

# Конфликты лучше предотвращать

**На очередном тренинге вдруг возникло ощущение deja vu. Большая часть пожеланий и руководства, и менеджера по обучению, и самих участников сводилась к необходимости рассмотреть пути выхода из конфликта. И такая картина практически во всех организациях.**

---

**Все мы так или иначе оказываем на работе услуги.** Даже у тех, кто занят на производстве, существует свой «внутренний клиент». И на «управленческих» семинарах, напрямую не связанных с обслуживанием, возникает все тот же вопрос – как вести себя в ситуации конфликта. Конфликты и противоречия возникают повсеместно – между бухгалтерией и отделом продаж, юристами и руководителями подразделений, различными отделами проектных институтов...

**Все мы выступаем и как обслуживающие, и как обслуживаемые.** Как обслуживаемые мы жалуемся на плохое к нам отношение, как обслуживающие – на агрессивность и неадекватность клиентов. Напрашивается вывод, что все мы в той или иной степени неадекватны, то есть конфликтны, агрессивны, грубы и так далее. Беда в том, что устранить мы пытаемся следствие, а не причину. Большинство конфликтов просто не возникли бы, если бы участники придерживались самых простых правил эффективного взаимодействия.

У тех, кто занят в обслуживании клиентов, есть только одна возможность – работать над собой. Клиента приходится воспринимать как данность. И надо честно себе признаться, что возникновению многих конфликтов способствуют неправильные действия обслуживающего персонала.

Никто из менеджеров, работающих с клиентами, не идет осознанно на эскалацию проблемы. А вот неосознанно... И, увы, ни разу мне не пришлось услышать вопрос: «Как не допустить конфликт?» Вместо этого спрашивают: «Что делать, когда клиент грубит/кричит/ругается/скандалит?» (то есть подразумевается, что клиент не прав.)

На семинаре с менеджерами, работающими в отделе выплат крупной страховой компании, в течение первого часа складывалась обычная ситуация – большинство вопросов сводилось к работе с конфликтом. Потом ситуация изменилась. Один сотрудник, пропустивший первое занятие, отметил свое появление теми же – конфликтными вопросами. И тут уже группа стала объяснять ему, что сложная ситуация чаще всего не причина, а следствие наших недоработок.

**Итак, что же должно быть включено в программу занятий для тех, кто работает с клиентом?** (Впрочем, подобные темы могут относиться не только к обучению работников сферы обслуживания.)

В первую очередь, и это едва ли не самое трудное – **надо понять позицию другого человека.** Чаще всего мы рассматриваем ситуацию, исходя из собственных представлений. Как-то я ехала в поезде, в котором часть сидений была расположена против движения. Маленькая девочка, сидевшая в таком кресле, спросила маму: «А что, поезд идет задом наперед?». Мы ведем себя как маленькая девочка, которой и в голову не может прийти, что это она сидит «задом наперед».

*В отдел выплат страховой компании приходит не злобный или агрессивный клиент, а человек, у которого произошел страховой случай, то есть повреждено имущество. Соответственно, погруженный в свои проблемы, он зачастую теряет способность к пониманию других и доброжелательному отношению. Кроме того, с двух сторон возникает фактор «предубеждения». Опираясь на информацию СМИ и рассказы друзей, клиент опасается, что в страховой компании его всеми силами будут пытаться обмануть. Возникает ни на чем не основанная агрессивно-защитная реакция. Многие менеджеры, не всегда вникая в состояние клиента, считают, что те в большинстве случаев сознательно идут на конфликт, а зачастую пытаются обмануть страховщика. Так еще до начала взаимодействия создается благодатная почва для конфликта. На тренинге простое обсуждение этой темы позволяет изменить отношение менеджеров.*

**Второй момент, над которым важно работать, – это наличие понятных стандартов обслуживания.** Стандарты – это не многостраничный документ, а несколько логичных принципов, соблюдение которых должно быть доведено до автоматизма. Начинаем с приветствия. Что ощущает клиент, переполненный проблемами и опасениями, заходя в офис? Если на него сразу не обратят внимания, ощущает он боевую обстановку и готовится к сражению. Если же с ним сразу приветливо поздороваются, предложат присесть, боевой пыл несколько угаснет. Говорят, что театр начинается с гардероба. Так же и работа с клиентом начинается не с обсуждения задачи, а с приветствия.

По всем вопросам должны быть разработаны четкие алгоритмы оформления документов и принятия решения. Как это предотвращает конфликт? Клиент видит, что решение вопроса зависит не от

сидящего перед ним менеджера, а от правил, принятых в компании. Поэтому нет смысла ругаться, надо действовать по правилам.

Менеджеры в течение работы не должны отвлекаться на посторонние дела и разговоры. Обоснование этого – вовсе не трудовая дисциплина, а тот факт, что, ощущающий себя лишним или забытым, клиент снова может встать в «боевую стойку».

**Менеджер не имеет права не только выходить за рамки своих полномочий, но и давать оценки по вопросам, в которых он недостаточно компетентен. Это опять же предотвращает конфликт.** Допустим, менеджер вместо слов «По этому вопросу я должен проконсультироваться с экспертом» говорит: «Я думаю, это не страховой случай, сейчас проконсультируюсь с экспертом». После этого все-таки сообщает о положительном для клиента решении. Что здесь происходит с клиентом? Он огорчается, и весь период ожидания (пока менеджер ушел к эксперту) «накручивает» себя, готовясь отстаивать свои интересы. Узнав, что все для него складывается хорошо, клиент не всегда может отойти от занятой позиции, и едва ли будет общаться так, как этого хотелось бы менеджеру. Кроме того, он заподозрит менеджера в некомпетентности и начнет с недоверием относиться к дальнейшим его действиям.

Еще более конфликтоопасный вариант, когда менеджер говорит: «Я думаю, вам выплатят, но я должен проконсультироваться с руководством». И после этого следует обоснованный отказ. Понятие обоснованности тут для клиента перестает существовать. Он не только огорчен фактом отказа, но и разочарован, поскольку уже успел, по его мнению, получить какие-то обещания (при этом менеджер свято уверен, что ничего не обещал). Клиент настаивает, в его голосе появляются истеричные нотки, и так далее...

Менеджер должен очень четко разъяснить клиенту процедуру и последовательность действий.

*Часто приходится слышать жалобы на то, что клиенту десять раз повторили одно и то же, а он все равно ничего не понял. Клиент ощущает скрытое раздражение менеджера его «непонятливостью», подсознательно раздражается сам, и тут достаточно искры, чтобы начался конфликт. Что здесь важно для менеджера? Во-первых, понять, что он лично ежедневно работает с процедурами. Для клиента же эта информация – новая, и усвоить ее сразу не всегда удается. Чтобы проиллюстрировать это, мы сделали простое упражнение. Мужской части группы было предложено пересказать всего лишь один абзац из статьи о моде, а женской – из статьи о футболе. То, что получилось после интерпретации исходного текста, кроме смеха ничего не вызвало. Так же и клиент по-своему интерпретирует процедуру оформления страхового случая, как бы хороша она ни была. При этом клиенту мешают воспринимать информацию переполняющие его негативные эмоции, связанные вовсе не с менеджером, а с той неприятностью, которая с ним приключилась. В этой ситуации важно, чтобы менеджер не принял негатив на свой счет.*

Во-вторых, клиенту важно объяснить осмысленность и выгоду лично для него тех или иных действий. Требование дополнительно после осмотра аварийным комиссаром, представить автомобиль для осмотра на станцию техобслуживания воспринимается зачастую как бессмысленная бюрократическая проволочка. Опять же, когда человека заставляют делать нечто, ему не понятное, он внутренне готовится к отстаиванию своих прав. Достаточно просто объяснить, что аварийный комиссар только зафиксировал факт события, а на станции внимательно осмотрят повреждения, оценят объем работ, заранее закажут запасные части для ремонта. И тогда (выгода для клиента) ремонт будет сделан быстро и качественно, так как после сдачи автомобиля не потребуется проводить дополнительные экспертизы и делать непредвиденные заказы.

Вообще, ключевые слова важно объяснить. Недавно сдаю телефон в ремонт в авторизованный сервисный центр. Спрашиваю у девушки, можно ли на их сайте посмотреть статус заказа. Получаю вежливый спокойный ответ: «В квитанции все написано». На то, чтобы показать, где именно и что написано в квитанции, у нее ушло бы секунд тридцать. Кроме меня, посетителей в центре не было. Сэкономив эти тридцать секунд, менеджер непроизвольно создала основу для негатива клиента. Вероятно, если бы в этот момент я возмутилась, она бы сочла меня агрессивной и подготовила бы соответствующие вопросы для тренинга (если таковой будет).

**Конечно, стандарты не ограничиваются приветствием и разъяснением процедуры. Каждая компания выделяет свои ключевые моменты, которые важно соблюдать.** К ним могут относиться и внешний вид, и порядок действий в случае несогласия клиента, и набор предоставляемых документов, и подготовка «шпаргалок» для клиента. Важно, чтобы менеджеры не механически им следовали, а понимали их значимость для создания благоприятной обстановки. Иначе после классической фразы «Чем могу помочь?» клиент получит такой набор негатива, что сработает второй закон Ньютона о равенстве силы действия и противодействия.

После создания «базовых» установок на тренинге необходимо отработать базовые принципы эффективных коммуникаций. **Первое, что должен понять менеджер, это отличие убеждающих и поддерживающих коммуникаций.** Убеждающие подразумевают указания клиенту, оценку его

действий. Поддерживающие ориентированы на совместное решение задачи. Например, фраза «Вы должны были своевременно сообщить о страховом событии» (убеждающие коммуникации) вызывает у клиента реакцию самообороны, так как ему указали на неправильность его действий. Напротив, фраза «В случае страхового события необходимо в трехдневный срок сообщить» (поддерживающие коммуникации) позволяет клиенту самому понять свою ошибку. И открывает путь для обсуждения.

**Второе – надо говорить о том, что важно для клиента, а не о том, что значимо для компании.** А то клиент начнет подозревать, что компания использует его в своих интересах. Вместо слов «в соответствии с принятыми у нас процедурами нам нужно» стоит использовать предложенное мною выше объяснение. Когда с клиентом говорят о том, что ему выгодно, он в меньшей степени склонен затевать конфликт (просто незачем).

Правильно говорить – это особое искусство. Слова, которые мы выбираем не задумываясь, зачастую вызывают совсем ненужную нам ответную реакцию. По отношению к клиенту следует исключить такие слова, как «вы должны» (реакция – «я никому ничего не должен»); «проблема» (реакция – настройка на трудности). Слово «если» стоит заменить на «когда». Сравните: «Если вы принесете все справки, мы оформим дело» или «Когда вы принесете все справки, мы оформим дело». Замечательное слово «давайте» – оно призывает к совместной работе над общей задачей (не проблемой!).

Особое искусство – говорить доступным языком о простых вещах. Объяснения профессионалов, перенасыщенные специальными терминами, приводят не только к непониманию. Наименее опасный вариант – когда клиент преисполняется уважением к специалисту (правда, понимает далеко не все, что чревато ошибками). Но бывает и так, что ощущение непонимания переходит к чувству неполноценности и, как следствие, к агрессии по отношению к объекту, который эту неполноценность вызывает.

**Третье – надо следить за интонацией, мимикой, выражением лица – тем, что специалисты называют невербальными коммуникациями.** Клиент очень часто в большей степени реагирует не столько на то, что сказано, сколько на то, как это сказано. Чтобы скрывать свои эмоции и полностью контролировать выражение лица, надо быть профессиональным актером. Есть гораздо лучший помощник в этом для обычного специалиста. Менеджер, который объяснил сам себе, что перед ним не враг, не назойливый (варианты – надменный, непонятливый) клиент, а человек, которого надо выслушать и вместе с которым решить задачу, может снизить самоконтроль. На его лице будет отражаться искренняя заинтересованность. Клиент это почувствует, и вместо основания для конфликта появится основание для сотрудничества.

В программу тренинга, конечно, включены и техника интервью, и работа с возражениями, и подведение итогов. Но уже после первого, базового занятия менеджеры отметили, что работать стало легче. Напрашивается простой вывод – в обучении тех, кто работает с клиентами, основной акцент надо делать на создание нормальной рабочей обстановки, а не на поведение в конфликтной ситуации. Конечно, важно рассмотреть и техники работы с конфликтом, но не как основу, а как вторичные, вспомогательные инструменты. **Основное, что должен знать каждый менеджер, – в ситуации конфликта надо оставаться объективным и спокойным, не позволять втянуть себя в спор и не становиться спарринг-партнером для того, кто не умеет или не хочет контролировать свои эмоции.**

**Е. Борисова,**  
генеральный директор  
ООО «Ю-Консалт»,  
С.-Петербург