

ODKRYJ SIĘ

Przypowieść biznesowa o tym, jak pokonać trzy lęki, które niszczą związek z klientem

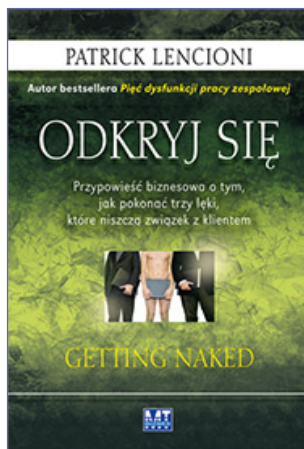
PATRICK LENCIONI

ISBN: 978-83-7746-030-6

format 137/207, oprawa twarda z obwolutą

liczba stron: 216

cena: 39,90 zł



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 zmieniają jego życie, choć zaakceptowanie ich nie przyjdzie mu łatwo.

Gdy kolega powiedział mi, że Michael Casey odchodzi z Lighthouse, a firma jest na sprzedaż [konkurencyjna Firma], wpadłem w ekstazę. Wreszcie ich wykończyliśmy, pomyślałem. Gdy potem dowiedziałem się, że opuszcza firmę, aby „spędzić więcej czasu z rodziną” mina mi trochę zrzędzła, ale nie za bardzo. Spędzanie czasu z rodziną było najczęstszą przykrywką dla kiepskich wyników. Moje szczęście nie trwało długo... (fragment książki)

W niniejszej pozycji opisuje trzy lęki, które powodują, że usługodawcy – konsultanci, akwizytorzy, doradcy finansowi, i wielu innych profesjonalistów zajmujący się długoterminową obsługą klienta – sami nieświadomie torpedują swoje wysiłki, aby zbudować zaufanie i lojalność klienta. Jak zwykle Lencioni proponuje też praktyczne podejście, które pomoże nam owe lęki przezwyciężyć.

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

– Ken Blanchard, współautor *Jednominutowego Menedżera*

O AUTORZE

Patrick Lencioni jest według „New York Timesa” świetnie sprzedającym się autorem książek biznesowych. Napisał ich osiem, w tym *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*. Jako założyciel firmy The Table Group, Patrick doradza kadrcze kierowniczej szereg organizacji.

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	60
Oczekiwania	64
Drugie podejście	66
Rada	72
Część trzecia. Badania	75
Terapia wstrząsowa	77
Gratis	84
Konsekwencja	88

Szybkie czytanie	91
Niebezpieczeństwo	95
Przetwarzanie	99
Porada	103
Wytrzymałość	106
Jazda próbna	108
Pokora	113
Gorzka pigułka	115
Przygotowanie świadka	118
Część czwarta. Zeznania	121
Rozprawa	123
Przestępstwo	129
Wszystkie chwytty dozwolone	133
Cios poniżej pasa	140
Narada	143
Krzyżowy ogień pytań	145
Przedstawienie argumentów	151
Pierwszy lęk	153
Drugi lęk	161
Podstęp	166
Dalsze wyjaśnienia	168
Trzeci lęk	171
Karty na stół	180
Co podpowiada serce	183
Naprzód	186
Model	191
O pochodzeniu modelu nagości	193
Zdefiniowanie nagich usług	195
Pokonanie trzech lęków	199
Nagość w szerszym zastosowaniu	211
Podziękowania	212
O autorze	215

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 gryny 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 boleśniejsze niż przegrana na starcie. Szczególnie przykry był fakt, że straty ponosiliśmy na naszym własnym podwórku, a w związku z tym nie

ODKRYJ SIĘ

mogliśmy ich ukryć przed innymi. To tylko pogłębiało naszą gorczyz, jak 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 zrzędnęła, 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 zajrzał 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 służył 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 mniej 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

Odejście 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 myśłą 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 współnikami 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 zająć 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 następny rok.

– Skąd to przeświadczenie?

– Nie wiem – odrzekł. Gdy myślał, 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?

ODKRYJ SIĘ

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 – urwał. – Ale jeśli nie zdasz mi dogłębnej relacji z każdego spotkania i nie przedstawisz dokładnego opisu każdego zakamarka tej cholernej 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 powiedziawszy 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 przyszyżonymi trawniczkami. Bez wątpienia 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.

Zachęcamy do lektury!