

Елена Крюкова, *психолог*

Сигару, сэр? – как ладить с конфликтными клиентами

В среде американских страховщиков ходит легенда о ловком юристе из города Шарлотта в Северной Каролине, который приобрел полис со страховой суммой в 15 тысяч долларов для коробки дорогих сигар. После употребления сигар по прямому назначению он потребовал возместить убытки из-за потери застрахованного имущества в огне, а когда компания отказалась, то долго скандалил, подал иск и выиграл его благодаря манипулированию формулировками в контракте.

Компании выплатила деньги, но, используя федеральный закон, добилась ареста страхователя по обвинению в умышленном поджоге застрахованного имущества. В результате он не толь-

ко должен был выплатить 24 тысяч долларов, но и отсидеть два года в тюрьме. После этого компания постаралась сделать случай достоянием общественности. Певец кантри Брэд Пейсли даже

выпустил в своем альбоме Mud on the Tires песню об этом происшествии под названием «Баллада о Сигарах».

Из цеховой солидарности западные юристы оспаривают реальность этого прецедента, уверяя, что такого случая вообще не было или что ловкач был бухгалтером. Но стопроцентно верно одно – в этом примере показаны два основных правила работы с конфликтным клиентом.



- **1.** Не спорить и, по возможности, предоставить то, на что он настойчиво претендует.
- 2. Если предмет спора таков, что компания не может выполнить требования клиента, то надо все равно постараться их выполнить, но найти в контракте или законе такую зацепку, ко-

торая сделает их невыгодными – чтобы спорщик не смог воспользоваться уступкой.

Самое главное следствие из этих правил – работа с конфликтным клиентом начинается на этапе подписания договора с разъяснения всех его пунктов до мельчайших подробностей. В этот момент и проверяется квалификация продавца.

Жалоба в подарок

Когда доктор философии, президент американского отделения международной тренинговой и консалтинговой компании ТМІ Джанет Барлоу, которая занимается исследованием в сфере обслуживания потребителей, приезжала в Россию со своим семинаром, она уделила большую часть программы теме «Жалоба – это подарок». Она считает, что как женщина может сделать из чего угодно шляпку и салат, так опытный менеджер превратить скандал в

- повод для закрепления отношений с клиентом;
- бизнес-кейс для подготовки персонала;
- и самое главное повод для
 «обеляющего» пиара (даже
 если скандалисту удалось привлечь к себе внимание и подпортить репутацию компании). Многие средства массовой информации и интернетресурсы с удовольствием

хватаются за скандальные статьи, в которых рассказывается, как некий гражданин поднял шум из-за невыплаты, а потом оказалось, что у него не было оснований ее получить.

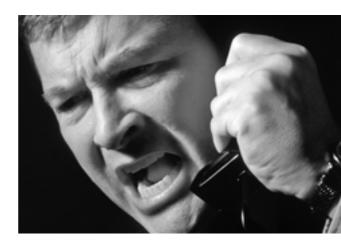
Джон Вон Эйкен, известный эксперт по продажам, уверяет, что жалоба и конфликт – просто подарок для фирмы, поскольку это возможность предложить клиенту другой контракт как возможность удачного выхода из спора. Некоторые люди считают уступки фирмы при подписании следующего договора своего рода компенсацией за потери в прошлом контракте.

Кроме тонкостей составления контрактов, необходимо учесть множество психологических нюансов, отличающих клиентов разного типа. Есть несколько типичных представителей конфликтных клиентов, и для каждого из них требуется особая стратегия поведения.

Охотник

Всегда готов к риску, но старается держаться в рамках дозволенного. В споре с таким человеком возглас «Это незаконно!» служит сильным аргументом в пользу нелегитимности его требований. Есть люди, которые любят торговаться и до, и после сделки, вкладывая в это максимум сил. Это привычка и жизненный прин-

цип. Спор для «охотника» – состязание, а любая попытка пресечь торговлю воспринимается как ограничение свободы. И хотя для него важно получить максимальную добычу, это скорее спортивный интерес к выигрышу.

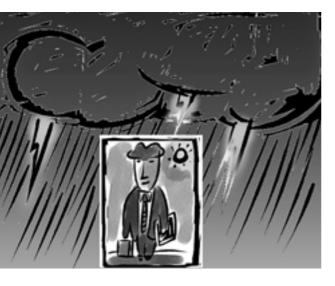


Внимание такого человека можно переключить. Предположим, он требует слишком большой страховой суммы. Мотивируя несогласие с его требованиями, нужно тут же предложить выгодные варианты других контрактов. Такие люди обожают любую «добычу»: победу в конкурсах и акциях, выбивание бонусов и, в том числе, увеличение страховой суммы. «Охотники» падки на комплименты и легко поддаются лести – ведь это тоже своего рода эмоциональный выигрыш.

Психология бизнеса

Экономист (из политкорректности не будем называть его скрягой)

После кризиса в этой категории клиентов, дрожащих за каждую копейку, стали встречаться не только малообеспеченные, но и довольно состоятельные люди. Они умеют отстаивать свои права. Как и «охотник», клиент это-



го типа ищет разные способы повысить страховую сумму и накапливать скидки. Агентов он возьмет измором, вычисляя соотношение вложенных средств и обещанной страховой суммы в контракте, и попробуйте не додать ему хотя бы копейку! В отличие от предыдущего типа, будет это делать без эмоций, подкрепляя вычислениями.

Многие из «экономистов» приходят в компанию после сравнения разных предложений на рынке, но особо прижимистые надеются добиться дополнительных выгод на месте.

Из позитивных качеств персонажа можно отметить отсутствие мстительности. Получив уступку или убедившись в выгодности отношений, «экономист» удаляется и даже делает рекламу компании знакомым.

В предупреждении споров с такими клиентами хорошо помогают проспекты с разъяснениями выгоды от вложения денег. Однако такой тип часто живет завышенными ожиданиями от приобретения полиса, поэтому в данном случае не обойтись без детальных разъяснений механизма страхования и рассказа о финансовой устойчивости компании

Борец со злом

К счастью для страховых компаний, такие люди редки, но к несчастью – они хорошо организованы и последовательны в своих действиях. «Борец со злом» может относиться к демонстративному типу и решит сделать из спора с вашей фирмой образцовопоказательный суд для личной славы, соберет других недовольных клиентов, привлечет прессу. А такие меры в арсенале наиболее упорных имеются.

Есть люди с большой жаждой общественной деятельности. Одни представители этой категории устраивают истерики и берут горлом, другие вооружены юридической информацией о правах потребителя. Их не успокоить теплым приемом, не заманить предложением скидок при пролонгации, поэтому часто единственным вариантом мирного решения бывает уступка их требованиям. Очень важно вовлечь такого человека в переговоры. Однако когда требования превосходят всякие разумные пределы, важно понимать, что «борец со злом» требует миллионы, чтобы получить хотя бы тысячи. Поэтому самой большой ошибкой будет желание от него отмахнуться: у «борца со злом» особое видение своей миссионерское роли, и он готов потратить много времени ради победы в конфликте.

Для примирения с таким клиентом нужен стол переговоров, чтобы привести соглашение к разумному компромиссу вместе с юристом. Такой человек любит внимание к своей персоне и привлечение к разбирательству топ-менеджеров,

Просто борец

Гораздо более распространенный типаж и абсолютное зло для любого сервиса. Это агрессивные люди, которые использу-

ют даже самые пустяковые способы, чтобы излить на агентов и менеджеров свое раздражение. Среди них встречаются истероиды в запущенной стадии, для которых общение на самой высокой эмоциональной волне – просто образ жизни. Человеку нужно «выкричаться», и как бы ему не пытались ответить сотрудники фирмы, они будут лишь подливать масло в огонь. Такой клиент чаще всего хочет устроить театральное действо «здесь и сейчас» с максимальным количеством зрителей. Изолируйте его в переговорной вместе с менеджером и просто переждите эту «грозу» - чем меньше аудитория, тем она будет короче. Если упреки крикуна голословны, можно дать ему отпор. Но очень доброжелательно. Как и мошенник, такой клиент не любит спокойной реакции сотрудников вроде «Не волнуйтесь, у нас все ходы записаны» и разбирательства с юридическими терминами.

Западные фирмы нашли два способа ладить с подобными клиентами. Первый заключается в предложении подать жалобу на почтовый ящик на сайте или лично менеджеру. На этом этапе часть агрессоров отпадет, потому что письменное изложение они не любят (особенно в том случае, когда повод надуман), поскольку ищут канал для быстрой

эмоциональной разрядки. Второй вариант более эффективный, но и дорогой – открыть телефонную линию, куда клиент может высказать свои претензии.

Параноик

Регулярные передачи на телевидении, посвященные теме «как хитрые корпорации обманывают потребителя» привели к тому, что появляется все больше людей, настроенных видеть в действиях любой компании обман. Кроме того, страховая культура общества растет, и нужно привыкать к тому, что все больше потенциальных клиентов будут не только внимательно читать контракты, но и оспаривать какие-то пункты и выискивать подвохи. Однако есть и чисто психологическая составляющая споров. «Проблемная зона», например, возникает между молодой сотрудницей и клиенткой старшего возраста, когда первая стремится как можно быстрее завершить одно дело, чтобы перейти к другим, а вторая переживает, что из-за формализма и некомпетентности «этой молодежи» в ее договор вкрадется ошибка. Менеджеры страховых компаний будут удивлены, узнав, как много для подозрений в недобросовестности компании и присвоении их денег дают настороженным людям дорогие аксессуары и люксовая одежда сотрудников.

Среди «параноиков» есть любители эпистолярного жанра, пишущие в разные инстанции, что особенно печально, поскольку такой человек часто не доверяет компании в целом.

Для достижения мира здесь есть только одно средство – максимальная открыть руководства и прозрачность бизнес-процессов... Или хотя бы хорошо созданная видимость прозрачности. Для создания доверительных отношений с клиентом этого типа можно предложить ему изучить материалы на официальном сайте компании, звонить на горячую линию, а в наиболее сложных случаях – лично начальнику соответствующего департамента.

Обидчивый

Такой конфликтный тип легко определить по тому, что его претензии касаются чаще всего качества сервиса и скандал может вызвать скорее неприветливый голос менеджера, чем какой-то пункт договора или сумма выплаты. В числе таких конфликтных клиентов особенно много женщин с семейными проблемами и истерией на фоне жестких диет. Но встречаются и представители мужского пола с неприятностями на работе и в личной жизни. Важно не перепутать этот тип с предыдущими.

«Обидчивым» не нужна аудитория. Они не будут оперировать юридическими терминами. Если «борец со злом», «экономист» и другие типы могут излагать свои претензии пункт за пунктом, то в данном случае будет взволнованная, часто сбивчивая речь или потоки слез. Стакан воды, кофе с корпоративной шоколадкой и очень-очень много теплых слов от представителя компании, обещание наказать виновного чаще всего решают эту проблему.

Иногда поводом для конфликта бывает своего рода «психологическая несовместимость» между сотрудником и клиентом. В страховом бизнесе важно установить доверительные отношения, и легче всего их удается достичь между людьми одного возраста и образа жизни.

Важно определить кандидатов в «обидчивых» еще во время заключения договора. Они являются болезненными индикаторами того, что в компании сервис упал ниже допустимой отметки, а сотрудники стали небрежно исполнять свои обязанности и демонстрируют невнимание.

Обиженный

Между этим и предыдущим типом есть тонкое, но существенное различие. Для предыдущего типа важны эмоции и отношения, для данного – логические расчеты и экономический анализ личной «упущенной выгоды». Если «обидчивый» реагирует на незначительные или даже несуществующие сигналы (потому что истинная причина скандала находится вне офиса), то в данном случае у человека есть вполне реальный повод для недовольства работой компании. Требования «обиженного» типа обоснованы, независимо от того, излагает он их спокойно или же «на слезе».

Конфеткой из вазочки на ресеп-



ции, задушевным голосом и обещанием как-нибудь разобраться в данном случае не отделаешься. Нужны вполне определенные меры.

Если «обиженный» страдает изза несбывшихся надежд по собственной вине, очень важно четко, спокойно и доброжелательно объяснить ему его ошибку, после чего перевести разговор на разъяснения, как нужно себя вести при страховых случаях.

На все случаи недовольства

Есть несколько универсальных антикризисных приемов, которые годятся для недовольных практически любого типа. Один из них - демонстрация серьезного отношения к претензиям. Как советует известный консультант и директор Американского Института сервиса Джон Шоул, «все, что говорит клиент – не слово в слово, а основные тезисы - необходимо записывать у него на глазах в деловом ежедневнике. Многие конфликтные клиенты считают, что их не слышат. Поэтому несколько ключевых фраз необходимо повторить вслух со словами «Давайте проверим, правильно ли я вас понял/а... ». Многие люди жалуются на то, что при разбирательстве жалобы сотрудники фирмы их не слушают, а только ждут, когда можно будет «отфутболить». Такой жест демонстрирует уважение и готовность к честному диалогу». Второй прием – письмо от руководства. Извинение от лица генерального директора, наверное, будет излишним жестом. Кроме того, не стоит сразу привлекать крайнюю инстанцию, которая, возможно, понадобится для решения затянувшегося конфликта на

новом витке. Но душевное письмо от директора по развитию или связям с общественностью, начальника отдела работе с клиентами вполне способно успокоить клиента, переживающего эмоциональное расстройство, и обнадежить клиента, который подходит к спору рассудительно и спокойно. Во многих компаниях заранее создают шаблон письма, хотя, к сожалению, не всегда внимательные секретари забывают менять имя и отправляют одному жалобщику извинение, адресованное другому, чем вызывает только эскалацию конфликта. Третий прием – поддерживающий звонок работника, который уверяет, что жалоба находится на определенном этапе рассмотрения. Его могут совершать ради практики общения как новые сотрудники фирмы, так и операторы call-центра.

И еще один совет – не обходите вниманием конфликтных клиентов конкурентов. Это поле для развития. Еще лучше, если страховая компания разработает пакет бланков для рассмотрения жалоб. Любая жалоба для отдела маркетинга – это возможность исследовать узкие места и ожидания клиента. Поэтому не стоит жалеть страниц для анкет и бланков для жалобщика. Замечено – мелкая моторика успокаивает людей. Поэтому пусть пишут побольше.