

## 9

## كيف تتجنب قتل الزبائن الذين لا سبيل لكبح جماح حنقهم؟

خدمة أناس شديدي الإزعاج

لقد كان أحد الزبائن الذين يتطلبون كثيراً من الرعاية، والاهتمام. لكل إنسان واحد، أو اثنان من هذا النوع من الزبائن، يتصل هاتفياً ليطرح أسئلة تتم على حمق وغباء، ويغير خطفه في آخر لحظة، ويطلب النصح، بيد أنه يتجاوز النصيحة، ومن أسداها. آخر الكوارث حصلت عندما تصرف أحد مدربيّ (برنيس) بطريقة جافة مع مساعدة موظف الاتصال (كاتي) التي تعمل عند إحدى زبائني (مريديث). أصل الموضوع هو أنني وثمانية من مدربي كنا قد سئمنا من عدم أهلية كاتي، وانعدام كفاءتها في العمل، ومن كسلها، وتراخيها. على كل حال، انطلاقاً من الشعار الذي أرفعه على صعيد العمل «الزبون هو الزبون»، قبلنا جميعاً كاتي على علاقتها، وعاملناها معاملة حسنة. كان برنيس في أحد الأيام ساخطاً، فتكلم مع كاتي بطريقة تنطوي على شيء من الحدة، والنزق -دون أن يقصد ذلك- وذلك لأنها أفسدت ترتيبات خطط سفره مرة تلو أخرى. اتصلت بي مريديث لتخبرني بأن كاتي لا ترغب، مطلقاً، في أن يعمل برنيس في أي من مواقعهم مرة أخرى.

دمدمت عبر الهاتف كلمات تداخلت مع أنفاسي فلم تستطع فهمها: «حسناً، وتستطيع أن تضيف إلى القائمة أسماءنا نحن الآخرين، لقد سئمتنا جميعاً منها، ومنك!»

قالت مرديث بصوت خفيض أجش: «ماذا قلت؟».

أخذت نفساً عميقاً، وحاولت أن أتمالك نفسي، وقلت لنفسي: «الزبون على حق دوماً.. الزبون على حق دوماً.. الزبون..».

**تمسك برأيك دون أن تخسر زبونك:**

كيف تتفاوض مع زبون وأنت تعلم أنه ليس عاقلاً؟ هل تتخذ موقفاً صلباً، ثم تتراجع عنه من فورك، أو تطوي القضية برمتها؟ إن تعلم التعامل مع زبائن مشاكسين هو مهارة مهمة، وأنت قادر على اكتسابها بالتمرين، والممارسة.

مع مرديث، على سبيل المثال، كنت أعرف أن القضية الراهنة لم تكن القضية الحقيقية. كان ثمة قصة تكمن وراءها بالنسبة لنا كلينا، وبوصفه يعتمد على تحري الحقيقة، واستقصائها، كان عملي يقتضي مني اكتشاف ماهية مرديث، وكشف النقاب عن ذاتي أنا أيضاً. ذكرت نفسي بأن المشكلة الحقيقية لم تكن قصة كاتي مقابل برنيس (حتى بالرغم من أن المقاتل العزيز القابع في داخلي كان يدفعني إلى الدخول إلى حلبة الصراع، والدفاع عن شرف برنيس). بل كانت عن كوني أنا ومرديث نتحسس قضايا أعمق في اللحظة الراهنة، وعن طريقة معاملة كل منا الآخر.

### خذ قسطاً من الراحة، واسترد أنفاسك فقط:

في الوضع العادي، في حال نشوب صراع بينك وبين أحد الزبائن، أوصيك بتعليق التفاوض معه تعليقاً مؤقتاً للحصول على بعض الوقت، كي تتمكن من استعادة هدوئك. على أي حال، لم يكن هذا متاحاً لي في الموقف الذي تعرضت له، حيث إن مرديث كانت تكلمني عبر الهاتف، ولم أظن إلى تقديم اعتذار مقنع يمكنني من إنهاء المكالمة. بدلاً من ذلك، شرعت بتقمص الموقف تقمصاً عاطفياً؛ الأمر الذي يعد مسلكاً جيداً، دوماً في أي صراع إن كنت قادراً على الحفاظ على ما يكفي من الهدوء، الذي يمكنك من تحقيق النجاح بالرغم من الصعاب.

قلت لها: «إني آسفة أشد الأسف، لتعرض كاتي لهذه المعاناة مع برنيس. لم يسبق لي أن تلقيت هذا النوع من الشكاوى من أحد في الماضي. معظم الزبائن يحبونها». وأردفت قائلة: قد نتمكن من جعل أحدهما يجلس مع الآخر بحثاً عن حل للمشكلة التي نشبت بينهما.

قالت بصوت مرتفع هذه المرة: «إن هذا يجرح مشاعر كاتي؛ إنني أرغب في إقصاء برنيس عن هذا المشروع! ما يتعلق بي من هذا الموضوع هو أنني بحاجة إلى برنيس حقاً. كما أحتاج دقائق معدودات كي أهدأ، وأتمكن من وضع خطة لمعالجة الموقف.

قلت لها: «مرديث، أنا آسفة، إنني لا أستطيع حقاً، أن أركز انتباهي على هذا الموضوع الآن تركيزاً كاملاً، لأنني أشغل على أمر آخر، هل تسمحين لي بدقيقة كي أنتهي منه، وأتصل بك؟»

بالرغم من أنني متأكدة من أنها انزعجت لمقاطعتي إياها قبل أن أحل المسألة، أحياناً يكون الحصول على استراحة، وتجميع المرء أفكاره أكثر أهمية. مع أنني جازفت بإزعاجها بصورة مؤقتة، أعتقد أن هذا أفضل من أن أقول شيئاً من غير أن أفكر فيه، ثم أندم على ما قلت. كثير من الناس يعتقدون أنه ينبغي عليهم تسوية الصراع بصورة فورية عندما يجابههم أحد الناس. هذا ليس صحيحاً. إن تراجعك المؤقت بغية تعبئة قواك الداخلية، وحشدها يمكن أن يكون حركة تنطوي على مهارة أكبر.

لقد تجاهلت، بالطبع، طلبها الواضح جداً الرامي إلى إقصاء برنيس. وتصرفت كما لو أنني حيال مشكلة تتطلب حلاً. هذا أسلوب لبق في محاولة كسب الوقت، وهو خيار جيد دوماً في أي صراع محتمل؛ ولكن بصورة خاصة، في الصراع مع أحد الزبائن. أحياناً الموقف السلبي من السلوك العدائي يمكن أن ينقذك.

### تحويل المناوئين إلى شركاء:

تطراً قضايا من هذا القبيل لكل إنسان في حياته. إنه لمن السهل أن تشرع في معاملة شخص ما على أنه خصم عندما ترغب في أن يكون شريكاً لك. في الحقيقة، كثير من الاختصاصيين في الصراع -وأنا منهم- يفضلون التركيز على تحويل الخصم إلى شريك. إن كنت قادراً على أن تتخيل نفسك موجوداً في صف الزبون، وأنتك تدفع المشكلة بقوة لتلقي بها في الجانب الآخر من الطاولة؛ ذلك الجانب المقابل لكما كليكما، وإن كنت قادراً على إقناع الطرف الآخر في المضي قدماً؛ إن استطعت فعل

ذلك فإنك تكون قد حسنت موقفك. قبل أن تفعل ذلك، ينبغي عليك جعل الشخص الآخر يشعر أن ما يقوله يلقي أذناً صاغية؛ الأمر الذي يشعر كل إنسان أنه يحتاج إليه حاجة ماسة. كثيراً ما تحل المشكلة، أو تختفي إن كنت قادراً على الاستماع إلى الموضوع الذي يشتكي منه الزبون. في هذه الحالة، تتلاشى المشكلة على المستويين السطحي، والأكثر عمقاً.

بعد أن رددت بيني وبين نفسي شعار: الشريك، شريك اصغي، اصغي، عاودت الاتصال بمريديث، وقلت لها:

أنا آسفة لأنني لم أستطع التركيز فيما مضى، بيد أنني أستطيع الآن. كلي أذان صاغية. إني آسفة جداً لاضطرارك إلى معالجة الأمر بين برنيس وكاتي. أعرف كم أنت مشغولة، وكم كان صعباً عليك إيجاد موظفين لتنفيذ هذا البرنامج، وأدرك حاجتك الماسة إلى هذا البرنامج.

لنلاحظ أنني تابرت على تجاهل طلبها المباشر المتمثل برغبتها في إقضاء برنيس عن البرنامج، لأن إقضاءه لا يناسبني. بدلاً من ذلك، استدرجتها كي تكشف عن قصتها الأعمق: هي مشغولة جداً، وكاتي مقهورة، وهي لا تريد أن تفقدها، وكلتاهما تحتاجان إلى هذا البرنامج الخاص، وإلى ما ينجم عنه من صراعات حاجة ماسة.

قالت وهي تتنهد: «نعم، إن الأمر دقيق إلى حد مؤلم». بعد ذلك تابعت مريديث كلامها بعد توقف قصير عن علاقتها، وتفاعلها مع كبير المديرين التنفيذيين حول قضية قانونية تخص الشركة، وهي ذات علاقة بالبرنامج المذكور، وكيف أن تلك القضية استغرقت كثيراً من وقتها في محاولتها التخفيف من حدة الهستيريا التي ألمت بكبير المديرين التنفيذيين.

أضافت مريديث قائلة: إنه بالإضافة لخدمة مريديث، ومحامين اثنين آخرين، كان على كاتي أن تتحمل أعباء العمل المزعج المتمثل بتوفير الدعم اللوجستي لتدريبات التنوع التي كنا نديرها لمصلحة الزبائن في كل المنشآت على امتداد البلاد. واطببت على طرح أسئلة كي أفسح في المجال أمام مريديث للتفيس عن ضيقها عبر قولها كلاماً من الواضح أنها كانت بأمس الحاجة لقوله. تابعت طرح أسئلة ذات نهايات مفتوحة، والاستماع إلى إجاباتها، وإصدار أصوات تتم على التعاطف معها إلى أن هدأ خاطرهما. أحياناً الإصغاء إلى ما يقوله الآخر دون إطلاق أحكام على أقواله هو كل ما يحتاجه المرء.

أحد الأساليب التي استخدمتها في أثناء تبادلتي الحديث مع مريديث كان تخيلي أنني أنا هي: أي أنني أنا مريديث وهي تتعامل مع كبير المديرين التنفيذيين وهو يتميز غيظاً. سيدة تعمل مساعدة لشخص آخر، وهي تفتقر إلى مهارات الناس، وقد قضت أسبوعاً من الزمن كان سيئاً على الصعيدين الشخصي، والمهني. في تدريباتنا المتعلقة بالصراع، كنا نطلب من الطلاب المتدربين استخدام هذا الأسلوب المتمثل بتبادل الأدوار، وتغيير المواقع، وسرد قصة الصراع من وجهة نظر الشخص الآخر. بينما كان الطلاب يقاومون -من حيث المبدأ- هذه الأنواع من التدريبات التي تقتضي تغيير المواقع، وتبادل الأدوار، فقد كانت هذه التدريبات تقسح لهم في المجال للقضاء على الصراع «المستحكم».

النظر إلى الأمور من زاوية مريديث جعلني أشعر بشيء من الارتياح، لكن جعلني، أيضاً، أقل ميلاً لولوج حلبة الصراع في سبيل الدفاع عن

شرف برنيس. لو فعلت ذلك لكنت عرفت أنني أدفع بمريديث إلى زاويتها التي تخصصها من الحلبة. بحيث لا يبقى أمامها إلا خيار واحد يتمثل بالدفاع عن كاتي. عند ذلك نصل إلى نتيجة لا تخدم أحداً.

يعد فهم ما يشعر به شخص آخر، وما يفكر فيه خطوة حاسمة على طريق حل الصراعات مع الزبائن، أو مع شخص آخر. هذا الأمر يولد قوة تدعم موقفنا الذاتي. حتى إن كان أحد الناس يقاوم -من حيث المبدأ- تشجيعنا له كي يشرع بإجراء حوار معنا، لا ينبغي علينا أن نعامله بالمثل. بإمكاننا المثابرة على التحدث، والتصرف بطريقة تحولنا إلى شركاء. كل ما يقتضيه الأمر هو المثابرة، والإصرار على محاولة فهم وجهة نظر الشخص الآخر، وإشعاره بأن ثمة شخصاً يفهم مشكلاته، ويعطيها حقها من الاهتمام. نستطيع النظر إلى هذا الأمر بوصفه تحدياً ممتعاً، أو على أنه مهمة شاقة، بغیضة، ومزعجة.

أصغيت إلى مريديث وهي تسترسل في حديثها إلى أن بدا أنها بدأت ترتاح، وتسترخي، ثم سألتها: «ما هو أفضل ناتج يمكن أن يتمخض عنه هذا البرنامج بالنسبة لك؟».

فاجأها هذا السؤال، وأخذها على حين غرة. قبل أن أطرحه عليها، لم تكن تنظر إلى المشهد الكبير، بل إلى الإزعاج الذي تولد اليوم: موضوع كاتي مع برنيس. تنهدت قائلة: «حسناً، إن لهذا البرنامج ناتجاً جيداً جداً. سوف يكون بمثابة شارة امتياز، ومفخرة تسجل لي عند كبير المديرين التنفيذيين، وأنا مدينة لك بالشكر على ذلك». قلت لها: «ما رأيك في أن

أحدثت مع برنيس، وأتأكد من أنها تعامل كاتي بمزيد من الاحترام، وأؤكد على أن يحذو كل الآخرين حذوها. أو نستطيع استخدام برنيس بمفردها إن كنا بحاجة إليها حقاً. أخيراً، وليس آخراً، أستطيع أن أتكلم مع كاتي مباشرة عن خطط سفر برنيس، بحيث لا تضطر إلى التعامل مع برنيس».

قالت مريديث: «أوه، لا بأس في ذلك، أعتقد أنها ليست قضية بالغة الأهمية. انظري، ينبغي عليّ أن أسرع فقد تأخرت عن الاجتماع».

ليس هذا الأمر هيناً، وممكناً في الصراعات التي تشب مع كل الزبائن، طبعاً بيد أن الخطوات التي اتخذتها ممكنة في كل الحالات. جرب النسق الآتي:

1- اهدأ كي تتمكن من التفكير. تجاهل كل التفاهات التي يمطرونك بها.

2- ركز على المشهد الشامل الكبير. ما هو الناتج الذي تحتاجه حقاً،

وترغب فيه؟

3- اكتشف قصتهم الكامنة. اكشف النقاب عن قصتك الكامنة بصورة

تدرجية.

4- اطرح أسئلة ذات نهايات مفتوحة. استخدم النسق الآتي:

اصغ، اسأل، اسأل، اصغ..

5- تخيل نفسك في مواقعهم. استوضح قضاياهم الأعمق، أو وضحها

لهم إن كان هذا ملائماً.

6- اجعل العصف الذهني يتمخض عن حل يليبي احتياجات الجميع.

## تجنب الدخول إلى حلبة الصراع مع زبون.

إن كنت تعمل في حقل خدمة الزبائن، فإن عدم شخصنة الموضوع هو مفتاح الحل للصراعات التي تنشب مع الزبون. أذكر أنني تعلمت هذا الأمر منذ سنوات من موظف خدمة الزبائن في إحدى شركات الطيران. بوصفي دائمة السفر بالطائرات، لدي قائمة تتضمن قصصاً تثير الذعر عن الطيران. إلى هذا الحد، كنت نادراً ما أغضب مهما بلغت الحماقات التي ترتكبها شركات الخطوط الجوية، كوني أدرك أن لا سيطرة لي تمكنني من جعل الطائرة تطلع في المواعيد المحددة، ولا سيطرة لي على فقدان الأمتعة، وعلى البطء الشديد الذي يكتنف التفتيش الأمني في المطارات، لكن لم تكن الأوضاع دوماً، على هذه الحال.

بالعودة إلى ثمانينيات القرن العشرين، كنت ومن كان زوجي في تلك الحقبة متجهين إلى بليز في رحلة غطس مؤجلة منذ زمن طويل. كلانا كان يعاني ضغطاً شديداً في العمل، وفي المنزل. كنا كلانا مسرورين لأننا تمكنا أخيراً من الطيران لقضاء أسبوع من الحرية. طبعاً وقع القضاء المحتوم الذي يتعذر اجتنابه: فقدت أمتعتنا في ميامي. طغى علي الضغط الذي كابده في الشهرين الماضيين، وتجمهر الغضب في صدري، وأخذت أصرخ: «كيف استطعتم أن تفعلوها بنا!»

كانت ردة فعلي عارمة، وكنت أشير إلى المديرية التي كانت تسيير معنا عبر القاعة إلى مكتبها. استمررت في توييخها بلهجة خطابية ونحن في طريقنا إلى المكتب: «من الأمور التي تزعجني إلى أقصى حد هو أننا

ذاهبان إلى تلك الجزيرة البعيدة جداً عن ساحل بليز، وحتى إن عثرت على حقائبنا لن تتمكن من إرسالها لنا في الوقت المناسب». وذهبت بعيداً في توييخي لها.

كانت تصدر أصواتاً تتم على تعاطف، بينما كنت مستمرة في غضبي وتوييخي. لم تفقد هدوءها البتة، كما أنها حافظت على روحها الحرفية. أخيراً، هدأت ثورتي، وتماكت نفسي، فسألتها: «كيف تستطيعين المحافظة على هدوء أعصابك وسط مسافرين غاضبين يوبخونك طوال اليوم؟»

هزت كتفيها بطريقة تتم على عدم الاكتراث، وقالت: «تعلمت أن لا أحسب الأمر شخصياً مطلقاً». من الواضح أن هذه هي القاعدة الذهبية في حل مشكلات الزبون على أكمل وجه.

كما فعلت مع مريديث، مفتاح الحل يكمن في أن تفهم أن المشكلة هي مشكلتهم، وأن الذنب ليس ذنبك. إن هدفك هو إيجاد حل، وليس شن هجوم مضاد.

من المسلم به، أنه ليس من السهل دوماً، النظر إلى سلوك شخص ما على أنه يستهدفك بصفة شخصية، خاصة إن كان يهاجمك. من جديد، إن كان بوسعك التركيز على المشكلة، وليس على شخصك أنت، أو شخص الطرف الآخر، تغدو الأمور أسهل. تصرف على أساس أنك أنت والشخص الآخر تشكلمان فريقياً واحداً، وأنكما تشتركان في مجابهة القضية (المشكلة) التي وضعتها، بمهارة في الجهة المقابلة لكما. بهذا تستطيعان التركيز على النتائج الأكثر إيجابية لكلا الجانبين.

## بين الفينة والفينة تحتاج إلى طرد زبون:

متى تعترف بالهزيمة، وتقلع عن المحاولة؟ يقول خبراء الزواج: إن سوء المعاملة، والزنى، والمشروبات الكحولية تشكل أرضية لزعة أركان أي زواج. إن هذه القاعدة تنسحب على الزبائن أيضاً.

### سوء المعاملة:

لا ينبغي على أحد أن يتحمل سوء المعاملة في العمل. إن حصلت مرة واحدة، ولم تكن شديدة يمكن تقبلها. لكن بعد أن يتلقى تحذيراً إن واطب أحدهم على فعل الشيء ذاته - ينبغي إيقافه عند حده. إنني لا أحدث عن بعض الأصوات المرتفعة، ولا عن بعض الكلمات التي لا ترقى إلى المستوى الذي تقتضيه اللباقة؛ بل أحدث عن التجاوز المستمر للحدود الذي يسبب لك التعاسة. الصراخ، والتجديف (استخدام لغة بذيئة)، والمعاملة السيئة الملموسة: كلها أمور تتجاوز الحدود. ينبغي عليك تقديم شكوى لمديرك، أو لإدارة الموارد البشرية، أو لمدير من أساء إليك، أو حتى الاتصال بالهاتف رقم 911 إن كنت تتعرض لسوء معاملة، ولم يمتنع من سييء معاملتك عن فعلته.

لي صديقة تمتلك مخزناً لبيع نوافل حركة للدراجات النارية بأسعار مخفضة. دخل إلى مخزنها ذات يوم شخص يدعي أنه صاحب مؤسسة وهو في حالة سكر واضحة، أخذ يلوح بزجاجة جعة كانت في يده، ويهدد بقتل أحد الباعة العاملين في المخزن. هرعت صديقتي إلى الحانة المجاورة للمخزن، وطلبت، عبر الهاتف رقم 911. من الواضح أن هذا السلوك قد تجاوز الحد.

لكن ماذا عن سلوك أقل وضوحاً من ذلك السلوك؟ صراخ، أو نوبة نزق أو غضب متوسطة الحدة، أو مخاطبة شخص ما باسمه. لكل إنسان حدوده الشخصية الذاتية الخاصة به، بيد أن حدودي أنا: إن أصغيت إلى تقريرهم المطول وأنت تبدي نوعاً من التعاطف، وواظبوا على فعلتهم بعد أن طلبت منهم الامتناع، يكونون قد تجاوزوا الحدود، اطلب موظفي الأمن، أو رجال الشرطة. لا ينبغي أن يشعر أحد أنه مهدد في عمله. أنت يتعذر استبدالك، أما الزبائن فليسوا كذلك.

### المشروبات الكحولية أو سوء المعاملة بصورة جوهريّة:

من الواضح أنه إن كان أحدهم واقعاً تحت تأثير المشروبات الكحولية، أو الحبوب المخدرة لا ينبغي عليك أن تتعامل معه، وكذلك هو الحال بالنسبة لمن يعتمد إلى سوء المعاملة: اطلب ممن يسيء معاملتك أن يتوقف عن ذلك، فإن لم ينعو، اترك المكان، واطلب النجدة. كن حذراً، على كل حال، حيث إنه من الممكن لبعض الحالات الطبية (المرضية) أن تحاكي مشكلات المشروبات الكحولية خطيرة.

سقط ذات يوم سباك -في بيتي- على الأرض مغشياً عليه، ودخل في غيبوبة عميقة ناتجة عن إصابته بالداء السكري. لحسن الحظ كان برفقة شخص آخر سبق له أن دربه على معالجة هذه الحالة. ساعدني الشخص الآخر في حمله إلى سرير، وفي إعطائه شيئاً من العصير عن طريق الفم. بالرغم من اعتراضه، طلبت الرقم 911 عبر الهاتف. لو لم يكن شريكه على علم بما أصابه، لكنت أقسمت أن السباك كان قد أفرط في الشراب.

## الزنى:

في حين أنك لن تتعاملي بالزنى تحديداً مع أحد الزبائن فقد شاهدت كثيراً من المضايقات الجنسية (أو العرقية، أو الإثنية، أو تلك المتعلقة بالعمر... إلخ) حوادث حصلت مع زبائن. لا ينبغي عليك أن تتحملي المضايقات الجنسية، أو الإغواءات الجنسية، أو النوعات الجنسية، والعرقية في العمل. حتى إن كان هذا السلوك الذي يستهدفك صادراً عن زبون من خارج نطاق العمل، فإن مسؤولية رب العمل تقتضي منه توفير محيط آمن لموظفيه. إن حدث ذلك، أخبري مديرك، أو إدارة الموارد البشرية.

إن لم يصغوا إليك، اتصلي بهيئة فرص التوظيف المتساوية، أو بهيئة التوظيف العادل في الولاية.

اعلمي أن القانون، في هذه الحالة، في جانبك (كما يغلب أن تكون سياسة رب العمل في جانبك أيضاً). رب العمل ملزم بتأمين محيط عمل خال من المضايقات. بالرغم من أن الشركة قد لا تكون قادرة على التحكم بسلوك الزبائن الملعونين، فهي قادرة على السيطرة على محيط العمل، والتحكم فيه، وعلى طرد المعتدين عن طريق استخدام القوة إن لزم الأمر.

## أساليب إضافية لتهدئة الزبائن البغيضين

قبل أن توقف الزبون المشاكس، والمولع بالخصام عند حدّه، خذ بالحسبان الأساليب الإضافية الآتية:

أولاً: دعه يعرب عن غضبه، وانزعاجه، واستيائه كما يروق له. دع الشخص يتكلم عن مشاعره إلى أن يفرغ من الحديث عنها. اصغ له، أشعره بتعاطفك معه دون أن تبحث له عن أعذار، أو تفسيرات. إن الموقف الذي هو فيه، أو أنت، أو كلاكما يذكره بأحداث جرت معه في الماضي فسببت له قلقاً، واضطراباً، وهو يحاول أن يفرغ فيك ذاك الشعور الذي خلف في نفسه القلق، والاضطراب الناجمين عن أحداث مضت. أعد له التأكيد على أنك لن تدع الماضي يعيد نفسه عبر العلاقة الراهنة. إن تركت الشخص يعبر عن مشاعره كلها فإن الغضب، والاستياء يمكن أن ينقلبا إلى نوع من التقدير.

الإعراب عن تقديرك للزبائن يعد أسلوباً جيداً في تبديد ضيقهم، وانزعاجهم. أعد على مسامعهم السؤال الآتي مراراً، وتكراراً: ماذا بوسعي أن أفعل كي أجعلك تشعر بأنك محل تقدير أكثر اليوم؟ أه! ياله من سؤال. هل تستطيع أن تتخيل كيف سيكون شعورك إن وجهت لك هذا السؤال المؤسسات، والمتاجر التي تتعامل معها بوصفك زبوناً دائماً، بدلاً من أن يسلموا بأنك زبونهم، ولا حاجة للاهتمام المتجدد بك؟ إن المشكلات، والقضايا التي تعرض على أقسام خدمات الزبائن يمكن أن تتلاشى عبر الاحتفاء بالزبائن.

إن مؤسسة فنادق ماريوت العالمية التي تحظى بتقدير واحترام فائقين عبر العالم، نظراً لتمييز إدارة خدمة الزبائن فيها، تسعى جاهدة للتأكد من تفاني المديرين العاملين فيها في إرضاء الزبائن عبر مؤشرات خدمة الضيوف. إن انخفضت مؤشرات خدمة الضيوف كثيراً في أي فندق من

فنادقها، فإن هذا يعني أنه ينبغي فصل المدير من العمل في ذلك الفندق! أولاً ترغب في أن يكون لكل إنسان معيار رفيع يبلغ هذا المستوى؟ الزبائن سيكونون أكثر سعادة بما لا يقاس.

### قوة الصمت:

إن تعرضت لتوبيخ شديد من أحد الزبائن، جرّب أسلوباً جديداً: قوة الصمت. إن لم يسبق لك أن أفدت من الصمت بوصفه أمراً أساسياً، ومؤثراً، فلن يكون بوسعك أن تدرك مدى قوته على صعيد التواصل مع الآخرين. أن تكون قادراً على استخدام صوت الصمت يعني أنك متمكن من الإفادة من أعظم الفنون التفاوضية على الإطلاق. قدرتنا على التزام جانب الهدوء تؤكد بأننا مستمتعون بما يقال لنا. إنها مؤشر على سلامة تفكيرنا، وتوجهنا أيضاً، وعلى أنه لا يمكن لأحد أن يجرجرنا إلى حيث نسلك سلوكاً يحط من قدرنا. قال بن فرانكلين: «لا تكتف بتذكر وجوب قول الكلام المناسب في المقام المناسب، فالأمر الأكثر صعوبة من ذلك بكثير يتمثل بالسكوت عن الكلام الخاطئ عندما تغريك المناسبة، وتحرضك على قوله». يمكننا الصمت من الاحتفاظ بسر، ومن تقديم خدمات بوصفنا صانعي سلام، ومن تعلم المعنى الأعمق الذي ينطوي عليه الكلام الذي قيل.

هل سبق لك أن انخرطت في مناقشات كان جميع المشاركين فيها ينتظرون من المتكلم أن يلتقط أنفاسه، بحيث يتمكن أحدكم من عرض رده على ما يقول؟ بدلاً من أن نصفي كي نستوعب ما يقال، نشرع في التفكير

في طريقة تمكننا من التعبير عن أفكارنا حالما يفرغ المتحدث من كلامه. ليس هذا إصغاء؛ إنه مجرد تمرين على خطابنا الذي سنلقيه لاحقاً.

عليك أن تدرك أنه يوجد، دوماً، أناس يسيئون فهم صمتك، أو يخطئون في تأويله. بعض الناس ينظرون إلى صمتك، وإصغائك، وامتناعك عن الكلام بوصفه فرصة متاحة لهم كي يقحموا أنفسهم في المناقشات. عندما نتكلم ينبغي أن تكون عقولنا مستغرقة تماماً في الموضوع الذي نتحدث عنه بحيث تكون كلماتنا واضحة، وسهلة الفهم.

إن لم يكن الأمر كذلك فإن كلماتنا لا تعدو كونها تلوثاً ناتجاً عن الضوضاء. الصمت سيف قاطع. نستطيع الاستفادة من الصمت في زيادة فهمنا، وفي تعلمنا مزيداً من الأشياء المتعلقة بالناس المحيطين بنا. عندما يشي الصمت بشيء من الحنو يظهر بأننا مهتمون بما يكفي؛ الأمر الذي يجعلنا نصغي بقصد فهم ما يقال.

على أي حال، حد سيف الصمت الآخر يمكن أن يقطع عبر الهواء عندما يصبح هدفنا متمثلاً بأن نجرح، أو نجعل شخصاً ما يدرك بأننا متساوون. الصمت القاتل يمكن أن يجعل المناقشات تبدو ثقيلة الظل، لأنه من المحتمل أن يجعل المتكلم غير واثق من أن أحداً يستمع إليه، أو يفهمه. فن الصمت مكتسب. عندما نعتاد على الضوضاء، قد نخطئ، ونسيء فهم معنى الصمت من جراء افتقارنا إلى الفهم. كم هو عال صوت صمتك عند الناس الذين تقوم على خدمتهم؟ هل يمكنك صمتك من تحقيق هدفك، ومن فهم زبائنك على نحو أفضل، أم أنك تستخدمه

كي تدرأ عن نفسك عدوان الآخرين السلبي، أم لتنتقم منهم، أم من أجل التهويل عليهم؟ تأكد من فهمك لنواياك لدى استخدامك هذا للتكتيك.

في المرة القادمة التي يجابهك فيها أحد الزبائن المتعبين حقاً، جرّب الصمت. دع، ببساطة، الشخص الآخر يتكلم، ويعرب عن غضبه كي يريح قلبه. إن كان يتصرف كالثور الهائج فاعلم أن كل الأشخاص الشبيهين بالثيران من حيث ارتفاع أصواتهم لا يعدون كونهم بالونات ممتلئة بالهواء الساخن. إن تركتهم وشأنهم ما يكفي من الوقت سوف يبدؤون بالانفشاش والانكماش بصورة تدريجية.

إن توقف الشخص الآخر عن الصراخ توقفاً قصيراً، اطرح عليه سؤالاً مفتوحاً يبدأ بأحد أسماء الاستفهام مثل: من، ماذا، أين، ومتى. إن لم تكن قادراً على التفكير في أي شيء آخر تقوله، تستطيع ببساطة أن تطرح، دوماً، السؤال الآتي: «ثم ماذا حدث بعد ذلك؟» ما دام الزبون يخوض غمار الحديث عن المشكلة موضوع النقاش، بإمكانك مساعدته عبر تمكينه من التنفيس عن ضيقه إلى أن يتلاشى. في خضم جولات التقرير المطول التي يستهدفك بها استخدم قوة الصمت، وأفد منها.

تدبير أمر الزبائن الأفضاظ يمكن أن يكون عملاً شاقاً. تحتاج إلى مساندة كل زملائك في العمل كي تحقق النجاح. سوف تجد أن الزبائن يحاكون المستحيل صعوبة، إن كنت تعمل مع أناس يتهربون من أداء واجباتهم، أو مع آخرين يعتقدون أنهم يفهمون في كل شيء، أو مع من يسفهنون رأيك. في الفصل اللاحق من هذا الكتاب، سوف نستعرض أساليب التعامل مع هؤلاء الناس.

كيف تتحول من شخص منزعج إلى آخر قوي	
منزعج	قوي
الصراخ في وجه زبون مشاكس	تهدئة نفسك
عدم الاكتراث بعواطف الزبائن	تمكينهم من التعبير عن عواطفهم
تقبل رؤية الزبون للمشكلة	دعوته للكشف عن القضية موضوع البحث
الاستغراق في تفاصيل الشكوى	البحث عن نتائج المشهد الكبير
تحقيق احتياجاتك الخاصة بك	إيجاد حل يحقق احتياج كل المعنيين بالأمر
الاستئثار بالحديث	الإصغاء

