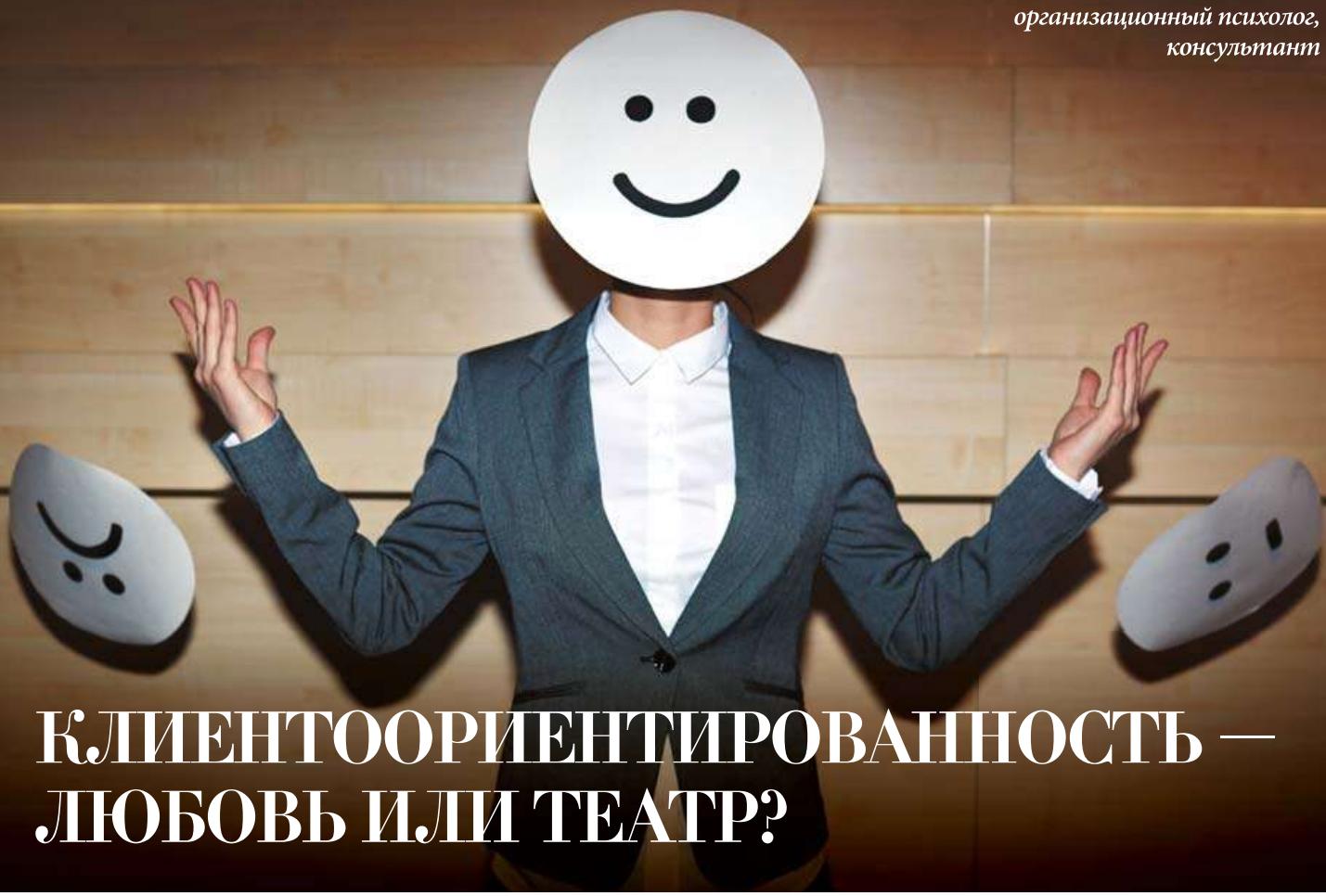


Елизавета ЕФРЕМОВА,
организационный психолог,
консультант



Клиентоориентированность — любовь или театр?

Клиентоориентированность — это всегда мысли про будущее компаний. Организации тратят огромные средства на разработку товаров и услуг, еще большие деньги уходят на рекламу. Но после взаимодействия с сотрудником организации клиент может остаться недовольным, отказаться от дальнейшего сотрудничества, пожаловаться в вышестоящие инстанции, дать негативные отзывы знакомым в реальной жизни или в соцсетях.

Безусловно, современный мир вытесняет человека не только из производства товаров, но и из сферы услуг. Развитие информационных технологий, нейросетей и чат-ботов позволяет имитировать живое человеческое общение. Во многих сервисах коммуникация с онлайн-консультантом

на основе ИИ уже неотличима от живого человеческого общения. Это, с одной стороны, снижает необходимость контактировать с организацией на уровне «человек — человек», повышает необходимость более детального анализа проектируемого клиентского опыта. С другой стороны, как

только происходит сбой, человек вынужден обращаться к сотрудникам компании, это взаимодействие становится всё более значимым, эмоциональным и ценным.

Хотя многие организации еще никак не могут излечиться от негативного наследия советских времен, когда ресурс

был на стороне поставщика услуги, а не потребителя. Выражение «как в Совке» до сих пор используется в клиентских оценках опыта взаимодействия с организациями

Тема сервиса всё чаще волнует руководство организаций, и запросы на трансформацию сервисной культуры поступают из разных сфер — от частных ресторанов и отелей до монополий, от производств, выстраивающих долгосрочные отношения с корпоративными клиентами, до государства, которое активно взяло вектор на улучшение качества и технологизацию услуг. Тема клиентаориентированности поднимается в медицине, образовании, организациях культуры и досуга и других сферах, вызывая массу обсуждений и методологических споров.

Особенно сложно с теми, кто занимается экспертным сервисом: врачами, учителями, юристами. «А почему я должен? Я вам тут не официант!» — фраза, которая часто звучит на занятиях и в обсуждениях в соцсетях. И перед руководителями и консультантами встает задача снятия сопротивления и практически «переплавки» отношения к своей деятельности.

Кроме того, развитие социальных сетей и блогосферы позволяет потребителям мгновенно делиться живым сервисным впечатлением в режиме реального времени. Публичный конфликт может стремительно испортить репутацию и снизить ценность бренда компании. Такие истории происходят и популяризируются всё чаще, что создает определенную культуру реакции

на проблемные ситуации с организацией уже у самих клиентов. Положительный опыт и личные рекомендации являются инструментами продвижения товара и услуги без вложений в рекламу в СМИ и на других каналах. Таким образом, клиентоориентировать организации — необходимое условие стратегического лидерства на рынке.

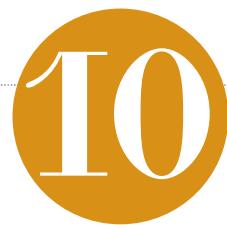
Сервис — эмоциональный труд. Любая профессия, связанная с работой с людьми, заставляет контролировать свое поведение, демонстрировать стремление к установке положительных социальных связей и блокировать агрессию и другие негативные эмоции. Зачастую это приводит к внутренним конфликтам и противоречиям, эмоциональному выгоранию. Отсюда возникает задача мотивации сотрудников, т.е. создания личностного смысла клиентоориентированности. Каждый раз, когда сотрудник компании встречается с некультурным поведением клиента, хамством и агрессией, у него должен быть ответ на вопрос: «А зачем мне это нужно?»

Клиентоориентированность — весь комплекс организационных мер, направленных на повышение ценности услуги, создание уникального клиентского опыта, обеспечивающих повторные обращения и обращения по рекомендациям. Повышение клиентоориентированности — задача системная и не решается проведением однодневного тренинга. Работа по повышению клиентоориентированности в организации включает три ключевых направления: маркетинговое (взаимодей-

ствие с клиентом, выяснение его потребностей и обработка обратной связи), управление (оптимизация бизнес-процессов и проектирование клиентского опыта) и социальное (работа с персоналом организаций).

Современные организации тратят огромное количество ресурсов, внедряя сложные процедуры проектирования клиентского опыта, разрабатывая сценарии обслуживания, организуя контроль качества обслуживания и комплексные программы оптимизации бизнес-процессов, запуская программы обучения сотрудников, разрабатывая инструменты корпоративной пропаганды, трансформацию корпоративных ценностей. И зачастую работа ведется несистемно, хаотично, поверхностно, без осознанной методологии, на трудах иностранных практиков, обобщивших свой опыт в реалиях западной культуры с основой на протестантскую систему ценностей. Это вызывает сопротивление у сотрудников, значимость темы дискредитируется. Поэтому задача разработки правильной методологии крайне важна для формирования нужной культуры, когда сотрудники примут новые нормы и станут их носителями и контролерами.

С точки зрения выбора вариантов можно пойти разными путями. Например, через метафору театра, транслируемую Ги Дебором, Гофманом, в популярной литературе «Экономика впечатлений». Действительно, методология театра удобна для разработки сценариев обслуживания — понятия «роль», «костюм», «скрипт» легко вписываются в корпо-



ративный понятийный аппарат. «Делай что должен, и будь что будет!» С другой стороны, перекос в метафору театра может создавать ощущение искусственности обслуживания и вызывать много личностных конфликтов внутри сотрудника.

Второй подход — через метафору любви и обращение к альтруистическим ценностям человека. Эту метафору можно проследить в научных работах Сорокина, Фромма и многих популярных книгах по управлению: «Клиент на всю жизнь», «Сразить клиента заботой наповал» и т.д. Обращение к альтруистическим ценностям способствует вовлеченности сотрудников, дает им ощущение самоценности, социальной значимости деятельности, благоприятно влияет и на микроклимат в коллективе, наполняет организационную жизнь, используя термин Сорокина, «вibrациями любви».

Понятно, что истина всегда посредине и сочетание этих подходов обеспечивает выбор правильных инструментов формирования клиентоориентированной корпоративной культуры. Метафоры позволяют создавать и корпоративные учебные материалы (презентации, фильмы), и инструменты трансляции культуры и пропаганды (интернет-портал, плакаты и т.д.).

Внедрение клиентоориентированности в организации — задача сложная, требующая участия всей управленческой команды. Так как приказом невозможно заставить людей улыбаться, то необходимо подобрать более тонкий психологический инструментарий.

КУРС НА КЛИЕНТА

1

ПРИДАЙТЕ РАБОТЕ БОЛЬШЕ СМЫСЛА

Если ваш сотрудник клиентского сервиса работает «без огонька», монотонно и тупо выполняя обязанности (будь то ежедневное заполнение определенного формуляра, получение первичной информации от посетителя), это заметно. Более того, клиентов это бесит. А у самого сотрудника возникают мысли: «Зачем мне всё это? Кому и что я должен?»

Задача руководителя — предоставить на такие вопросы четкие ответы заранее, это снимет массу напряженных моментов прямо на старте.

Напомню, что определение сервисной деятельности включает в себя весь комплекс организационных мер, направленных на создание уникального клиентского опыта, повышение ценности услуги в глазах клиента, побуждающее к повторным обращениям или обращениям по рекомендации. И руководствуясь, мотивируя сотрудника, можно именно этой формулой, говоря ему: «Для того чтобы ты долго и счастливо работал, чтобы люди к тебе приходили снова и снова, хорошо отзывались о тебе и организации в целом. Вот зачем ты здесь».

2

КЛИЕНТО-ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НЕВОЗМОЖНО ВНЕДРИТЬ И НАСАДИТЬ СВЕРХУ

Никакие приказы и распоряжения в стиле «С сегодняшне-

го дня мы более внимательны к посетителям!» не работают. Тем более если ролевая модель руководителя или управленческой команды отличается от этого месседжа.

Рядовые сотрудники будут ориентироваться на ключевые фигуры в компании. Когда директор компании называет клиентов идиотами, опаздывает на встречи или приходит на них помятый, негативно комментирует весь рабочий процесс, сотрудники понимают: правила корпоративной книги неправильны, вот оно, истинное положение дел. Поэтому культура клиентоориентированности в организации начинается с руководителя.

3

НЕЛЬЗЯ ОСЧАСЛИВИТЬ НАСИЛЬНО И ЗАСТАВИТЬ ОБСЛУЖИВАТЬ ЛЮДЕЙ ПОД ДУЛОМ ПИСТОЛЕТА

Поэтому для поддержания сервисной культуры нужно «вибрировать добром, благодарностью».

Сами благодарите подчиненных, передавайте им благодарные отзывы клиентов, вручайте награды и грамоты. Ведь вот одна из самых частых жалоб сотрудников сервисной службы: «Если мы делаем свою работу хорошо, нам даже спасибо никто не скажет. А за любую ошибку нас сразу терзают». Так что добрыми делами делайте светлую сторону коллектива действительно сильной.

СОВЕТОВ, КАК ВНЕДРИТЬ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННУЮ КУЛЬТУРУ В СЕРВИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

4 РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО ДОЛЖНО СТИМУЛИРОВАТЬ ПОЗИТИВНОЕ НАСТРОЕНИЕ

Всё что угодно — кофе, природа, котики, улыбки окружающих, нейтральная приятная музыка.

Согласитесь, это звучит (и выглядит) приятнее, чем таблички «Не стойте и не прыгайте, не пойте, не пляшите». Используйте визуализацию хорошего настроения в качестве пропаганды. Пройдитесь по офисам своей компании, взгляните на них свежим взглядом: какое настроение создает это пространство у тех, кто пришел на работу?

5 В ЛЮБОЙ КУЛЬТУРЕ ОЧЕНЬ ВАЖНЫ РИТУАЛЫ

И для сотрудников клиентского сервиса момент прихода/ухода с работы имеет большее значение.

Начало трудового дня с приветствия, улыбок, обсуждения достижений заряжает на хорошую работу. В конце дня можно подвести некоторые итоги, сделать определенные выводы, чтобы вывести людей из роли. Даже если день был крайне тяжелым — много звонков, клиентов, неприятные ситуации, — руководитель может снять этот груз правильными, доброжелательными словами.

6 РУКОВОДИТЕЛЮ ВАЖНО БЫТЬ ЦЕЛЬНЫМ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫМ В СВОИХ ПОСЫПАХ ПОДЧИНЕННЫМ

Требуя от сотрудников аккуратности и дисциплины, следите за состоянием своего кабинета, рабочего стола, костюма. Не транслируйте идеи безалаберности.

Комнаты переговоров, кабинеты для собеседований, туалеты — всё должно быть чистым и аккуратным. Это показатель отношения (уважения, внимания, любви) ко всем мелочам, связанным с работой. И выбросите уже из своего кабинета этот облезлый фикус и картинку с новогодней елкой!

7 СЕРВИС НЕВОЗМОЖЕН БЕЗ ОГРАНИЧЕНИЙ

Но требования (или просьба) собрать волосы в пучок, носить униформу и т.д. должны быть обоснованы, иначе не миновать сопротивления.

Вводить ограничения можно, только поясняя их смысл и ярко рисуя негативные последствия несоблюдения («А вдруг наш клиент найдет ваш волос у себя в папке важнейших документов!»).

8 ПООЩРЯЙТЕ ЛУЧШИХ И ИСПОЛЬЗУЙТЕ РОЛЕВЫЕ МОДЕЛИ

В любой команде есть человек, видеть похожим на которого руководитель хотел бы и остальных сотрудников.

Его нужно регулярно «подсвечивать»: награждать как лучшего сотрудника, давать выступать на корпоративных мероприятиях. Тогда все

остальные будут воспринимать его как образец поведения. Подумайте, кого вы бы сами хотели копировать. Их и делайте наставниками, хедлайнерами и спикерами на мероприятиях. А если такой звезды у вас не нашлось — или вы слишком критичны к своим сотрудникам, или при найме они проходят плохой отбор.

9 ЛЮДИ УПРАВЛЯЮТСЯ СЛОВАМИ

Необходимо подобрать правильные формулировки (фразы, слова) для корпоративной миссии, корпоративных ценностей — они позволят четко донести поведенческие идеи до сотрудников.

Например, одно понятие со причастности может легко поселить идею о том, что мы не влезаем в частную жизнь клиента, не испытываем его на прочность, но соучастуем в его ситуации, поддерживаем его. Придумайте, что работает именно для вашей компании.

10 ПОЗАБОТЬТЕСЬ О СВОИХ СОТРУДНИКАХ

И они смогут передать эту заботу клиентам.

Если вы общаетесь с ними как с поросятами, вряд ли они смогут общаться с клиентами как орлы. Люди, которые чувствуют уважение компании по отношению к ним (удобное рабочее пространство и униформа, доброжелательный тон общения), транслируют это вокруг.