на тот же самый вопрос. Повторы идей и вопросов являются сопротивлением, так как первое объяснение или ответ не выполнили своей функции, не дошли до оппонента. За этим стоит какая-то проблема, которая проявляется в повторении.

К таким же сигналам относятся и фразы, которые должны указывать вам на то, что клиент не чувствует себя понятым:

- Вы должны понять, что...
- Позвольте, я вам кое-что объясню...
- Я бы хотел быть уверен, что это не академическое исследование...

Эти фразы ставят консультанта в положение человека, чуть было не совершившего серьезную ошибку, и спасенного только разъяснением клиента.

### **Шаг 2 "Вербализация сопротивления"**

Как только вы выявили сопротивление, следующим шагом является необходимость облечь его в слова. Назовите его. По возможности следует использовать нейтральную повседневную лексику. Искусство в том, чтобы описать форму сопротивления, с которой вы столкнулись, таким образом, чтобы побудить клиента к более открытому выражению тех сомнений, которые он или она испытывает. Ниже приводятся примеры сопротивления и возможные фразы их описывающие:

<b>Форма сопротивления</b>	<b>Вербальное выражение</b>
Клиент избегает ответственности за проблему или ее решение	Вы не осознаете себя частью сложившейся ситуации (проблемы)
Избыток деталей в описании проблемы	Вы предоставляете мне больше деталей, чем мне нужно. Как бы вы сформулировали это одним предложением
Односложные ответы	Вы даете очень короткие ответы. Не могли бы вы рассказать побольше.

*Чему клиенты сопротивляются на самом деле,  
когда они сопротивляются?*

Смена темы разговора	Тема разговора все время меняется. Не могли бы вы сконцентрироваться на чем ни будь одном для начала.
Согласие со всем	Кажется, вы готовы делать абсолютно все, чтобы я ни предложил. Я не могу понять, что вы на самом деле думаете.
Молчание	Вы все время молчите. Я не могу решить, как мне следует понимать ваше молчание.
Требование решений	Еще слишком рано предлагать какие либо решения. Я пока пытаюсь разобраться в сути...
Атака	Вы подвергаете сомнению большинство моих шагов. По-моему вы злитесь на что-то.
Оспаривание методологии	Вы задаете очень много вопросов о моих методах. У вас есть сомнения по поводу надежности результатов?
Интеллектуализация и жонглирование великими теориями	Каждый раз когда мы вплотную подходим к плану действий, вы возвращаетесь назад к теориям о том, что собственно происходит.
Неопределенность и запутанность	По моему у вас много сомнений по поводу того, что мы обсуждаем. Вы сомневаетесь из-за самой проблемы или по поводу путей ее решения?
Низкая энергетика, невнимание	Кажется, что вы больше озабочены другими вещами и у вас не остается энергии на обсуждение этого проекта.

Лучше всего использовать повседневный язык, так чтобы фраза звучала просто и прямо.

Если вербализация сопротивления не срабатывает, можно попробовать сформулировать ваши собственные чувства по поводу дискуссии.

Когда вы сталкиваетесь с сопротивлением, вы обычно расстраиваетесь и чувствуете себя неловко. Иногда вы чувствуете что вы не достаточно умны или нужны. Попробуйте сформулировать и высказать клиенту свои ощущения:

- Меня очень расстроил сегодняшний разговор.
- Мне кажется, что мои замечания кажутся вам не очень важными или правильными.

Иногда клиент задумается и спросит вас, на чем основываются ваши чувства, и это даст вам шанс перейти к обсуждению самой проблемы. Однако, выражение ваших чувств подразумевает больший риск, чем вербализация сопротивления клиента. Клиенту может оказаться все равно как вы там себя чувствуете, это все равно не имеет отношение к тому, как работает оборудование. Но высказывание своих ощущений является шагом к тому, чтобы быть искренним, а искренность и естественность может продвинуть клиента к большей открытости.

### **Шаг 3 «Пауза – ответ на сопротивление»**

После того как консультант вербализовал сопротивление клиента, у него может возникнуть желание говорить дальше. Но разговор тогда будет вестись с клиентом, у которого отсутствует мотивация. Обычно, мы продолжаем говорить, чтобы снять напряжение, возникшее в дискуссии. Не продолжайте разговор. Скажите нейтральную фразу о сопротивлении и молчите, даже если напряжение и останется.

**Питер Блок «Безупречный консультант»**