

Как решать конфликты с клиентами по методике Боуэра

Принято считать, что конфликт – признак развития проекта. Но это теория. А на практике каждый из нас знает, что конфликты, недопонимание, срывы планов, внутренние форс-мажоры – все это вредит отношениям с Клиентом. Как уладить конфликт и обернуть ситуацию себе на пользу, рассказывает наш пиэм.

Предисловие: эта статья подкреплена обоснованиями из НЛП-программирования. За дополнения спасибо НЛП-практику Валерии Пушковой.

Немного психологии и НЛП

Считается, что любые конфликтные ситуации разворачиваются между ролями жертвы-преследователя-спасителя. При этом участники конфликта могут меняться ролями и «ходить по кругу», а сам выход из конфликта - стремиться к бесконечности.

Чтобы разорвать этот круг и выйти из конфликта, одной из сторон потребуется принять или отдать ответственность.



Методика Боуэр

Методика простая, но от этого не менее эффективная. Заключается она в строгой последовательности шагов:

- Описание

Главные критерии этого шага – быть объективным и не допускать появления эмоций. Забудьте про недовольство, злость и нервы. Ваша задача на этом шаге – конструктивно описать ситуацию.

- Выражение

Мы работаем с людьми. Не с должностями и бейджами, а с людьми. И во многом успех проекта зависит от человеческих отношений. Поэтому эмоции важны и самое время озвучить их на этом этапе.

- Предложение

Это ваш вариант решения проблемы, план действий. Что вы предлагаете, чтобы уладить ситуацию? Опишите детально и по пунктам.

- Вознаграждение

Гарантируете ли вы успех, если все пойдет по плану из п.3? Какие выгоды получит от этого клиент? Этот пункт вызывает сложности, но с опытом вы научитесь его применять.

Примеры конфликтов с клиентами

Ситуация первая: клиент недоволен сроками

Классика жанра: после подписания договора изменилось ТЗ, а потом вы не рассчитали ресурсы – слишком много пришлось переделывать. Итог: дедлайн прошел, а воз и ныне там. Что делать и как построить общение с клиентом при таком раскладе?

В данном случае клиент выступает в роли преследователя, поскольку находится в состоянии раздражения, гнева.

Неверная реакция менеджера

Ответ из роли преследователя:

- Разве Вы не думали, что это повлечет за собой дополнительные трудозатраты, когда предлагали изменить ТЗ? Мы сделали, что могли.

Ответ из роли жертвы:

- Мы так старались успеть к сроку, но не смогли, потому что появились новые критические задачи, на которые нам пришлось перекинуть все ресурсы.

Ответ из роли спасителя:

- Мы передаем Ваш проект в аутсорсинговую компанию «N», уверены, они смогут Вам помочь.



*Что-то происходит.
Я не тот джедай,
которым должен быть.
Я хочу больше,
хотя знаю, что нельзя.*

Конечно, эти примеры ответов слегка утрированы, но это предусмотрено для лучшего понимания содержания ролей.

Очевидно, что не один из этих ответов Клиента не устроит, после чего последуют еще более грозные письма и партнерские отношения будут потеряны окончательно.

Разрешаем конфликт с клиентом

Идем по схеме:

«Во время подписания договора мы ориентировались на определенный объем задач, который был изменен уже после запуска работ. Мы оценили доработки и исправления, но не так детально, как было нужно. Поэтому на текущем этапе мы не готовы перейти к демонстрации проекта – некоторые задачи не закончены*(описание; чем объективнее, тем лучше)*.

В описании происходит полное признание того, что ответственность за происходящее несет на себе исполнитель, некоторые задачи не закончены и оценка трудозатрат была некачественной.

Мы понимаем, что вы хотели запустить систему на этой неделе. От лица нашей команды приношу извинения за то, что не успели реализовать новые требования к проекту в заявленный срок *(выражение; мы люди, нам жаль, мы тоже переживаем)*.

Выражение позволяет Клиенту понять, что мы встаем на его место и понимаем, как он себя чувствует.

Мы реализуем оставшийся функционал к середине этого месяца. В следующий раз мы проработаем задачи на берегу и оценка будет более объективной *(предложение; показываем текущий план, предлагаем как скорректировать работу в дальнейшем)*.

Предложение подтверждает готовность ответчика второй раз принять на себя ответственность и поставить новый срок – середина этого месяца.

Таким образом к середине месяца вы получите полную версию функционала, несмотря на то, что она отличается от первой версии ТЗ. И в дальнейшем мы не допустим подобных просчетов в оценке сроков *(вознаграждение; что будет, если клиент примет решение из предыдущего пункта)*».

В вознаграждении снова ответчик берет на себя ответственность, обещая, что не допустит подобных просчетов.



Помни,
вся мощь джедая
идет от его Силы

В итоге ответственность на себя берет ответчик, и выход из треугольника Карпмана осуществлен. Следовательно, продолжения конфликтной ситуации не будет и далее последует стандартная деловая переписка.

Ситуация вторая: клиент недоволен оказанной услугой

Дано: вы поддерживаете корпоративный портал, но после сегодняшнего обновления у многих пользователей перестал работать некоторый функционал.

Вопрос: как вести себя с недовольным клиентом?

Ответ:

«Сегодня ночью мы выкатили последнее обновление. После него у части пользователей перестал работать функционал для работы с модулем бронирования(описание). Нам жаль, что это произошло и мы готовы приложить все силы, чтобы исправить ситуацию и не допустить такого в дальнейшем (выражение).

Через пять минут мы развернем бэкапы и пользователи смогут работать в предыдущей версии. После этого мы оперативно устраним проблемы в новой(предложение). Таким образом, пользователям не придется ждать, а мы в свою очередь исправим ошибку в течение нескольких часов. А также устраним причины инцидента, чтобы такого больше не произошло (вознаграждение)».

Вторая ситуация аналогична первой в роли преследователя выступает Клиент, ответчик в свою очередь несколько раз берет ответственность на себя. Конфликт успешно исчерпан.

Ситуация третья: клиент недоволен результатом работы

Дано: вы разрабатывали мобильное приложение под ключ, однако ТЗ было слишком

размыто. Клиента не устраивает интерфейс, а также отсутствие некоторого функционала.

Вопрос: как объяснить клиенту, что в списке доработок очень трудоемкие задачи, а вы не работаете бесплатно?

На самом деле здесь будет долгая переписка. Вопрос дополнительной оплаты всегда скользкий. Но ваша задача – заложить правильный фундамент переговоров.

Ответ:

«Наша команда приняла проект в работу на основании ТЗ к договору. В нем были прописаны основные модули, а проработку деталей вы доверили нам, чтобы сэкономить время *(описание)*.

Мы понимаем, что во время разработки приложения у вас изменились условия работы, появились новые идеи и сформировалось понимание того, как это должно выглядеть для пользователей. Мы разделяем ваше видение, но сейчас нам нужно решить, как уложить эти доработки в рамки нашего договора *(выражение)*.

Часть задач мы готовы реализовать бесплатно. Например, доработать дизайн, сделать некоторые разделы более развернутыми <и т.д. по списку менее трудоемких задач>. Но в доработках имеются также долгосрочные задачи - <которые нужно перечислить и обосновать трудоемкость>. Стоимость этих работ мы обсчитаем отдельно в течение недели *(предложение)*.

Таким образом, доработки дизайна будут для вас бесплатными. Так вы сможете запуститься вовремя и потестировать необходимость реализации остальных задач на настоящих пользователях. Лучше запустить MVP, а потом уже оценить полный список доработок и расставить приоритеты *(вознаграждение)*.

Стоит отметить, что описанный выше алгоритм работает в любом канале связи, но работа с недовольными клиентами по телефону требует больших навыков, чтобы удерживать переговоры в нужном русле. Мы рекомендуем начинать внедрять эту практику по разрешению конфликтов с клиентами с писем, если это допустимо в вашей ситуации.

“ «Я работаю пиэмом вот уже пять лет. Все это время в любых спорных ситуациях использую методику Шарон и Гордона Боуэр. Развития конфликтов не происходило еще ни разу, поэтому будучи наставником, я обучаю всех младших менеджеров этой методике».

— Маша Третьякова, пиэм Tados

Версия #1

Seryak создал Wed, Sep 16, 2020 3:32 AM

Seryak обновил

