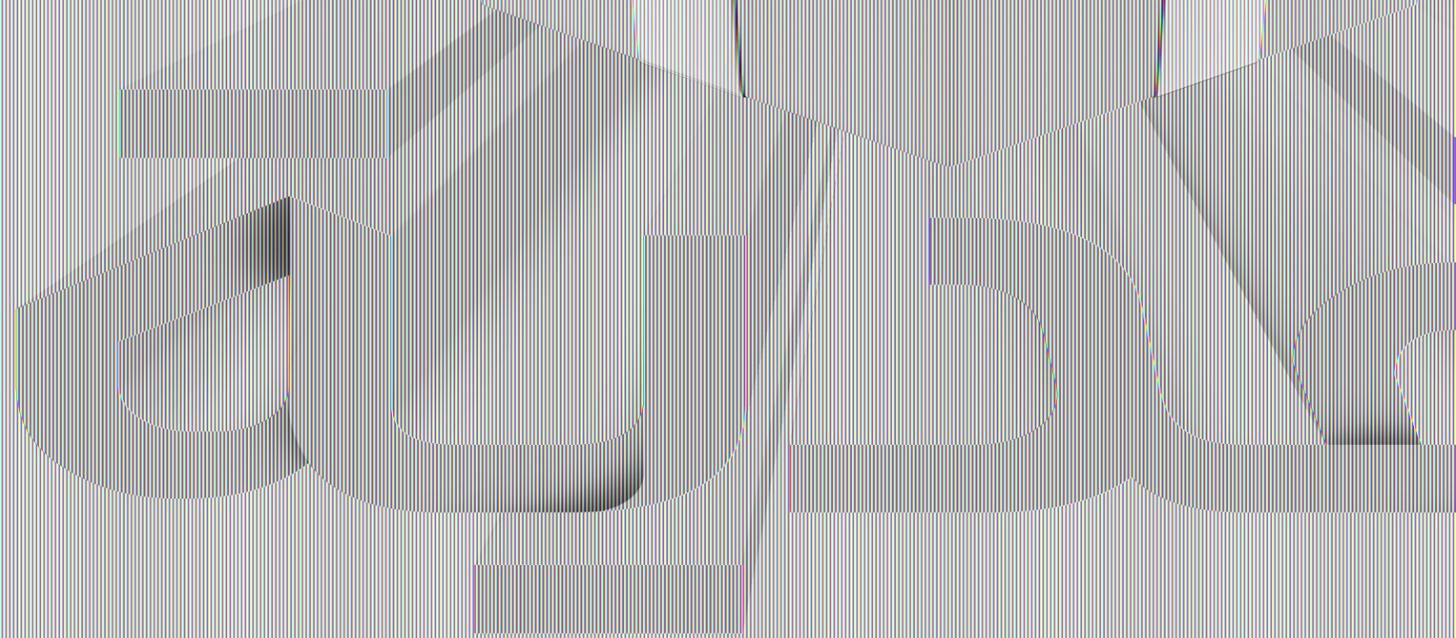


مجلس التعاون الخليجي  
الخليج العربي

2014



مجلس التعاون الخليجي  
الخليج العربي

2014



# الشكوى هدية

كيف تتعلم من التغذيةيات الراجعة السلبية  
وتستعيد ولاء العملاء

جانيل بارلو





للتعرف على فروعنا

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت [www.jarir.com](http://www.jarir.com)

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: [jbpublications@jarirbookstore.com](mailto:jbpublications@jarirbookstore.com)

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والنتيجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة للكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونخلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠٢٤

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.

Copyright © 2024. All rights reserved.

لا يجوز إعادة إنتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها أو نقله بأية وسيلة إلكترونية أو آلية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو أية وسيلة أخرى .

إن المسح الضوئي أو التحميل أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني. رجاء شراء النسخ الإلكترونية المعتمدة فقط لهذا العمل، وعدم المشاركة في قرصنة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف سواء بوسيلة إلكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التشجيع على ذلك. ونحن نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

Copyright © 1997, 2008 by Janelle Barlow and Claus Møller, 2023 by Janelle Barlow  
First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc.  
Oakland, CA, USA.  
All Rights Reserved.



# A Complaint Is a Gift

How to Learn from Critical Feedback  
and Recover Customer Loyalty

Janelle Barlow





ألفت هذا الكتاب لمن يتولون معالجة الشكاوى لكنني أهديه إلى المشتكين.  
فمن دونهم، لن تكون لدينا الحاجة إلى معالجي الشكاوى.  
من دون المشتكين، لن تعرف الشركات ما عليها إصلاحه.  
ومن دون الشكوى، لن تُتاح للمؤسسات الفرصة لجذب العملاء إلى علاقات أقوى.  
لذا، شكرًا لكم، أيها المشتكون.  
استمروا في توجيه شكاواكم مباشرة إلى معالجي الشكاوى.  
فشكواكم هدايا.

## تمهيد

عملاء اليوم يجلسون في مقعد السائق. وكم المعلومات والتكنولوجيا المتاحة لديهم تسمح لهم بأن ينتقلوا بسهولة من تاجر إلى آخر، ومن مورّد محلي إلى مورّد عالمي مختلف عبر الإنترنت، ومن مقدم خدمة إلى آخر ربما يعمل في نفس الحي. وباستطاعتهم أن يخبروا الآلاف عبر الإنترنت بما حدث بالضبط إذا لم تعجبهم الطريقة التي عاملهم بها التاجر، أو المورد، أو مزود الخدمة.

علاوة على ذلك، فهم غير مضطرين لإخبارك بسبب تحولهم إلى شركة أخرى عند عدم رضائهم. الخبر الجيد هو أنه إذا أخبر العملاء شخصًا واحدًا فقط في شركتك أو نشروا شكوى عبر الإنترنت، فهم يقدمون لك طريقًا مباشرًا كي تستخدمه للحفاظ عليهم. وسوف يعطيك أيضًا وسيلة لكسب معلومات باستطاعتها مساعدتك في التحسين من شركتك. وتلك هدية.

ما هي الشكاوى؟ هي إفادات من العملاء عن توقعات لم تُلبى. في هذا الكتاب، سوف تجد هذا التعريف يُستخدم مرات متعددة، بطرق مختلفة قليلاً أحيانًا، لكنه دائمًا يصف العملاء غير الراضين. يختلف عدم الرضا من عميل إلى آخر، مما يُصعب من امتلاك حل واحد لإرضاء جميع العملاء الذين أتوا بشكوى.

بعض هذه الشكاوى يكون بسيطًا ("موظف الاستقبال لديكم كان غير ودود") بينما أخرى تُطرح كأسئلة ("لماذا لا تفتحون في المساء؟"). أخرى تكون شخصية للغاية ("لم يعجبني مذاق شريحة اللحم هذه" أو "لم تعجبني الطريقة التي ابتسم بها النادل لي"). أخرى تكون عن السرعة ("لم أستلم طردي في وقته"). والكثير يكون عن السعر ("أعرف أن بإمكانني الحصول على هذا بسعر أرخص في أحد المتاجر الكبرى أو من مورّد مختلف"). بغض النظر عن الحجم أو الأهمية، كل شكوى هدية. ويجب التعامل مع هذا العدد الهائل من

أنواع الشكاوى باحترام، وذكاء، وود، وشفافية، وسرعة، وتعاطف، واهتمام. ذلك لا يكون سهلاً دائماً.

إحدى الحقائق المفجعة عن الشكاوى هي أن العملاء سوف يتقبلون الكثير من الأخطاء؛ ما دام ممثلو الخدمة يعالجون شكاوهم بإيجابية. أصلح المشكلة، بالطبع، لكن افعل ذلك بذكاء عاطفي، وربما يعود إليك عملاء يكثرون المديح فيك. أما إذا أصلحت المشكلة من دون أي تواصل بشري، فقد تخسر العملاء إلى الأبد أو على الأقل لن تحصل على تعاون كامل منهم. وهذا يتطلب عقلية تتمحور حول إن كنت أنت وفريقك بالكامل تعتبرون الشكاوى هدايا.

هذا يعني أن ممثلي خدمة العملاء لديك بحاجة لمعرفة كيفية تقبل الشكاوى كهدايا. لديهم مئات الطرق لفعل هذا. لقد شاركت أنا وفيكتوريا هولتز في كتابة "كتاب العمل " A Complaint Is a Gift Workbook، وهو مكتظ بأنشطة أساسية في صورة تعليم مدمج. يمكن استخدام كتاب العمل بشكل فردي أو تدريسه بواسطة فريق التدريب لديك، أو أن ييسره مديرونك. سوف يتحسن ممثلو خدمة العملاء لديك بلا شك في التعامل مع الشكاوى إذا ألقوا نظرة فاحصة على هذه الأنشطة.

إن التواصل حول عدم الرضا هو إحدى أهم المحادثات بين العملاء ومؤسستك. يقدم هذا الاتصال فرصة لأخذ أفكار من السوق وتطبيقها. بواسطة، يمكننا أن نحصل على فرصة لحل المشكلات التي قد اكتشفها العملاء. كما يشير أيضاً إلى ما إذا كانوا يحصلون على السلع والخدمات في وقتها كما وعدتهم الشركات وإلى أن مشاعرهم مهمة ويجب أخذها بعين الاعتبار.

إنه لأمر مهم إذا كنت بالفعل تستطيع إعطاء العملاء ما يريدونه، لكن في أغلب الأحيان يكون ذلك غير واقعي أو مستحيلاً. في الحقيقة، ستري أن طريقة تعاملك مع شكاوى عملائك يمكن أن تكون بنفس أهمية حل مشكلاتهم. عند معالجتها جيداً، سيخرج العملاء وهم يشعرون بأنك سمعتهم واهتممت بهم وبالتالي ربما يظلوا معك. بالإضافة إلى ذلك، لا شك أن العملاء الراضين عاطفياً سوف يوصون بك لآخرين.

الشكاوى - والتغذيات الراجعة- هدايا. هذه العقلية، وكيفية تنفيذها، هي كل ما يدور حوله هذا الكتاب.

## مقدمة

# الشكاوى؛ طريق للحفاظ على العملاء

سيجد العملاء دائمًا أسبابًا ليكونوا غير راضين. إنها طبيعة العمل؛ والحياة. إن رحل العملاء وهم غاضبون أو خائبو الأمل دون أن يقولوا أي شيء، فقد فاتك الطريق لإصلاح شيء لا يعمل، والقيام بشيء يرضيهم ويبقيهم معك. العملاء الذين تفقدتهم يضررون صافي دخلك، وروحك المعنوية، وسمعتك. العملاء الذين تفقدتهم يساعدون منافسيك.

في عام ٢٠٢٠، أفادت الدراسة الوطنية لغضب العملاء بأن أكثر من ثلثي الأسر مروا بتجربة فشل منتج أو خدمة في العام السابق واشتكوا. عند شكوتهم، لم يحصل ٥٨ في المائة على أي شيء أو نالوا رضاءً محدودًا نتيجة لجهودهم، بينما رحل ٦٥ في المائة يملؤهم الغضب والإحباط.<sup>1</sup>

## العملاء يتحدثون والأمل في إنصتنا

في عام ٢٠١٨، أعلنت شركة برايس ووتر هاوس كوبرز (PwC) للعالم أن ٣٢ في المائة من العملاء يهجرون علامات تجارية؛ ليس فقط علامات تجارية يعرفونها بل وعلامات تجارية يحبونها. عندما تفكر في قدر ما يكلف الأمر من ميزانية تسويق وجهد ووقت لتحقيق ولاء لعلامة تجارية، يجب أن يشجع هذا الواقع المؤسسات على تحليل سبب فشل جهودهم في توطيد علاقتهم بالعملاء عقب إخفاق خدمة أو منتج. كل ما يلزم، وفقًا لـ PwC، هو تجربتان سلبيتان أو ثلاث فقط حتى يهجر العملاء الأمريكيون علامة تجارية، وهذا بالنسبة لـ ٥٩ في المائة من الأشخاص الذين يحبون علاماتهم التجارية.<sup>2</sup>

ما الذي يجعل تجربة معالجة الشكوى سيئة؟ أحياناً يكون الأمر بسيطاً كمستوى رديء من المتابعة. إن انعدام المتابعة يؤثر على الثقة، والثقة تؤثر في ولاء العميل. في عام ٢٠٢١، أعلن مؤشر إدلمان للثقة المذهل أن العمل التجاري هو أكثر منشأة عالمية موثوق بها. هذا المركز يوجد مسؤولية: يتوقع الجمهور المستهلك أن تتصدر الشركات بالثقة. على سبيل المثال، شركات الأطعمة والمشروبات، وهو قطاع كبير ومتنوع، تظهر فيها فجوات في الثقة يمكن "ترميمها"، وفقاً لإدلمان، بالقيام ببعض الخطوات التي سترانا نوصى بها في هذا الكتاب.<sup>3</sup>

تشمل نصيحة إدلمان إلقاء نظرة ثاقبة على موقفك مع عملائك وعملياتك، وتمكين الموظفين في كل خطوة، والاستباق بالحقائق، والتصرف بتعاطف. هل هذا المنهج مهم وذو صلة بالتعامل مع الشكاوى؟ بلا شك، لأن شركات الأطعمة والمشروبات التي تنعم بالثقة تتفوق على منافسيها.<sup>4</sup> بقدر ما هو أمر معقد، تساعد الثقة على تعميق العلاقات مع العملاء؛ وهذا معناه الاعتمادية؛ بعبارة أخرى، الوفاء بالوعد.

ما هي الجوانب غير الملموسة للأمانة والثقة في الأعمال التجارية؟ بالنسبة للعملاء، هي تشمل إقرار المؤسسة بالأخطاء وتقبل العواقب. إن الاعتراف بالأخطاء ليس بالأمر الجلل؛ في النهاية، العملاء يتقبلون أن الشركات تقترف الأخطاء. الكثير منهم لديهم أعمال تجارية فعلاً، وعندهم معرفة باقتراف الأخطاء. عندما تُناقش الشكاوى بأمانة، توجد الشركات الثقة وتزيد من قوة علامات تجارية قوية بالفعل. يريد العملاء سماع عبارات مثل: "كان ذلك خطأنا. نحن آسفون". من الممكن أن تتواجد الثقة وتنمو على أساس هذا الحوار. عندما تتحمل شركة مسؤولية أخطائها، فإنها تنمي جدارتها بالثقة. في اقتصاد اليوم، تحقق الشركة الجزء الغالب من قيمتها في صورة أصول معنوية، مع كون الثقة واحدة مهمة.<sup>5</sup> يحث اختصاصيو التسويق على هذه النقطة باستمرار. عندما يتوقف العملاء عن تصديق أن علامة تجارية ستفي بما تعد به، يقل الولاء.

# طريقة تفكير الشكاوى هدية

تؤثر طرق التفكير على كيفية تصرف الموظفين والمستهلكين. والعقلية أو طريقة التفكير التي سنركز عليها في هذا الكتاب هي أن الشكاوى في الأساس هدايا. الشكاوى التي تعالج جيدًا تكون آلية يمكنها أن تساعد المؤسسات على بناء المرونة (الاستجابة سريعًا للمشكلات التي تحتاج إلى حل)، والثقة (الإقرار بالخطأ حين يقع)، والتعاطف (إظهار الاهتمام لعملائهم).

لقد حان الوقت للتعامل كافة المؤسسات مع معالجة الشكاوى بوصفها أداة استراتيجية مهمة تنتج معلومات عن منتجاتهم أو خدماتهم يمكنهم التعلم منها. يجب أن تعتبر الشكاوى أصولًا تسويقية بدلًا من مصدر للإزعاج أو تكاليف أو تعامل مع شخص يريد الحصول على شيء بلا مقابل.

تقدم شكاوى العملاء واحدة من السبل الأساسية والأكثر مباشرة للتواصل مع العملاء بعيدًا عن المبيعات. في النهاية، كم مستهلك يمسك بالهاتف ليتبادل الحديث معك إذا لم تكن لديه مشكلات؟ لكي يملأ العملاء نماذج استبيان، يجب أن يحصلوا على محفزات. لكن عندما تقع مشكلة، تكون فرص تحدثهم معك مباشرة أفضل قليلًا. هنا يحتاج الأشخاص في المؤسسات لطريقة التفكير الصحيحة للاستجابة فعليًا وكأنهم قد تلقوا هدية.

إذا تحسنت الشركات في إدارة ومعالجة الشكاوى وبدأت تعتبر الشكاوى هدايا، ستفتح خطأ أكثر تنافسية للتواصل مع العملاء. إن هدف هذا الكتاب هو توضيح لك كيف يمكن لتحول استراتيجي في رؤيتك لشكاوى العملاء أن يكون خطوة مهمة لتحسين خدمتك وعملياتك والحفاظ على عملائك.

هذه الرسالة جلية، كما نأمل. يمكن للشكاوى المساعدة في توجيه محادثات عملائك. كل كتاب إدارة عن الخدمة والجودة يردد صدى تحذير بيتر دراكر الأصلي في عام ١٩٥١: "هناك

تعريف صحيح واحد فقط لهدف العمل التجاري: أن تصنع عميلاً".<sup>6</sup> يضيع تحذير دراكر في طي النسيان بشكل متكرر.

كثير من الشركات يتفننون في ابتكار عبارات مثل: "نحن نعيش من أجل عملائنا"، ولكنهم يؤمنون بأن إلقاء الأوامر على مرءوسيهام هو كل ما يحتاجون عمله من أجل تحقيق ذلك. كثير من التنفيذيين لا يفهمون أن إبلاغ الموظفين بالتصرف بطريقة معينة لا يكفي. يقولون بأسف "لقد أخبرناهم ذلك بالفعل"، وكأن مطالبة الناس بالتغيير ستكون كافية في أي وقت. إن الموظفين والأنظمة المجبرين على العمل فيها توقف التمكين وتعرقل باستمرار طريق العملاء لحصولهم على حل إيجابي للشكوى. إذا كانت الشركات مهتمة بحق في تطوير ثقافة تتمحور حول العملاء، وزيادة رعاية العملاء، وتقديم خدمة عملاء استثنائية، يجب أن تكون الطريقة التي يتعامل بها العملاء حينما يشتكون شيئاً جوهرياً. وهذا يعني إنشاء بيئة يستطيع ممثلو خدمة العملاء أن يزدهروا فيها.

## حقيقة العملاء الذين يشتكون في الوقت الحاضر

في عام ٢٠١٧، أفادت RightNow Technologies في تقرير تأثير العملاء الخاص بها بأن الخدمة الجيدة ما تزال تصنع فرقاً هائلاً بالنسبة للعملاء عند اتخاذ قرارات بخصوص المكان الذي يشترون منه. يُظهر التقرير أيضاً عدد الأشخاص المتزايد الذين يقولون إنهم لن يعودوا لمؤسسة ما بعد تجربة سيئة واحدة.<sup>7</sup> أضف ذلك إلى عملاء الوقت الحاضر الذين يختبرون مشكلات أكثر من السنوات السابقة لأن المنتجات قد أصبحت معقدة بشكل متزايد، ومن السهل أن يحدث شيء بشكل خاطئ.

وفقاً لدراسة وطنية حديثة لغضب العملاء في عام ٢٠٢٠، تخسر الشركات عملاء أكثر من الحفاظ عليهم فور أن يشتكوا بسبب رعاية غير فعالة للعملاء، وتلك زيادة ١٠ في المائة مقارنة بدراسة عام ٢٠١٧. كما يفيدون: "[المؤسسات] تفعل كل الأمور الصحيحة، لكنها لا

تنفذ بشكل جيد. علاوة على ذلك، من الواضح أن الاستثمارات المحدثة في إدارات معالجة الشكاوى في الشركات لم تواكب توقعات العملاء".<sup>8</sup> لقد أخفقوا في تشجيع طريقة تفكير أساسية على مستوى الشركة تعتبر الشكاوى هدايا. نتيجة لذلك، ينتهي بهم الأمر باستخدام إرشادات معالجة الشكاوى في الشركات تقريبًا وكأنها سيناريو كطريقة لإرجاع العملاء عند نقطة الرضا. لا ينجح ذلك في الغالب.

قبل أن يصبح التمحور حول العميل مفهومًا مهمًا في عالم الأعمال، كان من الواجب تملق مديري المستويات العليا من أجل إقناعهم باستثمار الموارد في برامج معالجة الشكاوى. لقد استثمرت كمية كبيرة من الأموال للتحسين من عملية تعافي الخدمة، إلا أن دراسات غضب العملاء الأخيرة تخبرنا بأن هذه الاستثمارات لم يكن لها تأثير كبير. باختصار، أشعلت برامج معالجة الشكاوى الحماس في كل شيء لكنها لم تفعل الكثير من أجل خلق عملاء راضين. اعتقد رواد الأعمال أن الإلزام بالتدريب على معالجة الشكاوى وتلقين أجوبة مكتوبة مسبقًا سيكون كافيًا. لقد فشلوا في رؤية أن طرق التفكير كانت بحاجة للتغيير أولاً، مثل تبني طريقة التفكير بأن الشكاوى يجب أولاً وقبل كل شيء أن تُعتبر هدايا.

الخبر الجيد هو أن كل تلك الاستثمارات في برامج معالجة الشكاوى لا حاجة للتخلص منها واستبدالها بشيء آخر يحظى بالشعبية حاليًا. على حسب حجم مؤسستك، قد تحتاج إلى تحديث بعض تطبيقات حواسيبك. بغض النظر عن طريقة متابعتك للشكاوى، يحتاج الأشخاص داخل مؤسستك أن يكونوا على علم بما يحدث فيما يتعلق بعدم رضا العملاء. هم في حاجة لتعلم أفضل طريقة للرد، والتصدي للشكاوى دون أن يثقل كاهلهم، وبعد ذلك استخدام هذه الفرص لتعميق العلاقات مع العملاء. هم في حاجة لمعرفة أن الشركة تتبنى هذا الرأي أيضًا. افترض أن معالجة الشكاوى يُنظر لها فقط كقائمة بما يجب ولا يجب فعله. في تلك الحالة، من الممكن ألا تجد مستويات متزايدة من القيمة المعنوية أثناء تعامل موظفيك المواجهين للعملاء مع عملاء مشتكين.

سوف يحاول هذا الكتاب معالجة أسباب تعثر الشركات والموظفين المواجهين للعملاء لديها في تقبل هذه المسألة الأساسية والتصرف وفقًا لذلك. إذا استخدمنا معالجة الشكاوى كأداة قوية كما يمكنها أن تكون، علينا أن نُحدث تغييرات ضخمة في السلوكيات، والتوجهات الذهنية، وطرق التفكير. الخبر الجيد هو أن الفجوات كبيرة للغاية مما يتيح الفرص لكافة المؤسسات تقريبًا لإجراء تحسينات كبيرة في معالجة الشكاوى. هذا يشمل تحمل المسؤولية في تصويب ما يواجهه العملاء حتى يرحلوا وهم راضون ويشعروا أن بإمكانهم الوثوق بالمؤسسة. دون تحمّل مسؤولية رضا العميل حين يشكو العملاء وتحمل مسؤولية سبب رحيل نسبة أعلى من العملاء ينتهي الأمر بالمؤسسات ولديها مستويات أقل من الثقة. كلاهما غير مثمر في استبقاء العميل.

## خمس خرافات عن معالجة الشكاوى

استنتجت شركة جالوب، من استفتاءاتها المتنوعة، أن 62 في المائة من العملاء غير متعلقين بشكل كامل بالعلامات التجارية بسبب أنها لا تفي بوعودها باستمرار.<sup>9</sup> لقد لاحظت أن الكثير من الشركات مقتنعة بما أسميه "الخرافات الخمس عن معالجة الشكاوى" دون أن تدعم تحسين الوفاء بوعود علاماتها التجارية بشكل كامل؛ وهو مصدر الكثير من الشكاوى. تساهم هذه الخرافات في طمس حقيقة ما يحتاج إلى تغيير لتحسين معالجة الشكاوى.

بسبب أن معالجة الشكاوى غير مستحبة في الكثير من الأحيان، يؤمن الكثير من مديري الشركات بالخرافات الخمس التالية. بهذه الطريقة، لا يضطر الناس لمواجهة حقيقة تعقيدات معالجة الشكاوى ولن تتحسن إلا إذا استوعب الناس بشكل كامل أن الشكاوى هدية. يوجد بالطبع ما يزيد على خمس خرافات، لكن الخمس المدرجة بأسفل تمثل رسالة هذا الكتاب. إذا استطعنا أن نتعلم كيف نعيش مع واقع تحديات معالجة الشكاوى، سوف يتحسن جميع من في مؤسساتنا في معالجة الهدايا التي نلقاها.

## خرافة #١: يعرف الموظفون بطبيعتهم كيف يعالجون الشكاوى

الخرافة الأولى في معالجة الشكاوى هي أن الموظفين يعرفون بطبيعتهم كيف يعالجون الشكاوى. في النهاية لقد كانوا يتلقون تقييمات سلبية طيلة حياتهم.

الواقع هو أن أغلب الناس ينبغي عليهم أن يتحققوا من ردود أفعالهم الطبيعية عند تلقيهم لتقييمات أو شكاوى. عندما ندرك أننا نتعرض لهجوم، يميل أغلبنا إلى رد الهجوم أو الانسحاب مجروحين، خاصة إذا قيلت الشكاوى بأسلوب اللوم. تتطلب معالجة الشكاوى الفعالة أن نعارض ميولنا الفطرية ونرى أن الشكاوى تقدم معلومات يمكنها أن تساعدنا. العملاء يعطوننا فرصة لتلبية احتياجاتهم. يبدأ هذا المنهج بتركيبة الهدية، مع البدء بكلمة "شكرًا لك" مؤثرة فور سماع شكاوى. هذا يصنع سلسلة تواصل طبيعية للعمل بشكل مهذب مع العملاء غير الراضين.

## خرافة #٢: يجب على الشركات وضع أهداف لتقليل عدد الشكاوى

الخرافة الثانية هي أن الشركات يجب أن تضع أهدافًا لتقليل عدد الشكاوى.

الواقع هو أن تصرف الموظفين حينها سيكون عدم الإبلاغ بالأخبار السيئة التي يسمعونها. سوف يستنتجون أن المؤسسة لا تريد سماع الخبر السيئ في الشكاوى، لذلك فإن وضع الأهداف لتقليل الشكاوى يشجع العاملين فقط ضمان تلقي عدد أقل من تغذيات العملاء الراجعة والتبليغ به. تعترف بعض المؤسسات التي قد تحدث معها بأنها إضافة إلى ذلك تدفع علاوات على انخفاض عدد الشكاوى. أخبرني أحد المديرين أنهم بدأوا يرون زيادة في فشل المنتجات لم يعد يُبلغ عنها بعدما بدأت شركته تدفع مكافآت من أجل انخفاض عدد الشكاوى. قال إنهم دفعوا ثمنًا باهظًا نظير هذا "الانخفاض في عدد الشكاوى". لم يتوقف العاملون فقط عن الإبلاغ عما كانوا يسمعونه لكنهم أيضًا زادوا من صعوبة الشكاوى

على العملاء. بإمكان معالجي الشكاوى عمل هذا بعشرات الطرق، وعند حدوث ذلك، لا شك أن العميل يرحل بعدم رضا متزايد، مهما كانت الطريقة التي ترى الشركة بها الشكاوى.

تريد غالبية المؤسسات التخلص من الشكاوى أو على الأقل تقليلها. إلا أن الشكاوى هي واحدة من أكثر الطرق مباشرة وفعالية للعملاء لإخبار الشركات عن طرق التحسينات. كما ذكر، لو لم تحدث هذه التحسينات في اقتصاد سوق تنافسية، من المحتمل أن تنقل نسبة ضخمة من العملاء أعمالها إلى مكان آخر.

### **خرافة #٣: إذا أعطينا العملاء ما يريدونه، فقد أرضيناهم**

الخرافة الثالثة في معالجة الشكاوى هي أننا إذا أعطينا العملاء ما يريدونه، فقد أرضيناهم.

الحقيقة هي إن إعطاء العملاء ما يريدونه عندما يشكون لا يضمن الرضا. فالشكاوى تشمل مكونًا عاطفيًا هائلًا. يمكننا أن نعطي العملاء ما يريدونه بشكل ملموس، وسيظل من المحتمل أن يرحلوا مستائين إذا لم تُعالج عواطفهم. يستخدم من يجيدون الرد عشرات من المناهج والأساليب النفسية لخلق عملاء راضين بعد تقديمهم للشكوى.

### **خرافة #٤: معالجة الشكاوى والمبيعات لا علاقة لهما ببعض**

الخرافة الرابعة عن معالجة الشكاوى هي أن معالجة الشكاوى والمبيعات لا علاقة لهما ببعض.

الواقع هو أن المبيعات والشكاوى مرتبطان بطرق متعددة. معالجة الشكاوى مهمة شاقة مثلها مثل المبيعات. معالجو الشكاوى البارعون هم، في الحقيقة، مندوبو مبيعات لمؤسستك لأنهم يجعلون عملاءك يعودون باستمرار. يحتاج مندوبو المبيعات أن يعرفوا كيفية التعامل مع الاعتراضات، فالشكوى -على مستوى ما- هي اعتراض. معالجو الشكاوى

يصنعون قيمة معنوية للمؤسسة من خلال المتابعة. ويصبح الترويج لمنتجات إضافية سهلاً إلى حد ما حينما تُعالج الشكوى.

## خرافة #5: الشكاوى علامة على أن الشركة لا تبلي بلاءً حسنًا

الخرافة الأخيرة عن معالجة الشكاوى هي أن الشكاوى علامة على أن الشركة لا تبلي بلاءً حسنًا.

الواقع هو أن الشركات سوف تسبب دائماً بعض عدم الرضا للعملاء. إذا تعلمت أي شيء من هذا الكتاب، سيكون أن عدد صفر من العيوب لا يكون هدفاً واقعياً. إن جودتنا تسوء عندما نفشل في سماع عدم الرضا لأننا حينها لا يكون لدينا ما نغيره حتى نتقن ما نقوم به. تمثل الشكاوى حواراً مفتوحاً بيننا وبين عملائنا الذين يعطوننا فرصة للحفاظ على عملنا معهم. فهم يقدمون لنا المعلومات التي قد لا تصل إلى مسامعنا خلاف ذلك والتي يمكننا حينئذٍ استخدامها لتحسين جودتنا. على الأقل، العملاء المشتكون يتحدثون معنا بدلاً من بقية العالم. وتلك هدية!

## لمن هذا الكتاب

يخاطب هذا الكتاب أولاً من يتعاملون مع عملاء مباشرة ومن لديهم مسؤولية إدارية للحفاظ على عملاء. سيجد مديرو خدمة العملاء، ومديرو المبيعات، ومديرو الجودة أيضاً هذه المعلومات مفيدة لضمان تعزيزهم هذا الموضوع الذي يتم تغطيته فقط بأدنى حد بصفة متكررة في برامج خدمة العملاء. سوف يجد المدربون والمستشارون الذين يديرون تلك البرامج هذه المادة مورداً إضافياً. يمكن أيضاً لبرامج القيادة أن تشمل هذا الموضوع المؤثر. لن يجد المتحدثون تجميعاً من المادة متوفرة بسهولة كالتي في هذا الكتاب.

إن الأفكار في هذا الكتاب مرتبطة أيضًا بعلاقاتك العائلية الخاصة. الأشخاص الذين يعرفون ويحبون بعضهم البعض لديهم خلافات أيضًا. ولا يروق لهم الكثير من التغذية الراجعة المصاحبة. في عالم الأعمال، اسمها شكاوى، لكنها تظهر في حياتنا الشخصية أيضًا، ربما في صورة تذمر وتشاحن. إذا تحسنت في معالجة شكاوى العملاء، فيمكنك تبني نفس طريقة التفكير لحياتك الشخصية؛ أو العكس بالعكس.

## طريقة ترتيب هذا الكتاب

كتاب الشكاوى هدية مقسم إلى أحد عشر فصلًا. يلقي فصل 1 نظرة عميقة على ماهية الشكاوى الحقيقية. ينظر فصل 2 إلى الطريقة التي نطلب بها من العملاء ألا يشتكون. يستكشف فصل 3 خمسة أسباب قوية لكون الشكاوى هدايا. نعم، غالبية الناس يدركون في النهاية قيمة اعتبار الشكاوى هدايا، لكن أثناء وقوف العميل المشتكي أمامهم، قد لا تبدو هذه الشكاوى كهدايا على الإطلاق. هذا هو الوقت الذي تصبح فيه طريقة التفكير والدعم المؤسسي عاملاً مهمًا.

يركز فصل 4 على كيفية معالجة الشكاوى التي تتلقاها بالفعل. سوف تجد تركيبة الهدية التي تساعدك على جعل طريقة كلامك، ومحادثاتك، وتصرفاتك متسقة مع اعتقاد أن الشكاوى هدية. لقد استبدلت تركيبة الهدية ذات الخطوات الثماني التي كانت في الطبعتين السابقتين لكتاب الشكاوى هدية بتركيبة من ثلاث خطوات يسهل تذكرها أكثر. لا يزال كل شيء موجودًا، لكنك لن تتحسن فقط في الرد على الشكاوى بمنهج مختصر مقسم لخطوات، بل من المتوقع أكثر أنك سوف تستخدم التركيبة كاملة عند التعامل مع الشكاوى. سوف تتعلم أيضًا كيف تستخدم تركيبة الهدية في فصل 5 حتى أقصى قوتها؛ النموذج المقوى من تركيبة الهدايا.

فصل 6 يأخذ الشكاوى الخفية وكلام الناس بعين الاعتبار. فصل 7 المتوسع يغطي كيفية التحدث بشكل فعال مع العملاء المستائين والعدائين. في عالم الوقت الحاضر، العملاء

الغاضبون ليسوا غير شائعين! الإنصات للعملاء الغاضبين عندما تكون لديهم شكوى هي واحدة من أفضل الطرق لاكتشاف ما يريده العملاء. فصل ٨ يقدم أساليب لتطوير القوة الذهنية حتى لا يُحطم ممثلو خدمة العملاء نفسيًا بالطريقة التي تقال بها بعض الشكاوى. بهذه الطريقة يتمكن ممثلو خدمة العملاء من التعامل مع وظائفهم ذات التحديات والأساسية، خاصة وهم يتعاملون مع عملاء عدائين.

سوف ترى في فصلي ٩ و١٠ ما بوسع مؤسسة أن تفعله بخصوص الشكاوى عبر الإنترنت. هذان الفصلان مكتوبان أساسًا لرواد الأعمال الذين يريدون قدر ما يمكنهم الحصول عليه من تقييمات من العملاء. رغم ذلك، هي ليست فكرة سيئة أن يثقف جميع الموظفين أنفسهم بما يُقال عن شركاتهم. الشركات ليست عاجزة تمامًا عن الدفاع عن نفسها أمام الشكاوى المنشورة عبر الإنترنت. منذ أربعين عامًا، كانت الشكاوى عبر الإنترنت قد بدأت للتو تستخدم بواسطة العملاء الغاضبين. لم يكن حتى عام ١٩٩٥ أن بدأ عدد ضخم من الناس في استخدام الإنترنت. في السنوات العشر الأخيرة، ما كان همسًا يمكنه الآن أن يصبح بسرعة انتقادًا دوليًا غاضبًا، ويمكن لبقايا الشكاوى أن تدوم للأبد. إن الأبحاث حول شكاوى الإنترنت من المحتمل أن تكون نقطة تحول، مما يتيح لنا أن نجيب بثقة على أسئلة أتلناها بشكل منتظم. في فصل ١١، سوف نلقي نظرة على كيفية استخدام فلسفة الشكاوى هدية في حياتك الشخصية. نعم، يمكن للشكاوى في المنزل أن تكون هدايا أيضًا. تُلقي الخاتمة نظرة فاحصة على الخطوات التالية للأفراد، والقادة، والشركات.

يشمل كل فصل قائمة من الرسائل الجوهرية تلخص النقاط الرئيسية. سوف تجد أيضًا مجموعة من الأسئلة لتحفيز النقاش عن الشكاوى في نهاية كل فصل. يمكن استخدام هذه الأسئلة في الاجتماعات مع الموظفين لتشجيع النقاش وفهم شكاوى العملاء أو كجزء من جهود تدريبية مستمرة لتحسين من معالجة الشكاوى.

تناولت الطبعتان الأوليان من كتاب الشكاوى هدية في عام ١٩٩٦ وعام ٢٠٠٨ العديد من الموضوعات المذكورة بالأعلى. وقد حدّثنا هذه الطبعة بأمثلة وأبحاث جديدة في طبعة

ثالثة تكاد تكون مكتوبة كلية من جديد.

## الأمثلة المستخدمة والأبحاث المذكورة في هذا الكتاب

جميع الأمثلة المستخدمة في الكتاب حدثت بالفعل. قليل من الأمثلة عبارة عن تكرارات من الطبعتين الأولى والثانية من الشكوى هدية. بعضها كان جيداً للغاية لدرجة أنني لم أستطع مقاومة الرغبة الشديدة في إدراجه في هذه الطبعة الثالثة. حاولت أن أوصل فكرة جديدة ومختلفة عن القصص المتكررة القليلة والأبحاث التي أستشهد بها.

إن كانت بعض التفاصيل خاطئة في الأمثلة، فأنا أعتذر مقدماً. عندما كانت التجربة سلبية، كنت أ حذف اسم الشركة ما لم يعد للشركة وجوداً أو كانت الشكوى جزءاً من السجلات العامة. أتخذت هذه القرارات بحذر لأن كل شركة يفلت منها الزمام من وقت لآخر. من المغربي استنتاج أن شركة توفر خدمة رديئة أو تقدم منتجات دون المستوى بعد سماع مجرد مثال واحد. في الحقيقة، سيترك بعض العملاء شركة بلا عودة أبداً بسبب خطأ أبلغ به عميل لا يعرفونه ولا يوجد لديهم سبب للوثوق به. تلك هي خطورة كلام الناس.

أخيراً، يحتوي هذا الكتاب على الكثير من بيانات البحث المختصرة. سوف تتعلم سريعاً أن الروايات تتباين قليلاً في موضوع الشكاوى. جميع الأبحاث تشير إلى نفس الاتجاه: العملاء غير الراضين لا يشكون في العموم. عندما يفعلون: تعالج تقييماتهم في الكثير من الأحيان بطريقة رديئة وتدار على نحو غير ملائم. بما أن بعض الأبحاث المذكورة في هذا الكتاب يزيد عمرها على بضع سنوات، فقد تلقيت بالفعل تغذيات راجعة قريبة من "لماذا لا تستخدمين أبحاثاً معاصرة؟" بعض الأبحاث التي أذكرها من السبعينيات أو الثمانينيات قد أصبحت نقطة بيانات لم تعد تدور حولها الأسئلة وقُبلت منذ ذلك الحين بأنها صادقة ولم تعد في حاجة إلى رد. يستمر المئات من الباحثين الأكاديميين والمدونين عن الأعمال في

تكرار نفس الأبحاث الأصلية، ويقبلونها كبديهيات. وهي ربما ليست كذلك، لكنها ما هو متاح.

يعمل الكثير من الباحثين الأكاديميين والطلاب الذين يستكملون أطروحات الدكتوراه على موضوعات محدودة متعلقة بمعالجة الشكاوى ولا يولوا اهتمامًا إلى ما إذا كانت الأبحاث الأصلية التي يبنون عليها عملهم ما تزال صحيحة.

لقد بحث طويلاً وبإمعان عن أبحاث محدّثة، على سبيل المثال، عن نسبة العملاء الذين يشتكون لشخص يمكنه بالفعل عمل شيء حيال الشكوى. هذه مسألة كبيرة، ولم أعر على أي دراسات حالية مماثلة لاستبيانات سابقة. قمت ببعض المحاولات، لكن الأبحاث يحيط بها ظروف مُقيّدة للغاية، مما يصعب الوصول إلى استنتاجات عامة. بإمكانك أن ترسل لي أي أسئلة (أو شكاوى) حول الأبحاث القديمة عبر البريد الإلكتروني، وربما في ذلك الحين سأكون قد اكتشفت فقط جزء الأبحاث الذي نبحث عنه كلانا.

## الفصل الأول

# ما هي الشكاوى بالضبط؟

الشكاوى هي هدايا يعطيها العملاء للشركات. ولأنها هدايا، يحتاج معالجو الشكاوى أن يفتحوا علب الهدايا بحذر ليروا ما بالداخل. الخطوة الأولى هي الشعور بالامتنان أن العملاء قد اشتكوا في المقام الأول بما أن القليل جدًا منهم يفعلون ذلك. خلاف ذلك، لن تعرف الشركات أبدًا عن مدى خذلهم لعملائهم وتتوفر لهم فرصة لإصلاح الضرر. لكن ما هي الشكاوى أولاً؟ كما يدل عليه عنوان هذا الكتاب، الشكاوى هدايا.

دعني أضيف كلمة تحذيرية هنا. الطريقة التي تُعرّف بها الشكاوى سوف تُشكّل الطريقة التي تصدر بها رد فعل عندما تتلقها، لذلك دعنا نستخدم التعريف الأبسط لهذا التصرف المعقد مع العملاء. الشكاوى هي إفادات عن توقعات لم تتحقق.

## الشكاوى فرص معقدة

أكثر من بضعة عوامل تجعل معالجة الشكاوى معقدة؛ بل وصعبة. أحد العوامل هو أن القليل من الناس يتمتعون بقوة احتمال ذهنية للتعامل مع مسائل الناس طوال اليوم؛ بغض النظر عن الطريقة التي يشتكي بها العملاء. من دون قوة الاحتمال الذهنية والقدرة على التعافي، يعرض معالجو الشكاوى أنفسهم إلى الإنهاك. والإنهاك يؤدي لانعدام التعاطف تجاه الأشخاص الذين يحاولون مساعدتهم. سوف نغطي هذا الموضوع بالتفصيل في فصل ٨.

مما يضيف بُعدًا آخر للتعقيد، يتواجد ممثلو خدمة العملاء في كافة أرجاء مختلف الإدارات في المؤسسات. بعض معالجي الشكاوى يسمون فنيين خدمات، وآخرين اسمهم ممثلو خدمات. ولكل إدارة أفكارها الخاصة عن المعالجة الفعالة للشكاوى أو المساعدة في

الخدمات. تعتبر الشركات الكبيرة للحواشيب موظفي مراكز الاتصالات فنيين حواسيب، لكن المحصلة النهائية هي أنهم يظلوا يعالجون شكاوى. يشمل معالجو الشكاوى الآخرون موظفي خدمات البيع، وعاملين بالرعاية الصحية، وموظفي استبدال المنتجات، وموظفين إداريين، وموظفي مبيعات. نادرًا ما يقتصر دور معالجي الشكاوى على معالجة الشكاوى فقط.

ربما يجب علينا أن نبدأ في تسمية معالجي الشكاوى بـ "حلالي المشكلات" حيث إن ذلك هو ما يفعلونه في أغلب الوقت. هذا أيضًا سيمنع ممثلو خدمة العملاء من الاعتقاد بأن كل ما يفعلونه طوال اليوم هو التحدث مع عملاء مشتكين. يحتوي قاموس مرادفات ميريام وبستر على أكثر من خمسين مرادفًا بالإنجليزية لكلمة complainer مشتكي، ولا واحد منها مديح. تشمل متذمر، صعب الإرضاء، متأفف، نقاق، دائم الشكوى، مشتكي بقاء، صياح، منتقد، سيئ الطبع، عياب، متبرم، متصيد أخطاء و معارض. لاحظت أنه لا يصف المشتكي بـ "مقدم هدية". ربما نحتاج إلى تغيير ذلك.

عامل مساهم هائل آخر في تعقيد الشكوى هو أن غالبية العملاء لا يشتكون عند مواجهة مشكلة. تدعم عشرات من الدراسات هذه الحقيقة، وهناك أسباب متعددة لكون الأمر كذلك. يقول الباحثون إن شعورًا بأن "لا شيء سيحدث" هو السبب الأكثر شيوعًا لعدم تقدم العملاء بالشكوى.<sup>1</sup> سبب آخر يذكره العملاء هو أنهم يخشون حدوث شيء سلبي نتيجة لشكواهم. لكن العملاء لديهم مئات الأسباب أكثر من ذلك لعدم تقديمهم للشكوى؛ على الأقل لأي أحد يستطيع عمل شيئًا بخصوص مشكلتهم. فهم يخبرون أشخاصًا يقفون في الصف، والأهل، والأصدقاء، وأي شخص آخر قد يستمع. بل وسيخبرون غرباء أثناء ركوب حافلة.

ربما أهم عوامل كون الشكاوى معقدة هو أنها أيضًا فرص لممثلي خدمة العملاء لإعادة التواصل عاطفيًا مع العملاء عندما يحدث لديهم عطل بخدمة أو منتج. هناك فرق بين حل مشكلة والقيام بذلك بتعاطف. إن ممثلي خدمة العملاء الذين يحلون مشكلات العملاء بإمكانهم الترويج لمنتجات إضافية، بل وربما بسهولة أكبر من مندوبي المبيعات. يعتبرونهم

حالاتي مشكلات بدلاً من مندوبي مبيعات لا يريدون سوى البيع. نتيجة لذلك، يلعب معالجو الشكاوى عددًا من الأدوار، ولا واحد منها بسيط على وجه الخصوص، مثل المبيعات ومعالجة الشكاوى والعلاقات العامة والتسويق والحفاظ على العملاء.

## رسائل سطحية مقابل تهديدات ضمنية

تقدم الكثير من الشكاوى على مستوى سطحي لكن يمكن أن يكون تحتها تهديدات تلوح في الأفق من العملاء بترك شركتك. تلك فرصة معقدة. هيا لنلقي نظرة على بعض الأمثلة:

- للوهلة الأولى، مشتري المنزل يشتكي من التأجيلات المتعددة التي قد تكبد عنائها بعدما تلقى وعودًا بأن منزله سوف يكون جاهزًا من أجل زفاف ابنته. في الأساس، هو خائب الأمل للغاية لدرجة أنه يفكر في فعل أي شيء للعدول عن عقده.
- للوهلة الأولى، ربما يشتكي العملاء من أن منشفة لونها كحلي حديثة الشراء تنسلت أو بهت اللون وأتلف كمًا من الملابس. في الأساس، يقدم العملاء للشركة فرصة للرد لربما يستمرون في شراء المزيد من البضائع منها.
- للوهلة الأولى: قد يشتكي عميل من تركه على وضع الانتظار لثلاث ساعات ونصف ليحصل على مساعدة في تنصيب حاسوبه الثمين الجديد. في الأساس، هو يخشى من أنه قد اتخذ قرار شراء غيبًا، خوف باقي سوف يطل برأسه بشكل منتظم على مدار كل السنوات التي يحتاج فيها إلى مساعدة فنية.
- للوهلة الأولى، يترك العملاء خبرًا لوكلاء التأمين لديهم بوضوح عندما يتصلون بشركة التأمين للتصرف في مسألة بسيطة ولا يتلقون مكالمة متابعة لأيام. في الأساس، هم يحذرون وكلاءهم من أنهم سوف يتفقدون شركة منافسة عندما يحين موعد تجديد بوليصتهم.
- للوهلة الأولى، قد يشتكي مرضى الرعاية الصحية من أن النصيحة التي قدمت لهم جعلت وضعهم أسوأ. وصدق على ذلك الطبيب الذي قدّم رأيًا ثانيًا. في الأساس،

يتساءل المرضى ما إذا كانوا يستحقون تعويضًا على ما خسروه من وقت وألم، ومعاناة، وتكاليف.

ما الذي يصل إلى مسمع غالبية ممثلي خدمة العملاء في رأيك؛ شكوى الوهلة الأولى أم الرسالة الأساسية؟ لسوء الحظ، كثيرون للغاية لا يسمعون سوى الرسالة السطحية. عندما تنصت المؤسسات للعملاء بعقول متفتحة، وتعاطف، ومرونة، يمكنهم رؤية الرسالة الأساسية التي يحاول العميل التعبير عنها.

تحتوي الشكاوى على رسالة "وهلة أولى" مباشرة بداخلها. كما تحتوي على ردود أفعال عاطفية ورسائل ضمنية داخل رواية الشكوى، والتي نادرًا ما تذكر بشكل واضح، تقريبًا باستثناء إظهار الانزعاج. خبرتي الشخصية هي أن الشكاوى التي تبرزها أسباب محددة ("لقد تمزق هذا السروال"، "لم يكن خط الخياطة قويًا بما يكفي") ينصت إليها ممثلو خدمة العملاء باحترام أكبر من الشكاوى التي يُعبر عنها بعبارات عاطفية للغاية ("لقد كانت أسوأ لحظة في عمري عندما انفلق خط الخياطة في هذا السروال"، "لقد أفزعني أن الجميع رأوا ذلك. لن أنسى ما حدث أبدًا"). أزعم أن كافة الشكاوى بها مكون عاطفي -حتى وإن كان خفيًا- وجميعها مشروعة (بالطبع باستثناء لو كان العميل يقوم بعملية احتيال).

## يريد العملاء أن نقدر مشاعرهم

يحتاج معالجو الشكاوى أن يتقبلوا أن المشاعر لها حضور دائم عندما يشتكي أحدهم. انتهى الكلام. من المغري توجيه التركيز فقط على حل مشكلة العميل عند سماع الشكاوى أول مرة. في تلك الحالة، يظل العملاء في ضيق أو ربما لن يسمعوا الحل المقترح، حتى لو كان واحدًا جيدًا. قد يصاب ممثل خدمة العملاء بالضيق أيضًا ويفكر قائلاً، "تبًا لهذا، ألا يمكنه أن يرى أنني قد عرضت عليه حلًا!" كلاهما الآن عاطفيًا، وهذا يزيد الموقف سوءًا فحسب.

لقد استخلصت الأبحاث على مدار السنوات أن العملاء لا يريدون أن تُحل مشكلاتهم وحسب.<sup>2</sup> بالطبع، هم يريدون حلًا ما، لكنهم لا يتوقعون بالضرورة أن تُلبى احتياجاتهم بشكل كامل. بعبارة أخرى، هم لا يتطلبون الكمال لكي يظنوا معك. إن الرضا بالطريقة التي تُعالج بها شكواهم ثمنه أكبر من استبدال غرض تالف، أو تقديم تخفيضًا، أو رد المبلغ المدفوع في عملية الشراء. بالرغم من أن العملاء لن يقرؤا بهذا بالضرورة، الرضا مرتبط تقريبًا بنفس القدر بمدى الاعتراف بعواطفهم ومعالجتها أثناء العملية.

الأخطاء مسلم بها. لكن العملاء غير الراضين ليسوا كذلك حتمًا. تبرز الدراسات المتعددة المذكورة في هذا الكتاب نقطة أساسية: معالجة الشكاوى مرتبطة بالاهتمام بمشكلات العملاء. إلا أن الطريقة التي تعالج بها المشكلات من الناحية العاطفية لها دور كبير في الحفاظ على ولاء العملاء.

اختبر صديق صاحب شركة مثالًا عظيمًا على هذا منذ بضع سنوات عندما كان يهتم بوحدة من مشكلات عملائه، التي وطدت تلك العلاقة مع العميل. اتصل العميل، الذي كان يمثل مليارات الدولارات من المبيعات -نسبة كبيرة للغاية من إجمالي مبيعات صديقي- أثناء تواجده في معرض تجاري في لاس فيجاس. كانت مشكلة جودة في أحد منتجاته من المحتمل أن تنهي خط إنتاج لعميل له بالكامل في المكسيك، مما يكلف آلاف الدولارات يوميًا. خُبر صاحب الشركة أنه كان يجب أن يتواجد في المصنع في نوجاليس، المكسيك، في اليوم التالي بحلول الساعة العاشرة صباحًا، ناهيك عن تنسيقات الوصول إلى وجهة في المكسيك على بعد حوالي خمسمائة ميلًا. استأجر سيارة، قادها إلى فينيكس، نام طوال الليل، وبعدها قادها باكراً في الصباح التالي إلى توكسون، حيث كان يسكن. أخذ السيارة التي يمتلكها وقادها عبر الحدود المكسيكية. في الوقت المحدد بحلول الساعة العاشرة ذلك الصباح، التقى بفريق عميله، الذي شرح المشكلة بوضوح حينها.

اتضح أن المشكلة كانت أمرًا بسيطًا متعلقًا بالاتصالات استغرق حوالي عشر دقائق لحله. قال صاحب الشركة إن رئيس المشتريات، الذي افتتح الاجتماع، قال، "يمكنني الافتراض

أن المشكلة حُلت بما أن مزود الخدمة لدينا يعالجها، ولن تواجهنا هذه المشكلة مرة ثانية".  
لو لم يُتصل بصديقي في لاس فيجاس، لربما عالج فريق الإنتاج المشكلة، مما ينتج عنه  
انخفاض خط الإنتاج وبتشاجر الكل حول من يقع عليه اللوم. بدلاً من ذلك، قدمت له هدية  
ليتعامل مع مشكلة يسهل حلها. إلا أنها كان يمكن حلها عبر الهاتف بينما كان في المعرض  
التجاري؛ هل كانت هدية إذًا أم لا؟

إليك كيف لخص صديقي الموقف: "بالرغم من أن الوصول للاجتماع كان إزعاجًا لا يمكن  
تصديقه، فإن مدير المشتريات عبّر بوضوح عن مخاوفه في تواصله معي. مما أدى إلى حل  
للمشكلة ذلك اليوم. توصلت إلى حل طويل المدى لم ينفذ عميلي وحسب لكن أيضًا كافة  
عملائنا الآخرين الذين كانت برامجهم تشبه برنامجه". عندما سألته إن كان يرى هذه  
الشكوى هدية، قال، "أحرى بك أن تصدقي ذلك. لقد استمتعنا بعلاقة أقوى بهذه الشركة،  
التي كانت تشتري حوالي ٢٨٠ مليون قطعة منا كل عام. أجل، لقد كانت هدية كبيرة  
عظيمة!" لقد جعلته أيضًا يدرك أنه من غير الضروري أن يكون كم كبير من دخله مربوطًا  
بعميل واحد. هدية أخرى!

في مقالة بمجلة هارفارد بزنس ريفيو، قدم كريستوفر هارت وجيمز هيسكيت ودبليو.  
إيرل ساسر الابن مثالًا قويًا آخر يمكن أن يكون حقيقيًا اليوم كما كان وقتما حدث في عام  
١٩٩٠. أخذ موظفو شركة كلوب ميد على عاتقهم مسؤولية رعاية العملاء بعدما حدث موقف  
لم يكن في وسعهم محو أثره. من المهم ملاحظة أنه لا يجوز إنشاء حلولًا للمشكلات  
مكتوبة مسبقًا للتعامل مع الأبعاد العاطفية للمواقف المعقدة. يجب أن يكون لديك  
موظفون مفوضون يعرفون جيدًا كيفية التعامل مع العواطف. عندئذٍ يمكن أن يحدث قدر  
هائل من السحر.<sup>3</sup>

بدأت عطلة من عطلات كلوب ميد في كانون بداية محبطة للغاية بتأخير لرحلات طيران  
متعددة مما أدى لوصول المصطافين متأخرين عشر ساعات في بداية عطلتهم. بعدما شهد  
على ما حدث، أخذ مدير المنتجع نصف موظفيه بطعام ومشروبات ومجسم صوت ستيريو

إلى المطار. رحبوا بحرارة بالعملاء المنهكين والغازبيين، وشغلوا موسيقى سريعة الإيقاع، وساعدوهم مع الأمتعة، ودعوهم لتناول وجبة خفيفة، ووصلوا الجميع للمنتجع. في شركة كلوب ميد، وضعت مائدة أخرى للنزلاء، وقدمت فرقة عزف مارياتشي فقرة ترفيهية، كما كانت المشروبات الباردة ميزة إضافية. دُعي نزلاء آخرون متواجدون في ذلك الوقت بشركة كلوب ميد للمشاركة في المرح، واحتفلوا حتى ساعات الصباح الباكر. وفقًا لتقييمات العملاء، كل من بدأوا بتأخيرات في مواعيد الوصول لم يكن من الممكن حلها وصلت لهم السمعة الطيبة للشركة بقدر كبير وكوّنوا ذكريات. هل هناك أي أحد يتخيل أن قسيمة خصم لحضور موقع آخر لـكلوب ميد كان من الممكن أن يُرضي هؤلاء العملاء عاطفيًا؟

لكي تتعامل مع عواطف شخص آخر، يجب أن تتأكد أن عواطفك أنت تحت السيطرة. في فصل ٨ هناك جزء كامل مخصص لموضوع قوة الاحتمال الذهنية. حالما تعرف كيف تعالج مشكلة بطريقة تترك لدى كل منكما شعورًا طيبًا تجاه الحل، ستصبح تلبية احتياجات العملاء أسهل بكثير.

## الجانب العاطفي للشكاوى

يُمكن الشركات أن تختار من عدة طرق للتعامل مع التحدي المعقد لجذب العملاء والاحتفاظ بهم، لكن هذا الهدف أساسي لكل شركة. وفقًا لمعهد التخطيط الاستراتيجي في كامبردج، ماساتشوستس، تقديم خدمة مركزة على رعاية العملاء يؤدي إلى بقاء أطول للعملاء بنسبة تصل إلى ٥٠ في المائة. بالتبعية، يقلل هذا من تكاليف التسويق بنسبة بين ٢٠ و٤٠ في المائة ويؤدي في النهاية إلى تحسن في صافي العائد بنسبة بين ٧ و١٧ في المائة. يكمن قدر كبير من الإيرادات في هذه النسب؛ أرقام تساوي مبالغًا طائلة للشركات.<sup>4</sup>

من المهم نسج خيوط القيمة العاطفية وخبرة الخدمة معًا. بالرغم من أن العواطف تكون حاضرة دائمًا عند تقديم الشكاوى ومعالجتها، فإن هذه الفكرة لا تُناقش في غالبية الكتب

عن معالجة الشكاوى. كما أبرزت في كتابي Emotional Value، "القيمة العاطفية هي ما يساوي المشاعر من الناحية الاقتصادية".<sup>5</sup> التحدي هو جعل العاملين بالخدمات يدركون أن أحد أجزاء وظيفتهم هو إضافة هذا النوع من القيمة لمعالجتهم للشكاوى.

التركيز على عواطف العميل وفهمها لا يتعلق كثيرًا بتحليلها نفسيًا. يحتاج ممثلو خدمة العملاء أن يتقبلوا أن ثمة شيئًا مهمًا يحدث عندما يشتكي العملاء. قد يعتقد معالجو الشكاوى أن الانفعالات الظاهرة تحول دون حل المشكلات، لكن من وجهة نظر العملاء، العواطف، وأيضًا العواطف المُصيح بها، هي جزء ذو صلة من تواصلهم. من الممكن للطريقة التي تعالج بها المشكلات أن تكون بنفس أهمية حل فشل الحدث نفسه، ويمكن لاعتبار الشكاوى هدية أن يكون بنفس أهمية حل مشكلة. بالتالي، حتى وإن كانت العواطف يصعب إدارتها وقياسها، يجب وضعها في عين الاعتبار، خاصة عند محاولة بناء علاقات طويلة المدى مع العملاء.

مع الوعي بردود الأفعال العاطفية داخل المعاملة، يمكن لممثلي خدمة العملاء المساعدة في توجيه تلك العواطف في أفضل اتجاه لكل من يهمه الأمر؛ أنفسهم وعملائهم. هذا يتطلب الوعي بالنفس والآخرين، والانخراط والموضوعية، والسيطرة ورد الفعل، والتركيز على الذات والتركيز الخارجي. ذلك قدر كبير مطلوب من معالجي الشكاوى، لكن كلاً منهم جزء من هذا العمل المعقد. من دون شك، الشكاوى هي فرص عاطفية. تظهر الأبحاث أن المستهلكين من المحتمل أكثر أن يُحتفظ بهم إذا ظهر الاهتمام العاطوائي حل المشكلة.<sup>6</sup> علاوة على ذلك، عندما تُعالج الشكاوى على نحو جيد، تتحول إلى خبرات تسكن في الذاكرة بشكل إيجابي أكثر من لو لم تقدم شكاوى على الإطلاق.

تجاهل عواطف العميل وبدلاً من ذلك التركيز فقط على حل المشكلة لا يضيف الكثير من القيمة العاطفية. ربما يدور في خلد ممثل خدمة العملاء، "عليّ أن أحل المشكلة حتى أستطيع الانتقال إلى العميل التالي". بالرغم من ذلك، من أجل التعامل بشكل فعال مع

الجانب العاطفي للعملاء المشتكين، من الأفضل التركيز على الفرد، وليس المشكلة. نحن نسمي هذا بالتعاطف. أكبر منح للتعاطف هي عندما يستمتع العميل بتجربة الإنصات إليه.

يتردد العملاء في الاعتراف بخوفهم من عدم الإنصات إليهم أو تصديقهم. كلما أعيد منتجًا لكوستكو Costco، أيًا كان السبب، أصاب بالتوتر، بالرغم من أن كوستكو يجعل العملية سلسلة وسهلة. يعتريني شعور بالذنب والخزي لأنني أحضرت المنتج، مما يتسبب في أن أفكر أن ربما عليّ تحمل مسؤولية الاختيار الرديء. ذات مرة، أعدت منتجًا غذائيًا فاسدًا كنت قد اشتريته في يوم سابق. هل ظن البائع أنني كنت أحاول أن أغش الشركة بطريقة ما؟ للتخفيف من ذنبي، كان من الممكن أن يقول البائع، "أوه، ذلك فظيع. لا بد وأنه كان أمرًا بشعًا أن تفتحي عبوة اللبن تلك وتصبينها على حبوب إفطارك". لم يكن توتري خطأ كوستكو، لكنه جزء من واقع عواطف العملاء وتجربتهم الكاملة.

ما هي أقوى عاطفة من الممكن أن يمر بها عميلك؟ تخيل أن أيًا ما كان العميل يشتكي منه قد حدث لك للتو. ضع نفسك مكانه واسأل ما الذي قد تفكر فيه وتشعر به. كيف يمكن أن يكون رد فعلك؟ ما الذي قد تتوقعه، وما الذي يتطلبه الأمر لجعلك سعيدًا، لتخرج بشعور جيد حيال شكوتك؟ إن كنت تستطيع التعرف على تلك العاطفة، فيمكنها أن تساعدك في الاستجابة بشكل مناسب.

إذا كان العميل يشعر بالتضليل، على سبيل المثال، فالفكرة الجيدة هي إخبار عميلك أنك مهتم للغاية بما حدث لأن أشد أمنياتك هي أن تعتني به جيدًا بطريقة عادلة. إن كان عميلك يشعر بالحزن، فالمواساة هي الخطوة التالية. إن كان عميلك غاضبًا، استمر في التشديد على أنك تسمع ما يقوله وسوف تفعل كل شيء في وسعك لتقديم المساعدة. واعتذر بالطبع!

إن القيام بهذا يتطلب مرونة نفسية. كما لخصت ذات مرة مورين أوهارا، الرئيسة الشرفية لجامعة سايبروك، الموضوع الخاص بالعاملين بالخدمات في الوقت الحاضر، "يحتاج الناس ... إلى مجموعة كاملة من المهارات العقلية العليا: الرغبة في التعلم، وسعة لنقد

الذات، ودفاعية منخفضة، والقدرة على معالجة وقائع وقيم متعددة".<sup>7</sup> الشركات لا تعيّن ببساطة أشخاصًا من الشارع يُصادف أنهم يمتلكون هذه الأنواع من المهارات النفسية. في أغلب الأحيان، يحتاج الناس إلى التثقيف في المعالجة العاطفية للشكاوى وألا يتعلموا فقط إصلاح المنتجات الملموسة.

## للعلاء ذكريات طويلة الأمم للتجارب العاطفية

إن الهروب من عواطف العلاء يسهم فقط في احتمالية عدم عودة العميل. العلاء، كالأفيال، لديهم ذكريات طويلة الأمد، خاصة إذا شعروا بالإحراج. حتى العلاء العاطفيين بشدة يمكن إقناعهم بالعودة إذا تعاملت معهم بتعاطف. تميل ذكريات الشكاوى أن تكون أقوى من المحادثات الأخرى مع العلاء بسبب الطريقة التي يتذكر بها المخ التجارب العاطفية. يفسر جوزيف ليدو، أستاذ علم النفس والعلوم العصبية بجامعة نيويورك، أن الذكريات العاطفية تخزن في جزئين من المخ. تخزن ذكرى الحدث في نفس المكان في المخ الذي يحمل الحقائق الأخرى. لكن المخ يخزن ذكريات عن المشاعر (دقات القلب السريعة، والوجه المحمر) بعمق في داخله. عندما يتذكر المخ ذكرى عاطفية، يستدعي الجزء الواقعي من الحدث (ما حدث، ومن قال ماذا، إلخ). وفي نفس الوقت يستدعي المشاعر المختبرة. كما استخلص ديلاو، "يتمج المخ [الذكريات] الاثنتين معًا لذلك يجعل الأمر يبدو وكأنهما تأتيان من المكان ذاته". نتيجة لذلك، لأن المخ يتذكر بشكل مزدوج، تترك تلك الأنواع من الذكريات شعورًا أقوى بكثير.<sup>8</sup>

إذا أمعنت النظر واستمعت بعناية، ففي كثير من الأحيان ستتمكن من سماع أو رؤية عواطف العلاء وهم يشكون. يمكنك أن تراها في وجوههم وتسمعها في كلماتهم. إن لم تستطع رؤية أي عواطف، فمن الراجح أنها متواجدة على أي حال في انتظار شرارة تأتي بها للسطح. عالج العاطفية التي تراها نصب عينيك قبل أن تحاول حل أي مشكلات؛ إلا إذا

كنت تتعامل مع حالة طارئة بالطبع. إذا حاولت أولاً حل المشكلة دون التعامل مع العواطف، فمن المحتمل أن العملاء سيشعرون بالضييق منك مهما فعلت من أجلهم. سوف تفقد جهودك تأثيرها. اكسب عواطف العملاء في صفك على الفور. ابدأ بعلاقة توافق، التي سوف نناقشها في فصل ٤، لوضع الأساس لطريقة تفكير اعتبار الشكوى هدية.

أثناء البحث عن عواطف محتملة يعبر عنها العملاء، احذر من أن تلقي باللوم عليهم. اللوم سلوك، وليس عاطفة. هو تصرف يحمّل مسؤولية ما حدث لشخص آخر غيرك. وهو يتهمهم بفعل شيء ما أو عدم فعل شيء ما. قد تكون على حق وأن العميل يقع عليه اللوم، لكن توجيه اللوم يثير غضب العملاء. عندما نُتهم بأمر ما، يعيد ذلك أغلبنا إلى طفولتنا عندما كان والدانا يوبخانا. يمكننا بدلاً من ذلك استخدام طرقاً حساسة عاطفياً للحصول على معلومات من العملاء دون لومهم. تذكر، لقد استدعى الأمر بعض الجهد من العملاء ليقولون إن خطأ ما قد حدث. عندما يسمعون عبارات لوم تُلقى عليهم، يشعرون بالخذلان أكثر.

منذ بضع سنوات، في استبيان استكشافي، اكتشف باحثون أن ما يزيد على ثلث من المديرين يؤمنون بأن العملاء يشتكون كي يحصلون على شيء من دون مقابل؛ وحوالي ٢٥ في المائة يؤمنون أن العملاء يكونوا مشوشين عندما يشتكون، و١٥ في المائة تقريباً يؤمنون أن العملاء على خطأ تماماً عندما يشتكون.<sup>9</sup> الخبر الجيد هو أن الاحتمال الأكبر لممثلي خدمة العملاء، أكثر من المديرين، أن يتقبلوا مشروعية شكاوى العملاء. هذا قد يقلل من مقدار لومهم للعملاء.

## الشكاوى والإسناد

لا يحب الناس التعرض للوم، نحن نعلم من نظرية الإسناد أننا عندما نلام نبدأ نمطياً بالبحث خارج أنفسنا لنرى من المخطئ. يمكن أن تكون بداية دينامية الشكوى هي عكس كل من معالج الشكوى والمشتكي سلوك بعضهما البعض فيما يتعلق باللوم.

لقد لحقت بالشكاوى سمعة سيئة، ولسبب مقنع. عندما يشتكي العملاء، فهم يقولون إن شيئًا لا يعجبهم فيك أو شيئًا فعلته أنت أو شركتك. من يحب سماع ذلك؟ هو يعني أن هناك خطأ ما بخصوصك. إن اللوم مكون قوي متواجد في طيات الشكاوى، وهو يسمى أيضًا الإسناد السلبي. رغم ذلك، عند حدوث شيء إيجابي، يميل الناس إلى نسب الفضل لأنفسهم عليه. على سبيل المثال، من المحتمل أن عميل يشتري سروالاً يعتبر نفسه أنيقًا إلى حد ما لعثورته على قطعة الملابس التي يتلقى عليها المجاملات، حتى وإن كان البائع هو من عثر على السروال، وأحضره للمشتري، وحثه على الشراء. مشتري المنزل الذي يتبع اقتراحات تصميمية لمدوب المبيعات وبعد ذلك يتلقى مجاملة عن القناطير التي في منزله سوف ينسب لنفسه الفضل على القناطير الأخاذة.

أغلبنا يحب لوم أفرادًا أو أنظمة أخرى عندما لا تتحقق التوقعات. وفقًا لدراسة بحثية بجامعة سانت لويس، اكتُشف أن العملاء يلومون شركات أو أفراد بعينهم على مشكلة حتى وإن كانوا أنفسهم قد تسببوا فيها. هذا يعني أن الموظفين، خاصة المواجهين للعملاء بصريًا أو سمعيًا، يُلامون على فشل منتج أو خدمة. اكتشف الباحثون أن الموظفين يفعلون الشيء ذاته لكن بالمقلوب، لوم عملاء بعينهم عند سماع الشكاوى. علاوة على ذلك، عندما يشارك العملاء في سلوك غير مقبول اجتماعيًا، كالصياح في الموظفين أو سبهم، من المحتمل أكثر أن يُلاموا على مشكلاتهم. عند حدوث هذا، يميل مزودو الخدمات إلى رفض استبدال المنتجات أو يصعبون منه.<sup>10</sup>

يفهم غالبية الموظفين أن لوم العملاء ليس سلوكًا يحتمل أن يحقق لهم علامات عالية من العملاء أو يجعلهم يحصلون على ترقية من مديريهم، لذا يحجبون مشاعرهم ويحاولون التوصل إلى نظريات مقبولة أكثر لسبب حدوث المشكلة. يضع تفسير شائع اللوم على المؤسسة، أو سياساتها، أو مديريها. قد يقول الموظف للعملاء، "أود حقًا أن أساعدك، لكن لا يوجد ما يمكنني فعله. إن سياستنا..." أو "يديا مغلولتان. سأقع في ورطة إذا فعلت ذلك لك. آسف للغاية".

يذكر أبو نظرية الإسناد الحديث، فريتز هايدر، أن أغلبنا يسند اللوم إلى الناس بدلاً من الظروف المحيطة بفشل أي منتج أو خدمة.<sup>11</sup> بالإضافة إلى ذلك، لا يحقق لوم سياسات الشركة الكثير لأن اللوم لا يحل المشكلات، ولا يمنع العملاء من لوم الموظفين. حتى وإن أشار الموظفون إلى عدم اتفاقهم مع السياسات المعمول بها، فإن غالبية العملاء لا يميزون بين سلوك الموظف وإجراءات الشركة. ولقد تعلم العملاء أن الاستثناءات تحدث دائماً.

بالإضافة إلى ذلك، أغلب تقديم الخدمات في الوقت الحاضر معقد بسبب احتمال تورطك أكثر من شركة واحدة أو فرد في فشل الخدمة. هذا يعني أن مزودي الخدمات يحتاجون إلى تفسير ما حدث بحذر دون أن يبدو وكأنهم يضعون اللوم على شخص آخر. يمكن تحقيق هذا بقول، "سوف أتحمل مسؤولية هذا، بالرغم من تورط أشخاص أو شركات عدة. نحن بحاجة إلى اكتشاف ما حدث لكي أستطيع حل هذه المشكلة لك".

أدرت برنامجاً عبر الإنترنت مدته ساعتين مع شركة ناجحة منتجها الأساسي سلعة. قال مدير الشركة، وكان ينصت ثمانون من أكبر مديريه، في نهاية ندوتي عبر الإنترنت:

لقد كنا غافلين بشأن أخطائنا. لدينا واحداً واضحاً يؤثر على علامتنا التجارية، وهو يثير غضب عملائنا بشدة. حقائبنا البلاستيكية، وهي مصدر كبير للدعاية بالنسبة لنا لأننا نضع شعارنا عليها من كل أوجهها، تنقطع وينسكب منتجنا. هو ليس حقاً خطأنا لأن تلك الحقائب يحضرها لنا مكتبنا الرئيسي من موزع لكافة مواقعنا. هي ليست قوية بما يكفي لدرجة أنها لن تظل سليمة إن رميت. لكن من الواضح أن تلك الحقائب مسئوليتنا. ونحن فقط نلقي اللوم على مزود الحقائب لدينا. علينا تغيير هذا.

لقد تعلم درساً واضحاً عن الإسناد والمسئولية ذلك اليوم.

لكي نعتبر الشكاوى هدايا، يجب علينا أن نتقبل فكرة أن العملاء لديهم دائماً حق في الشكوى؛ حتى عندما نظن أن شكواهم سخيفة أو غير منطقية أو خاطئة؛ أو تسبب

الإزعاج؛ أو ليست بسببنا. ويجب أن نريد سماعها. إذا كنت تؤمن أن العميل لديه حق في أن يشتكي، سيقل احتمال أن تنسب شكواه للغباء أو عدم الأمانة.

يبذل متجران، من ضمن أفضل السلاسل في الولايات المتحدة، جهدًا كبيرًا في خدمة العملاء على مستويات كثيرة، بما في ذلك الطريقة التي يعالجان الشكاوى بها. لقد فاز متجر بابليكس سوبر ماركتس Publix Super Markets تقريبًا بكل جائزة في خدمة العملاء بما في ذلك جائزة أفضل خدمة عملاء في أمريكا في الأسواق الكبيرة لمجلة نيوزويك عام ٢٠٢١، متخطيًا ويجمانز فود ماركتس Wegmans Food Markets، الذي قد فاز بأعلى جائزة مرات متعددة.<sup>12</sup> بابليكس هي أكبر سوق مملوكة للموظفين في الولايات المتحدة. يقع بشكل أساسي في ست ولايات جنوبية، يسهل العثور على شكواه ومكان نشرها في صفحته على الإنترنت. ويجمانز، سلسلة ذات شعبية في أعلى الشمال الغربي في الولايات المتحدة، تعمل وفقًا لوعده مشابه: "ستحصلون كل يوم على أفضل ما لدينا"، وذلك يعني

"[نحن] سوف ننصت إلى شكاواكم حتى نستطيع [معًا] أن نكون أفضل".<sup>13</sup> تستجيب كلتا الشركتين للشكاوى سريعًا.

لقد فاز ويجمانز، الذي أسس عام ١٩١٦، بما يزيد على ثلاثين جائزة مهمة على تفرد، وخدمته للعملاء وعلى "تغيير الطريقة التي نتسوق بها". تذكر مجلة فورتن اسم كلا المتجرين بين أفضل مائة مكان للعمل به في أمريكا تقريبًا كل عام منذ أن بدأت القائمة في عام ١٩٨٨. هذه الجوائز تعكس مدى اعتبار ويجمانز وبابليكس إرضاء العملاء أصحاب الشكاوى جزءًا مهمًا من استراتيجية عملهم.



## رسائل جوهريّة

- الشكاوى هي إفادات عن توقعات لم تتحقق.
- أغلب العملاء لا يشتكون لأحد يمكنه عمل شيء بخصوص المشكلة عندما يحتاجون المساعدة.
- ينشر أغلب العملاء الكلام عن مشكلاتهم أو المعالجة السيئة للشكاوى. هم يخبرون آخرين!
- السبب الرئيسي لعدم شكوى العملاء هو أنهم يعتقدون أن لا شيء سيحدث.
- يلعب معالجو الشكاوى عدة أدوار: يعالجون الشكاوى، ويقومون بمهام أخصائيّ علاقات عامة، ويجمعون معلومات تسويقية، ويساعدون في الاحتفاظ بالعملاء، ويعملون كمندوبي مبيعات، و، نعم، يعالجون شكاوى أيضًا.
- جزء كبير من خلق عملاء راضين ممن يشتكون هو الاعتراف بمشاعرهم ومعالجتها.
- تقديم خدمة تركز على الاهتمام بالعملاء يؤدي إلى بقائهم لوقت أطول بنسبة تصل إلى ٥٩ في المائة. يساعد هذا في التقليل من تكاليف التسويق بنسبة بين ٢٠ و٤٠ في المائة ويؤدي إلى صافي أرباح أفضل بنسبة بين ٧ و١٧ في المائة.

## أسئلة لتحفيز النقاش

- ما هي الطرق التي يمكننا بها الإقرار بعواطف عملائنا المشتكين، وأخذها لحوار الشكاوى؟
- كيف نرى الشكاوى في مؤسستنا؟
- هل لدينا جميعًا تعريف موحد لماهية الشكاوى؟ إن كان لا، كيف يمكننا إصلاح هذا؟
- في مؤسستنا، هل المديرون والموظفون المواجهون للعملاء يرون الشكاوى بنفس الطريقة؟

- كيف يمكننا أن نتجنب التركيز فقط على حل المشكلات؟ كيف يمكننا أن نتذكر التركيز على الفرد؟
- ما هي الطرق التي يمكننا بها أن نسمي ونفهم عواطف العملاء؟
- لماذا يكون للشكاوى ردود أفعال سلبية بدرجة كبيرة؟
- ما هي الطرق التي يمكننا بها تجنب لوم عملائنا على المشكلات التي يأتون إلينا بها؟
- هل لدينا ميل إلى لوم آخرين في المؤسسة عندما يشكو عميل من عدم حدوث شيء؟
- هل نضع أهدافاً على الإطلاق لتقليل الشكاوى؟ كيف يؤثر هذا على منهجنا في معالجة الشكاوى؟

## الفصل الثاني

# كيف نطلب من عملائنا ألا يشتكوا

أظهرت الدراسة الوطنية لغضب العملاء لعام ٢٠٢٠ قفزة في الشكاوى بنسبة ٣٤ في المائة مقارنة بدراسة البيت الأبيض المرجعية لعام ١٩٧٦. هل هذا يعني أن العملاء يشتكون أكثر، أم أنهم فقط يواجهون المزيد من فشل الخدمات ولا يبلغون عنها؟ قال جون جودمان، القوة الدافعة وراء الكثير من الدراسات الكبرى للشكاوى، أن الشكاوى من المشكلات تنخفض، حتى عند مواجهة مشكلات جسيمة. يعتقد جودمان أن هذا بسبب اليأس المُدرَّب: "لقد درَّب النظام العميل على تقبل المشكلات على أنها ممارسة عامة للشركات؛ ومع احتمالية عدم التغيير، لماذا يتكبدون عناء الشكاوى؟"<sup>١</sup>

## كيف يثبط معالجو الشكاوى شكاوى العملاء

لسوء الحظ، أغلب الناس لا يحبون الشكاوى، ويضعون حواجز نفسية قوية أمام سماعها. وما هو حتى أكثر خطورة بالنسبة للأعمال، يفهم العملاء أن غالبية ممثلي خدمة العملاء لا يريدون سماع ما لديهم ليقولوه.

معالجة الشكاوى التي لا تشجع العملاء على التعبير عن رأيهم تشمل جميع أو بعض ردود الأفعال التالية. اسأل نفسك كم واجهت من هذه الإجابات وأي شعور قد تتركه لديك:

اعتذارات تفتقر إلى الإحساس دون تصرف؛ تدخل عميلة محل تنظيف جاف وتستند بالخطأ إلى جدار طلي حديثاً ولا توجد علامة واضحة عليه، تاركاً بقعة دهان على معطفها. يعتذر الموظفون لكن لا يحاولون معالجة الموقف. مع التسليم بأن هذا محل تنظيف بالبخار، فالحل واضح لدرجة كبيرة.

"لا يوجد ما يمكنني فعله"؛ عادة ما يبدأ هذا الرفض باعتذار. "آسف، لكن لا يوجد ما يمكنني فعله". إذا اعترض العميل، سيسمع، "انظر، لقد قلت إنه لا يوجد ما يمكنني فعله. الآن هل يمكنك رجاءً الانتظار هناك حتى أستطيع مساعدة العميل التالي؟".

المعاملة باللوم؛ يمكن أن يتعرض العملاء قليلي الحظ للوم بطرق كثيرة للغاية: "لا بد وأنك قد تعاملت معه بطريقة خاطئة"، أو "كان عليك تقديم الشكوى سابقاً"، أو "لقد خالفت الضمان"، أو "أنت لم ترسل بطاقة الضمان".

المعاملة البطيئة؛ تقول ممثلة الخدمة إنها سوف تصوب خطأً في وقت مناسب لكنها لا تفعل، حتى ولو بتباين حاد مع إعلانات الشركة.

عدم رد الفعل؛ ممثلو الشركة لا يعاودون الاتصال الهاتفي أو يستجيبون للشكاوى المكتوبة. يُجبر العملاء على معاودة الاتصال مرات متكررة، كل مرة يخبرونهم أنهم سوف يتلقون المساعدة، ورغم ذلك لا شيء يحدث.

عدائية فظة؛ التهذيب الأساسي لم يعد له وجود. ينظر مزود خدمة إلى ساعته ليرى ما الوقت. إذا رن هاتفه، يلتقطه ويبدأ في تلقي ما تكون من الواضح مكالمة شخصية.

معاملة مهينة؛ في الحالات الشديدة، يُترك لدى العملاء شعوراً كأنهم مجرمون أو كاذبون: "لم يشتك عميل آخر من ذلك". هذا لا يعني أن أحدهم لم يشعر بالرغبة في الشكوى؛ هو يعني ببساطة أن أحداً لم يشتك بعد.

"سيكون عليك الذهاب لمكان آخر"؛ هناك دائمًا مكان آخر يمكن إرسال العميل إليه: "لا يمكنني مساعدتك. عليك الصعود للدور الأعلى والتحدث لشخص آخر"، أو "دُون ملاحظتك وارسلها لإدارة أخرى"، أو "نحن مجرد الموزع؛ عليك الاتصال بالمُصنِّع".

"لست مسئولاً"؛ يشتري العملاء وهم يفهمون أن شخصًا سوف يتحمل المسؤولية إذا واجهتهم مشكلة، لكنهم يسمعون، "لم أفعل ذلك. لم يكن خطئي"، "أود مساعدتك، لكنني لا أتولى أمر هذا"، "أنا أعمل هنا وحسب؛ أنا لا أضع القوانين"، "لم أخدمك أنا؛ كان ذلك زميلي"، "السبب مورديننا/ خدمة التوصيل لدينا/ ساعي البريد/ سياساتنا الغبية/ مديري السخيف" والأسوأ، "ما الذي كنت تتوقعه على أي حال؛ لقد كان مخفض السعر".

طرح العشرات من الأسئلة التي تبدو غير ذات صلة قبل محاولة المساعدة؛ ربما تحتاج الشركة للإجابات على بعض الأسئلة، لكن الاستفسارات ليست طريقة حسنة لبدء عملية إصلاح الخدمة: "ما اسمك؟ عنوانك؟ متى اشتريت هذه السلعة؟ من ساعدك؟ من قال لك ذلك؟ هل دفعت نقدًا؟ أين فاتورتك؟ هل لديك رقم تسجيل عميل؟ ما هو اسم عائلة والدتك قبل الزواج؟".

تعريض العملاء لاستجواب مطول؛ استجواب العملاء ينشأ من شك في دوافعهم أو كفاءتهم أو حقهم في الشكوى: "كيف لي أن أتأكد من أن ما تقوله حقيقيًا؟ هل أنت متأكد أنك اشتريته من هنا؟ هل اتبعت التعليمات؟ هل قرأت المستند ذي الثلاثين صفحة المكتوب بخط صغير الذي يسرد جميع الاستثناءات؟ بل هل قرأت أي من التعليمات؟ هل أنت متأكد أنك لم تسقطه؟" في مرات متكررة ينتهي الاستجواب بـ "يستطيع أي أحد أن يطالب بتعويض. لن تصدق القصة التي نسمعها".

يفهم العملاء كل هذه الأدلة المستترة وغير المستترة كثيرًا التي تخبرهم بالألا يشتكوا حتى وإن لم يكن معالج الشكوى على دراية بتأثيرها عليهم. العملاء ليسوا أغبياء. يستشعرون الوقاحة. إذا تابر العملاء على الشكوى في مواجهة كل هذه المثبطات، فربما يكونون في طريقهم للتسبب في مشكلات خطيرة للشركة وهم يرحلون.

في النهاية، أغلب العملاء يكونون حذرين بشأن الشكوى في المقام الأول - "هل أشتكي أم لا؟" - لذا يستخلصون كل أنواع الرفض والإهانات مما يسمعون. عندما يُعامل العملاء بطريقة رديئة حين يشتكون، يتضخم فشل الخدمة الذي اختبروه لتوهم ويقبع طويلاً في الذاكرة. من الناحية العاطفية، يكون العميل غير متزن، وحتى المشكلات البسيطة في المنتجات أو الخدمات ستُختبر في المستقبل كفشل ذريع في الخدمة. رغم ذلك، هذا يحدث فقط إذا كان العملاء يرغبون في التعبير عن رأيهم وإخبار ممثلي الخدمة عن عدم رضائهم في المقام الأول. سوف ترى في هذا الكتاب كيف يبرع العملاء بشكل ملحوظ في عدم إخبارك بما حدث بشكل خاطئ، تاركين شركتك دون أن تتخذ إجراءً محددًا وبدلاً من ذلك تُفضح على الإنترنت.

تنبش الشكاوى عن أدلة تخبرك بالتحديد ما تحتاج إلى فعله للاحتفاظ بالعملاء. القيام بهذا ليس صعبًا؛ فيما عدا حقيقة أن أعدادًا كبيرة من مقدمي الخدمات والناس لا يحبون تلقي الشكاوى. يشعرون بأنهم يلامون بظلم في حالات كثيرة ولا يفهمون كيف لشيء لم يكن لهم ذنب فيه يكون في النهاية سلاحًا يُهاجمون به. عند حدوث ذلك مرات متكررة، تثبط همّة ممثلي خدمة العملاء وإما يحضرون بقدر قليل من الطاقة لإقامة تواصلًا إيجابيًا مع عملائهم أو يردّون الهجوم بالمثل. لا يناسب أي من هذا طريقة التفكير بأن الشكاوى هدايا.

## كم عميل يشتكي؟

ما هي نسبة العملاء الذين يشتكون؟ تتفاوت الأرقام، لكن هناك خسارة في مبالغ كبيرة ومعلومات قيمة بسبب العدد القليل من العملاء الذين يشتكون. إليك عينة من دراسات بحثية مثبت صحتها:

- ست وتسعون في المائة من العملاء غير السعداء لا يشتكون، مع رحيل ٩١ في المائة ببساطة وعدم عودتهم أبدًا. سوف يخبر عميل غير راضٍ من تسعة إلى خمسة عشر شخصًا عن تجربته، وأولئك الناس سوف يخبرون شخصًا آخر حتى ولو لم يختبروها

بأنفسهم. سيخبر حوالي ١٣ في المائة من العملاء غير الراضين أكثر من عشرين شخصًا.<sup>2</sup>

- يقول حوالي ٤٧ في المائة من كل مستخدمي الإنترنت إنهم ينشرون تقييمات عبر الإنترنت كل شهر، نسبة كبيرة منها تكون سلبية. أكثر من ٦٠ في المائة يقولون إنهم لا يصلهم أي رد على عن تقييماتهم مرة أخرى.<sup>3</sup> لديهم تأثير على إجمالي مبيعات التجارة الإلكترونية البالغة ٤٠٠ مليار دولار في الولايات المتحدة وحدها. فكر في كم من المرات تقرأ تقييمات عندما تشتري شيئًا من المتاجر الكبيرة للبيع بالتجزئة مثل أمازون أو كوستكو أو ولمارت أو تارجت. لدى أمازون أكثر المقيمين النشطاء، وتقع التقييمات بالضبط تحت المنتج، لذا فتأثرك بما تقرأ أمر يكاد يكون مؤكدًا. يثق حوالي ٨٤ في المائة من الناس بتقييمات الإنترنت بقدر ما يثقون بتوصيات الأصدقاء، ويقرأ ٨٢ في المائة من المتسوقين التقييمات سريعًا ويبحثون عما تقوله التقييمات السلبية.<sup>4</sup>

- من المحتمل أكثر للأجيال الأصغر إخبار آخرين في الوقت الحاضر عن تجارب الخدمات. مع وضع هذا في الاعتبار، يجب أن يكون هدف الشركات الأول هو الحفاظ على ارتفاع كل من مستويات الخدمة ومستويات حل الشكاوى. إن الجيل القادم من المشترين هم خبراء التكنولوجيا جيل الألفية والجيل زد. تفيد هذه المجموعة (٨٦ في المائة) من العملاء أيضًا بأنهم يتأثرون أكثر بالتقييمات السلبية عند شراء منتجًا أو خدمة.<sup>5</sup>

- من الممكن أن تكون التغذية الراجعة للعملاء غير الراضين ذات نفع كبير للشركة.<sup>6</sup> إليك ما تعلمته في عام ٢٠٢١ أثناء حصولي على مساعدة في حاسوبي المكتبي أبل آي ماك برو. تطلبت مشكلتي خمسة حوارات مطولة مع Apple Care وزيارة لـ Apple Store Genius Bar المحلي لدي. باختصار، كان يجب محو كل ما على القرص الصلب. وبسبب تعقيد إعادة تنصيب كل شيء، أوصى الفني بجينويس بار بأن أتصل بأبل كير وأحصل على المساعدة متابعة العملية خطوة بخطوة. نتيجة لذلك، تعرفت على مدار عدة ساعات على الفني الذي ساعدني. استغللت الفرصة لأطرح كل سؤال

مفصل وأشار كل شكوى تخص حاسوبي. أعطاني ستيف، منقذي من أبل، حلاً سهلاً لمشكلة مثيرة للغضب على وجه الخصوص. ثم سألني عن سبب عدم إخباري لأبل عن هذا على صفحتهم Feedback Assistant. أدى هذا إلى مناقشتي لهذا الكتاب الذي تقرأه الآن. أخبرت ستيف أن تقريباً ٩٦ في المائة من الناس لا تترك تقييمات أو اقتراحات أبداً، وأعلم أن عليّ أن أترك تقييماً، لكن ستيف أنهى جملتي بدلاً مني، "أجل، أعرف. أنتِ تعتقدين أن أبل أكبر بكثير من أن نقرأ تلك التعليقات. في الحقيقة، نحن نفعل ذلك. وهي ذات قيمة بشكل غير معقول في مساعدة أبل على التحسين من منتجاتها". كلما ذكرت نسبة ٩٦ في المائة الإحصائية بخصوص العملاء غير المشتكين في خطبة أو ندوة، أعرف أن الكثير من الناس لا يصدقونها. ستيف، فني أبل، أخبرني أنه يعرف أن تلك النسبة حقيقية وربما تكون أعلى. يقول من المحتمل أن يقدم عميل أو عميلان لأبل تقييماً، حتى بالرغم معاناة الآلاف من نفس المشكلة.

لقد طلبت من مشاركين في مجموعات القيام بعصف ذهني لقائمة بكل الأسباب لعدم تقديمهم للشكوى. بعض المجموعات تنتج أكثر من مائة سبب لعدم تقديمهم للشكوى، بما يشمل "الشخص الذي يساعدني يشبه ابن أخي، وأنا أحبه جداً". لا تتجاهل قراءة هذه القائمة الجزئية. هي أسباب مبدعة -البعض ممتع في قراءته- يمكنها تقديم درساً عن مدى قلة الشكاوى التي ربما تسمعها من عملائك.

- "لم يكن أمراً يستحق أن يذكر".
- "لن يسمعي أحد على أي حال".
- "شعرت بالأسف على البائع".
- "لم يكن الأمر بذلك السوء. مقارنة بالناس الذين يموتون من الجوع حول العالم، شكوتي لا شيء".
- "لم أكن أريد إفساد مزاج الحفلة. لم أكن المضيف، لذلك لم أكن أريد التسبب في ضجة".

- "سوف يسألون عن رقمي السري، ولا يمكنني أن أتذكره. لدي العشرات من أرقام الحسابات".
- "كان الأمر جليًا بحق: الشخص الذي كنت أتحدث إليه كان غير كفؤ. بالطبع ليس الأكثر براعة. ما كان ليفهم ما كنت أقوله على أي حال".
- "كانت مشكلتي مع منتج "أنثوي" كان رجل يساعدني وكنت محرجة للغاية".
- "لم أكن أريد تضييع وقتي. في النهاية، لم تكن المشكلة كبيرة لذلك الحد".
- "كانت ممثلاً خدمة العملاء الذي يساعدني ظريف حقًا؛ لم أكن أريد أن أبدو كشخص مزعج".
- "لقد كنت مهذبًا على مائدة العشاء لكنني تدمرت في دورة المياه".
- "قد يشككون في شكوتي، وسأحتاج للدفاع عن نفسي".
- "كان الأمر سيكلف أكثر للشكوى، في الوقت والمال على حد سواء".
- "لم أكن أعرف من أتكلم معه".
- "كان من المحتمل أن يعاملونني كمجرم".
- "اشتكيت مرة من قبل ولم يحدث شيء".
- "أنت تعلم إلى أي مدى يصاب الناس بالجنون في الوقت الحاضر؛ لم أكن أريد تعريض نفسي لتلك المخاطرة".

## الفجوة بين النية والآخر

إن تقييم كيفية معالجة موظفي إصلاح الخدمة الأكفاء للشكاوى أمر صعب إذا كانت الاستبيانات هي عصا القياس. نحن نعلم أن غالبية العملاء لا يرغبون في إعطاء تقييمًا سلبيًا مباشرةً لشخص. من المحتمل أكثر أن يقول العملاء شيئًا سلبيًا عن منتج ملموس بدلاً من شخص، حتى وإن كان معالج الشكوى وقحًا. نتيجة لذلك، إجابة السؤال "ما مدى إجابة الناس في معالجة الشكاوى" بدقة هي أمر مثير للجدل. يمكن قياس الكثير من المتغيرات: وجهًا لوجه مقابل عبر الإنترنت، أو منتجات عمل مقابل منتجات شخصية، أو

مستهلكين أصغر سنًا مقابل مستهلكين أكبر سنًا، أو مشتريات ضخمة لمنتجات مقابل مشتريات بسيطة لمنتجات، أو منتجات ثمينة مقابل منتجات رخيصة، أو منتجات لعلامة تجارية مقابل منتجات عامة. رغم ذلك، عندما تسأل ممثلي خدمة العملاء عن مدى إجادتهم للخدمة بصفة عامة، يقولون إنهم يؤدون عملهم على أكمل وجه لكن عملاءهم أو مديريهم هم من يصعبونه. العملاء لا يفسرون مشكلاتهم بشكل جيد أو يببالغون. ومديروهم لا يمكنونهم للقيام بما يلزم.

العملاء لديهم قصة مختلفة عند سؤالهم عن مدى معاملتهم بشكل جيد عندما تكون لديهم شكوى. يمكنهم أن يصابوا بالغضب الشديد لدرجة أنهم يلومون مقدم الخدمة. ربما يرسلون أدلة غير لفظية عن أثر ما يزعجهم، التي تُجوهلت لأن ممثل خدمة العملاء يشعر باللوم والهجوم، لذا فهو لا يولي انتباهًا للرسائل الضمنية التي يرسلها العملاء.

من الممكن أن يتورط الناس بسهولة في لعبة شد الحبل عندما تصطمم النية والأثر ببعضهما البعض: "لقد حاولت بقدر ما استطعت. الأخطاء تحدث أحيانًا. لم أحاول عمدًا جرح هذا العميل". في النهاية، لقد كان معالجو الشكاوى يتبعون القواعد، ويفعلون ما تدربوا على فعله لحماية الشركة من الاحتيال. إن النية لا تكون لها قيمة كبيرة عندما تكون النتيجة هي أن العملاء يحكمون على معالجة شكاوهم بأنها غير كافية وغير عادلة وعديمة الإحساس. تحتاج الشركات أن تكون على دراية بالفروق التي بين النية والأثر وكم من الوقت يمكن لوخذ المعاملة السيئة أن يبقى مع العميل.

## للعلاء ذاكرة طويلة عن المعالجة الرديئة للشكاوى

قارئة للطبعة الأولى لكتاب الشكاوى هدية فاتتها رحلة طيران ليلية بفرق دقائق للوصول إلى الساحل الشرقي. كتبت لي خطابًا تخبرني أن والدها قد وافق على أن يقلها في الساعة

السادسة والنصف في الصباح التالي ويأخذها إلى اجتماع مبيعات مهم، وهو الغرض من رحلتها عبر البلاد. فاتتها موعد المبيعات الخاص بها. بعدما أوصلتها شركة طيران مختلفة أخيراً إلى وجهتها، ضاعت أمتعتها ليومين إضافيين. ما زالت تتذكر الواقعة بعد عشرين عاماً.

كتبت لشركة الطيران التي أصدرت تذكرتها تطلب ردًا كاملاً للمال وتلقت ردًا لا شك في أنه يتبع قواعد شركة الطيران أو نيتها تجاه أي مطلب من هذا النوع؛ قسيمة قيمتها مائة دولار لرحلة طيران أخرى. لقد اختصرت خطاب الرد، لكنه ينص على ما يلي:

يؤسفني للغاية أننا خيبنا آمالك. من السهل فهم سبب عدم رضائك عنا، ويا ليتني كان بوسعي تغيير ما حدث. نحن نريد لعملائنا أن يستمتعوا بسفر مبهج وخالٍ من المشكلات، لكن، للأسف، لم تكن تجربتك كذلك. إن عملك مهم بالنسبة لنا، وكذلك سمعتك التجارية. على الرغم من إنه ليس من سياستنا تقديم التعويض المحدد الذي طلبتيه [استرداد كامل لثمن التذكرة]، أرجو أن تجدي قسيمة السفر المرفقة حلًا وسطًا عادلاً ومعقولاً. نحن نقدر كعميلة ونتمنى استعادة ثقتك. أرجو أن تعطينا فرصة ثانية لخدمتك.

من المؤكد أن ذلك الرد خطاب مهذب إيجابي، رغم أنه يبدو كنص مكتوب مسبقًا من المحتمل أن شركة الطيران العملاقة هذه ترسله مرات عديدة بصفة يومية. كانت انفعالية المسافرة متعلقة بوالدها المسن الذي لم تستطع التواصل معه لتخبره ألا يكلف نفسه بالذهاب للمطار. لم يُذكر أباه في الرد، لذلك كتبت خطابًا ثانيًا لخطوط الطيران وتلقت الرد التالي؛ خطاب آخر لا يختلف كثيرًا عن الأول لكن به القليل من الوقاحة.

حيث إنك قد كتبت لنا مرة أخرى، أعبر عن ندمي لأننا غير قادرين على حل هذه المشكلة على النحو الذي يرضيك. بينما أفهم فعليًا النقطة التي توضحينها، يؤسفني أننا غير راغبين في حل هذه المسألة كما قد اقترحت. رغم ذلك، مع أننا لدينا معايير خدمة عالية، فنحن بصفة أساسية نتعامل مع وسيلة مواصلات. سوف يكون موقفًا استثنائيًا في أي شركة أن

تعطي استردادًا كاملاً للمبلغ النقدي عند استخدام المنتج كاملاً. ورغم ذلك، نحن نرفق قسيمة سفر ثانية بقيمة ١٠٠ دولار.

إن نية هذا الخطاب كانت بصفة أساسية "انصرفي، أيتها السيدة. نحن لن نفعل أي شيء أكثر لك، لذا خذي قسيمتنا وانصرفي!" هكذا قرأته مشاركتي. لم يصلها حس ندم حقيقي. المبرر هو أن خطوط الطيران أوصلتها للساحل الشرقي. ما الذي قد يحدث إذا طلبت خطوط الطيران من شركة إعلانات إعداد إعلانًا يقدم هذا النوع من تجربة النقل؟ "نحن لن نجعلك تصل إلى رحلاتك المتصلة، لذلك سوف تفوتك وجهتك النهائية، وسوف نضيع أمتعتك. انسَ أمر الحصول على استرداد للمبلغ المالي. في النهاية، هذا هو ما يحدث في وسائل المواصلات!" كتبت شريكتي خطابًا ثالثًا، هذه المرة موجهًا إلى الرئيس التنفيذي لخطوط الطيران. أُعيد توجيه خطابه إلى مشرف الموظفين (درجة أعلى من مساعد الموظفين)، الذي رد:

لقد أعاد الرئيس التنفيذي لدينا توجيه أحدث مراسلاتك إليّ. نأسف أنك ما تزالين غير راضية عن معالجتنا لشكوتك إلى جانب حقيقة أنك تعتقدين أنك تعرضت لسوء معاملة. لم يكن مقصدنا قط أن نسيء إليك. [بينما لم تكن الإساءة هي المقصد، إلا أن ذلك كان الأثر! كل ما عليك فعله هو قراءة خطابات المسافرة لخطوط الطيران هذه، وشعورها بسوء المعاملة يبرز بوضوح]. لقد حاولنا بكل طريقة نعرفها أن نفسر لك أسباب عدم استطاعتنا تلبية طلبك. بينما نعلم أنك تشكّين في سخاء عرضنا، تمثل القسائم التي تلقيتها ما يزيد على واجبنا في الظروف التي تكون من هذا النوع. [لقد كانت القسائم بقيمة مائتي دولار تكاد تقترب من التساوي بسعر تذكرتها للرحلة، فلماذا إذًا لا يعتذرون وحسب ويردون القيمة كاملة؟] لا أرغب في تخيب آمالك مرة أخرى؛ رغم ذلك، لا يمكننا الموافقة على استرداد مبالغ إضافية. [إلا أن تخيب آمالك هو ما سوف أفعله]. إن قرارنا أخير وحازم. أرجو أن تفهمي أننا قد وضعنا موقفك في كافة الاعتبارات؛ رغم ذلك، فإننا متمسكون بربنا. أتمنى أن تتقبلي قرارنا مع مرور الوقت. [الأثر: "ألا تري ما الذي نفعله من أجلك؟ لا

يحدث كل يوم أن تعطيك خطوط طيران قسائمًا بقيمة مائتي دولار. تخلي عن غطرك عنك وتقبلي عرضنا السخي".]

أقرت المسافرة بأنها كانت في حاجة فقط لبضع من الدولارات أكثر حتى يتساوى المكسب والخسارة بعد تطبيق القسيمات اللتين أعطيت لها. ما كانت تريده حقًا هو اعتذارًا عن الطريقة التي عوملت بها في مطار الساحل الغربي، حيث وجه إليها الصياح والسباب. هي تعترف أنها أصبحت هستيرية، لكنها أرادت فهمًا لما كانت تشعر به تجاه الموقف التي وضعت أباها فيه. يجب أن يفهم معالجو الشكاوى أن إرضاء العميل مرتبط بقدر كبير بالأثر، لا النية وحسب. أنا واثقة أن خطوط الطيران هذه كانت لديها كل أنواع النوايا الحسنة للتعامل مع هذا النوع من حوادث "المواصلات" الطارئة. بدلاً من ذلك، هذه السيدة لن تسافر أبدًا على خطوط الطيران هذه مرة أخرى، ولن تستخدم تلكما القسيمات ولم تسمح لأي أحد في شركتها بالسفر مرة أخرى عليها، وكما تقول، "حتى في الحالات الطارئة". عندما تابعت معها بعد مرور سنوات، لم تكن قد سافرت معها مرة أخرى. لقد فاق الأثر نية سياسات الشركة وزناً في معالجة مشكلات "المواصلات". لا بد أنه من الواضح أن النقل هو ما يهتم شركة الطيران هذه. لقد طلبت مني فوق ذلك براء أن أذكر اسم خطوط الطيران.

إليك معالجة سيئة أخرى لشكوى محفورة في ذاكرة لوقت طويل. اشترى ميتش جوز، متحدث محترف، معدات إلكترونية من إل جي. تلقى جوز معاملة رديئة للغاية؛ منذ عشرين عامًا. بسبب طلب استرداد لمبلغ بقيمة ١٣٠ دولار لم يحصل عليها قط، اشترى جوز بدلاً من ذلك أجهزة جديدة من شركة مختلفة لابنه بما يعادل خمسة آلاف دولار. قال إنه يحب إل جي، لكنه لن يشتري منها أبدًا مرة ثانية بسبب الطريقة السيئة التي عومل بها. المغزى من كلتا القصتين هو أن الأثر يمكن أن يكون مهمًا بعد حوالي عشرين عامًا. ما زال جوز يحكي قصته مع إل جي عندما يلقي خطبه. أنا أعلم هذا لأنني سألته في الأيام الأولى من نوفمبر عام ٢٠٢١ إن كان يتذكر ما حدث. أجاب، "أوه، نعم. ما زلت أذكرها. أنها قصة جيدة". إذا قدرنا المزيد من الشركات بحق ثمن النية لحل شكوى مقارنة بالضرر الذي يمكن التسبب فيه عندما لا تُحل، فسوف يكون لديهم استعداد أكبر لتمكين موظفيهم

للعناية بالعملاء عندما يتطلب الموقف ذلك. سوف يقارنون المكاسب قصيرة الأجل (النية) بتكلفة الغضب والعدائية طويلة الأجل (الأثر) الذي يمكن أن يسبب القلق لعقود.

صحيح أن هذين المثالين غير مثبتين، لكنهما يعكسان الأبحاث التي تقترح أن الناس، عندما يتحدثون عن المعالجة السيئة للشكاوى، يستعيدون بذاكرتهم بشكل متكرر الأحداث التي وقعت منذ سنوات مضت. وصفت سيدة في واحدة من ندواتي بحماس موقفاً حيث أشعل نادل في شعرها النار. كان يحضر كعكة عيد ميلاد بها شمعة مضاءة إلى طاولتها وأسقطها على رأسها. صب الماء على رأسها حتى يوقف اللهب، ثم نفش شعرها وأخبرها أنه لا يبدو شديد السوء. فحص الناس رأسها ليروا الضرر. صُدم الجميع وهالهم الحدث، الذي وقع في فندق قبالة الشارع الذي كنا مجتمعين فيه. سألتها عن وقت حدوث هذا. أجابت، "منذ ثلاثين عاماً".



## رسائل جوهريّة

- أعداد العملاء الذين لا يشتكون محزنة. لكنهم سيخبرون آخرين عن تجاربهم حتى وإن لم يخبرونا.
- يثق أربع وثمانون في المائة من الناس بالتقييمات عبر الإنترنت بقدر ما يثقون في توصيات من الأصدقاء.
- يقرأ اثنان وثمانون في المائة من المتسوقين تقييمات الإنترنت سريعاً وفي الغالب يولون انتباههم للتعليقات السلبية.
- السبب الرئيسي لعدم شكوى العملاء هو أنهم يعتقدون أن لا شيء سيحدث.

- غالبية العملاء يتذكرون ويخبرون آخرين عن تجاربهم في المعالجة السلبية للشكاوى.
- غالبية ممثلي خدمة العملاء يؤمنون بأنهم يجيدون تقديم الخدمات وأن عملاءهم يصعبون معالجة الشكاوى.

## أسئلة لتحفيز النقاش

- كيف تعرّف مؤسستنا الشكاوى؟ هل لدينا تعريفًا معيّنًا يعرفه الكل؟ ما هو أثر تعريفنا (أو انعدامه) على الطريقة التي نعالج بها الشكاوى؟
- هل لدينا ميل للوم أشخاص من إدارات أخرى على أخطاء تحدث؟ ما هو الأثر الذي يمكن أن يكون لهذا على عملائنا؟ ما الذي يمكننا فعله للتوقف عن لوم زملائنا على مشكلات يواجهها عملاؤنا؟
- كيف نطلب من دون قصد من عملائنا ألا يشتكون؟ ما هي هذه الطرق؟ كيف يمكننا التوقف عن فعل هذا؟
- ما هي الطرق التي يمكننا بها تشجيع عملائنا على إخبارنا بالمزيد عن مشكلاتهم؟
- هذا الفصل به عدد من الإحصائيات عن عدد العملاء الذين يشتكون. كثير من الناس تدهشهم رؤية هذه الإحصائيات. هل هناك أي دليل على هذه الأرقام في مؤسستنا؟
- هل تتوافق نيتنا في الطريقة التي نعالج بها الشكاوى مع الأثر الذي نتركه على عملائنا عندما يشتكون؟ هل يمكنك أن تفكر في أي أمثلة عن وقت لم تتوافق فيه نيتنا مع أثرنا؟ ما الذي يمكننا فعله لمنع تلك الأحداث؟
- كيف يمكننا كمثلي خدمة عملاء أن نعمق فهمنا لعواطف عملائنا عندما يشتكون؟

## الفصل الثالث

# خمسة أسباب لكون الشكاوى هدايا

لقد ظل فريد ويرسيما، مؤلف وخبير استراتيجي في إدارة الأعمال، يتحسر على العملاء الضائعين لبعض الوقت. يقول إن المؤسسات لا بد وأنها تقوم بأشياء سخيفة إلى حد ما كي تخسرهم: "أنا لا أتفق مع العبارة العامة التي تقول إن الولاء مات ... أغلب العملاء ملتصقون بشكل غير معقول ... إذا خسرت عميلًا، لا بد وأنك قد أخفقت بدرجة كبيرة. ما الخطب؟ لأنك لا بد وأن تكون قد أخفقت في شيء ما كي تخسر عميلًا".<sup>1</sup> مع وضع مدى تكرار حدوث هذا في الاعتبار، لا بد وأنهم يبذلون جهدًا كبيرًا لتنفيذ العملاء. في كتاب *What Were They Thinking* يقول جيفري فيفر إن الشركات تنفر العملاء في الأساس لأنهم لا يركزون على الطريقة التي يردون بها الصاع صاعين للشركات عندما يتعامل مع شكاوهم بشكل رديء. يشترون سهمًا ويمضون قدمًا دون التفكير جيدًا في عواقب تلبية احتياجات العملاء المُعاملين بشكل سيئ في مكان آخر.<sup>2</sup>

عندما يحدث هذا، تخسر الشركات العملاء والمزايا الخمس لتلقي الشكاوى كهدايا. هذه الأسباب الخمسة تكوّن قائمة في اتساع مستمر:

- الشكاوى تقدم فرصة للحفاظ على علاقات العملاء والتحسين منها.
- الشكاوى تعرّف ما يريده العملاء.
- الشكاوى هي واحدة من الأدوات التسويقية المتاحة الأقل تكلفة.
- الشكاوى تخبرنا من يكون وفيًا.
- الشكاوى تعني أن العملاء ما زالوا يتحدثون معك.

# الشكاوى تقدم فرصة للحفاظ على علاقات العملاء والتحسين منها

كان الحفاظ على العملاء وولاء العملاء مصطلحين يُستخدمان بالتبادل. في الوقت الحاضر، يعترف محللو الأعمال أن ولاء العملاء الحقيقي يقوم بمهمة مزدوجة. العميل الذي يشعر بالامتنان على معاملته بشكل مناسب يشجع عملاء جدد عن طريق الإفصاح لهم بما حدث، ومن المحتمل أن يفعل هذا أكثر من مرة. كما أنهم يعودون لشراء المزيد. برامج الولاء التقليدية، مثل تلك التي تستخدم الخصومات والقسائم، تركز على العملاء الفرديين. يمكن لهذه المكافآت أن تغذي ولاء العملاء. رغم ذلك، يبدو أن التجارب الرائعة، إلى جانب المنتجات والخدمات المذهلة تؤثر في خلق عملاء أوفياء أكثر من الكثير من برامج الولاء، التي تترك شعورًا لدى العملاء الحاذقين في الكثير من الأحيان بأنها خدع تسويقية.

استبقاء العملاء هو إحصائية أعمال مهمة تشمل قياس كم عميل يعود أو ما قدر العائد الذي يأتي من العمل المتكرر. تخسر شركة أمريكية عادية نسبة تُقدر بـ ١٥ في المائة من عملائها كل عام. نحن نعلم، على سبيل المثال، أن ما بين ٢٥ و ٤٠ في المائة من العملاء الجوهريين في مجال البيع يخسرونهم كل عام. هذا يعني أن غالبية التجار يحتاجون إلى استعادة ما يصل إلى ٤٠ في المائة من تجارتهم مع عملاء جدد ليستمرروا في المساواة بين المكسب والخسارة.<sup>3</sup> يدرك أخصائيو التسويق أن الإدارة الفعالة للشكاوى يمكنها أن تخفض من إجمالي نفقات التسويق بقدر كبير عن طريق تقليل الحاجة للإعلان لجذب عملاء جدد. يمكن لهذه التوفيرات في الإعلانات أن تعوض جزءًا على الأقل من تكلفة تعويض العملاء عن شكاواهم.

وفقًا لهؤلاء الباحثين، عليك ألا تحسب فقط هامش الربح من غرض واحد لكن بدلًا من ذلك انظر إلى الصورة الكاملة؛ إجمالي ميزانيتك.<sup>4</sup> دعنا لا ننس أن العملاء الحاليين ينفقون في المتوسط أكثر من ٦٧ في المائة من العملاء الجدد.

كما وضح ويري سيما، يمكن أن تتسبب الشركات بكثير من الطرق في أن ينهي العملاء المكالمات الهاتفية أو يخرجوا من الباب، والبعض قد جربها كلها. إلا أن الشكاوى المعالجة بشكل جيد يمكنها صنع روابط قوية بين العملاء والمؤسسات. أحياناً يكون أمر بسيط بأن تُعلم العملاء أنك تقدرهم. تلقيت بريداً إلكترونياً يشعله الحماس من مدير إدارة كان قد حضر منذ وقت قريب واحدة من ندواتي عن الشكاوى هدية. أخبرني عن مكالمة هاتفية من عميلة تمت خلال ساعة الظهيرة، والتي تلقاها كجميل لفريق اللوجستيات، الذي كان بالخارج معاً لغداء احتفالي للفريق.

كانت العميلة البارزة لهذه الشركة القوية عالية التقنية تائرة وتريد خدمة على الفور. لسوء الحظ، كان من المستحيل أن تحصل عليها في التو مع تواجد الفريق الفني بالكامل في الخارج للغداء. صاحت بغضب واهتياج قائلة إنها لن تشتري منتجاً آخر من الشركة أبداً. استمع الممثل بعناية. في رأيه، قد تعرضت العميلة لـ"مراوغة مكثفة". عندما هدأت أخيراً، تردد للحظة ثم قال، "رباه! شكراً لاتصالك وإخبارنا. أنا متأسف جداً أنك اضطررت للمرور بهذا. نحن قطعاً أفضل من هذا بكثير. هذه مساعدة هائلة لنا. سوف أفعل كل ما في وسعي لحل هذا لك". تلى ذلك صمت طويل. يقسم أن الدهشة أجمت لسانها!

عندما عاد فريق اللوجستيات وحلوا مشكلتها التقنية، كان رأي العميلة أنه هو والشركة هم الأعظم. كتب مدير الإدارة، "لو لم أكن قد علمت بشأن تركيبة الهدية، لا أعرف ما الذي كان من الممكن أن يحدث. من المحتمل أنني كنت سأقول شيئاً يزيد من غضبها. ومن المحتمل أيضاً أن لساني كان سينعقد من الصدمة وكنت سألوم الفريق الفني عند عودتهم بعد غداء الفريق الخاص بهم". ما زال محبباً مخلصاً لتركيبه الهدية.

## الشكاوى تعرف ما يريد العملاء

الشكاوى التي تُحضر مباشرة للشركات هي أكثر طريقة فعالة وموفرة للحصول على معلومات وفهم ما لا يعمل وما يمكن تحسينه. يمكن للعملاء المشتكين أيضاً تنبيه المديرين

لمسائل موظفي الخط الأمامي. عادةً ما يكون العملاء هم أول من يعلم عندما يسيء الموظفون تمثيل الشركة. قد لا يعلم المديرون أبدًا عن المعاملة الرديئة للعملاء من خلال الملاحظات البسيطة لفرقهم. عندما يعرف الموظفون أن مكالماتهم تسجل أثناء مكالمات هاتفية، عادةً ما يتصرفون بشكل أفضل عندما يكون مديروهم في الجوار أو يسمعون.

ربما أفضل طريقة للتعلم من المستهلكين تبدأ بالمستهلكين أنفسهم. تجمع بعض الوكالات والمواقع الإلكترونية تقييمات من العملاء. التقرير السنوي لردود المستهلكين من مكتب الحماية المالية للمستهلكين هو مثال جيد.<sup>5</sup> هذه الوكالة لديها التزامات قانونية لتقييم الشكاوى من العملاء من المجال المالي التي يعاد توجيهها إليهم. هي تقيم الشكاوى بناءً على ثلاثة متغيرات: الدقة والانتهاه ودقة التوقيت. لسوء الحظ، أُزيلت العاطفة من الشكاوى المبلّغ عنها.

تحتوي هذه التقارير على معلومات مفيدة لأي أحد في المجال المالي. على سبيل المثال، إليك نبذة لافئة للنظر: "قبل الجائحة، عالج المكتب حوالي ٣٠٠٠٠٠ شكاوى للمستهلكين سنويًا. في عام ٢٠٢٠، تلقى المكتب أكثر من ٥٤٠٠٠٠ شكاوى للمستهلكين".<sup>6</sup> تلك زيادة كبيرة. رغم ذلك، نتيجة لإزالة كل العاطفة من التقارير، ليست لدينا فكرة إن كانت الزيجات انفصلت لأسباب مالية أم أن الأشخاص طردوا من منازلهم بسبب أن المشكلات المالية مع بنكهم أدت لعدم تمكنهم من تسديد المدفوعات الشهرية. الملخصات بسيطة ويسهل فهمها ومبنية على نوع الشكاوى التي أُستمع إليها. لكنها تؤدي إلى تشريع الحكومة الفيدرالية قوانين تحمي المستهلكين. رغم ذلك، فإن الهيئات المالية ستنجح بشكل أفضل إذا انتبهت إلى الشكاوى عند التعبير عنها أول مرة وأنصت للعواطف حينما يكون العملاء يشكون فعليًا. إذا لم تعالج الهيئات المالية الشكاوى، يعمل المكتب على "تضخيم أصوات المستهلكين" حتى تصل إلى مسامح القوانين.<sup>7</sup> إذا لم تحب البنوك القوانين المالية، فربما سيكون من الأفضل تشجيع الشكاوى المباشرة والرد عليها لكي لا تُمرر الشكاوى إلى مكتب الحماية المالية للمستهلكين.

عندما تشجع الشركات التغذية الراجعة من العملاء، فهي تتعلم كيف تصنع منتجات وخدمات تلبي احتياجات العميل، وتجدد من العمليات الداخلية لتحقيق سرعة ودقة أكبر، وإرساء الأساسات لخدمة العميل بشكل أفضل. منهج شامل كهذا تشجع عليه الإدارة يتيح لمقدم الخدمة من الخط الأول أن يقول، "يا لها من فكرة رائعة. سأؤكد من تمريرها. أعرف تمامًا من في حاجة للسمع عن هذا. شكرًا لك!".

إن سحب العملاء لعلاقة شراكة في الأفكار واحدة من أسهل الطرق لجعلهم يشعرون بأنهم جزء من عملك. حتى وإن بدا تعليقًا أو شكوى ثانوية، فهي تقدم فرصة لإظهار الالتزام للعملاء الجدد أو الأوفياء. إن أرادت الشركة إشراك العميل أكثر، يمكن أن يتصل أحد بالعميل ويخبره أن فكرته طُبقت، أو بما حدث، أو ربما أن الفكرة جُربت لكن لم يتسنَّ الانتفاع بها. من الممكن لمتابعة الشكوى أن تكون ذات قيمة لشركتك تمامًا مثل متابعة مكالمة مبيعات. لا يحصل مندوب مبيعات ناجح على فرصة لعميل محتمل ولا يفعل شيئًا حيالها. تستطيع المتابعة في كل من المبيعات ومعالجة الشكاوى أن توطن العلاقة.

العملاء، في أغلب الحالات، لا يستحدثون أفكارًا مبتكرة للشركات. الابتكار هو مسئولية إدارة الأبحاث والتطوير لدى الشركة. إذا كان لدى شخص ما فكرة فنية مبتكرة ستحل مشكلة بعينها، فمن الممكن أن يؤسس شركة ويبيع المنتج بنفسه. لاحظ جميع الشركات الناشئة في سيليكون فالي. ربما لن يتوصل العملاء إلى فكرة السيارة الكهربائية أو أحدث الكاميرات لهاتف آيفون التالي. لكن يمكن للتغذية الراجعة للعملاء أن تساعد على ضبط الأفكار العامة للمنتجات لمجموعة معينة للناس. تذكر حديثي مع ستيف، فني أبل. يقول إن أبل قطعًا تستمع لمستخدميها، وإذا كان ما يقولونه معقولًا، تدمج تلك التغييرات، تحديدًا في برامج التشغيل لديها.

قد لا تفهم الشركات أبدًا أيضًا احتياجات العميل حتى يحدث فشل لمنتج أو خدمة. يخبر العملاء المشتكون الشركة بما لا يعمل فور أن يُصنع المنتج ويُستخدم. لكن يجب أن تكون

المؤسسات على استعداد للاستماع وأن تكون الأنظمة الداخلية لديها قادرة على دمج هذا النوع من التغذية الراجعة.

إذا أجرت الفنادق محادثة مع النزلاء بشأن مشكلة واحدة، ربما سيتشجعون لمناقشة مجموعة من الأفكار الجيدة. تستطيع دراسة السوق أن تكتشف هذه المشكلات، لكن التغذية الراجعة تستطيع أن تصل إلى التفاصيل الصغيرة. على سبيل المثال، تمتلك عائلتي منازل تعرضها على موقع Airbnb. وقتما نسمع عن مشكلة، دائمًا نسأل ما إذا كنا قد أغفلنا أي شيء آخر. من دون تلك المحادثات، ما كنا أبدًا لنعرف أن علينا إرفاق قناع بيتزا، وسلطانيات تخزين إضافية، وأرفف أمتعة في غرفة النوم الرئيسية. نزلًا واحدًا نخبروننا عندما يحتاجون سكينه للسن، أو يخرب شيء ما، أو لا يصرف المرحاض ماءه بقوة كبيرة. هذه التعليقات تجعلنا نظل نقدم أفضل ما لدينا كمضيفين أصحاب أعلى تصنيف.

بالنسبة للشركات التي تحتاج أن تتجاوب سريعًا مع تغيير ظروف السوق، الإنصات والرد السريع على الشكاوى يساعدان الشركة على البقاء على معرفة دائمة بتوقعات العميل. أنا أتسوق عبر الإنترنت من متجر ملابس وإكسسوارات. ضمانه يشمل أن أستطيع إرجاع الألبسة. إذا رجّع عدد قليل من الناس نفس القطعة لأن المقاس ليس قياسيًا، سوف يغير إعلاناته ويذكر أن عملاء آخرين قد اقترحوا تكبير أو تصغير المقاس. هذا يساعد على تقليل الاسترجاعات وخيبة الأمل. البقالات، مثلًا، تبيع الأغراض التي عليها طلب كبير لبضعة أشهر فقط. شكاوى العملاء ("لماذا لا تحملون...؟") توصل للشركة بسرعة اهتمامات السوق المتغيرة؛ لو أنها فقط تولي اهتمامًا لذلك.

## الشكاوى هي واحدة من أدوات التسويق الأقل تكلفة

عندما يقيم خبراء التسويق ما يفضله العملاء، ربما يبدأون بمجموعة نقاش، لكن في النهاية أغلب الأسئلة التي يطرحونها تكون ما يعتبره خبراء التسويق مهمًا. الفنادق، على سبيل المثال، تسأل بشكل شبه دائم عن نظافة غرفها، وودّ موظفيها، وسهولة تسجيل الوصول؛ جميع نقاط التواصل التقليدية مع النزلاء. هذه أساسيات يتوقعها النزلاء. لكن ما يصنع تجربة فريدة للنزلاء هو اللبّات البراقة في المصابيح المجاورة للأسرة وأجهزة تحكم عن بُعد للتلفاز يسهل استخدامها. لم أسأل قط عن مدى سهولة قراءة حجم الخط على قوائم طعام الغرف أو حتى الخط المباشر للفندق المكتوب على الهاتف. (تلميحًا، هو بالغ الصغر، وأنا لا أحتاج نظارات قراءة!).

أساليب أخرى أكثر تكلفة وأقل مباشرة لجمع التقييمات تشمل أي من التالي:

- مراجعة توقعات العملاء في مجالات موازية
- إجراء دراسات مبنية على عمليات البيع
- الاستعانة بالمتسوقين الغامضين أو مراجعين خارجيين
- إجراء دراسة شاملة عن توقعات العملاء مثل مجموعات النقاش

لن تقرب أي من هذه الأساليب العملاء منك بنفس الطريقة التي تستطيع أن تحققها محادثة معالجة شكاوى. علاوة على ذلك، بينما تستطيع الشركات الكبرى تحمل نفقة إجراء أو التكليف بأبحاث سوق من هذا النوع، يجب على الشركات المتوسطة الحجم والصغيرة أن تعتمد على عملائها ليخبروها برأيهم في منتجاتها وخدماتها.

لقد تعلمت شركات أخرى أقل حداثة هذا الدرس جيدًا. من الممكن أن تكون أبحاث السوق ثابتة مقارنة بالسوق الديناميكي المليء بالشكوى. لاحظ كم من مرات عندما تشتكي، تكون لديك فكرة للمؤسسة. عند حدوث ذلك، اسأل نفسك سواء كنت تعتقد أن فكرتك سوف تقدم لشخص ويُتصرف فيها داخل الشركة. من المحتمل ألا يحدث ذلك ما لم تكن هناك أنظمة متاحة لنقل هذه المعلومات إلى الإدارة أو إلى الشخص المناسب. يشير الباحثون، على سبيل المثال، إلى أن الفنادق لا تفعل شيئًا ردًا على المشاكل التي يوضحها العملاء

سوى في ١٥ في المائة من الوقت تقريبًا. في أي وقت أملاً فيه استمارة استبيان بها صندوق لأكتب فيه تعليقات إضافية، دائماً أضيف شيئاً لأرى إن كان أي أحد سوف يرد على اقتراحي. لم أسمع ثانية من أي شركة بعد. ربما سأفعل في يوم من الأيام.

كثير من التعليقات تُقال بخصوص التغليف، مثل صندوق ضخم يحتوي على غرض صغير أو تغليف يتطلب سلاح نووي لفتحه. توضح شركة UCS Global Logistics Specialists، "لقد أصبح التغليف مسألة مهمة للمستهلكين؛ وذلك يعني أنه أيضاً أصبح مسألة مهمة للتجار والشركات اللوجستية أيضاً. إن التوفيق في التغليف يساعد على ضمان أن يكون للعملاء تجربة إيجابية وأنهم سوف يرحلون بانطباع جيد عن العلامات التجارية المشاركة في الطلب وعملية التوصيل"<sup>8</sup>.

إن عملاء الوقت الحاضر حساسون بشأن الإهدار في التغليف، مثل الاستخدام المبالغ فيه لحبوب التغليف أو الغلافات الفقاعية. تقريباً الكل يجد أدوات التغليف هذه مهدرة ولا يسهل التخلص منها. شركة إعادة التدوير لدي لن تقبل أي من هذه الأغراض. إذا واجهت الصعاب وأنا أفتح طرداً، يغريني أن آخذه لمكتب استبدال منتجات وأطلب من أحد ما أن يفتح الطرد لي. تماشياً مع نسبة الـ٩٦ في المائة من العملاء الذين لا يشتكون، لم أفعل ذلك بعد. لنقل أن كل شخص حول العالم فتح طروداً عند أماكن الدفع وتركوا التغليف مع المحاسبين. المحتمل هو أن تلك الشكاوى التي لا تختبرها إلا عندما تعود للمنزل أو للمكتب سوف ترسل رسالة للمصنع ليصنع طروداً أسهل قليلاً في فتحها وأقل إهداراً. عملاء أسعد، وإهدار أقل، واهتمام أفضل بمجتمعنا. وهل أخبرك شيئاً؟ هو يحدث! لقد اكتشفت رويداً المزيد من الملحوظات عن التغليف تشرح إلى أي حد هو أقل إهداراً.

أكثر تجارب الخدمة السيئة التي يُتحدث عنها حول موائد العشاء هي مراكز الاتصال ذات التعهيد الخارجي. إن الاتجاه السائد بخصوص إدارة هذا الجزء المهم من الرد على العملاء من الخارج بدأ يحقق نجاحاً في بعض الشركات في السنوات القليلة الماضية. لقد أدركت الكثير من المؤسسات أنها فقدت عملاء بسبب وضعهم لمراكز اتصالاتهم في دول أخرى

حيث يصعب فهم اللكنات. تقدم بعض الشركات دعمًا في الولايات المتحدة للمشاركين لديهم في الدعم المميز. العملاء الذين لديهم العملاء الذين يفتقرون إلى الأميال المجمعة مع شركة طيران أو الذين يمتلكون عدد محدود منها سرعان ما يعرفون أن عليهم تحمل الانتظار الطويل والخدمة المحدودة عند الاتصال بالرقم العام. كثير من العملاء مستعدون لدفع ثلاثة عشر دولارًا من أجل دعم ذي جودة أعلى. لكي تجعل خطوط اتصالها مفتوحة ٧/٢٤، شركة ديل لديها مراكز اتصال في ثلاث عشرة دولة. هذه المعلومة منشورة بتوسع على الإنترنت، لذا فهم لا يخفون مواقعهم.<sup>9</sup> يسهل فهم السبب وراء استعانة الشركات الكبيرة بوكلاء من خارج البلاد؛ في إمكانها توفير من ٥٠ إلى ٧٥ في المائة من التكاليف. أصبح موظفو مراكز الاتصال قليلو الحظ في كل أنحاء العالم أهدافًا للعملاء الذين يصابون بالغضب عند مواجهة صعوبة في فهم لكناتهم. الموقف معقد ماليًا، لكن محلي الصناعة يرون أن الخدمة يجب تقديمها مجانًا.

لم تحب كل الشركات تعهيد دعم العملاء خارجيًا، لكن البعض فعل. إن مجال الاتصالات مكتظ بالتغيير، مع تحرك قادته من شركة لأخرى، مما يصعب تتبع حيثما يتواجدون في الوقت الحالي وحيثما بدأوا. الملخص بالأسفل دقيق بخصوص بداية الأعوام من ٢٠٢٠.

شركة لايفلي Lively، شركة هواتف محمولة تسوق لمنتجها الهاتف المحمول Jitterbug للأمريكيين الأكبر سنًا، تعلن أن مسؤولي الخدمة الهاتفية لديهم متواجدون في الولايات المتحدة. تعرض فقرتها الإعلانية على التلفاز سماعة رأس عليها علم أمريكا. قال ديفيد إينز، الرئيس التنفيذي في ذلك الحين لشركة لايفلي، "سوف تدهش من قدر المرات التي يسأل فيها العملاء، «أين موقعكم؟» يدل الرد الذي يأتينا عندما نقول، «نحن في أوبورن هيلز، ميشيجان، يا سيدتي»؛ على أنهم في الحقيقة، يحبون ذلك".<sup>10</sup>

جون ليجري، الرئيس التنفيذي الذي عُيِّن عام ٢٠١٢ لشركة تي موبايل T-Mobile، جعل شركته تتخطى منعطفًا ملحوظًا، مبررًا أن الشكاوى والتقييمات هدايا. قال ليجري، "أول شيء فعلته عندما أصبحت رئيسًا تنفيذيًا لهذه الشركة هو أنني قضيت كل ليلة جالسًا في

المنزل أستمتع لكلا جانبي مكالمات خدمة العملاء. أنصت، وتصرفنا، وسمعنا".<sup>11</sup> أثناء ما كان في شركة تي-موبايل، أسس ليجري خدمة عملاء لتلبي احتياجات قاعدة عملائه الأكبر سنًا بصفة أساسية. صمم ليجري منهجًا يسمى فريق الخبراء. فكر في أبل جينوس بار. تقدم فرق الخبراء المتواجدة في أرجاء الولايات المتحدة فريقًا مخصصًا من ممثلي رعاية العملاء لكي يقدموا مساعدة سريعة وفعالة في منطقة تلو الأخرى.

يعرف أغلب الناس راحة التواصل مع شخص يشاركك لكتته وخلفيته الثقافية. لا يريد العملاء التحدث مع شخص في الهند ليحل مسألة في الفواتير وبعد ذلك يحولون لشخص في الفلبين لتوضيح السؤال الذي لم يجيبه مركز الخدمة الهندي. "رعاية العملاء" ليست العبارة التي تخطر على البال عند حدوث ذلك.

كما ينص عليه القول المأثور بشكل صحيح، "لقد أصبح من الواضح بشكل مفرع أن التكنولوجيا لدينا قد تفوقت على إنسانيتنا". لقد كانت بعض الشركات على دراية بالعوائق اللغوية ورفضت التعهيد الخارجي لمراكز خدماتها، من ضمنها خدمات تويوتا المالية وزابوس، شركة الأحذية على الإنترنت. بسبب مقاومة هاتان الشركتان للحاجة الملحة لتقليل التكاليف عن طريق التعهيد الخارجي لمراكز خدماتها، كان عليهما التعويض عن ذلك من ناحية الخدمات، ونتيجة لذلك، كلاهما تديران مراكز خدمات من الأعلى تحقيقًا للأرباح.

كما حلت فوربس، مراكز الاتصال لخدمة العملاء ما زالت تُعتبر بصفة غالبية مراكز تكليف أكثر من مراكز ربح. لقد بدأ هذا يتغير.<sup>12</sup> تفيد فوربس بأن الشركات بدأت تنتبه للتغذيات الراجعة وتقدم خبرات أفضل للعملاء عند اتصالهم. إنه مجال مفتوح للعملاء الذين يرغبون دفع ثمن أغراض باهظة الثمن عند اتصالهم للشراء أو للشكوى بخصوص تذاكر طيران درجة الأعمال، أو أجنحة فندقية غالية، أو أنظمة حواسيب فائقة مزودة بشبكة.

## الشكاوى تخبرنا من الأوفياء

وفقًا للكثير من علماء النفس، الوفاء مبني بشكل رئيسي على الإعجاب والثقة. أبلغت شركة Rare: Group، شركة تسويق بريطانية، بنتائج استبيانها عن الوفاء: ٨٦ في المائة من المستهلكين يقولون إن الإعجاب يدفع الولاء و٨٣ في المائة تدفعهم الثقة.<sup>13</sup> ما الفرق؟ يقول باتريك بيت-ديفيد، في مقالة على لينكد إن، "إن الفرق بين الثقة والإعجاب هو أن واحدة تستغرق وقتًا والآخر يصنع الوقت. الثقة تستغرق وقتًا لتتطور بينما نيل الإعجاب يعطيك الوقت الضروري لجني تلك الثقة".<sup>14</sup> المحصلة النهائية، كلاهما مهم. صنع العلامات التجارية، والتسويق، وخدمات البيع مرتبطين أكثر بالإعجاب. كما يقول جيف شور، متحدث ذو خبرة في مبيعات المنازل، لن تباع الكثير من المنازل إن لم تُرق للعملاء المحتملين. لكن عندئذٍ يأتي واقع تقسيمة المنتج، وهنا تصبح الثقة مهمة.

فيما يتعلق بالعلاقات، يصبح انعدام الثقة ملحوظًا في وقت الأزمات، الكبيرة والصغيرة معًا. الأسئلة التي يطرحها المستهلكين على أنفسهم هي، هل هذه المؤسسة سند لي؟ هل ستعتني بي عندما تكون لدي مشكلة حقيقية وأبلغ عنها؟ إحدى الطرق الجيدة لاختبار هذه الثقة هي أن تراقب سلوك شركة تجاه الشكاوى. بالتحدث من الناحية النفسية، توقعاتنا ومعتقداتنا عن العلاقات تميل إلى الثبات. حالما نتلقى خدمة ممتازة، نتوقع أن نُوصل بنفس الطريقة في كل مرة نتعامل فيها مع هذه المؤسسة؛ بغض النظر عن الأشخاص الذين نتحدث معهم.

الشركات التي تعالج الشكاوى وفقًا لما يرضينا وتلك التي تتخطى توقعاتنا يزدون بشكل كبير من ثقتنا بهم، مشعلين طفرة في ولائنا. نحن نشعر بأننا ندين للشركة بشيء على الطريقة التي ساعدونا بها ومدى حسن معاملتهم لنا. جاي وينش، مدون خدمة عملاء، يكتب، "الأبحاث تؤكد... اكتُشف أن العملاء الذين عُولجت شكاوهم بشكل جيد يصبحون حتى أكثر ولاء للشركة مما كانوا عليه قبل مواجهة مشكلة. هؤلاء العملاء يخبرون الكثير من الأصدقاء والمعارف عن تجاربهم الإيجابية ويقدمون خير شهادة للشركة التي عاملتهم بالعدل".<sup>15</sup>

أجريت أبحاث على هذه الفكرة أول مرة في التسعينيات وكُثرت منذ ذلك الحين. في دراسة كبيرة لسبعمئة حادثة خدمية من مجالات خطوط الطيران والفنادق والمطاعم، اكتشفت ماري جو بيتنر وشركاؤها في البحث أن من بين كل الذكريات الإيجابية التي لدى العملاء عن الخدمة الجيدة، بدأت ٢٥ في المائة منها تمامًا بفشل في تقديم الخدمة. لقد كان درس الإدارة هذا يهمل له للثلاثين عام الماضية: عطل الخدمات في حاجة إلى أن يُعتنق بدلاً من إخفائه. طريقة التفكير في الشكوى بحاجة إلى التغيير؛ أي أحد يتواصل مع عملاء يشتكون يمتلك الفرصة لقلب موقف سلبي إلى تجربة إيجابية للعميل.<sup>16</sup>

لأن العملاء يتعلمون أن الشركة يمكن تصديقها إذا قالت إنها تهتم بعملائها إذا واجهوا مشكلة، تزيد المعالجة الفعالة للشكاوى من الثقة. نحن نقول لأصدقائنا وأقاربنا وزملائنا، "يمكنكم الوثوق بهؤلاء الناس!" العميل الوفي يصبح أيضًا أكثر ولاء عندما تعالج شكوى تحت هذه الظروف. إليك كيف يعبر وينش عن هذا، "المحصلة النهائية هي أن الشركات يجب أن تفعل كل ما في وسعها كي تنتزع الشكاوى من عملائها. العميل المشتكى لا يقدم فقط معلومات مهمة عن منتجات شركتك، أو خدماتها أو عملياتها، لكنه يزود الشركات بمنحدر دخول افتراضي للطريق السريع لولاء العملاء".<sup>17</sup> جميع الموظفين داخل شركتك يحتاجون إلى تبني طريقة التفكير التي، عند رؤية عميل مشتكى، تجعلهم وكأنهم ينظرون إلى عميل لديه إمكانيات محتملة لزيادة الولاء للشركة.

زيارة الموقع الإلكتروني لـ ConsumerAffairs، منصة خاصة لتقييمات العملاء، وإلقاء نظرة على تقييمات أمازون هو تصرف إرشادي. الكل تقريبًا يحب استجابة منصة أمازون وسياسات الاسترجاع. عند إعطاء تصنيفات خمس نجوم، أغلب الناس يتحدثون عن مدى إتمام كل شيء بطريقة مثالية فيما يتعلق بالاسترجاع أو الاستبدال. عندما تكون التصنيفات عند واحدة أو اثنتين، تكون المشكلات عن المنتجات أو التوصيلات، أو الإرجاعات. باختصار، تقريبًا كل تقييمات المنتجات، الإيجابية أو السلبية، متعلقة بالاسترجاع بطريقة أو بأخرى.<sup>18</sup>

تطلب أمازون من العملاء الذين اشتروا منتجات محددة أن يقدموا تغذيات راجعة أو، ما هو أيضًا أفضل، الإجابة على الأسئلة التي لدى عملاء آخرين. هذا المنهج يتحدث عن قدر كبير من الشفافية ويساعد في سمعتها. بالمناسبة، سؤال بارز على موقع ConsumerAffair هو "كيف أعلم إن كان يمكنني الوثوق بهذه التقييمات عن Amazon.com؟" يفيد الأشخاص الذين يديرون هذا الموقع بأن الـ 355٤٦٨5 تقييمًا عليه موثوقون، كما يحدد التأكد من ثلاثة متطلبات.

يفسر أستيريد بوكلينجتون العضو بجمعيات فوربس Forbes Councils الرابط بين الشكوى والولاء: "من المدهش أنني أجد أنه في أحيان كثيرة يكون أكثر العملاء ولاء لشركة هم الأكثر احتمالاً لتقديم شكوى في المقام الأول. هؤلاء الأفراد يظهرون فعلاً مستوى معين من الانجذاب للعلامة التجارية كي يهتمون بما يكفي لتخصيص الوقت لإجراء تواصلًا".<sup>19</sup> هذا معقول. إذا لم تكن لديك الرغبة في مساعدة شركة على التحسن عن طريق تقديم تغذية راجعة، فاسأل نفسك، إلى أي قدر أهتم بالشركة؟ عندما يتحدث موظفوك مع عملاء مشتكين، ربما لن يضر الافتراض بأنهم أحد عملائك الأوفياء. هم يشتكون لأنهم مهتمون. قد تؤثر طريقة التفكير تلك في كيفية تحدث أي أحد في مؤسستك مع عملاء مشتكين. هؤلاء الناس يتحدثون معك أساسًا تحت ظروف يصعب تحملها.

العملاء الأوفياء لا يسهل صنعهم، بالرغم من سهولة اكتساب غير الأوفياء. تلمح أعداد كبيرة من الدراسات الإحصائية بأن العملاء إذا صدقوا أن شكواهم مرحب بها ويستجاب لها، سيزيد احتمال تكرارهم للشراء.<sup>20</sup> بالإضافة إلى ذلك، عملاء المدى الطويل ليس من الأسهل فقط البيع لهم، ولكن من الأسهل إرضائهم لأنهم يعرفون منتجاتك، وموظفيك، وأنظمتك، وكيف يلبون احتياجاتهم بأنفسهم. قد تؤدي هذه المعرفة إلى شراء اعتيادي. لعلك تقول إن العملاء الذين يشترون خدمات رخيصة أو حيثما تكون هوامش الربح ضئيلة لا يستحقون استثمارًا كبيرًا للوقت أو معالجة شكواهم. إلى جانب ذلك، بقية الحجة في الكثير من الأحيان تكون أن هناك دائمًا عملاء أكثر في نفس الموقف، في حالة أن كان

لديهم شكوى. لكن الرؤية الأوسع مهمة. حتى مع الأغراض الرخيصة، القيمة الدائمة للعميل تكون منطقية.

تناول وجبة إفطار ماكدونالدز واحدة فقط، على سبيل المثال، بحوالي خمسة دولارات في المتوسط كل أسبوع، وسيكون إجمالي دفعك لشركة جولدن آركس Golden Arches حوالي ٢٤٠ دولارًا كل عام وربما ١٠٠٠٠ دولار لوجبات الإفطار على مدار حياتك. كل مرة تأخذ فيها ملابسك المتسخة إلى متجر التنظيف الجاف، ربما تدفع عشرة أو خمسة عشر دولارًا. رغم ذلك، على مدار العمر، يمكنك بسهولة أن تنفق ٣٠٠٠٠ دولار على التنظيف الجاف. كل ما يلزم هو أربع سنوات من إنفاق خمسة وعشرين دولارًا في مطعم بيتزا نهاية كل أسبوع لكي يساوي ذلك ٥٢٠٠ دولار.<sup>21</sup>

إذا كنت تبيع أغراضًا رخيصة الثمن، تخيل عملاءك بأوراق ملاحظات لاصقة على جباههم مكتوب عليها قيمة العميل الدائمة تقديريًا. إذا تخيل الموظفون أحدًا يحقق ٣٠٠٠٠ دولار من أجل التنظيف الجاف، ربما سيتصرفون بشكل مختلف عند ضياع قميص ويريد العميل تعويضًا. أي شركة تبيع أغراضًا باهظة الثمن تحتاج أن تنتبه. ينفق البعض قدرًا أكبر بكثير. ينفق الناس على مستوى العالم الكثير من دخلهم المتاح على السيارات أكثر من أي غرض آخر إلى جانب المنازل، منفقين تقريبًا ٨٠٠ دولار شهريًا على السيارات. تحسب مجلة Motor Trend هذا بـ ٢٥٠٠٠٠ دولار على مدار عمر السائق.<sup>22</sup> تستطيع مراكز خدمة السيارات أن تذكر إجمالي القيمة بالدولار التي قد دفعها عميل بالفعل وما من المحتمل أن يُنفق للوصول إلى قيمة إجمالية على مدى الحياة. ربما تؤثر طريقة التفكير هذه على كيفية تحدث ممثل مركز الاتصالات مع عميل عند اتصاله بخصوص ضوء خدمة تحذيري قد أثار للتو، خاصة لو أن المبلغ مرتبط بموزع سيارات محدد اشترت آخر سيارة منه.

على أقل تقدير، قد يتعرف متجر محلي على وجوه عملائه المتكررين، لكن ذلك لا يروي القصة الكاملة. لكل عام يُحتفظ فيه بعملاء، ولو في عمليات أصغر ومتاجر الصناعات المتخصصة، يمثلون المزيد من الأرباح حيث إنه من الممكن شطب دين تكاليف التسويق

بواسطة نتائج المبيعات طويلة الأجل. روبرت لا بانت، نائب الرئيس الأول لمبيعات وتسويق الشمال الأمريكي لشركة IBM، يحسب للشركة العملاقة قائلاً، "كل تباين بنقطة مئوية في نتائج رضا العملاء معناه مكسب أو خسارة لـ ٥٠٠ مليون دولار في المبيعات على مدار خمس سنوات".<sup>23</sup>

واقع آخر هو أن عملاء الوقت الحاضر لديهم العديد من القنوات. يبدأون بحثهم عن المنتج ربما في البيت مساءً. عندما تخلو لهم لحظة في العمل، يبحثون على حاسوب العمل. وقت الغداء، يمرون بمتجر لإلقاء نظرة على المنتج الذي يثير اهتمامهم. بعد ذلك، يتخذون قرارهم الأخير على هاتفهم الذكي أثناء رحلتهم اليومية باتجاه المنزل في حافلة أو قطار. بسبب الحجم الذي يستطيع عميل واحد أن يمثله لمتجر ضخم من خلال قنوات التسوق المتعددة، أنت لا تعلم قيمة عملاء بعينهم. بالتبعية، يجب التعامل معهم بعناية وبسرعة وقتما تكون لديهم شكوى. كن مستعدًا لكافة معالجات الشكاوى.

## الشكاوى معناها أن العملاء ما زالوا يتحدثون معك

لعلك تستطيع أن ترى سبب ترابط الأسباب الخمسة لكون الشكاوى هدايا. هذا السبب الأخير، أن العملاء ما زالوا يتحدثون معك، يتضافر مع الأسباب الأربعة السابقة وهو مفضل بالنسبة لي. أنتقيته من بين أسباب كثيرة إضافية لكون الشكاوى هدايا من المحتمل أن تظهر في الطبعة الرابعة من الكتاب.

لقد مر أغلبنا بهذا الموقف في حياتنا الشخصية، وهو متأثر بشدة بعلم النفس. لو كان لديك في أي وقت صراع جاد مع أحد ما تهتم به بشدة، فالحدث يكون مؤلماً. قد يقرر أحد منكما أن الحل الأفضل لخلافكما هو أن تقطعا حبال الوصال بينكما. من المحتمل أنك قد اكتشفت أن عدم التحدث لم يجدي. الصراع باقٍ بل ويزداد حدة. لقد التقيت بأشخاص قد أوقفوا

التواصل مع عضو من العائلة، وبعد ذلك على فراش موت الشخص الآخر، تعود المياه لمجاريها أخيرًا. دائمًا ما يسير الحوار بطريقة كهذه: "أنا آسف للغاية. كان علينا أن نتحدث. لقد أضعنا كل هذا الوقت". تذرّف الدموع وتتبادل المحبة وتُدرك الحقيقة أخيرًا: حتى وإن كان الحوار مؤلمًا، فهو أسهل من التفكير في كل هذه السنوات الضائعة.

يمكن إقامة الحجة نفسها عن علاقاتنا في العمل. تقدم الشركات الخدمات والمنتجات، ويشترى العملاء هذه الخدمات والمنتجات. العلاقة مبنية على أخذ وعطاء متبادل. لكن كل علاقة تواجه مشكلات. بإمكان العملاء أن يقرروا أن يشتكوا، أو يمكنهم الرحيل وعدم العودة مرة أخرى. لكن الأمر لا ينتهي عند هذه النقطة. الناس الذين يشعرون أنه أسوأ لهم سوف يتحدثون مع آخرين. ذلك النوع من كلام الناس هو خطر حقيقي لسمعتنا. الشكوى هي طريقة محتملة لإصلاح هذه العلاقة.

نحن في حاجة إلى أن نتذكر أن العملاء إذا اتصلوا أو كتبوا عن شكوى، فهم ما زالوا يتواصلون معنا. هذا يعني أننا ما تزال لدينا فرصة لإصلاح علاقتنا التجارية والاستمرار فيها. لسوء الحظ، تتخفى الكثير من هذه الشكاوى غير المنطوقة. ربما لم يقولوا أي شيء قط وتركونا فحسب، أو لعلمهم هددوا بالرحيل، ثم فعلوا ذلك. تخيل كم العملاء الذين يضيعون تحت هذه الظروف. دعنا نفكر كيف نسعى خلف هذه الشكاوى المخفية لكي لا نسمع عنها بشكل غير مباشر في العوائد المنخفضة أو تعليقات منشورة على الإنترنت.



## رسائل جوهريّة

- تخسر الشركات الأمريكية العادية سنويًا حوالي ١٥ في مائة من عملائها؛ حوالي من ٢٥ إلى ٤٠ في المائة من عملاء مجال البيع الجوهريين تخسرهم كل عام.
- الشكاوى التي تُحضر مباشرة إلى المؤسسة هي الطريقة الأقل تكلفة للحصول على معلومات عن ماذا لا يعمل وما يمكن تحسينه.
- يمكن أن تكون أبحاث السوق ثابتة مقارنة بديناميكية العملاء المشتكين.
- ولاء العملاء مدفوع بصفة غالبية بالإعجاب والثقة.
- من كل الذكريات الإيجابية التي لدى العملاء عن الخدمة الجيدة، بدأت ٢٥ في المائة بفشل في تقديم الخدمة.
- أكثر عملاء الشركة ولاء هم الأكثر احتمالية لتقديم الشكاوى.
- إذا اشتكى العملاء لك، فهم على الأقل ما زالوا يتحدثون معك؛ وليس مع بقية العالم. هذا يعني أنك لديك فرصة للاحتفاظ بهم كعملائك.

## أسئلة لتحفيز النقاش

- ما الذي تعلمته -من هذا الكتاب ومن خبرتك الخاصة- عن كيفية تحسين المعالجة الفعالة للشكاوى من علاقات العملاء؟ ما الذي قد علمته لك أمثلة محددة؟
- عندما يمضي عميل في حالة مزاجية إيجابية بعدما تكون قد تحدثت معه بشأن شكوى، ما الذي فعلته لكي يحدث ذلك؟ هل أجريت تواصلًا للمتابعة؟ ماذا حدث؟ هل يمكنك تكرار ما فعلته مع عملاء مشتكين آخرين؟
- ما الذي تعلمناه كمؤسسة عما يريده عملاؤنا بناء على الشكاوى والتعليقات التي يأتون إلينا بها؟
- كيف وإلى من نمرر المعلومات في مؤسستنا حول ما تعلمناه من عملائنا عندما يشتكون؟ إن كان هذا شيئًا لا يحدث في مؤسستنا، كيف يمكننا البدء في فعل هذا؟
- ما هو نوع الأسئلة التي يجب علينا طرحها حتى نتعلم المزيد عما يريده عملاؤنا عندما يأتون لنا بشكوى؟

- عندما تصلنا شكاوى متكررة، ما الذي يخبره لنا ذلك عن الطريقة التي نمرر بها المعلومات للفرق الداخلية التي يمكنها عمل شيئًا حيال المشكلات التي يواجهها عملاؤنا؟
- ما هي قيمة عملائنا لدينا على مدار حياة من الشراء أو حتى سنوات قليلة؟ إن لم نكن نعرف، هل سيكون من المفيد أن تكون لدينا هذه المعلومة أثناء معالجة شكاوى لعميل؟
- كم يكلفنا الحصول على عملاء جدد؟ هل يكلف ذلك جهودًا تسويقية أكثر مما قد يكلف التعامل مع العملاء أو تعويضهم على شكواهم؟

## الفصل الرابع

# استخدام تركيبة الهدية

تخيل صديق مقرب يأتي إليك بهدية في يديه جميلة مغلقة لكي يهنئك في حفلتك الجديدة للانتقال لمنزل جديد. سوف تشير لغة جسدك إلى سعادتك لرؤيته وتلقي الهدية. بعد إلقاء التحية عليه، أول شيء ستقوله سيكون الاعتراف بحسن ذوقه: "شكرًا لك. شكرًا لك على قطع المسافة بالسيارة إلى هنا للاحتفال معنا. وأشكرك على الهدية الجميلة".

ماذا لو فتحت هذه الهدية ووجدت كتابًا لمنضدة القهوة أشتري من أجلك فقط؟ ما الذي ستقوله؟ "رائع! شكرًا لك. أنا سعيد للغاية. لقد أردت هذا الكتاب منذ أن اشترينا منزلنا الجديد. لقد كنت أقرأ تقييمات عن قدر إهامه. يا لحسن ذوقك على شرائه لي. كيف علمت أنني أحب هذا النوع من الكتب؟ سوف أفكر فيك عندما تقع عيني عليه. سوف أضعه في الخارج على منضدة القهوة لدينا وأبدأ فيه الليلة". حسنًا ربما لن تكون مبالغ فيه لهذا الحد، لكنه سيكون شيئًا قريبًا من هذه الأسطر.

الآن تخيل أن عميلًا اتصل ولديه شكوى بخصوص خدمة: "اسمي سام جونسون، والإنترنت يتعطل عندي بشكل مستمر. أظن أتعرض لقطع في الاتصال، لكن إعلاناتكم تتحدث دون توقف عن أن لديكم أكثر شبكة يمكن الاعتماد عليها في الأرجاء. وليس ذلك كل شيء. سُجلت فاتورتي الأولى لمحاسبتني على الاستخدام بينما أنا أعلم أن النظام كان معطلًا؛ لمدة ثلاثة أيام. لكن ذلك لا يدهشني. إن كنتم غير قادرين على إقامة الاتصالات بشكل صحيح، فمن المحتمل ألا تفلحوا في تسجيل الفواتير!" هل ستقول، "شكرًا على الاتصال وإخبارنا. يا لحسن ذوقك. نحن نقدر ذلك حقًا". ربما لا.

لكن عندما نتلقى هدية احتفال بالانتقال الجديد، فإننا لا نتردد. نقول، "شكرًا لك". لماذا نفعل هذا؟ لأن صديقك خصص الوقت لإحضار شيئًا لك. ماذا عن العملاء المشتكين؟ هل هم أصدقاء؟ أم أنهم أعداء؟ ما الذي يحاول أغلبهم فعله؟ ما الذي يعطونك إياه؟ الأمر كأنهم قد أهدوك كتابًا مكتوبًا من أجلك فقط اسمه استمع إلي، عاملني جيدًا، وسوف أظل معك، لذا لا تقول، "اذهب بعيدًا. فأنا عندي واحدًا مثل هذا على منضدة القهوة لدي ولا أريد النظر إلى آخر. أنا مشغول للغاية".

عند مواجهة العميل صاحب المودم الذي ينقطع الاتصال عنه باستمرار، كثير من الممثلين سيبدأون بطرح وابلًا من الأسئلة التعريفية: "ما اسمك؟ كيف تتهجي ذلك؟ ما هو رقم هاتفك؟ هل ذلك هاتفك المحمول؟ ما هو بريدك الإلكتروني؟ ما هو عنوانك؟ متى بدأت خدمتك؟ ما هو رقم منتج المودم الخاص بك؟ (إن لم يكن في متناول يديك، فهو للأسفل من جهازك بأرقام دقيقة للغاية لدرجة أنك سوف تحتاج عدسة مكبرة لتقرأه). هل لديك فاتورتك الشهرية أمامك؟ متى أرسلت آخر مدفوعات لك؟" قد يلومون الطقس، يتنهدون ويقولون، "نحن نسمع الكثير من الشكاوى بخصوص انقطاع الاتصالات بسبب الرياح العالية التي كنا نمر بها". قد يهاجمون شركتهم بقولهم، "هذه المكالمات التي تقطع على الإنترنت تحدث كثيرًا. مما يصعب تصديقه أن إعلاناتنا تقول إننا الأفضل في المجال. إن كان ذلك صحيحًا، فهو يجعلك تتساءل عن كل الشركات اللاسلكية الأخرى".

إن كان العملاء محظوظين، سيحصلون على اعتذار. لكن القليل من أفراد خدمة العملاء سيقولون "شكرًا لك" في الحال. ربما يقولون "شكرًا لك" في نهاية الحوار، وفي ذلك الوقت يكون من المحتمل أن العملاء منزعجون للغاية لأنها عبارة لا معنى لها.

ماذا لو أعطاك أحدهم كتابًا كهديّة الاحتفال بالانتقال الجديد وأجبت بوابل من الأسئلة، "من أين اشتريته؟ هل دفعت السعر كاملاً أم حصلت عليه من أمازون؟ هيا اعترف. كيف أعلم أنك لم تلق نظرة فيه بالفعل أو حملت نسخة كيندل على هاتفك الآيفون؟" لن تكون

أبدًا فظًا لهذه الدرجة بخصوص هدية. سوف تقول، "شكرًا لك"، وسوف تعنيها؛ حتى وإن كانت لديك نسخة بالفعل".

## تركيبة الهدية ذات الخطوات الثلاث

عندما يعطيك أحد هدية لم تحبها على الفور، قد يكون أول ما يدور في ذهنك "أي نوع من الهدايا هذه؟ كيف لأي أحد، ناهيك عن صديق جيد، أن يظن أنني أريد هذا؟" إلا أنك ستنتجح بعد في التظاهر بتعبير وجه مُقدر وتشكر مقدم الهدية، حتى بينما وأنت تفكر، "إلى من يمكنني إعادة إهداء هذه؟" يجب علينا أن نصبح مرتاحين جدًا لطريقة تفكير الشكوى هدية لدرجة ألا نتردد في الرد بامتنان حتى وإن تلقينا هدية سيئة الجودة.

سوف يشكل الفضول تحدثنا الكامل مع مقدم الهدية. إن كان توجهنا الذهني راسخًا بشدة، كما في حالة قول "شكرًا لك" عندما نتلقى هدية، عندئذٍ وقتما يشكو إلينا أحدهم، سوف ندخل أنفسنا في طريقة التفكير بأننا على وشك تلقي شيئًا ذا قيمة. لن نضطر لإمعان التفكير في ذلك؛ ردنا الطبيعي سيكون وكأننا قد تلقينا شيئًا استثنائيًا؛ أو على الأقل شيئًا يثير فضولنا.

كيف لنا أن نطور طريقة التفكير هذه؟ أولاً، من المفيد أن يكون كل شخص في المؤسسة متفهمًا لما وراء فكرة أن الشكاوى هدايا. تحتاج الفكرة إلى تعزيزها في كل اجتماع، وعلى ملصقات الجدران، وفي جميع المحادثات والجلسات التعليمية والتدريبية عن خدمة العملاء. ثانيًا، لدعم فلسفة تألف الشكاوى، يجب أن تكون سياسات الشركة وأنظمة التعويض والأنظمة التشغيلية والمهمة والرؤية والقيم والسلوك الإداري متوافقين. أخيرًا، يجب علينا أن نتعلم بعض الأساليب الأساسية لمعالجة الشكاوى. يمكننا البدء في هذا باستخدام تركيبة الهدية التالية.

تركيبية الهدية هي عملية من خطوات متتالية، التي تحدث الأثر الأكبر عند تقديمها بترتيب محدد. بالرغم من ذلك، قد تجد مناسبات يكون تغيير التسلسل فيها أو تحسين طريقة الكلام المقترحة مناسبًا أكثر. يمكنك أيضًا دمج الخطوات. لقد سمعت بعض العبارات المدمجة الجيدة! الخطوات كالتالي:

1. رد ببناء علاقة توافق.

أ. ابدأ بـ "شكرًا لك".

ب. اشرح بإيجاز سبب سعادتك بأن العميل عبر عن رأيه. على سبيل المثال، "شكرًا لك لإخباري"، "للتعبير عن رأيك"، "على قول شيء"، "لأنك أعلمتني".

ج. اعتذر بإيجاز لكن بصدق.

د. أخبر عميلك بما سوف تفعله.

2. تعافى عن طريق حل المشكلة.

أ. اطلب معلومات.

ب. حل المسألة بما في وسعك من سرعة.

ج. تابع لكي تتحقق من الرضا.

3. أخبر المشكلة داخل المؤسسة كي لا تتكرر.

إذا كنت قد قرأت أي من الطبعتين السابقتين من الشكوى هدية، من المحتمل أنك لاحظت أن تركيبية الهدية كانت موضحة في ثمان خطوات. لا تقلق. المحتوى ما يزال كله موجودًا، لكن كُثف في ثلاث خطوات رئيسية. أُجري هذا التغيير لسبب بسيط وهو أن ثلاث خطوات

يسهل تذكرهم أكثر من ثمان. اختبرتها شركتي مع بعض الهيئات الكبيرة واكتشفت أن مقدمي الخدمات ظلوا مركزين على الخطوات الثماني الأولى المتعلقة بعلاقة التوافق وتجاهلوا البقية. تقليص التركيبة إلى ثلاث خطوات أدى إلى أن غطى معالجو الشكاوى التركيبة كلها، وتلك الخطوة الأخيرة للتحدث عن المشكلة داخل المؤسسة حتى لا تتكرر مهمة.

## رد بناء علاقة توافق

علاقة التوافق أو Rapport هي كلمة فرنسية الأصل تعني بناء علاقة يفهم الأشخاص فيها بعضهم البعض ويفهمون مشاعرهم. هو فكر مستخدم في جميع اللغات. يفهم الناس مفهوم علاقة التوافق، حيث إنه يوصل الفكرة نفسها في كل مكان؛ وهي نقطة بداية رائعة أن تبني أساسًا قويًا من أجل علاقة إيجابية.

إن كانت لديك علاقة توافق مع زملائك في العمل، أو أفراد عائلتك، أو جيرانك، لن يهتم إذا ارتكبت خطأ بسيطًا. أنت تصلحه، وهم لن يهاجمونك. نفس الشيء صحيح عندما يتعلق الأمر بالشكاوى. من الراجح أن يشارك العملاء شكاوهم دون عدائية إذا بدأت معهم بعلاقة توافق. سيعلمون أنك تنوي مساعدتهم. الأشخاص الذين في علاقة توافق يكونون بصفة عامة منفتحين ومتسامحين ومتعاونين. سيشعر العملاء بالثقة في خدمتك، وهو ليس بموقع سيئ لبداية معالجة شكوى. اعتنق السلوكيات الأربعة التالية لكي تتحرك في اتجاه علاقة توافق.

### ابدأ بـ "شكرًا لك"

لا تستثمر أي طاقة في تحديد ما إذا كان العملاء لديهم شكوى مشروعة أم لا عندما تسمعهم يتحدثون للمرة الأولى. اعلم أنك سوف تتلقى هدية، مما يشجع ردك بامتنان. نحن نجني منافعًا هائلة عندما تكون لدينا علاقة توافق فورية مع عملائنا، ولكي نفعل ذلك،

يجب علينا أن نضع مصلحتهم في الأولوية. من المحتمل أنك سوف تندهش من رد الفعل الذي ستتلقاه. لا توجد طريقة أفضل من قول "شكرًا لك" لجعل شخص يشعر بالترحيب.

لن يبدأ أغلب الناس أبدًا بشكر شخص ما على شكوى. بدلاً من ذلك، معالجة شكوى باعتذار - "أنا أعتذر" - مثبت بعمق في اللغات والثقافات على مستوى العالم. رغم ذلك، عندما يكتب أحد خطاب رد على شكوى، يبدأ خطابه بشكل ثابت بتعبير شكر، مثل، "شكرًا لك على الكتابة لإخبارنا بشأن...". إذا كان البدء بالامتنان طريقة منطقية لبداية رد مكتوب على شكوى، فلماذا لن يصلح للشكاوى اللفظية؟ بما أن لديك وقتًا أكثر للتفكير في أفضل طريقة تبدأ بها الرد عند الكتابة، فمن الأفضل اتباع ذلك الأسلوب.

خض تجربة. اطلب من أحد أن يشكرك بعدما تعبر عن شكوى. لاحظ رد فعلك الانفعالي عند سماع "شكرًا لك". بعد تدريس تركيبة الهدية في ورشة عمل أساسها العمل الفندقية، ترك أحد المشاركين غرفة الندوة ورأى قذارة بشعة في البهو. لست في حاجة لمعرفة ما كانت صدقني رجاءً فقد كانت سيئة. أمسك المشارك بموظف مارًا من موظفين الفندق وأشار إليها. أجاب الموظف، "ذلك بشعًا! شكرًا جزيلاً لك لإعلامي! سأحضر من ينظفها على الفور". شاهد هذا الحوار المشاركون الآخرون الذين كانوا تاركين غرفة الندوة لفترة راحة وتحمسوا لأنهم كانت لديهم تجربة مباشرة لمدى الشعور الجيد بسبب تلقي الشكر على أخبار سيئة.

يجب أن يكون تعبيرك عن الشكر طبيعيًا وعفويًا مثله مثل الامتنان الذي تعبر عنه عند تلقي هدية. بإمكان التواصل البصري وإيماءة متفهمة وابتسامة ودودة أن تصنع المعجزات لبناء علاقة توافق. تأكد من أن لغة الجسد لديك تظهر أنك تقدر الشكوى وتدعم حق عميلك في الشكوى.

يخبرني الناس بأنهم يشعرون بعدم الراحة في المرة الأولى التي يردون فيها بقول "شكرًا لك". يقولون إن ذلك يبدو كأنه مفتعل وغير طبيعي ويدلون بعبارات اعتراض أخرى. لكن عندما أسأل كيف شعر الأشخاص الذين تلقوا لتوهم امتنانهم، يفيدون عادة بأن ذلك كان

وقعه رائعًا، ويجعلهم يسترخون، ويقلل من انفعالهم. كما أقول لكل وسوف أخبرك الآن،  
"هذه العبارة وقعها أفضل من الشعور بها عند قولها".

كلنا تقريبًا نشعر بعدم الارتياح في المرات الأولى التي نبدأ فيها بـ"شكرًا لك"، لكن  
بالتدريب، يذهب ذلك القلق؛ في الحقيقة، يصبح أمرًا طبيعيًا للغاية لدرجة أننا قلما نحتاج  
أن نفكر في نطقه. تذكر، يتعين على أغلب الأطفال أن يتعلموا قول "شكرًا لك" عندما  
يكونون في سن تعلم المشي. يقول والديهم بنكزة متكررة "قل 'شكرًا'", ويقول الشقي  
الصغير شيئًا يشبه "شكرًا لك" ويكافأ بابتسامة أو ضمة. في النهاية، يتعلم الطفل أن يقول  
"شكرًا" تقريبًا تلقائيًا عند إعطائه شيئًا. كتابات خطابات الشكر مثال آخر. يستدعي الأمر  
بصفة عامة سنوات كي تجعل الأطفال يستطيعون كتابتها؛ وعدم إرسال نصًا سريعًا بوجوه  
تعبيرية.

فكر في شكوى قدمتها مؤخرًا؛ ليست بالضرورة شكوى متدمرة كثيرة المطالب وإنما إفادة  
عن شيء به خطأ. هل سمعت "شكرًا لك" على الفور؟ في أوائل ديسمبر عام ٢٠٢١، ذهبت  
إلى مكتب استقبال الفندق الذي كنت مقيمة فيه كي أسجل الرحيل. أردت أن أستغل  
الفرصة لأبلغ أن ماكينة إعداد القهوة في غرفتي كانت لا تعمل. خرجت السيدة الموظفة  
في مكتب الاستقبال ببطء من غرفة خلفية، غير سعيدة لرؤيتي. لا بد وأني قد عطلتها.  
قالت، "نعم" بانزعاج وسلبية في نبرتها، غير ناظرة لي. أخبرتها أنني كنت راحلة وأردت  
إعلام الفندق بأن ماكينة إعداد القهوة في غرفتي كانت لا تعمل. انشغلت بجهازها  
الإلكتروني، وكانت تضغط على أزرار، وقالت "سوف أرسل أحد ما ليتفقدتها". كان ذلك  
مدى علاقة التوافق عندها. لم تقدم أي تحية، ولا شكرًا، ولا شيء ليعكس مودة الفندق. لم  
تقل حتى، "مع السلامة. أتمنى لك يومًا رائعًا". أوضحت أنني كنت راحلة، لذا لم يكن هناك  
داعٍ للاستعجال بخصوص ماكينة إعداد القهوة، وذهبت بشعور سلبي عن علامة تجارية  
كبيرة في المجال الفندقية.

أنا متأكدة أنك إن سألتها كيف عالجت هذه الشكوى، لن تعتبر تعليقي حتى شكوى. الاحتمال الأكبر هو أن تقول، "حسنًا، لقد أخبرتها أنني سأرسل أحدًا ليتفقددها. ما الذي كان بوسعي فعله غير ذلك؟" إليك ما كان من الممكن أن تفعله. كان يمكنها أن تلقي على التحية، تبتسم لي، وتسالني إن كان كل شيء على ما يرام بخصوص الغرفة. كنت حينها سوف أخبرها عن ماكينة إعداد القهوة، وكانت ستشكرني على تنبيهها. كانت في حاجة لقدرة من التوعية بخصوص مفهوم علاقة التوافق وسبب كونها فكرة جيدة أن تبدأ بها. لم تكن معالجتها للشكوى فظيعة، لكنها انتقصت شيئًا فشيئًا من سمعة هذا الفندق في المجال التنافسي للعلامات التجارية الفندقية.

إليك سؤالاً آخر ذا صلة: كيف يتعلم شخص في مجال الخدمة أن بدء التحدث بإيجاب هو بداية مناسبة لتأسيس علاقة توافق؟ لو يعلم مديرو خدمات الشركات كيف مثلت علامتهم التجارية الشهيرة، لشعروا بخيبة أمل بلا شك. إذا أقيمت نظرة على إعلاناتهم، هم لا يرون أنفسهم بهذه الطريقة.

لقد سمعت قصصًا لافتة للنظر من أشخاص قد جربوا أن يشكروا عملاءهم أولاً أو شخصًا كانوا يتحدثون معه. أروع هذه القصص ترويها فيكتوريا هولتز، مشاركتي في تأليف *Complaint Is a Gift Workbook*. تعيش فيكتوريا في مدينة ميكسيكو، حيث لا تكون عمليات الاختطاف مقابل فدية شيئًا نادرًا تمامًا. قبيل وقت وضع أول طفل لها، حُطف زوجها. تلقت مكالمة من الخاطفين، الذين طلبوا مبلغ فدية. قالوا إنهم لم يؤذوا زوجها؛ بعد. ما الذي كنت لتفعله؟ أخذت فيكتوريا نفسًا عميقًا من الهواء ولم تقل أي شيء لوهلة طويلة. كانت تعلم أن الكلمات التالية التي تنطقها ستكون بلا ريب أهم ما كانت ستقوله على الإطلاق.

خطرت ترقية الهدية على بالها. بقدر ما كانت تستجمع من صدق وامتنان في صوتها، "شكرًا لأنك لم تؤذيه". توقفت ثم تابعت، "حاول أن تفهم، هو سيصبح أبًا في وقت قريب". حل الصمت في الجهة الثانية من الخط، واستكمل الحديث بأسلوب مختلف تمامًا.

قال زوجها، الذي كان مع الخاطفين، إن الأجواء تغيرت. بعد المزيد من النقاش، أطلق الخاطفون سراح زوجها دون أذى وتنازلوا عن الفدية التي طلبوها. لقد سمعت فيكتوريا تروي هذه القصة مباشرة، وكانت إمكانية الاستماع لما حدث بتعبيراتها الخاصة شيئاً ذا مشاركة أكثر وببساطة مميّزًا. يمكنك القراءة عنها في كتاب *A Complaint is a Gift* .Workbook

قول "شكرًا لك" ليس كافيًا للاهتمام بأي شكوى، لكن هذه الخطوة هي أساس بناء علاقة توافق. أنت لا تحل فقط المشكلات، وهو ما سوف يعيد العملاء وحسب إلى حيث ما بدأوا عندما اشتروا شيئًا استحسنوا شراءه في البداية. أنت تحتاج أن تعالج عواطفهم لكي تنتقل بهم أبعد من النقطة التي بدأوا يدركون فيها أنهم اشتروا منتجًا معيبًا. بدلًا من ذلك، أنت تطور علاقة توافق مع عملائك وتُصدق على الهدية التي تتلقاها منهم.

فكر في مجال العقارات، حيثما تكون علاقة التوافق مهمة. من غير المحتمل أن تباع منازل دون علاقة توافق من مستوى عالي بين الوكيل والمشتري. بعلاقة التوافق، يمكن للمشتري أن يثق بالعملية، موقنًا بأن أحدهم سوف يحمي مصالحه أثناء القيام بواحدة من أهم الشراءات في حياته. قوانين التوكيل واضحة بشأن هذه العلاقة. يجب حماية الخصوصية. يجب أن يصرح الوكيل بكل المعلومات المادية عن العقار ولا يضلل أبدًا من أجل بيع عقارًا. كل هذا يساعد في بناء تواصلًا بين المشتري والبائع. لكن ما هو واضح، بناء علاقة توافق تستلزم ما يزيد على تلبية متطلبات قانونية. يجب تشجيع نفس هذا النوع من علاقات التوافق بين العميل الذي لديه شكوى (أو مسألة أو تغذية راجعة) وممثل الخدمة أو المنتج.

بالمناسبة، كتاب منضدة القهوة المشار إليه الذي قُدم كهدية للانتقال لبيت جديد لم يكن الهدية الحقيقية، بقدر ما قد تكون رائعة. إنها الفكرة التي وراء الكتاب. نفس الشيء حقيقي بخصوص شكاوى العملاء. الهدية ليست الشكوى نفسها؛ بل هو النقاش مع العميل الذي سوف يساعد عن طريق حل المسألة وربما الحفاظ على ولاء العميل. إذا اعتبر معالج الشكاوى الحوار فرصة، سيساعده ذلك بدلًا من التسرع في الحكم بقول "لماذا لا يتحدث

أسرع قليلاً؟" أو "كم مرة عليّ أن أشرح هذا له؟". إن طرق التفكير في الشكاوى لها أثر هائل على ما سوف يحدث في أي موقف معالجة شكاوى. حتى ولو لم يكن لدى ممثلي خدمة العملاء أي دراية بطريقة تأثير طرق تفكيرهم على سلوكهم، إلا أن طرق تفكيرهم تظل مهمة.

إليك مثال ذو صلة. سلطة الخدمات المالية، الوكالة الحكومية في المملكة المتحدة التي تنظم مجال الخدمات المالية، أجرت استبياناً عن المجموعات المصرفية بالمملكة المتحدة لكي تتحقق من الطريقة التي تعالج بها البنوك شكاوى العملاء. مهمة سلطة الخدمات المالية أن تضمن قيام البنوك بـ"معاملة عادلة" مع عملائهم الماليين. وجدت سلطة الخدمات المالية معايير رديئة للشكاوى في غالبية البنوك التي أجرت الاستبيان عنها. إليك رابط لطرق التفكير: اكتشفت سلطة الخدمات المالية صلة مباشرة بين طرق التفكير قادة الشركات عن الشكاوى وطريقة التعامل مع العملاء. بعبارة أخرى، يستطيع العملاء أن يشعروا عندما تنظر مؤسسة إلى الشكاوى بوصفها هدية أو شرًا لا بد منه.

أخذت سلطة الخدمات المالية خطوة أخرى، عرفت ثلاثة دوافع للمعالجة الرديئة للخدمات:

- كان للبنوك ثقافات لم توجه تركيزًا على العملاء المشتكين.
- لم تكن الشكاوى تُناقش في اجتماعات لجان البنك التنفيذية.
- لم يشارك كبار المديرين في البنوك بشكل فعال في عملية كيفية معالجة الشكاوى سوى للتحقق مما إذا كانت العمليات المحددة تتبع أم لا. العمليات المحددة كانت بيروقراطية بطبيعتها ولم تركز على ما إذا كان العملاء يشعرون بالرضا بالطريقة التي عالجت شكاوهم بها.

وجهة النظر الأولية لسلطة الخدمات المالية هي أن الطريقة التي تعالج بها الشكاوى متصلة بالطريقة التي تعامل بها الشركة عملاءها في العموم. أتفق تمامًا. لقد أكدت لوقت طويل أنه إذا كانت مؤسسة تستطيع أن تكون ماهرة في معالجة الشكاوى بشكل صحيح، فلا شك أنها أيضًا تقدم خدمة عملاء جيدة وتعامل عملاءها بعدل. تفيد سلطة الخدمات المالية بأن

معالجة الشكاوى هي "مؤشر واضح للغاية لما إذا كانت الشركة تولي انتباهًا لنتائج عادلة لعملائها".<sup>1</sup>

## أشرح بإيجاز سبب سعادتك لتعبير عميلك عن رأيه

يمكن لـ "شكرًا لك" في حد ذاتها أن تبدو تهكمية أو بلا قيمة. أنت في حاجة إلى أن تقول شيئًا عن ما تعنيه الشكاوى بالنسبة لك. على سبيل المثال، سوف تتيح لك الشكاوى أن تحل المشكلة بشكل أفضل وأن تغير شيئًا في عمليات الخدمة لديك لكي تضمن أن آخرين لن يواجهوا هذه المشكلة: "شكرًا لك للتعبير عن رأيك"، أو "شكرًا لك، أنا سعيد حقًا أنك أخبرتني حتى أحل هذا لك"، أو "شكرًا لك. يسعدني أنك شاركت هذا لأنه يعطيني فرصة لتحسين خدمتنا أو منتجنا؛ وهذا ما نمثله"، أو "نحن أفضل من هذا. شكرًا لك على إخباري".

على الرغم من أنك لن تقول هذا أبدًا، الفكر الكامل الذي يجب أن يملأ طريقة تفكيرك هو، "شكرًا على إخباري. لا يمكنك أن تصدق كم من الناس يرحلون دون أن يقولوا أي شيء حتى عندما يكونون غير راضين، مما يجعله أمرًا محتملاً أننا قد نخسر العمل معهم ونظل نكرر نفس الأخطاء مرارًا وتكرارًا. ليس ذلك وحسب، لكنهم أيضًا يخبرون آخرين عندما لا نستطيع الدفاع عن أنفسنا. ونحن نريد تصويب الأمور لأننا نقدر العمل معك. نحن نحاول الاحتفاظ بكل عميل يمكننا الحفاظ عليه كعميل طويل المدى حتى نطور عملنا ونخدمك بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، أنت تعبر عن رأيك بخصوص شيء وعدناك به. وهو سبب أننا حقًا نقدر فعليًا حضورك إلينا وقولك شيئًا. شكرًا لك، شكرًا لك، شكرًا لك". تلك طريقة تفكير الشكاوى هدية. هذا قدر أكبر بكثير من أن يقال بصوت عالٍ، لكن إن كنت تستطيع الحفاظ على هذا التوجه الذهني في عقلك بشكل واضح، فالنسخة المختصرة، "شكرًا لك لإخباري"، سوف توصل طريقة تفكيرك كاملة، وتعزز إيمانك بأن الشكاوى هدية، وتبني علاقة توافق مع عملائك.

بعض الشكاوى تقدم تقريبًا كتعليقات بسيطة. من الممكن أن تكون هذه، على سبيل المثال، عن الأسعار. يخبرني أغلب الناس أن هذه الشكاوى من الممكن أن تكون من الأكثر صعوبة في المعالجة. بصراحة، كثير من ممثلي الخدمات يخبرونني أنهم يتفقدون مع تعليقات العملاء عن الأسعار بينهم وبين أنفسهم. البعض سيقول أيضًا، "أتفق. الأسعار هنا صادمة؛ حتى بخصم الذي أحصل عليه كموظف، لا أتسوق هنا أبدًا. كوستكو يبيع الشيء نفسه بنصف الثمن". حتى تجعل ممثلي خدمة العملاء لديك لا يقولون أي شيء كذلك أبدًا، يجب أن تعطيمهم شيئًا آخر ليقولوه. في أوقات كثيرة، لا يعرف ممثلو خدمة العملاء سبب تحديد الأسعار بالطريقة التي هي عليها.

لمساعدة الموظفين على اكتشاف هذه الأنواع من الشكاوى، هم بحاجة إلى معرفة أن العملاء نادرًا ما سيقولون، "أود تقديم شكوى بخصوص أسعاركم". بدلًا من ذلك، سيقولون شيئًا مثل "أخ! أسعاركم مرتفعة حقًا مقارنة ب...". أو "يا للعجب، لقد ارتفعت أسعاركم حقًا في العام الماضي". أحيانًا سيصبحون مباشرين بدرجة كبيرة: "لا بد وأنك تمزح! التكلفة لديكم بذلك القدر!" كل هذه العبارات شكاوى، وهي تقدم فرصة رائعة لاستخدام تركيبة الهدية. "شكرًا لك كثيرًا على سؤالك عن أسعارنا. هذا يعطيني فرصة للشرح". سؤالك هي الكلمة المفتاحية هنا. بعد ذلك، بالطبع، عليك أن تبرر القيمة التي يتلقاها العميل من الشراء بالسعر الذي حددته.

لقد غطيت هذا الموضوع في الكثير من الندوات وقد اكتشفت أن غالبية الناس لا تستطيع تفسير أسعار شركتها. لم يفكروا حتى قط في احتياجهم لتبرير تسعيراتهم. تحتاج المؤسسات إلى تحضير عبارة تبرير أسعار وتتأكد من أن كل شخص لديه تواصلًا بالعميل يعرف ما يقوله عندما يخرج التسعير برأسه مظهرًا تحدياته. إذا كنت موظفًا يواجه العملاء، وقتما تسمع شكوى بخصوص أسعار لا تعرف كيف تبررها، أطلب المساعدة من مديرك أو مشرفك. لعلهم لم يفكروا قط في الموضوع، وهم في حاجة إلى ذلك.

اسأل مختصي المبيعات كيف يتعاملون مع الأسئلة حول التسعير. جميعهم يقولون إن تضع التركيز على القيمة. أنت أو شركتك تبيع بسعر مناسب للقيمة التي سوف يتلقاها العميل. بالطبع، عليك أن تشرح ما هي القيمة لديك. كين دولي يوافق على ذلك، مؤلف مبيعات مخضرم لما يزيد على عشرين عامًا. هو يقترح وضع تركيزك على القيمة وقتما تقع مواجهة اعتراضات على التسعير. عندما يعترض العملاء على السعر الذي دفعوه في شيء اشتروه في الماضي، فمن المحتمل أنهم يقولون إنهم دفعوا مبالغًا طائلة بعدما أصبحوا يمتلكون المنتج الآن. قد تكون المسألة أن شيئًا قد انكسر أو تلف أو لا يعمل وفقًا للتوقعات. يجب أن ينتقل الحوار دائمًا للقيمة.<sup>2</sup>

ربما يكون العملاء يشتكون من مشكلة واحدة لكن السعر الذي دفعوه متعلقًا بالمنتج الكامل. على سبيل المثال، قد يشتكي عميل بخصوص خدش صغير على الحاسوب الجديد الذي اشتراه، ملمحًا إلى أن الخدش مساويًا للسعر الكامل الذي دفعه وقدره ٣٥٠٠ دولار. ربما هو لا يشكو من الخدش، لكنه بدلًا من ذلك قد اكتشف نفس الحاسوب بسعر أقل بـ ٥٠٠ دولار في متجر آخر وضمان استعادة الأموال لديك قد انقضت مدته. في أي موقف شكوى، اسأل واسمع حتى يمكنك أن تفهم كيف تستمر. بالمناسبة، المناقشات الجماعية سوف تعود بالنفع على الشكاوى حيث إنها إرشادية للجميع.

## اعتذر بإيجاز لكن بصدق

لتحافظ على علاقة التوافق التي قد أسستها بقول شكرًا وتوطدها، تحتاج أيضًا أن تعتذر عن أي أخطاء ملحوظة. لكن الاعتذار لا يجب أن يكون الخطوة الأولى. أنت تصنع علاقة توافق أكبر مع العملاء بأن تقول، "شكرًا لك. أنا أقدر أنك قد أخبرتني بهذا". ثم توقف واعتذر: "هل لي أن أعتذر؟ أنا آسف حقًا على حدوث هذا".

سألت الدراسة الوطنية لغضب العملاء لعام ٢٠١٥ ألف عميل ما الذي يريدونه عندما يشتكون. قال ثلاثة أرباع إنهم يريدون اعتذارًا. ٢٨ في المائة فقط يتلقون واحدًا.<sup>3</sup>

استخلصت الدراسة الوطنية لغضب العملاء أنه عند إضافة معالجة كالاعتذار إلى حل نقدي كطريقة لحل الشكوى، يتضاعف رضا الشكوى تقريبًا من ٣٧ في المائة إلى ٧٣ في المائة. عندما يشتكي العملاء، ربما لا يسمعون اعتذارًا حتى عندما يقدم واحدًا<sup>4</sup> ربما يقول العملاء، "لم يعتذر حتى أي أحد"، بينما أحدهم قد فعل. من المحتمل أن العملاء كانوا منهمكين بشدة في الشكوى لدرجة أنهم لم يسمعوا الاعتذار. لذلك تكون فكرة جيدة عند كتابة ردًا على شكوى أن تعتذر بالقرب من بداية خطابك وبعد ذلك اعتذر مرة أخرى عند نهاية خطابك.

كثير من المؤسسات تخبر موظفيها أن يعتذروا أولاً. إذا كان هذا منهج شركتك، ربما لن يكون لديك الكثير من الاختيارات سوى أن تعتذر أولاً. رغم ذلك، البداية بـ "شكرًا لك" تبدأ سلسلة من التواصل يستطيع كل من المتحدث والمستمع المشاركة فيها، وتلك طريقة فعالة تبدأ بها. عندما أسمع "شكرًا لك على إخباري"، يجعلني ذلك أفكر أن أحدًا سوف يفعل شيئًا من أجلي. "أنا آسف" تترك لدي شعورًا بأن ذلك هو كل ما سوف أناله؛ وهو سبب اعتذار الشخص.

عندما تعتذر فعليًا، قل "أنا" بقدر المستطاع بدلًا من "نحن". "نحن آسفون" لا تبدو صادقة. أولئك الأشخاص الآخرون الذين تعتذر نيابة عنهم لا يعرفون حتى ما يحدث. لقد سألتني ممثلو خدمة عملاء لماذا يجب عليهم أن يقولوا إنهم آسفون عندما يكون من الواضح أن العميل على خطأ. يقولون، "إذا اعتذرت، ألن أكون أنا أتقبل تحمل مسؤولية شيء فعله العميل؟" تفسر إيلز دوبسون، استراتيجية تسويق، الاعتذارات بهذه الطريقة: "الاعتذار لا يعني دائمًا أنك مخطئ وأن الشخص الآخر محق. هو ببساطة يعني أنك تقدر علاقتكما أكثر من حبك لذاتك".<sup>5</sup> يعجبني منهج دوبسون لأنها تبدو وكأنها تدلي بشيء واضح لدرجة كبيرة: يمكن لحبنا لذاتنا أن يشكل عائقًا أمام المعالجة الفعالة للشكاوى.

يقول البشر إنهم آسفون على كافة أنواع الأشياء التي هم غير مسئولين عنها. إذا كنت تعرف أحدًا قد ابتلي بتجربة وفاة في العائلة، فالتعبير الطبيعي المهذب الذي يقال هو "أنا

آسف للغاية". أنت لا تقول إنك تسببت في الوفاة. أنت تقول إنك آسف أن الشخص يمر بهذه التجربة. الأمر ليس له علاقة بخطأ أو لوم. بالطريقة ذاتها عندما نخبر عميلًا إننا أسفون على شيء قد حدث، لا يهم من فعل ماذا لمن أو من تسبب في حدوث شيء ما. نحن نتمنى لو أنه لم يحدث. سوف يفهم العميل اهتمامك ويقدر عبارتك المتعاطفة. إذا لم تكن تشعر بالأسف، لعلك كنت تبذل جهدًا شاقًا في العمل وعليك أن تأخذ راحة قصيرة. إن انعدام التعاطف علامة على الإنهاك، ومسئولي الشكاوى كثيرًا ما يعانون من الضغط والإنهاك اللاحق.

عندما يقدم للعملاء اعتذارًا معبرًا عنه بشكل جيد، يكون الاحتمال الأقل أيضًا أن يحولوا لمزود آخر عندما تكون لديهم مشكلات. يقول العملاء إن أيًا كانت المشكلة التي واجهتهم لم تبدُ شديدة السوء بمجرد أن تلقوا اعتذارًا. من الواضح أن الاعتذارات أكثر بكثير من مجرد كلمات بسيطة؛ هي عطية حقيقية.

ملحوظة أخرى بخصوص طريقة كلامك. لا تقل، "أنا آسف على أي إزعاج حدث". الإزعاج مصطلح مبهم من الصعب أن يصف ما يمر به بعض العملاء. هو يعني شاق أو متعب أو غير مريح. في بعض الأوقات تكون "الإزعاجات" التي تسببها المؤسسات أكثر بكثير من مجرد متعبة. يمكن أن تكون جسيمة. لقد قضيت خمس ساعات في مركز رعاية وجيزة منتظرة أن أفحص بشأن ألم شديد في الكاحل كان سيئًا للغاية لدرجة أنني لم أستطع السير. عندما نادوا اسمي أخيرًا، أخبرتهم أنني كنت أنتظر لما زاد على خمس ساعات. أجابت الممرضة، "أنا آسفة جدًا على إزعاجك". معذرة، جلوسي لخمس ساعات بألم شديد من دون أي رأي من ممارس طبي ليس مجرد إزعاج. هذه خدمة رعاية صحية غير مقبولة وسيئة لدرجة لا تصدق.

عند نداء اسمي، وُضعت في غرفة انتظار أخرى حتى أنتظر المشخص ليفحصني. عندما أوضحت أن هذا كان أكثر بكثير من "مزعج"، قالت الممرضة، "حسنًا، ألم تلاحظي أن لدينا جائحة؟" أجل بالطبع، قد لاحظت. لكن لو كان أحدهم قد أتى إليّ، واعتذر لي على

انتظاري، لكان ذلك أمرًا لطيفًا، وربما يسأل إن كنت أود شرب الماء، ويخبرني أنهم يفعلون كل ما يستطيع حتى يصلون لي في أقرب وقت ممكن. بالرغم من أن خمس ساعات من الانتظار كانت تقريبًا ضرورية بسبب مدى انشغال المركز، إلا أن التعاطف كان سيساعد. في النهاية، قالت السيدة التي عند مكتب الاستقبال إن الانتظار لن يكون طويلًا. لا يفهم الكثير من مقدمي الخدمات سبب أن عبارة ضعيفة عن الإزعاج لا تصلح ما أفسده انتظار كهذا. إليك ما كان من الممكن أن يقال: "أعتذر بشدة عن ما قد حدث. أنا واثقة من أنك لم يعجبك الانتظار هنا لخمس ساعات بقدوم مؤلمة. أرجو تقبل اهتمامي واعتذاراتي. ما كان يجب أن يحدث هذا".

أغلب الناس سوف يتقبلون اعتذارًا مناسبًا لموقفهم. لا تغالي في اعتذارك، لكننا أحيانًا نحتاج إلى النزول إلى ركبتينا والزحف على زجاج مكسور بسبب المشكلات التي نُسبها لعملائنا. لعلك قد سمعت عن شغب خطوط طيران يونايتد عندما سحب حراس الأمن الدكتور ديفيد داو من رحلة ليلية. لقد كان موقفًا محيرًا؛ كانت الرحلة بها حجوزات تزيد على عدد كراسيها، ولم يتطوع أحد للرحيل، وأختير اسم داو ليستقل رحلة طيران لاحقة مجدولة للإقلاع في النهار التالي. رفض ترك كرسيه، قائلاً إنه كان لديه مرضى ليراهم في اليوم التالي في لوسيفيل، كنتاكي، حيث كانت الطائرة متجهة. لسوء الحظ، تخلص رجال الأمن من داو بالقوة خارج الطائرة، بدم على وجهه مجرورًا على الممر، وأُخرج من الطائرة. بعد أربع سنوات، ما زال يمكنك مشاهدة الفيديو على الإنترنت.<sup>6</sup>

يُسمح لخطوط الطيران قانونًا أن تطلب من المسافرين الجالسين النزول من على متن الطائرة عند الحاجة لمقاعد لموظفي الطائرة الذين عليهم مقابلة طائرة أخرى منتظرة عند مطار آخر بها عدد غير كافٍ من طاقم الطيران. إليك أول اعتذار أصدره أوسكار مونيوت، الرئيس التنفيذي لخطوط يونايتد إيرلاينز: "هذه حادثة مزعجة لكل منا هنا في يونايتد. يؤسفني أن اضطر تعديل خطط هؤلاء العملاء". لم يرض هذا الاعتذار أي أحد، لذلك نالت يونايتد تغطيات من نوع "هل يمكنكم تصديق هذا؟" على غالبية القنوات الإخبارية.

كان ثاني اعتذار عام لمونيوت أكثر تواضعًا بعض الشيء:

لقد جلب الحادث المفزع حقًا... الكثير من الردود...، حنق، وغضب، وخيبة أمل. أنا أشرك كل هذه المشاعر، وشعورًا واحدًا فوق كل شيء: أشد اعتذاراتي على ما حدث. مثلكم، ما زال اضطرابي مستمرًا... وأنا أعتذر بشدة للعميل الذي أُخرج بالقوة ولكل العملاء على متن الطائرة. لا يجب لأحد أبدًا أن تساء معاملته بهذه الطريقة. نحن نتحمل المسؤولية الكاملة وسوف نبذل الجهد لإصلاح الموقف. لا يفوت الأوان أبدًا للقيام بالتصرف الصحيح. لقد ألزمت نفسي أمام موظفيّ أننا سوف نصلح ما انكسر حتى لا يحدث هذا مرة أخرى أبدًا.

بذلك الاعتذار، بدأت الصحافة أخيرًا تترك القصة. أنا مسافرة قاطعة لمسافات طويلة على يوناييتد، وقد تلقيت أيضًا بريدًا إلكترونيًا موجهًا بشكل شخصي من مونيوت، مكتوب بشكل مختلف قليلًا، ومحاولًا إقناعي بشكل مباشر: "عزيزتي السيدة بارلو: لقد سمعت الكثير من الغضب وخيبة الأمل المفهومة هذا الأسبوع من العملاء، وبصفتك واحدة من أكثر عميلاتنا تقديرًا، أردت أن أطمئن أن تسمعي مباشرةً مني". كان ذلك راقياً، وما زلت أسافر مع يوناييتد.

كلمة أخيرة عن الاعتذارات: من الأفضل ألا تقول إنك آسف مرات متعددة. لقد اكتشف الباحثون أن إظهار ما سوف تفعله لحل مشكلات العميل أفضل من الاستمرار في الاعتذار.<sup>7</sup> إذا كان الاعتذار هو كل ما تفعله، فإنه يفقد تأثيره سريعًا. لا تدع الاعتذار وبناء العلاقة يمتد إلى ما بعد اللحظات القليلة الأولى من الحوار مع العميل.

يقول جاجديب سينج، قائد فكري في خدمة العملاء يشار له بالبنان، "المهم ليس الحل؛ بل الطريقة التي تصل بها إليه". يريد العملاء من مجيبي الخدمات أن "يشعروا ويبحثوا ويقرروا". يقترح سينج الشعور بما يحدث، والبحث عن حلول محتملة، وتقرير أفضل نتيجة للعميل. ذلك يوصل الثقة.<sup>8</sup> المغزى هو بينما تكون الاعتذارات مهمة، من الممكن أيضًا المغالاة في تقديمها. حالما يكون العميل قد سمع أنك متأسف على حدوث هذه

المشكلة، فقد حان الوقت للمضي لما سوف تفعله. اكتشف مستشارون في شركة كاتزنباخ بارتنرز Katzenbach Partners في نيويورك أن الموظفين ذوي الأداء العادي في مراكز الاتصال يعتذرون على أشياء لم يفعلوها، بينما "المنفذين أصحاب الأداء العالي دائماً ما يقدمون شيئاً"<sup>9</sup>.

## اخبر عميلك ما سوف تفعله

وذلك يأخذنا مباشرة إلى آخر جزء من تأسيس علاقة توافق. اخبر العملاء بما سوف تفعله. لعل هذا الجزء من بناء علاقة التوافق هو أسهل ما يمكن القول فيه: "أعدك أنني سوف أفعل ما في وسعي لكي أصلح هذا الموقف في أقرب وقت". يمكنك أن تقدم الكثير من الردود المختلفة، وهي بطبيعة الحال تجعل عيون العملاء تضيء إن كنت بالفعل قد أسست علاقة توافق عن طريق شكرهم على التعبير عن آرائهم ومن ثم تقديم اعتذاراً سريعاً. يمكنك أن تقول أي من هذه العبارات: "سوف أهتم بهذا في الحال"، أو "دعني أرى ما يمكنني فعله"، أو "أستطيع حل ذلك. أعطني فقط بضع دقائق"، أو "سعيد جداً باتصالك. سوف أفعل كل شيء في استطاعتي حتى أعطيك الإجابة الصحيحة".

من الشائع سماع العملاء يقولون إنهم ينتظرون معرفة احترافية من شركات المحاسبة. إلا أنهم يقولون أيضاً إنه ليس أهم شيئاً يضعونه في الاعتبار عند اختيار شركة. بينما يتوقعون الخبرة، يكون التعاطف والاهتمام الشخصي اللذان نظهرهما لهم جزءاً كبيراً في ما يجعلهم يبقون. يعرف العملاء أن شيئاً سيُفعل، والتأسيس المسبق لعلاقة التوافق يمكنهم من الاسترخاء. حينها يجب أن تفعل شيئاً.

إصلاح الخدمة له جانبان: الانفعالي والملموس. البعد الانفعالي يساعد كل شخص في الشعور الحسن حيال الموقف الذي تسبب في عدم الرضا. البعد الملموس هو القيام بشيء لحل المشكلة. الردود الملموسة هي خطوات تستلزم التصرف أو المال أو الوقت، رغم أنها أحياناً تكون بنفس بساطة العثور على إجابة على العميل. تأسيس علاقة توافق هو جزء من الرد الانفعالي المعنوي لتרכيبة الهدية وهو سهل التطبيق ولا يكلف شيئاً سوى تكلفة

الموظفين، والتي ستكون قد تكبدتها بالفعل. لهذا السبب، يكون من السهل أيضًا، مع الأسف، أن تقلل الشركات من أهميته.

عندما تبدأ أولاً في تأسيس علاقة التوافق، ربما تشعر بعدم اللباقة لأنك لا تتحدث كذلك في الطبيعة. قد لا يتسم أسلوب حديثك بالطلاقة، ومن المحتمل أن يستغرق الأمر القليل من الوقت حتى تتمكن من قول كل شيء مما تريد قوله. لكن بالتدريب، تصبح صياغتك أكثر سلاسة، وأصدق، ومناسبة أكثر: "شكرًا لك على الاتصال لإخبارنا بما حدث. أنا أقدر ذلك لأننا الآن نستطيع فعل شيئًا لك. أعتذر حقًا على المشكلة التي سببها ذلك. لا بد وأنه كان أمرًا محبطًا أن تطلب مقاسًا وتحصل على آخر. سوف أحضر لك المقاس الصحيح في أقرب وقت. بالمناسبة، هذه قطعة ملابس جميلة".

## تعافى عن طريق حل المشكلة

باتباع الخطوة الأولى من تركيبة الهدية، تكون قد أسست علاقة التوافق. بدأت بشكر العميل المشتكي وأفدت بأنك سعيد لأن العميل عبر عن رأيه. اعتذرت بإيجاز وصدق وبعد ذلك أخبرت العميل ما سوف تفعله لأجله. كل ذلك بدأته أنت. في هذه المرحلة، أنت تحتاج شيئًا من العميل.

### اطلب المعلومات

لقد أحضر لك العملاء هدية، وهي القاعدة التي يمكنك بناءً عليها أن تطلب معلومات. لقد أسست علاقة توافق سريعًا لذلك هم يعرفون أنك سوف تتابع للنهية وتفعل شيئًا من أجلهم. لكنك تحتاج إلى معلومات. قل شيئًا مثل، "لكي أساعدك، هل من الممكن رجاءً أن تعطيني بعض المعلومات؟" وليس "أحتاج بعض المعلومات، خلاف ذلك لن أستطيع مساعدتك". في هذه المرحلة من عملية معالجة الشكوى، أنت من يطلب المساعدة.

اطلب فقط ما هو ضروري. يجب أن تعرف مسبقًا المعلومات التي تحتاجها لكي تساعدهم، وتحديد هذه المعلومات يجب أن يكون جزءًا من عملية معالجة الشكاوى في شركتك. تأكد من أن تطلب معلومات كافية، وإلا سيكون عليك العودة للمزيد؛ أو إرغام العميل على معاودة الاتصال بك. أحيانًا بطلب المعلومات، سوف تتعلم ما يزعج عملاءك. ربما يكونون قد ذكروا جانبًا واحدًا، معتقدين أنهم قد عرضوا المشكلة بشكل دقيق، لكن بعد طرح القليل من الأسئلة، ربما يكتشف كلاكما أن المسألة الحقيقية مختلفة.

## حل المسألة بقدر ما تستطيع من سرعة

السرعة في تصحيح موقف مهمة، لذلك أظهر حسًا من العجلة. يستطيع العميل أن يرى السرعة أو يختبرها، مما يجعله يعلم أنك تبذل جهدًا كبيرًا. السرعة تساعد أيضًا في جعلك تستعيد توازنك مع العميل. الردود السريعة تقول إنك جاد بشأن إصلاح الخدمة. إذا لم تكن قادرًا على حل المسألة بسرعة، تواصل مع العميل لتخبره موقعك في عملية الإصلاح.

## تابع لكي تتحقق من الرضا

يريد العملاء أحيانًا فقط إخبارك بأن شيئًا قد حدث؛ لا يريدون بالضرورة أي شيء ملموس منك. ربما يقولون، "لا بأس، لست مضطرًا للقيام بأي شيء. أردت فقط أن أتأكد من أن أحدًا في شركتك يعلم". أحيانًا سيقولون أيضًا، "أريد فقط أن أتأكد ألا يضطر أحد للتعامل مع هذا في المستقبل". تحقق مما إن كان سيرضيهم أن تفعل الشيء الملموس المحدد المتعلق بمشكلتهم.

لقد اكتشف باحثون في الأعمال أن غالبية العملاء يفضلون أن تصوب كل العثرات الملموسة -مثل الطلبات التالفة، أو البضائع الخربة، أو المنتجات التي لا تصل في وقتها كما وُعد به - وأن يتبع ذلك اعتذارًا صادقًا. إذا طلبوا منك تصليح حاسوب لا يعمل، لا يتوقع الغالبية تعويضًا ماليًا على أنهم خسروا يوم عمل. في العموم، أغلب الذين يشتكون في المطاعم يتوقعون أن مشكلاتهم سوف تحل (لحم يُطبخ لوقت أطول، أو أن يُستبدل بيضًا

استوى أكثر من اللازم) ويُقدم الاستبدال باعتذارات صادقة.<sup>10</sup> أقلية فقط من متناولي العشاء يبحثون عن تعويض، مناقضين اعتقاد راسخ بشكل موسع بأن العملاء يشتكون للحصول على شيء بلا مقابل. الدراسة المقارنة بين متناولي العشاء الهنود والأمريكيين المذكورة بالأعلى توضح أيضًا أن الرضا عن تصرفات الإصلاح ليست نفسها لكنها مبنية على بلد متناول العشاء أو ثقافته. على سبيل المثال، العملاء الهنود يفضلون الاعتذار على استرداد مبالغ مالية. من المحتمل أكثر أن يريد متناولو العشاء الأمريكيين تعويضًا، مثل تحلية مجانية. باختصار، المعتقد بأن التعويض هو أفضل حل لا ينطبق على الجميع في كل أنحاء العالم.<sup>11</sup>

ما هو أفضل من ذلك هو أن تعود وتتابع لكي ترى إن كنت قد لبيت احتياجات عملائك. تابع. أعد الاتصال بعملائك أو ارسل بريدًا إلكترونيًا لتكتشف ماذا حدث. إذا فعلت هذا، سوف تلجم الدهشة السنة عملائك. قلة من المؤسسات تفعل أي شيء كهذا. إن كان ذلك ملائمًا، أخبرهم بالخطوات التي اتخذتها لكي تحول دون حدوث هذا في المستقبل حتى يعترفهم شعور جيد بمساعدتهم لك في شكوتهم. اشكرهم مرة أخرى على الاتصال بك. أنت الآن في شراكة قد تستمر لسنوات مبنية على اتصال بسيط.

ربما تقول إن هذا سوف يستغرق وقتًا أكثر من اللازم. كل ما يستغرقه في العادة هو مكالمة هاتفية مختصرة أو بريدًا إلكترونيًا، لكنها واحدة سوف يتذكرها العميل. ربما حتى تصل إلى البريد الصوتي لشخص، في تلك الحالة يمكنك ترك رسالة. (لدينا نشاط ممتاز في A Complaint Is a Gift Workbook عن كيف تترك رسائل بريد صوتي). لا تحتاج بالضرورة أن تتحدث إلى العملاء شخصيًا. إن كانت لديك الفرصة لتغيير العلاقة حتى يشعر العملاء أنهم في شراكة معك، سيكون ذلك وقتًا ومالًا جرى إنفاقهما على نحو جيد. في هذه المرحلة، لم تعد معالجة شكوى بل تسويق وبيع بدأ كمعالجة للشكاوى.

إذا أخبرك العميل أن كل شيء ما زال غير مُرضٍ، فقد أعطيت لك فرصة ثانية -هدية ثانية- لحل مشكلته. كان لعميلك مشكلة وأخبرك بها؛ خيبة الأمل رقم واحد. أيًا كان ما فعلته

لحلها لم يوافق توقعاته. تلك هي خيبة الأمل رقم اثنين، حتى بالرغم من الجهد المبذول.

إليك مثالاً عن طريقة حدوث هذا. أنا أمتلك اثنين من البساط الزجاجي من فيترازا Vitrazza. هما جميلان ويفوقان في الجودة (وفي السعر أيضاً!) أبسطة المكاتب البلاستيكية. لسوء الحظ، لم يكن واحداً من البساطين يثبت في المكان على أرضية مكتبي الخشبية. أرسلت بريداً إلكترونيًا إلى فيترازا وتلقيت ردًا على الفور يفيد بذلك، "شكرًا لك على التواصل مع فيترازا!" اقترح الممثل في رسالته أن أستخدم الملحقات المطاطية الصغيرة للمساعدة في تثبيت الأبسطة في مكانها. كتبت ردًا أقول إنها لا تعمل كما يبدو وسألت إن كان من الممكن أن يوصي بشيء آخر. في البريد الإلكتروني التالي، كتب، "أرى أنك أتممت طلبك مما يزيد على عام مضى لذا أتساءل إن كان من الممكن أن تساعد قطع Stabil-a-Dots الجديدة في المشكلة. يسعدني أن أرسل لك بضع مجموعات إن كنت تودين المحاولة".

يا للعجب! لم أشر إلى وقت شرائي للبساطين. لقد نسيت تمامًا وقت الشراء. لكن متخصص دعم العملاء عرف دون الحاجة للسؤال. إليك ما تقوله لي هذه المراسلة: لقد فكرت شركة فيترازا مليًا في كل تفصييلة في خدمة العملاء لديها. هي لا تفكر فقط في صنع منتجًا رائعًا. هي تريد أن تتأكد أنه مناسب للعميل. وسوف تمد ضمانها إن كان بعد وقت انتهائه بوقت قليل. ما كان لي أن أعرف أبدًا لو أنني لم أتصل بالشركة وأقدم لها فرصة لتذهلني بردها. نجحت الرقع الجديدة! كان هذا كلامًا من المحتمل أن يتناقله الناس بالسلب تحول إلى كلام إيجابي!

## تحدث عن المشكلة بداخل المؤسسة حتى لا تتكرر

لقد أسست علاقة توافق وحللت مشكلة العميل المحددة. الآن تحتاج أنت ومؤسستك أن تتعلما شيئاً من الشكوى. في النهاية، أنت لا تريد أن تستمر في مواجهة نفس الخطأ مرة أخرى وتظل تسمع نفس الشكوى. حان الوقت كي تدير الشكوى. لقد كنت تعالجها عن طريق صنع علاقة توافق وحل المشكلة. الآن أنت في حاجة إلى إدارتها. تأكد من أن المشكلة يُتحدث عنها بداخل مؤسستك بالكامل للتقليل من هذا النوع من المشكلات في المستقبل.

أمعن النظر في عمليتك. كيف حدثت هذه المشكلة؟ نعم، لا شك أن أشخاصاً شاركوا، لكن ما هو نوع العمليات الذي أدى إلى سلوك غير مُرضٍ لعملائك؟ من المحتمل أكثر أن ينقل ممثلو خدمة العملاء الشكاوى إن عرفوا أنها تساعد المؤسسة في التحسن بدلاً من إلقاء اللوم على الموظفين. إليك إرشاداً عملياً: أصلح نظامك دون التعجل بلوم شخص آخر. لكي تصبح الشكوى هدية حقاً، يجب تعريف الأسباب الجذرية للمشكلة. كما قال ذات مرة تنفيذي في قسم إرضاء العملاء في شركة Hewlett-Packard (HP) المتواجد في كوبرتينو، كاليفورنيا، منذ بضع سنوات وقوله ما زال يطبق في الوقت الحاضر، "نحن نستطيع أن نقول إننا ننصت، لكن الأمور لا تبدأ في الحدوث حقاً حتى نتخذ إجراءات".<sup>12</sup> لقد سجلت شركة HP لوقت طويل شكاوى العملاء حتى تراقب الاتجاهات السائدة؛ بعد ذلك تستخدم هذه المعلومات كي تدفع الجودة.

لنفترض أن شركتك بها وقت دوري بطيء للموافقة على دفع فواتير، على سبيل المثال، مما يتسبب في شكاوى داخلية وخارجية. في تلك الحالة، تحتاج أنظمتك إلى أن يُلقى النظر عليها، وربما يعاد تصميمها، حتى تتحسن خدمة العملاء. إن مجرد الاعتذار للعملاء على الأوقات البطيئة أو تهديد الموظفين بإجبارهم على العمل أسرع يمكن أن يسبب مشكلات غير متوقعة ومختلفة. مناقشة المشكلات الصغيرة والكبيرة في المجموعات يزيد من احتمالية عدم تكرارها. غالبية المجالات، باستثناءات قليلة، تستجيب للشكاوى كعمليات المرة الواحدة. لا يستغلونها كمصدر مجاني للمعلومات للتحسين باستمرار من الجودة المستمرة ذات المدى الطويل. إذا عالج الشكاوى ممثلو خدمة العملاء وحسب، فهي لا يُنتفع

بها بشكل كامل. لكي تُستغل كليًا، تحتاج الشركة آليات قوية لاستخدام هذه الهدايا لمساعدة الشركة على تحسين نفسها.



## رسائل جوهريّة

- طريقة التفكير القوية المتعلقة بالشكاوى تتطور على أفضل نحو عندما يتحدث كل من في مؤسسة بلغة تعتبر تقديم الشكاوى هدايا.
- السر لتركيب هدية قوية هو البدء بشكر العميل على التعبير عن رأيه.
- صنع علاقة توافق - فهم شخص آخر ومشاعره - هو أحد أفضل الطرق للبدء في رد لمعالجة شكوى.
- قول "شكرًا لك" هو الأساس لبناء علاقة توافق مع العميل المشتكي.
- هناك تواصل مباشر بين طرق التفكير القيادية في الشركة وطريقة التعامل مع العملاء.
- التعليقات عن الأسعار المرتفعة هي شكاوى متخفية. هي بحاجة إلى أن تُعامل كشكاوى.
- كثير من العملاء لا يسمعون الاعتذارات؛ لهذا السبب، ربما نحتاج أن نعتذر مرتين.
- لا تغال في الاعتذارات؛ لا يبدو أن ممثلي خدمة العملاء سوف يفعلون أي شيء إذا بالغوا في الاعتذار.
- السرعة مهمة عندما يتعلق الأمر بمعالجة الشكاوى.
- إن لم نحل المشكلات داخل المؤسسة، يصبح لدينا في النهاية شكاوى متكررة.

# أسئلة محفزة للنقاش

- أي المواقف سيكون من الصعب فيها استخدام تركيبة الهدية؟ لماذا سيكون صعبًا؟
- ما الأسئلة التي تطرحها على العملاء المشتكين التي تضايقهم؟ كيف تعلم؟ كيف يمكننا طرح هذه الأسئلة دون إزعاجهم؟
- ما هي المعلومات التي تحتاجها من عملائك لتساعدتهم في شكاواهم؟ هل نسأل في أي وقت أسئلة أكثر مما نحتاج لأن ذلك أصبح عادة مؤسسية؟
- كيف تطلب المعلومات اللازمة؟ هل هي أول شيء تطلبه بعدما تقول مرحبًا؟
- أي نوع من الأسئلة يمكننا طرحها لكي نتعلم المزيد عما يريده عملاؤنا عندما يأتون لنا بشكوى؟
- كيف تعلم إن كان عملاؤك راضين بعد معالجة شكاوهم؟
- هل نعرف ما قد تعلمناه من عملائنا؟ كيف نشارك هذه المعلومات؟
- إذا كنا حقًا نعتبر الشكاوى هدايا، كيف يمكن أن يؤثر ذلك على الطريقة التي نتحدث بها مع العملاء؟
- هل نتحقق مرة أخرى من العملاء لكي نتأكد أن كل شيء تم على أكمل وجه؟ هل يراقب أي أحد مكالمات المتابعة هذه؟ ما هو نوع الأثر الذي يتركه تواصل المتابعة الذي نقوم به؟
- هل جربت تركيبة الهدية؟ ما هي ردود الأفعال التي قد لاحظتها؟

## الفصل الخامس

# استخدام تركيبة الهدية حتى أقصى مداها

إذا تحسن فهمك للآليات الأساسية التي تسهم في نجاح معالجة الشكاوى، ستستطيع أن تبدأ في التفكير في معالجة الشكاوى على أنها لغز يجب حله. تختلف كل شكوى تمامًا باختلاف كل لغز. بعضها سهل، والبعض الآخر معقد. التقيت بمعالج شكاوى إقليمي لمركز اتصالات يعمل في سידار رابيدز، أيوا. كان استثنائيًا وكان يستمتع بقبول أكثر الشكاوى تعقيدًا وصعوبة. كانت عيناه تلمعان عندما يطلب منه أحد زملائه المساعدة مع عميل غاضب ومستاء كان قد اتصل ويمر بموقف صعب على وجه التحديد كانت الشركة مسؤولة عنه؛ كان ذلك تخصصه. كان يأخذ المكالمات وينهي المحادثة مع عميل سعيد، راضٍ.

ما الذي يجعل ممثل خدمة العملاء البارز يؤدي بشكل استثنائي؟ كثير من موظفي الخدمات يختبرون شكاوى وتغذيات راجعة سلبية بوصفها تهديدات لاعتدادهم بأنفسهم. كان معالج الشكاوى هذا لديه اعتقادًا مختلفًا عن الشكاوى. من السهل رؤية الطريقة السلبية التي يرد بها كثير من مزودي الخدمات على تهديدات مثل "سوف أرحل ولن أعود مجددًا أبدًا". يتجاهلون معلومات العملاء، باحثين عن طرق لإثبات أن العميل غير أمين أو شخص يقع عليه اللوم على التسبب في المشكلة؛ وتتطور الدورة من نفسها.

ما هو المخرج؟ بصراحة، الأمر في الأساس في يد ممثل خدمة العملاء. يمكننا أن نأمل أن يكون عملاؤنا منطقيين وهادئين، لكن في النهاية معالج الخدمة هو المتحكم. التدريب والخبرة يساعدان. رغم ذلك، فهم دوافع هذه المناقشة هو القطعة التي يمكن أن تساعد في فك تعقيد هذا الحوار. لنقل أن مزود الخدمة يركز على كيفية التخفيف من حدة المناقشة بدلًا من السماح لتعبيراتهم الانفعالية بتولي القيادة. في تلك الحالة، تتعرض سلسلة عدم

الرضا السلبية لفرصة الانكسار. تذكر، هناك رسالة تتبادل بين العميل وممثل خدمة العملاء، لذلك فإن أفضل خطوة تُتخذ هي استخدام تركيبة الهدية وفك سلسلة التواصل السلبية هذه.<sup>1</sup>

مدرج بالأسفل خمس استراتيجيات لتستخدم تركيبة الهدية بكل طاقتك. هذه الأدوات سوف تنشط تركيبات للهدية أكثر. تركز بعضها على فهم تعقيد الشكاوى، والأخرى اقتراحات إرشادية سهلة.

## اصنع سلسلة تواصل إيجابية

سلسلة التواصل هي محادثة مترابطة وتشمل التواصل اللفظي وغير اللفظي. سلاسل التواصل الإيجابية في الغالب يسهل التنبؤ بها وتكون مباشرة، مثل الافتتاح بـ"صباح الخير. كيف حالك؟" وتلقي الرد "أنا بخير، شكرًا لك. كيف حالك أنت؟" لا يعبر الأشخاص عن أي شيء ذي أهمية إدراكية. رغم ذلك، بلغة الجسد، والثقة، وإظهار التفتح العقلي عن طريق النظر إلى الشخص الآخر والابتسام، يشارك الناس شيئًا له أهمية عاطفية. يعبرون عن أن لديهم نوايا إيجابية لبعضهم البعض؛ حالة لعلاقة توافق.

غالبية الناس تريد الحفاظ على سلسلة تواصل إيجابية، التي تؤدي إلى مشكلة عندما تنكسر. إذا قلت، "صباح الخير، كيف حالك؟" وأجاب الشخص الآخر، "لست بخير، ولو كنت مكاني ما كنت ستنعم بنهار جيد أيضًا"، فقد أصبح تواصلكما الآن سلسلة سلبية. عندما يقدم العملاء شكوتهم بطريقة غاضبة عدائية، يغرينا أن نستمر في السلسلة السلبية بأن نقول شيئًا مثل "لا أستطيع أن أساعدك إذا كنت غاضبًا".

بقدر ما يبدو قول "شكرًا لك" غريبًا في هذه المرحلة، يستطيع ممثل خدمة العملاء كسر السلسلة السلبية بالصمت ثم يقول، "شكرًا لك". في هذه الحالة، ربما تريد إضافة عبارة بسيطة لـ"شكرًا لك"، مثل، "يا إلهي، ذلك حقًا شديد السوء. شكرًا لك على حضورك. ماذا

حدث؟" يكسر الامتنان السلسلة السلبية وعلى الأقل يقدم فرصة للتحويل لسلسلة إيجابية يميل الناس إلى اتباعها.

ما الذي سوف يستديم السلسلة الإيجابية بعد قول "شكرًا لك"؟ لا يعلم الناس من جميع الثقافات أطفالهم أن يقولوا "شكرًا لك" وحسب، حتى ولو لم يعجبهم شيئًا أعطى لهم، مثل الفاصوليا؛ يعلموهم أيضًا أن يجيبوا بـ "العفو"، بعدما يشكرهم أحد ما، مما يستديم السلسلة الإيجابية. إذا أعطى طفل شخصًا بالغا هدية، سيقول البالغ، "أوه، شكرًا لك". والد الطفل سوف ينكز طفله ويقول، "الآن، قل له «العفو»". وبيتسم البالغ في سعادة بينما يذعن الطفل. بتشجيع المزيد من التواصل الإيجابي من الجانبين، أنت تبني علاقة توافق.

لقد وجدت أنه من الصعب ألا تقول، "العفو" عندما يقول أحدهم، "شكرًا لك". إجابة الجملة وردّها هذه هي سلسلة تواصل جذرية. يجب على ممثلي خدمة العملاء ألا يصيروا دفاعيين تلقائيًا ويشعروا بالجرح عندما تقدم سلسلة سلبية أو تنكسر سلسلة إيجابية. جميعنا لدينا تشكيلة من الاختيارات. في فصل ٧، أعطى سلسلة من هذه المواقف. لكن دعنا نبدأ بفكرة أننا نستطيع الاختيار إما أن نبني علاقة توافق وإما نشعر بالهجوم ونصبح دفاعيين.

ماذا لو أننا نستطيع تعزيز عادة تجعلنا نرى هدية تلقائيًا بمجرد أن نسمع شكوى (ربما مغلفة بشكل سيئ قليلًا، لكنها هدية بالرغم من ذلك) ونقول، "شكرًا لك"؟ إن الامتنان يذهل العميل الغاضب، إلا أن الشخص قد يواجه صعوبة في الهدوء وقول، "العفو". الآن الأمر في يدك، مزود الخدمة، بأن تدلي بعبارة أخرى مؤسسة لعلاقة توافق: "أنا مسرور حقًا لأنك عبرت عن رأيك. أنا آسف على حدوث هذا، وسوف أساعدك بكل طريقة في مقدوري". تلك ثلاثة أجزاء إيجابية إضافية من التواصل. لا شك أن العميل سوف يواجه صعوبة في كسر سلسلة إيجابية من ثلاث عبارات ويظل سلبيًا. بعدما بدأت بـ "شكرًا لك"، سمعت عميل ذات مرة يقول لي، "يا إلهي، أنت تحاولين مساعدتي! يجب أن أتخلى عن غضبي". نعم، بالفعل.

كيف تطور عادة البدء بسلسلة عمل تواصلية إيجابية؟ يجب أن تتدرب على قول "شكرًا لك" في كل فرصة في وسعك عندما تسمع شكوى. لكن قلها أيضًا عندما يطلب منك أي أحد معلومة، حتى لو كان رد الفعل ذلك غير ملائم تمامًا أو يبدو غريبًا. قلها حتى تصبح رد فعلك الاعتيادي عند سماع شكوى.

## ساعد العملاء في فهم الموقف

بلا شك، لكل مشكلة يأتي بها عميل لممثل خدمة العملاء جانبان. تستطيع سلسلة عمل تواصلية إيجابية تبدأ مناقشة الشكوى مساعدة عملائك في فهم الموقف برمته. عندما تكون في الجزء الثاني من معالجة شكوى - طلب المعلومات - أنت تشارك تفهمًا.

عشرات الأسئلة التي تبدأ بها الكثير من المؤسسات معالجة الشكاوى تضايق العملاء بشكل متكرر: "ما كان اسمك الذي قلته؟" (في الحقيقة، اسمه ما زال "مضارعًا" وليس "ماضيًا")، "كيف تتهجي ذلك؟ هل لك أن تتهجاه مرة أخرى؟ لم أسمع ذلك"، وهكذا. حالما تبدأ في الحديث عن المنتج، تبدأ حينها في طرح أسئلة عن الطراز، ومتى اشتروه، ورقمه التسلسلي. إن كان عليك طرح الأسئلة لكي تحدد مع من تتحدث، فابدأ باعتذار سريع: "أعتذر. أحتاج أن أطرح بضعة أسئلة كي أستطيع الوصول لحسابك". وبعد ذلك اشكر العملاء على تقديم هذه المعلومات.

السؤال التالي الذي يحتاج ممثل خدمة العملاء طرحه هو "كيف يمكنني أن أقدم المساعدة؟" وليس "الآن، ما هي مشكلتك؟". من خلال عملية طرح الأسئلة هذه، ربما تستنتج أن فترة الضمان للجهاز الإلكتروني قد انقضت. يمكنك بعد ذلك أن تسأل، "هل كنت تعلم ذلك؟" من المحتمل أن العميل سيقول، "لا لم أكن أعلم. ما الذي يمكنني فعله؟" يجب أن تكون لديك تصرفات بديلة يمكن اتخاذها، ربما حتى ترتبها لعميلك. اعرض شيئًا، وكن مساعدًا بقدر ما في استطاعتك. من الممكن أن يكون العميل خائب الأمل، لكنه سوف يفهم أن الشعور بالغضب تجاهك لن يحقق ما يريده.

إن كان الضمان ما يزال ساريًا، يمكنك التوجه مباشرة إلى طرح الأسئلة. دون الملحوظات لتوضح أنك تعتبر معلوماتهم مهمة بالنسبة لك. على الهاتف، أخبر العميل أنك تدون الملحوظات لكي تتأكد من حصولك على كل شيء بشكل صحيح. لا تفترض أنه على معرفة بتدوينك للملحوظات. بصراحة، يعلم أغلبنا أن معلوماتنا من المحتمل أن تكون غير صحيحة من دون ملحوظات مدونة جيدًا. أعد التكرار إن لزم الأمر، وقل سريعًا "شكرًا" في المنتصف وفي النهاية. اطرح أسئلة استقصائية. وعندما تنتهي لديك الأسئلة، اسألهم أن كان لديهم أي شيء آخر ليخبروك به. إذا كنت تعرف منتجاتك وعملياتك جيدًا، من المحتمل أنك تفهم الشكوى، لكنك تريد أن تتأكد.

إذا أطل العميل حديثه عن قدر الإحراج الذي أصابه لأنه كان مع أحد عملائه وتعطل حاسوبه، حافظ على سرية سلسلة التواصل الإيجابي بقول شيئًا مثل، "أستطيع أن أتخيل. لا بد أن ذلك كان أمرًا بالغ السوء بالنسبة لك. أنا آسف جدًا. حسنا، دعنا نحل هذا حتى لا يحدث مرة أخرى." أنت تبني علاقة توافق مرة أخرى.

اطرح الكثير من الأسئلة. إن كنت تحتاج إلى طرح أسئلة استقصائية، كن لينيًا عندما تطرح هذه الأسئلة لأن تلك تميل إلى أن تكون مباشرة أكثر. يمكنك أن تقول، "هل لي أن أسأل؟ أريد أن أفهم بالضبط ما الذي تفكر فيه. أنا أشعر أنك ترى هذا غير عادل. هل يمكنك أن تخبرني لماذا؟" قد تتعلم قدرًا كبيرًا من الإجابات التي تسمعها. لعلك لا تعطي لعملائك ما يريدونه بالضبط، لكنك تستطيع على أقل تقدير أن تقدم لهم هبة إنصاتهم. أنتما الاثنان تتبادلان الهدايا. أنت تحصل على تغذيته الراجعة وأجوبته، وهو يتلقى هدية الإنصات إليه. تأكد من أن تسأل، "ما الذي يستلزمه الأمر لكي تشعر بأنك تلقيت معاملة عادلة؟" حتى ولو ما زالت لا تستطيع إعطاء عملائك شيئًا يعتبرونه عادلًا، يمكنك على الأقل أن تمرر هذه المعلومات إلى مؤسستك. بإمكان مؤسستك أن تتعلم من هذا الموقف وتجري تعديلات.

تذكر، عندما تصل إلى هذه المرحلة من معالجة الشكاوى -الإصلاح بحل المشكلة- سيكون كل منكما يتصرف من مخه المفكر وبقوة أقل من مخه العاطفي. عندما تفكر بشكل منطقي، يصبح من الأسهل تجنب الانفعالات الحادة التي يمكنها أن تشتعل أثناء معالجة الشكاوى.

## تعلم الطرق المختصرة لمعالجة الشكاوى المتكررة

مع الشكاوى المتكررة، تعلم أفضل وأسرع الطرق للتعامل مع أي أخبار سيئة تضطر لتوصيلها. عادةً، عندما يتكرر شيء وينتشر، سوف يعني ذلك أن الكثير من الناس سوف يتصلون أو يكتبون عن نفس المشكلة، لذلك عليك أن تكتشف أفضل تصرف أو سلسلة تواصل تستخدمها لشكاوى متكررة محددة حتى تستطيع أنت وفريق ممثلي خدمة العملاء تقديم ردود متسقة.

تلفاز ٦-سيريز من شركة تي سي إل TCL المزود ببرمجيات جوجل تي في هو منتج جديد وثمين واجه مشكلة شديدة في أواخر عام ٢٠٢١ بسبب ما وُصف بـ"واجهة مستخدم مليئة بالأخطاء وبطيئة". بدأت بست باي Best Buy بتلقي شكاوى بخصوص تلفاز جوجل تي في الخاص بشركة تي سي إل. حاولت شركة تي سي إل حل مسألة البرمجيات عن طريق التحديثات، لكن لم يبدُ أن أيًا من هذه الحلول يعمل. مع الكثير من الشكاوى المتكررة من الناس الذين استثمروا في النظام، قررت بست باي سحب المنتج؛ على الأقل بشكل مؤقت. مع منتج جديد قُدم لديه مشكلة متكررة، كانت شركة تي سي إل في حاجة إلى وقف هذه الضربة لسمعتها. أحيانًا يكون إجراء متطرف كهذا ضروريًا لمعالجة الشكاوى المتكررة.<sup>2</sup>

حالة أخرى شملت شركة اتصالات كبيرة بها ٣٥٠٠ عميل في أوستين، تكساس، كانوا مضطرين جميعًا لتغيير أرقام هواتفهم المحمولة، والتي كانت أرقامًا مهمة يستخدمونها للتواصل بكل الأشخاص في شركاتهم. إحدى معارفي من شركة AT&T، سينثيا، وصفته بـ"موقف بشع بأي طريقة تحاول تفسيره بها". ذهب إلى أوستين للرد على كل المكالمات

من عملاء مشتعلين غضبًا. لعبت الدور الإضافي بالخدمة كنموذج للفريق المحلي الذي يتلقى هذه المكالمات. استخدمت تركيبة الهدية، مصادقة على مخاوف العملاء في بداية المكالمات مباشرة. نجح ذلك كل مرة. تلقت ما يقارب ثمانين مكالمة على مدار يومين، ولم يبلغ عميل واحد تعاقدته. قالت إن الكثيرين بدأوا بقول، "أنا أتصل فقط لأخبركم أنه من رابع المستحيلات أن تغيروا رقمي. وإن فعلتم، سوف أقاضيكم أيها ال#@#!" سينثيا استبقتهم جميعًا. لك أن تتصور أن سينثيا كانت تتحسن مع كل مكالمة تولت أمرها، وكذلك فريقها. في نهاية كل يوم، كانت مبتهجة، لا منهكة.

إذا وجدت نفسك في فريق بموقف مشابه حيث يكون جميعكم مضطرين للتعامل مع مشكلة قد لا تكونون قادرين على فعل الكثير حيالها، مثل التعامل مع مشكلات متعلقة بسلسلة التوريد، تأكد من أن تتعلموا من بعضكم البعض. اكتشف ما يقوله رفقاء فريقك لكي تصنع علاقة توافق وتحافظ عليها حتى وإن كانت الشكاوى غير قابلة للحل من الأساس.

## الصلة بين كيفية تقدير العدل وسن المشتكي

دعنا نأخذ بعين الاعتبار طريقة أخرى للحصول على الخلاصة القصوى من تركيبة الهدية: انتبه إلى الفروق العمرية واربط ما يحتاج أن يشعر به أشخاص من مجموعات عمرية مختلفة حتى يصدقوا أنهم يعاملون بعدل. الشعور بأن الأمر سوي بشكل عادل هو شيء مهم بالنسبة للعملاء، خاصة بعد أن تكون قد عالجت الشكوى وانتهى اتصالكم. في تلك المرحلة، أنت لا تكون في الجوار كي ترى كيف يشعر عميلك حيث إنك لم تعد على اتصال مباشر به. ذلك الحين عادة يكون الوقت الذي يقيمون فيه إذا كانوا قد عوملوا بعدل.

يصدر الناس أحكامًا بشأن العدل بشكل غريزي تقريبًا. بمجرد أن يبدأ طفل صغير بالكلام، أول العبارات التي يتعلمها هي "هذا ليس عدلاً"، مصحوبة عادة بدموع. يقول علماء النفس إننا نستشعر النقص في العدل في وقت مبكر كالعام الأول من العمر. العدل، فيما يتعلق

بالرضا، لديه الكثير من التأثير في عالم الطفل، ويستمر حتى حياته البالغة أيضًا. كأطفال، قد تصيبنا نوبة غضب إذا حصلنا على خمسة سنتات وحصل أخونا على ربع دولار. يظل من الممكن أن نثور لتلك الدرجة على نقص العدل كبالغين، لكنه لن يكون بسبب السنوات الخمسة أو أرباع الدولارات. بمصطلحات معالجة الشكاوى، معنى العدل هو ما إذا كان العميل يستشعر أن الشكوى قد عُولجت بشكل عادل، وتعريفات ذلك العدل تتغير كلما تكبر في العمر.

إليك السؤال الأساسي: ما الذي يريده الناس بخصوص ما يعتقدون أنه عادل بشأن الطريقة التي تعالج بها شكاواهم بينما ينتقلون خلال مراحل الحياة؟

أغلبنا، بالطبع، يستطيع تخمين عمر الأشخاص بالنظر إليهم ومن ثم تحديد ما من المحتمل أن يعتبر عادلاً بالنسبة لهم. هذه الفكرة مبنية على جزء مثير للاهتمام من بحث أجراه ثلاثة أساتذة في الجامعة الكاثوليكية في أيشنتيت-إنجولشتادت في ألمانيا.<sup>3</sup> في بحثهم، درس المؤلفون كيفية استجابة الأشخاص بعدما اشتكوا على حسب عمرهم في نموذج تطور عمري من أربع مراحل وما إذا كانوا يشعرون بأنهم عوملوا بشكل عادل.

مرة أخرى، إذا شعر العملاء بأنهم قد عوملوا بشكل عادل من حيث طريقة معالجة شكاواهم، من المحتمل أكثر أن يكرروا الشراء ويقولوا أشياء إيجابية عن تجربتهم. يوضح هذا الثلاثي من الباحثين الألمانيين فروقًا محددة بخصوص العدل في معالجة الشكاوى عند ربطها بالتطور العمري للعملاء.

أولاً، دعنا نقسم الناس إلى أربع مجموعات، تشير إلى مراحل تطور العمر لديهم. سوف ندرس ما من المحتمل أن يكون مهمًا بالنسبة لهم في تلك المرحلة العامة لكن ليس بالضبط عام ميلادهم. الجميع منا ممن مروا على الأقل باثنتين من هذه المراحل سوف يتعرفون عليها. هذه التقسيمات التقريبية ليست دقيقة. وضعها الباحثون بناء على ما قد يعتبره الأشخاص في تلك المرحلة عدلاً بعد تقديمهم للشكوى.

توجد فجوات من أعوام متعددة بين هذه المراحل لأن الناس تنتقل بين أنشطة التطور الحياتية هذه عند أعمار مختلفة نوعًا ما. على سبيل المثال، بعض الناس يصلون لبداية مرحلة الرشد قبل الثلاثة والثلاثين بسبب المسؤوليات التي يضطرون لتبليتها أو ربما يظلون في هذه المرحلة لما بعد الأربعين ببعض السنوات بسبب أنهم لم يبدأوا هذه المرحلة حتى وقت متأخر بعد آخرين. هذه الفجوات تعطيك مساحة لتأمل ما يحتمل أن يمر به الأشخاص في هذه المرحلة من تطورهم العمري. هذه المعلومات مفيدة في تحديد كيف تحقق أكبر استفادة من أساليب معالجة الشكاوى. شيء واحد نعرفه بلا ريب هو أن جميع العملاء يختلفون عن بعضهم البعض.

#### إليك المراحل الأربع للتطور العمري:<sup>4</sup>

- مرحلة الراشدين الشباب (الأعمار من ثمانية عشر إلى سبعة وعشرين)؛ في هذه المرحلة، يخطط الشبان حياتهم المستقبلية. يحاولون أن يجدوا مكانهم في المجتمع، ولهذا السبب، يكون الاعتداد بالنفس مهمًا بالنسبة لهم. من غير المحتمل أن يكونوا واثقين من أنفسهم، لذلك يريدون أن يعاملوا بجدية ويريدون تعاطفًا ظاهرًا وقت التشكي. يريدون الإقرار بمهاراتهم التقنية وأن تقدم لهم الفرصة لاستخدامها.
- مرحلة الرشد المبكرة (الأعمار من ثلاثة وثلاثين إلى ثلاثة وأربعين)؛ من المحتمل أن الناس في مجموعة التطور هذه قد كونوا أسر وفي مستهل التقدم في حياتهم المهنية. يريدون معالجة المسائل بسرعة عندما يشتكون ومن المحتمل أنهم يكونوا مضغوطين بسبب الوقت. في نفس الوقت، هم يحبون عملية شكوى مرنة. يودون لو أن يكون لديهم اختيار في أي من الحلول المقدمة لهم. طريقة التعامل معهم ليست بنفس الأهمية بالنسبة لمجموعة الراشدين الشباب أو للأعمار الأكبر سنًا من البالغين. هم يريدون فقط أن تعالج شكاواهم.
- مرحلة الرشد المتوسطة (الأعمار من تسعة وأربعين إلى سبعة وخمسين)؛ أثناء هذه المرحلة، يعرف الناس ماهيتهم من خلال قرارات شخصية ومهنية. الموارد المالية تهم أكثر والتخطيط للتقاعد يصير واقعًا. التعويض يكون هدفًا لهذه المجموعة.

الأمر المالي مهمة، وتتجلى فيما يتوقعونه عندما يشتكون. لن يرضيهم اعتذارًا بسيطًا. هم يريدون نتائج ونتائج عادلاً. يشعرون بأنهم قد بذلوا جهدًا شاقًا في حياتهم ويريدون القيمة التي جنوها.

- مرحلة الرشد المتأخرة (الأعمار من ثلاثة وستين وما فوق)؛ يواجه الأشخاص أحداثًا قوية في هذا العمر وما بعده، والعلاقات تكون مهمة على وجه الخصوص بالنسبة لهم. تريد هذه المجموعة أن تعرف أنك مهتم بهم وأنهم مقدرون. نتيجة لكل التغييرات التي يواجهونها وهم يتقدمون في العمر، الاحترام يكون ذا أهمية. هم يعتبرون مزودي الخدمة علاقات يمكنهم الاستمتاع بها وليسوا مجرد مزودي خدمات.

يمكن بعد ذلك ربط مراحل التطور العمري هذه بشكل منطقي لمفهوم العدل. أولاً، يقيم الناس العدل بناءً على ما إذا كانت عملية الشكوى عادلة ووقتها مناسب ومرنة. العدل ليس معناه المساواة وإنما أن يحصل الكل على فرصة متساوية نوعًا ما. ثانيًا، هم أيضًا يقيمون ما إذا كانت النتيجة عادلة ومنطقية. يصبح هذا في العادة عاملاً مهمًا عند استحقاق نوع ما من التعويضات. أخيرًا، يقدّر الناس أيضًا ما إذا كانت طريقة التعامل معهم عادلة. هل شعر العميل أن معالج الخدمة قدم التعاطف والأدب والاحترام؟ بالنسبة للعميل، تلك معاملة عادلة.

بما أن الراشدين الشباب (الأعمار من ثمانية عشر إلى سبعة وعشرين) يريدون ردودًا في الوقت المناسب، يجب أن تُنقل عملية معالجة الشكوى للأجهزة الإلكترونية. من المحتمل أنهم يتحققون من رسائلهم الإلكترونية بشكل منتظم. في عالم الوقت الحاضر، الشباب الصغار قد كانوا يستخدمون الأجهزة الإلكترونية منذ أن كانوا صغارًا في سن ما بين الثانية والرابعة. بينما تكون السرعة مهمة بالنسبة للمجموعة العمرية الأولى، على المستوى العاطفي هم يريدون تعاطفًا لأنهم غير واثقين بأنفسهم بشكل كامل بعد. ولهذا السبب، يريدون أن يعاملوا بجدية وكأنداد. اكتشف ما يعرفونه وما لا يعرفونه. قد تندهش. من المحتمل أن يكونوا قد انتقلوا من منزل والديهم وما يزالون مترددين قليلًا بشأن العيش

باستقلالية أو في علاقة. سوف يلاحظ ممثل خدمة العملاء الفطن هذا الاحتياج العاطفي ويستجيب لمسألة الاعتداد بالنفس لهذه المجموعة العمرية.

يعني العدل أيضًا بالنسبة لمجموعة الرشد المبكر (الأعمار من ثلاثة وثلاثين إلى ثلاثة وأربعين) عملية عادلة سريعة ومرنة وتحت السيطرة. عاملهم كبالغين. يجب أن يكون مزودو الخدمة استباقيين مع هذه المجموعة، ينبهونهم عندما يحدث عطل ما، ربما حتى قبل أن يكتشفوه بأنفسهم. إن نقص المعلومات يبدو شيئًا غير عادل بالنسبة لهم، والعملية غير المرنة كذلك أيضًا. على سبيل المثال، أخبرهم إذا أُلغي موعدهم قبل حضورهم له. دعهم يختاروا حلولهم الخاصة. مثل مجموعة البالغين الشباب، تعاملهم مع الحلول عبر الإنترنت يريحهم. في هذه المرحلة من حياتهم، الطريقة التي يعاملون بها على المستوى العاطفي تكون أقل أهمية؛ ما هم عليه يشعرون بثقة بالنفس إلى حد ما.

لقد حظيت مجموعة الرشد المتوسطة (الأعمار من تسعة وأربعين إلى سبعة وخمسين) بقدر من الخبرة. العدل بالنسبة لهم يعني تعويضًا عادلًا، خاصة وهم يخططون للتقاعد. سؤالهم عما سوف يرضيهم فكرة حسنة. سوف يخبرونك، وعليك أن تنصت إلى ما يقولونه. الاعتذار الصادق يكون لطيفًا، لكنه فقط تعويض جزئي. الاعتذارات تكون مهمة أكثر للراشدين الشباب لأنها تعطيهم تقديرًا.

أعضاء مجموعة الرشد المتأخرة (الأعمار من ثلاثة وستين وما فوق) غير مهتمين بردود الأفعال السريعة؛ بدلًا من ذلك، هم يودون أن تكون ودودًا ولا تعاملهم بتعجل. لقد عاشوا لوقت طويل للآن، وقد أصبحت العلاقات أهم بالنسبة لهم وهم يكبرون في العمر. من المحتمل أنهم متقاعدون أو يقتربوا من هذه المرحلة. فسر ما يحتاجون للقيام به بالتفصيل؛ عاملهم كعملاء قيمين أو حتى أصدقاء. أخبرهم أنك سوف ترسل لهم بريدًا إلكترونيًا به ملخص لما يحتاجون القيام به. أظهر لهم الاهتمام بالطريقة التي تعاملهم بها كل على حده.

هذا المنهج الذي يربط العدل بالتطور العمري يبدو معقولاً جداً، بالرغم من أنه لا يكاد يلاحظ. عند ربطه بتركيبة الهدية، تكون أنت بالفعل على دراية بكيفية بناء علاقة توافق مع جميع المجموعات الأربع. إذا عرفت أعمار الأشخاص، يمكنك حينها أن تذهب في بُعد آخر من معالجة الشكاوى أعمق من مجرد بناء علاقة توافق عن طريق صنع شعور بالعدل. ربما تفكر في إضافة سؤال لاستبيانات ما بعدمحدثاتك لكي ترى المكانة التي تحتلها استجابتك بناء على ما من المحتمل أن يريده شخص في مرحلة تطور بعينها.

إذا كنت مدرباً أو مديراً يعمل مع فريق، يمكنك تأليف كتاب من سيناريوهات الشكاوى يعرض أشخاصاً من مختلف المجموعات العمرية واسأل أعضاء فريقك كيف سوف يتعاملون مع كل مجموعة. إذا دربت فريق ممثلي خدمة العملاء بخصوص معالجة الشكاوى، حاول أن تجعلهم يرون أحجية الشكاوى التي يحاولون حلها. هذا سوف يمنعهم من التورط في محادثة انفعالية مع عملائهم. بدلاً من ذلك، ساعدهم على التركيز على بذل جهد أكبر من أجل النتيجة الأكبر لطريقة تفكير الشكاوى هدية؛ خلق عملاء راضين يريدون العودة لمؤسستك.

## مدد منطقة التسامح الخاصة بعميلك

منطقة التسامح مصطلح هندسي يشير إلى المساحة الملموسة التي يمكن أن يحفر أحد حولها بأمان إذا كان هناك، مثلاً، ماسورة في الأرض. المنطقة تُعرّف تحديداً بأربع وعشرين بوصة على كل جانب من جوانب الأغراض التي تحت الأرض. هذا المصطلح الملائم يستخدم أيضاً في خدمة العملاء، وهو يشير إلى نطاق توقعات العملاء حول ما تكون خدمة مناسبة أو مرغوبة. عندما يتلقى العملاء مستوى من الخدمة المرغوبة، من المحتمل أن يخرجوا ويتحدثوا عن مدى روعة شركتكم.<sup>5</sup>

على نحو مشابه، إذا عومل العملاء بشكل جيد وشعروا بأنك مهتم بهم عند تقديم شكاوتهم، سوف يتسامحون في المزيد؛ التأخيرات، والأخطاء، وعدم الحصول بالضبط على ما

يريدونه. إذا تخطيت ما توقعونه، سوف يتسامحون أكثر بكثير؛ باختصار، سوف يطورون منطقة تسامح أكثر اتساعًا. المنطقة الواسعة تؤثر في الطريقة التي سوف يتعاونون بها معك عندما تكون لديهم شكوى.

عندما نقع في الحب لأول مرة نتسامح في الكثير مع الناس؛ الأطفال أو البالغين. نتحمل فوضاهم، وطريقة مضغهم لطعامهم، وطريقة قيادتهم، وهلم جرا. عادة ما يتسامح الآباء مع قدر هائل من أطفالهم. قد يُتَهَم ابن في جريمة قتل، وستقول أمه أو أبوه، "كيف يمكن ذلك؟ لقد كان ابننا لطيفًا للغاية. لقد أعطاني بطاقة عيد ميلاد عندما كان في العاشرة". العملاء لا تكون لديهم منطقة تسامح متسعة لذلك الحد لفشل منتج أو خدمة بشكل تلقائي إلا إذا كانوا يتعاملون مع علامة تجارية محبوبة.

السؤال هو، كيف يمدد معالجو الشكاوى منطقة تسامح عملائهم؟ على مستوى عاطفي، إحدى الطرق المباشرة هي الود، عاطفة معدية بصريًا تضع الناس عادةً في حالة مزاجية جيدة. الود يشمل تصرف التبسم البسيط. إذا قابل العميل ممثل خدمة عملاء يطالعه بابتسامة صادقة، يستطيع أن يتوقع الانتباه، والتهديب، والمساعدة. الابتسامات تضع الناس في منطقة -منطقة تسامح- وتبني علاقة توافق. تكبر التصرفات الطيبة العشوائية أيضًا من منطقة التسامح. على سبيل المثال، إذا لاحظت أحدًا يقف في صف ويبدو متعبًا أو عنده نوع من الإصابات، التصرف الطيب العشوائي من الممكن يكون إحضار كرسيًا وتقديمه كي يستطيع الشخص أن يرتاح. بعبارة أخرى، أنت تنمي وديعة بنكية مع العملاء حتى إذا احتجت أن تقول لا أو كان ليس في وسعك إعطاء العملاء ما يريدونه بدقة، سيكونون متقبلين.

طريقة أخرى لتمديد منطقة التسامح الخاصة بالعميل هي بأن تكون سريعًا في ردك، مظهرًا أنك تحترم وقت مقدم الهدية. سوف يشعر عميلك بإيجابية أقل قليلًا تجاهك إذا طلب منك أن تحضر شيئًا له، وأخذت وقتك أكثر من اللازم في تنفيذ الطلب. لكن إذا أظهرت طريقة حديثك ولغة جسدك وسرعتك الحقيقية، فأنت تخبره أنه مهم بالنسبة لك. السرعة

ترسل رسالة قوية. إذا ركضت عبر الغرفة لأحضر لك الورقة التي تريدها، فأنا أخبرك أنني أعلم أهمية هذا الأمر بالنسبة لك. إذا مشيت ببطء لإحضار الورقة؛ وفي هذه الأثناء توقفت لأتحدث مع شخص آخر، وبعد ذلك عدت ببطء إليك سائرة، فأنا أشير إلى أنك أنت أو طلبك لستم مهمين لدرجة كبيرة بالنسبة لي. يقرأ العملاء السرعة بنفس الطريقة.

لهذه الأسباب، تتسبب السرعة في تمديد منطقة التسامح. يكره الناس الانتظار لساعات على الهاتف لكي تعالج شكوى لهم، خاصة عندما تقاطعهم رسالة "شكرًا لانتظارك. مكالمتك هي أولويتنا الأولى" وهم على وضع الانتظار. أجل، بالطبع. إذا فعلت شيئًا أسرع من المتوقع لأحد، من المحتمل أنك قد أمدت منطقة التسامح، مما يعود بالنفع عليك وعلى شركتك.

إذا اتبعت هذه الخطوات، فأنت تحول عملاءك إلى شركاء؛ وكل منكم يتعاون معًا لحل مسائلهم. عندما يشتكي العملاء أول مرة، من المحتمل أنهم يعتبرونك عدوهم، متزوجًا من المشكلة التي يواجهونها. سيساعد معالجو الشكاوى الفعالين العملاء على أن يعتبروهم شركاء، يحاربون نفس المشكلة. المشكلة تصير العدو، وليس أنت. يمكن لهذا التحول أن يحدث سريعًا. الأمر يبدو بسيطًا للغاية لدرجة أن مدى فعاليته يكاد يكون محرجًا. ابتسامتك تقول، "أنا هنا، سوف أساعدك، لكن أولاً سوف تتلقى كلمة 'شكرًا لك' كبيرة على هديتك".



## رسائل جوهريّة

- معالجو الشكاوى المتألقون لا يعتبرون التقييمات السلبية تهديدات لاعتدادهم بأنفسهم.
- "شكرًا لك" و"عفوًا" هما سلسلة تواصل مترابطة. من الصعب ألا تقول "عفوًا" بعد سماع "شكرًا لك". كلاهما إيجابيتان.
- أغلب الناس يريدون الحفاظ على سلاسل التواصل الإيجابية.
- إحدى الطرق لإظهار أهمية العملاء لك هي أن تدوّن الملاحظات أثناء الحصول على معلومات منهم.
- يشعر العملاء على الفور عندما لا يُعاملون بطريقة عادلة. نحن في حاجة إلى معاملة عملائنا بدرجة عالية من العدل.
- يريد العملاء معاملة مختلفة بما يعتمد على مجموعاتهم العمرية. لديهم أيضًا معايير مختلفة للعدل بما يعتمد على مجموعاتهم العمرية.
- وسع منطقة التسامح الخاصة بعملائك. الود هو إحدى الطرق الفعالة لتحقيق هذا.

## أسئلة لتحفيز النقاش

- معالجة الشكاوى في الأساس أمر في يد مزود الخدمة. هل تتفق أم تختلف؟ لماذا؟
- إلى جانب سلسلة "شكرًا لك" و"عفوًا" المتعلقة بتركيبة الهدية، ما هي أمثلة لسلاسل التواصل؟ هل يمكنك أن تتذكر أي من التي تستخدمها؟
- ما هي سلاسل التواصل الأخرى التي يمكننا أن نطورها ونستخدمها؟ أبدأ بملاحظة أي سلاسل تواصل يمكن استخدامها عند التحدث مع عميل لديه مسألة.
- كيف يمكنك أن تتوقع ردود الأفعال على الأسئلة التي عليك أن تطرحها حتى لا ينزعج العملاء؟
- هل يقول عملاؤك في أي وقت، "هذا ليس عدلاً"؟ كيف ترد على ذلك؟
- ما مدى أهمية العدل لعملائك؟ كيف ترى برهان ذلك؟

- هل تظن أنك تستطيع أن تتعلم كيف تقيم المجموعات العمرية سريعًا ومن ثم تبني ردًا عادلًا لتلك المجموعة؟
- ما هي بعض الطرق التي يمكننا بها أن نمدد منطقة التسامح الخاصة بعملائنا؟

## الفصل السادس

# شكاوى يتناقلها كلام الناس

هناك أسباب عدة لفشل الشركات وممثلي خدمة العملاء في سماع الشكاوى. إذا كانت لديك أدنى معرفة بمدى قلة عدد الأشخاص الذين يشتكون عندما تكون لديهم مسائل، فأنت على علم إذا بأن نسب الأشخاص الذين يشتكون ليست لها صلة كبيرة بالمشكلات التي يواجهونها. لسوء الحظ، يظن بعض رواد الأعمال أنه من الجيد وضع أهدافًا للتقليل من عدد الشكاوى التي يتلقونها. لقد طرحنا هذه الفكرة في الخرافة الثانية لمعالجة الشكاوى في المقدمة. يدور تفكير المديرين بطريقة مثل هذه: تقليل عدد الشكاوى التي نتلقاها يعني أن العملاء يواجهون مشكلات أقل. لكن ذلك ليس حقيقيًا بقدر كبير.

## أسباب ألا يكون انعدام الشكاوى هدفًا لديك

لقد سمعت قادة لأحد أفضل السلاسل الفندقية في العالم يقولون، "نعم، تروق لي فكرة الشكاوى هدية، لكنني أفضل ألا أتلقى أي شكاوى على الإطلاق". تطلع حسن. بعد ذلك أسألهم عن حمامات السباحة لديهم ودرجات حرارتها. بشكل شبه دائم، تكون مدفأة لدرجة حرارة غير مريحة للسباحة ذهابًا وإيابًا بقوة، وهو أسلوب في السباحة. عندما أشتكي بشأن حرارة المسبح، أراقب ردود أفعالهم لأنني أعلم أن مشرفي المسبح لا يسعهم فعل أي شيء بخصوصها. يقولون لي، "تضبطها الإدارة، سوف تستغرق وقتًا أطول من اللازم حتى تبرد". إذا انضم سباح آخر (ربما شخص سيكون أغلب الوقت واقفًا فقط في المياه)، سيريدها هذا النزول أكثر دفئًا. أسأل المديرين، "كيف تتعاملون مع الشكاوى التي لا يمكن حلها؟ تحديدًا، كيف يمكنكم حلها حتى يرضى الجميع بدرجة حرارة المسبح؟ هل من

المحتمل أن يكون من الأفضل الشرح لمشرف المسبح كيفية الرد على النزيل الذي يريد أن يسبح في مياه أكثر برودة؟".

في بعض الأحيان تصبح الشكاوى مخفية لأن جزءًا من أعمال الشركة الموجهة للجمهور تملكه وتديره شركات خارجية. في هذه الحالات، يجب أن تكون الشركات مبدعة في الطريقة التي تنصت بها للشكاوى من هذه الشركات التي تدار عن طريق التعهيد الخارجي. تقوم المتنزهات الترفيهية والمواقع الأخرى بشكل متكرر بالتعهيد الخارجي لأقسام أساسية من عملها، مثل خدمات الطعام، والأمن، وخدمات النظافة. يسمح التعهيد الخارجي لمالكي المتنزهات بالتركيز على إدارة المتنزه وبتخفيض التكاليف أيضًا. الثمن الذي تدفعه هو أن المتنزه الترفيهي قد لا يسمع عن شكاوى الطعام. من منظور من يزورون متنزه الألعاب، ذلك البرجر المشبع بالرطوبة أو معاملة البائع الفظة ما زالت تعتبر مسئولية المتنزه. قد لا يعلم الجمهور أن المتنزه لا يدير المطعم بشكل مباشر. متنزه الألعاب نفسه لا يعرف الكثير عن تلك الخدمة السيئة، وبالتالي، يكون غير قادرًا على حلها.

تجري بعض الشركات استبيانات رضا العملاء لكي تتعلم المزيد عن الشركات. هذه فكرة جيدة؛ لدرجة ما. لكن العملاء الذين تركوا شركتك غير راضين الأسبوع الماضي أو الشهر الماضي هم جزء من الشكاوى المخفية المتجمعة. غالبًا ما تتواصل الاستبيانات مع العملاء الحاليين. العملاء الحاليون لا يزالون راضين بشكل كاف، على الأقل حتى آخر عملية شراء لهم. استبيانات رضا العملاء المجمعة لا تمثل العملاء غير الراضين. العملاء الحاليون يخبرونك عن المسائل الحالية. إن كنت تستطيع أن تجد العملاء الذين قد تركوك وتحدد ما نقرهم، يمكنك أن تكتشف عددًا كبيرًا من الشكاوى المخفية التي ما كنت أبدًا لتعرف شيئًا عنها خلاف ذلك.

يمكن أيضًا أن تظل الشكاوى مخفية لأن الاستبيانات لا تتعرف على عدم الرضا بسبب طريقة وضعها واستخدامها. أستطلع رأي كلاً مني أنا وزوجي حديثًا بعد تلقي خدمة، واحدة من مقدم الرعاية الصحية لدينا والأخرى من وكالة بيع السيارات. في حالة الرعاية

الصحية، تلقيت رسالة نصية من شركة الاستبيان تطلب مني أن أكمل استجوابًا عبر الإنترنت. قيمت موقع الخدمات العاجلة تقييمًا منخفضًا.

اتصلت بي شركة الاستبيانات مباشرة بعد بضعة أيام. متابعة رائعة! رغم ذلك، اتصلت ممثلة خدمة العملاء لتسألني إن كنت أريد تغيير تقييمي وأعطي المؤسسة علامة أكبر في استبيان صافي نقاط الترويج الذي استخدمته. لم تكن السيدة مهتمة بما جعلني أقيمه بدرجة شديدة الانخفاض؛ شكوى مخفية. أرادت فقط نقاطًا أعلى، طالبة مني رقمًا أعلى ثلاث مرات أثناء المحادثة.

بسبب ظهور ضوء إنذار سيارتنا، أخذ زوجي السيارة لوكالة بيع السيارات. أخبرته أن الأمر سيستغرق على الأقل أسبوعين قبل أن يلقي أحد حتى نظرة على مركبتنا. سأل زوجي بشكل منطقي إذا كان بوسعنا إحضارها بعد أسبوعين. قال الميكانيكي لا؛ كان يجب أن تُصَفَّ سيارتنا لتنتظر دورها. اتضح أن الأمر استغرق ستة أسابيع كي تفحص وكالة بيع السيارات ضوء الإنذار، وأثناء ذلك الوقت لم تكن سيارتنا متاحة لنا. قامت وكالة البيع بمهمتها الممتازة الطبيعية بالتحقق من عدة الأشياء التي لم نطلبها؛ لكن بعد ستة أسابيع.

أخبرنا الفني الذي عمل على السيارة قدر أهمية التغذية الراجعة الاستبائية التي سوف يتلقاها زوجي بالنسبة لمسيرته المهنية. قال إننا إن لم نعطيه تقييمًا جيدًا في الاستبيان عندما نتلقاه، فسوف يؤثر ذلك على دخله ولن يتمكن من تسديد المدفوعات الرهنية. يا للعجب! عندما تلقى زوجي مكالمة متابعة هاتفية للسؤال عما إذا كان راضيًا بالخدمة، أجاب، "فيما عدا أنني اضطررت للانتظار لستة أسابيع كي تقيموا على الخدمة، كنت راضيًا". بسماعه هذا، كرر الشخص الذي كان على الهاتف، الذي كان من مدينة كبيرة في الهند، السؤال، "إدًا هل كنت راضيًا؟" قال زوجي مكرراً، "فيما عدا الانتظار لستة أسابيع، كنت راضيًا". مرة أخرى، سأل المتصل، "إدًا هل كنت راضيًا؟" في تلك المرحلة أنهى زوجي المكالمة. لم تكن تلك الشكوى المحددة التي يجب تلقيها مخفية، لكننا كنا واثقين من أنها لن تُمرر أبدًا لأحد في وكالة البيع.

لنفترض أن الشركات تنظر فقط إلى الأشخاص الذين يشتكون عادة بدلاً من السعي وراء تغذيات راجعة إضافية من عملاء لا يشتكون. قد لا تتوفر لديهم عينة إحصائية تمثل من يكون غير راضي أو لماذا. يميل الأشخاص الذين يشتكون إلى عدم تمثيل الصورة النمطية للعدد الكامل لمن لديهم شكاوى غير منطوقة. يكون المشتكون غير راغبين في تقبل ما يعتبرونه خدمة درجة ثانية.

من حيث الاختلافات القومية، أجرت شركة إن أوه بي ورلد إنك. NOP World Inc. مقابلات مع ما يزيد على ثلاثين ألف مستهلك في ثلاثين دولة في دراستها السنوية للتوجهات الذهنية للمستهلكين. وفقاً لاستبيانها الأخير، تعتمد مختلف الإجابات على الهويات الوطنية.<sup>1</sup> إليك المكانة التي تحتلها بعض من الدول فيما يتعلق بتقديم سكانها على الأقل شكوى واحدة في العام السابق، وفقاً لإن أوه بي ورلد.

الأكثر احتمالية لأن يشتكوا:

السويد: ٤١ في المائة

المملكة المتحدة: ٣٦ في المائة

أستراليا: ٣٠ في المائة

كندا: ٢٦ في المائة

الولايات المتحدة الأمريكية: ٢٣ في المائة

البرازيل: ٢٣ في المائة

الأرجنتين: ٢٣ في المائة

جنوب إفريقيا: ١٩ في المائة

فرنسا: ١٧ في المائة

فنزويلا: ١٥ في المائة

الأقل احتمالية لأن يشتكوا:

تايوان: ١ في المائة

السعودية: ٣ في المائة

الصين: ٤ في المائة

بولاندا: ٥ في المائة

روسيا: ٦ في المائة

تركيا: ٧ في المائة

إسبانيا: ٧ في المائة

مصر: ٨ في المائة

تايلاند: ٨ في المائة

إندونيسيا: ٨ في المائة

أدهشتني تلك المرتبات، بما أنني قد سافرت إلى جميع الدول المدرجة (فيما عدا السعودية) وتحدثت إلى مجموعات محلية. على نحو مثير للاهتمام، عندما أسأل سكان هذه الدول بشكل غير رسمي، جميعهم يقولون إن مواطني بلدهم يشتكون طوال الوقت؛ إنهم أكبر المشتكين في العالم أجمع، باستثناء، طبعًا، كما يقولون، الأمريكان. يعتبر

المسافرون الأمريكيان مشتكين كثيري المطالب. من المحتمل أن مختلف المواطنين يسمعون للشكاوى التي يقدمها مواطنو بلدهم لبعضهم البعض وليس لشخص يمكنه فعل شيئاً بخصوص مشكلتهم. يشير هذا إلى أننا لا يجب أن نستعجل في الاستنتاجات عن مجموعات الأشخاص بناءً فقط على وقائع قليلة قد سمعناها بشكل شخصي. لسوء الحظ، هذا هو ما نميل إلى فعله. بدلاً من ذلك، يمكننا تكوين فكرة أفضل بكثير عندما نلقي نظرة إلى الأعداد الكبيرة، مثل هؤلاء المستهلكين الثلاثين ألف الذين استطلعت رأيهم إن أوه بي ورد. البيانات الكبيرة هي موضوع سوف نغطيه في فصل ٩.

## الشكاوى يسهل نقلها من خلال كلام الناس

تهتم الشركات بسمعتها على نحو يسهل فهمه. من الممكن لكلام الناس أن يسبب إما نجاح أو فشل شركة أو منتج، وكل عميل غير راضٍ هو تهديد تسويقي محتمل بكلام الناس السلبي. تستطيع تعليقات العملاء غير الراضين أن تعمل في صف أو ضد شركتك بالطرق الثلاث التالية.

### التوصيات الشخصية تفوق الإعلانات

الاحتمال الأكبر أن يصدق الناس توصية شخصية أكثر من العبارات الترويجية لشركة معلنة. العبارات الإيجابية هي هدايا صادقة مثل التوصيات التي يقوم بها أشخاص يعرفهم العملاء لها وزناً هائلاً. هي أيضاً تعني أن التعليقات السلبية يمكنها أن تقطع طريق إعلاناتك فوراً.

تقول شركة كوالتريكس Qualtrics، شركة برمجيات إدارة تجارب رائدة، إن التقييمات عبر الإنترنت قيمتها حتى أكبر من التعليقات المباشرة. يثق ما بين البالغين ثمانية عشر عاماً إلى البالغين أربعة وثلاثين عاماً في التقييمات عبر الإنترنت بقدر ما يثقون في التوصيات الشخصية بما يعادل ٩١ في المائة.<sup>2</sup> كل كلمة سيئة تقال ويعاد قولها عن شركة يصبح من

الأصعب التغلب عليها بالترويجات التسويقية. لقد شاهدت أشخاصًا في صفوف يرحلون ويعيدون غرضًا بناء على ما يقوله شخص آخر في الصف عن شيء في حقيبة تسوقهم. لقد شهدت أيضًا بيعة تتم عندما يقول أحدهم، "أوه، لدي واحدة من هذه، وهي رائعة. أحبها. والضمان جيد للغاية. احصل عليها قطعًا، وسوف ترى أنها ستكون واحدة من أفضل الشراءات التي قمت بها في أي وقت". توضح شركة كوالتريكس أيضًا أن ٩٢ في المائة من المشترين من شركة لشركة من المحتمل أكثر أن يشتروا بعد تقييم إيجابي من صاحب شركة آخر. هم يتحدثون مع بعضهم البعض في المؤتمرات، وفي مجموعات العقل المدبر، وفي مواقف أخرى حيث يلتقون مصادفة ببعضهم البعض.

يمكن لكلام الناس السلبي حتى أن يؤثر بدرجة كبيرة في مجال كامل. ضع في اعتبارك مجال التأمين الشخصي. دائمًا ما تكون صورته في أنحاء العالم في مستوى منخفض. هذا جزئيًا بسبب، كما يفسر بيتر ماس، أستاذ إدارة سويسري وعضو في مجلس إدارة معهد اقتصاديات التأمين، أن حاملي التأمين يتعاملون مع الوكالات بعد وقوع حوادث غير مؤاتية. إلى جانب أن وكالات التأمين لها سمعة تعمد التباطؤ في التعويضات.<sup>3</sup>

نتيجة لذلك، سوف ترى إعلانات تلفزيونية لشركة USAA، التي تحتل مكانة عالية في عالم التأمينات للمحاربين العسكريين القدامى، تُظهر وكيلًا. يظهر تقريبًا بصورة سحرية قبل أن تُقدم حتى طلب بالتعويضات. توجد الكثير من النصائح الجيدة على الإنترنت بخصوص تحسين سمعة شركات التأمين. نصيحتي هي تقديم ما توعده به في إعلاناتك. تذكر، الشكوى هي حالة من عدم الرضا. كيف وقع عدم الرضا؟ ربما ما وُعد به لم ينفذ.

## أقل العملاء رضاء هم الأكثر احتمالية في تناقل كلام الناس السلبي

كلما زاد عدم رضا العملاء، زادت احتمالية تناقلهم لكلام الناس للتعبير عن استيائهم، لذلك عليك أن تتجنب المواقف التي يرحل فيها العملاء ساخطين. يحب العملاء التحدث عن تجاربهم غير المرضية (مع ما يزيد على عشرين شخصًا).<sup>4</sup> بالمقارنة مع ذلك، سوف

يخبرون فقط حوالي ثلاثة أشخاص عندما يكونون سعداء. عندما يتحدثون عن خدمة العملاء الحسنة التي تلقوها، يجعلهم الأمر يبدو تقريبًا وكأنهم يتفاخرون. إذا رحل العملاء وهم غاضبون ولديهم "شكاوى موحدة لم تُعالج"، قد لا تستطيع شركة فعل الكثير لمنع تناقل كلامهم السيئ، خاصة عند نقله شفهيًا للأصدقاء والعائلة.<sup>5</sup>

ظهر مثال عن هذا النوع في مقالة بمجلة Inc. لماثيو سوايرز، الذي اشترت زوجته العديد من الأغراض من متجر تخفيضات شعبي.<sup>6</sup> عندما وصلت لسيارتها تحققت من فاتورتها واكتشفت أنها دفعت السعر الكامل لكل شيء بالرغم من أن العديد من الأغراض كانت معلمة بملصق أصفر بخصم ٢٥ في المائة. عادت لمتجر وانتظرت في الصف ولم يقال لها سوى، "كيف لي أن أعلم أنك لم تضعي تلك الملصقات وحسب بنفسك؟" أجابت بحدة زوجة سوايرز المُساء إليها، "أنت على حق. سأرجع كل شيء". وضعت عميلة أخرى في الصف ما كاد أن يصير مشترياتها على الطاولة وقالت، "لا أحتاج أن أعامل كذلك أيضًا"، وخرجت من المتجر هي الأخرى.

## أغلب المبيعات تتأثر بكل من كلام الناس الإيجابي والسلبي

بسبب أن كلام الناس يؤثر في جزء كبير من المبيعات، يجب على المؤسسات أن تهتم بأن تتغير تجارب الشكاوى السلبية إلى شيء إيجابي بالشكاوى التي تعالج على نحو جيد. هذا يعني أن عواطف العملاء يجب التعامل معها دون جرحها في عملية الشكوى. سوف يتناقل العملاء كلام الناس إن كان لديهم سببًا للحديث. يمكن تضخيم التعليقات الإيجابية بواسطة الإدارات التسويقية، وهو أمر يستحق الجهد. يأتي كلام الناس الإيجابي بمبيعات أكثر بخمس مرات من الإعلانات المدفوعة، والعملاء الذين يُحضرون بواسطة التوصيات ينفقون ٢٠٠ في المائة أكثر من العملاء العاديين.<sup>7</sup>

ضع في اعتبارك المنتجات المتخصصة مثل طعام الرضع. وفقًا لباحثين السوق Nielsen Communications، ٤٤ في المائة من النساء تسمع بطعام الرضع من الأصدقاء والعائلة،

وهي نسبة أعلى بكثير من الذين يعرفون من إعلانات التلفزيون.<sup>8</sup> أحاديث المجتمع هي أكثر المصادر الشائع ذكرها للمعلومات عن طعام الرضع واللبن الصناعي. هذه النقاشات تبرز ٤٠ في المائة من سلوكيات الانتقال. على سبيل المثال، تقول إحدى الوالدات لأخرى، "لا تعجبني تلك العلامة التجارية. رضيعي يتقيأها". هل تفترض أن أي من الوالدين تتكبد عناء توصيل تلك المعلومة لمصنع طعام الرضع؟ من المحتمل أنهما تنتقلان بدلاً من ذلك إلى استخدام علامة تجارية مختلفة.

تخيل أنك من يبيع طعام الرضع، ويكون لدى وليد رد فعل سيئاً لمنتج قُدم حديثاً. أَلن تفضل أن تسمع عنه من أن تراه منتشرًا في أرجاء وسائط التواصل الاجتماعي؟ إذا كنت تقرأ كل الشكاوى التي تنشر على الإنترنت، فهي بصفة رئيسية تشمل شكاوى لم تُعالج على نحو جيد. إذا سهلت الشركات على العملاء تقديم الشكاوى ومن ثم عالجت هذه الشكاوى على نحو جيد، سوف تنخفض مستويات عدم الرضا، ويقل كلام الناس السلبي، ويُستحدث كلام الناس الإيجابي. يبدو وكأن الكثير من العملاء يريدون أن يخبروا أحدًا عن مشكلاتهم، وإذا لم تستجب لهم الشركات، سوف يجدون جمهورًا آخر.

تتحكم الشركات في كلام الناس السلبي عندما تظهر لعملائها أنهم صادقون بشأن فعل ما يتطلبه الأمر لصنع الرضا. في حالة الشركات التي لديها سياسات استرجاع سهلة، نتوقع أن يشارك الجمهور تقييمات سلبية أقل عنها. كوستكو، ثاني أكبر متجر في الولايات المتحدة، هو مثال جيد لأن جزءًا من سمعته هو "نحن نسترده؛ دون طرح أسئلة". سوف يأخذ كوستكو البضائع المسترجعة من دون فاتورة؛ في النهاية، يمكنهم البحث سريعًا عن عملية الشراء في حواسيبهم. كوستكو يقول، "أنت إلينا بشكواك. نحن نريد حل مشكلاتك مع أي منتج متاح لدينا". أمازون هو متجر آخر على الإنترنت يبرز هذه النقطة. تؤمن أيضًا بي بي دي ورلدوايد PBD Worldwide، خدمة وفاء بمنتجات للبنية التحتية، بفكرة أن سياسات الاسترجاع هي مفتاح رئيسي لرضا العملاء.<sup>9</sup>

بناءً على بحث بواسطة تروشييب TrueShip، خدمة برمجيات شحن، يساعد الإعلان عن سياسات الاسترجاع في تقليل عدد الاسترجاعات التي تُطلب. درست تروشييب المتسوقين واكتشفت أن ٦٠ في المائة يراجعون سياسة الاسترجاع الخاصة بالشركة قبل بعملية شراء.<sup>10</sup> في الظاهر، تبدو هذه البنود وكأن ليس لها أي صلة بالشكاوى حتى تبدأ تفكر في أن كل استرجاع لمنتج يشتمل على شكوى. إن هذه الشكاوى تتجاوز حدود فشل منتج أو عدم عمله بدرجة كبيرة. هي تشمل ما إذا كان المنتج لونه أو مقاسه مناسباً أو لم يفِ بالتوقعات.

لكي تحمي مواطنيها، سنت ولاية كاليفورنيا قوانين بأن سياسات الاسترجاع لدى الشركات يجب أن تُنشر على الأقل لمدة سبعة أيام قبل الشراء فيما عدا إن كانت الشركة تقدم استرداداً كاملاً للمبلغ النقدي، أو استبدالاً، أو قسيمة شراء. إن لم تكن السياسة معروضة، تصير للعملاء اليد العليا؛ بإمكانهم إرجاع منتجاً في خلال ثلاثين يوماً والحصول على استرداد كامل للمبلغ النقدي، مهما كانت تنص عليه السياسة. يبدو أن كافة المناهج تحفز المزيد من عمليات الشراء لدى العملاء. كاليفورنيا ليست المكان الوحيد بهذه القوانين؛ في المملكة المتحدة، الشركات مطالبة برد المبلغ النقدي إن كان المنتج لا يعمل، أو لا يتوافق مع وصف المنتج، أو لا يفعل ما قيل أنه يفعله. عمليات الشراء التي تتم عبر الإنترنت ملزمة بإرجاع نقدي في خلال أربعة عشر يوماً من استلام البضائع؛ دون الحاجة لسبب.<sup>11</sup>

عند تقديم استرجاعات مجانية، يتشجع العملاء على الشراء أكثر. هو ما يساوي قول، "إن كانت لديك شكوى، سوف نعالجها دون تكلفة عليك". كشفت دراسة Journal of Marketing لعام ٢٠١٢ عن أن الاسترجاعات المجانية تزيد الإنفاق بنسبة بين ١٥٨ و٤٥٧ في المائة بعد إرجاع عميل لمنتج. تشمل هذه البيانات الكثير من نقاط البيانات حيث إن الدراسة قد أجريت على مدار فترة مدتها أربع سنوات. من ناحية أخرى، إن اضطر العملاء الدفع للشحن، كانوا يقللون من الإنفاق بنسبة بين ٧٥ إلى ١٠٠ في المائة عند انتهاء عامين.<sup>12</sup>



## رسائل جوهريّة

- من المحتمل أن يصدق الناس توصية شخصية أكثر من العبارات الترويجية للمعلن.
- كلما زاد عدم رضا العملاء، زاد احتمال تحدثهم عن عدم رضائهم.
- يأتي كلام الناس الإيجابي بمبيعات أكثر بخمس مرات من الدعاية المدفوعة.
- الأشخاص الذين يشترون بسبب التوصيات ينفقون ٢٠٠ في المائة أكثر من العملاء العاديين.
- يتذكر غالبية العملاء ويتحدثون عن تجاربهم السلبية مع معالجة الشكاوى.

## أسئلة لتحفيز النقاش

- ما هي نسبة الشكاوى في تقديرك التي لا نسمع بها أبداً في الشركة؟ ما الذي يسعنا فعله للتقليل من ذلك الرقم حتى نتلقى المزيد من الشكاوى؟
- هل لدينا أي فكرة عما يفعله هؤلاء العملاء غير المشتكين ولكن غير راضين بدلاً من إخطار مؤسستنا؟
- دعنا نراجع مرة أخرى: ما الذي نفعله مما يشجع العملاء على عدم التعبير عن آرائهم لنا؟
- هل نتحدث مع الناس في أي وقت للتعبير عن عدم رضائك في المواقف التي تواجهها؟
- هل تحصل في أي وقت على أي أدلة على رحيل شخص دون التعبير عن شكواه؟

- هل نفهم ونربط الصلة بين عوائد المبيعات ومعالجة الشكاوى؟
- ما هو تأثير الاسترجاعات المجانية على عمليات الشراء لدى العملاء؟

## الفصل السابع

# العملاء المستاءون والعدائيون

لنكن واقعيين؛ بالرغم من أن الشكاوى يمكن اعتبارها "فرصًا إيجابية"، فإن تلقيها لا يكون مبهجًا دائمًا. بصراحة، غالبية ممثلي خدمة العملاء لا يحبون الشكاوى العدائية. إليك بعض التعليقات التي قد سمعتها من معالجي شكاوى:

- "ما الذي يحدث مع العملاء هذه الأيام؟ هذا الأخير وجّه لي السباب حتى!".
- "ليس لدي ريب في أن ذلك العميل الأخير كان يحاول الاحتيال علينا. من المستحيل ألا يكون قد ارتدى ذلك المعطف".
- "قالوا إن الممكنة توقفت عن العمل وحسب. سألت إن كانوا قد قرأوا كافة التعليمات. مكانسنا لا تتوقف عن العمل وحسب إذا أثبتت خطواتنا. كان ذلك خطأهم، والآن يريدوننا أن نصلحها. يا للجرأة!".
- "يشعرون بالغضب إن ترجلت لأستخدم الحمام وحسب. هم يطالبون بكل انتباهي في أي وقت هم يريدونه. لا بد وأنهم يظنون أن ليس لدي عملاء غيرهم!".
- أتساءل ما نوع التربية التي نشأوا بها؛ لقد كانوا بغيضين للغاية. لم يصدر منهم أي شيء إيجابي عن أي شيء. ألا يمكنهم أن يروا أننا نفعل كل شيء في وسعنا للمساعدة؟".
- "قد أقع في مشكلة إذا علم مديري بهذا".
- "أنا لا أحد ساعات العمل لدينا وسياساتنا. هم يشتكون لي من أشياء لست مسئولاً عنها".

وُجدت عدائية العملاء تقريبًا منذ أن بدأ العملاء عمليات الشراء. رغم ذلك تُظهر الأدلة أن اعتداءات العملاء سادت منذ عشرينيات هذا القرن.<sup>1</sup> ما هو أسوأ هو أن كل هذه العدائية

قد تزايدت في التكرار والحدة.

## هل الاعتداءات فطرية في التعامل مع العامة؟

في أكتوبر عام ٢٠٢١، أشارت مجلة تايم لشهر سبتمبر بأنه "شهر سيئ بالنسبة للأخلاق" فيما يتعلق بالاعتداءات على مزودي الخدمات. أوضح هانز ستاينر، أستاذ فخري في طب النفس بجامعة ستانفورد، أن الكثير من وقاحة الجائحة موجهة نحو موظفي خدمة العملاء لأن "الناس تقريبًا يشعرون بالأحقية في أن يكونوا وقحين مع الأشخاص الذين ليسوا في مركز سلطة". اتفق بيرنارد جولدن، مؤلف كتاب *Overcoming Destructive Anger*، مع ستاينر وقال إن الناس لا يتحكمون في أنفسهم بقدر ما كانوا يفعلون في السابق. لقد أعطت الإنترنت الناس حرية الاعتداء دون مواجهة الأشخاص الذين يعتدون عليهم. قال جولدن، "يشعر الناس أن بإمكانهم أن يقولوا أي شيء. لم يعودوا يراقبون أنفسهم... وينقلون انعدام الرقابة هذا إلى الحياة العامة".<sup>2</sup> الاعتداءات الجسدية لا يغطيها هذا الكتاب، لكن في الوقت الحاضر تقريبًا كل مؤسسة تحتاج نوع من الأمن والتعليمات للموظفين بخصوص حماية أنفسهم من الخطر الجسدي. في الملحق *A Complaint Is a Gift Workbook*، المملوء بأنشطة وتمارين أساسية، أضفنا أنا وفيكتوريا هولتز معلومات أن الموظفين الأساسيين الذين لديهم تواصلًا مع العامة يحتاجون إلى الإلمام بكيفية ملاحظة علامات التهديدات الجسدية. يجب ألا يترددوا في الابتعاد وطلب المساعدة عند الضرورة.

في كتاب العمل، نتناول إهانات العملاء اللفظية والازدراء عندما تستخدم كلمات يمكنها أن تجرح بشدة. أحيانًا تبث الاعتداءات اللفظية قدرًا هائلًا من الخوف في مزودي الخدمات لأنهم يقلقون من احتمال خسارتهم لوظائفهم المحتاجين إليها بشدة. الأسوأ من ذلك، يمكن أن تكون الكلمات أيضًا نذيرًا باعتداء جسدي. لقد سمعت تسمية له بـ "جنون متفشي" يصيب حياتنا المدنية. لعل ذلك يبدو غريبًا، لكن النتائج حقيقية ومدمرة.

كثير من الموظفين الحديثين في القوى العاملة لا يعرفون كيفية التعامل مع العملاء المستائين العدائين الذين يقدمون الشكوى. الطريقة الوحيدة التي يقول الكثير منهم إنهم يتعلمون بها هي بالخبرة، ومن الممكن لتلك أن تستغرق سنوات لتكون جاهزة للانتفاع بها. كثير من الشباب يؤمنون بأن اعتداءات العملاء عنصر فطري وثمان يجب دفعه للعمل مع العامة.<sup>3</sup> أكره أن أتفق مع ذلك المعتقد، لكن دعنا نفترض أن تلك هي الحالة. إن كان الأمر كذلك، فممثلو خدمة العملاء يحتاجون بشدة إلى ركائز قوية حتى يعودوا للمنزل غير مجروحين على المستوى العاطفي والجسدي. أعرف الكثير من ممثلي خدمة العملاء ممن يعودون للمنزل في الليل، يجلسون في حمامهم، يبكون، ويظلون بلا نوم طوال الليل. قد أخبروني بذلك. يتحدث موظفي الرعاية الصحية عن الضيق التام الذي يشعرون به عندما يفعلون كل ما بوسعهم فعله للحفاظ على حياة مرضاهم المصابين بكوفيد-19، ورغم ذلك يعتدي عليهم المرضى وأسرهم. الكثير يستقيلون أو على الأقل يراودهم الشعور بالرحيل بعد يوم جرح على وجه التحديد. من الممكن المجادلة بأن بعض مزودي الخدمة يستحقون التعدي الذي ينالهم. وذلك يحدث. لكن في هذا القسم من الكتاب، سوف نلقي نظرة على الطريقة التي يمكن لممثلي خدمة العملاء حماية أنفسهم بها من التعدي اللفظي أو مساعدة العملاء على رؤية الضرر الذي يلحقونه بالأشخاص الذين يحاولون مساعدتهم.

## الفرق بين الغضب وعدم الرضا

أنا أميز بين عدم الرضا والغضب. طريقة بسيطة للنظر إلى الفرق هي أنك يمكن أن يكون لديك عدم رضا دون غضب، لكنك لن ترى أبدًا ثورة عميل من دون عدم رضا في أغلب الحالات. سوف نفكر مليًا في ما يمكن لموظفي الخدمات عمله ليكفوا عن الشعور بالاعتداء الشخصي عندما يهاجمهم غضب العملاء. سوف نلقي نظرة أيضًا على كيف يمكن لإشارات مزودي الخدمات غير اللفظية أن تساعد العملاء على الانتقال من موقف خصومي إلى موقف أكثر تعقلًا.

يتربع الغضب على قمة أكثر الانفعالات القوية التي يختبرها البشر. هو يؤثر في كل من الشخص الذي يصاب بالغضب والأشخاص الذين عليهم أن يتحملوه. يميل العملاء الغاضبون إلى أن يكونوا بغيضين ومرتفعي الصوت عندما يشتكون. في النهاية، كيف يظهرون حدة غضبهم دون صوت عالٍ؟ يصاب الناس بالغضب ليظهروا أهمية شيء بالنسبة لهم. هم يعتقدون أنهم لولا استعراض الغضب ستتجاهلهم دون الاهتمام بأمرهم. ربما يفكر العملاء الغاضبون في التصرف بعنف، لكن الغالبية لا تفعل. الكثير سوف يبالبون في شكواهم ويدلون بنوع التعليقات المُهددة "لن أعود من جديد أبدًا".

يظن العملاء الغاضبون أنهم يعرفون من يوجهون له اللوم على موقفهم، وعادة، يكون هو الشخص المائل أمامهم أو من يساعدهم عبر الهاتف. في مرات متكررة يُحول الغضب الظاهر دون قدرة ممثل خدمة العملاء على مساعدتهم. أحد السلوكيات المثيرة للاهتمام للعملاء غير الراضين الذين لا يصيبهم الغضب هو ميلهم إلى الانتقال لشركات أخرى بنسب أعلى. ما دام غضب غير الراضين والغاضبين لا يتعلق بالطريقة التي تصرف بها معهم ممثل خدمة العملاء، فسيزيد احتمال بقائهم مع الشركة. بشكل ملحوظ، يدعم قدر هائل من الأبحاث هذا الاستنتاج بالرغم من إنه لا يبدو معقولاً بدرجة كبيرة. يكون لدى مزودي الخدمة قدرًا كبيرًا من السيطرة إذا توقفوا عما سبب الغضب وبدلاً من ذلك ركزوا على حل عدم رضا العميل.<sup>4</sup>

كبدائية، دعنا نراجع بعض البيانات الإحصائية. أجريت دراسات متعددة عبر نطاق من المهن، بما يشمل مجال الرعاية الصحية، والخدمة العامة، والأمن، ومحلات العصائر والمطاعم، والنقل، والبنوك، والفنادق، والبيع بالتجزئة، ومراكز الاتصال، ومواقع الوجبات السريعة، وطبعًا، خطوط الطيران. أبلغت إدارة الطيران الفيدرالية بحوالي خمس آلاف واقعة لمسافرين منفلتين في الأشهر العشرة الأولى لعام ٢٠٢١. في يوليو عام ٢٠٢١، قال ٨٥ في المائة من مضيبي الطيران إنهم قد تعاملوا مع مسافرين منفلتين، الذين كان الكثير من بينهم مشوشين الأذهان حتى قبل استقلالهم للطائرة. كل من مضيبي الطيران الرجال

والنساء معرضين لألفاظ عدائية، وتحيزية، وعنصرية، ورهابية؛ وقد كان ١٧ في المائة ضحايا لاعتداءات جسدية.<sup>5</sup>

أغلب موظفي خطوط الطيران الذين خضعوا لاستبيانات قالوا إنهم لم يتلقوا تدريبًا أو تلقوا قدرًا بسيطًا منه في التعامل مع هذا النوع من الإساءة. عند سؤالهم عن ردود أفعالهم للعنف في الوظيفة، أبرزوا خمسة محاور. ردود الأفعال هذه، بالمناسبة، يمكن العثور عليها أيضًا في مجالات كثيرة.

- العنف جزء من الوظيفة؛ شئت أم أبيت، هو ببساطة موجود.
- الخط الأمامي مستهدف بالغضب. أحضر مديرًا، وسوف يكف أغلب العملاء عن سلوكهم المنفلت. لذلك قد يخرج الطيارون من قمرة القيادة للتعامل مع المسافرين صعب المراس.
- من وجهة نظر معالجي الشكاوى، القوة في يد العملاء بشكل رئيسي.
- من المحتمل لأي عميل أن يكون عنيفًا.
- ليس هناك تعويض عن الخبرة في التعامل مع العدائية.<sup>6</sup>

## العملاق الانفعالي؛ الغضب

إن موضوع الغضب كان وما يزال متواجداً منذ فترة طويلة. حتى الفلاسفة القدامى، مثل سينيكا، كتبوا عن الغضب. قال الفيلسوف الروماني الرواقي لقرائه أن يجدوا السلام الداخلي بتبسيط حياتهم وتجنب الأشخاص المثيرين للغضب. هذا ليس سهلاً في بيئات مراكز الاتصالات المشغولة في اليوم الحاضر! سأجازف وأقول إن الخدمة التي تقدمها هي فقط بنفس جودة معالجتك للشكاوى والمنهج الذي تتبعه شركتك نحو العملاء المحبطين والغاضبين. تلك ليست بمجازفة كبيرة لأن الكثير من خبراء معالجة الشكاوى الآخرين يدعمون هذه الفكرة. على سبيل المثال، قدم المؤلفان بيرند ستاوس وولفجانج سايدل

هذه الفكرة المستنيرة منذ عشرين عامًا: "من منظور العميل، الحل الفعلي للمشكلة لا يقيم بشكل مستقل عن الطريقة التي تتعامل بها [المؤسسة] مع العميل في حالة الشكوى.<sup>7</sup>

إن الغضب لديه طاقة انفعالية قوية للغاية لدرجة أنه يمكنه أن يترك أي أحد بالقرب منه منقطع النفس. رغم ذلك، مهمة ممثل خدمة العملاء هي أن يساعد العملاء على إعادة تعريف أو توجيه هذه الطاقة حتى يمضوا بشعور حسن نحو ما قد حدث للتو. إنه مطلب كبير، لكن عند تعلمه، تصبح التجربة الكاملة للعمل في معالجة الشكاوى أسهل بكثير.

حتى عندما يكون الغضب مولدًا داخليًا (مثل الاستيقاظ متأخرًا، أو نسيان إحضار فاتورة لاستبدال منتج، أو الانزعاج من عضو في العائلة)، يكون أغلب الغضب تقريبًا مسببًا بشيء خارجي. بعد مراجعة عدد من الأوراق والكتب عن علم النفس، اختصرت أسباب الغضب في هذه المواقف الثلاثة:

- يحفز عند تهديد حماية الذات من الناحية الجسدية
- يظهر بعفوية كجزء من السمات الشخصية لشخص
- رد فعل على أذى مدرك أو معاملة غير عادلة

من الممكن للسمات الشخصية أن تؤثر على الطريقة التي يتحدث بها العملاء لممثلي خدمة العملاء أو مدى السهولة التي يسمحون بها بإظهار انزعاجهم. من الممكن أن يكون بعض العملاء بطبيعتهم سريع الغضب، أو عدائين، أو حادين الطباع، أو يعوزهم التحكم في الغضب. ألق نظرة في قاموس مرادفات وسوف تجد أيضًا مرادفات الغضب تفوق الأضداد عددًا بكثير. من الأسهل أن يظهر على العملاء الذين تدفعهم سماتهم الشخصية في هذا الاتجاه أن يظهر عليهم الانزعاج والغضب، أيًا كانت طريقة التعبير عن الغضب.

من الشائع استخدام الغضب للتلاعب بالآخرين في المحادثات التي تتم في خدمة العملاء. اكتشف تحالف رعاية العملاء، مؤسسة تتخذ مقرها في فيرجينيا، أن ٨ في المائة من العملاء المحبطين اعترفوا بشتم ممثلي خدمة العملاء بينما أقر ٢٨ في المائة بصياحهم.

يعترفون بمقاطعة الكلام والقيام بمطالبات غير منطقية.<sup>8</sup> بمجرد أن يجني العملاء نتائج من هذا النوع من السلوكيات، يصعب عليهم ألا يكرروه لأنه نجح في السابق. لسوء الحظ، الإذعان إلى الغضب الذي يظهره العملاء يعلمهم أن يصابوا بالغضب مننا. بالتالي، من غير المفيد أن يؤجج مزودو الخدمات غضب العملاء بأي طريقة.

## خمس مراحل للغضب

الغضب الهائج الخارج عن السيطرة له خمس مراحل مشابهة للمراحل الشهيرة للحزن التي عرفتھا إليزابيث كوبلر-روس: الإنكار، والغضب، والاكتئاب، والمساومة، والقبول.<sup>9</sup> هذا النمط يبدو أنه يعمل بطريقة مشابهة مع الغضب لكن ببعض الاختلافات. يبدو أن مستوى الغضب يُعبر عنه مثل منحنى على شكل حرف U مقلوب. المرحلة الثانية من الغضب هي اللوم، وعادة تكون هذه هي أصعب مرحلة يواجهها ممثل خدمة العملاء.

في المرحلة الأولى من الحنق الأكبر، الإنكار، سوف تسمع العملاء يقولون، "من المستحيل أن يكون هذا حقيقيًا"، أو "لا بد وأن هناك خطأ ما". يقول الناس الشيء ذاته عندما يواجهون حزنًا مفاجئًا: "لا، لا يمكن أن يكون هذا حقيقيًا. قل لي إنك تمزح". انتبه عندما تسمع هذه الأنواع من العبارات من العملاء. من المحتمل أنها تكون فقط القذيفة الافتتاحية. ما زال العملاء يحاولون التحكم في غضبهم، وما تلمحه هو جزء صغير من انفجار بركاني هائل محتمل.

لديك فرصة لتجنب انفجار كبير إذا كان بإمكانك الإجابة على الأسئلة، وبدوت ذا كفاءة، وأظهرت أبسط قدر على الأقل من الود والمساعدة، وقدمت أكبر كم ممكن من المعلومات. فكرة جيدة أن تعزز ردود الأفعال الانفعالية الأولى للعملاء: "شكرًا لك على التعبير عن رأيك. أنت محق. لا بد وأن هناك مشكلة من نوع ما. دعنا نتحقق من ذلك". اشغلهم معك لتكتشف ما حدث. إذا كنت تطالع معلومات على شاشة حاسوب، وهو الوضع في أغلب

الاحتمالات، أخبر عملاءك بما تفعله أو تراه. لا تستبعدهم من العملية. أبقيهم مشاركين. هذا يساعد على نزع الفتيل من غضبهم قبل أن ينفجر.

في المرحلة الثانية من الغضب، مرحلة اللوم، يقابلك ما هو في العادة أصعب جزء بالنسبة لممثلي خدمة العملاء. سيبدأ العملاء بالهجوم: "لست مندهشًا. هذا يحدث طوال الوقت. موظفوكم غير أكفاء." بالرغم من أنهم قد لا يقولون ذلك، فإنهم يشملونك في هذه المجموعة من الحمقى أصحاب الأداء الضعيف. من الصعب عدم أخذ هذه الاعتداءات على محمل شخصي. بالرغم من أن هديتهم لك ملفوفة بشكل رديء، ركز نظرك على الهدية التي تقدم لك. إذا فتحتها، تؤكد لك، هناك هدية بالداخل بمكان ما.

عندما يوجه لنا اللوم، ليس من السهل أن نبقي ودودين، وجميعنا ممن يساعدون عملاء يريدون أن تقدرهم على جهودهم. عادة ما يلهم اللوم برغبة في البدء بهجوم مضاد. إذا أدركنا قيمة أن عبارات اللوم هذه جزء من غضب العملاء غير الراضين الذين ما زالوا يتواصلون معنا، قد لا نصبح دفاعيين لدرجة كبيرة. عندما يتصرف العملاء خارج مرحلة الغضب هذه المتسمة باللوم، نحتاج إلى أن ننصت بشكل عملي بدلاً من أن نقول أي شيء. أومئ برأسك كالموافقة، واستمر في تذكير نفسك بأنك إن استطعت أن تعكس حالة هؤلاء العملاء، فالاحتمال الأكبر هو أن تحتفظ بهم على المدى الطويل.

عندما ينفجر العملاء بغضب، المرحلة الثالثة، يصبحون أيضًا ذوي صوت مرتفع بشكل لا يصدق. إذا ظنوا أنك لن تنصت لهم، يمكن أن يزيد ارتفاع صوتهم أكثر أيضًا. الصوت هو طريقة غير لفظية لإخبارك أنهم يريدونك أن تنصت. هو أمر مهم بالنسبة لهم. إذا بدا أن عملاءك من المحتمل أن تكون لديهم القدرة على الاستمرار في الصياح لفترة مطولة، يمكنك محاولة قول العبارة التالية: "لا يهمني إلى أي مدى تغضب عليّ (العبارة السلبية الأولى)، لكن ذلك لن يمنعني (العبارة السلبية الثانية) من فعل كل شيء في وسعي لأساعدك (العبارة الإيجابية)". لقد سمعت هذه العبارة تستخدم بشكل فعال بدرجة كبيرة بشكل رئيسي لأنها تبدأ بعبارتين سلبيتين وتنتهي بواحدة إيجابية. هذا يشبه العمل

المسرحي الجيد في أنه يجذب الانتباه. يُجبر المستمعون إلى استيعاب ما قلته لتوك وإلى ترقب ما سوف تقوله بعد ذلك. مثل أي سلسلة تواصل جيدة، تتطلب هذه العبارة القليل من التدريب حتى تتمكن من قولها بسهولة وبثقة. تأكد من إدخال لحظات صمت قصيرة بين كل عبارة وأخرى حتى يستطيع العملاء سماع ما تقوله والتفكير فيه.

في المرحلة الرابعة للغضب، مرحلة المساومة، يبدأ العملاء في البحث عن طريقة لحل مشكلاتهم لأنهم يرون أن الغضب لن يحقق لهم الكثير. يبدأ غضبهم في الانحسار، وبشكل رئيسي يستخدمون الجانب العقلاني من أمخاخهم. سوف يقولون أشياء مثل "حسنًا، ماذا ستفعل؟" أو "هل هذا أفضل ما يمكنك فعله من أجلي؟" هذه فرصتك لتكون شريكًا معهم ويزيد نشاطك في المحادثة. لكن يجب أن تظل مركزًا على الحلول الممكنة بدلًا من المشكلات.

لا تُحبط من طريقة كلامهم. تذكر أنهم يساومونك حتى تحل مشكلتهم، ومن المحتمل أنهم ما زالوا غاضبين. في مرحلة اللوم، يظل العملاء ملتصقين بمشكلاتهم. في مرحلة المساومة، لديك الفرصة أن تنقل المحادثة لمسألة كيفية تلبية احتياجاتهم. سوف يبدأ العملاء في تقبل الموقف إذا سمعوا وعدًا بحل مشكلتهم. هذا هو حيثما تأخذك المرحلة الخامسة: تقبل العملاء لما يُقدم.

يساعد فهم مراحل الغضب الخمس في تفسير سبب أن أساليبنا للسيطرة على الأشخاص الغاضبين لا تنجح. من المغري تخطي المرحلة الثانية والذهاب من المرحلة الأولى للثالثة. لكن يجب على الأشخاص الغاضبين المرور بالمرحلة الأربع كلها ليصلوا إلى مرحلة التقبل؛ تمامًا كالذي يحتاج أن يفعله الأشخاص في وسط الحزن، وفقًا لكوبلر-روس. الناس لا تكون عقلانية عندما تكون في مرحلتي الإنكار واللوم. يصبحون عقلانيين في مرحلة المساومة وأخيرًا تكون لديهم فرصة لدمج ما يحدث في مرحلة التقبل، المرحلة الخامسة. الدرس هنا يعني أنك لا يجب أن تجرب التعجل أكثر من اللازم في حل مشكلات عملائك.

منذ أعوام قليلة، تعرضت سيدة كانت تعمل في مكتبي إلى مشكلة مع توصيل بالشحن. أثارت استياءها، لكن حل الموقف لها في النهاية؛ ليس على نحو متكامل، لكن الطرد وصل إلى عميلنا، بالرغم من أنه كان متأخرًا بضعة أيام. رغم ذلك، لم تكن موظفتي سعيدة. ظلت تقول، "لم تعتذر قط ولو مرة واحدة. لم تسمع قدر «الإزعاج» الذي سببه هذا. لا أريد أن أستخدمهم كشركة شحن مرة أخرى".

أعط عملاءك فرصة للتعبير عن الانفعالات التي يشعرون بها. من المستحيل إيقاف بركانًا منفجرًا. يمكنك أن تدرسه وتنصت إليه. كممثل خدمة عملاء، عليك أن تكون في وضع يتسم بالهدوء الانفعالي لتساعد عملاءك أثناء انحسار غضبهم. ولا ينجح إخبارهم بالأىغضبوا.

## أساليب لكيفية التعامل مع الغضب

كيف تبدأ من موضع هدوء؟ هناك أساليب يمكن أن تكون ذات فائدة. أحد الأساليب هي أن تقر بأن العميل مستاء لكن لا تركز بالضرورة على كلماته إذا كان يحاول أن يستدرجك. السؤال "متى بدأت تعاملون عملاءكم كالكلاب؟ مصمم لسحبك إلى جدال. يمكنك الرد عليه بقول، "يؤسفني للغاية أننا قد أغضبناك. ما كان علينا أن نفعل ذلك". إذا قال العملاء، "لو كنتم تهتمون ولو بقدر قليل لأمر عملائكم، ما كانت لديكم سياسات غبية كتلك"، فهم يستدرجونك لتقول، "لكننا نهتم بالفعل لأمر عملائنا". الدفاع عن نفسك لن يفعل سوى أن يعطي لعملائك المزيد من الذخيرة للاستمرار في إقامة المعركة: "لماذا إذًا...؟" وسوف تستخدم المعركة من الآن وصاعدًا.

طريقة أفضل للرد هي طرح سؤالاً عن اعتدائهم. يمكنك أن تقول بفضول، "أنا آسف جدًا. ما الذي حدث وجعلك تعتقد أننا لا نهتم لأمرك؟" هذا السؤال سوف يفاجأهم. هم يتوقعون دفاعًا، وليس سؤالاً. إن لم تدافع عن نفسك، يكون من الأصعب على العملاء الاستمرار في هجومهم. من المهم أيضًا تقبل الشخص الغاضب بما هو عليه وما يعبر عنه في هذه

اللحظة. يميل الناس إلى فقدان القدرة على التغيير عندما يشعرون أنك غير متقبل الحالة التي هم عليها. يريدونك أن تسمعهم. بإمكان اعترافك أن يساعدكم على تغيير نبرتهم والتخفيف منها. بمجرد أن تبدأ عقلانيتهم في الازدياد، يمكنك مساعدة عملائك على الانتقال لانفعال أكثر إيجابية. أثناء الغضب، هذا معناه أنك إن لم تعترف بغضبهم أو تستجيب له نوعًا ما، من المحتمل فقط أن غضبهم سوف يزيد.

إن الأسئلة أسلوب قوي لاستخدامه عندما تريد مساعدة عملائك على التحول إلى موضع عقلانية. بصفة عامة، ثلاثة أسئلة مفتوحة تطرح واحدًا تلو الآخر ستساعد الأشخاص الغاضبين على أن يصبحوا أكثر عقلانية. إذا أوقفك ضابط شرطة جانبًا لأنك كنت مسرعًا، من المحتمل أن الضابط سوف يبدأ بسلسلة من الأسئلة. عادة يكون الأول، "هل تعلم لماذا أوقفك جانبًا؟" إجابتك تخبر الضابط ما يجب أن تكون خطواته التالية. إذا قلت، "أجل! لأنك ليس لديك أي شيء أفضل تفعله بأموال دافعي الضرائب"، حينها يعلم ضابط الشرطة أنك قد تكون عدائيًا ويتصرف وفقًا لذلك. إذا سألت ببراءة، "لماذا؟ هل كنت مسرعًا؟" ينتقل ضابط الشرطة إلى السؤال الثاني، "هل لي أن أرى رخصة قيادتك، من فضلك؟" والثالث، "هل لي أن أرى وثيقة تسجيل السيارة وإثبات التأمين؟".

إن معرفة ضباط الشرطة بالبدأ ببساطة بطرح الأسئلة على السائقين المتسرعين أو المتهورين ليست أمرًا عشوائيًا. يتعلم ضباط الشرطة القيام بهذا لتحديد إذا كان السائق عقلانيًا. هم تحت ضغط كبير وقد يجدون أن التحكم في غضبهم أمر صعب. يريدون أن يتجنبوا مواجهة شخصين انفعاليين لبعضهما البعض بما أن غالبية الأشخاص الذين أوقفهم ضابط شرطة إلى جانب الطريق يبدأون بحالة استياء!

لكي تصير خبيرًا في طلب أجوبة على ثلاثة أسئلة من أشخاص يحتمل أن يكونوا غاضبين، أنت بحاجة إلى اختبار أسئلتك. طور أسئلة بديلة ثانية وثالثة وربما المزيد إذا كانت أسئلتك لا ينتج عنها إجابة منطقية. تحتاج أيضًا أن تعرف أن أسئلتك لا تزيد الإحباط وأفضل طريقة لاكتشاف ذلك هي الحصول على تقييم في مواقف تدريبية. اطرح أسئلة

تبدو معقولة وأظهر أن شيئًا إيجابيًا سوف يحدث. تذكر، أنت تحاول أن تأخذ طاقة الغضب وتحولها إلى رد إيجابي.

على سبيل المثال، إذا اتصل عميل لأن سخان الماء في منزله الجديد توقف فجأة عن العمل واضطر أن يستحم بماء بارد ذلك الصباح، ربما يبدأ بنهرك، "كيف لهذا أن يحدث؟ لقد انتقلنا لتونا الأسبوع الماضي. لا أصدق أن هذا يحدث". إليك كيف من الممكن أن يبدو الرد على شكوى، ربما لن يقال كله في نفس الوقت لكن كجزء من ملاحظتك الأولى: "شكرًا لك! أنا سعيد جدًا أنك تواصلت معنا فورًا. يا للإزعاج! أنا آسف للغاية على هذا. أنا أكره الاستحمام بماء بارد. سوف أساعدك في هذا. هل يمكنك أن تخبرني إن كان هناك أي دليل أن الماء كان يزداد برودة قبل هذا الصباح؟ هل تعلم إن كان أي صنوبر ماء آخر يفعل نفس الشيء؟ هل صدر من سخان الماء أي أصوات غريبة؟" قد يكون لديك أسئلة أفضل، وذات صلة أكثر، لكنك تفهم الفكرة.

إن كان عليك وضع حدودًا بشكل مطلق، فافعل ذلك بطريقة لا تجعل العملاء يفقدون ماء وجوههم، مما يتيح لهم الاحتفاظ بكرامتهم أو وضعهم الوظيفي؛ خاصة في مكان عام. أحيانًا يكون من المفيد إخراج العملاء من المناطق المزدحمة حتى لا تتسبب لهم انفعاليتهم الظاهرة في الخزي. يمكن حينها أن يعلن العملاء عن غضبهم في خصوصية، وذلك أيضًا يحول دون جعلكما تبدوان خارجين عن السيطرة.

لا تعامل البالغين كالأطفال أبدًا. رغم ذلك من المحتمل أننا لاحظنا أن مزودي الخدمات يعطون أوامر لعمالهم بأن يقولوا، "لا يمكنني مساعدتكم ما لم تجلسوا جميعًا/ تصطفوا في صف واحد/ تكفوا عن الاحتشاد حول هذا المكتب". سيكون لديك عملاء هائجون إذا قلت من شأن البالغين مشتكين على الملأ. تذكر جمهورك؛ بقية عملائك الذين ربما يراقبون هذا المشهد. من المحتمل أنهم يقيمون الطريقة التي يجب أن يعطوك بها "هداياهم".

هناك منهج واحد أخير لتضعه في اعتبارك إن كان لديك عملاء تعرف عنهم الغضب المستمر وعدم الرضا المطلق. من الممكن أن يكون عملاء كهؤلاء مضيعين للوقت، خاصة فيما يتعلق

بإيراداتهم للمؤسسة. يمكنهم أيضًا أن يُشعروا الموظفين المواجهين للعملاء وعملاء آخرين بالاستياء. المنهج الأخير هو التفكير في "فصل" العميل. يقول أورين هراري، صاحب الكتب الأفضل مبيعًا مؤلف كتاب The Leadership Secrets of Colin Powel، لا تكن أحمقًا. لا تتسامح مع العملاء المسيئين، أو المؤذيين، أو العنيفين.<sup>10</sup>

وقتما تقرر أن العملاء ربما غير مناسبين لشركتك أو أنت لست مناسبًا لهم، يجب أن يفصلوا بحذر. عليك ألا تتسبب في رحيل شخص وهو يسعى للانتقام، وهو ما يفعله بعضهم. قل لهم بأدب جم، بناء على تاريخك معهم، من الواضح أن خدمتك تتسبب في إغضابهم بشكل متكرر، ولذلك السبب، يبدو أنك لا تستطيع إرضائهم أبدًا. يمكنك اقتراح مزودي خدمة آخرين قد يستطيعون تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل. بهذه الطريقة، أنت تضع تركك لهم في مصلحتهم؛ أنت تريد الأفضل لهم، وبالرغم من أسفك على ذلك، إلا أن ذلك ليس معك.



## رسائل جوهريّة

- يحتل الغضب قمة أحد أقوى الانفعالات التي يختبرها البشر.
- الغضب الظاهر يصعب على ممثلي خدمة العملاء مساعدة العملاء. لهذا السبب، يحتاج ممثلو خدمة العملاء أن يتعلموا كيف يساعدون العملاء على التحكم في غضبهم.
- موظفو الخط الأمامي يستهدفهم العملاء بالغضب في أغلب الأحيان؛ أنت بمدير، وسوف يتوقف أغلب العملاء عن سلوكهم المنفلت.

- معاملة البالغين كالأطفال لا تكون فكرة جيدة أبدًا. يصدر البالغون ردود أفعال بشكل غريزي عندما يُعاملون كأطفال.
- عندما يجب وضع الحدود، من المهم ألا تجعل العميل يخسر ماء وجهه.

## أسئلة لتحفيز النقاش

- ما هي مهارات التحدث الإضافية التي نحتاجها للتعامل مع عملاء الوقت الحاضر؟
- أي أثر يتركه عدم رضا العملاء على سلوكهم بدلاً من غضبهم؟
- عندما يكون العملاء غاضبين، ما الذي يحاولون قوله لك كمعالج شكاوى؟ ما هي رسالتهم الخفية؟
- هل يمكننا أن نحدد مستوى العميل على مقياس المراحل الخمس للغضب؟ هل يمكنك أن تذكر ما يجب فعله في كل مرحلة؟
- كيف تؤثر الأسئلة على غضب العميل؟ ما هي الأسئلة التي تخفف من حدة العميل؟
- في أي مرحلة يجب علينا أن نطلب المساعدة عندما يبدأ العميل في الغضب؟
- هل يجب أن تتبنى مؤسستنا سياسة "فصل العملاء" عندما يبدو أننا عاجزون عن إرضائهم؟

## الفصل الثامن

# تطوير قوة الاحتمال الذهنية

أي شخص يتعامل مع عملاء كثيري المطالب ليس عديم الحيلة بشكل كامل. يمكن تعلم أساليب متعددة تؤثر بإيجابية على حديث التواصل. لقد استخدمت العشرات منها بنفسني. يمكنك أن تجد آلاف الأساليب التي سيكون لها أثر و، إذا تعلمتها بشكل جيد، يمكنك أن تنجح تقريبًا في كل نوع ممكن من المواجهات مع العملاء. التحدي هو أن تتعلمها وبعد ذلك عندما تكون في أشد لحظات الاعتداء تحدد أن تطبقها قبل أن تسيطر انفعالاتك وتعود إلى عكس سلبية العملاء إليهم مرة أخرى. أغلب الأساليب يسهل استخدامها أكثر إذا فهمت وركزت على الأساس المبني عليه الأسلوب. أساسيات قوة الاحتمال الذهنية هذه هي كالتالي:

- تجنب أخذ الشكاوى على محمل شخصي.
- كن على دراية بانفعالاتك أنت وعميلك.
- نَقِّ ذهنك بعد تلقي شكاوى يصعب حلها.
- تعلم من المحادثات الصعبة مع العملاء.
- أظهر للعملاء أنهم مهمون بالنسبة لك.

## تجنب أخذ الشكاوى على محمل شخصي

قوة الاحتمال fortitude هي كلمة جيدة للاستخدام عند الحديث عن الشكاوى. كلمة fort، ومعناها حصن، هي جذر كلمة fortitude، وهي الأساس الصلب الذي تُبنى القوة منه. لو كانت مشاكل العملاء بسيطة، ولم يكن يتعين علينا أن نتعامل مع شكاوى عسيرة، لكان ذلك

أسهل بكثير، لكن ذلك ليس واقعنا. قوة الاحتمال الذهنية تعني مواجهة أي صعوبات بقوة؛ ذهنية وعاطفية معًا. وهي تعني البقاء في حالة قوة؛ بمعنى، عدم ترك المواجهة عندما يكون عليك الإصرار على موقفك والتحلي بالجرأة. لقد حظي بعض الناس بهذه القوة منذ كانوا صغارًا. يمكننا جميعًا أن نطورها، لكن عند صراخ أحدهم في وجهنا، لا تكون قوة الاحتمال الذهنية هي ما يخطر على البال.

قوة الاحتمال الذهنية لا تعني فقط الحفاظ على توجه ذهني إيجابي، رغم أن ذلك قد يساعد. نوع العزم الذي أتحدث عنه هو أيضًا الاعتناء بنفسك حتى لا تُدمر عاطفيًا. أن يكون لديك وضوح عن الغرض مما تفعله. هذا النوع من العزم سوف يمكنك من ألا تأخذ ضغوطك معك للمنزل في المساء. طريقة سهلة لتذكر هذه القدرات الأربع لقوة الاحتمال الذهنية هي التفكير في كلمة حصن.

بالطبع، الحصن هو مكان محصن يستخدمه الجيش حيث يمكن أن يقيموا الحواجز حول أنفسهم ويبقوا في أمان داخله. ما أفضله هو التفكير في الحصن العاطفي كمكان تذهب إليه يجعلك تظل مركزًا وقويًا، حيث يمكنك أن تبدأ في التخطيط لأفضل خطواتك التالية. قوة الاحتمال العاطفية تتعلق بعدم السماح للعالم الخارجي لإضعاف قوتك. مع وضع هذا في الاعتبار، أول حجر بناء في حصننا هو ألا نأخذ الاعتداءات على محمل شخصي.

إن العملاء الغاضبين ليسوا غاضبين بسببك، على الرغم من أن الأمر قد يبدو كذلك. هم لا يعرفونك. ينصب تركيزهم على موقفهم، ويتصادف تواجدك في نفس المكان. إذا ركزت في ما يحدث في تلك اللحظة، يمكنك أن تتجنب التفكير في نفسك. ليست لديك فكرة ما قد يكون قد واجهه عملاؤك في حياتهم ذلك اليوم، أو الأسبوع، أو الشهر، أو طيلة عمرهم؛ وليس من الضروري أن تعرف أيضًا. افترض فقط أنهم يتعاملون مع شيء صعب. هم لا يعرفون كيفية التحكم في التدفق الانفعالي لديهم ويفرغون غضبهم فيك.

منذ سنوات مضت، ذهبت للتنزه في وسط الطبيعة مع أصدقاء. اتبعنا طريقًا إلى أراضٍ زراعية وعندها ظهر فجأة رجل مسن ببندقية موجهة إلينا مباشرةً، يبعد عنا أقل من مائة

ياردة. صاح بصوت عالٍ. تجمدنا على الفور. توقفت عن التنفس. أذكر الرغبة المستميتة في الركن والاختباء.

كانت واحدة من مجموعتنا قد ولدت وترعرعت في مزرعة في المنطقة. كانت أصغرنا، ورغم ذلك سارت مباشرة إليه وقالت، "مرحبًا، الآن أخفض البندقية. نحن لن نُؤذيكَ". اقتربت منه بشكل لا يصدق وبدأت تتحدث معه. أذهلني ذلك. لم تكن لدي فكرة عما قاله لها، لكنه أخفض بندقيته، سلاح يبدو في حجم البازوكة بالنسبة لي. بعد وهلة، بدأ يضحك. أعرف أنها سألت عن حقوله واعتذرت له على السير في المسار. صافحا بعضهما البعض. استدارت لنا، وفعلنا كل ما في وسعنا لكي نتجول بعيدًا.

أخبرتنا أنه كان يبدو مثل جميع الرجال كبار السن الذين كبرت حولهم، وعرفت وضعية جسده بأنها خوف. نظرت إليها وجمال بخاطري، "يا إلهي، أريد أن يكون لدي ذلك النوع من القوة الذهنية في المواقف التي أواجهها". هي قيّمت الموقف وعرفت أنه لم يكن خطيرًا بطبيعته. كان انفعال مختلف حاضراً لدى الرجل -الخوف لا العدائية- وعرفت ما يجب عليها فعله. قالت إنها عندما رأت البندقية ترتفع وتصوب نحونا، ركزت على شيء واحد فقط: كيف تتعامل مع خوفه. هذا التركيز أتاح لها السير مباشرة إلى تلك البندقية. لم تأخذ الخطر المحتمل للموقف على محمل شخصي.

هذا هو أول أسلوب لقوة الاحتمال الذهنية لدينا، وهو متواجد في تدريب الأيكيدو الياباني. إن كنت قد درست فنوناً قتالية في أي وقت، من المحتمل أنك تعرف شيئاً عن الأيكيدو. أحد أفضل ممارسات الأيكيدو مبنية حول عدم المقاومة، والنظر إلى العالم بـ"عيون مسترخية"، والسير مع التيار. منذ سنوات مضت، حضرت ورشة عمل عن الأيكيدو بقيادة جورج ليونارد، الذائع صيته في سبعينيات القرن الماضي بمجال الإمكانيات البشرية. شرح مفهوم العيون المسترخية، أسلوب ما يزال يستخدم بشكل موسع في الوقت الحاضر. يشمل النظر حول محيط بصرك، مستوعباً كل شيء دون التركيز تحديداً على ما هو أمامك مباشرة. قال ليونارد، بفعلك لهذا تحافظ على وعيك دون

الحكم الحاد الذي عادة ما يصاحب تركيزك علي المجال البصري المباشر. الحكم الذي نقوم به بـ"العيون الحادة" يحدث دون أن نلاحظ أننا نصدر حكمًا؛ وهو يؤثر على سلوكياتنا وانفعالاتنا. النظر بالعيون المسترخية هو مزيج بين منهج هادئ مع الوعي. في الوقت الحاضر، نحن سنسمي هذا التأمل الواعي.

لقد تعلم محاربو الساموراي اليابانيين كيف ينمّون درجات ٣٦٠ كاملة من الوعي، مظهرين مهارة بصرية بمبارزة مهاجمين متعددين من كل الاتجاهات. ولأنه ساحر ويسهل فهمه، عدلت مجموعات متعددة أسلوب العيون المسترخية وفقًا لما يناسبهم. على سبيل المثال، في كتاب Zen Driving، يتعرف القراء على استخدام العيون المسترخية أثناء القيادة.<sup>1</sup> الفكرة هي تحقيق حالة ذهنية مسترخية أثناء النظر إلى الطريق دون التركيز بشكل واضح على حركة المرور التي أمامك مباشرة. يمكنك أن تأخذ قرارات أفضل فيما يتعلق بأفضل خطوة تالية لك في ظروف حركة المرور الصعبة. عندما تسرع السيارات بجوارك من كافة الاتجاهات، من الممكن أن تسبب القيادة في الزحام تقريبًا نفس الشعور كالتصلب في المكان أمام عميل غاضب وربما آخرين في الطابور ينتظرون التحدث إليك. مع العملاء، يتيح لك الحفاظ على التركيز المسترخي أن ترى كل شيء من حولك، والإنصات إلى كل شيء، والملاحظة، والتحليل، لكن لا إصدار الأحكام ولا التورط في حالة انفعالية.

إذا كنت مسترخيًا، يمكنك أن تقرر أنسب حركاتك التالية. في هذه الحالة، تقل احتمالية أن يصبح عميلك خصمًا لك لكن بدلًا من ذلك سوف يعمل معك بتناغم لإيجاد أفضل حل. يظل مخك منفتحًا لاحتمالات متعددة تكون حاضرة دائمًا في موقف خدمة عملاء. الحفاظ على هذا التركيز المسترخي يحافظ على هدوئك، وهو ما يمكن أن ينتقل للآخرين في المكان نفسه. عندما تنظر بعيون حادة، تميل إلى أن يفوتك الكثير مما يحدث.

يعرف المدعون العامون الجنائيون أن شهود العيان على الجرائم في الغالب لا يعتمد عليهم. السبب هو أنهم من المحتمل أن يكونوا قد ركزوا على غرض واحد (الجزء المخيف، الخطر للموقف) وفاتهم كل شيء آخر. إن كنت قد شاهدت فيديو "كم مرة يمرر الفريق

الأبيض الكرة؟" فأنت تعلم أنك عند مشاهدته في المرة الأولى، كنت مركزًا للغاية على عد كم مرة تُمرر الكرة حتى فاتتك الغوريلا التي تمر مباشرة في وسط المجموعة.<sup>2</sup> معالجة شكوى معقدة تشتمل على غضب يكون بها دائمًا أكثر من شيء واحد يحدث في نفس الوقت.

## كن على دراية بانفعالاتك أنت وعميلك

حالما تكون قد بنيت حصنك، هناك بضعة أساليب لتجربتها أثناء تواجدها هناك. كن على دراية بانفعالاتك؛ طريقة أساسية. لا تخفِ مشاعرك؛ بدلاً من ذلك كن متصلًا بها. مشاعرك حقيقية، ومحاولة إخفائها سوف تزيد من حدتها في الغالب. لكي تكون على دراية بانفعالاتك، يجب عليك، على الأقل، أن تكون قادرًا على تسميتها.

لسوء الحظ، كثير من الناس لا يميزون بين إصدار الأحكام والمشاعر. على سبيل المثال، سيقول الكثير من الناس أنهم "بخير" إذا سئلوا كيف يشعرون. "بخير" ليس شعورًا. هو حكم عن شعور. يقول خبراء الذكاء العاطفي إن المشاعر توجهنا إلى ما هو أساسي لنفكر فيه في موقفنا. قد تقول إنك بخير بينما أنت تشعر بالتوتر. كيف يكون إحساس التوتر جسديًا؟ يمكن أن تعطينا كلمة إحساس دليلاً؛ هو شيء جسدي.

دعنا نلق نظرة على الشعور بالغضب بما أننا من المحتمل أن نلاحظه لدى كل من عملائنا وأنفسنا. كيف يكون الشعور به؟ كل شخص لديه طريقته المحددة التي يشعر بها بالغضب. رغم ذلك، بعض الأحاسيس الجسدية الشائعة تشمل دقات القلب السريعة، والسخونة الجسدية، والكفوف المتعركة، وقبضات اليد المنقبضة، والعيون المضيقّة، وشعور بالاضطراب في المعدة، والعضلات المتشنجة، والرعشة. بمجرد أن تلاحظ هذه التأثيرات الجسدية، يمكنك حينها أن تقر بالشعور بالغضب. كلما زادت معلوماتك عن موقفك، زادت قدرتك على تعريف الانفعالات بشكل أفضل، خاصة المشاعر الأساسية.

الانفعالات الأساسية تشمل الخوف، والغضب، والبهجة، والحزن، والاشمئزاز، والدهشة. يدرج بعض علماء النفس الرضا كشعور أساسي أيضًا، لكنك تستطيع أن ترى أن القائمة ليست طويلة. حالما تسمي مشاعرك بالغضب، تستخدم جزءًا مختلفًا من مخك عن الذي تقع فيه مشاعرك. أنت تنتقل من مخك الانفعالي إلى مخك المعرفي، من عقل الشعور إلى عقل التفكير لديك.

إذا لاحظت أنك تشعر بالغضب (تذكر كل الأعراض المذكورة بالأعلى)، فاعلم أنه من المحتمل أن عملاءك قادرون على استشعار غضبك أيضًا. البشر يجيدون ملاحظة الانفعالات لدى الآخرين، ربما حتى على نحو أفضل من الشعور بها لدى أنفسنا. على سبيل المثال، نستطيع في العادة أن نستشعر وقتما يترك الود والبهجة الغرفة ويكون الغضب قد حضر. اسأل نفسك أي شعور من الممكن أن يعتري العملاء عندما يحسون أنك تشعر بالغضب أو الاشمئزاز. بالطبع لن يكونوا في حالة مزاجية لتقديم هدية ملفوفة بشكل جيد لك. هناك طرق عدة للتخفيف أو التقليل من الانفعال المحدد الذي قد تشعر به وليس من بينها أن تكبت مشاعرك.

إحدى أفضل الخطوات هي أن تأخذ نفسًا عميقًا من الهواء وتخرجه ببطء. إذا سمحت للغضب بالهيمنة على مخك المعرفي، من المحتمل أنك تسحب الاهتمام من عملائك، وتتوقف عن التبسم، وتبدأ في التجهم. ربما حتى يغريك أن تقول لعملائك إنك لا تستطيع مساعدتهم إذا كانوا سوف يستمرون في الغضب. هذا فقط يستجلب المزيد من الغضب، وبعد ذلك يدفع غضبك غضبهم.

استخدم إعادة التأطير المعرفية لمساعدتك في تقبل غضبك من دون أن تتركه يسيطر عليك. على سبيل المثال، ذكر نفسك أنك تتلقى هدية. يريد العملاء غير الراضين حل موقفهم، وإذا نجحت في مساعدتهم، من المحتمل أن ينتهي بهم الأمر وهم يشعرون تجاهك بالولاء والامتنان. سوف تتمكن من إنهاء هذه المحادثات بدرجة ما من الود. هذا يستدعي للأذهان اقتباسًا قويًا كما يقال على لسان أكشاي دوبي، متسلق جبال معتمد

ورئيس مجلة المغامرات Eccentric Outdoors: "الشفاء لا يعني أن التلف لم يكن له وجود قط. هو يعني أن التلف لم يعد يتحكم في حياتك".

كلنا نعاني من فجوات عاطفية في الأجزاء المبكرة من حياتنا. ذكاءنا العاطفي لا يكون قد تكون بشكل كامل في عشرينياتنا، وهو لسوء الحظ الوقت الذي يدخل فيه المجال الكثير للغاية من مزودي الخدمات. نحن نعرف المزيد عن انفعالاتنا في الثلاثينيات، والأربعينيات، والخمسينيات، والستينيات من عمرنا. الناس الأكبر سنًا بصفة عامة يكونون أكثر فعالية في معالجة الشكاوى لأنهم يعرفون أنفسهم بشكل أفضل.

## نقُّ ذهنك بعد تلقي شكوى يصعب حلها

الأساس الثالث لقوة الاحتمال الذهنية هو الفكرة العقلانية بأن عقلك سيكون قادرًا بشكل أفضل على التعامل مع موقف جديد إذا كان صافيًا من بعد آخر مشكلة صعبة لك.

صرف الذهن عن مشكلة معناه أن تتوقف عن إمعان التفكير فيها. إذا بنيت حصنًا حول نفسك وأبقيت الشكوى خارج حصنك، يقل احتمال انتشارها في سائر أنحاء نهارك وليلك. يمكنك تنقية ذهنك بالقيام بمهمة مختلفة. قف إن كنت جالسًا وسر بعيدًا، خذ نفسًا من الهواء، وتعمد نفض غبار الصدام من على جسدك وعقلك. قد تظن أن فعل هذا مستحيل، لكنه ليس كذلك.

إن الرياضيين يتقنون هذا الأسلوب ويفعلونه طوال الوقت. منذ بداية تطورهم الرياضي، يتدربون على التخلي عن المباريات السابقة القريبة وبدلاً من ذلك التركيز على ما سيحدث بعد ذلك. افترض أن لاعبي كرة السلة يظلوا يفكرون في ما لم يره الحكام من خبطات الكوع التي تعمدتها لاعبون آخرون. نتيجة لذلك، لا يكافئون برميات حرة. إذا ظلوا مركزين على ضربات الكوع، قد لا يرون الرمية المثالية الموجهة إليهم التي من الممكن أن توضع بسهولة في السلة. يحصل لاعبو كرة السلة على الكثير من التدريب على هذا في كل مرة

يلعبون فيها مباراة أو يتدربون. أنت لديك هذه الفرص مثلك مثل معالج الشكاوى أو حلال المشكلات إذا كنت تعتبرها فرصًا.

كل عميل جديد يعادل خبرة جديدة في ساحة اللعب الخاصة بمعالجة الشكاوى. يجب أن تكون مستعدًا لكل واحد، مما يتطلب التخلي عن الموقف السابق. إن لم تفعل ذلك، في نهاية اليوم، تبدأ نسبة الـ ٢٠ إلى ٣٠ في المائة من الوقت التي تكون منزعًا فيها من العملاء الصعاب تثقل على قدرتك الذهنية، مما يستنفدك بعد يوم العمل. وعميلك التالي سوف تطاله بعض الأعراض الجانبية لمحادثتك الأخيرة أيضًا.

بإمكانك أخذ العديد من الخطوات الصغيرة لصرف الذهن عن مواجهة سيئة. تخيل الغضب من العميل آتٍ إليك بكامل قوته. عليك ألا تتركه يصطدم بجسدك. تصور انفعالات سلبية قوية آتية نحوك، حرك أحد كتفيك للخلف قليلًا، وشاهد حزمة السلبية تحلق بجوارك مباشرة. يمكنك حتى أن تدير رأسك وتشاهد السلبية تختفي بعيدًا. يستخدم بعض الناس شعارًا بسيطًا مثل "انس الأمر" ومن بعد ذلك يبدأون في الانخراط من جديد. أنت لديك اختيار. لا تطلب اعتذارًا بعدما يكون العملاء بغضين معك. هذه مسئوليتهم. لا يمكنك التحكم في ردود أفعالهم، في أي حالة، لذا لا تصبح متهكمًا وتقول، "حسنًا، أقل ما يمكنك فعله هو الاعتذار". نعم، سيكون ذلك جيدًا، لكنهم غير مجبرين. انس الأمر وحسب. هو لن يظل مؤثرًا فيك إلا إذا اخترت أنت ذلك.

في أحد الأيام، أثناء تدريس برنامج عن التعافي السريع من الضغوط لجمهور من الشركات، أدركت أنني في حاجة إلى تصرف آخر إلى جانب قولي "انس الأمر". كنت في حاجة إلى استراحة كبرى بين عملي وحياتي المنزلية. خطر على بالي المهندسين الذين صمموا الغواصات الأولية. ابتكروا فتحة هروب حتى إذا امتلأت الغواصة بالماء واحتاج الغواصون للخروج، تمكنوا من فعل ذلك دون إغراق الغواصة. كانوا يدخلون إلى فتحة الهروب المفترضة ويغلقون الباب المؤدي للجزء الداخلي من الغواصة. كانوا بعدها يفتحون الباب

المؤدي للمحيط، سامحين للمياه بالدخول في فتحة الهروب، مما يتيح لهم الانتقال للمياه بمجرد أن تمتلئ فتحة الهروب. كانت الخطوات تنفذ بالعكس للعودة إلى الغواصة.

أن كان بإمكانك تقسيم وفصل حياتك العملية عن حياتك المنزلية، يمكنك أن تمنع أولئك العملاء المتواجدين في جزء واحد من حياتك من التأثير على حياتك الشخصية. لقد أخبرني الكثير من الناس أنهم يعودون للمنزل مدمرين، حاملين العملاء البغيضين في بالهم. أنت في حاجة إلى فتحة هروب، أو ممر، بين عملك والمنزل. تخيل فتحة الهروب الواقعة بين المياه والغواصة؛ أو المحادثات مع عملائك وحياتك الشخصية. الممر ليس مساحة حقيقية، لكن أي شيء تفعله إما عند الجزء الأخير من يوم عملك أو عند بداية حياتك المنزلية لتصنع فتحة الهروب تلك سوف يساعد. سوف يجعل جزئي حياتك يظلا متفرقين. تحتاج الفتحة إلى ثلاث خصائص:

- يجب أن تشير فتحة الهروب إلى نهاية يوم عملك. هذا يشكل تحديًا أكبر لمن يعملون من المنزل، لكن يمكن تحقيقه. يمكن أن تكون فتحة الهروب هي الانتقال بعيدًا عن مساحة عملك (مكتب منزلي أو طاولة مخصصة) وعدم العودة بمجرد أن ينتهي عملك. بعض الناس الذين أعرفهم يتدربون على عدم مناقشة العمل أبدًا خارج مساحة عملهم في المنزل.
- يجب على فتحة الهروب الجيدة أن ترحب بك في جزء آخر من حياتك، أو أسرتك، أو هواياتك. إذا كان عندك حديقة، اشتغل في حديقتك. تمشي مع أحد؛ شيء سريع لكنه يمثل مساحة بين العمل والمنزل.
- يجب على فتحة الهروب المناسبة أن تترك بطاقة أكثر مما قد بدأت به. التمارين الرياضية ممر رائع. المشروبات الضارة، ربما ليست كذلك.

يمكنك إشمال فتحات هروب داخل مساحة عملك إن كنت تعمل في مركز اتصالات. عندما تحتاج أن تضع مساحة بين محادثة صعبة مع عميل واستراحة على المستوى الانفعالي، حدد مساحة في مبنائك حتى يكون لك فيها فتحة هروب لتتردد عليها. يمكنك الابتعاد من

تلك المواجهة الصعبة إلى مكان آمن، وتستجمع قواك، ثم تعود بقوة. كلما تدربت على هذا الأسلوب، قل الوقت الذي ستحتاج لقضائه في فتحة هروبك.

## تعلم من المحادثات الصعبة مع العملاء

أساس هذا الأسلوب هو أننا نستطيع التعلم من المحادثات الصعبة مع العملاء، حتى عندما نحتاج إلى الهروب مما يحدث من حولنا. لكن تلك ليست الميزة الوحيدة التي يمكننا تحصيلها من الاستراحة. إن كنت قد اختبرت محادثات معقدة، فجد أحدًا للتحدث عنها معه. لقد عملت مع شركات تعقد جلسات "هيا نأخذ راحة ونتحدث" منتظمة، أحيانًا في بداية اليوم، وفي أوقات أخرى على مدار ساعة الغداء أو عند نهاية اليوم. هذه تقدم للمشاركين فرصة لمناقشة محادثاتهم الصعبة.

هذا النوع من المحادثات هو طريقة لكي يقول الزملاء، "لقد كانت عندي واحدة من تلك المكالمات الغاضبة بالأمس، وهذا ما فعلته. أكدت على العميل أننا لم نتواصل بقدر الوضوح الذي كنا ملزمين به، وأن فريقنا سوف يتناقش في ما حدث لكي لا نرتكب ذلك الخطأ مرة ثانية. لم تكن مكالمة مثالية ولكن العميل أنهى وقال مع السلامة مع اعتذارات صادقة على غضبه. كررت شكري له، وكان مسرورًا عندما أنهينا المكالمة!".

## أظهر للعملاء أنهم مهمون بالنسبة لك

أساس أسلوب قوة الاحتمال الذهنية هذا هو أن تظهر للعملاء أنهم مهمون بالنسبة لك. تذكر، أنت تتلقى هدية؛ شكوى. عندما تبدأ محادثتك مع عملائك، ضع تعبير "أنا على وشك تلقي هدية" على وجهك واشعر به في جسدك وصوتك. سيساعدك هذا على بداية محادثتك بتعبير غير لفظي يرحب بما هم على وشك قوله، وليس من المحتمل أن يزداد توتر العملاء بخصوص ما سوف يحدث بعد ذلك.

عندما يسجل العملاء شكوى، يكونون متوترين ويظهرون ذلك عادةً بالمزيد من الطاقة في صوتهم وجسدهم. هم يراقبونك ويرجون أن تساعدهم. سواء كانوا على دراية بذلك أم لا، ينظرون بعناية إلى الإشارات غير اللفظية التي ترسلها في طريقهم. كثير من الناس يدركون الفكرة المنسوبة لألبيرت محرابيان أن ٩٣ في المائة من تواصلنا غير لفظي. هذه خرافة تستثني النقطة الوحيدة المهمة التي أوضحها مهرابيان: إشاراتنا غير اللفظية يكون لها وزن أكبر في تواصلنا عندما لا تتماشى مع ما نقوله. على سبيل المثال، إذا قلت، "كيف يمكنني أن أساعدك؟" بعبوس على وجهك، سوف يضع العميل تلقائيًا وزنًا أكبر على التعبير العابس ونبرة الصوت التي وصلته بدلاً من الجملة الخدومة.<sup>3</sup>

إن التجانس بين ما نقوله والطريقة التي نقوله بها هو شرط هائل من الرسالة التي نوصلها. لذلك السبب لا يعني رسم ابتسامة ببساطة على وجهك أنك الشخص الودود الذي سوف يساعد عملياً. لكن الابتسامة الصادقة تساعد في موقف مجهد للأعصاب تكون فيه الإشارات غير اللفظية مهمة. هذا هو سبب أن الابتسامات أساسية. تشير فيكتوريا فرومكين، وروبرت رودمان، ونيينا هيامز، في نص كلاسيكي، إلى أن المكونات غير اللفظية، تحديداً في محادثات الخدمات، تميل إلى أن تكون بارزة لأن الانفعالات مهيمنة جداً. الانفعالات يمكنها أن تخبرنا ما إذا كان الخطر يحيط بنا بما أننا نتعامل بصفة أساسية مع غرباء.<sup>4</sup>

يقول باحثون بارزون آخرون إن التواصل غير اللفظي يكشف النوايا وهو مهم لتواصل المشاعر.<sup>5</sup> الأمر لا يتعلق فقط بلصق ابتسامة على وجهك. هو أن تترك منهج طريقتك في الإلقاء كله يتأثر بطريقة تفكير الشكوى هدية: أنت مهم بالنسبة لي، أنا أعرفك، وسوف أفعل كل شيء في استطاعتي كي أساعدك لأنك على وشك أن تعطيني هدية!" ينجح هذا التواصل مع تقديم الخدمات العادية، وهو ينجح على وجه الخصوص على نحو جيد عند معالجة شكوى. دعنا نضع في الاعتبار ثلاث إشارات سوف تظهر أن العميل له أهمية عندك.

## الإشارة الأولى: أنت مهم بالنسبة لي

إذا عرف عملاؤك أنهم مهمون بالنسبة لك، فأنت تكون مرتكزًا بشكل تلقائي على أساس أكثر صلابة. الإنصات بعناية هو أحد الأساليب لإظهار أن العملاء مهمين بالنسبة لك. هو جزء هائل من التعاطف. تدوين الملاحظات بطريقة لإظهار إنصاتك. إذا كان من المحتمل أن تكون مركزًا على حل المشكلات بدلًا من الانتباه إلى الأشخاص الذين تساعدهم، يمكنك تغيير ما تبرزه خدمتك عن طريق إضافة جرعة من التعاطف. عندما لا يستطيع عملاؤك رؤيتك، أخبرهم أنك تدون الملاحظات وهم يتكلمون، لكي تستطيع أن تتذكر ما يقولونه.

أجريت مؤخرًا محادثات مع اثنين من فنيي أبل. رأيت الملاحظات التي دوّنت في مكالماتي الأولى معهم بعد ما جرى تصعيدي لفنيين أكثر خبرة. كانت إحدى مجموعات الملاحظات مختصرة جدًا وغير دقيقة لدرجة أنني اضطررت لتكرار كل شيء. المجموعة الثانية من الملاحظات استغرقت وقتًا في قراءتها، لكن كل شيء كان معلّم بخطوط؛ كل شيء. خمن أي فني في رأيي كان يقدم أفضل مساعدة؛ وقد فعل. إذا احتفظ صديق بالخطابات التي أرسلتها منذ سنوات، إلى أي مدى ستعتقد أنك مهم بالنسبة له مقارنة بشخص ألقى خطاباتك في سلة القمامة مباشرة؟ عند التعامل مع شكوى، لا تزحم نفسك قطعًا بالمهام أثناء إنصاتك، مثل الرد على بريد إلكتروني أو إنهاء أعمال ورقية من مكالمة سابقة. بإمكان العملاء أن يستشعروا وقتما لا يكون تركيزك منصبًا عليهم. دعهم يعرفون أنهم مهمون بالنسبة لك.

إذا كنت مؤمنًا بذلك، أخبرهم أنهم مهمون بالنسبة لك. الجميع يحبون سماع ذلك، خاصة عند وقوع فشل في خدمة. تذكر أن التعاطف هو "الصمغ النفسي القوي الذي يصل الناس معًا".<sup>6</sup> طريقة أخرى لإخبار العملاء بأهميتهم لديك هي إظهار خيبة الأمل الشخصية عندما يقع فشلًا. لا تقل لهم وحسب إنك آسف على الإزعاج. أظهر التعاطف، وهو ما يعني أن تدعهم يرون أنك قد تكون مستاءً أيضًا أو خائب الأمل لو حدث هذا معك.

## الإشارة الثانية: أنا أعرفك

إشارة أخرى تخبر العملاء أنهم مهمون هي الإشارة إلى أنك تعرفهم. إحدى الطرق الفعالة لتوصيل المعرفة هي عن طريق محاكاة سرعة - عكس ردود أفعالهم وإقامة تواصلًا عن طريق إظهار فهمك لهم ولاحظياتهم. تشير السرعة عادةً في التواصل إلى السرعة التي تقال بها الكلمات أو أي تعبير سمعي آخر مثل النبرة أو الصوت. يشير العكس تحديدًا إلى التكيف مع وضعية الجسد، والتنفس، وتعبيرات الوجه، من بين سمات جسدية أخرى. في الواقع، هذان المفهومان الاثنان يُستخدمان تبادليًا. عند محاكاة السرعة أو العكس، توأكب إيقاع الشخص. سوف يرى العملاء انعكاسًا لأنفسهم. كل من محاكاة السرعة والعكس أداتان لصنع علاقة توافق. عندما يكون الناس في علاقة توافق مع بعضهم البعض، يكونون أكثر تسامحًا وتقبلًا. مع العملاء، أنت تصنع تواصلًا عن طريق إظهار فهمك لهم ولاحظياتهم. هم ينظرون أو ينصتون إليك، ويرون أو يسمعون شخصًا يبدو مثلهم. إذا رأى العملاء شخصًا يبدو وكأنه يشعر بنفس الانفعالات التي يختبرونها، سوف يتقبلون لا شعوريًا أنك تعرفهم. تشجع سارة هودجيز، أستاذة علم النفس في جامعة أوريغون، التأمل الواعي. تقول، "توجيه الانتباه لأشخاص آخرين يتيح لك أن تتأثر بتجاربههم".<sup>7</sup>

يمكنك محاكاة معلومات مبنية على حقائق عن طريق تكرار شيئًا يعتقد عملاؤك أنه حقيقي. على سبيل المثال، إذا أبلغوا بأن البضائع التي طلبوها وصلت متأخرة، يمكنك بسهولة أن تكرر قائلاً، "شكرًا لك على إعلامي. آسف لأن طردك وصل متأخرًا". المحاكاة الانفعالية تتم في نفس الوقت أثناء الحديث أو الإنصات وعن طريق عكس لغة الجسد أو استخدام الكلمات. إذا بدا عملاؤك مكدرين، لن يكون هذا الوقت المناسب لابتسامة كبيرة. بدلًا من ذلك، نظرة قلق سوف تقوم بمحاكاتهم. بهذه الطريقة، أنت تعكس انفعالاتهم إليهم مرة أخرى وتظهر لهم أنك تفهم وتعلم ما يمرون به. إذا كنت عمدًا تولي اهتمامًا لمحاكاة عملائك، سوف تتولى السيطرة على المكون الانفعالي للمحادثة. إظهار التعاطف سوف يساعد على محاكاة العملاء: "هذا سيئ للغاية حقًا. يمكنني أن أتخيل شعورك فعلًا".

كثير من الموظفين صغار السن لا يفعلون هذا تلقائيًا مع العملاء لسبب ما. نحن نتعلم المهارات الانفعالية في عائلاتنا ومع أصدقائنا، بادئين بسن صغير بما يزيد قليلًا عن عمر

عام واحد، لذلك فنحن قد كنا نحكي ونعكس الناس طوال حياتنا. من المحتمل أن ممثلي خدمة العملاء لا يستخدمون هذه الإشارات لأنهم يعتقدون أن المهارات الشخصية لا تنتمي لبيئة العمل. يحتاج المديرون إلى مدح السلوك التعاطفي عندما يرون ممارسته، ويجب عليهم الإدلاء بتصريحات مباشرة عن مدى أهمية التعاطف والمحاكاة.

نوع مختلف من المحاكاة يكون مطلوبًا إن كان العملاء يعتقدون أن أحدًا ما في الشركة قد ارتكب خطأ ولن يسجل الطلب ليصل في وقته. عندما يحدث هذا، تزيد احتمالية شعور العملاء بالغضب، والاشمئزاز، واللوم. أي طريقة كلام تشير إلى أنك سوف تهتم بالمشكلة سوف تقنع العميل أنه سوف يُعتنى به: "شكرًا لك على إعلامي. ما كان يجب أن يحدث هذا. أنا آسف جدًا، وسوف أفعل كل شيء في وسعي لتصحيح ذلك". أخبره أنك سوف تبذل قصارى جهدك لفعل شيء ما؛ حتى وإن اتضح أنه ارتكب خطأ أثناء تسجيل الطلب. لا تلم آخرين ("هؤلاء الناس في قسم الشحن!") في شركتك. ابدأ العمل على حل المشكلة وحسب.

إذا ركزت على استخدام طريقة الكلام لترمز إلى أنكما في شراكة وتفهم ما يتعامل معه العملاء، سيكون من الأسهل جعلهم يتعاونون معك. كلاكما كشريكين، كلاكما معًا تتعاركان ضد الشكوى؛ أي المشكلة. إحدى طرق القيام بهذا هي من خلال الود وتذكر أسماء العملاء. عندما عملت أنا وفريق من الناس مع بحارة في رحلات شركة فايكنج Viking البحرية في المحيط، قضينا يومين نشرح ونعرض إشارات غير لفظية، خاصة الود. تجولت في أرجاء السفينة والتقطت صورًا للبحارة أثناء عملهم. كانت لديهم ابتسامات كبيرة على وجوههم ويقيمون تواصلًا بصريًا قويًا. بعد ذلك جمعت هذه الصور في عرض شرائح صور وعرضت عليهم وجوههم. أوصلت صورهم الفكرة. أحبوا النظر إلى وجوههم الباسمة، وكذلك الضيوف أيضًا، بلا شك. في كافة أرجاء السفينة، شعر الركاب الذين تحدثوا مع أقسام متعددة بالود على متن السفينة. نادرًا ما شعر الركاب بالضيق في هذه الأجواء من الطيبة. عندما ارتكب الطاقم أخطاء بسيطة، عذرهم أغلب الركاب. في النهاية، هذه الأخطاء لا يحتمل أن تكون غلطة الطاقم المعاون المتبسم!

طريقة أخرى لمحاكاة التواصل هي أن تكون منتبهًا لمختلف طرازات التواصل. سوف أذكر هذا الموضوع باختصار فقط لأن هذا الموضوع طويل ومعقد. يمكنك أن تتعلم ملاحظة الأدلة التي تشير إلى أن العملاء مركزين على إنجاز شيء ما؛ يريدون إنجازه بقدر المستطاع من السرعة ويريدون أن يكونوا مسيطرين. يمكنك أيضًا أن تتعلم ملاحظة الأسلوب المضاد الذي يعني أكثر بالتواصل الذي يقيّمونه معك؛ عادة يكونون مهذبين ويلمحون بدلاً من إخبارك بما يجب أن تفعله. مجموعة ثالثة عندها قدر كبير من الطاقة؛ يتحركون ولا يحبون الشعور بالملل. يريدونك أن تولي انتباهًا لهم؛ بطاقة. المجموعة الأخيرة مركزة أكثر على الدقة والجودة. لا يحبون الأخطاء وعدم الحصول على معلومات كافية. في موقع الشكوى هدية الإلكتروني، سوف تجد تقييمًا للذات. لعل حضور ورشة عمل عن أساليب التواصل يكون أحد أسهل الطرق لتعلم فن المحاكاة. هو يساعد على تجنب التناقض مع أحد الأساليب بطريقة سلبية. بمجرد أن تتقنه، يمكنك أن تتحسن بدرجة كبيرة في تمييز هذه الأساليب ومحاكاتها. يشمل برنامج الشكوى هدية الخاص بنا لتدريب المدربين التدرّب على أساليب التواصل. يمكنك أن تجد معلومات على صفحتنا على شبكة الإنترنت.

## الإشارة الثالثة: سوف أفعل كل شيء في وسعي لكي أساعدك

عندما أقدم شكوى، ويعتريني الاستياء، وبعد ذلك أسمع مزود الخدمة يشير إلى أنه سوف يفعل شيئًا، أهدأ تدريجيًا. أسأل نفسي "لماذا يجب أن أغضب عليه؟ هو يحاول أن يساعدني. يجب أن أتعاون معه". أشك في أن الكل يفعل ذلك، لكن غالبية الناس تحتل منفعتهم الشخصية مكانة كبيرة في أنفسهم عندما يشتمون. يريدون أن يفعل شيء ما، وإذا ظنوا أن ذلك سيحدث، يصير لديهم ميل للتعاون. فيما عدا إن كان العملاء خارجين تمامًا عن السيطرة، قولك بأنك سوف تساعدهم سيجعلهم يهدأون.

عندما عاين موشي دافيدو الدراسات الوطنية لغضب العملاء، ركز على مدى تكرار حدوث المعالجات السيئة للشكاوى: قال ٥٠ في المائة من المجيبين إنهم لم يتلقوا إجابة قط على شكاواهم. اضطروا لمحاولة الاتصال مرات متعددة لحل أي شيء. استخلص دافيدو أن الشركات تلقي بملايين الدولارات في البوابة لأنها لا تطبق إصلاح الخدمات بشكل صحيح.<sup>8</sup>

لا يتوقع الكثير من العملاء أكثر من معالجة رديئة للشكاوى عندما تكون لديهم مشكلة، لذلك ربما يحضرون بشوكة في ظهرهم. لكن ماذا لو أنهم يُجاب عليهم بـ " سأفعل كل ما في وسعي لكي أساعد؟" هل من المحتمل أن يأتوا بتوجه تقبلي أكثر وربما يستقبلون خدمة أفضل من مزود الخدمة؟ أساس هذا الأسلوب لا بد وأن له علاقة بالعدوى الانفعالية. هذا ميل لدى الناس بأن يصابوا بانفعالات بعضهم البعض. عندما يصاب أحدهم بالغضب حولك، من الصعب ألا تصدر رد فعل. من الممكن أن تكون الانفعالات المعدية سلبية، لكنها يمكن أيضاً أن تكون إيجابية. إن قال لك أحد، "سوف أفعل كل ما في وسعي لكي أساعدك"، الانفعال المعدي الذي يصيبك يكون إيجابياً. قد تكون العدوى لاشعورية، لكنها يُشعر بها رغم ذلك.

المثال التالي هو جزء من منهج الخدمة العامة لدى أبل، لكنه ينجح بشكل كبير أيضاً مع معالجة الشكاوى. يُطلب من موظفي أبل عدم تصحيح خطأ عملائهم. يقول الفينيون، "أها" و"أفهم ذلك"، ليظهروا أنهم منصتون. تقول فرق جينيوس بار، "مما يتضح" وليس "لسوء الحظ"، عند الإبلاغ بأخبار سيئة. لا يصلحون أبداً النطق لعملائهم لأن ذلك قد يبدو مقللاً لشأنهم. يقولون، "دعني أرى ما يمكنني فعله". كل هذا يساعد على تشجيع العدوى الإيجابية وتقليل العدوى السلبية.<sup>9</sup>

شاهدت استخدام "دعني أرى ما يمكنني فعله" أثناء انتظاري لفني من جينيوس بار لاختبار حاسوب. رأيت ولداً صغيراً، عمره حوالي ستة أعوام، يأتي للطاولة بيده الصغيرة ممتدة لبعيد حاملاً آيفون بشاشة مشروخة بشدة. بنظرة تعيسة على وجهه، نظر إلى

موظف أبل وقال بصوت صغير خائف، "لقد كسرت هاتف آيفون الخاص بي. سقط مني".  
وقفت أخته بالقرب، البالغة تقريبًا العاشرة من عمرها، واضعة يديها على خصرها وعلى  
وجهها نظرة امتعاض. لم تبدو الأم سعيدة أيضًا. أخذ ممثل أبل الهاتف برفق من يد الطفل  
الصغير وقال، "أجل. لقد تحطم بالتأكيد. أنت تعرف أننا لا نغطي تكلفة هاتف الآيفون  
عندما ينعكس بهذه الطريقة. لكن دعني أرى ما يمكنني فعله". دخل إلى غرفة خلف الطاولة  
واختفى. وقفنا هناك ننتظره يعود. بعد بضع دقائق، خرج ومعه هاتف آيفون جديد في  
صندوق مغلف بشكل بديع. أعطاه للولد الصغير وقال، "سوف نفعل شيئًا خاصًا من أجلك.  
سوف نعطيك هاتف آيفون جديد. ها هو ذا. ربما يجب أن تأخذ جرابًا حتى إذا سقط منك  
مرة ثانية، لا يتكسر". قفز الولد الصغير فرحًا حرفيًا. خاصة عندما نظر إلى أخته، التي  
كانت تبدو الآن غيورة. إلى كم عام في ظنك سوف يتذكر هذا وهو ينتقل بين مراحل  
عمره، مع احتمال تواجد هواتف أبل آيفون جديدة طوال الوقت؟

اقترب رجل كان التالي في الصف وفي منتصف عمره وقدم هاتف آيفون آخر، مدمر تمامًا،  
وكل أنواع القطع الإلكترونية متدلية منه، وقال "دهسته بسيارتي" نظر ممثل أبل عليه  
بعناية وقال، "أجل، لقد انتهى. نحن لا نغطي هواتف آيفون التي تدهسها السيارات، لكن  
دعني أرى ما يمكنني فعله". عاد للغرفة الخلفية. وقفنا هناك ننتظر. كنت متشوقة تمامًا.  
ماذا كان سيفعل؟ خرج من الغرفة الخلفية بهاتف آيفون آخر في علبته الجديدة وقال،  
"إليك ما يمكننا فعله. سوف نعطيك هاتف آيفون الجديد هذا بتخفيض مائة دولار. هل  
سيكون ذلك مناسبًا لك؟" هل كان العميل سعيدًا؟ استنادًا إلى الابتسامة التي على وجهه،  
أنا واثقة أنه كان كذلك. كان يعرف أنه خطؤه أن دهس هاتف آيفون الخاص بسيارته، لكنه  
ببساطة وفر مائة دولار كتكلفة استبدال.

هناك شيئان يحدثان في هذين المثالين. من أجل اتخاذ قرارات كهذه، لا بد وأن ممثل أبل  
قد مُكِّن. أنا واثقة من أنه لم يتحقق من أي مدير في الغرفة الخلفية ليرى ما يمكنه أن  
يفعل. لقد ذهب في الخلف هناك وحسب، وقف في الجوار لوهلة، ثم التقط هاتف آيفون  
في صندوقه الجديد وأخذه للعميل. لقد كان ذلك كمسرحية! مستخدمان سعيدان لأبل

خرجا من المتجر، من المحتمل أن يكونوا عملاء مدى الحياة. ربما قد ساهم هذا النوع من الاستجابة في الطريقة التي أصبحت بها أبل أول شركة بقيمة تريليون دولار على بورصة ناسداك.

إذا أنصت بعناية لطريقة الكلام المستخدمة في هذين المثالين، سوف ترى أن إحدى الطرق لصنع لحظة انفعالية معدية هي استخدام لغة شراكة. هذه اللغة تساعد في تحسين شعور المعاملة بالمثل. إذا وجدت صعوبة في التفكير في لغة خاصة بك، جرب هذه:

- "دعنا نرى ما يمكننا فعله معًا".
- "هيا نعرف سبب هذا".
- "إن فعلت ذلك، سوف أفعل هذا".
- "هيا نفعل بهذا".

المعاملة بالمثل تعني "سوف أفعل شيئًا من أجلك وربما ستفعل شيئًا في المقابل من أجلي". عند معالجة الشكاوى، أنت تحل مشكلات العملاء، والأمل أن يعودوا مرة أخرى ويظلوا أوفياء. إنها محادثة ذات منفعة متبادلة. بالرغم حتى من أن ذلك لا يقال بوضوح، إلا أنه يستخدم في كل علاقاتنا. اعتنى آباؤنا بنا عندما كنا رضعًا وأطفالًا، وربنا تتسنى لنا الفرصة أن نعتني بهم وهم يتقدمون في العمر. كل علاقاتنا التبادلية توجد حاجة لاشعورية لتسديد الدين بنفس الطريقة.<sup>10</sup> يُظهر مثالاً أبل كل من التبادلية والعدوى: السخاء يجلب السخاء.

## كيف تقل لا وتظل محافظًا على علاقات جيدة

تقع أحد أكثر الجوانب غير المريحة للتواصل عندما يكون ممثلو خدمة العملاء مطالبين بقول لا للعملاء أو يعتقدون أن عليهم قول لا. من المهم أن نتذكر أن ما يهم ليس ما حُل وإنما هو كيف حُل فيما يتعلق بما إذا كان العملاء سيعودون للقيام بالعمليات التجارية

معك. السر كله في الطريقة التي تقوله بها. أحياناً يكون لزاماً عليك أن تقول لا. رغم ذلك، رد الفعل الذي تحصل عليه من عملائك يعتمد على الطريقة التي تقول بها لا، كما هو موضح بالأعلى. إليك إحدى الطرق لقول لا تشتمل على ست خطوات. قد تبدو معقدة، لكن إذا لاحظت كيف يقول الأصدقاء لا لبعضهم البعض، سوف تتعرف على هذه الخطوات وتتمكن من استخدامها بسهولة دون إمعان التفكير فيها.

1. عبّر بـ"أوه" بسيط بصوت ندم. هذه الافتتاحية سوف تجعل العملاء يعلمون أنك ستقول لا.

2. ادلّ بعبارة إيجابية، مثل "أتمنى لو كان في وسعي..." وبعدها اذكر ما يريدون أن تفعله.

3. عبّر عن رفضك. يمكنك أن تذكره كاعتذار: "أنا آسف حقاً، أود أن..."

4. فسر سبب عدم استطاعتك: "لكنني عليّ أن..."

5. أعطِ عبارة إيجابية أخرى متعلقة بعلاقتكما، مثل "أنا آسف حقاً، لا أستطيع".

6. قدم بديلاً، مثل، "ربما يمكنني..."

إليك كيف يبدو الأمر عندما، مثلاً، تخبر العميلة أن الغرض الذي تريده ليس متوفراً باللون الذي تريده.

أوه (ضع تعبير ندم على وجهك). يا ليتنا كان لدينا ذلك اللون الذي تريدينه. إنه بديع، أليس كذلك؟ أنا آسف للغاية. لقد نفذ عندنا هذا اللون. كان قد نفذ من المخازن منذ اليوم الأول. كان لون ذا شعبية كبيرة، والآن مع مشكلات سلسلة التوريد، لن نحصل على هذا اللون مرة أخرى حتى شهر آخر على الأقل. أنا آسف جداً. لكن ربما يمكنني أن أقترح لون أخضر الغابات الداكن هذا. لقد اشترته امرأتان أخرتان عندما لم تستطعا الحصول على اللون

الأسود، ولقد سمعت لتوي منهما. إنها تحبانه. يمكنك تجربته، وإن لم يناسبك، سوف نسترده دون تكلفة شحن.

يمكنك القيام ببضعة أشياء أخرى أيضًا. اطرح أسئلة لتكتشف إن كانت الإجابة بالرفض ضرورية. ربما لم يعطيك العملاء معلومات كافية لتساعدهم، أو أنك لا تفهم احتياجاتهم بشكل كامل. تذكر، الأمر ليس أن الرفض هو ما يثير الغضب، بل هو الطريقة التي يقال بها. اعرض بدائل، لكن لا تعد بما لا تستطيع الوفاء به. أخبرهم بما سوف تفعله، وهو ما من الممكن أن يكون مجرد إجراء المزيد من البحث لاكتشاف ما هو ممكن: "دعني أرى ما يمكنني فعله". كن رقيقًا بالشخص عندما تحبطه، وأخبره أنك لا تحب أن تقول له لا. لكي تتواصل بتعاطف، اسأل نفسك كيف سوف تشعر إذا سمعت كلمة لا. تذكر، حتى وإن كان عليك قول كلمة لا لعشرة أشخاص في المكالمات العشر السابقة، فهذا الشخص يسمع رفضك للمرة الأولى.



## رسائل جوهريّة

- قوة الاحتمال الذهنية شيء أساسي لكي تتجنب تدميرك عاطفيًا بعد التعامل مع عملاء يمثلون تحديات على المستوى العاطفي.
- البشر يجيدون بشكل طبيعي ملاحظة الانفعالات لدى أشخاص آخرين. قد لا نكون بنفس الإجادة في ملاحظة انفعالاتنا. تتطلب المعالجة الجيدة للشكاوى أن تكون قادرًا على ملاحظة وتسمية المشاعر لديك ولدى عملائك على حد سواء.
- كل عميل جديد هو ما يعادل تجربة جديدة في مجال اللعب لمعالجة الشكاوى.

- من المهم إنتاج بيئة يستطيع فيها معالجو الشكاوى أن يتعلموا من بعضهم البعض.
- يخبرنا التواصل غير اللفظي حقيقة الشخص الآخر. من المهم بالنسبة لنا أن نخبر عملاءنا أننا سوف نفعل كل شيء في وسعنا لنساعدهم.
- تستطيع اللغة غير اللفظية أن تشير إلى أنك في شراكة مع العملاء، وهو ما سوف يسهل من الحصول على تعاونهم.
- تحسن لغة الشراكة ("نحن" و"هيا بنا") من الشعور بالتساوي في المعاملة. استخدمها بقدر ما تستطيع.

## أسئلة لتحفيز النقاش

- ما الذي يعنيه لك قوة الاحتمال الذهنية؟ ما قدر القوة التي تظن أنك تملكها كمعالج شكاوى؟
- هل تأخذ الشكاوى على محمل شخصي؟ كيف تستطيع المؤسسة مساعدة كل منا على إظهار التعاطف وفي نفس الوقت على ألا تدهسنا الشكاوى؟
- ما مدى أهمية أن تكون على دراية بانفعالاتك وانفعالات عملائك؟ كيف تقرأ انفعالات عملائك؟
- كيف تصفي ذهنك بعد محادثة صعبة؟ كيف يمكن لمؤسستنا أن تحسن من دعم ممثلي خدمة العملاء المعالجين للشكاوى ليتخطوا المحادثات الصعبة؟
- إن أظهرنا لعملائنا أنهم مهمون بالنسبة لنا، أي أثر يَحتمَل أن يتركه ذلك عليهم؟ ما هي جميع الطرق التي يمكننا فعل هذا بها؟
- ما هي أكثر طرقك الفعالة في قول لا للعملاء؟ ما هو الدور الذي يلعبه التعاطف في قول لا للعميل؟

## الفصل التاسع

# لقد تغير العالم؛ شكاوى الإنترنت

جيل جديد من العملاء يسوق ويقدم الشكاوى، ويختلف هؤلاء الراشدون الشباب عن آبائهم أو أجدادهم. سبب اختلافهم هو أن استخدامهم للوسائط الإلكترونية متزايد، بل ويفضلون استخدام الإنترنت للشكوى. مع مرور كل يوم، يكون لدى العملاء والشركات على حد سواء قدرة أكبر على الوصول للإنترنت. هي قناة تواصل أسهل في الوصول إليها وصوتها أعلى وأكثر إنتاجية لتقديم الشكوى عليها إن شعر العملاء أنهم قد ظلموا أو لتقديم المديح إن كانوا راضين. لقد تغيرت الطريقة التي يشكو بها الناس بلا شك؛ وعلى حسب وقت أو مكان وصول الشكوى، سيتمكن الآلاف من الناس من قراءة تلك الشكاوى. يتمسك جون بريسكوت إليس، كاتب مقالات وسائطية سابق في مجلة Boston Globe، بعبارة الأسرة عن الإنترنت في عالم اليوم: "تغير الإنترنت كل شيء تلمسه، وهي تقريبًا تلمس كل شيء".<sup>1</sup>

## تأثير الإنترنت

بالنسبة لمن يدلون بتقييمات سلبية، الشكوى عبر الإنترنت لا تكون مثل إطلاق النار من سيارة متحركة. لا يضطر المشتكون إلى التعامل مع شخص فعلي واقفًا أمامهم، لذلك يشعرون بالحرية لتوجيه الانتقاد اللاذع في مواقع التواصل الاجتماعي. بالإضافة إلى ذلك، إذا اشتكى المشاهير عبر تويتر، يمكن لمئات الآلاف، وربما الملايين، من الناس أن يروا تغريدة واحدة -أو فيديو على يوتيوب أو تيك توك- في أقل من أربع وعشرين ساعة.

بسبب الطريقة التي عوملوا بها، إذا دعم مشاهير قضية سياسية، فبإمكان طلبهم من الناس بمقاطعة شركة أن يحدث ضرراً جسيماً.

غالبية الموظفين المواجهين للعملاء ليس لديهم صلة كبيرة بالشكاوى عبر الإنترنت إلا إذا تواصلوا من خلال صناديق المحادثة. لكن ممثلي خدمة العملاء في حاجة إلى فهم أن الشكاوى المقدمة وجهاً لوجه التي لا تحل بشكل صحيح قد ينتهي بها الأمر على المنصات أو المواقع الإلكترونية العامة. من ذلك المنطلق، بالرغم من أن الشخص الذي تحدث أولاً مع عملاء ساخطين لن تكون لديه أي فكرة أن تعليقات حول محادثتهم سوف تُنشر على الإنترنت، إلا أن فريق ممثلي خدمة العملاء كاملاً سوف يتأثر بهذه التقييمات.

من ناحية أخرى، اختبرت بعض الشركات نمواً متزايداً بين عشية وضحاها تقريباً بسبب تقييماً جيداً بواسطة مشاهير. بعد ملاحظتي لبعض التعليقات في بداية اليوم بواسطة شخص ذائع الصيت عن منتج، انتظرت حتى ساعات المساء كي أتم طلبه. بحلول الوقت الذي وصلت فيه لأمازون، لم يعد المنتج متوفراً بلا إشارة إلى متى سيتوفر مجدداً في المخزن. في أقل من ثمان ساعات، بيع المنتج بالكامل.

كما علق ستيفن هوكينج، "كلنا الآن متصلون بالإنترنت، كخلايا عصبية في مخ عملاق"<sup>2</sup>. إن لم ترَ ما يحدث مع الشكاوى على الشبكة، خصص ساعة واختبر ظاهرة المخ العملاق لستيفن هاوكينج. قال بيتر بلاكشو، الرئيس التنفيذي لشركة بلانت فيد Planetfeed، "إن الإنترنت هي إحدى مجموعات المناقشة الأكثر تأثيراً في العالم". وهي متاحة لك لحضورها.<sup>3</sup>

لقد دمرت التعليقات العامة شركات أخرى. إن الضرر الناجم عن الحديث الذي يتم بين الركاب اليوميين المرافقين أثناء وقوفهم بجوار محطة حافلة لا تُقارن بأي طريقة بالضرر الذي يستطيع مستهلك حائق واحد أن يُخلده اليوم على الإنترنت. في عالم الوقت الحاضر

لكاميرات الفيديو والهواتف الذكية والطرق السريعة للمعلومات، والتواصل الفوري، من الصعب إخفاء الخدمات أو المنتجات غير الوافية التي لا توصل ما وعدت به.

## الإنترنت طفل صغير يتطور بسرعة

يعتقد باحثو السوق في الوقت الحاضر أن المنهجيات المستخدمة بشكل تقليدي لجمع وتحليل آراء العملاء قد تغيرت وسوف تستمر في التغيير. الاستبيانات، ومجموعات النقاش، والمقابلات الفردية تستبدلها غرف المحادثة، والمدونات، ومساحات النقاش، ومنتديات الإنترنت.<sup>4</sup> لو قلنا إن العالم قد تغير ستكون عبارة تبسط الأمر. ما يكون ذو صلة وثيقة هو فهم أن هذه التقلبات التي تتم حتى الآن هي ببساطة نذير لما هو آت. هذا يعني أن أيًا كانت النصائح التي نقرأها (بما فيها المذكورة في هذا الفصل) هي بصفة غالبية نصائح متعلقة بالتكنولوجيا الموجودة في الوقت الحاضر أيًا ما كانت.

إن مدى صعوبة تأقلم الشركات على الإنترنت ليس بالشيء المهم. هي متواجدة ومن المحتمل أنها ما تزال في مرحلة طفولتها المبكرة. نحن في حاجة إلى اكتشاف كيفية العيش بشكل إيجابي مع الإنترنت الآن بما أن الباب قد انفتح. من الرائع أن تكون لدينا نصائح ملموسة ذات صلة في الوقت الحاضر والتي ستغطي كافة المنصات التي تتعامل مع التعليقات على الإنترنت. ما لم تكن الحكمة عالية المستوى بصفة عامة، سيكون ظهور نصائح أفضل للتعامل مع كل حقائق التعليقات والشكاوى التي على الإنترنت أمرًا حتميًا في سنوات قليلة قريبة أخرى.

ربما يكون السؤال الأكثر أهمية هو، كم من الشركات سوف تأخذ بنصائح الوقت الحاضر، وتتبع الإرشادات التي تبدو معقولة في الوقت الحاضر، وبعدها تكون على استعداد للتغيير في الغد؟ هذه التغييرات تعني أن الشركات تحتاج أن تكون خفيفة الحركة على وجه التحديد فيما يتعلق بمعالجة الشكاوى عبر الإنترنت. ليست كل المؤسسات كذلك. السؤال المهم لك هو، هل مؤسستك خفيفة الحركة في هذا المجال؟

كانت الشركات تتلقى خطابات في نسخ ورقية من العملاء المشتكين وتجب عليها. في الوقت الحاضر، غالبًا ما تقرأ مقالات نقدية على الإنترنت وتكتب تعليقاتها على نفس المنصات. ولأنها ردود مكتوبة، تحتاج أغلب الشركات أن تنفض الغبار عن مهارات الكتابة لديها لاستخدامها على الإنترنت في منشورات التواصل الاجتماعي، أو صناديق المحادثة، أو رسائل البريد الإلكتروني. هي في حاجة أيضًا إلى توظيف أشخاصًا موهوبين يمكنهم فعل هذا بسرعة وبشكل فعال. عندما كانت الشكاوى المكتوبة تصل بصفة رئيسية في صورة خطابات، وضعت أغلب الشركات إجراءات لتوجيه ردودها المكتوبة. لا يبدو أن ذلك هو الحال في الوقت الحاضر.

هناك أدوات تكنولوجية متاحة لتساعدك على عكس نبرة الشخص الذي يكتب تعليقًا أو يرسل بريدًا إلكترونيًا، وتغير من أسلوبك لكي يطابق ذلك الخاص بالراسل. أحد تلك الأدوات اسمها ليبريتا Libretta. هي تستخدم ذكاءً اصطناعيًا فريدًا لتحديد ما يدفع الكتاب أوتوماتيكيًا والطريقة التي يفكرون بها ثم طريقة اتخاذهم للقرارات عندما يكتبون في مستندات معينة. على سبيل المثال، أرسلت بريدًا إلكترونيًا إلى مطور ليبريتا. تلقيت التحليل التالي لأسلوبي: "تشير طريقة الكلام التي استخدمتها إلى تفضيل لاتخاذ القرارات بنفسك، بناءً على ما هو مهم بالنسبة لك، وأنت لا تحبين تلقي الأوامر بخصوص ما يجب فعله". ذلك يصفني تمامًا.

هل سيكون من المفيد لشخص يجيب على شكوى أو تعليق كتبتة أنا أن يعرف أن هذا أسلوبى ويستخدم تلك المعلومات ليصمم ردًا؟ على سبيل المثال، قد يبدأ خطاب رد بـ "شكرًا لك. بناءً على ما قد قلتي أنه مهم بالنسبة لك، هل لي أن أقترح...". هذا التعليق الافتتاحي سوف يجد صدىً كبيرًا بالنسبة لشخص مثلي بشكل أفضل بكثير من "دعيني أخبرك ما يجب عليك القيام به". إن طريقة الكلام التي اقترحتها ليبريتا سحرية بدرجة كبيرة، ويمكنك أن تراها معروضة على موقعنا [AComplaintIsAGift.com](http://AComplaintIsAGift.com).

فكر في هذا الاستبيان المتعلق بممارسات الفنادق في الوقت الحاضر بخصوص تقييمات الإنترنت. اكتشف باحثون من شركة ماركت متريكس Market Metrix، شركة تغذيات راجعة لعملاء الفنادق، أن حوالي ٨٥ في المائة من الفنادق ليست لديها توجيهات لمراقبة التعليقات عبر الإنترنت والرد عليها.<sup>5</sup> اكتشف باحث آخر أن نقص ردود الإدارة على تقييمات الإنترنت حدث بسبب، على الأقل في المجال الفندقية، أن المديرين لم يعرفوا كيف يردون على منشور. كان العديد من المديرين يظنون أن ثلاث نجوم من خمس ليس تقييمًا سلبيًا.<sup>6</sup> واجهت بعض الشركات الفندقية تغييرًا في الإدارة، وكان الفريق الإداري الجديد يفتقر إلى الفهم الأساسي للعمل مع وسائط التواصل الاجتماعي.

إلى جانب معرفة أهمية تقييمات الإنترنت وكيفية العمل في تلك المساحة، من الممكن ألا تزال العديد من المبادئ المتعلقة بمعالجة الشكاوى وجهاً لوجه مفيدة في عصر الوسائط الإلكترونية. في النهاية، نحن نعلم أن الكثير من المبادئ والأساليب التي يستخدمها معالجو الشكاوى في الوقت الحاضر في الشكاوى وجهاً لوجه هي ذاتها التي قد نجحت بشكل جيد في الرد على الشكاوى المكتوبة بنسخ ورقية. على كل مدير أول أن يواكب الأبحاث ذات الصلة ويرى ما هي الاستراتيجيات الجديدة والأدوات المعاصرة التي يمكنها أن تساعد في التعامل مع هذا الوبال من التغذية الراجعة.

## ما يمكن أن تعلمه لنا أبحاث البيانات الكبيرة

هل حجم عينة مكونة من عشرين مليون رد من العملاء يبدو رقمًا كبيرًا بالنسبة لك؟ أنه يصعبني. تلك الضخامة تخبرني أن التحليلات سوف تغير تقريبًا كل ما نعرفه عن سلوك شكوى العملاء على الإنترنت.

طرح مجال الفنادق منذ وقت طويل ثلاثة أسئلة أساسية عن تقييمات الإنترنت، أجاب عليها ثلاثة أساتذة في مقال بمجلة هارفارد بزنس ريفيو. حللوا أكثر من ٢٠ مليون تقييم على الإنترنت من منصات السفر الكبيرة الأربع (Orbitz و Hotels.com و Expedia و TripAdvisor).<sup>7</sup>

- هل يجب أن يختلف من يجيبون على المقالات النقدية عبر الإنترنت على حسب كون التقييمات إيجابية أم سلبية؟ نعم، الفرق الكبير هو التأكد من الإجابة على التقييمات السلبية.
- كيف يؤثر وقت الرد على سمعة الشركة؟ هو مهم بشكل كبير. الأسرع هو الأفضل.
- هل يجب أن يختلف وقت الرد بالنسبة للتقييمات الإيجابية والسلبية؟ نعم، يجب أن تحصل التقييمات السلبية على انتباهك الفوري.

جمعت كل هذه الإجابات من منصات السفر. إن المجال المتنامي لأبحاث البيانات الكبيرة عن تقييمات الإنترنت يبحث على أنماط واتجاهات سائدة، وعشرين مليوناً من التحليلات عن تقييمات الإنترنت، بأي مقاييس، هو ما يكون البيانات الكبيرة. هذا يعني أن علينا أن نتوخى الحذر بخصوص الاستنتاجات التي نصل لها عند سماع تعليقاً واحداً من عميل وحيد. في نفس الوقت، بمقياس استخدام البيانات الكبيرة، لن يولي أحد اهتماماً للمشتكين الفرديين والإجابات التي يختبرونها. في بعض الأحيان، المشتكي الفردي يكون هو من يقدم التقييم الأكثر فائدة.

سوف تُفهم مشكلات الشركات بشكل أفضل باستخدام كميات هائلة من البيانات، وهذا غير ممكن باستخدام أحجام العينات الأصغر حجماً. لقد كانت الأبحاث تجري بشكل رئيسي في استبيانات ترسل للأفراد أو الشركات بشكل فردي. كانت دراسات عن ثلاثة آلاف شخص تعتبر وما زالت تعتبر كبيرة، لكن مقارنة بتحليل عشرين مليون تقييم عبر الإنترنت، ثلاثة آلاف إجابة تكون ضئيلة. يجب عليّ أن أوضح أن كميات ضخمة من دولارات إدارات تكنولوجيا المعلومات تُستثمر في تطبيقات يمكنها أن تحلل كميات هائلة من البيانات. ومع

شيوعتها أكثر وأكثر، تقدم هذه التحليلات استنتاجات مختلفة لتساعدنا على أن نتعلم من تقييمات الإنترنت؛ وليس فقط في المجال الفندقي. سوف تصبح البيانات الكبيرة المنهج البحثي المتبع دائمًا في المستقبل. هذا يتيح الوصول لاستنتاجات كاملة أكثر بسبب توفر المزيد من المعلومات. هذا يعني أننا من الممكن أن نصبح واثقين أكثر في النصيحة التي يقدمها الباحثون.

بخصوص تعليقات العملاء الإيجابية أو السلبية، أحد الإرشادات المهمة للمؤسسات هي وضع سياسات بخصوص تعليقات الإنترنت. وبعد ذلك يجب على الشركات المتابعة بشكل متسق. هذه المتابعة المتسقة هي استثمار في شيء أهم بكثير من التعامل مع عميل مشتكي واحد.

يقدم موظفو الأبحاث الثلاثة من جامعة هارفارد لإدارة الأعمال المذكورين بالأعلى خمسة مبادئ بناءً على تحليلهم لعينتهم البالغ حجمها عشرين مليوناً في المجال الفندقي. هم يقولون إن هذه المبادئ يمكنها التأثير إيجابياً على سمعة الفندق على الإنترنت. كما يقول المؤلفون، يقرأ ٨٩ في المائة من مستهلكي الوقت الحاضر (ذلك تقريباً السوق بأكمله!) الإجابات على تقييمات الإنترنت، ونتيجة لذلك، هذه المبادئ الخمسة تستحق الدراسة. نصائحهم "تخفف من التقييمات السلبية المستقبلية المحتملة وتزيد من مزايا التقييمات الإيجابية إلى أقصى حد لها".<sup>8</sup> إليك المبادئ المستخلصة من أبحاثهم، الدروس المستفادة التي تتعامل مع الأسئلة الأساسية الثلاثة المذكورة بالأعلى. هو ما يمكن أن نتعلمه من التحليلات التي تستخدم البيانات الكبيرة.

مبدأ ١- تعامل مع تقييمات الإنترنت الإيجابية بتقديم إجابة شاملة، مختصرة، مثل "شكراً لك. نحن نقدر العمل معك ونقدر تعليقاتك أيضاً". سيزيد احتمال بقاء النزلاء معك بناءً على تقييم النجوم الذي لديك. وتقل احتمالية أن يبقوا معك بناءً على تعليقات محددة عن معاملة جيدة.

مبدأ ٢- على المنصات الفندقية، التعليقات التي لا يُرد عليها تبقى في القمة. لكي لا تختفي التقييمات الإيجابية نتيجةً للرد عليها، أحر الرد الفوري. أجب عليها عندما تكون قد انتقلت لصفحة التعليقات الثانية، التي يقرأها عدد أقل من المستهلكين، ثم أجب بردود مختصرة، شاملة. هذا سوف يوفر وقت من يرد. لاحظ أن ليست كل المنصات الفندقية تتبع هذا المنهج. المنصات لديها الخوارزميات الخاصة بها، مثل يوتيوب وفيسبوك. اكتشف الطريقة التي ترتب بها التعليقات على المنصة التي تتلقى عليها شركتك أغلب التقييمات.

مبدأ ٣- رد على كافة تقييمات الإنترنت السلبية. هذا سوف يعطي العملاء الفرصة ليروا ما تفعله الإدارة بشأن التقييمات السلبية. إذا كانت الإجابات على العملاء مشابهة لتلك التي يتلقاها آخرون يكتبون ردودًا سلبية، سيكون من غير المحتمل بنفس القدر أن ينشروا نفس التعليق السلبي.

مبدأ ٤- تعامل مع تقييمات الإنترنت السلبية بتقديم حلول مفصلة بشكل خاص للشكوى المحددة. سوف يرى القراء الآخرون أنك تحل المشكلات التي حددها بالفعل شخص ما.

مبدأ ٥ - رد بسرعة على كل التقييمات السلبية. بهذه الطريقة، سوف يرى أي شخص يقرأ التعليقات أن شركتك ملتزمة بحل شكاوى العملاء بسرعة.

يفيد باحثو مجلة هارفارد بزنس ريفيو الثلاثة بأن نصيحتهم، التي تلائم المجال الفندقية بأكملها، لها الأثر الأهم على عمليات السلاسل الكبيرة. يبدو أن نزلاء الفنادق لا يتوقعون أن تجيب السلاسل الكبيرة على جميع تعليقاتهم المنشورة بسبب كم التعليقات. رغم ذلك، إن كنت مدير واحد في فندق، أجب على كل التعليقات. في النهاية، هذا البحث مع دراسات مشابهة يدفع المرء إلى استنتاج بارز بأن الاستجابة السريعة بتعليقات على تقييمات الإنترنت السلبية تساعد على تشكيل سمعة الشركة على الإنترنت.

## السرعة والتخصيص مهمان

باتباع الباحثين الذين أجروا تحليلات موسعة لبيانات تقييمات الإنترنت، نعلم أن السرعة والتخصيص أساسيان عند التعامل مع التغذية الراجعة السلبية. بطبيعة الحال هذا يعني تعيين موظفين محددين (أو وكالات خارجية جرى التعاقد معها) لتحمل مسؤولية قراءة التقييمات وبعد ذلك الرد. كما هو واضح، يتطلب هذا استثمارًا في التوظيف والوقت.

الأمر يستحق الجهد. المسألة لا تتعلق فقط باستعادة عميل واحد كتب تقييمًا سلبيًا قوي الصياغة. هي متعلقة برؤية تحسن في التقييمات بعد الإجابة على عدد ضخم من الردود. أفاد دافيديه بروسيريو وجيورجوس زيرفاس، في مجلة هارفارد بزنس ريفيو، أن شركة تريب أدفايزر يقرب التقييمات المتوسطة إلى أقرب نصف نجمة.<sup>9</sup> على سبيل المثال، هذا يعني أن تريب أدفايزر يأخذ فندقًا من تقييم ٤.٢٦ إلى تقييم تقريبي ٤.٥، ويقلل واحدًا بتقييم ٤.٢٤ إلى ٤. تبرز تلك الفروق في النجوم بالنسبة للأشخاص الذين يتحققون من التقييمات، ويجب على كل فندق أن يبذل كامل جهده في الارتقاء بتقييمات نجومه درجة أو درجتين. بروسيريو وزيرفاس واضحان: التحسن في تقييمات النجوم يتعلق بشكل مباشر بزيادات في حجوزات الفنادق.

أسأل المشاركين في خطبي إذا كانوا يقرأون تقييمات الفنادق، وكلهم تقريبًا يرفعون أياديهم. قال بروسيريو وزيرفاس أيضًا أن الاختلافات البسيطة في تقييمات النجوم بين الفنادق لها تأثير على إحساس الناس بجودة الفندق. بعدما بدأ بروسيريو وزيرفاس الكتابة عن اكتشافاتهما، اكتشفا أن ثلث الفنادق التي درسوها زادت تقييماتها بنصف نجمة أو أكثر في خلال ستة أشهر من رد مديريها على تقييمات الإنترنت. استنتجتهما: التحسن في التقييمات له صلة مباشرة بطريقة رد الفنادق. لذلك، من الممكن إدارة تأثير تقييمات الإنترنت.

بما أن أحد مبادئ فلسفة الشكوى هدية هو عدم تثبيط التغذية الراجعة السلبية، من المحتمل في النهاية أن يقلل جمع البيانات الضخمة من التغذية الراجعة. يعتقد باحثا هارفارد أن العملاء الفطنين يقللون من عدد المنشورات السلبية التي يكتبونها لأنهم لا

يريدون أن تؤرشف محادثة على الإنترنت بينهم وبين إدارة فندق للأبد على شبكة الإنترنت. ربما تكون هذه نعمة متضاربة، لكن هكذا تلعب هذه اللعبة حاليًا.

بعد أن قرأت تقييمات الفنادق لسنوات، ما زالت أجده أمرًا مذهبًا أن أذهب لمنصات السفر وأطالع فنادقًا منفصلة. أتتحقق لكي أرى كيف يردون على التقييمات، خاصة التقييمات السلبية. من الواضح أن الكثير من الردود معدة مسبقًا. لا يمكنك أن تميز بين مختلف الشكاوى أو حتى بين سلاسل الفنادق المختلفة في الكثير من الحالات. تستخدم الكثير من الردود جمل "شكرًا لك" و"نحن آسفون". ثم تنتقل فورًا إلى التعليق على ما أعجب العميل في الفندق لو كان أي شيء قد قيل، وبذلك يتكرر التعليق الإيجابي وحسب. عندما تتعامل مع التغذية الراجعة السلبية، جميعها "تأمل بصدق" أن يعطيهم العميل فرصة أخرى لإظهار "إلتزامنا بتقديم تجربة مريحة وإيجابية أكثر لك". هذا لا يرضي الأشخاص الجادين بشأن الحجز في فندق عالي الجودة بناءً على تجارب عملاء آخرين. من الصعب تخيل ما هو عليه الفندق في الحقيقة.

لكن ماذا لو استخدمت تركيبة الهدية حتى تشتمل الردود على عبارات عن مشكلات بعينها وما إذا كان الفندق بالفعل يتعامل مع تلك الشكاوى أو سوف يفعل ذلك. سوف يرى عملاء محتملون آخرون أن الفندق يقوم بشيء في الحقيقة بخصوص اقتراحات ملموسة لكي يتحسن ولا يحاول أن يروج لها وحسب على موقع الفندق.

## شكاوى الإنترنت يمكنها أن تكون مخفية لكن مؤثرة

تظهر تعليقات وردود الإنترنت بشكل رئيسي على منصات مخصصة لمجالات بعينها. من الممكن أن تصبح منتشرة بشكل كبير إذا وصلت إلى منصات تواصل اجتماعي مثل كووورا وفيسبوك. بإمكان التجارب السلبية لشخص واحد فقط أن تنتقص تدريجيًا من سمعة

شركة. يسافر صديق كثيرًا، يحظى باحترام كبير من زملائه المتحدثين، من أجل عملائه في التحدث. كتب عن تجربة سلبية مع خطوط طيران ساوث ويست على صفحته الشخصية على فيسبوك. أشك أن خطوط طيران ساوث ويست سوف تتواصل معه شخصيًا وتصلح التلف حيث إنني لا أرى طريقة سهلة تجد بها تعليقه. ذلك أمر مؤسف لأن الكثير من المتحدثين يسافرون مع خطوط طيران ساوث ويست، وخبرتي هي أنهم يجيدون استعادة المسافرين غير الراضين. إليك ما كانت شكوته المصاغة بشكل جيد: "إننا نفصل بعد ٣٥ عامًا. لقد كنت مخلصًا في اختيار خطوط طيران ساوث ويست أولاً عند استطاعتي وكانوا دائمًا يقولون لي الحقيقة حتى عندما كانت جارحة. أجلس منتظرًا هذه الليلة وقد قيل لي شيئًا لم يكن حقيقيًا (٥ مرات في ٣ أشهر) فقط لكي أمضي قدمًا وأنا أفعل ذلك بالضبط... أمضي قدمًا".

بتقييم من هذا النوع، من المحتمل أن يبحث أصدقاؤه الذين يرتادون الطائرات على شيء سلبي في رحلتهم التالية مع خطوط طيران ساوث ويست. من الممكن لهذا حينها أن يؤثر على مشاعرهم بخصوص حجوزات مستقبلية على خطوط طيران ساوث ويست؛ والقصص الشخصية التي يرونها من منصاتهم. أحيانًا ننسى أنه بالرغم من كون هذا المثال غير مثبت، من الممكن أن يكون كل عميل خسرت مكلفًا للشركة. إلا أن غالبية خطوط الطيران في الوقت الحاضر لا تعير أي اهتمام لـ"العملاء المتذمرين" الذين يشتكون على وسائل التواصل الاجتماعي. هم يوصون بالتواصل مع شركة الطيران نفسها. لسوء الحظ، إذا حاولت فعل ذلك، ليس من السهل التحدث مع شخص من شركة الطيران.

غالبية ركاب خطوط الطيران على دراية بالأحداث "المزعجة" أثناء السفر، لكنهم يتمنون النجاة من المعاملة السيئة بأنفسهم. هي لعبة تمنى. ستهتم خطوط الطيران بمسافريها المتكررين، لكن عليك أنت أن تتصل بشركة الطيران مباشرة. النشر على فيسبوك لن يفعل ذلك.

لقد راكمت ما يزيد على ٤.٦ مليون ميل على يونايتد إيرلاينز منذ أن بدأت السفر جواً مع الشركة. نتيجة لذلك، لدي رقم خاص ليونايتد لكي أتصل وقتما أواجه مشكلة أثناء السفر. الأشخاص الذين يجيبون على هذا الرقم مميزون. رتبوا ذات مرة لاستلام حاسوبي وتوصيله لرحلة ربط. نسيت حاسوبي في سلم الطائرة المعتم أثناء التقاطي لأمتعتي المحمولة التي كانت أكبر بكثير من الصناديق العلوية في الطائرة المحلية الصغيرة التي كنت على متنها. فعلت يونايتد هذا عن طريق التنسيق مع الموظفين الأرضيين في هيوستون. أخذوا حاسوبي في سيارة وانتقلوا من بوابة إلى أخرى على مدرج الطائرات، متجنبين المرور من خلال البوابة. سلموه للطيار من خلال النافذة الأمامية لأن أبواب القمرة كانت قد أغلقت بالفعل. بعد ذلك أحضره الطيار إلي، حيث كنت أجلس. أثناء وجود الطيار هناك، شكرني على عملي معهم! صفق المسافرون الجالسون من حولي تحيةً ليونايتد. أعترف تمامًا بأنني سببت المشكلة بنفسني. هذه هي المعالجة الاستباقية للشكاوى لأن فرص إعادة حاسوبي لي حالما تركت هيوستن كانت ضئيلة.

تحاول العديد من المواقع الإلكترونية توصيل الشكاوى لشركات الطيران، لكن أغلب ملاك تلك المواقع يؤمنون أن أفضل شيء تفعله هو التواصل مباشرة مع شركة الطيران. خلاف ذلك، كما يقولون، تعامل مع رسالة بريدك الإلكتروني وكأنها مجرد طريقة للتنفيس عن الغضب. إذا أصبحت أحداث الشكاوى المنشورة على الإنترنت كثيرة، سيحاول كونجرس الولايات المتحدة أن يزيل بعض المشكلات المحبطة عن طريق الموافقة على بنود ما يسميه العامة وثيقة حقوق الركاب.<sup>10</sup>

لا يمكن منع الركاب من السفر حالما يصعدون على متن الطائرة، والنساء الحوامل يصعدون أولاً بفضل تشريع الحقوق الحديثة للركاب. هذا يصنع خبراً صحافياً جيداً، لكن في كافة الأميال التي قد سافرتها جواً، لم أرَ من قبل قط أحداً يُمنع من السفر حالما صعد على متن الطائرة ولا نساء حوامل ممنوع من القدرة على الصعود أولاً. وافقوا على بند عدم المنع من السفر بسبب الواقعة الخاصة بالراكب الدكتور ديفيد داو على إحدى رحلات يونايتد

إيرلاينز (التي ذكرتها في فصل ٤). لم يحدث هذا التشريع بسبب أن الركاب اشتكوا على المواقع الإلكترونية وإنما بسبب الصور الصادمة التي رآها العالم أجمع لداو.<sup>11</sup>

لا بد وأن يشعر المتحدث صاحب الشكوى عن خطوط طيران ساوث ويست بقدر من الفرج من أحد بنود وثيقة حقوق الركاب. وفقًا للتشريع، الحكومة مطالبة بـ"التحقيق" فيما إن كان من غير العدل ومن الخدعة قول إن الطقس أجّل رحلة إذا كانت هناك عوامل أخرى لها صلة. هناك مساحة كبيرة للمناورة في كلمة "التحقيق". يقول المحللون إن وثائق الحقوق هذه مكتوبة بصفة غالبية للطاقم، ولخطوط الطيران، والشركات مثل أمازون التي تريد توصيل طرودًا باستخدام طائرات دون طيار. لا تتوقع أن الشكوى على الإنترنت سوف تحل مشكلات النقل الواسعة الانتشار.

كما ذكر جون بريستون إيليس، المشكلة مع محاولة التوصل إلى استنتاجات متينة عن شكاوى الإنترنت هي أن "الإنترنت... تلمس كل شيء تقريبًا".<sup>12</sup> هي كبيرة للغاية، وكلنا متصلين معًا بآلاف الطرق. هذا لا يعني أننا لا يمكننا التعلم من الدروس القيمة من نوع المشكلات التي تتلقاها الشركات على الإنترنت. من المحتمل أن يقودنا تحليل "البيانات الكبيرة" إلى هناك أيضًا.

يحتاج المجال الفندقى إلى الانتباه لشكاوى الإنترنت لأن بإمكان شكاوى قليلة بخصوص صراخير في مطعم أن تؤثر في العمل بشكل كبير. ليست الفنادق فقط والمطاعم وخطوط الطيران هي ما تحتاج أن تكون على قمة التقييمات السلبية. الكل تقريبًا يتصل بالإنترنت ليرى ما قد اختبره عملاء آخرون مع القطارات، وسيارات الإيجار، ووسائل الترفيه. كثير من الناس يتفقدون الموظفين الطبيين قبل حجز مواعيد. ينظر متسوقو التجزئة ليروا ما إذا كانت الطرود تصل في وقتها وإذا كانت منتجات معينة تفعل ما تقول إنها تفعله في الإعلانات. هذا يشمل البيع العام بالتجزئة، والملابس، ومستحضرات التجميل، ومنتجات تنظيف المنازل والتنظيم. عندما يريد العملاء هذه الأغراض، يذهبون عادة إلى الموقع الإلكتروني لمنفذ البيع بالتجزئة الذي ينوون شراء المنتج منه ويقرأون تقييمات العملاء. أو

يبحثون على جوجل عن الصنف الذي يباليهم ويختارون من بين عشرات المواقع الإلكترونية التي ينشر عليها المستهلكين التقييمات. تحتاج الشركات أن تقرر أي المشكلات هي ما سوف تصرف العملاء وأن ترى الشكاوى على الإنترنت من خلال تلك العدسات.

نحن في حاجة إلى قدر كبير من المزيد من الأبحاث عن هذا الموضوع برمته في الوقت الحاضر. نحن لا نعرف ما يكفي عن شكاوى الإنترنت وكيفية التعامل معها بطريقة بسيطة إلى حد ما، وأكثر فعالية، وأقل ضرراً. حذر مايكل شراج في مجلة هارفارد بزنس ريفيو قائلاً، "كي نقدم تشبيهاً فظاً لكن ذو صلة، المطاعم التي تحل شكاوى عن طعام أو خدمة بتقديم أفضل معاملة سخية لمرتادي المطعم الذين يتسببون في أكثر المشاهد سخياً - بدلاً من مكافأة العملاء التي تكون شكاوهم أكثر هدوءاً وأدباً - يدعمون السلوك السيئ بشكل معلن".<sup>13</sup> أشار شراج إلى أنه تماماً كما في الشكاوى وجهاً لوجه، المغالاة في الاستجابة أو التعويض لشكاوى الإنترنت المبالغ فيها تشجع على الشكاوى؛ أو الدعاوى القضائية المتطرفة.

لم تكن الفقرات بالأعلى لثكتب منذ عشرين عاماً. لا أحد يعلم أين ستكون التجارة الإلكترونية بعد خمسة عشر عاماً آخرين. نحن نعرف أن العملاء حالياً يشتكون من مدى صعوبة تقديم الشكاوى على الإنترنت. بإمكان الشركات أن تحل هذا كل على حدة. العملاء لا يحبون إدخال شكاوى أو تقييماً ويضغطون على زر التقديم ويكتشفون أنها لم تنتقل لأي مكان سوى أن عادت برسالة خطأ، مقدمة اعتذاراً على الإزعاج. يفقد العملاء الأمل بعد حدوث هذا مرة أو مرتين. تحتاج الشركات أن تختبر مواقعها الإلكترونية لضمان أن كل الاتصالات الموجهة إليهم سوف تصل إلى شخص في الشركة.

من النافع أيضاً لشركات التجارة الإلكترونية أن تفصل بين الشكاوى التي تتلقاها عن تجربة التسوق عبر الإنترنت، والمنتجات، ومختلف أصناف المنتجات، وسياسات الاسترجاع، وأخطاء الشحن، وتكاليف الشحن. لا تضع كافة شكاواك التي تتلقاها عبر الإنترنت في صندوق تصنيف واحد. تعامل مع كل نوع بشكل مختلف.<sup>14</sup>



## رسائل جوهريّة

- أحدث أجيال المتسوقين يختلفون عن الأجيال السابقة فيما يتعلق بطريقة شكواهم.
- كل شكوى وجهاً لوجه لا تُحل بشكل مناسب قد ينتهي بها الأمر على منصات أو مواقع إلكترونية عامة، وبذلك هذا يجعل الكل مشاركاً في مسؤولية شكوى الإنترنت.
- الإنترنت متواجدة، وعلينا جميعاً أن نكتشف كيف نتعايش معها بشكل إيجابي.
- كثير من الناس في الأعمال التجارية لم تتقن الفن التقني للاهتمام بشكاوى العملاء. هي مسؤولية علينا جميعاً المشاركة فيها.
- أحد التغييرات الكبرى هو القدرة التي نمتلكها في استخدام أساليب البيانات الكبيرة وبالتالي ننظر إلى أرقام هائلة من السلوكيات المتعلقة بشكاوى العملاء.
- استخدام أساليب البيانات الكبيرة قد أتاح لنا الإجابة على أسئلة أساسية عن معالجة شكوى الإنترنت.
- تحتاج المؤسسات أن تضع إرشادات وسياسات لطريقة معالجة شكوى الإنترنت.
- نحن في حاجة إلى كل من السرعة وتقديم رسائل معدة وفقاً للاحتياجات عند الرد على شكوى الإنترنت.

## أسئلة لتحفيز النقاش

- ما الأثر الذي يطال شركتنا من الاستخدام الواسع الانتشار للإنترنت؟

- كيف تؤثر الشكوى عبر الإنترنت على محادثاتك اليومية مع عملائك؟
- ما الذي قد تعلمناه من الإنصات إلى عملائنا عن شكاوى الإنترنت؟
- ما الذي نقوم به لكي نظل على دراية كاملة بكافة التغييرات التي تحدث بسبب شكاوى الإنترنت؟
- ما الذي يمكننا جميعًا أن نفعله لنحسن استخدام ما نتعلمه من وسائط التواصل الاجتماعي عن مؤسستنا؟

## الفصل العاشر

# البقاء على اتصال بما يحدث على الإنترنت

لا يمكنك أن تتجنب مواجهة بعض المشكلات مع عالم الإنترنت. مع تطورات وسائط التواصل الاجتماعي، ووابل التطبيقات الجديدة التي تبتكر يوميًا، والاستخدام المتزايد للإنترنت، هذا هو واقع عالمنا المعاصر. الأمر يشبه التزلج على بحيرة مجمدة: بعض الأماكن يكون الثلج فيها سميكًا وفي الكثير من الأماكن يكون رقيقًا بشدة. سوف تساعدك بضعة تصرفات استراتيجية يمكنك أن تقوم بها في الإبحار في هذا العالم الجديد الذي نحيا فيه الآن:

- تحقق باستمرار
- اصنع ثقة
- اجر حوارات

## تحقق باستمرار

هناك عشرات الطرق للتحقق مما يقال يوميًا عنك وعن شركتك. بعضها بسيط، مثل إنشاء تنبيهات جوجل. في كل مرة تعثر على عبارة محددة على الإنترنت، مثل اسمك أو منتج جديد تقدمه شركتك للعالم، سوف يعيد جوجل توجيهها إليك بقدر ما تحب. إذا كنت في المجال الفندقية، تحقق باستمرار من جميع المنصات التي تبيع غرف الفنادق وتوفر مساحة للعملاء لترك تعليقات. من الممكن أن يكون هناك الكثير من هذه المواقع، على حسب نوع عملك التجاري. البرامج المتاحة لمراقبة وسائط التواصل الاجتماعي مفيدة أيضًا. هذه

البرامج تتغير باستمرار، لذا ابحث على الإنترنت عن أدوات "مراقبة وسائط التواصل الاجتماعي" لتجد أحدثها بما أن أنواع جديدة تُضاف بشكل منتظم. ابحث عن أفضل ما يناسب احتياجاتك. سوف تجد أدوات لموظفي التسويق، وأدوات مراقبة لمجالات محددة، وبرامج مجانية، وأدوات لمديري وسائط التواصل الاجتماعي، وأفضل برامج المراقبة للشركات الصغيرة، من بين آخرين. إنه مجال مزدهر. تبحث بعض البرامج في ملايين المدونات، ومئات الآلاف من مساحات النقاش، والآلاف من مصادر الوسائط التقليدية وتقدم ملخصات لك.

تحاول الكثير من مواقع الإنترنت جعل التواصل مقتصرًا على مجموعة محددة من الناس. رغم ذلك، أي أحد لديه حاسوب يمكنه أن يجد ما كُتب. بمجرد أن يكون على الإنترنت، يكون متاحًا للجميع، في أغلب الحالات، للأبد. تُناقش شكاوى العملاء، والآراء تكون متنوعة عن أي شيء متعلق بشركة ما. لعل إحدى شركات المعلومات المالية قد تجاوزت الحد المعقول في ذلك الأمر. كلما كانت هذه المؤسسة تجد أي شيء سلبي عنها على الإنترنت، كانت تهدد بإجراء قانوني. بدت الشركة كمتنمر كبير، تكبت التقييم المستقل عندما انتشر الكلام عن سلوكها. لا يجب أن يكون الهدف الحد من التغذية الراجعة السلبية؛ وإنما أن تكون على دراية بها حتى يمكنك الرد عليها. إيقاف الشكاوى على الإنترنت لا يمنع النقاش.

بإمكان الشركات الرجوع للعملاء لتقليل الضرر فور اكتشاف المنشور بواسطة مختلف مواقع المراقبة. حدث نموذج جيد مع فيرجن ترينز Virgin Trains، شركة تشغيل قطارات بالمملكة المتحدة. يبدو أن مراهقًا كان يستخدم دورة مياة على متن القطار واكتشف أنه لم يكن هناك مناديل ورقية. أخرج هاتفه المحمول وغرّد بتعليق ذكي عن سقوط فيرجن ترينز في الخدمة بعدم وجود مناديل ورقية في القطارات. كما أرسله أيضًا لحسابه على فيرجن ترينز. أحد من مكاتب الشركة رأى التغريدة فورًا وأرسل رسالة لسائق القطار بأن أحدهم في حاجة إلى مناديل ورقية في العربة J. ركض السائق في أرجاء القطار ببكرة مناديل ورقية، وخبط على باب دورة المياه المحدد، وقال، "سيدي، إليك مناديلك الورقية".

غرد المراهق بعدها قائلاً، "هل لنا رجاء أن نأخذ لحظة لنشكر أفضل مزودي خدمة قطارات". استكمل متحدث خاص بفيرجن المحادثة قائلاً، "هذا فقط يثبت التأثير الحقيقي لوسائل التواصل الاجتماعي، لعل هذا يكون قدرًا بسيطًا من الإلهام لشركات أخرى بأن تستخدم تويتر وتبدأ في التواصل مع عملائها. نحن نعمل بجد حقًا في فيرجن ترينز للرد على عملائنا بسرعة، لنضمن حصولهم على المعلومات أو المساعدة التي يحتاجونها؛ أيًا كان المطلب! نحن ندرك أننا جميعًا بشر وإن كان في وسعنا إضفاء إشراقة على رحلة العميل وإن كنا جريئين بعض الشيء أثناء ذلك، فذلك أيضًا سيكون أفضل. نحن رأينا أن (أحد ركابنا) كان في أزمة وساعدناه ينهي ما بدأه". جريئون، بالتأكيد.<sup>1</sup>

هذا مثال رائع لمدى إمكانية بداية رسالة منتشرة عن فيرجن ترينز كتعليق سلبي وفي النهاية تقدم دعاية إيجابية. وصلت القصة إلى صحيفة ديلي ميل. الشركات التي تتابع الإنترنت باستمرار ربما تجد عددًا ضخمًا من عملائها انطوائيين بدرجة كبيرة تجعل الشكوى عبر الإنترنت أسهل طريقة بالنسبة لهم لتقديم الشكوى. قد تجد مجموعة كاملة من العملاء للتحدث معهم ممن لم يتواصلوا معهم قط في السابق، ويجرونهم إلى تواصل مباشر مع المؤسسة.<sup>2</sup>

المقارنة التي أحبها هي أن منع المعلومات من الوصول إليك يشبه رفض الأمريكيين الأصليين وضع آذانهم على الأرض لسماع أصوات حوافر الحيوانات البعيدة. أصوات القرقررة، أو الهدوء، كانت تقدم أدلة قيمة لما يجب فعله بعد ذلك، وما كان لأحد أبدًا أن يفكر في قطع هذا المصدر من المعلومات.

## اصنع ثقة

رغم أنه من المغري أن تدخل إلى الإنترنت بهوية مجهولة وتدافع عن مؤسستك أو تحاول بطريقة ما أن تؤثر على السوق، لا تفكر حتى في ذلك. التقييمات المزيفة غير قانونية

وتنتهك شروط الخدمة الخاصة بكل مواقع تقييم الشركات. من الممكن أن يكون الإمساك بك كارثيًا. يُحتمل أن تجني علامة نشاط تقييمي مشبوه منشورة على موقعك، وربما يُمنع ظهور شركتك ضمن قوائم الشركات مؤقتًا. في الولايات المتحدة، من الممكن أيضًا أن تكلفك لجنة التجارة الفيدرالية بغرامات طائلة. من هذا المنطلق، الأمر لا يختلف عن قيامك بالتلاعب بسجلاتك المالية عندما تبدو أرقامك سيئة. اتضح أن هناك أيضًا العشرات من الشركات على الإنترنت التي تؤلف تقييمات مزيفة، بمقابل مادي.<sup>3</sup> هل هذه مخاطرة تريد التعرض لها؟ واجهت شركة فيسبوك، في أوائل عشرينيات هذا القرن، مشكلة عويصة في سمعتها. تقول جريدة الإيكونوميست أنها تقترب من نقطة عدم رجوع في سمعتها ومعرضة لمخاطرة الانضمام للمنبوزين مثل صناعة التبغ.<sup>4</sup>

حدث مثال هز شركة هول فودز عندما نشر جون ماكاي، الرئيس التنفيذي، عبارات تحت اسم راهوديب (جناس تصحيفي لاسم زوجته، ديوراها).<sup>5</sup> مدح شركة هول فودز بينما شوه سمعة وايلد أوتس المنافسة، وهي شركة بقالة عضوية كانت هول فودز تحاول شراءها. هي قصة طويلة ومعقدة، لكن الدرس يبقى ألا تفعلها.

من الخطر البالغ أن تفعل أي شيء يعرضك لمخاطرة تدمير سمعة مؤسستك ذات الأساس القوي والقيمة. بشكل محدد، هذا يعني أنها ليست بالفكرة الجيدة أن تكلف موظفين بمسؤولية إيجاد تعليقات سلبية عن مؤسستك على الإنترنت وبعد ذلك كتابة شيئًا إيجابيًا دون الإشارة إلى أنهم من داخل مؤسستك. في مرحلة معينة، قد يرحل هؤلاء الأشخاص في حالة سخط ويفيدون بأنهم أُجبروا على استبدال التعليقات الإيجابية عندما يجدونها بعبارات سلبية عن الشركة. مراسلو الأخبار يحبون قصصًا كذلك.

إن شبكة الإنترنت هي حوار مستمر. إن كان أحدهم يكذب في وجهك، ذلك لن يكون حسنًا. أي لمحة من التظاهر أو الاختلاق لا تصنع الثقة كما أنها خطأ على الإنترنت، حيث يمكن أن تظل هذه الحوارات منشورة لسنوات. الواقع الأكثر عملية هو أن الحقيقة في النهاية سوف تظهر في هذه المواقف.

# أجر حوارات

أحد أكثر الطرق فعالية في الرد على العملاء غير الراضين هي المشاركة في حوارات صادقة. من الممكن إجراء حوارات كتلك على مواقعك الخاصة أو منصاتك على الإنترنت. لا بد وأن تزيد شكوى الإنترنت التي عُولجت بشكل حسن من الثقة في قدرة الشركة على التعامل مع فشل الخدمات. تذكر، الشكاوى هدايا لأنها تساعدنا على التحسن.

مصممو المواقع الذين يتيحون سهولة التدوين يقيمهم المستخدمون على جوجل، وكابتيرا، وG2، وآب ستور التابع لأبل. أعلى مصممين المواقع الذين قدموا هذه الخدمات في أواخر نوفمبر عام ٢٠٢١ لا يشجعون الرد على جميع التقييمات السلبية على الإنترنت. هم يوصون بأن تطلب الشركة من الشخص الذي يكتب الشكاوى أن يتواصل معها مباشرة حيث يمكن أن يتم حوار صادق عميق. إذا وصل العملاء للمصمم وحلوا مشكلاتهم، من المحتمل أنهم سيظلون مع ذلك المصمم. إحدى حقائق تقييمات الإنترنت هي أن أفرادًا أكفاء بدرجة عالية ينشرون التقييمات. هذا يرغب كافة مصممي المواقع أن يولوا انتباهًا للمنافسين لكي يروا احتياجات المستخدمين. من المحتمل أن يقرأ عملاء محتملون يرغبون في التعامل مع شركة تطبيقات مواقع عن أكثر منشئي المواقع المعروفين وربما يبدأون محادثة معهم.

أثناء حوار صادق، بإمكان العملاء الذين يكتبون في مدونات، أو في أقسام التعليقات، أو على مواقع أخرى مصممة لإقامة نقاش إلكتروني تنبيه الشركات للمشكلات بنفس الطريقة التي يفعلونها بالشكاوى اللفظية. أنت تفقد المصداقية إذا أرشدت عملاءك لموقع به أي شيء أقل من حوار حقيقي. تمامًا كما يطرح العملاء على الشركات وجهًا لوجه السؤال، "لماذا لا تفعلون...؟" فإنهم يفعلون ذلك على الإنترنت. باستثناء أن الآلاف من الناس الآن يسترقون السمع إلى المحادثة.

إحدى الطرق للمساعدة في توجيه النشاط على الموقع إلى أماكن قليلة بدلاً من الانتشار، حيثما تكون المراقبة صعبة، هي نشر مدونة نشطة على موقعك. يشجعك المدونون الذين

يدرسون ظاهرة التواصل مع العامة على ألا تعامل مدوناتك كالعلاقات العامة أو تدريب تسويقي. عليك أن تتابع في المحادثات وكأنك هناك فعليًا مع هؤلاء العملاء؛ وهو ما لا يختلف كثيرًا عن مشكلة مباشرة آتية في اتجاهك بسرعة وبقوة. هذا يتطلب منك أن تقدم ملاحظتك وفقًا لما يناسبهم (تناقش ما يتحدثون عنه)؛ وأن تكون محددًا (تنصت بحرص حتى تستطيع الرجوع إلى مشكلاتهم)؛ وأن تكون سريعًا؛ "سوف أساعدك أو أرد بقدر ما في وسعي من سرعة".

اكتشفت جمعية التسويق الشفهي أن ٧٨ في المائة من المدونين يقولون إنهم يقرأون المدونات، و٣١ في المائة تعتبرها أماكن ذات مصداقية للتحدث مع مدونين في أقسام تعليقاتها.<sup>6</sup> يقدم إليك ساندرز، مدير سابق بمايكروسوفت، هذه النصيحة، التي ما زالت جيدة بعدما قالها بخمسة عشر عامًا: "يا للهول، أيها الناس! افهموا! أنتم لا تحتاجون إلى ناد خاص صغير مريح لاكتشاف ما يجب فعله بالمدونات. ادخلوا الإنترنت وحسب، وابدأوا في التحدث مع عملائكم ومؤيديكم، وابدأوا في التفاعل مع الناس خارج تقييدات تسويق القرن العشرين المبني على القيادة والسيطرة".<sup>7</sup>

بمجرد أن يكون العملاء في موقعك، سهل الأمر عليهم. تأكد من قضاء جميع ممثلي خدمة العملاء لديك الوقت على موقع شركتك حتى يألّفوا النطاق الكامل لما يزعج عملاءك وما يثير حماسهم. تأكد من وجود رقم هاتفي (إن كنت تريد أن يتصل بك الناس) على كل صفحة من موقعك. لا شيء يزعج أكثر من قراءة رسائل تروج للعلامات التجارية تفيد برغبة الشركة في التواصل مع عملائها ثم قضاء الكثير من الوقت في محاولة العثور على رقم هاتفي. تذكر، الجزء الثاني من تركيبة الهدية هو حل المشكلات أو حسن ما تقدمه.

بالإضافة إلى ذلك، سهل على العملاء العثور على المكان الذي يمكنهم فيه تقديم تغذية راجعة. بعض المواقع تخفي صفحات التغذية الراجعة لديهم، ربما بسبب خوفهم من عاصفة الشكاوى. هم يسمونها أي شيء غير الشكاوى، مثل "إدارة خدمة العملاء"، أو "تسوية الحسابات"، أو حتى "الخط الساخن للمعلومات". يؤمن جاجديب سينج، بجامعة

كيس ويسترن ريزيرف، أنه من الواجب أن يكون واضحًا للعملاء أين يذهبون عندما تكون لديهم شكاوى. أنا أنفق.<sup>8</sup>

تعريف "إدارة خدمة العملاء" بوصفه مكان الشكاوى من المحتمل ألا يجذب شخصًا يشعر بالفعل بأنه غريبًا عن السوق. بعض المواقع تستخدم مزيجًا من الكلمات، مثل، شكاوى، مديح، تعقيبات، تحديات، أو حيرة. اختيار كذلك للكلمات يجعل للعملاء يقدمون الشكاوى وهم يسمون أنفسهم بحائرين أو يواجهون تحديًا. من الحسن أن نذكر أنفسنا بأن العملاء لا يحبون أن يروا أنفسهم كمشتكين. اسمح لهم بتسمية أنفسهم بشيء آخر إذا اختاروا ذلك واستمر في تقديم الفرصة لهم لإعطائك هدية.



## رسائل جوهريّة

- من الضروري التحقق باستمرار مما يقال عن مؤسستك على الإنترنت.
- يمكن التقليل من الضرر إذا رددت بسرعة وبشكل شخصي وحددت ما سوف تفعله لكي تتعامل مع الموقف.
- أن تكون ذا شفافية على الإنترنت في ردودك هو أمر يمكنه أنه يساعدك في الحفاظ على الثقة مع القراء على الإنترنت.
- من المهم المتابعة في المحادثات مع من يكتبون منشورات على مواقعك بدلًا من تقديم ردودًا حادة معدة مسبقًا.
- يحتاج ممثلو خدمة العملاء أن يقضوا الوقت على موقعك حتى يستطيعوا أن يألفوا النطاق الكامل لما يزعج عملاءك وما يثير حماسهم.

- سهل على الناس نشر التغذية الراجعة على مواقعك.

## أسئلة لتحفيز النقاش

- كيف نسهل على العملاء التواصل معنا على مواقعنا؟
- إذا حاول أحد ترك تعليقات على مواقعنا وكانت تلك الصفحة بها عطل، هل يعرف الكل إلى أين يتوجهون؟
- أي من الأدوات الثلاث هي الأكثر أهمية لشركتنا؟ لماذا؟
- كيف يمكننا استخدام تواجدنا على الإنترنت بشكل أفضل للزيادة من التواصل مع العملاء لأقصى حد؟

## الفصل الحادي عشر

# أعطِ هدية عندما تشتكي

واجهت اسكتلندا نفس المشكلة التي واجهتها الكثير من الدول حول العالم أثناء جائحة كوفيد-19؛ واجه عملاء مشتكون موظفي الخدمات، وهددوا، بل واعتدوا جسدياً على عاملين أساسيين. ردًا على ذلك، قدم أمين المظالم للخدمات العامة الاسكتلندية نصيحة للأشخاص الذين يعاجلون شكاوى التي تنطوي على اللجوء إلى ما هو أبعد من الاتصال بالشرطة والعمل على اعتقال هؤلاء العملاء واتهامهم بانتهاك القوانين.

كانت نصيحة أمين المظالم تقريبًا رجاء لكل بالعودة للأيام الخوالي التي مضت منذ زمن والحفاظ على منهج متحضر يتركز حول الأشخاص، حتى مع العملاء ممن لديهم خطورة محتملة. هذه النصيحة من أمين المظالم تبدو عجيبة نوعًا ما مقارنة بواقع الطريقة التي تصرف بها بعض العملاء أثناء الجائحة. أوصى أمين المظالم بالإنصات باحترام ودمائة، مع عدم تسمية العملاء بـ "مسببين للغيظ" أو الحكم على سلوكهم. ولأنه من المحتمل أن العملاء غير سعداء ومضغوظين، اقترحت تقديم العذر للسلوك السلبي حتى لدى الطرف البغيض. شجع أمين المظالم كل من الموظفين والعملاء على "المشاركة معًا بإيجابية".<sup>1</sup> لم تكن نصيحة سيئة، لكنها تجعل المرء يتوق إلى الأيام التي كان فيها العملاء بشكل رئيسي طيبين ومتعاطفين مع العمال، وممتنين لأن المتاجر مفتوحة والأرفف ممتلئة على آخرها وموظفي الخدمة أكفاء بما يكفي لتلبية احتياجاتهم.

تحتاج الشراكة أن تتم من الطرفين. لقد تحدثنا عن مسؤولية ممثلي خدمة العملاء في البحث عن حلول مرضية لمشكلات العملاء؛ لكن العملاء أيضًا عليهم دور ليلعبونه. إذا كان العملاء يريدون حلًا مقبولاً لمشكلاتهم، فمن المفيد لهم أن يديروا سلوكهم وألا ينفروا الأشخاص الذين يحاولون مساعدتهم. إن معالجي الشكاوى لديهم الكثير من السلطة فيما

يتعلق بالطريقة التي يعامل بها العملاء المشتكين ويقدم لهم بها التعويضات، والاعتداء على ممثلي خدمة العملاء لا يكون دائمًا في مصلحة العملاء. يقول جون جودمان، الذي أتم أبحاثًا عن خدمة العملاء أكثر من أي أحد تقريبًا وهو مؤلف كتاب Strategic Customer Service، إن غالبية ممثلي خدمة العملاء يأتون للعمل لتأدية عملهم بشكل حسن. هو يقدر أن التوجهات الذهنية لمسئولي الشكاوى أو أخطاءهم تتسبب في حوالي ٢٠ في المائة من عدم رضا العملاء.<sup>2</sup> لكن ذلك يحدث. لقد رقاني عاملو بوابات للدرجة الأولى في رحلات طيران لأنني كنت ودودة ومتعاطفة مع موقفهم الذي سببه حشد هائج من الناس يصرخ فيهم. لم يُرقى أي منهم، ولم يحصل العديد على بطاقة صعود.

لا توجد حلول سهلة هنا. لا يمكننا الاعتماد فقط على ممثلي خدمة العملاء لمنع العملاء من فعل ما يفعله الكثيرون: خلق عداوة مع الأشخاص الذين يعملون على مساعدتهم. هذا محتمل بما أن قدرًا كبيرًا مثل ثلث العملاء يصعب مساعدتهم. فكر في ذلك؛ ذلك يعني واحد من بين ثلاثة عملاء!

يجب على ممثلي خدمة العملاء أن يكونوا استباقيين، ويبدأوا يتيحون للعملاء المستائين أن يعرفوا أنهم في صفهم، حتى عندما يكونوا عدائين ويستخدمون طريقة كلام مكدر. لقد ناقشنا هذا، والاستراتيجيات والأساليب المعرفة في هذا الكتاب سوف تساعد. بالطبع، إذا كنت أنت كمزود خدمة تشعر باحتمال أن ينفجر أحدهم ويمثل خطورة جسدية، حان وقت الحصول على مساعدة. لا يسعنا أن نقول هذا بشكل متكرر بما يكفي.

لكن الأكثر من محاولة إدارة شكوى قبل أن تخرج عن السيطرة، نحتاج جميعًا أن نتحمل مسؤولية الطريقة التي نتصرف بها عند الشكوى. إذا كنت ترى أن العملاء لديهم الحق في التصرف بأي طريقة يريدونها لأنهم هم "العميل"، فهذه الرسالة ليست لك. ستصطدم مباشرةً مع معتقداتك. لكن إذا كنت تريد أن تكون عميلًا يقدم شكوى بنجاح بدلًا من شخص ينفس فقط عن غضبه ومن المحتمل أنك تقلل فرصك في الحصول على ما تريده، يمكنك القيام ببضعة أشياء حتى تنجح في ذلك.

## كيف تتحدث مع معالج شكوى

يتطلب الحديث الناجح بين المشتكين ومعالجي الشكاوى أن يفهم كلا الطرفين ما يحدث: العملاء لم يحصلوا على ما ظنوا أنهم يشترونه أو يستحقونه. يكون ممثلو خدمة العملاء على حافة الانهيار بعد التعامل مع عملاء انفعاليين طوال اليوم، إلا أنهم يريدون أن يمدوا يد العون. في بعض الأوقات لا تمنح لهم سلطة أو معلومات كافية للتعامل مع الشكاوى بشكل مناسب. لكنهم لا يمارسون عملهم لكي يجعلوا العملاء تعساء. الغالبية السائدة تريد أن تبلي بلاءً حسنًا مع عملائها. هناك انعكاس للدرجات الفطرية هنا: العميل يريد رد اعتبار، ومزود الخدمة يريد أن يساعد. السؤال هو كيف يسمحان لبعضهما البعض برؤية ما يريدان فعله، حتى يمكن إتمام العملية وكل منهما قد حصل على ما يريده.

إحدى أكثر الطرق فعالية لـ "إعطاء هدية"، إن صح التعبير، هي اعتبار العلاقة بين العميل وممثل خدمة العملاء مخطط فن. إن لم تكن لديك خلفية عن مخططات فن، هي تستخدم الدوائر لإظهار العلاقات بين مجموعتين على الأقل. في دائرة واحدة، لدينا العملاء؛ وفي الدائرة الثانية ممثلي خدمة العملاء. تتشابك الدائرتان في المنتصف، وهي الصلة بين المجموعتين.



في حالة علاقة معالج الشكاوى مع عميل، يكون العميل غير راضٍ بخصوص شيء حدث أو لم يحدث. إنها مهمة ممثل خدمة العملاء أن يعالج الشكوى. يقول العميل، "أرجوك

ساعدني". ممثل خدمة العملاء يجيب، "شكرًا لك. أرجوك ساعدني أساعدك". ذلك هو محتوى العلاقة المتشابكة. لا يحتاج ممثل خدمة العملاء أن يعرف كل شيء عن حياة العميل، تمامًا كما لا يحتاج العميل أن يعرف كل شيء عن القيود الواقعة على ممثل خدمة العملاء. يمكن لكليهما التركيز على تلبية احتياجات العميل، مشاركين بعضهما البعض بتحضر في تلك الدائرة المتشابكة، مما يحتمل أن ينتج عنه نتيجة مرضية.

من الممكن أن يكون تفسير الانفعالات التي يصعب السيطرة عليها شيئًا بناءً إذا كنت أنت العميل. هذا يتطلب أن يتعامل العميل مع ممثل خدمة العملاء بسلوك هادئ، منتقلًا إلى ذلك القسم المتداخل من مخطط فين. على سبيل المثال، "أنا آسف إن كنت أبدو مستاءً، لأنني كذلك. أنا لست مستاءً منك. أنا مستاء مما حدث/ مما اشتريته/ من التأخير الذي واجهته/ من مدى سرعة عطل هذا المنتج". إن كنت قد أجريت محادثة صعبة مع مزود خدمة والآن في طريقك للتحدث مع مدير عما حدث للتو، ستكون فكرة جيدة أن تتمشى قليلاً حتى تخفف من انفعالاتك قبل البدء مع شخص ثانٍ. سوف تُسمع بشكل أفضل.

عبر بوضوح عن رد فعلك الانفعالي والحقائق المتسببة في استيائك. لا تبأغ أو تهدد؛ كن مباشرًا. وبعد ذلك انتبه بقولك، "وأنا حقًا أحتاج لمساعدتك. أرجو أن تستطيع مساعدتي". لا يمكنني أن أتنبأ بما سوف يحدث، لكنني أعرف فعلاً أن تقديم حالة انفعالية أقل تهديدًا سيفيد كثيرًا في الحصول على مساعدة من ممثل خدمة العملاء على الهاتف أو الواقف أمامك.

طريقة أخرى يمكنك، كعميل، أن تبدأ بقول، "أعتقد أن شركتك أفضل من هذا. لقد كانت بيننا علاقة عمل لسنوات عديدة حتى الآن، وأعرف أنكم أفضل ولديكم معايير عالية الجودة. لسوء الحظ، هذه [اذكر المشكلة] حدثت، وأنا في حاجة إلى مساعدتكم". كعميل، هل يمكنك أن تعتبر معالج الشكاوى شخصًا يريد أن يعمل على وجه حسن؟ ربما لن يجلب لك هذا المنهج ما تريده كعميل، لكن على الأقل كلاكما سوف تعاملان من الجزء المتصل من مخطط فين.

فكر في المرات التي استطعت فيها أن تحصل على مساعدة أو تعويض كعميل. كيف كان سلوكك؟ من المحتمل أنك لم تنفجر وتلوم معالج شكواك. عند التعرض للاتهام، من الصعب على الناس ألا يصبحوا دفاعيين؛ لعل ممثلي خدمة العملاء لديهم خبرة محدودة أو لم يقرأوا كتابًا كهذا الكتاب ولا يعرفون كيف يتعاملون مع عملاء مستائين. كعميل، يمكنك أن تساعدكهم في فعل هذا. أظهر لأولئك الناس الكادحين أنك شخص لطيف. كما ذكر مسبقًا، من المحتمل لأغلب معالجي الشكاوى لاشعوريًا أن يدعموا العميل اللطيف أكثر من شخص يصيح بهم. كما أنك لن تضطر للعودة والاعتذار لمزود الخدمة بسبب مدى صعوبة الإرضاء التي كنت عليها! سوف تنتهي من محادثة الشكاوى ولديك شعورًا أفضل تجاه نفسك.

دعنا نلق نظرة على الشكاوى أو التغذية الراجعة التي نتلقاها من أو نعطيها لأصدقائنا المقربين وعائلتنا وأحبابنا، مستخدمين نفس المبادئ والسلوكيات. دعنا أيضًا نضع في اعتبارنا الشكاوى التي نتلقاها من تشكيلة واسعة من الناس في مجتمعاتنا.

## معالجة الشكاوى الشخصية

إن الشكاوى الشخصية تأتي إلينا بأعداد ضخمة، خاصة إن كنت تسمح بفكرة موسعة عن ماهية التغذية الراجعة. قد يستخدم سائق في الحارة الوسطى بوق سيارته ليعطيك الرسالة، "لا تنتقل بين الحارات. يمكنني أن أرى أنك سوف تصطدم بي إن لم تعد إلى حارتك". لاحظ مدى تكرار "شكوى" محيطنا إلينا. يمكننا أن نأخذ هذه الملاحظات كهدايا تساعدنا على البقاء آمنين أو لتذكيرنا أننا كنا على وشك فعل شيئًا غير مقبول اجتماعيًا.

إذا شاهدت الأولمبياد في أي وقت، خاصة الأولمبياد الشتوية، تتطلب تعقيدات حركات اللاعبين تدريبًا مستمرًا إن كانت لديهم أدنى فرصة للفوز بوحدة من الميداليات. سوف تلاحظ أن المدربين يكونون قريبين من لاعبيهم في التزلج على الجليد، يهمسون في أذانهم. يمكنك أن ترى المدربين يشيرون ليسمحوا لهم بمعرفة أي طريقة أفضل لإمالة رءوسهم، ووضع أذرعهم، وثني أجسادهم، والعشرات من الحركات الأخرى. في فعاليات

التزلج على الجليد، يسير المدربون مع اللاعبين، مقدمين لهم النصائح والتحفيز باستمرار حتى تطفأ أقدام المتزلجين الثلج. إنه شيء أبدي، وربما كان هؤلاء المتزلجون يعملون مع مدربيهم لسنوات. الأمر يشبه العميل الذي يقدم تغذية راجعة للشركات التي من المرجح أن تفعل المؤسسات شيئاً حياها. يمكنك أن تعتبر المدربين يقدمون آلاف "الشكاوى". إذا لم يتقبل المتزلجون تلك التغذية الراجعة ويفعلون شيئاً حياها، فلن يتحسنوا أيضاً.

عندما يعطيك أحدهم تغذية راجعة أو شكوى، يكون لديك اختيار أن تتقبلها، وتتعلم منها، وبعد ذلك تكون مستعداً للنصيحة التالية. العالم هو وعاء تغذية راجعة كبير، ومن المرجح أننا نتحسن باستمرار بسبب إنصاتها. ليس ضرورياً أن تتقبل كل التغذية الراجعة. لكن إذا انفتحنا للإنصات للتغذية الراجعة، ومن ثم نطبقها بحكمة، من المحتمل أن نستطيع رؤية تحسناً كبيراً باستمرار. علاوة على ذلك، ربما سيقبل انزعاجنا بدرجة كبيرة من هذا الوابل اللانهائي من التغذية الراجعة.

نفس الشيء يحدث في علاقاتنا الشخصية القريبة. التغذية الراجعة تتيح لنا أن نزل قريبين من الآخرين إن لم نكن ببساطة نرفض ما يقدمه لنا أحدهم. مخطط فن مفيد بشكل عملي عند التفكير بعمق في العلاقات الشخصية الإشكالية. فكر في جيليان لاوب، مؤلفة قصص بارزة ومصورة لحياة عائلتها. تسمح لاوب لقرائها بمعرفة تفاصيل خبرات عائلتها على مستوى شخصي للغاية؛ بالعيوب وكل شيء.<sup>3</sup> "كل شيء" يشمل فوضى عائلية يحيطها قدر هائل من الراحة والمحبة.

أتى التركيز على صراع عائلة لاوب أثناء الصراع السياسي في أواخر عشرات وأوائل عشرينيات هذا القرن. كان والداي لاوب يدعمان أحد الأحزاب؛ قائده دمرهم. كانت لاوب مناصرة متحمسة للحزب المعارض. ربما تكون قد اختبرت هذا مع أجزاء من عائلتك أو بعض من أصدقائك. لقد تفرقت الكثير من العائلات نتيجة لاختياراتهم السياسية.

كما أدرك الناس من كل أنحاء العالم في هذه الفترة، يحتاج الحفاظ على علاقة أحياناً أكثر من الحب في مواجهة وجهات النظر السياسية المختلفة جذرياً. لم يستطع أعضاء بعينهم من عائلة لاوب الاتفاق على وجهات نظرهم السياسية الجوهرية. لقد فرقت الجائحة والسياسة هذه العائلة المترابطة؛ كان الألم محطماً لكل المشمولين قبل أن يتعلموا أن يكونوا حول بعضهم البعض من دون العراك أو التنازل عن وجهات نظرهم السياسية.

طبق مخطط فن على الصراع العائلي، وسيمكنك أن ترى مدى قدرة ذلك النموذج على مساعدة عائلات مثل عائلة لاوب. لاوب وزوجها سيكونان في إحدى الدائرتين الخارجيتين. الدائرة الأخرى ستحتوي على أبويها، وعماتها، وأعضاء آخرين لديهم وجهات نظر سياسية مضادة. كان على كل من الجانبين أن يتركا وجهات نظرهم السياسية في الدائرتين الخارجيتين. لكن في الدائرة المتداخلة، تواجد التاريخ، والحب، والاهتمام الذي تشاركه العائلة. استدعى ذلك مجهوداً من جانب كل شخص. اضطر زوج لاوب أن يذكر زوجته المصورة باستمرار أن الحفاظ على علاقتها بعائلتها لم يكن يعني تصديقها على معتقداتهم السياسية.

إنه تشبيه رائع لأي علاقة لا نكون فيها في تناغم كامل. بنفس الطريقة، لسنا مضطرين أن نصير أصدقاء مقربين مع عملائنا لكي تطور علاقة عمل مرضية للطرفين. لسنا مضطرين للموافقة على مشترياتهم أو الاشمئزاز من استخدام كلمات بذيئة. لكننا معرضون لخسارة الكثير إذا سمحنا لاختلافاتنا أن تنهي العلاقات الشخصية. لن تحتاج أن تدفع رسوماً لهؤلاء "المدرّبين"؛ سيفعلونها مجاناً. لديك حرية اختيار كاملة في ما إذا كنت ستتقبل نصيحتهم. علينا أيضاً ألا نرفض شخصاً في شركتنا أو وسطنا الاجتماعي لأنه يوجهنا نحو سلوك أفضل.

نفس الشيء يحدث عند التعامل مع عملاء مشتكين أو أيًا من كان غير ذلك ممن يشتكون. العملاء ليسوا أعضاء عائلتنا؛ نحن لم ننشأ معهم. لكننا نعرف بعضنا البعض من خلال ثقافات مشتركة. لا بد وأن المواطنين من أي دولة يتشاركون في مجتمع مترابط نوعاً ما

وإلا يبدأوا حربًا قبائلية. يمكننا أن نفرق بين أنفسنا وأبناء بلدنا وأعضاء عائلاتنا أو نبحت عما يربطنا معًا. التعاطف يساعدنا في العثور على الروابط التي توحد، وتلك الروابط تحافظ على تقارب العائلات.

بالرغم من أن الدافع المهيمن لهذا الكتاب هو هذا التطبيق الخاص بعالم الأعمال، إلا أنني أرجو أن تقرأه وترى كيف ينطبق على حياتك الشخصية. عندما يشتكي العملاء، من الممكن أن نزدريهم بسبب أنهم طلبوا المساعدة بشكل سلبي، أو أن نركز على العلاقة التي نريد الحفاظ عليها. هذا المنهج نحو التغذية الراجعة لا يختلف كثيرًا عن اعتبار الشخص الآخر شريكًا في العلاقة التي نريد الحفاظ عليها لأن العلاقات هي ما يكون العائلات. هو أن نعتبر التغذية الراجعة هدية.

لقد سمعت من أشخاص ممن حضروا ندواتي أو خطبي بعد أسابيع أو أشهر. وضحو لي أنهم تأثروا بكلامي وعاودوا التواصل مع أعضاء من العائلة، بل كان البعض منهم على سرير الموت. لم يكن أمرًا هينًا، كما يقولون، لكنهم قد تعلموا أن يتقبلوا أيًا ما كان يفعلونه أعضاء العائلة مما كانوا لا يقبلونه ووضعوه في الدائرة الخارجية. إن كان هناك ما لا يمكنهم التسامح فيه، يدركون أن ذلك لا يمثل علاقتهم الكاملة مع ذلك الشخص. عندما يتعلق الأمر بالتغذية الراجعة، لا يشعرون بالدافع لمعاقبة ذلك الشخص عن طريق منع التواصل بسبب الطريقة الذي يعطي بها التغذية الراجعة. نعم، ما يزالون يشعرون بخيبة الأمل في الكثير من الحالات، لكنهم قد تعلموا أن يقولوا "شكرًا لك" عندما يتعرضون للنقد أو الهجوم. يدركون أن هذه التغذية الراجعة أو التناوب بالألقاب ربما يتستر على عواطف أعمق سوف يطلقون سراحها في النهاية.

هل سيكون من الأفضل للناس الذين يحبون بعضهم البعض ألا يضطروا أبدًا للمرور بعذاب كذلك؟ بالطبع. لكن بمجرد أن يكونوا في ذلك الموقف، كيف يمكنهم التركيز على الحب المشترك ولا يتركوا خلافاتهم أو سلوكياتهم المتلفة تصبح الشيء الوحيد الحاضر في العلاقة؟ إحدى طرق البداية في ذلك هي أن تشكر الناس عندما يهجمون عليك بالتغذية

الراجعة. لترى إن كان في وسعك أن تأخذ خطوة للوراء وتعود لتشكرهم على السماح لك بمعرفة ما يشعرون به. اشعر بالامتنان على جوهر علاقتك بذلك الشخص الآخر أو عضو العائلة. لست مضطراً إلى قضاء كل وقتك مع أشخاص صعبى المراس. لكن ربما يكون هناك شطر من التواصل يستحق الرعاية من أجل العائلة.

أرجو أن تستخدم هذه الأدوات لمساعدتك في كل علاقاتك. لكي تعتبر التغذية الراجعة هدية، عليك أن تبدأ بعقلية الهدية. هي تبدأ بالامتنان؛ الامتنان للأشخاص المتواجدين في حياتك، وتقدير أن لديك علاقات معهم، والامتنان أن لديك القوة التي تجعلك تحتفظ بهذه العلاقات في مواجهة الصراعات.



## رسائل جوهريّة

- الكل لديهم عملاء داخليين في أي مؤسسة. هؤلاء العملاء الداخليون لديهم شكاوى تماماً كالعملاء الذين يدفعون. نحتاج أن نتعلم كيف نعالج الشكاوى الداخلية تماماً كما نعالج شكاوى العملاء.
- مخطط فن يعرف مساحة متداخلة بين الناس. يمكنها أن تساعدنا على التعامل مع صراعات حادة من الممكن أن تمزق العلاقات.
- لمجرد أننا لا نتفق مع وجهات نظر أشخاص آخرين، هذا لا يعني أن نصدق على معتقداتهم. يمكننا التركيز على نقاط تواصلنا.

## أسئلة لتحفيز النقاش

- هل يستخدم الناس في مؤسستنا التغذية الراجعة من بعضهم البعض لتطوير أنفسهم؟ كيف يتجلى هذا؟ كيف يمكننا أن نشجع التغذية الراجعة الداخلية؟
- ما هو قدر الطاقة التي تستهلكها صراعات الموظفين بسبب أنهم لا يشعرون بالراحة في التعامل مع النقد الشخصي؟
- هل ثقافة مؤسستنا تدعم الأشخاص الذين يعتذرون؟
- هل يمكننا أن نتعلم من تقبل التغذية الراجعة في علاقاتنا الشخصية حتى تؤثر إيجابيًا في الطريقة التي نعمل بها مع العملاء المشتكين؟

## الخاتمة

# الخطوات التالية بصورة شاملة

إن موضوع معالجة الشكاوى موضوع ضخم. بالطبع، أنا لم أغط كل شيء في هذا الكتاب، لكن يوجد هنا ما يكفي لإشغالك لفترة طويلة. هو يفعل ذلك بالطبع معي! السؤال المهم هو، كيف تبدأ؟ من أين تبدأ؟ لا يمكنك أن تفعل كل شيء. إذا قرأت هذا الكتاب في النسخة الورقية واستخدمت قلم تظليل أو ظلت نسخة كتابك الإلكترونية بالتظليل الإلكتروني لتحديد الأفكار التي جذبت انتباهك، من المحتمل أن ترى مسارًا يمكنك اتباعه. ربما تعتقد أن بوسعك عمل هذا في مؤسستك. إن صح ذلك، فأنت بالفعل في منتصف طريق النجاح لأن لديك طريقة تفكير بأن جميعكم تستطيعون التحسين من معالجة الشكاوى.

سوف يعتمد جزء من خطواتك التالية على دورك في مؤسستك. من المحتمل أن يكون الأفراد مهتمين أكثر بالتركيز على طريقة التعامل مع العملاء المشتكين. سوف يريد المديرون تشجيع ممثلي خدمة العملاء لديهم على التدريب على أفضل أساليب معالجة الشكاوى. يجب أن يتطلع قادة المؤسسات إلى صنع خريطة لإصلاح الخدمات. سوف أضيف وصفًا مختصرًا بالأسفل.

## الخطوات التالية للأفراد

الطريقة التي تبدأ بها في تطبيق الأفكار التي في هذا الكتاب ترجع لك. الفصول الثلاثة الأولى تتناول فهم الشكاوى، ولماذا نتلقى قدرًا قليلًا للغاية منها، وسبب كون الشكاوى هدايا. سوف تقدم هذه الفصول أساسًا قويًا بخصوص معتقداتك وطرق تفكيرك عن معالجة الشكاوى.

فلسفة الشكاوى هدية متناولة بعمق. وقراءة فصل ٤ بعناية سوف تعلمك تركيبه الهدية. هي نقطة تركيز رئيسية لهذا الكتاب. حالما تكون قد طورت عادة شكر عملائك دائماً على تغذيتهم الراجعة، سوف تستمر في تعزيز ما يدور حوله هذا الكتاب.

يجب أن تركز خطواتك التالية على استخدام تركيبه الهدية في مختلف المواقف وبأقصى حد لها. هذا يشمل التعامل مع العملاء المستائين والعدائين. أثناء تجربة أساليب متعددة لإصدار ردود أفعال بشكل أفضل للعملاء الغاضبين، فصل ٨ أيضاً يظهر كيف تطور قوة احتمال ذهنية لتحمي نفسك من أن تستاء بانفعالية أثناء معالجة الشكاوى. الفصلان ٩ و١٠ يتابعان الشكاوى عبر الإنترنت. بينما أنت، كفرد، قد لا تكون لديك المقدرة على وضع سياسات متعلقة بالشكاوى على الإنترنت، من المفيد أن ترى الطريقة التي تغير بها الإنترنت عالم الشكاوى. وأخيراً، فصل ١١ يلقي النظر على طريقة تقديم هدايا عندما تشتكي.

ألفت أنا وفيكتوريا هولتز أيضاً كتاب *A Complaint Is a Gift Workbook*، الذي يحتوي على أنشطة أساسية مقدمة في حزمة تعليم مختلط مكمل لهذا الكتاب. صمم ككتاب عمل للأفراد عن هذا الموضوع وأيضاً ككتاب عمل لمصاحبة البرامج التدريبية. على الموقع [AComplaintIsAGift.com](http://AComplaintIsAGift.com)، سوف تجد دليل الميسر لأي أحد يود تقديم برنامجاً تدريبياً كاملاً مستخدماً *A Complaint Is a Gift Workbook* كمادة تدريس. هناك بعض التداخل، لكن بصفة أساسية، كتاب العمل مركز على إرشادات معالجة الشكاوى. تشمل الشكاوى ذكاءً عاطفياً يجب تطبيقه على كل عملية فريدة مع عميل. بطريقة تفكير أسست بشكل جيد عن الشكاوى، يمكنك تقدير مدى احتياج الطبيعة المعقدة لمعالجة الشكاوى لفهم واسع للجوانب العاطفية للشكاوى. في الحقيقة، كلما تعلمت أكثر عن معالجة الشكاوى، اتضح لك تعقيداتها أكثر. هو تعلم على مدى الحياة لأن علماء النفس يستمرون في إظهار فهمًا أعمق للمحادثات البشرية. هذا التعلم المستمر هو جزء من خطواتك الفردية التالية في معالجة الشكاوى.

# الخطوات التالية لفرق ممثلي خدمة العملاء ومديريهم

يكشف الباحثون الذين يستخدمون أدوات بحثية ذات بيانات كبيرة عن كميات كبيرة من المعرفة. من المحتمل لهذا النوع من تحليل البيانات أن يصبح المستقبل في منهجية البحث. من المؤكد أنه يكشف تفاصيلًا عن سلوك العملاء لم نكن نعرفها من قبل. سوف ينبهنا عن أفضل الطرق ليرد بها معالجو الشكاوى. سوف يتيح لنا أن نغمس أكثر في تفاصيل الأساليب المناسبة عند التحدث مع العملاء لكي نحتفظ بولائهم.

كميات كبيرة من المعلومات متاحة في ما يتعلق بالأبحاث الحديثة وتعليقات العملاء. هذه المعلومات ستكون ذات نفع للمديرين الذين في الغالب يكونوا مسؤولين عن شكاوى وتعليقات الإنترنت. سيكون المطلوب من فرق المديرين مواكبة ما يحدث على الإنترنت بدقة. يحتاج المديرون (أو المساعدون) أن يخصصوا وقتًا ليصبحوا باحثين عن معلومات داخلية، حيث إن هذا البحث لا يجب تجاهله. يجب وضع التقسيم الحذر للوقت الإداري في الاعتبار في السنوات القادمة.

ناقش الموضوعات والأسئلة بعد كل فصل مع فرقك. عندما تجتمع مجموعات من ممثلي خدمة العملاء معًا ويستكشفون مشكلات الشكاوى، أدعوك لإلقاء نظرة على [A Complaint Is a Gift Workbook](#). إنه مكتظ بأنشطة أساسية سوف تجعل ممثلي خدمة العملاء يتعلمون باستمرار لفترة مطولة. زر موقعنا [AComplaintIsAGift.com](#). هو مليء بالموارد التي تعمق معرفتك وفهمك لمعالجة الشكاوى. أَلَّف كتاب العمل للناس الذين يؤديون العمل الصعب لمعالجة شكاوى العملاء، وحل مشكلات العملاء، وجعلهم يرحلون في حالة من الرضا؛ وبل وربما البهجة! يمكن أيضًا استخدام كتاب العمل كأداة تدريبية يدرسها المديرون أو خبراء التدريب داخل مؤسستك. في عنوان موقع الإنترنت المذكور بالأعلى،

سوف تجد أيضًا دليل تدريب المدرب على كتاب العمل ومجموعة كاملة من شرائح باوربوينت لاستخدامها مع البرامج.

## الخطوات التالية لمؤسستك بأكملها

إن استطعت جعل كل شخص في مؤسستك يتقبل أن الشكاوى هدايا، إذًا ستساعدك الأفكار الأخرى على تحقيق ذلك على مستوى تنفيذي. إن كان أعضاء فريقك مهتمين بفكرة الشكاوى هدايا، اجمعهم معًا واحصل على آرائهم في البدء.

كيف ترى أنت وزملاؤك العملاء الذين يشتكون؟ هل تعرف أفضل طرق التحدث معهم عندما يشتكون حتى يرحلون وهم يشعرون بإيجابية حول أنفسهم وشركتك؛ ويريدون الاستمرار في العمل معك؟ ذلك هو كل ما يدور حوله هذا الكتاب. باختصار، هو عن طرق التفكير التي تتمسك بها أنت وزملاؤك في أرجاء المؤسسة عن كل الجوانب المختلفة للشكاوى. يمكن لفكرة الشكاوى هدايا أن تكون الشعار في مؤسستك بأكملها. حينها ستكون لديك ثقافة تدعم التحدث مع العملاء حتى يعرف الجميع عندما يشتكون كيفية معالجة شكاوهم وتحويل العملاء غير الراضين إلى عملاء راضين عاطفيًا.

تبدأ المعالجة الفعالة للشكاوى بتقدير أن الشركات لا وجود لها من دون العملاء. بإمكان العملاء اختيار ما إذا كانوا يريدون الاستمرار في العمل معك بعدما يختبرون مشكلة، أو ربما يشعرون بأنهم تلقوا معاملة فظة أو يشعرون بعدم الرضا خلاف ذلك. ما يقولونه عنك كشركة وما إذا كانوا سيعودون يعتمد على الطريقة التي يعاملون بها بعد الشعور بالاستياء أو تثبيط الهمة لأننا لم نفِ بما وعدنا به في حملاتنا التسويقية.

إن إعداد عملية إصلاح للخدمات المخطط لها بعناية سيساعد مؤسستك بأكملها. بمجرد أن يخطط الفريق الأعلى الذي يضع الاستراتيجيات منهجك نحو إصلاح الخدمات، سيحتاج أن يتبع الخطوات التالية:

- أن يحتوي على قياسات للتغذية الراجعة للعملاء أكثر واقعية وقابلية للاستخدام.
- أن يعدل هياكل العمل لكي تكون متمحورة أكثر حول العميل.
- أن يمكّن الموظفين المواجهين للعملاء بشكل مناسب للرد والإصلاح لكي تزيد احتمالية بقاء العملاء أوفياء عند ظهور المشكلات.
- العمل مع العملاء كشركاء عن طريق دمج تغذيتهم الراجعة في عمليات شركتك.

كلما تحسنت أكثر في صنع ثقافة لدعم طريقة تفكير الشكوى هدية، سيزيد سماعك للشكاوى، وحلك لمشكلات العملاء، ومن بعدها حفاظك على عملائك. لن تضطر إلى استخدام جهودًا مكلفة لجلب عملاء جدد؛ بدلاً من ذلك، يمكنك التركيز على الاعتناء بالعملاء الحاليين. هؤلاء العملاء من المحتمل أكثر أن يثقوا في وفائك بعودك التسويقية، وسوف تتلقى المزيد من التغذية الراجعة التي تعبر عن الشراكة التي تتمتع بها مع عملائك.

إن القدرة على معالجة الشكاوى تبدأ باستيعاب أن التغذية الراجعة ليست شيئًا يجب أن تخشاه. بدلاً من ذلك، هي أعظم هدية تحصل عليها من السوق. أجل، الكل يحب عبارات التقدير عما فعلناه لشخص ما. هذه العبارات يمكنها أن تحول يومًا صعبًا إلى يوم عظيم. لكن أكثر سلوك قيم نشهده هو عندما يخطرنا العملاء أن شيئًا لم يكن مناسبًا لهم، ثم نرى ذلك العميل يعود، سعيدًا لرؤيتنا مرة أخرى.

# ملاحظات

## مقدمة

Customer Care Measurement & Consulting, 2020 National Customer .1  
Rage Study, 2020, [customercaremc.com/insights/national-customer-rage-  
./study/2020-national-customer-rage-study](https://customercaremc.com/insights/national-customer-rage-study/2020-national-customer-rage-study)

Tom Puthiyamadam and José Reyes, Experience Is Everything: Here's .2  
How to Get It Right (PricewaterhouseCoopers, 2018), 9,  
[pwc.com/us/en/zz-test/assets/pwc-consumer-intelligence-series-customer-  
.experience.pdf](https://pwc.com/us/en/zz-test/assets/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf)

Edelman, Edelman Trust Barometer 2021, .3  
[edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-  
.03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer.pdf](https://edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer.pdf)

Edelman, "2021 Edelman Trust Barometer: Trust and the Food and .4  
Beverage Sector," 2022, [edelman.com/trust/2021-trust-  
.barometer/dramatic-declines-food-and-beverage-trust](https://edelman.com/trust/2021-trust-barometer/dramatic-declines-food-and-beverage-trust)

John Gerzema and Ed Lebar, The Brand Bubble: The Looming Crisis in .5  
.Brand Value and How to Avoid It (San Francisco: Jossey-Bass, 2008), 11

Peter Drucker, The Practice of Management (New York: Harper Business, .6  
.2006), 37

SAS Institute, Journey to the Core of Customer Centricity: TM Forum .7  
Quick Insights (2017), [sas.com/en/whitepapers/journey-to-core-customer-centricity109101.html](https://sas.com/en/whitepapers/journey-to-core-customer-centricity109101.html)

Customer Care Measurement & Consulting, 2020 National Customer .8  
Rage, 31

Key Findings & Implications from the 2020 National Customer Rage .9  
Study, Customer Care Measurement & Consulting,  
[research.wpcarey.asu.edu/services-leadership/wp-content/uploads/2020/06/2020-RageStudyUPDATEDFINALFORRELEASE.pdf](https://research.wpcarey.asu.edu/services-leadership/wp-content/uploads/2020/06/2020-RageStudyUPDATEDFINALFORRELEASE.pdf)

## الفصل الأول

John Goodman with Scott Broetzmann, Strategic Customer Service (New .1  
York: HarperCollins Leadership, 2019), 5

2. توفير الحلول لشكاوى العملاء مهم كما هو واضح. رغم ذلك، سوف تجد فكرة مخفية في المقالات البحثية ومنشورات المدونات أن الرضا العاطفي ربما يكون أهم. حل مشكلات العميل، لكن كما تقول CX Training، مجموعة تدريبية استرالية، ركز على الانفعالات أولاً. "شكاوى وصراع العملاء؛ ركز على الانفعالات أولاً"، مدونة /CX Training, [cxtraining.com.au/customer-complaints-emotions-first](https://cxtraining.com.au/customer-complaints-emotions-first)

Christopher Hart, James L. Heskett, and W. Earl Sasser Jr., "The .3  
Profitable Art of Service Recovery," Harvard Business Review (July–  
August 1990)

John A. Woods and Ronald Zemke, *Best Practices in Customer Service* .4  
(Amherst, MA: HRD Press, 1998)

Janelle Barlow and Dianna Maul, *Emotional Value: Creating Strong* .5  
*Bonds with Your Customers* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2000), 2

6. لقد أصبحت هذه المقالة كلاسيكية في مجال أبحاث الخدمات، وهو ما يظهر أنه في  
سبعة آلاف حدث خدمي في مجالات الطيران، والفنادق، والمطاعم، من كل الذكريات  
الإيجابية التي حظي فيها العملاء بخدمة جيدة، بدأت ٢٥ في المائة بشكل كامل كفضل من  
نوع ما في توصيل الخدمة. Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms, and Mary  
Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable  
.Incidents," *Journal of Marketing* 54, no. 1 (January 1990): 71

Danyel Barnard, "Group Empathy," *Fast Company*, August 31, 1998, .7  
[.fastcompany.com/35210/group-empathy](http://fastcompany.com/35210/group-empathy)

Beth Azar, "LeDoux Outlines His Theory of Emotions and Memory," .8  
*American Psychological Monitor*, July 15, 1998,  
[http://psychnet.weebly.com/uploads/9/2/2/8/9228366/emotions\\_and\\_mem  
.ory.pdf](http://psychnet.weebly.com/uploads/9/2/2/8/9228366/emotions_and_mem.ory.pdf)

Alan J. Resnik and Robert R. Harmon, "Consumer Complaints and .9  
Managerial Response: A Holistic Approach," *Journal of Marketing* 47, no.  
.1 (Winter 1983), 86–97

Claes Fornell and Birger Wernerfelt, "Defensive Marketing Strategy by .10  
Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis," *Journal of*

Marketing Research 24, no. 4 (November 1987), 337–346,  
[.doi.org/10.1177/002224378702400401](https://doi.org/10.1177/002224378702400401)

Marie T. Dasborough and Paul Harvey, “Attributions,” Oxford .11  
Bibliographies, February 18, 2021,  
[oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0106.xml](https://oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0106.xml)

./Publix,” Complaints Department, [complaintsdepartment.com/publix](https://complaintsdepartment.com/publix)“ .12

./About Us,” Wegmans, [wegmans.com/about-us](https://wegmans.com/about-us)“ .13

## الفصل الثاني

John Goodman and Cindy Grimm, “Beware of Trained Hopelessness,” .1  
.ICCM Weekly, May 2007

Colin Shaw, “15 Statistics That Should Change the Business World—but .2  
Haven’t,” Beyond Philosophy (blog), June 10, 2013,  
[beyondphilosophy.com/15-statistics-that-should-change-the-business-world-but-havent/](https://beyondphilosophy.com/15-statistics-that-should-change-the-business-world-but-havent/). This blog lists fifteen statistics accumulated from a  
.variety of sources, many of which are repeats of earlier data

Chase Buckle et al., Trends 19: The Trends to Know for 2019, .3  
.GlobalWebIndex , 2019, [gwi.com/hubfs/Downloads/Trends-19-report.pdf](https://gwi.com/hubfs/Downloads/Trends-19-report.pdf)

.Buckle et al., Trends 19 .4

Dimensional Research, Customer Service and Business Results: A Survey .5  
of Customer Service from Mid-Size Companies, April  
2013,documents.pub/document/customer-service-and-business-results-cdn-  
.the-surveys-main-intent-was.html

Milica Arsenovic, “34 Key Customer Service Statistics You Should .6  
Know in 2022,” Capital Counselor (blog), January 11, 2022,  
./capitalcounselor .com/customer-service-statistics

### الفصل الثالث

Fred Wiersema, “Are You Ready for a Relationship?” Chief Executive .1  
.Magazine, November 1999

Jeffrey Pfeffer, What Were They Thinking? Unconventional Wisdom .2  
.about Management (Boston: Harvard Business School Press, 2007)

Matt Mansfield, “Customer Retention Statistics: The Ultimate Collection .3  
for Small Businesses,” Small Business Trends (blog), January 22, 2021,  
.smallbiztrends.com/2016/10/customer-retention-statistics.html

Claes Fornell and Birger Wernerfelt, “Defensive Marketing Strategy by .4  
Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis,” Journal of  
Marketing Research 24, no. 4 (November 1987), 337–346,  
.doi.org/10.1177/002224378702400401

Bureau of Consumer Financial Protection, Consumer Response Annual .5  
Report: January 1 – December 31, 2020, March 2021, CFPB=\_2020-

.consumer-response-annual-report\_03-2021.pdf

.Bureau, Consumer Response, 1 .6

.Bureau, Consumer Response, 2 .7

Customer Complaints about Packaging,” UCS Global Logistics 5“ .8  
Specialists (blog), September 20, 2018, useucs.com/archives/blog/5-  
.customer-complaints-about-packaging-and-how-to-avoid-them

Rami Tabari, “Is Dell Customer Service Good? 2020 Rating,” Laptop .9  
.Magazine, April 13, 2020

Peter Whoriskey, “Bangalore Backlash: Call Centers Return to U.S.,” .10  
.CantonRep.com, January 2009

Chris Welch, “T-Mobile Is Completely Overhauling How Its Customer .11  
.Service Works,” Verge, August 15, 2018

Thomas Dichter, “Call Centers Return to the U.S.,” Forbes, March 3, .12  
2019, forbes.com/sites/thomasdichter/2019/03/30/call-centers-return-to-  
./the-u-s-more-companies-get-the-link-between-customer-service-and-profit

Thomas Hobbs, “Why Building Long-Term Brand Loyalty Starts from .13  
.Within,” Marketing Week, June 27, 2017

Patrick Bet-David, “Which Comes First, Being Liked or Trusted?” .14  
.LinkedIn, April 16, 2015

Guy Winch, “Customer Complaints: The Expressway to Customer .15  
Loyalty,” Return Customer (newsletter), 2022. Winch is the author of The  
.Squeaky Wheel (2011), a broad-ranging and excellent book

Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms, and Mary Tetreault, “The Service .16  
Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents,” Journal of  
.Marketing 54, no. 1 (January 1990): 71

”.Winch, “Customer Complaints .17

Amazon.com,” Consumer Affairs,“ .18  
.consumeraffairs.com/online/amazon.html. Website continually updated

Astrid Pocklington, “Customer Complaints: Are They a Curse or a .19  
.Blessing?” Forbes, September 3, 2020

Priscilla A. LaBarbera and David Mazursky, “A Longitudinal .20  
Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect  
of the Cognitive Process,” Journal of Marketing Research 20 (November  
1983): 393–404. LaBarbera’s research, along with dozens of others’  
research in this area, is cited in Susan M. Keaveney and Madhavan  
Parthasarathy, “Customer Switching Behavior in Online Services,” Journal  
.of the Academy of Marketing Science (Fall 2001)

Steve Coomes, “Turning Newcomers into Lifetime Customers,” Pizza .21  
Marketplace, June 15, 2006, pizzamarketplace.com/article.php?id=5228  
(site discontinued)

Angel Sergeev, “Average American Now Spends Nearly \$800 a Month .22  
on Their Car,” Motor1.com, September 13, 2019,  
motor1.com/news/370609/average-american-monthly-car-spending/;  
“Average American Spends over \$250,000 on Automobiles,” MotorTrend  
.News, December 20, 2004, motortrend.com/news/news041220-costs

Eric Frenchman, “What the Vonage—Again,” Pardon My French (blog), .23  
May 18, 2006,  
pardonmyfrench.typepad.com/pardonmyfrench/2006/05/what\_the\_vonage.  
.html

## الفصل الرابع

Financial Services Authority, Review of Complaint Handling in Banking .1  
Groups, April 2010, fca.org.uk/publication/archive/fsa-review-of-  
.complaint-handling-in-banking-groups.pdf

Ken Dooley, “A Never-Ending Complaint: 7 Best Practices to Overcome .2  
Price Objections,” Resourceful Selling (2020),  
./https://www.resourcefulselling.com/price-objections

Dialog Direct, The Customer Rage Study: An Independent Study of .3  
Customer Complaint-Handling Experiences, 15, epicconnections.com/wp-  
.content/uploads/2016/04/DialogDirect\_CustRage\_Guide\_v5\_0.pdf

National Customer Rage Study,” Customer Care Measurement & 2015 “ .4  
Consulting, customercaremc.com/insights/national-customer-rage-

./study/2015-national-customer-rage-study

Elise Dopson, “Business Apologies: What You Should (and Shouldn’t) .5  
Do,” Business 2 Community, January 21, 2019,  
business2community.com/crisis-management/business-apologies-what-  
.you-should-and-shouldnt-do-02162250

Camila Domonoske, “After Unsatisfying Answers, United Offers .6  
‘Deepest Apology’ for Violent Confrontation,” NPR,  
npr.org/sections/thetwo-way/2017/04/11/523451560/after-unsatisfying-  
.answers-united-offers-deepest-apology-for-violent-video

Carol Hymowitz, “Everyone Likes to Laud Serving the Customer; Doing .7  
مقالة .It Is the Problem,” Wall Street Journal (February 27, 2006), B1  
Jay Rai, “Why Over-Apologizing Can تلخيصية جيدة عن المغالاة في الاعتذار هي  
Destroy Your Confidence At Work (and How to Avoid It),” Forbes, May 4,  
Richard Britt, “You’re Not Really Sorry,” Call Miner, May انظر أيضًا 2021  
Gene Marks, “3 Reasons Why Apologizing Hurts Your و 24, 2021  
.Business,” Entrepreneur, March 2, 2015

Deteline Marinova, Sunil K. Singh, and Jagdip Singh, “Frontline .8  
Problem-Solving Effectiveness: A Dynamic Analysis of Verbal and  
Nonverbal Cues,” Journal of Marketing Research 55, no. 2 (2018): 178–  
.192

”.Hymowitz, “Everyone Likes to Laud .9

Vincent C. S. Heung and Terry Lam, “Customer Complaint Behavior .10  
Towards Hotel Restaurant Services,” International Journal of Contemporary  
.Hospitality Management 15 (2003): 283–289

Kirti Dutta, Umashankar Venkatesh, and H. G. Parsa, “Service Failure .11  
and Recovery Strategies in the Restaurant Sector: An Indo-US Comparative  
Study,” International Journal of Contemporary Hospitality Management 19,  
.no. 5 (July 2007): 351–363

Charlotte Klopp and John Sterlicchi, “Customer Satisfaction Just .12  
.Catching on in Europe,” Marketing News 24, no. 11 (May 28, 1990)

## الفصل الخامس

1. مقالة ممتازة تقيّم بتعمق كبير كيف تتم هذه المحادثات هي (Eva Traut-Mattausch  
et al., “Complaints as Starting Point for Vicious Cycles in Customer-  
.Employee-Interactions,” Frontiers in Psychology 16 (October 16, 2015

2. Chris Welch, “Best Buy Pulls TCL Google TVs Amid Complaints of .2  
Slow, Buggy Software,” Verge, December 9, 2021,  
[theverge.com/2021/12/9/22826619/tcl-6-5-series-google-tv-best-buy-  
.removal-os-bugs-slow](https://theverge.com/2021/12/9/22826619/tcl-6-5-series-google-tv-best-buy-removal-os-bugs-slow)

3. Holger Roschk, Jana Muller, and Katja Gelbrich, “Age Matters: How .3  
Developmental Stages of Adulthood Affect Customer Reaction to  
Complaint Handling Efforts,” Journal of Retailing and Consumer Services

20 (2013): 154–164, [vbn.aau.dk/en/publications/age-matters-how-developmental-stages-of-adulthood-affect-customer](http://vbn.aau.dk/en/publications/age-matters-how-developmental-stages-of-adulthood-affect-customer)

”.Roschk, Muller, and Gelbrich, “Age Matters .4

A. Parasuraman, “Assessing and Improving Service Performance for .5  
Maximum Impact: Insights from a Two-Decade-Long Research Journey,”  
.Performance Measurement and Metrics 5 (2004): 45–52

## الفصل السادس

Which Customers Complain the Most about Customer Service,” CSM:“ .1  
The Magazine for Customer Service Managers and Professionals, October  
.2021

Diana Kaemingk, “Online Reviews Statistics to Know in 2022,” .2  
.Qualtrics Blog, October 30, 2020

Peter Maas, “How Insurance Brokers Create Value—a Functional .3  
Approach,” Risk Management and Insurance Review 13, no. 1 (March  
.2010): 1–20, [doi.org/10.1111/j.1540-6296.2009.01176.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6296.2009.01176.x)

Colin Shaw, “15 Statistics That Should Change the Business World—but .4  
Haven’t,” Beyond Philosophy, June 10, 2013, [beyondphilosophy.com/15-  
./statistics-that-should-change-the-business-world-but-havent](http://beyondphilosophy.com/15-statistics-that-should-change-the-business-world-but-havent)

Marsha Richins has written an extensive number of papers on this topic, .5  
especially in the last five years. Marsha L. Richins, “Negative Word-of-

Mouth by Dissatisfied Customers: A Pilot Study,” *Journal of Marketing* 47,  
.no. 1 (January 1983): 68–78

Matthew Swyers, “5 Steps to Handling a Customer Complaint,” *Inc.*, .6  
.November 7, 2012

Iva Marinova, “Word of Mouth Marketing Statistics, Fun Facts & انظر .7  
Tips in 2020,” *Review* 42, January 18, 2022, review42  
.com/resources/word-of-mouth-marketing-statistics  
لمجموعة من الإحصائيات.

Oh, Baby! Trends in the Baby Food and Diaper Markets around the .8  
World, Nielsen, August 2015, 15, nielsen.com/wp-  
content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-global-baby-care-report-  
.august202015.pdf

Jeanna Courter, “E-Commerce Returns: Why Return Policies Are Key to .9  
Customer Satisfaction,” *PBD Worldwide*, August 18, 2017,  
.pbd.com/blog/ecommerce-returns-key-to-satisfaction

Leah Hamilton, “How Your Return Policy Can Affect Customer .10  
Retention,” *Terms Feed*, February 1, 2020, termsfeed.com/blog/how-  
./return-policy-affect-customer-retention

”.Hamilton, “How Your Return Policy .11

Amanda Bower and James Maxham, “Return Shipping Policies of .12  
Online Retailers: Normative Assumptions and the Long-Term Consequences

of Fee and Free Returns,” *Journal of Marketing* 76, no. 5 (September 1, 2012).

## الفصل السابع

Belinda Luscombe, “Why Everyone Is So Rude Right Now,” *Time*, .1  
.October 15, 2021

”.Luscombe, “Why Everyone Is So Rude .2

Chris McVittie et al., “‘We Just Have to Learn to Deal with It’: Young .3  
Workers’ Experiences of Workplace Violence,” *Journal of Social Sciences  
and Humanities* 1, no. 2, (2015): 39–47

4. لـ ملخص جيد لهذا الموضوع، انظر Roger Bougie, Rik Pieters, and Marcel Zeelenberg, “Angry Customers Don’t Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services,” *Journal of the Academy of Marketing Science* 31, no. 4 (2003): 377–393. إذا كنت مهتمًا بقراءة المزيد عن هذا الموضوع، ابحث على الإنترنت عن مقالات تتناول العملاء الذين يسعون للانتقام؛ هناك الكثير.

Pete Muntean, “Assault on Flight Attendants ‘One of the Worst’ in .5  
Airline’s History, American Airlines CEO Says,” *CNN*, October 28, 2021,  
kion546.com/entertainment/cnn-style/2021/10/28/a-coast-to-coast-flight-  
was-diverted-to-denver-after-a-passenger-assaulted-a-crew-member-  
./american-airlines-says-2

”.McVittie et al., “‘We Just Have to Learn .6

Bernd Stauss and Wolfgang Seidel, *Complaint Management: The Heart of CRM* (Cincinnati: Thomson South-Western, 2004), 180

Jane Spencer, “Cases of Customer Rage Mount as Bad Service Prompts Venting,” *Wall Street Journal*, September 17, 2003, D4. See also Veronica Krieg, “3 Types of Angry Customers and How to Handle Them,” *SharpenCX*, April 22, 2021, [sharpenCX.com/blog/handle-angry-customers](http://sharpenCX.com/blog/handle-angry-customers)

Elisabeth Kübler-Ross, *On Death and Dying*, 50th anniv. ed. (New York: Scribner, 2014)

Oren Harari, *The Leadership Secrets of Colin Powell* (New York: McGraw-Hill, 2003), 204

## الفصل الثامن

K. T. Berger, *Zen Driving: Be a Buddha Behind the Wheel of Your Automobile* (New York: Ballantine Books, 1988)

GodinsPMA, “How Many Times Does the White Team Pass the Ball?” February 19, 2012, YouTube, [youtube.com/watch?v=MFBrcM\\_WYXw](http://youtube.com/watch?v=MFBrcM_WYXw)

CreativityWorks, “Busting the Mehrabian Myth,” انظر، على سبيل المثال، July 11, 2009, YouTube, [youtube.com/watch?v=7dboA8cag1M](http://youtube.com/watch?v=7dboA8cag1M); see also Olivia Mitchell, “Mehrabian and Nonverbal Communication,” *Speaking about Presenting* (blog), June 2, 2009, [speakingaboutpresenting.com/presentation-myths/mehrabian-nonverbal-communication-research](http://speakingaboutpresenting.com/presentation-myths/mehrabian-nonverbal-communication-research)

- Victoria Fromkin, Robert Rodman, Nina Hyams, An Introduction to .4  
.Language, 11th ed. (Boston: Cengage, 2017)
- Karen S. Dallimore, Beverly A. Sparks, and Ken انظر ملخصًا لهذا البحث في .5  
Butcher, “The Influence of Angry Customer Outbursts on Service Providers’  
Facial Displays and Affective States,” Journal of Service Research 10, no. 1  
. (August 2007): 78–92
- Jamil Zaki, “Can We Unite Society through Empathy?” Economist, June .6  
.11, 2019
- Ashley Abramson, “Cultivating Empathy,” Monitor on Psychology, .7  
.November/December 2021, 50
- Moshe Davidow, “Counteracting Value Destruction,” Journal of Creating .8  
.Value 6, no. 1 (May 29, 2020): 86–96
- Amy Lee, “Inside the Apple Store: The Rules That Govern the Retail .9  
.Chain,” Huffington Post, June 15, 2011
- David B. Strohmetz et al., “Sweetening the Till: The Use of Candy to .10  
Increase Restaurant Tipping,” Journal of Applied Social Psychology 32, no.  
.2 (February 2002): 300–309

## الفصل التاسع

- John Butler, ed., E-Commerce and Entrepreneurship (Greenwich, CT: .1  
.Information Age Publishing, 2001), 106

Jon Swartz, “Q&A with Stephen Hawking,” USA Today, December 2, .2  
2014, [usatoday.com/story/tech/2014/12/02/stephen-hawking-intel-  
./technology/18027597](http://usatoday.com/story/tech/2014/12/02/stephen-hawking-intel-<br/>./technology/18027597)

Betsy Spethmann, “Brand Marketers Eavesdrop on the Internet to Track .3  
Consumer Trends,” What’s the Buzz? Promo, February 1, 2001,  
[.promomagazine.com/mag/marketing\\_whats\\_buzz/](http://promomagazine.com/mag/marketing_whats_buzz/) (site discontinued)

Ted Morris, “Listening to the Blogosphere: How Blogging Can Impact .4  
Your Brand,” ESOMAR Brandmatters Conference, New York, February  
.2006

Jonathan Barsky and Cindi Frame, Handling Online Reviews: Best .5  
Practices, TripAdvisor (August 28, 2009),  
[.cdn.tripadvisor.com/pdfs/ExpertTips\\_HandlingOnlineReviews.pdf](http://cdn.tripadvisor.com/pdfs/ExpertTips_HandlingOnlineReviews.pdf)

William Feighery, “Reflexivity and Tourism Research: Telling An(other) .6  
.Story,” Current Issues in Tourism 9, no. 3 (December 2008): 269–282

Kerry Manis, Yang Wang, and Alexander Chaudhry, “5 Principles for .7  
Responding to Customer Reviews,” Harvard Business Review, May 14,  
.2020

”.Manis, Wang, and Chaudhry, “5 Principles .8

David Proserpio and Giorgos Zervas, “Study: Replying to Customer .9  
Reviews Results in Better Ratings,” Harvard Business Review, February  
.14, 2018

Christopher Elliott, “Airlines Ignore Web Whines,” Elliot Advocacy .10  
(blog), July 5, 1999, [elliott.org/the-travel-critic/airlines-ignore-web-./whines](http://elliott.org/the-travel-critic/airlines-ignore-web-./whines)

Jeffrey Cook, “Senate Approves Measure Giving Airline Passengers .11  
New Rights,” ABC News, October 3, 2018,  
[abcnews.go.com/Politics/senate-approves-measure-giving-airline-./passengers-rights/story?id=58260609](http://abcnews.go.com/Politics/senate-approves-measure-giving-airline-./passengers-rights/story?id=58260609)

.Butler, ed., E-Commerce and Entrepreneurship, 106 .12

Michael Schrage, “A Better Way to Handle Publicly Tweeted .13  
.Complaints,” Harvard Business Review, November 21, 2011

Yooncheong Cho et al., “An Analysis of Online Customer Complaints: .14  
Implications for Web Complaint Management” (paper presented at 35th  
.Hawaii International Conference on System Science, January 2002)

## الفصل العاشر

John Hutchinson, ““There’s No Toilet Roll, Please Send Help’: Teen .1  
Rescued from Embarrassing Mishap after Tweeting Virgin Trains (That  
Must Have Been an Awkward Handover),” Daily Mail, January 7, 2015,  
[dailymail.co.uk/travel/travel\\_news/article-2900208/There-s-no-toilet-roll-send-help-Teen-rescued-embarrassing-mishap-TWEETING-Virgin-Trains-./awkward-handover.html](http://dailymail.co.uk/travel/travel_news/article-2900208/There-s-no-toilet-roll-send-help-Teen-rescued-embarrassing-mishap-TWEETING-Virgin-Trains-./awkward-handover.html)

Valerie Priscilla Goby, “Personality and Online/Offline Choices: انظر .2  
MBTI Profiles and Favored Communication Modes in a Singapore Study,”  
.Cyberpsychology & Behavior 9, no.1 (2006): 1–13

Arooj Ahmen, “Turns Out There Is a Whole Industry Making Money .3  
through Posting Fake Reviews,” Digital Information World, March 11,  
.2021

Luca D’Urbino, “Facebook Is Nearing a Reputational Point of No .4  
.Return,” Economist, October 9, 2021

Thessaly La Force, “John Mackey a.k.a. ‘Rahodeb,’” New Yorker, .5  
December 30, 2009, [newyorker.com/books/page-turner/john-mackey-a-k-  
.a-rahodeb](http://newyorker.com/books/page-turner/john-mackey-a-k-a-rahodeb)

Blogs Make Tech Impact: 78% of Tech Journalists Read Them,” Word“ .6  
of Mouth Marketing Association, November 1, 2007,  
.womma.org/research/010223-php (site discontinued)

Paul McNamara, “Blog Council Takes a Flogging,” Buzzblog, .7  
NetWorkWorld, December 7, 2007,  
.networkworld.com/article/2350001/blog-council-takes-a-flogging.html

Jagdip Singh and Robert E. Wilkes, “When Consumers Complain: A Path .8  
Analysis of the Key Antecedents of Consumer Complaint Response  
Estimates,” Journal of the Academy of Marketing Science 24 no. 4 (1996):  
.360–365

## الفصل الحادي عشر

Complaints Handling Practice Guide,” Scottish Public Services“ .1  
Ombudsman, November 17, 2021, [spso.org.uk/complaints-handling-  
.practice-guide](https://spso.org.uk/complaints-handling-practice-guide)

John Goodman with Scott Broetzmann, Strategic Customer Service (New .2  
.York: HarperCollins Leadership, 2019), 7

.Gillian Laub, Family Matters (New York: Aperture, 2021) .3

# إحياء للذكرى

كان كلاوس مولر حاليًا. كانت له نظرة ثاقبة في القرن الحادي والعشرين وطور مفاهيم الإدارة، والخدمة، والإنتاجية، والقيادة، والتي ما زال يدرسها ويستخدمها المئات من المستشارين والمدربين الذين قد عملوا معه من كافة أنحاء العالم وآلاف العملاء الذين قد ساعدوهم.

فلسفة الشكوى هدية هي مثال على ذلك. قدمه كلاوس للمرة الأولى كجزء من مفهوم الخدمة لشركة تي إم أي TMI، وبعد ذلك توسع ليصبح فكرة مستقلة بذاتها. تفجرت الفكرة في أرجاء العالم مع نشر كتاب الشكوى هدية في عام ١٩٩٦ لجانيل بارلو وكلاوس مولر. نُشرت طبعة ثانية في عام ٢٠٠٨ بسبب الاحتياج الشديد لقوة الفكرة.

قدم كلاوس أيضًا مفاهيم إثارة الأشخاص، والجودة الشخصية، ومكانة الموظفين، والجانب الإنساني للجودة. ساهم بطرق كبيرة في تطوير التفكير في مجالات الذكاء العاطفي، وإدارة الجودة، وجودة الخدمة، والإنتاجية. أَلَّف وطور أداة التخطيط مدير الوقت ومبادئ إنتاجية سابقة لأوانها بكثير. كان دائمًا يعمل عن قرب مع العملاء وشركائه الدوليين في مجال الاستشارة والتدريب للاستمرار في الخروج عن المألوف لكل أفكاره الثورية.

تخرج كلاوس، الحامل للجنسية الدنماركية، في كلية كوبنهاجن لإدارة الأعمال بدرجة ماجستير في التسويق ثم أسس واحدة من أنجح الشركات الاستشارية للتدريب على الموارد البشرية، تي إم أي، في عام ١٩٧٥. بعد بيع الشركة في عام ٢٠٠٣، أسس كلاوس مولر شركة كونسلتنج Claus Moller Consulting، المستمرة في تقديم الاستشارات، والندوات، والدورات التدريبية على الإنترنت، والأدوات.

كان كلاوس متحدثًا ألمعيًا وملهمًا والمؤلف للعديد من كتب الإدارة الأفضل مبيعًا. تُرجمت كتبه إلى أكثر من خمس وعشرين لغة وبيع منها أكثر من ثلاث ملايين نسخة.

تُوفي كلاوس في عام ٢٠١٨، لكن مفاهيمه ما زالت تحيا، كما يظهر في هذا الكتاب الذي تقرأه الآن.

يمكن العثور على موقع شركة كلاوس مولر كونسلتنج على هذا الرابط  
[.clausmoller.com](http://clausmoller.com)

# عن المؤلفة



جانيل بارلو، الحاصلة على الدكتوراه، مفتونة بالشكاوى تقريبًا أكثر من الغالبية لأنها قضت عقودًا متعمقة في الجوانب العملية والإيجابية لمعاملة الشكاوى كهدايا. لقد تلقت تقييمات نقدية عن خطبها وكتبها من الأهل، والأصدقاء، والقراء، والجمهور، والعملاء لما يزيد على أربعين عامًا وقد استفادت منها جميعًا! هذا لا يعني أنها لا تمر بلحظات تشتكي بشكل رديء أو تتلقى تغذية راجعة جارحة تواجه صعابًا في التعامل معها. لكن في أغلب الأحيان، طورت عادات تتيح لها أن تتعلم من الشكاوى.

لقد أدت خبرتها كمستشارة، ومدربة تنفيذية، و متحدثة، ومؤلفة، و متحدثة رسمية للإعلام إلى [AComplaintIsAGift.com](http://AComplaintIsAGift.com)، موقع تعليم مختلط ومصدر معلومات ومنتجات عن معالجة الشكاوى. وهو موجود على موقع [A Complaint Is a Gift Workbook](http://AComplaintIsAGift.com)، المشاركة في تأليفه مع فيكتوريا هولتز. هي حاليًا رئيسة شركة إنسايت أسوسيياتس

Insight Associates والتي تعمل من خلال موقعها JanelleBarlow.com، وشريكة في المجموعات المتعددة الجنسيات التدريبية والاستشارية موفمايندز جلوبال MoveMinds، وشريكة في ماندجمنت ستراتيجيز - آسيا Management Strategies-Asia. كما تُدرّس للكلية الافتراضية التابعة معهد هولمز في كولورادو.

جانيل هي مؤلفة ومؤلفة مشاركة للعديد من الكتب، بما في ذلك Branded Customer Service، و Emotional Value، و Smart Videoconferencing، وطبعات سابقة لكتاب الشكوى هدية، كلها نشرت بواسطة بيريت كوهيلير. كانت محررة كتاب Shift!، وألفت أيضاً The Stress Manager. لقد ابتكرت تجربة تعلم عبر الإنترنت، Unbind Your Mind: Creativity، مع الشركة المتمركزة في أوروبا، UniNet. لدى Unbind Your Mind اثنا عشر كتابًا تدريبيًا مصاحب باسم Mind Flexors.

لقد تبنت المئات من المؤسسات مفهوم الشكوى هدية كطريقة التفكير العادية. تعمل الكثير منها الآن على جعل مؤسساتهم متقبلة للشكاوى عن طريق اتباع خريطة بارلو لإصلاح الخدمات. لقد خاطبت جمعيات وشركات في ثلاث وسبعين دولة. يشمل القليل من عملاء الشكوى هدية لديها إيه تي أند تي، وبنك بترفيلد في برمودا، وخطوط طيران كاريبيان، وفاميلي فير، وبلو تشيب كازينو، وكيزر بيرمانينتي، وميجافون في روسيا، وبنك جروب لايف في روسيا، وجامرز كازينو، وتيوتا فاينانشال سيرفيسيز، وهو الاباي توريزم، وإير نيوزلاند. لقد عملت أيضًا مع ورلد بنك، ولينار كوربوريشن، وجاجوار لاند روفر، وسبيربانك في موسكو، وإيسون تكنولوجيز، وجنتنج ريزورتس، وديزرت دايموند إنترتينمنت إنتربرايزز، وأيل أوف كابري كازينوز، وروبال بلازا سكوتس (الملقب باسم أفضل فندق صغير في سنغافورة لسبع سنوات متتالية)، وفايكنج كروزز، التي ساعدتها في إطلاق رحلات المحيط الحاصلة على الجوائز ومنصات الخدمات للمراكب النهرية الطويلة.

شهادة الدكتوراه الخاصة بها من جامعة كاليفورنيا، بيركلي، حيث درست التعليم والعلوم السياسية. حاصلة على درجة الماجستير في العلاقات الدولية من جامعة بيتسبيرج

ودرجة الماجستير في الفلسفة من جامعة ولاية سونوما. أثناء معيشتها وعملها في تايوان  
لثلاث سنوات، تطور لديها حس قوي للتنوع، والأفكار وأساليب الإدارة. هي متزوجة من  
الدكتور جيفري ميشلوف ولديها ابن، لويس بارلو.

يمكن التواصل معها على [Janelle@JanelleBarlow.com](mailto:Janelle@JanelleBarlow.com) أو  
[JaBarlow@alloutperform.com](mailto:JaBarlow@alloutperform.com)، وموقعيها هما [JanelleBarlow.com](http://JanelleBarlow.com) و  
[AComplaintIsAGift.com](http://AComplaintIsAGift.com).





قدمت الطبعة الأولى من الشكوى هدية فكرة ثورية تقول بأن شكوى العملاء ليست مضايقات يجب تجنبها أو رفضها أو دفنها، وإنما تغذيات راجعة قيّمة وأفضل صفقة ستحظى بها في أبحاث السوق. توفر الشكوى آلية تغذية راجعة تساعد المؤسسات على تعزيز المنتجات وأسلوب الخدمة والتركيز على السوق بسرعة وبتكلفة زهيدة. والأهم، أن الشكوى التي تُحسن الشركات تلقّيها تضمن ولاء العملاء.

هذه الطبعة الجديدة تكثّف الوصفة المجربة والمثبتة من ثماني خطوات إلى عملية من ثلاث خطوات أدق وأكثر كفاءة. حدثت المؤلفّة نماذج الشكوى في صناعات محددة من عملها مع العملاء، وأضافت مفاهيم جديدة، مثل العملية التي تمكن الموظفين من التعامل مع الشكوى بمرونة عاطفية متزايدة، حيث أصبح التعامل مع تزايد العملاء الصعبين مسألة شائعة في أعقاب جائحة كوفيد-19.

لا ينبغي أن يكون التعامل مع الشكوى تجربة سلبية ومزعجة. تقدم جانيل بارلو الأدوات المثالية للتعامل مع كل شكوى باعتبارها مصدراً للأفكار المبتكرة من شأنها تحويل مسار عملك.

**جانيل بارلو**، حاصلة على الدكتوراه، ومفتونة بموضوع الشكوى بعد عقود قضتها في التعمق في الجوانب العملية والإيجابية لمعاملة الشكوى كهدايا. أدت خبرتها كمستشارة ومدربة تنفيذية ومؤلفة ومُتحدثة رسمية إلى إنشاء [AComplaintIsAGift.com](http://AComplaintIsAGift.com)، وهو موقع تعليمي ومصدر معلومات ومنتجات عن معالجة الشكوى. كتبت جانيل وشاركت في تأليف العديد من الكتب منها *Branded Customer Service*، *Emotional Value*، و *Smart Videoconferencing*. حازت شهادة الدكتوراه من جامعة كاليفورنيا، بيركلي، حيث درست التعليم والعلوم السياسية. وهي حاصلة على درجة الماجستير في العلاقات الدولية من جامعة بيتسبيرج ودرجة الماجستير في الفلسفة من جامعة ولاية سونوما، ومتزوجة من الدكتور جيفري ميشلوف ولديها ابن، لويس بارلو.



لشراء النسخة  
الإلكترونية  
الصارمة جريير  
JARIR READER





1. الغلاف
2. 2
3. ألفت هذا الكتاب لمن يتولون معالجة الشكاوى لكنني أهديه إلى المشتكين.
4. تمهيد
5. الشكاوى؛ طريق للحفاظ على العملاء
6. ما هي الشكاوى بالضبط؟
7. كيف نطلب من عملائنا ألا يشتكوا
8. خمسة أسباب لكون الشكاوى هدايا
9. استخدام تركيبة الهدية
10. استخدام تركيبة الهدية حتى أقصى مداها
11. شكاوى يتناقلها كلام الناس
12. العملاء المستاءون والعداؤون
13. تطوير قوة الاحتمال الذهنية
14. لقد تغير العالم؛ شكاوى الإنترنت
15. البقاء على اتصال بما يحدث على الإنترنت
16. أعط هدية عندما تشتكي
17. الخطوات التالية بصورة شاملة
18. ملاحظات
19. إحياء للذكرى
20. عن المؤلفة
21. 21