

Как работать с конфликтными посетителями

Памятка

Чтобы правильно выйти из конфликтной ситуации, отличайте конфликт от претензий к качеству услуги, избегайте проявлений агрессии, действуйте по четкому алгоритму, пойдите с посетителем на компромисс.

Как различать конфликт и претензию к качеству

Верно идентифицируйте ситуацию и отличайте конфликт от претензии на низкое качество услуги. Конфликт – столкновение интересов библиотеки и интересов пользователя. Претензия на низкое качество может превратиться в конфликт, если работник учреждения повел себя неправильно. Но конфликт может случиться, даже если не было претензий к качеству обслуживания.

Пример **Конфликт – следствие претензии к качеству работы**

Посетителю нужна книга, но она «на руках». Посетитель не доволен обслуживанием.

Пример **Конфликт не связан с качеством обслуживания**

Человек чувствует себя плохо, либо у него случилось что-то дома. Он свое плохое настроение переносит на сотрудника библиотеки.

Как реагировать на негатив

Фраза	Что не так	Что делать
«Я вижу, что вы раздражены ситуацией»	Когда мы называем чувства посетителя, то должны быть на 100 % уверены в них. Любое несоответствие состояния посетителя и приписываемых ему эмоций – шаг к конфликту	Используйте более мягкие формы, не указывая на посетителя: «Я понимаю, что ситуация неприятная»; «На вашем месте я испытывал те же эмоции»; «Мне неприятно, что так получилось»
«Если бы вы внимательно ознакомились с правилами, то заметили бы...»	Очередное обвинение в невнимательности	Избегайте прямых и косвенных обвинений посетителя. Если видите, что ваш собеседник не прав, укажите на факты и доказательства, фокусируйтесь на решении, а не на действиях

Позитивные коммуникативные послы помогают взаимопониманию, улучшают взаимоотношения: искренняя улыбка, вежливость, внимание, выражение благодарности, признание своих ошибок, выполнение обещаний, готовность к компромиссу. Благожелательные действия останавливают конфликт.

Работа с конфликтами

1. Всегда сохраняйте позитивный настрой

Многие недовольные посетители начинают жаловаться и нападать одновременно, это психологический защитный механизм. Сотрудник в ответ не должен защищаться тем же способом. Постарайтесь сохранить позитивный настрой и приветливое выражение лица.

Сохраняйте спокойствие. Эмоции заразительны, и, если отвечать тем же, ситуация только ухудшится. Можно использовать техники самоконтроля: глубокое дыхание или мысленный счёт до десяти.

2. Расспросите человека

Отнеситесь с вниманием к тому, что посетитель хочет вам сообщить. Активно выслушайте его, задайте уточняющие вопросы. Если вы проявили уважительное внимание к клиенту, уровень его агрессии уменьшится, вы прекратите развитие конфликта.

Формулируйте ответы нейтрально — вместо «Это ваша вина» лучше сказать: «Давайте разберемся, как это произошло».

Прислушивайтесь к реальной проблеме. Можно попытаться, поймав паузу в фонтане гнева посетителя, начать сразу же его успокаивать или объяснять свою позицию. Но не торопитесь, сначала внимательно выслушайте, что говорит собеседник. Часто люди рассержены совсем не по той причине, о которой они говорят. Необходимо прежде всего понять чувства посетителя. «Слушайте мысли», а не слова, отделите агрессивную форму (ненормативную речь в том числе) от содержания. Слушайте, что он говорит, а не как говорит.

После того, как вы выслушали клиента и поняли, в чём заключается проблема, изложите свои мысли по этому поводу. Будьте предельно уверены при выдвижении своего предложения: «Иван Петрович, я предлагаю поступить следующим образом...Вас устраивает такой вариант?» Закрытый вопрос в конце предоставляет посетителю возможность выбора!

3. Обязательно принесите свои извинения

Принесите извинения, даже если вы не имеете отношения к возникшей проблеме. Вы можете не просить прощения за действия другого сотрудника, но принесите извинения за неудобства, за учреждение в целом.

4. Поблагодарите посетителя и возьмите на себя ответственность

В конфликтной ситуации вы не обязаны благодарить за то, что на вас пришли кричать, ругаться, жаловаться. Но любой конфликт – это возможность для развития. Вам сообщили о проблеме. Вы можете ее исправить, улучшить ваше учреждение. Поэтому поблагодарите клиента за то, что он сообщил о недостатках, и пообещайте рассмотреть возникшую проблему с коллегами / администрацией учреждения. Если разговор дошел до этого этапа, в большинстве случаев он уже стал не конфликтной ситуацией, а конструктивным диалогом.

5. Компенсируйте посетителю неудобства и примите меры

Если нет возможности решить проблему немедленно, скажите посетителю, что благодарны за озвученные требования. После этого предложите ему что-то взамен. Например, богатый фонд Книгворота, посещение выставки или ближайшего интересного мероприятия, клуба или концерта. Тогда есть шанс, что человек уйдет довольным.

Обратите внимание: ни в коем случае не обещайте того, что не можете сделать. Невыполнимые обещания провоцируют следующую стадию конфликта.

Не будет положительного эффекта, если сотрудник начинает спорить, перебивать, оправдываться и обвинять других. Поскольку посетителю неинтересно, кто виновник. Он пришел к представителю учреждения. И ему важно, чтобы его выслушали, поняли, объяснили, как решат вопрос. Посмотрите, какие другие слова и действия запрещено использовать в конфликтной ситуации:



- ✓ Перебивать и спорить
- ✓ Произносить слово «успокойтесь»
- ✓ Оправдываться
- ✓ Обвинять других
- ✓ Обещать невыполнимое

Как идти на компромисс в сфере культуры

Конфликты в учреждении культуры, как правило, субъективны. Не всегда можно здесь и сейчас решить проблему. Например, посетитель может сказать: «Эта выставка (мероприятие, картина, правила пользования библиотекой ...) оскорбляет мои чувства». Сотрудник учреждения не может пообещать, что отменит спорную (выставку, мероприятие, правило...). Конфликт такого характера нельзя решить сиюминутно. Что делать?

У вас три варианта, чтобы решить субъективный конфликт. Вы идете на сотрудничество, договариваетесь о компромиссе или приспособливаетесь к нуждам посетителя. При приспособлении и сотрудничестве посетитель выиграет, в компромиссе он решит беспокоящую его проблему частично. Рекомендую пойти на компромисс.

Пример Клиент недоволен выставкой/мероприятием/статьёй. Что ему ответить?

Скажите недовольному посетителю: «Я вас прекрасно понимаю. Все мы разные люди. У нас разные вкусы и взгляды, согласны? Это самое ценное, что есть в людях, – индивидуальность. Наш личностный код неповторим». Покажите посетителю что-то другое в вашей библиотеке. Создайте ситуацию, когда «это – для всех, а вот это – только для вас, истинного ценителя художественного/литературного творчества».

Алгоритм поведения сотрудника при агрессивном поведении посетителя (клиента) включает сохранение спокойствия, активное слушание, предложение решения и, если ситуация выходит из-под контроля, — прекращение диалога. Важно помнить, что агрессия посетителя чаще всего направлена не лично на сотрудника, а на ситуацию.

Если посетитель продолжает вести себя агрессивно, допустимо завершить разговор — например, сказать: «Я стараюсь вам помочь, но в таких условиях диалог невозможен. Если вы готовы обсудить проблему спокойно, я продолжу».

Ошибки:

- **Поддаваться на провокации** — не переходить на личности.
- **Уподобляться клиенту** — раздражаться и кричать на него — это может вызвать у посетителя ещё больший прилив ярости.
- **Оставаться абсолютно невозмутимым** — посетитель посчитает это оскорбительным равнодушием со стороны сотрудника.

Некоторые невербальные сигналы, которые могут помочь в конфликтной ситуации:

- **Выражение лица.** Нужно постараться сохранить нейтральное выражение, не скатываясь до враждебных гримас. Можно расслабить лицо, чтобы показать оппоненту, что настроен миролюбиво, создать впечатление дружелюбия и безопасности.

- **Жестикуляция.** Размахивание руками воспринимается как активная агрессия, что не способствует взаимопониманию. Жесты должны быть спокойные, миролюбивые, показывающие открытость к диалогу.
- **Позиция тела.** Нужно стоять ровно, не наклоняться к собеседнику, нарушая его личное пространство, и не нависать над ним угрожающе. Расправить плечи, немного откинуться назад, если человек сидит, не скрещивать руки и ноги.
- **Голос и тон.** Необходимо удержаться от крика или визга, сохранять мягкий, не враждебный тон. Говорить чётко и выразительно, но не повышая тона.
- **Расстояние между собеседниками.** Обычно достаточно метра. Это расстояние позволяет хорошо слышать и видеть друг друга, но не нарушать личное пространство.
- **Движения.** Нужно минимизировать движения, не ходить взад-вперёд, так как это сбивает с мысли и заставляет оппонента защищаться. Если необходимо движение, то пусть они будут плавными, медленными, спокойными.

1. Как устранимся от агрессивного посетителя

Объясните ему последствия агрессивного поведения. Если вы видите, что ситуация выходит из-под контроля и угрожает вашей личной безопасности или приятному времяпровождению других посетителей, предупредите агрессивного посетителя о том, что ему придется уйти, если он не будет контролировать собственных эмоций. Время от времени каждый теряет самообладание, поэтому дайте человеку возможность справиться с чувствами. Оставайтесь вежливым и спокойным. Просто скажите, какие шаги вы предпримете, если его поведение не изменится. Можно сказать что-то из следующего:

- "Я понимаю, что вы расстроены, но, чтобы разрешить эту ситуацию, мы оба должны быть спокойны".
- "Ваше разочарование от плохого опыта теперь портит впечатление других клиентов. Мы готовы сотрудничать с вами, чтобы исправить сложившуюся ситуацию, но разве вы не согласны с тем, что остальные люди здесь тоже имеют право на приятное времяпровождение в нашей библиотеке?"

2.

Объясните клиенту, почему вы просите его уйти. Объясните человеку, что его поведение оскорбляет вас и других посетителей, у которых есть такое же право на хорошее обслуживание.

- "Конечно же, у вас есть право высказать свое недовольство, но вы не имеете права оскорблять наш персонал".
- "Я с радостью помогу вам разрешить эту ситуацию, но ваше поведение заставляет меня чувствовать себя неудобно".
- "Как сотрудник библиотеки я обязан защищать своих коллег и клиентов, поэтому я должен попросить вас покинуть это помещение".
- "Если вы не покинете нашу библиотеку добровольно, мне придется вызвать охрану, чтобы защитить сотрудников и посетителей".

3.

Выведите посетителя из библиотеки. Чтобы подкрепить свои слова действиями, начните двигаться к выходу и попросите посетителя следовать за вами. Даже если посетитель сначала не отреагирует на ваши слова, продолжайте двигаться к выходу. Не останавливайтесь даже в том случае, если посетитель

совершенно вас не слушает – когда он увидит, что объект его злости удаляется, он, скорее всего, сам пойдет за вами к выходу.

- Цель в том, чтобы заставить посетителя покинуть помещение, чтобы обеспечить безопасность и спокойствие других людей, находящихся в здании.
- Часто, когда такой человек оказывается на улице, он успокаивается и оставляет ситуацию, даже если все еще зол.
- Подождите несколько минут, чтобы убедиться, что посетитель действительно покинул территорию вашей библиотеки и только потом возвращайтесь к работе.

Не касайтесь посетителя. Прикосновения могут спровоцировать плохую, возможно даже насильственную реакцию у чрезмерно возбужденного человека.

Когда вы чувствуете, что агрессивный посетитель действительно угрожает вам, вашим коллегам или другим посетителям, находящимся в здании, проявляет физическую агрессию к вам, другим людям или самому себе, вы должны нажать тревожную кнопку.

Если вы чувствуете себя небезопасно, или ситуация нарушает работу библиотеки и ей не видно конца, нажимайте тревожную кнопку. У вас нет права применять физическую силу.

- Если посетитель поднял руку на других людей или нанес ущерб имуществу, уведите сотрудников и других посетителей подальше от агрессивного человека, чтобы им не нанесли физический вред.
- Будьте спокойны и уважительны, но больше не пытайтесь разговаривать с посетителем. Вы сделали все возможное, чтобы разрешить ситуацию, и вам нужно просто закончить разговор и дождаться правоохранительных органов.

Конфликтных, агрессивно настроенных посетителей можно объединить в две группы:

1. Конструктивно настроенные собеседники.
2. Люди с деструктивным настроением и поведением.

Разница между ними в том, что первые хотят конкретных решений, а вторые не готовы сотрудничать, для них важен сам конфликт. Их основное желание – высказать свои претензии, выговориться. Им может быть и вовсе не нужно решение ситуации. Посетитель кричит, угрожает и – самое главное – отказывается от всех предложенных нами вариантов. Либо жестко настаивает на том единственном варианте разрешения ситуации, который подходит ему и при этом совершенно неприемлем для нас. Или вообще ничего не предлагает, отметая все возможные решения. Он не принимает извинений, еще больше злится, когда мы пытаемся хоть как-то его смягчить, наладить контакт и «задобрить».

Шаги разрешения конфликта с обеими категориями будут одинаковые, только порядок их применения отличается.

«Конструктивная агрессия»	«Деструктивная агрессия»
<i>Посетитель бурно проявляет свои эмоции, кричит и ругается, при этом идет на контакт, ему нужно решение ситуации. В приоритете – в конце концов, договориться и сделать так, чтобы подобного не повторялось.</i>	<i>Посетитель столь же эмоционален, однако не реагирует на попытки наладить конструктивный диалог, отказывается от поиска решения либо категорично стоит на своем, не приемлемом для нас варианте.</i>
Шаг 1. Выслушать	Шаг 1. Предложить решение (лучше всего один возможный вариант, максимум два) – выполнимое с нашей стороны.

Шаг 2. Присоединиться, принести извинения, поддержать, высказать понимание.

Шаг 3. Предложить варианты решений, подходящие обеим сторонам, и договориться.

Шаг 3. Выслушать

Порядок работы с «конструктивной агрессией»

Сначала внимание, потом решение.

Для начала - слушаем. Если посетитель настроен найти выход, то очень важно услышать его точку зрения, понять, как он видит ситуацию. Очень часто к агрессии посетителей приводит недопонимание или определенные несбывшиеся ожидания. Эти ожидания важно прояснить, чтобы посмотреть на ситуации глазами посетителя. Тогда мы сможем «подать» ему подходящее решение под грамотно подобранным эмоциональным соусом. Кроме того, выслушать – это не только получить информацию. Часто посетителям нечего рассказать, все сказано в 2-3 словах, а дальше начинается рассказ о собственных эмоциях, чувствах и обидах.

Если первым делом не проявить уважения, интереса и внимания к состоянию посетителя, то мы не только рискуем результатом переговоров, а еще и увеличиваем время разрешения конфликта. Также своим равнодушием и желанием быстрее договориться и закончить разговор подливаем масла в огонь. А потом уже не стоит обижаться, что вместо благодарности за отличную идею, нас обозвали или еще того хуже.

Итак, посетитель должен быть уверен, что он услышан. И здесь одного «угу-угу» и «я вас понял» недостаточно. На этом этапе важно подобрать не только слова, но и теплую, душевную, не равнодушную, а заинтересованную интонацию. Здесь нужно беспокоиться не о красоте слов, а о том, как они будут сказаны.

Порядок работы с «деструктивной агрессией»

Сначала решение, потом внимание.

Рекомендуем изменить порядок действий, когда речь идет о посетителях, которые:

- проявляют вербальную агрессию: оскорбляют сотрудника, ругают библиотеку, допускают нецензурные выражения и мат;
- не слушают никаких логических доводов, игнорируют все попытки наладить с ними контакт и вернуть разговор в конструктивное русло;
- категорически отказываются общаться с библиотекарем, требуя начальство;
- унижают собеседника.

Общаясь с такими людьми, важно помнить, что в данный момент собеседник получает удовольствие от самого процесса конфликта. Вы пытаетесь извиниться, а посетитель «заводится» еще больше.

Как только вы осознали, что собеседнику только и надо, чтобы вас помучить и унижить, значит, вы услышали сигнал включать схему № 2. Неконструктивному посетителю не нужно давать много внимания, поддержки и заботы, он грубо использует ситуацию, чтобы еще больше оторваться на вас. Разговор превратится в перепалку, и договориться будет практически невозможно. Сохранить ведущую роль в разговоре, когда на тебя орут, практически невозможно. Еще более утопично – пытаться перекричать собеседника. Чем больше мы эмоционально включаемся в такой конфликт, тем больше удовольствия получает агрессор и тем дальше мы от цели разговора.

В случае неадекватного поведения клиента переходим сразу к делу:

- Поняла вас. Присядьте, пожалуйста. Я рассмотрю ситуацию с коллегами (закончу обслуживание других посетителей) и подойду к вам через несколько минут. (Иногда решением является временное прекращение разговора, чтобы посетитель остыл и переключился с вашего диалога на что-то другое, а накал страстей за эти минуты будет понемногу стихать).

- Мне понятен ваш настрой, тем не менее, в данной ситуации есть только одно решение... (озвучьте единственное приемлемое решение – только не больше 2-х раз. Если это не поможет, лучше ненадолго прервать разговор, как это предложено выше).

- Мы решим эту ситуацию следующим образом... (Вариант для всех остальных случаев. Четко обозначенная позиция позволит вернуть разговор в конструктивное русло).

После того как наметилось решение, и посетитель начал обсуждать с вами не «как всё плохо», а «что мы будем с этим делать», можно повысить градус положительных эмоций: похвалить клиента, поддержать, сказать комплимент, принести извинения, подчеркнуть его важность. Только и здесь нужно дозировать позитив, чтобы клиент опять не распался. Разговор с деструктивными клиентами должны быть максимально короткими. Выслушивать их можно только в том случае, если они сменили тактику, и диалог пошел по конструктивному пути.

Алгоритм поведения библиотекаря с нетрезвым посетителем

1. Оцените состояние посетителя

Обратите внимание на признаки алкогольного опьянения: запах алкоголя, шаткая походка, невнятная речь, странное поведение. Если очевидно, что посетитель находится в состоянии алкогольного опьянения, приступайте к дальнейшим действиям.

2. Сохраняйте спокойствие и вежливость

Ведите разговор уважительно и спокойно, избегая провокаций и обвинений. Используйте мягкий и уверенный тон голоса, стараясь не вызвать агрессию или раздражение.

3. Выясните цель визита

Узнайте, зачем пришел посетитель («Чем я могу помочь?»). Возможно, человек сможет объяснить свою потребность, и проблема разрешится сама собой.

4. Объясните правила посещения библиотеки

Напомните посетителю, что библиотека является местом общественного назначения, где недопустимы шум, громкое общение и нарушение порядка.

Спокойно скажите, что пребывание в нетрезвом виде нарушает внутренний регламент библиотеки и мешает работе остальных пользователей.

5. Предложите уйти добровольно

Попытайтесь убедить посетителя оставить библиотеку («Вы можете вернуться позже, когда будете трезвы»).

Укажите на ближайшую аптеку или кафе, где гость мог бы привести себя в порядок.

6. Привлеките руководство или охрану

Если человек отказывается покинуть здание или проявляет признаки агрессии, незамедлительно позвоните заведующего библиотекой, нажмите тревожную кнопку. Сообщите сотрудникам полиции, что поведение угрожает безопасности людей или имуществу.

7. Фиксируйте происшествие

Составьте письменный акт (служебную записку) о случившемся инциденте, укажите точное время, обстоятельства и действия всех участников. Предоставьте копию акта директору учреждения для учета и дальнейшей обработки ситуации.

Следуя этому порядку действий, сотрудники смогут эффективно реагировать на случаи появления нетрезвых посетителей, обеспечивая комфорт и безопасность каждого читателя библиотеки.

Источник: Наталья Федосеева-Рассветова «Как работать с конфликтными клиентами»

© Материал из Справочная система «Культура».

Подробнее: <https://1cult.ru/#/document/16/39308>