

PATRICK LENCIONI

Autor światowego bestsellera
Pięć dysfunkcji pracy zespołowej

ODKRYJ SIĘ

**Nowatorski model sprzedaży,
który pozwoli ci
zdobyć zaufanie
i lojalność klientów**

Opowieść biznesowa

 biznes



**ODKRYJ
SIĘ**

PATRICK LENCIONI

Autor światowego bestsellera
Pięć dysfunkcji pracy zespołowej



ODKRYJ SIĘ

Nowatorski model sprzedaży,
który pozwoli ci
zdożyć zaufanie
i lojalność klientów

Opowieść biznesowa

Przekład: Dorota Gasper

Tytuł oryginału:

GETTING NAKED

A Business Fable About Shedding The Three Fears That Sabotage
Client Loyalty

Przekład: Dorota Gasper

Redakcja: Aleksandra Bednarska

Projekt okładki: Michał Duława

Skład: Shift-Enter

Copyright © 2010 by Patrick Lencioni.

All rights reserved.

This translation published under license with the original publisher
John Wiley & Sons, Inc.

Copyright © 2010 for the Polish edition by MT Biznes Ltd.

All rights reserved.

Wydanie w nowej szacie graficznej

Warszawa 2020

MT Biznes Sp. z o.o.

www.mtbiznes.pl

handlowy@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8087-875-4

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	7
Przypowieść	11
Część pierwsza. Teoria	13
Wrogowie	15
O mnie	16
Okropny awans	18
Przyspieszenie	20
Opatrunek	23
Część druga. Praktyka	25
Kontakt	27
Pytania i odpowiedzi	29
Do rzeczy	34
Odkrycie	37
Dolewanie oliwy do ognia	41
Odwet	45
Zdanie relacji	47
Bałagan	50
Popis	52
Opowieści	55
Regeneracja	61
Oczekiwania	65
Drugie podejście	67
Rada	73
Część trzecia. Badania	75
Terapia wstrząsowa	77
Gratis	85
Konsekwencja	90

Spis treści

Szybkie czytanie	93
Niebezpieczeństwo	97
Przetwarzanie	101
Porada	105
Wytrzymałość	108
Jazda próbna	110
Pokora	115
Gorzka pigułka	117
Przygotowanie świadka	120
Część czwarta. Zeznania	123
Rozprawa	125
Przestępstwo	131
Wszystkie chwyt dozwolone	135
Cios poniżej pasa	142
Narada	145
Krzyżowy ogień pytań	147
Przedstawienie argumentów	153
Pierwszy lęk	155
Drugi lęk	163
Podstęp	168
Dalsze wyjaśnienia	170
Trzeci lęk	173
Karty na stół	182
Co podpowiada serce	185
Naprzód	188
Model	193
O pochodzeniu modelu nagości	195
Zdefiniowanie nagich usług	197
Pokonanie trzech lęków	201
Nagość w szerszym zastosowaniu	213
Podziękowania	214
O autorze	217

WPROWADZENIE

Bezbronność – jedna z najbardziej niedocenianych i źle pojmowanych ludzkich cech.

Bez gotowości do pokazania, że jesteśmy bezbronni, nie zdołamy zbudować głębokich i trwałych relacji z innymi. A to dlatego, że nie ma lepszego sposobu na zaskarwienie sobie zaufania drugiej osoby niż odkrycie własnej słabości, podatności na cios, i zawierzenie, że ta osoba nas wesprze.

A tymczasem namawia się nas, abyśmy unikali okazywania bezbronności. Mamy zawsze być silni, pewni siebie i zrównoważeni. Nie przeczę, że te przymioty mogą okazać się bardzo przydatne w pewnych sytuacjach życiowych, ale w czasie pracy nad związkami z innymi ludźmi stoją jedynie na drodze do zbudowania zaufania.

W przypadku osób, które zajmują się świadczeniem usług dla klientów, okazywanie bezbronności ma szczególnie silne działanie. Tych, którzy nie czują się skrępowani swoją bezbronnością, inaczej mówiąc, nagością, czeka sowita nagroda. Mogą cieszyć się lojalnością klientów i zażyłością, o jakich ktoś inny może jedynie pomarzyć.

Gdy prezentuję ten pogląd, słuchacze często pytają: czy w swojej bezbronności nie możemy jednak posunąć się za daleko? Co ciekawe, odpowiedź brzmi: nie. Oczywiście, jeśli każdego dnia będziesz mówił swoim klientom, że znów popełniłeś jakiś błąd albo

że nie masz pojęcia, jak zabrać się do tego czy innego zadania, nad twoją głową niebawem zgromadzą się czarne chmury. Ale w tym przypadku powinniśmy raczej mówić o kwestii kompetencji, a nie bezbronności. Tutaj problem tkwi nie w przyznawaniu się do pomyłek, tylko w ich popełnianiu!

Przypomina mi to błędne założenie rady: nigdy nie pokazuj, że się pocisz. Prawda jest taka, że nasi klienci prawie zawsze wiedzą, gdy się pocimy, często wcześniej niż sami zdamy sobie z tego sprawę. A zatem mamy wybór: albo możemy udawać, że nic nas nie przyprawia o dreszcze i ukrywać nasze słabości, a potem patrzeć, jak powoli tracimy wiarygodność, albo się poddać, przyznać do strużki zimnego potu na plecach i w ten sposób pokazać, że jesteśmy szczerzy i na tyle odważni, że zasługujemy na zaufanie.

Jeśli w teorii to takie proste – a będę pierwszym, który to potwierdzi – to dlaczego tak często opieramy się obnażeniu przed naszymi klientami?

Przede wszystkim sądzimy, że to zaprzepaści nasze szanse na powodzenie. Zdajemy się nie zauważać, że choć klienci chcą, abyśmy kompetentnie zaspokajali ich potrzeby, w ostatecznym rozrachunku to właśnie dzięki naszej szczerości, pokorze i bezinteresowności zdobywamy ich względy i dajemy im podstawy, aby nam zawierzyli.

Ale nawet gdy racjonalne podejście pozwoli nam zrozumieć, o co chodzi w bezbronności, nadal większość z nas będzie się bronić przed jej okazywaniem, gdyż jesteśmy tylko ludźmi i nie chcemy obnażać swoich słabości. A to znaczy, że ulegamy całkiem naturalnym, aczkolwiek irracjonalnym lękom, przez które krępujemy się swej nagości. Ta książka pokaże ci, jak pokonać te lęki. Przyznaję, nie jest to proste zadanie. Walka z własnymi obawami wymaga poświęceń, często towarzyszyć ci będzie poczucie dyskomfortu, a nawet narazisz się na prawdziwe cierpienie – niewielu ludzi jest na to gotowych.

W rzeczywistości świadczenie *nagich usług* jest rzadkością. A to oznacza, że osoby decydujące się na to mają pole do popisu. Mogą

osiągnąć dużą, namacalną przewagę konkurencyjną. Zbudują mocniejsze i trwalsze związki z klientami; łatwiej im będzie uzyskać od nich entuzjastyczne opinie i rekomendacje, nawet gdy nie będą o to prosić; będą mogły liczyć na współpracę z nimi w czasie negocjacji cen, co da im poczucie większego komfortu. I wreszcie praca przyniesie im znacznie więcej radości i satysfakcji.

Ale przede wszystkim tym, co czyni nagie usługi wartymi zachodu, jest możliwość skuteczniejszej pomocy klientom. A o to przecież chodzi w świadczeniu usług. Mam nadzieję, że ta książka pomoże ci zrozumieć, jak tego dokonać.

Nadszedł czas, aby się obnażyć.



PRZYPOWIEŚĆ

Część pierwsza

1

Teoria

WROGOWIE

Nie powiedziałbym, że nienawidziłem Michaela Caseya. Dobrze zapamiętałem nauki siostry Rose Marie Hennessey, która mówiła mi już w drugiej klasie podstawówki, że nienawiść jest złym uczuciem. Poza tym właściwie nigdy nie poznałem Caseya, a nie sądzę, aby można było nienawidzić kogoś, kogo się nie zna. Nawet gdy puści się mimo uszu rady siostry Rose Marie.

Ale nie będę kłamał: Michael Casey to w pewnym czasie jeden z najmniej lubianych przeze mnie ludzi na świecie. Wystarczyło, aby ktoś wspomniał jego imię, a już wpadałem w zły nastrój.

I gdyby ktoś powiedział mi rok temu, że poświęcę cztery pełne miesiące swojego życia zawodowego na poznawanie Caseya i jego firemki konsultingowej, stwierdziłbym, że nadszedł czas na zmianę zawodu.

Ale tak właśnie się stało i teraz wam o tym opowiem.

O MNIE

Nazywam się Jack Bauer. Tak, tak samo jak gość grany przez Kiefera Sutherlanda, który musi ocalić świat i ma na to jedynie dwadzieścia cztery godziny. Tyle tylko, że ja nie jestem superbohaterem. Jestem zwykłym konsultantem.

Przez pięć lat pracowałem w pionie doradztwa strategicznego w Kendrick & Black – prestiżowej międzynarodowej firmie consultingowej z siedzibą w San Francisco, świadczącej kompleksowe usługi.

Oprócz tego, że byłem starszym konsultantem, kierowałem sprzedażą naszej usługi, a konkretnie doradztwa strategicznego. Oznaczało to, że czasami w walce o klienta moim konkurentem był Michael Casey i jego firma Lighthouse Partners.

Lighthouse to firma mniejsza od K&B. Jej pracownicy skupiali się głównie na obsłudze niewielkiego wycinka Kalifornii – aglomeracji Bay Area. Zatem konkurowaliśmy z nimi jedynie w przypadku 5–10% projektów, które nas interesowały. Ale gdy już do tego dochodziło, zawsze przegrywaliśmy.

No dobra, nie mówię prawdy. Raz udało nam się wygrać. Ale po roku współpracy mała firma o nazwie DecisionTech wywaliła nas i zawarła umowę z Lighthouse. To okazało się jeszcze bolesniejsze niż przegrana na starcie. Szczególnie przykry był fakt, że straty ponosiliśmy na naszym własnym podwórku, a w związku z tym nie

możliśmy ich ukryć przed innymi. To tylko pogłębiało naszą gorczy, jaka pojawiała się na myśl o Michaelu Casey.

Weź pod uwagę, że w świecie konsultingu, inaczej niż w sporcie, nigdy nie widzisz swoich konkurentów. Ale za to o nich słyszysz. I tak po wysłuchaniu kolejnej historii o tym, jacy fantastyczni, zdolni i skuteczni są Michael Casey i jego zespół, nie marzyłem o niczym innym, jak tylko o tym, aby usłyszeć, że wreszcie wypadli z gry.

A przynajmniej tak mi się zdawało.

OKROPNY AWANS

Gdy kolega powiedział mi, że Michael Casey odchodzi z Lighthouse, a firma jest na sprzedaż, wpadłem w ekstazę. „Wreszcie ich wykończyliśmy – pomyślałem. – Ich zbroja nie była aż taka szczelna. Koniec końców nikt nie może być aż tak dobry”.

Później dowiedziałem się, że Casey opuszcza firmę, aby spędzać więcej czasu z rodziną. Mina mi trochę zrzędła, ale nie za bardzo. Spędzanie czasu z rodziną to najczęstsza przykrywka dla kiepskich wyników. Niezależnie od tego, jakie były faktyczne przyczyny jego odejścia, Lighthouse wystawiono na sprzedaż, a my już nigdy więcej nie będziemy musieli z nimi konkurować i nie będziemy przez nich upokarzani.

Moje szczęście nie trwało jednak długo. Pięć dni później założyciel naszej firmy, Jim Kendrick, wyrwał mnie z błogostanu.

Chcę tu napomknąć, że do tej pory Jim zajął do mojego biura jedynie dwa razy. Najpierw, aby oficjalnie przywitać mnie na pokładzie, a potem, aby ostrzec mnie, że nie mogę schrzanić projektu dla jednego z naszych największych klientów. Nie słytał ani z serdeczności, ani z taktu.

– Mam do ciebie sprawę, Jack. Pewnie słyszałeś o małej firmie konsultingowej Lighthouse Partners z Half Moon Bay – powiedział.

– A tak, kojarzę – odparłem takim tonem, jakby owa firma nigdy nie zaprzętała moich myśli.

Cóż, rozpaczliwie chcieli być szybko sprzedani – kontynuował Jim – i Marty stwierdził, że warto zaryzykować. Kupiliśmy ich, zanim inni zainteresowali się sprawą. I chciałbym...

Byłem w szoku. Nagle poczułem się jak w pułapce. Pewnie dlatego wszedłem mu w słowo:

– A cóż my z nimi zrobimy?

– My... – urwał i uśmiechnął się pobłaźliwie, pewnie na myśl o mojej niecierpliwości. – Otóż my chcemy, abyś ty przez jakiś czas tym pokierował. Przez pięć, sześć miesięcy będziesz nadzorował firmę, co nie powinno zająć ci więcej niż połowę czasu spędzanego na dotychczasowej pracy. Gdy rozeznasz się już w całości, zdecydujemy, które części firmy zintegrować z naszym pionem doradztwa strategicznego, i pomyślimy, co zrobić z resztą. Jak wszystko pójdzie po naszej myśli, będziesz już do tego czasu kierował tym pionem. Oczywiście, jeśli Marty przejdzie latem na emeryturę – powiedział jednym tchem i zamilkł, jakby po prostu zabrakło mu słów. – A zatem załatwione – dorzucił i wyszedł.

I w ten oto sposób mój świat wywrócono do góry nogami. Do końca dnia nie potrafiłem przetrwać owej wieści. Wieczorem tłumaczyłem żonie, że właściwie powinienem być szczęśliwy, ale coś nie daje mi spokoju.

Z pewnością częściowo wiązało się to z uświadomieniem sobie faktu, że jeśli coś nawali, moja kariera zawisnie na włosku. I komu będę mógł za to podziękować? Lighthouse Partners. Michael Casey będzie mnie dalej prześladować, nawet po swoim odejściu.

Poza tym nie podobała mi się myśl, że będę musiał poznać tego człowieka, spotkać się z nim twarzą w twarz i omówić zmiany.

Jak się niebawem okazało, nie było mi to dane.

PRZYSPIESZENIE

Odejscie Caseya z Lighthouse było szybsze niż ktokolwiek przypuszczał. Ledwo wysechł tusz na umowie, a jego już nie było.

Ulżyło mi, choć mniej niż sądziłem. Zacząłem podejrzewać, iż z firmą jest coś nie tak.

Gdy spytałem swego szefa, Marty'ego, o szczegóły, wzruszył ramionami.

– Nie wiem. Wszystko wydarzyło się tak szybko, nie mieliśmy czasu na porządne badanie *due diligence*. Kendrick uznał, że koszty są stosunkowo niskie i warto zaryzykować.

Czułem, że Marty nie mówi mi wszystkiego.

– Daj spokój. Przecież to tobie zależało na dobieciu targu. Nie mam racji? – powiedziałem.

– Być może – uśmiechnął się Marty.

– A co myślą o tym wszystkim ludzie z Lighthouse?

– Nie mam zielonego pojęcia. Ale ty pewnie dowiesz się tego w środę – Marty wzruszył ramionami.

– W środę?

– Tak – odpowiedział i wyszczerzył zęby. – W środę rano spotykasz się ze współpracownikami z Lighthouse.

Marty był krzepkim, dobrze ubranym pięćdziesięciosiedmioletnim pracoholikiem, który nagle zdecydował się na wcześniejszą

emeryturę, by mieć niczym nieograniczone możliwości gry w golfa. I najwyraźniej nigdy nie miał zajęć z siostrą Rose Marie, gdyż niespodziewanie stwierdził:

– Naprawdę nienawidzę Michaela Caseya.

W przeciwieństwie do mnie miał okazję spotkać się z tym człowiekiem kilka razy. Jego nienawiść do Caseya była poniekąd usprawiedliwiona, bo to właśnie pion Marty’ego Lighthouse rozkładało na łopatki przez ostatnie kilkanaście lat.

Sztuczny, nieszczerze skromny, fałszywy – takimi epitetami Marty opisywał Caseya. Nie przeczę, że odczucia Marty’ego wpłynęły na mnie, a właściwie zainfekowały mnie i rozbudziły wrogość wobec rywala. Ja też nie lubiłem przegrywać. I tak wyhodowałem sobie swoją własną urazę wobec Caseya i pielęgnowałem ją przez pięć lat pracy dla Kendrick & Black.

– Jak myślisz, jak to wszystko się ułoży? – chciałem poznać opinię Marty’ego.

Wziął głęboki oddech i zastanowił się przez sekundę.

– Trudno powiedzieć, ale zapamiętaj moje słowa: nie sądzę, aby wspólnicy z Lighthouse przetrwali następnym roku.

– Skąd to przeświadczenie?

– Nie wiem – odrzekł.

Gdy zbierał myśli, na jego twarzy pojawił się grymas.

– Przede wszystkim kultura naszych firm jest całkowicie odmienna – dodał po chwili.

Nie zdziwiła mnie jego uwaga, ale chciałem usłyszeć szczegóły.

– Na przykład?

– Z tego, co wiem, to jakieś centrum rekreacyjne – odparł bez chwili wahania.

Zauważył, że nie rozumiem, co ma na myśli, więc pospieszył z wyjaśnieniem.

– Siedzą w takim odlotowym biurze, które kiedyś było przedszkolem czy czymś podobnym. Podobno na parkingu biurowym o siódmej

wieczór nie ma już żadnego samochodu. Nie pracują w weekendy. Istny plac zabaw. Wspólników z Lighthouse zjemy na śniadanie.

– Czy to nie będzie dla nas problem?

Marty potrząsnął głową.

– Właściwie nie. Przejmiemy ich klientów i konsultantów, którzy odwalają faktyczną robotę. W sumie po to ich kupiliśmy – odrzekł.

Zacząłem się denerwować.

– Czemu więc nie przyłączysz się do mnie w środę? – zapytałem.

Marty otworzył szeroko oczy.

– Byłbym zachwycony...

Ulżyło mi, ale tylko na chwilę.

– Zdecydowałem jednak z Kendrickiem, że musisz sam się tym zająć. Przynajmniej na razie – przerwał na chwilę. – Ale jeśli nie zdasz mi dogłębnej relacji z każdego spotkania i nie przedstawisz dokładnego opisu każdego zakamarka tej choleralnej firmy, to cię zwolnię.

Roześmialiśmy się. A w każdym razie na pewno on. Mnie zaprzątały już myśli, co to będzie w środę.

OPATRUNEK

Jako konsultant zawsze doradzałem klientom, którzy kupowali inne firmy, aby starali się szybko zakończyć fazę przejścia i integracji, bo w ten sposób unikną rozjątrzenia ran. Określałem to mianem „szybkiego zerwania plastra”. Teraz, gdy sam stałem przed tym problemem, zaczynałem wątpić w słuszność tej rady. Ale cóż, prawdę powiedziałem i tak nie miałem wyboru.

Po czterdziestu ośmiu godzinach od podpisania umowy sprzedaży jechałem już na zachód autostradą łączącą San Francisco Bay Area z nadbrzeżnym miastem Half Moon Bay. Tam właśnie dwudziestu pięciu pracowników Lighthouse Partners czekało na wieści o przyszłości firmy. Sam też chciałem je znać.

Biuro nie było dokładnie takie, jak przedstawił je Marty. Ale trzeba przyznać, że nie rozminął się bardzo z prawdą.

Trochę w oddali od reszty rolniczego miasteczka stał zespół pawilonów. Cztery prostokątne budynki były połączone ze sobą zadaszonymi przejściami i otoczone równo przystrzyżonymi trawniczkami. Bez wątplenia mieściła się tu kiedyś szkoła. (Później dowiedziałem się, że była to placówka dla dzieci opóźnionych w rozwoju, które obecnie integrowane są z resztą uczniów). Teraz budynki służyły trzem firmom: niewielkiemu dystrybutorowi wina, działowi sprzedaży centrali zaopatrzenia rolniczego i Lighthouse Partners.

Przypowieść

Po zaparkowaniu samochodu w miejscu dawnego placu zabaw od razu zrozumiałem, skąd wzięła się nazwa firmy Michaela Casey. Zaledwie kilkaset metrów na zachód znajdowała się mała, ale bez wątpienia prawdziwa latarnia morska – lighthouse. Na białym tynku odznaczały się trzy równe niebieskie pasy. Ciekawe dlaczego tyle osób, w tym ja, tak bardzo lubi latarnie?

Kompleks szkolny przypominał mi moją własną podstawówkę, choć ten, przed którym teraz stałem, został tak podrasowany, aby miał bardziej biznesowy charakter. Zdziwiłem się – i jednocześnie ucieszyłem – gdy zobaczyłem, że na drzwiach nadal widnieją znaczki dla chłopców i dziewczynek, a ze ściany pomiędzy drzwiami wyrastają trzy staromodne kraniki do wody pitnej. Od razu pomyślałem o siostrze Rose Marie.

Idąc dalej korytarzem, odnalazłem drzwi z nazwą Lighthouse i wszedłem do środka.

POSTAW NA PROSTE I NIEFORMALNE PODEJŚCIE DO KLIENTÓW, DZIĘKI CZEMU ODKRYJESZ U NICH ZASKAKUJĄCE POKŁADY LOJALNOŚCI I ZAUFANIA.

W czasach, kiedy uczy się sprzedawców manipulacji i wymyślnych technik sprzedaży, Patrick Lencioni – ceniony specjalista ds. zarządzania, konsultant, mówca i autor best-sellerów z listy „New York Timesa” – udowadnia, że nic tak nie wpływa pozytywnie na twój biznes, jak zaufanie klientów i granie z nimi w otwarte karty.

Po omówieniu takich tematów, jak praca zespołowa, przywództwo czy zwiększanie zaangażowania pracowników, Lencioni skupił się tym razem na swoim własnym rzemiośle: konsultingu i usługach.

Odkryj się to niezwykła historia konsultanta, który rozpaczliwie próbuje zintegrować dwie firmy o zupełnie odmiennym podejściu do klienta. Jedna z firm polega na całkowitej transparentności postępowania i zaprezentowaniu bezbronności wobec klienta, druga skupia się na udowodnieniu swoich kompetencji, wiedzy i biegłości eksperckiej. W trakcie zarządzania procesem fuzji konsultant zmuszony jest pobrać nauki, które zmienią jego życie, choć zaakceptowanie ich nie przyjdzie mu łatwo.

Lencioni opisuje trzy lęki, które powodują, że usługodawcy – konsultanci, akwizytorzy, doradcy finansowi i inni profesjonalści zajmujący się długoterminową obsługą klienta – sami nieświadomie torpedują swoje wysiłki mające na celu zbudowanie zaufania i lojalności. Proponuje też praktyczne podejście, które pomoże nam owe lęki przezwyciężyć.

Pozostaw ego za drzwiami, usiądź wygodnie i przeczytaj Odkryj się. Książkę czyta się tak przyjemnie, że możesz skończyć ją za jednym posiedzeniem, ale jej przesłanie zapamiętasz na wieki.

KEN BLANCHARD, współautor *Nowego Jednominutowego Menedżera*

ISBN 978-83-8087-875-4



9 788380 878754

MT20001

Cena 44,90 zł