

Три сосны духовного маркетинга

или как заглянуть в душу человека



**Пронин
Михаил**

Партнер, научный
руководитель Центра
CURSUS.RU при Национальной
гильдии профессиональных
консультантов



Ни для кого не секрет, что полное понимание своего потребителя, отточенное чувство невысказанных ожиданий клиента и предвосхищение его потребностей – ключевая компетенция маркетолога и любого владельца бизнеса.

В продолжении этой статьи мы поговорим об ожиданиях клиентов, о том, как важно добраться до внутреннего мира человека, чтобы понимать его истинные ожидания, желания и цели.

Как открыть ожидания клиентов

Я лично сталкиваюсь с ожиданиями клиента при проведении тренингов.

Традиционно тренинги и семинары в бизнесе начинаются с представления ведущего, взаимного знакомства и выяснения ожиданий участников. Ожидания обычно записывают на флипчартах – больших листах бумаги – и вывешивают на стены. Дальше ведущий – тренер или преподаватель – как правило, про них «забывает» и вспоминает лишь в конце при подведении итогов.

Признаюсь, такой традиционный сбор ожиданий мне лично мало что дает в понимании группы, не очень помогает предугадать скрытые процессы и

подводные камни групповой динамики.

Хотя по ходу тренинга часто видишь, что наконец-то участник раскрылся! Так вот что, оказывается, его волнует на самом деле! Но не всегда такое событие происходит вовремя – и не только потому, что «поезд уже ушел».

Нередко человек активно проявляет свое недовольство – тренеры таких персон называют «трудным участником», но чего он хочет – не говорит, а если и говорит, то претензии предъявляет формальные. И дело часто не в характере человека, и не в какой-то его врожденной склонности: такое, соглашусь, бывает, но не об этом сейчас.

Хуже, когда участник тренинга на работе и/или на тренинге переживает серьезные затруднения, которые он даже не может сформулировать – вербализовать. Имеется лишь «потребностное мычание», как говорят консультанты. Такой человек вначале скорее промолчит, отсидится или ответит, что все интересно из написанного в заявленной программе. И, в конце концов, если все идет с его точки зрения «не туда» – замкнется или начнет себя вести как активный «трудный участник» – который «не знает, чего он хочет», которому «все не так».

Чтобы почувствовать, каково человеку в «трудном жизненном положении», попробуйте задать вопрос про то, что вы не знаете. Только конкретный вопрос. Например, как в вашей организации используется джондик (директ-маркетинг, САПР, реинжиниринг, принцип «ежа» – перечень можете продолжить сами)?

Думаю, что ничего кроме вопроса: «А что это такое?» – вы задать не сможете. Как и про три сосны духовного маркетинга.

А по поводу того, что вы не понимаете или о том, что вы не замечаете, не чувствуете – легко ли задать вопрос или высказать ожидания?

Такое состояние тренеры называют дискомфортом, а ситуацию – зоной дискомфорта.

Если человек все замечает (чувствует, видит и т.п.), все понимает, и все может сделать сам, то чаще всего – он не наш клиент. А если клиент, то уже «продвинутой». Как «опытный» больной, например. Спроси у хроника, что ему помогает, то и назначь. Наверняка и поможет, и больной будет доволен.

Так как можно работать с ожиданиями участников – клиентов, находящихся в зоне дискомфорта?

Работа в зоне дискомфорта

Мы снова используем уже знакомую нам профессиональную группу помощников руководителей, не забывая, что это только материал для рассмотрения волнующего нас вопроса о том, что творится в душе потребителя.

Первый шаг достаточно стандартен: «А теперь давайте соберем ваши ожидания от тренинга!.. Кто готов поделиться? Кто начнет первым?» ...

Так появляется первый список ожиданий. Кто-то присоединяется по ходу. Иные высказываются по несколько раз. Полезно в конце выдержать паузу. Наконец, список готов. Для примера смотрите таблицу – в ней приведены ожидания пяти групп (с 2003 по 2007 годы).

Подчеркиваю, никто ничего больше не хочет внести в список. Все! Клещами не вытянешь.



С этим чаще всего тренеры и работают. Честно говоря, я этому списку мало верю. Хочется копнуть «поглубже». Как это можно сделать сразу, не дожидаясь появления доверия?

Что у меня обычно срывается:

– Ну, что ж, – говорю, – давайте представим, что тренинг уже заканчивается... Мы подвели итоги. Поработали с вашими ожиданиями. Выяснили, что все они удовлетворены. И сейчас мы вам будем вручать сертификаты. Представили?

– ...

– То есть, все ответы вы получили. Это то необходимое, что вам нужно.

– ...

– Как-то я прочитал слова Алексея Светлова: «Я смогу обойтись без всего самого необходимого. А вот без всего лишнего я обойтись не могу», – продолжаю обращаться к участникам. – Вот без чего лишнего вы бы на тренинге не можете обойтись? Может быть, есть какая-то мечта или мелочь, – щелкая пальцем, – которая могла бы произойти, и тогда бы вы могли сказать, что тренинг – удался! Что вы были здесь не зря!

– ...

На первом плакате дописываю к слову «ожидания» римскую цифру «I». Пишу на следующем флипчарте «Ожидания II».

– ...

И появляется второй список (смотрите ту же таблицу).

Не трудно заметить, что вторые ожидания уже более персонифицированные. Нельзя сказать, что они «интимнее» первых, но то, что становятся менее обобщенными – точно.

Можно ли верить второму списку?

Нет. Хотя уже почти «горячо».

Как получить третьи ожидания?

Во-первых, уже появилось доверие: раз мы получили вторые ожидания. Причем, не в середине тренинга, а уже через полчаса-час (с учетом опозданий и представлений участников)!

Во-вторых, из «отстраненного» пространства проблем, мы уже сделали шаг во внутреннее пространство участников. (Оговорюсь, бывали и такие, что все три раза молчали, но это действительно исключение, а не правило.) Ответы приобрели отчетливо личное наполнение: возможно по материалу высказываний, что приведены, это не столь заметно, как во время живого разговора.

Из пространства «фасадного», отстраненного описания проблем и запросов мы движемся в простран-

ство личных ожиданий. От внешнего человека к человеку внутреннему¹.

Следующий шаг, заход может быть разным: в зависимости от состояния открытости группы.

Если описывать схематично, то далее дается посыл о вопросе, который стоит за вопросом участника.

Поясню на примере (с этим же примером иногда работаю и на тренинге).

— Когда я проводил собеседование с кандидатом в помощники, то на конкретный вопрос чаще всего мне буквально и отвечали. А иногда нет. Я спрашиваю: «А у вас есть дети?» Мне отвечают: «У меня есть бабушка, так что с ребенком есть кому сидеть» . Собственно, отвечают не на мой вопрос, а на тот, который стоит за моим вопросом.

После этого пишу на третьем листе «Ожидания III» и задаю вопрос: «Так какие вопросы, на самом деле, стоят за вашими вопросами или Ожиданиями «I» и «II» ?

...
Так появляется третий список Ожиданий (смотрите таблицу – только повнимательнее).

Почувствовали разницу? Участники тоже чувствуют. Некоторые (не выдумываю!) закрывают рабочую тетрадь и говорят: «Я уже вам признателен за эти ожидания. Я уже сейчас могу ехать домой. Хм, я уже понимаю, что не зря приехал!»

Что получается? Что через полтора часа на тренинге сидит уже другой человек!

А теперь представьте, что вы ответили только на первые ожидания?

Галочки мы в конце тренинга поставили напротив каждого из них – «оптичили», как говорили в советское время, запрос клиента.

А мерить-то он чем будет? Тем, что в душе – зачастую наболевшее, накипевшее, но не вербализованное: не сформулированное, не высказанное и не осознанное.

Феномен удвоения внутреннего человека – осознанное различение себя внутреннего и внешнего, – у среднестатистического человека происходит в 27 лет. Поэтому с более молодой аудиторией такие экзерсисы могут и не пройти. (К слову, гештальт-терапевты, например, почему-то «не очень любят» работать с людьми моложе 27 лет.) К сожалению, у классической отечественной, да и мировой психологии, нет концепции человека и его психики после 27-летнего возраста: это была епархия профессиональной психологии (и эргономики), идеологического отдела ЦК КПСС и религии. Подробности о виртуальной психологии можно посмотреть на том же сайте: www.virtuallistika.ru.

Такого клиента никогда не удовлетворишь! Что тогда мы слышим?

— Да, было интересно (полезно, важно и пр.), но...

Цвет ожиданий – еще одно измерение

Например, один из участников отнес цвет в таблице к интересному для него «лишнему».

Я пишу ожидания разными цветами: синим, красным и зеленым. И обычно участникам ничего в начале не объясняю.

Синий цвет – реальность сознания (внутреннего человека). Красный – реальность личности (желания, воля – в обыденном их понимании). Зеленый – реальность телесности (чувства, эмоции, хотя это разные по сути понятия).

Можно сразу провести диагностику группы и людей: рационалы («синяки»), иррационалы (эмоционалы – зеленые) или практики (прагматики – красные).

Если такая интерпретация цветов вам не близка, то можете посмотреть на это же с другой точки зрения: что люди хотят понять/узнать (синий цвет), что хотят пережить/почувствовать (зеленый цвет), что хотят сделать или получить (красный цвет).

Иногда усложненного вопроса об ожиданиях – что хотят понять (узнать), почувствовать (пережить) и сделать (получить) бывает достаточно, чтобы участники изменились, а группа настроилась на работу.

Три сосны (вместо заключения)

Иногда просто достаточно спросить, собирая ожидания, в связи с приходом на тренинг: **какие у вас вопросы?, какие ожидания (чего вы ждете)?, и какие ваши потребности?**

Почувствовали разницу?

Мало кто с людьми (и клиентами) работает в таком пространстве по полноте.

Это и есть те самые три сосны, в которых все путаются. Три пальца, на которых все можно объяснить. И, наконец, самое последнее.

Знать «как свои пять пальцев», значит владеть событиями еще и в пространстве воли и внутреннего человека. Но это уже другой маркетинг – и другая история.

«Новые идеи» – новая рубрика!

В сентябре «Маркетинг PRO» открывает рубрику «Новые идеи» в разделе «PRO Бизнес». Ведущими рубрики станут В. Тамберг и А. Бадьин, которые в своем цикле статей предложат читателям концепцию, которую вполне можно назвать базисом нового маркетинга:

- нахождение новых, незанятых рыночных ниш на перенасыщенных рынках B2C;
- создание новых товаров и услуг, заведомо обеспеченных потенциальным спросом;
- анализ новых рыночных продуктов на предмет их будущей востребованности;
- выявление желаний, о которых потребитель даже не подозревает;
- принципиально другой уровень эффективности маркетинга.

Читайте в статье– введении, открывающей рубрику «Новые идеи»:

«...Маркетинг нуждается в тотальной смене парадигмы. Он должен принять как факт: узнать, что хочет потребитель невозможно, и даже пытаться глупо. Потребитель сам не знает, что он хочет. Более того, маркетинг не может даже выделить какую-то группу, поступающую и потребляющую одинаково. Когда мы выходим за рамки очевидных критериев сегментирования по полу, возрасту, географии или доходу, все прочее критерии не работают, что бы ни говорили их сторонники. Понятно, что мужчина не купит женский продукт, а человек с доходом 300 в месяц не купит автомобиль стоимостью 100 000. Но все попытки сегментирования, вне этих критериев... Исследовать нужно совсем не то, о чем потребитель говорит. Нужно понять, что он может захотеть! Найти те желания, которые пока еще спят в его подсознании, а потом актуализировать их. Непросто? Пожалуй. Но другого пути нет».

Группы				
№1	№2	№3	№4	№5
Ожидания I				
<ul style="list-style-type: none"> ■ Чем занимается ПР. ■ Роль ПР в команде руководителя (Р). ■ Что взять на вооружение? ■ Что оставлять себе, а что передавать (проблема диверсификации). ■ Как разобраться во всем. ■ Место ПР в оргструктуре и команде. ■ Как понять личность Р. ■ Как развивается карьера ПР, как его обучать. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Узнать, о чем не пишут в книгах. ■ Повисить свой профессиональный уровень. ■ Права ли я концептуально: понять свое место в организации. ■ Нюансы своей профессии. ■ Какие подходы к генеральному: способы и методы воздействия. ■ Разобраться в понятии ПР: например, секретарь-референт и его взаимоотношения с коммерческим директором. ■ Нюансы взаимоотношений с Р. ■ Как донести идеи Р. до подчиненных. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ожидая психологические аспекты поведения ПР. ■ Услышать/узнать как вести себя в конфликте/в стрессе ■ Узнать/понять соотношение личного и работы в отношениях ■ Технологии работы ПР. Рациональная организация труда ПР ■ Узнать/понять каково соотношение ответственности ПР в исполнении документов ■ Организация работы Р. вне офиса ■ Научиться быть более гибкой/усовершенствовать тактику общения с Р. ■ Как найти место для креатива? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Что это за люди, у которых должны быть помощники? ■ Как давать обратную связь Р (может ли он – ПР, – ее давать)? ■ Как из Р сделать человека хорошего? И чтобы он сам это понял? ■ Портрет идеального ПР. ■ Получить психологические установки ПР, а не исполнителя. И чтобы окружающие это поняли. ■ Почувствовать новые силы и пространство ПР. Получить стимулы. ■ Инструменты, (техники) погружения Р. в контексте происходящего ■ Поделиться своим выстраданным. ■ Подпитку энергетическую дать / получить. ■ Получить обратную связь о себе. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Как ускорять принятие решений Р. ■ Как снимать конфликт в командообразовании. ■ Отдохнуть. Почувствовать как работают ПР. ■ Как коллеги понимают работу ПР. ■ Опыт работы от коллег. ■ Как гасить конфликт с референтами. ■ Общение. ■ Снять смятение. ■ Как обходить конфликты. ■ Как понимать Р. ■ Переосмыслить опыт. ■ Определиться с профессией. ■ Как общаться с Р. ■ Как снимать раздражение. ■ Удовольствие. ■ Как предвосхитить желания Р. ■ Логистика работы ПР. ■ Психология психологического климата ■ Как ввести бюрократию в принятие решения; работу офиса. ■ Кейс. ■ Как научиться не думать о мелочах, абстрагироваться/думать о главном. ■ Научиться быстро реагировать
Ожидания II				
<ul style="list-style-type: none"> ■ Методики влияния. ■ Как стать Р. ■ Новые профессиональные установки сформировать. ■ Сохранение дистанции. ■ Как подобрать ПР (и Р.) ■ Повышение оклада, как померить труд ПР. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Универсальные алгоритмы воздействия на Р. ■ Креативные решения. ■ Как отказывать, не обижая людей. ■ Мip требования к ПР: человеческие или профессиональные. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Механизмы концентрации внимания и памяти. ■ Как обеспечить высокий имидж ПР на фоне других. ■ Совет по самоорганизации ■ Как ПР вести себя с соратниками? ■ Идеальный портрет ПР в глазах руководителя в бизнесе/Москве. ■ Как создать буфер между профессиональной и личной сферой. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Получить ответы на вопросы, возникающие на тренинге ■ Цвета вопросов? ■ Понять пути развития: личного и профессионального. ■ Что тренер ждет от нас. ■ Козырную карту (аргумент) для руководства. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Где поставить грань влияний Р и ПР ■ Как ставить барьер. ■ Как эмоционально общаться с незомоциональным человеком. ■ Особенности общения с руководителем – женщиной. ■ Как отказывать.
Ожидания III				
<ul style="list-style-type: none"> ■ Универсальные принципы работы с информацией. ■ Смогу ли я. Надо ли мне это вообще. ■ Найти проблему в работе ПР и Р которую можно исследовать. ■ Как донести информацию от Р к коллективу и от коллектива к Р. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Примерить к себе универсальные требования к ПР. ■ Как соответствовать разным требованиям к ПР. ПР – лидер или подчиненный? ■ Почувствовать себя на 10 баллов. ■ Как построить работу, чтобы руководитель хотел с тобой советоваться. ■ Обретение силы: преодоление комплексов, психологической неуверенности, самоуважения. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Как организовать работу ПР, чтобы создать комфорт и получать удовольствие от работы ■ Как сделать видимой невидимую работу ПР. ■ Хочу стать крутым ПР – везде поспеть. ■ Личное развитие. Смысл жизни. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Как стать Р. ■ Понять картину мира ПР. ■ Как перестать быть руководителем и стать ПР? ■ Кто я? ■ Как не отдавать работе всю жизнь и самого себя? ■ Приобрести стрессоустойчивость. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Как стать профессионалом. ■ Что значит ПР – профессионал. ■ Образ идеального ПР. ■ Стоит ли любить работу ПР. ■ Выстроить систему работы ПР. ■ Удовлетворение от собственной работы. ■ Переосмыслить опыт, чтобы сделать выводы. ■ Принять новый образ мышления. ■ Можно ли выстроить карьеру ПР.

