

Содержание

От автора	7
Вступление на путь героев	9
 <i>Часть I. Там, где рождается Разгневанный Клиент</i>	 13
<i>Глава 1. Позитивный подход</i>	15
Профессиональный взгляд на проблему	15
Сила восприятия, или Встань с правильной ноги	22
Мы программируем себя	33
<i>Глава 2. Кто ты, Разгневанный Клиент?</i>	38
Роли, которые играет Разгневанный Клиент	38
Смотреть глазами клиента, или Почему он кричит	56
Не все клиенты одинаково полезны	63
<i>Глава 3. Чего ждать от ожиданий?</i>	65
Там, где рождается Разгневанный Клиент	65
Скажите спасибо маркетингу	69
Формула процветания	76
Управлять ожиданиями	78
 <i>Часть II. С чего начать?</i>	 91
<i>Глава 4. Как каяк доведет</i>	93
Айсберг всему голова	93
Строим корабль	98
Среда «Компания»	107
Среда «Аудитория»	114
Среда «Я»	115
Среда «Клиент»	117

<i>Глава 5. Совершенствуем работу с Разгневанным Клиентом</i>	119
Угроза № 1	119
Атмосфера улыбок	125
Кто первый: ответственность или самостоятельность?	129
Крепостная стена ошибок	133
Спасение в обучении	136
Создание героев	138
 <i>Глава 6. Ее величество компенсация</i>	140
Фокусы и магия	140
Эффект отскока	144
«Железные» требования	147
 <i>Часть III. Герои начинают и побеждают</i>	163
 <i>Глава 7. Управлять своими эмоциями</i>	165
Один за всех и все за одного	165
Десять шагов к Страстному Поклоннику	170
 Заключение	184
Литература	186

От автора

По большому счету не бывает индивидуальных достижений. За каждой личной победой, рекордом или покоренной высотой всегда стоит команда — люди, которые поддерживают, верят, любят, вдохновляют, принимают, прощают, критикуют, гонят, ненавидят и снова любят.

Вот и эта книга не появилась бы на свет, если б не Команда «Объединенной Консалтинговой Группы», которая почти 25 лет находит и удерживает уникальных светлых людей. Спасибо вам, мои дорогие коллеги, живущие по принципу «Ух ты! Сервис»! Спасибо: Антону Ишкову, Евгении Артеменко, Юлии Арустамовой, Юрию Бельтюкову, Алене Блондиной-Крыловой, Галине Головачевой, Юлии Головиной, Ольге Гребневой, Ивелине Гринимаер, Ерванду Давтяну, Марианне Донецкой, Ксении Жаворонковой, Александру Иванову, Ольге Каврецкой, Дмитрию Калашникову, Наталии Капленко, Любови Каримовой, Алексею Карпову, Даниле Келину, Анне Колодяжной, Екатерине Комаровой, Елене Комаровой, Льву Кондартьеву, Юлии Коптевой, Игорю Коротченко, Константину Костину, Сергею Котову, Марии Купреевой, Никите Лапину, Олегу Левину, Александру Ловкову, Илье Любченко, Алле Морозовой, Андрею Пилипцу, Марине Романейн, Елене Руденко, Светлане Самоходкиной, Ольге Скворцовой, Екатерине Лоренс, Тамилле Уль, Анастасии Филипповой, Ирине Холодновой, Альбине Храмовой, Екатерине Чесновой, Анжелике Шахматовой, Анне Шилкиной, Илье Широкову, Сергею Шеметовичу, Козыревой Яне, Елене Дубинянской!

Я благодарен за поддержку, опыт, веру в меня Александру Гурихину, Альбине Логачёвой, Анне Гурания, Даниэлю Паредес, Елене Сидоренко, Инге Антощенко, Ирине Вершининой, Ирине Даниловой, Марине Лукьянцевой, Николаю Гашкову, Нине Хрящёвой, Светлане Вербицкой.

Спасибо моему сыну за «тренинги» общения и переговоров, закаляющих мою выдержку.

Спасибо Татьяне Февралёвой за чистоту и глубину русского языка.

Спасибо вам, уважаемый читатель, за то, что открыли мою книгу, интересуясь, как сделать жизнь лучше.

Я благодарен всем, кто верит в нашу страну, ее культурное процветание, и терпеливо наводит в ней порядок, в первую очередь начиная с самого себя.

Вступление на путь героев

Похвалы хороши, комплименты тоже прекрасны, но любовь — это последняя и драгоценнейшая награда, какую способен завоевать человек своим характером или своими достоинствами.

Марк Твен

Уважаемый читатель!

Вы держите в руках, пожалуй, первую книгу, перед которой поставлена цель влюбить вас в Разгневанного Клиента. Да-да, вы правильно прочитали. Именно искренне влюбить и именно в того, кого подавляющее большинство компаний воспринимают как мучительную занозу в пальце, как ночной кошмар, как досадную проблему, с которой нужно любым способом избежать контакта.

Я считаю, что разочарованный или недовольный Клиент не заслужил такого обращения. Если называть вещи своими именами, оно преступно и непрофессионально по отношению ко всем участникам, вовлеченным в процесс взаимодействия: Клиент, сотрудник, его компания и общество, в котором она существует. Разгневанный Клиент представляет собой, говоря медицинским языком, уникальный, богатый и сбалансированный «витаминный комплекс», необходимый для здорового функционирования «организма» любой фирмы, вне зависимости от ее размера и отраслевой специализации.

Эта книга является продолжением моего исследования «Ух ты! Сервис» — первого российского издания про Культуру Сервиса как инструмента эффективного ведения бизнеса, воодушевленной работы рядовых сотрудников, приобретения руководителем мощной технологии управления. Новая книга «Разгневанный Клиент, я люблю тебя!» расскажет о важном моменте в жизни любой компании — подтверждении ею права на самоуважение

и рост репутации. Подлинная репутация отличается от мнимой тем, что в последнюю вкладывается немалый маркетинговый бюджет. Компании, обладающие подлинной репутацией, не покупают мнение Клиентов. Они превращают их в Страстных Поклонников за счет своей надежности и способности брать на себя ответственность даже в самых негативных ситуациях. Доверие невозможно купить, его можно только заслужить.

Бизнес является составной частью социума и работает по универсальным законам. Он в первую очередь должен вызывать доверие у Клиентов. Только так можно объяснить, почему два практически одинаковых товара (услуги) могут в разы различаться по стоимости. Причем Клиенты охотно платят больше, даже зная, что «за углом» дешевле!

Если вы хотите много зарабатывать, начните управлять своим бизнесом так, чтобы в него верили вы сами, ваши сотрудники и, конечно, ваши покупатели. В этом деле вам не найти помощника лучше, чем Разгневанный Клиент. Сможете справиться с неудовлетворенными Клиентами так, чтобы они «парили от счастья», делали повторные покупки и рекомендовали ваш бизнес друзьям, значит, сможете назвать себя профессионалом в управлении.

Из этой книги вы узнаете практически все, что вам понадобится на пути к цели. В одном анекдоте собеседник жалуется, что не любит людей, а второй ему отвечает: «Ты просто не умеешь их готовить». Применив идеи и технологии, описанные ниже, вы научитесь правильно «готовить» Разгневанного Клиента, причем к его большому удовольствию.

Вначале мы отправимся на поиски лучшего способа отношения к ситуации, когда на пороге офиса, магазина или салона возникает взбешенный человек — ваш Клиент. В зависимости от взгляда на действительность вы станете победителем или проигравшим.

Мы ломаем стереотип восприятия Разгневанного Клиента, превратив общение с ним в увлекательное приключение. Для этого в компании должны произойти изменения, призванные не только скоординировать совместную работу подразделений, но и родить подлинную гордость за свою фирму в сердцах сотрудников.

В последней главе книги вы найдете конкретные технологии, которые ориентированы на эффективное решение конфликта сотрудниками. От скорости их реакции в диалоге с недовольным Клиентом зависит до 90% положительного итога. К сожалению, большинство сотрудников не знают, не умеют и не обучаются правильным действиям как в первые минуты разговора «на повышенных тонах», так и при его продолжении.

Несмотря на то, что в успешной компании каждый сотрудник представляет «целое войско», для победы в работе с Разгневанным Клиентом не обойтись без сплоченной команды. Об этом мы тоже поговорим.

При написании книги использовался не только многолетний, почти четвертьвековой опыт нашей компании «Объединенная Консалтинговая Группа», но и рассказы Клиентов, а также подходящие для отечественной культуры зарубежные практики. Я с удовольствием поделюсь авторскими технологиями, такими как КАЯК, Матрица компенсации и другими, и заряджу вас позитивным отношением к Разгневанному Клиенту.

Буду счастлив, если благодаря книге вы измените стиль работы своей компании с недовольными покупателями, которые, к сожалению, будут появляться всегда, и, следовательно, всегда понадобятся полученные знания. Буду считать свою цель достигнутой, если вы искренне полюбите Разгневанных Клиентов, а они станут вам доверять, что обязательно принесет вашей фирме процветание и достаток.

Итак, добро пожаловать в мир, где на раздражение умеют дать достойный и удивительный ответ, искренне поразить и превратить врага в Страстного Поклонника!

Разгневанный Клиент, я люблю тебя!

Часть I

Там, где рождается Разгневанный Клиент

- *В чем отличие профессионала от специалиста и любителя?*
- *Какова цель работы с Разгневанным Клиентом?*
- *Сколько неудовлетворенных Клиентов возвращаются к вам снова?*
- *От чего спасает позитивный настрой перед встречей с Разгневанным Клиентом?*
- *За что любить Разгневанного Клиента?*
- *Для чего необходимо управлять ожиданиями?*
- *Что нужно сделать, чтобы Разгневанный Клиент пропал навсегда?*

Глава 1

Позитивный подход

*Свет мой, зеркальце, скажи,
Да всю правду доложи:
Я ль на свете всех милее,
Всех румяней и белее?*

А. Пушкин

Профессиональный взгляд на проблему

Наверняка вы согласитесь с тем, что отличить подлинного профессионала от любителя или даже хорошего специалиста можно по его действиям — насколько они органичны или механичны.

К примеру, если человек по несчастливой случайности поранил руку и ему забинтовали палец, то другие пальцы «помогут», возьмут на себя выполнение всех функций. Но если сломалась ножка стула, другие останутся стоять на своем месте, и стул упадет, когда на него кто-то сядет.

Органичной называется система, элементы которой способны не только дополнять друг друга, но и заменять в случае выхода из строя какой-либо части общего.

Примеров органичного поведения вокруг нас достаточно. Самый близкий и понятный — это человеческий организм. Я знаю одну девушку, живущую в Испании. Лишившись обеих рук, она ведет совершенно полноценную жизнь:

водит машину, пишет сообщения в сотовом телефоне, работает на компьютере, делает себе макияж, рисует... И все это с помощью ног!

Другой пример органичного поведения — командные игры в спорте. Возьмем для примера волейбол. Поле каждой команды виртуально разделено на шесть секторов. За каждый отвечает один из шести игроков. Что делать, если мяч прилетит на границу этих зон, где формально нет ответственного или их сразу двое? В команде, где органичность не выработана, игроки смежных зон остаются стоять на месте, надеясь, что мяч возьмет партнер. В итоге мяч касается земли и призовое очко уходит к сопернику. Возможен и другой сценарий, когда игроки вместе бросаются на мяч и, столкнувшись лбами, тоже его теряют.

Подобных примеров можно найти множество, наблюдая за работой практически всех компаний на уровне взаимодействия как «человек — человек», так и «подразделение — подразделение».

Механичным мы называем простое копирование и следование инструкциям (технологиям, правилам) без учета того, имеет ли смысл в данной ситуации делать именно так. Очень вероятно, что автоматизмов достаточно и в той компании, где вы работаете.

Яркий пример механичного подхода — ремонт дороги. Возможно, вы видели, как строители закидывают непонятной субстанцией дорожные ямы. Делают они это лопатами с открытого борта грузовика. Из засыпаемой ямы выплескивается вода, до этого мирно покоившаяся в ней. Казалось бы, для любого человека старше семи лет бессмысленность такой работы очевидна, тем не менее сами дорожные строители участвуют в ней с удивительным фатализмом, автоматически следуя инструкциям.

Ради истины нужно оговориться: полностью без автоматизмов невозможно обойтись ни в личной жизни, ни в профессиональной. Их роль значительна. Они позволяют повысить эффективность нашей деятельности.

Однако все имеет обратную сторону. У любого самого-самого полезного лекарства есть побочные эффекты. Один из них наступает в случае передозировки. Так и с автоматизмами: если у человека нет понимания, с какой целью совершается то или иное действие, от чего оно призвано защитить и какую реакцию вызвать, то в результате привычные рефлексy перестанут быть полезными своему хозяину и даже начнут вредить. Особенно важно помнить об этом в связи с современным ускорением прогресса.

Огромный объем информации, свобода и доступность передвижения, быстрое изменение вкусов и потребностей привели к росту требовательности людей.

Чем профессионал отличается от специалиста? Он не только может выполнить свою работу «с закрытыми глазами», но и внутренне понимает смысл

каждого действия. Он обладает знанием «природы вещей», следствием которого являются совершаемые им усилия. «Основания и причины» ценились с древних времен и подчеркивались еще Аристотелем.

Профессионал не только знает и понимает, но более того — чувствует причину предпринимаемого им действия или бездействия. Простой специалист прекрасно повторяет шаги, описанные в инструкции, но глубинного ее смысла не осознает. К слову сказать, именно глубинный смысл позволяет профессионалу находить творческое решение и выход из, казалось бы, типовой ситуации. Но ему еще удастся куда более ценное — видеть то, что неочевидно для других, и избегать попадания в трудные ситуации. Давно подмечена разница между умным и мудрым человеком, которую мы можем применить для отличия профессионала от специалиста:

***умный легко выйдет из трудной ситуации,
а мудрый в нее не попадет.***

Хочу поделиться с вами одной занимательной историей, подчеркивающей, насколько важно понимать смысл своих действий, чтобы не только стать подлинным профессионалом, но и быть в роли проводника прогресса.

Молодая домохозяйка, готовя индейку на Рождество, разрезает ее пополам, кладет две половинки тушки на противень и ставит его в духовку.

Ее подруга, заинтересовавшись необычным способом готовки, спрашивает: «Почему ты разрежала индейку на две части перед тем, как поместить в духовку?»

Домохозяйка отвечает: «Так всю жизнь готовит моя мама. Она же, в свою очередь, получила этот рецепт от моей бабушки».

Тогда решили спросить бабушку, и пожилая женщина ответила:

«У меня духовка была такого маленького размера, что целая индейка в нее не помещалась, поэтому я всегда разрезала ее на две части».

Какое отношение имеют рассуждения про отличия профессионала от непрофессионала к Разгневанному Клиенту? Самое непосредственное.

- Работа с недовольным, обиженным или разозленным Клиентом — самая сложная из всех выполняемых в компании. Она не может быть осилена новичком или любителем. Вспомните себя в тех случаях, когда вы были недовольны фирмой, магазином или рестораном. Не правда ли, нелепые и непрофессиональные ответы персонала лишь усиливали ваш гнев?

В большинстве организаций это сотрудники, в специальное обучение которых руководство жадничает инвестировать средства.

- Цена, которую компания платит за некачественную работу с Разгневанным Клиентом, настолько высока, что может стоить ей жизни в прямом смысле слова. Согласно данным, полученным организацией TARP в результате исследования «Как много ваших разочарованных покупателей купят у вас снова»¹, в случае быстрого и исключительно позитивного подхода к решению проблемы Клиента вернутся за повторной покупкой 95% из них. При этом из тех, кто ни на что не жаловался, обратно придут только 37% Клиентов. Если же в результате возникшей проблемы «молчуны» потеряют значительную сумму, то таких у компании останется всего 9% (рис. 1.1).
- Успешная работа с Разгневанным Клиентом напрямую связана с глубинным пониманием не только специфики собственного производства, но и тонкостей психологии человека, умением использовать эти знания в стрессовой ситуации, когда время ограничено, а эмоциональный накал растет. Добавим сюда также творческий поиск выхода из конфликта.
- Результатом работы с каждой жалобой должен быть прогресс — эффективные изменения в компании. Как вы думаете, что происходит в 90% случаев после недовольства Клиента? Правильно. Ничего не происходит. Возможно, «виновнику» сделают выговор или даже уволят, но на уровне управления ничего не меняется, для того чтобы исключить повтор подобных ситуаций.

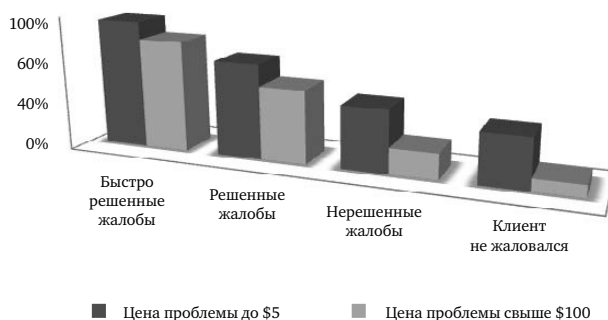


Рис. 1.1. Количество повторных покупок Разгневанными Клиентами

¹ <http://jackiehuba.com/media/docs/2010/06/basicfacts.pdf>. TARP (Technical Assistance Research Programs) — авторитетная организация США, основанная в 1971 году для исследования уровня удовлетворенности покупателей различных компаний.

Способность виртуозно работать с Разгневанным Клиентом настолько важна для процветания компании, что доверить ее непрофессионалу — верх беспечности.

Давайте еще раз вернемся к исследованию TARP. Итак, вероятность повторной покупки Клиентом, жалоба которого была оперативно устранена и который посчитал себя удовлетворенным, составляет 95%. Одна из целей деятельности любой компании — привлечь как можно больше Клиентов к повторным покупкам, а значит, Разгневанный Клиент является прекрасным «средством» для реализации этой цели!

Именно сейчас имеет смысл изучить одну любопытную формулу Высшей Математики Сервиса (ВМС)²:

$$\text{ЦПК} = \text{Дг} \times \text{СРК} \times \text{КИЖ} \times 4,$$

где ЦПК — цена потерянного Клиента; Дг — доход от одного Клиента в год; СРК — срок работы с Клиентом; КИЖ — количество известных жалоб от всех Клиентов в год; 4 — в среднем по всем отраслям подсчитано, что только один из четырех Клиентов озвучивает свою жалобу компании.

После того как вы подставили в формулу реальные показатели, провели расчеты и с большой долей вероятности получили результат с шестью нулями, надеюсь, у вас не осталось сомнений в том, что общаться с Клиентами нужно исключительно профессионально? Для меня это означает недопустимость формального подхода, легкомысленности к корпоративной системе работы с Разгневанным Клиентом, ее финансирования по остаточному принципу, отведения последнего места в информационной системе компании.

На кону стоят не только большие деньги, но и репутация компании и вера в нее сотрудников. Такая высокая цель поистине заслуживает того, чтобы хорошенько потрудиться. Раз уж Разгневанный Клиент для нас тот самый «ключ» к воротам крепости, где скрыт главный приз — долголетие и процветание компании, прежде всего составим для себя четкий образ цели.

Древняя мудрость гласит:

***попасть в далеко стоящую мишень сложно,
но попасть в мишень, которой нет, невозможно.***

² ВМС (Высшая Математика Сервиса) — раздел первой книги «Ух ты! Сервис», в котором собраны самые «вкусные» формулы, описывающие работу компании с Клиентами с помощью математики.

Давайте нарисуем эту мишень. Какой идеальный результат работы с *Разгневанным Клиентом* вы себе представляете? Как вам, например, такой?

- Злое лицо Клиента проясняется, добреет, на губах появляется улыбка.
- Клиент, уходя, светится от счастья.
- Вскоре он возвращается, чтобы сделать еще одну покупку.
- В разговоре о вашей компании называет ее не иначе, как «моя компания».
- Несколько его друзей тоже решили стать вашими Клиентами.
- Теперь бывший Разгневанный Клиент делает покупки только у вас, даже когда у него есть возможность приобрести тот же товар в другом месте, ближе и по более низкой цене.

Подходит? Тогда сформулируем все вышеописанное лаконичнее:

***цель — превратить Разгневанного Клиента
в Страстного Поклонника.***

Страстный Поклонник:

- делает повторную покупку с вероятностью 95%;
- уверенно рекомендует вашу компанию среди своих знакомых и в социальных сетях;
- цена товара (услуги) отходит для него на второй план.

Иначе говоря, Клиенту нужно ощутить себя счастливым. Уместно ли, ведя разговор на тему бизнеса, использовать такой неизмеримый и романтический термин «счастье»? Возможно, вы руководствуетесь некогда популярным принципом: «Ничего личного, только бизнес». Прошу вас, не воспринимайте его буквально. В реальности бизнес — это эмоции, а большой бизнес — большие эмоции. Много денег там, где генерируется много позитивных эмоций. Сделайте людей счастливыми — и они заплатят вам за это. Лично мне совершенно не близка идея о том, что смысл бизнеса кроется в зарабатывании денег. Правда, большое количество людей пока верит в деньги. Что ж, для таких читателей отдельно подчеркиваю: речь в этой книге в том числе идет и о грандиозных прибылях. Однако большая прибыль в бизнесе — только следствие. **Счастливый Клиент** — вот причина!

Много ли обязательств накладывает на компанию эта главная причина успеха в бизнесе? Немного. Надо всего лишь любить свою работу и быть искренним с сотрудниками и Клиентами. Задача руководителя — самому научиться этому и научить коллег, не только тех, кто непосредственно занят

на «линии фронта», но и тех, кто незаметен во внутреннем офисе. Несложно прийти к теперь уже очевидному выводу, что сделать другого человека счастливым, выполняя работу механически, «по инструкции», — это утопия.

Мы много иронизируем по поводу искусственной «американской улыбки». Она раздражает нас своей неискренностью и противоречит отечественной культуре. Однако невозможно добиться открытой улыбки, доброжелательного, живого отношения, следуя «мертвой» бумажке инструкции.

К слову сказать, я встречаю много искренних «американских улыбок» в различных магазинах и офисах. Конечно, попадаются и натянутые, но их явно меньше, чем подлинных. Познакомившись с наблюдениями Майкла Роуча (Michael Roach)³ об эволюции американского бизнеса, я понял, почему живых лиц больше, чем «целлулоидных».

«У американцев, не исключая меня самого, всегда был очень циничный взгляд на людей, которых мы называем “бизнесменами”. В моем детстве в 1960-е годы это слово в чей-либо адрес звучало почти как оскорбление. Стереотип бизнесмена был такой: хищник, одетый в подчеркнуто деловой костюм, со слишком быстрой речью, живущий только ради денег и готовый на все ради денег, равнодушный к нуждам окружающих его людей. Только представьте себе этот портрет!

Но мир бизнеса сегодня — это, без сомнения, обширное объединение самых талантливых людей страны. В них есть то, что сейчас принято называть драйвом; они обладают способностью делать именно то, что нужно для успеха любого предприятия, причем делают это как никто другой.

Бизнесмены — это глубокие, гибкие, основательные и проницательные люди. Другие здесь просто не выживают, ибо бизнес требует особой чистоты человеческой природы, у него есть свой собственный естественный отбор.

Самые выдающиеся бизнесмены обладают внутренним миром: их духовный голод — потребность в истинной духовной жизни — такой же, как у нас, только еще сильнее»⁴.

Выходит, что нам нужна открытая улыбка и заинтересованность в разъяренном человеке, стоящем перед нами и готовом разорвать любого, кто будет на пути.

³ Майкл Роуч провел более 20 лет в тибетском монастыре, затем основал международную компанию *Andin International Diamond Corporation* с многомиллионными оборотами. В 2009 году эту компанию купил Уоррен Баффет.

⁴ Роуч М. Алмазный огранщик: система управления бизнесом и жизнью. М., 2015. С. 47–48.

Более того, чтобы превратить его в *Страстного Поклонника*, мы должны полюбить такого Клиента. «Это невозможно!» — скажете вы.

Давайте рассмотрим цепочку событий, предшествующую появлению на пороге *Разгневанного Клиента*.

Сила восприятия, или Встань с правильной ноги

Перед нами, прямо скажем, непростая задача — испытать симпатию к *Разгневанному Клиенту* и даже влюбиться в него. За этим эмоциональным подходом на самом деле стоит исключительно рациональный расчет.

Вначале исследуем то, как мы воспринимаем любой конфликт, а позже рассмотрим, какую пользу можем извлечь из него.

Итак, как только перед нами появляется недовольный, предъявляющий претензии человек (и далеко не всегда он делает это в корректной форме), внутри нас автоматически запускаются определенные физиологические процессы. В ответ на внешнюю агрессию наш организм мгновенно вырабатывает гормон норадреналин, импульс со скоростью 140 м/с проносится по всему телу, приводя его в «боевую готовность». Сердце начинает биться сильнее, кровеносные сосуды сжимаются, повышая артериальное давление, дыхание учащается, мышцы сокращаются.

На эту физиологическую реакцию расходуются значительные ресурсы — наша энергия. От того, на каком уровне она была до стрессового случая, зависит, насколько благополучно почувствует себя человек на выходе из него. Представьте, что вы едете на машине по заброшенной дороге. Ваш топливный бак должен быть полностью заряжен, чтобы вы без проблем добрались до пункта назначения. Если по какой-то причине заправить машину не удалось, вам предстоит перспектива остаться посреди безжизненного пространства в совершенном одиночестве.

На рис. 1.2 изображены три графика.

Нижний (горизонтальный) график демонстрирует эмоциональный уровень негативно настроенного человека и находится в отрицательной зоне. Изначальное негативное отношение к чему-либо не позволяет даже приступить к делу. Вы наверняка сталкивались в жизни с ситуациями, когда отказывались сделать попытку, считая ее бессмысленной. Вы говорили себе: «Все равно из этого ничего не выйдет», или «Нет смысла рассказывать, он (она) даже слушать не станет», или «Продать невозможно, потому что это никому

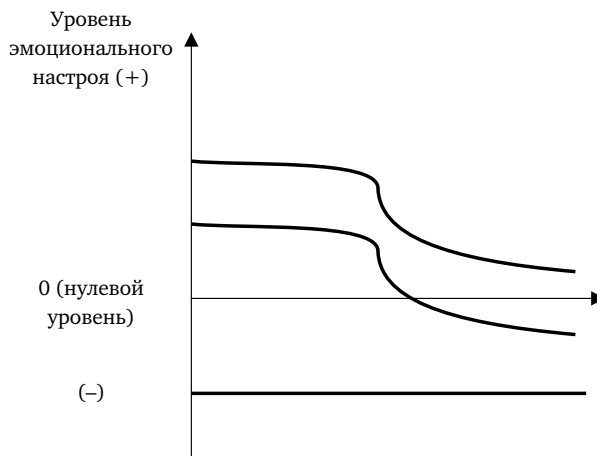


Рис. 1.2. Графики ресурса эмоционального заряда

не нужно». Человек, настроенный подобным образом, сразу отходит прочь. Возможно, вы сами бывали в роли разочарованного Клиента, получив опыт встречи с похожим представителем компании. Уверен, что та компания потеряла вас навсегда.

На среднем графике эмоции человека в самом начале конфликтной ситуации настроены положительно. Однако первоначального позитивного заряда оказалось недостаточно. В реальной жизни вы это видите, когда приветливое лицо сотрудника становится напряженным, улыбка исчезает, в голосе появляются раздражение и агрессия. Скорее всего, и с такими представителями компаний вам приходилось встречаться в роли Клиента.

Верхний график демонстрирует высокий стартовый уровень позитивного отношения, достаточный для того, чтобы остаться в положительной зоне и сохранить способность конструктивно работать с «проблемным» Клиентом. Искренне надеюсь, что именно таких примеров наберется в вашей клиентской практике больше всего.

Обратите внимание на то, как спортсмены перед соревнованиями настраиваются на победу, заряжают себя на повышенный эмоциональный уровень. Тот, кто сумеет «держать» энергию выше соперника, вынесет большую нагрузку и станет первым. Однако у спортсменов перед глазами пьедестал, мировая слава и почет. А какой положительный образ найти сотруднику, видя перед собой *Разгневанного Клиента*? К этому вопросу мы обязательно вернемся чуть позже.

Позитивная атмосфера в компании — первостепенный ресурс в работе с конфликтами, как внешними, так и внутренними. Хочу на это обратить внимание руководителей, недооценивающих роль положительной эмоциональной среды в коллективе.

В нашей отечественной культуре многие воспринимают работу как место, где все должно быть «строго и сердито». Общаешься с таким человеком вне рабочего пространства — видишь живое лицо и открытые эмоции. Но как только он перешагивает порог своей компании, происходит трансформация: лицо становится суровым, палитра эмоций сужается, человеческие реакции превращаются в механические.

Ни в коем случае не хочу вторгаться со своим уставом к руководителям, чувствующим себя комфортно в скучных просторах фирменных морей. Безусловно, стиль управления компанией — дело глубоко индивидуальное. Но если вы читаете эту книгу, то заинтересованы научиться успешно справляться с недовольством Клиентов и принять идеи, которые поначалу кажутся странными.

Позитивная корпоративная среда — это не абстрактное нечто, а совершенно конкретный инструмент управления всей организацией и, в частности, работой с конфликтами.

Корпоративная среда выполняет функцию источника энергии, необходимой сотрудникам для «рывка», в результате которого Разгневанный Клиент становится нашим союзником.

Впрочем, отдельные случаи инициативы среди сотрудников могут проявляться в компании и без позитивной атмосферы, но системного устойчивого результата — *Счастливого Клиента* — вы не добьетесь. Подробно прочитать о том, как создается корпоративная культура успешной компании, можно в моей первой книге «Ух ты! Сервис».

Когда я говорю о позитивной корпоративной атмосфере, то не подразумеваю богато накрытые столы на корпоративных вечеринках, вечный праздник и клоунов, развлекающих с утра до вечера ваших сотрудников. Речь идет о создании среды, в которой существует возможность расслабиться. В умении менеджмента обеспечить человеку спокойный настрой скрыта не только забота о сотрудниках как самых главных людях компании, но и знание психологии, важного информационного ресурса для профессиональной работы с конфликтами. Профессионалу нужно знать по крайней мере о двух феноменах — *расслаблении* и *«свободной» энергии*.

Без расслабления нет напряжения

Если в компании напряженная атмосфера, работы всегда больше, чем сил и времени на нее, отсутствуют четкие правила, то сотрудники находятся

в постоянном стрессе. Подобное состояние также носит название *симпатической активации*⁵. Со временем хроническое напряжение приводит к энергетическому истощению и человек просто «ломается», полностью теряя способность противостоять стрессу. Организм утрачивает физическую способность возвращаться к оптимальному уровню. В результате наступает синдром выгорания. Некогда активный сотрудник теперь апатичен, качество его работы понижено, вкус к жизни потерян. Речи о том, чтобы сделать счастливым недовольного Клиента, уже не идет, так как сил на это не хватает.

Большинству компаний знакомо подобное состояние. В таких организациях хорошо научились «давить на газ», борясь за высокие показатели эффективности среди сотрудников, но забыли о тормозе, возможно, считая, что он придуман от трусости. Однако управление транспортным средством с отказавшей тормозной системой, как и управление компанией без возможности для сотрудников расслабиться, приводит к катастрофе.

***У человека есть возможность набраться
сил только в состоянии расслабления.***

Вспомним наработанный опыт подготовки профессиональных спортсменов к соревнованиям. Там есть правило, которое звучит примерно так: *если ты не сумеешь глубоко расслабиться перед выступлением, то не сможешь выдать максимум энергии на рывке.*

Другими словами, любой физической или психологической мобилизации должна предшествовать глубокая релаксация. Чем лучше удастся расслабить все системы организма, тем больше у него сил для мобилизации (рис. 1.3).

К сожалению, наша компания за свою почти четвертьвековую историю существования тоже имела внушительный негативный опыт доведения сотрудников до выгорания. Работы у нас всегда было много. Долгие годы мы трудились в хроническом напряжении, неся постоянные потери. Выражались они в уходе сотрудников, стрессе руководителей и неудовлетворенности Клиентов. Наша реакция была чем-то наподобие: «Эй, не ленись! Поддай еще жару!»

Как вы понимаете, такой стиль управления приводит к одному — разрушению в организации функции торможения и, как следствие, обнулению энергии.

⁵ Симпатическая нервная система — это ветвь автономной нервной системы, которая контролирует действия организма на воздействие стресса (эмоционального или физического). Ее основная реакция условно называется «бороться или бежать».

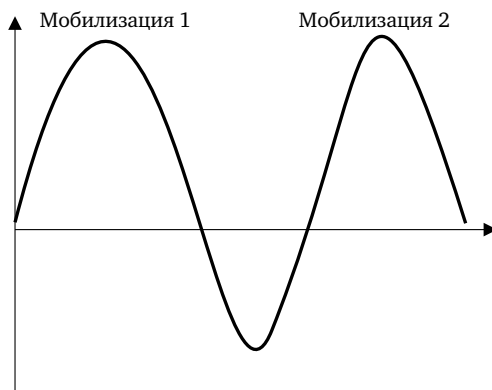


Рис. 1.3. Амплитуда мобилизации и расслабления

Уже несколько лет мы работаем по-другому. Мы приучаем себя «тормозить», и у нас это получается с каждым годом все лучше.

Например, в бухгалтерском подразделении мы ввели правила:

- отмечаем ежеквартальную сдачу отчетности походом в театр (на выставку, в музей) или поездкой за город. Важно зафиксировать окончание периода мобилизации позитивным эмоциональным акцентом и тем самым снять напряжение;
- делаем в офисе ежедневную зарядку;
- сотрудники регулярно учатся, что позволяет им «переключаться» из потока рабочих задач;
- в отпуске вообще не беспокоим человека производственными вопросами. Даже если они возникают, исходим из того, что с коллегой нет связи, как если бы он был сейчас на необитаемом острове;
- имеем «три свободных дня». Если сотрудник почувствует себя плохо, он может просто остаться дома до трех дней и не брать больничный. Конечно, в заработной плате он ничего не потеряет;
- стараемся больше шутить и смеяться.

Для работы с конфликтом нужна «свободная» энергия

В чем особенность встречи с Разгневанным Клиентом? В том, что представителю компании приходится мгновенно переключаться с текущей работы на новое задание — решение проблемы Клиента — и так же мгновенно сменять эмоциональную среду с нейтральной или позитивной на агрессивную.

Если вы когда-либо делали свой первый прыжок с парашютом, то момент, когда надо шагнуть в бездну за бортом самолета, очень похож на состояние, о котором мы сейчас говорим. Одним словом,

Разгневанный Клиент — это изменения.

Главный принцип, по которому осуществляются любые изменения, будет одним и тем же для человека и для организации:

***чтобы провести изменения, требуется
обладать «свободной» энергией.***

Компании без «свободной» энергии не имеют шанса превратить *Разгневанного Клиента* в своего *Страстного Поклонника*. Сотрудники, выдающие результат на пределе сил, не обладают внутренним резервом, благодаря которому могли бы сделать рывок, необходимый при работе с изменениями. Это настолько очевидный факт, что удивительно, почему руководители не учитывают его в управлении.

Более того, резерв энергии должен по своей мощи превышать ярость, с которой к вам пришел недовольный Клиент. Как иногда показывает практика, в гневе даже заяц обладает силой льва.

Формирование позитивной корпоративной среды, на мой взгляд, является единственной надежной технологией для того, чтобы компания ежедневно аккумулировала достаточный запас «свободной» энергии.

В качестве «строительных блоков» позитивной среды можно назвать пять основных элементов.

1. Отношение к изменениям

Маленькие компании, как правило, более отзывчивы к критике, чем крупные организации. Дело в том, что с ростом бизнес утрачивает прежнюю гибкость, на первый план выходят стабильность и размеренность, появляется все больше косных людей, чувствующих себя уверенно в предсказуемой и четко описанной среде.

В результате компания не только не расположена к работе с претензиями Клиентов, но и вообще чужда объективной реальности, которая состоит как раз из постоянных изменений. Подобное отношение пропитывается негативом, что вы и чувствуете как Клиент.

Позитив же генерируется там, где компания живет в соответствии с законами природы, адаптируясь к постоянным изменениям. В такой среде у сотрудников сначала вырабатывается пассивное принятие неотвратимости изменений, а затем формируется потребность в них. В результате компания закаляется, наподобие того как закаляется сталь после нескольких циклов нагрева добела с последующим мгновенным охлаждением.

На этом пути те, кто патологически не готов принимать участие в изменениях и изменяться сам, а такие люди, безусловно, тоже есть, покидают компанию. Для хорошей работы с Клиентами это и к лучшему.

В качестве метафоры изменений можно привести воду. Есть два водоема. В одном вода застоявшаяся, во втором — проточная. В первом водоеме топко, там живут лягушки и пиявки, во втором — чистые берега, прозрачная вода и красивые рыбы. Возможно, найдутся те, кто предпочитает отдыхать на болоте, однако большинство из нас любит наслаждаться чистой водой.

Для того чтобы изменения приносили пользу компании, руководителю понадобится принять некоторые условия:

- привлекать сотрудников к обсуждению и внедрению изменений;
- приучить себя доводить начатое до логического конца, не перескакивать с одной нереализованной новации на другую;
- соразмерять количество изменений с ресурсами компании. Со временем у организации вырабатывается навык, позволяющий ей проводить все больше изменений.

Нашей компании потребовалось не меньше трех лет, чтобы вдохнуть в «корпоративные легкие» свежий воздух изменений. Первым «глотком» было ежемесячное внутреннее обучение руководителей широкому спектру предметов — от продаж до управления временем.

Начинать что-либо менять в компании надо всегда с руководителей. Пока не сформированы новые образцы поведения у топ-менеджеров, другие изменения проводить не имеет смысла.

Затем мы внедрили проект по созданию единого информационного пространства, затронувший каждого сотрудника. На этом этапе некоторые из них попрощались с компанией.

Еще через год сами сотрудники стали предлагать свои изменения.

2. Многоуровневое лидерство

С одной стороны, оно является основой для формирования ответственного поведения, с другой — обеспечивает доверие к компании ее сотрудников. О важной роли ответственности и самостоятельности в работе с Разгневанным

Клиентом мы будем говорить во второй части книги. Сейчас уделим внимание доверию сотрудника к компании.

***Мы доверяем тем, кто руководствуется вы-
сокой целью, но не личной выгодой.***

Доверие является ключевым фактором для позитивной корпоративной среды.

Многоуровневое лидерство — такой способ управления, при котором власть в организации равномерно распределена среди сотрудников. Если власть сосредоточена в одних руках, то разница между компанией и личностью, ею управляющей, очень условная. Такое положение вещей слишком нестабильно, чтобы вызывать подлинное доверие.

Вспомним основную причину, по которой люди боятся летать на самолете, но не боятся ездить в автомобиле: «Я не контролирую самолет». Хотя, согласно статистике, легковая машина более опасна, чем воздушный транспорт.

Сотрудники, принимающие участие в управлении, думают так: «это моя компания», «от меня многое зависит», «я прекрасно понимаю, как и почему тут все происходит». Если мы поставим перед недовольным Клиентом сотрудника из обычной компании и из компании с многоуровневым лидерством, нет сомнений, что результаты последнего будут в разы эффективнее.

Наблюдая отношение коллег к своей компании, действительно начинаешь ощущать приток энергии и воодушевления. Это и есть проявление позитивной корпоративной среды.

Однако прежде, чем внедрять многоуровневое лидерство, в компании должна быть создана система *Корпоративных Ценностей*. Все без исключения, начиная с курьера и уборщицы и заканчивая генеральным директором, руководствуются ею в собственных действиях.

В своей компании мы целый год искали и формулировали систему ценностей. Затем в течение пяти лет учились тому, что не должность, а именно Корпоративные Ценности являются наивысшим органом управления.

Самое трудное было и остается до сих пор — убедить в этом сотрудников. Тем не менее уже на третьем году внедрения системы ценностей мы начали вводить многоуровневое лидерство. На данный момент рядом со мной работает много коллег-лидеров, коллег-воинов, даже если внешне они выглядят как хрупкие восхитительные девушки. В компании увеличилось число людей, способных к решению возникающих вызовов.

3. Совместная работа

Некоторые руководители ощущают себя настолько значимыми, что их время уходит лишь на раздачу распоряжений. Мало кто знает, чем конкретно они заняты, что умеют, как разговаривают с Клиентами, как находят выход из конфликтных ситуаций.

Совместная работа уменьшает энергетические потери организации, возникающие при делении на «мы — они». Вы сами могли неоднократно слышать от сотрудников: «Это не наше дело, пусть решают наверху». Причина такого безразличия к своей работе часто кроется в недоступности руководителя. Даже если коллектив компании составляет несколько десятков тысяч человек и руководителю невозможно лично встретиться с каждым, позитивная атмосфера «живого» менеджмента способна поддерживаться сарафанным радио и все равно касаться каждого сотрудника.

Именно таким образом служащие АвтоВАЗа узнали, что их новый генеральный директор Бу Андерссон (Bo Inge Andersson) провел одно из первых совещаний в необычном месте, собрав всех топ-менеджеров... в туалете сборочного цеха. Так он объявил о наведении порядка и чистоты на рабочих местах.

Наибольшую опасность в построении совместной работы представляет гипертрофированное восприятие руководителем самого себя. Высокомерие любого человека, вне зависимости от занимаемой должности, разрушает доверие и становится причиной потери корпоративной энергии. Когда новый правитель въезжал в Рим и наслаждался почтительными возгласами толпы в свой адрес, за его спиной в колеснице всегда стоял раб и повторял: «Ты человек, Цезарь, ты человек».

Помню, как сделал замечание одному молодому руководителю во время корпоративного мероприятия. Наша компания участвовала в квесте, и команды искали в лесу артефакты. Я обратил внимание: пока его команда бегала в поте лица, разгадывая сложные головоломки, он спокойно прогуливался по дорожке. Мое замечание было связано с тем, что руководитель должен вместе со своими сотрудниками преодолевать все препятствия.

4. Творчество

Творческий процесс, как и его результаты, призван удивлять команду, вынуждать восклицать «ух ты!», гордиться компанией и коллегами.

Сотрудники начинают верить в чудо. Ну надо же, еще недавно вы думали, что воду нужно приносить в дом ведром, доставая ее из колодца, а теперь она сама течет из крана!

Что еще более ценно — это чудо сделали люди, которых вы знаете лично.

***Ничто не убеждает в собственных силах
лучше, чем достижения таких же людей.***

Работа с Разгневанным Клиентом тоже требует приложения творчества. Как ни странно это может прозвучать, недовольство Клиентов часто вызвано внутренними инструкциями компании, регулирующими деятельность сотрудников. Притом целью создания этих инструкций было улучшить обслуживание Клиентов.

Одна компания, предоставляющая услугу уборки помещений, запретила своим работникам вступать в разговоры с Клиентом. Запрет был связан с низким уровнем знания русского языка у людей, делающих уборку. Однако эффект от запрета был обратный. Представьте ваши ощущения от «немых» работников с моющим оборудованием, которые явно избегают контакта и не отвечают на ваши вопросы. Комфортно ли вам и какова будет удовлетворенность от сотрудничества с клининговой фирмой?

Даже если на момент создания инструкции полезны, то со временем и разного рода обстоятельствами они утрачивают свою актуальность. А сотрудники продолжают автоматически их выполнять, принося скорее вред, чем пользу. Творческая среда позволяет задать вопрос о цели создания инструкции, о том, чего с ее помощью хотели избежать. Появляется шанс обновить способы решения. Например, в фирме из предыдущего примера уровень знания русского языка существенно повысился, но инструкцию, запрещающую общаться с заказчиком, никто не отменил. Возможно, потому, что о причине ее ввода уже забыли или решили, что человеку, моющему пол, говорить не положено в принципе.

Творческая атмосфера создается не просто ради творчества. Она должна приносить пользу и приближать к целям, стоящим перед компанией.

В нашей практике сотрудники, получающие возможность творить, менялись на глазах. Их подход к работе тоже переходил с формального на предпринимательский. Дело, которым занимались творчески вовлеченные сотрудники,

настолько их захватывало, что порой нужно было применять давление, отправляя их вечером домой.

Не существует ограничений для творческого подхода, начиная от разработки «скучной» программы по автоматизации аудиторских документов и заканчивая театрализованным отчетом о работе на ежегодном общем собрании.

Творчество повышает риск возникновения ошибок, которые неминуемы в любой экспериментальной деятельности. Но без эксперимента нет прогресса. Для того чтобы страх ошибок не парализовал сотрудников, существует пятый элемент — *Доброжелательность*.

5. Доброжелательность

Самой большой пользой от установления атмосферы доброжелательности можно считать уверенность сотрудника в себе и поддержке коллег в случае какой-либо затруднительной ситуации. Вы как Клиент всегда ощутите наличие этого элемента по тому, насколько естественны приветливость представителей компании в общении с вами, забота и заинтересованность решить ваши проблемы. Доброжелательность доказывает наличие энергии у сотрудников в таком объеме, что ее хватает на них самих и на то, чтобы делиться с вами.

Лучший способ руководителю начать проявлять доброжелательность касается отношения к ошибкам. Необходимо поддерживать сотрудников, инвестируя в них свое время, с тем чтобы ошибок становилось все меньше. Как это делать, расскажу в главе 5.

Подлинная доброжелательность может возникнуть только в среде единомышленников, объединенных общими ценностями и целями. Она не должна подменяться просто терпимостью к некачественному и формальному выполнению работы.

У себя в компании мы используем любой повод, чтобы устроить праздник и поздравить сотрудника даже с небольшой его личной победой: первый контракт, крупный контракт, завершение испытательного срока, завершение обучения, повышение по службе и т. д. Кроме того, у нас есть традиция угощать друг друга каждую неделю чем-нибудь вкусным.

Объединив все пять элементов, компания способна создать мощный источник энергии для эффективной работы с конфликтами. Впрочем, осталось еще кое-что необходимое для подготовки ко встрече с *Разгневанным Клиентом*.

Мы программируем себя

Что же должны делать сами участники для накопления энергетического потенциала команды? Программировать себя. Не спешите возмущаться. Поскольку эта книга посвящена теории и практике работы с претензиями, каждому человеку в компании нужно искренне верить:

***встреча с Разгневанным Клиентом —
лучшее событие дня!***

Насколько реально в это поверить? Или мы имеем дело с очередным красивым лозунгом менеджмента? Давайте познакомимся с тем, как мы воспринимаем окружающий мир.

Во-первых, мир, в котором мы живем, абсолютно нейтрален. Это означает, что одно и то же событие люди трактуют по-разному. Например, если вы грибник, то долгожданный дождь в засушливый август для вас станет радостью. Тот же самый дождь для меня, выкроившего впервые за лето время, чтобы выехать на природу, поесть шашлыков и позагорать, будет расценен негативно.

Идем дальше. Представьте, что, поехав по грибы, вы разминулись со своим старинным другом, который оказался проездом в вашем городе, но не предупредил заранее, потому что хотел сделать сюрприз. За грибами вы могли бы пойти и через неделю, а друга не видели лет десять, и теперь неизвестно, когда встретитесь снова. А я зато, оставшись из-за дождя дома, вовремя заметил и остановил протечку в комнатной батарее. Сделай я это позже, понес бы колоссальные расходы на ремонт своей квартиры и той, что ниже. Как теперь мы оцениваем дождь? Согласитесь, ситуация поменялась кардинально.

То же самое происходит с абсолютно любым событием. Если оно действительно плохое само по себе, то должно быть плохим для всех.

Итак, любая ситуация, независимо от восприятия ее разными людьми, на самом деле «пуста», нейтральна.

Вспомните своего знакомого или коллегу, который вас раздражает. Порой у вас складывается ощущение, что этот человек несет в себе все самое невыносимое. Тем не менее у него есть жена, дети, друзья, которые его любят и считают лучшим. Вполне вероятно, что в тот момент, когда вы высказываетесь об этом человеке с негодованием, другой видит в нем что-то хорошее.

Нас окружает абсолютно нейтральный мир. Откуда же берутся его положительные или отрицательные качества? Ответ очевиден. Каждый из нас сам является тем «художником», который «кистью» своего восприятия раскрашивает бесцветное полотно.

Сделаем первый вывод. *Разгневанный Клиент* на самом деле нейтральное событие и человек.

Во-вторых, наша нервная система устроена так, что не отличает подлинного от мнимого, фантазии от реальности.

Наверняка вы много раз видели в юмористических фильмах, как, надев страшную маску, шутник пугает приятеля, неожиданно выскакивая из-за угла. Этот розыгрыш всегда имеет один финал: первый снимает маску, смеясь над испугом второго, а тот, в свою очередь, бросается в погоню, чтобы наказать шутника. Что происходит «внутри» разыгрываемого? Он увидел образ, который воспринял как угрозу. Нервная система мгновенно послала в мышцы сигнал — «бороться или бежать». Человек спасается бегством или нападает с кулаками на обидчика. Ключевое слово тут — «образ». Ведь за маской скрывался не враг, а приятель, целью которого была только шутка.

Будет ли чем-то отличаться поведение напуганного героя, если вместо приятеля в маске перед ним оказался бы страшный зверь? Нет. Его поведение идентично и при розыгрыше, и при реальной опасности.

Тот факт, что наша нервная система одинаково реагирует на фактическую ситуацию и на созданную в воображении, доказан многочисленными экспериментами. Вы сами, и не один раз, получали тому подтверждение, когда засыпали. Вам казалось, что вы начинаете падать или что-то летит прямо в вас. Вы просыпались от того, что ваше тело пыталось удержать баланс или поймать летящий предмет. Яркий образ был настолько четок, что нервная система отработала его как реальный.

Итак, от того, каков в нашем воображении образ *Разгневанного Клиента*, зависит реакция на него нашей нервной системы.

В-третьих, человек — это набор представлений, определяющих его поведение. Событием в психологии личности стало открытие так называемого образа *собственного Я*. Он складывается у каждого из нас на основе жизненного опыта: неудач, успехов, обид, борьбы с обстоятельствами, счастливых событий, пережитых в основном в детские годы.

Однажды сформировав представление о самом себе, мы склонны действовать в соответствии с образом *собственного Я*. Любая информация, идеи и советы, не вписывающиеся в эту концепцию, нами тут же отвергаются. Впечатляющую серию научных экспериментов провел в 30-е годы XX века психолог Прескотт Леки (*Prescott Lecky*)⁶. Он доказал, что люди с негативным образом *собственного Я* выбирают партнерами для общения или совместной жизни тех, кто относится к ним тоже негативно. И наоборот, носители

⁶ Прескотт Леки (1892–1941), автор научной работы «Self-Consistency a Theory of Personality», изданной в 1945 году.

положительного образа собственного Я в жизни окружены позитивно относящимися к ним людьми.

Позже, в 1992 году, результаты его исследования были подтверждены группой Техасского университета во главе с Уильямом Сванном (*William B. Swann*)⁷.

Прескотт Леки обнаружил, что любая идея, какой бы прекрасной она ни была, отвергается человеком, если не согласуется с его личными убеждениями, составляющими образ собственного Я. Возможно, вы теперь ответите на вопрос, который мучил вас много раз. Помните, как вы пытались помочь своему сотруднику или ребенку изменить поведение, чтобы он достиг лучших результатов, а он отказывался делать очевидные, по вашему мнению, вещи?

Посмотрите внимательно на рис. 1.4. Кто на нем изображен?

Вы видите загадочную красавицу или неприветливую старуху?

В любом случае вы правы.

Еще один шаг навверх! То, каким мы видим нейтральный по своей природе мир — негативным или позитивным, зависит от нашего же представления о себе.

В-четвертых, согласно тому же исследованию Прескотта Леки, представление о самом себе можно изменить. Работая преподавателем, он имел большой опыт общения со студентами, которые, к примеру, считали себя неспособными писать без ошибок, но потом становились исключительно



Рис. 1.4. Пример различного восприятия одного и того же объекта

⁷ Swann W. Why People Self-Verify // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1992. Vol. 62, № 3. P. 392–401.

грамотными. Им хватало способностей. Дело было только в их неадекватном, отрицательном образе собственного Я.

Итак, перед нами открывается полный обзор «панели управления» восприятием нейтрального мира. В основе управления заложен образ. В зависимости от выбора образа программируется наше восприятие. Все события потеряли природную нейтральность и приобрели соответствующую нашей системе оценки эмоциональную окраску. Взглянули, услышали, почувствовали — и эмоции повели к действию.

Образ — Восприятие — Эмоция — Действие.

Если действия ваших сотрудников в работе с Клиентами вас не устраивают, потому что Клиенты уходят недовольные, не тратьте время на написание инструкций и стандартов. Работайте над изменением Образа в восприятии сотрудника.

Конечно, более правильный подход — просто не принимать к себе на работу людей, образ собственного Я которых не совпадает с образом вашей компании. О системе подбора, максимально защищающего ваш бизнес от случайных людей, подробно рассказано в моей книге «Ух ты! Сервис».

Я просил вас не отвергать сразу мысль о том, что *Разгневанного Клиента* можно по-настоящему полюбить. Моя ставка была на то, что я смогу удержать ваше внимание до такого момента, когда удастся заложить веру в возможность этой мысли. Полюбив *Разгневанного Клиента* — изменив в себе его образ и создав новое восприятие, — мы сможем действовать открыто и с подлинной симпатией.

Если мы занимаемся «программированием» себя всю жизнь и делаем это с пользой, почему бы не заняться новым восприятием *Разгневанного Клиента* осмысленно и позитивно? Начнем?



Рис. 1.5. Образ Разгневанного Клиента