

Клиент НКО нарушает правила и границы. Что делать?

Рената Трубачева (Психологический центр «Форсайт»)

Куракина Екатерина (психолог проекта "От аврала к балансу")

Как сотрудники НКО мы время от времени сталкиваемся с проблемными ситуациями в работе с благополучателями, которые могут вызывать стресс у отдельных специалистов и всей команды. Как можно управлять этими ситуациями, чтобы уменьшить их вклад в профессиональное выгорание?

В этой статье давайте обсудим ситуации, когда клиенты организации случайно или нарочно нарушают принятые границы и правила взаимодействия. Сюда входят опоздания или пропуск назначений, поздние звонки, особые требования клиентов, ситуации, когда клиенты просят то, а иногда и требуют то, что мы им не должны.

Часто клиенты нарушают границы и правила просто потому, что не знают о них или знают не полностью.

Хорошо, если правила взаимодействия с благополучателями будут описаны на вашем сайте. Потенциальному клиенту должно быть четко понятно, чем занимается организация, какие функции выполняет, хорошо бы разместить список услуг с подробным описанием. Это поможет некоторым клиентам понять, что им не нужна ваша помощь, а целевым клиентам позволит сориентироваться по основным вопросам работы с организацией. Но конечно не все прочтут информацию на сайте и примут ее к сведению.

После получения заявки или обращения от потенциального клиента важно отфильтровать входящие запросы – в команде нужен человек, который ориентирует клиентов по виду услуги, сможет договориться о сроках и условиях. При первичном обращении за помощью благополучатель, как правило, имеет лишь поверхностные представления об организации, в которую обращается. Многие клиенты НКО находятся в состоянии стресса, эмоциональной нестабильности, что также может влиять на их восприятие происходящего. Ожидания благополучателей зачастую сильно отличаются от того, какую помощь на самом деле вы им можете предоставить. Поэтому именно мы отвечаем за то, чтобы не только оказать саму услугу, но также выстроить взаимодействие с благополучателем на ранних стадиях оказания помощи, объяснить ему правила этого взаимодействия, а также поддерживать обозначенные границы на протяжении всего периода сопровождения.

Во время нескольких первых встреч важно договориться с клиентом о следующих вопросах:

- Какую помощь оказывает организация, а какими вопросами НЕ занимается;
- Если клиенту предстоит общаться с несколькими специалистами, необходимо кратко дать представление о структуре организации, объяснить, с каким вопросом к кому нужно обращаться;

- Важно сообщить время работы организации и выходные дни (и здесь же проговорить, какие ситуации считаются экстренными и куда обращаться в случае их возникновения);
- Какие обязательства перед клиентом есть у организации, а какие – у клиента; в каких случаях взаимодействие будет неэффективным и прекратится;
- Сроки оказания помощи (если эти сроки невозможно определить точно – то промежуточные сроки, встречи для «подведения итогов»).

Все эти моменты важно отразить в договоре с благополучателем, если организация использует **систему договоров**. Если договоров у вас нет – то можно использовать любые другие формы письменной фиксации или выдавать клиенту прописанные правила взаимодействия, так как устные договоренности легко забываются или преобразуются в памяти.

Важно, чтобы каждый пункт не просто обозначался клиенту, но и **обсуждался** с ним, по возможности с учетом его интересов. Например, вы можете объяснить, как расписана встреча по времени и почему приходится пропускать важные блоки при опоздании; или рассказать, что если обратиться к специалисту не того профиля, то это сильно затягивает ответ на вопрос.

В случае, если клиент **впервые нарушает договоренности, необходимо вновь напомнить ему о них, уточнить, не изменились ли его цели** по взаимодействию с организацией, сохраняется ли проблема, с которой он обратился и желание ее решить.

Также нарушение правил может быть связано с тем, что **благополучатель не полностью понимает** вашу систему работы после нескольких первых встреч. Иногда нарушения происходят из-за личных симпатий-антипатий по отношению к сотрудникам организации (с кем сложился лучший контакт, к тому клиент и обращается).

В таких случаях можно **провести беседу с благополучателем о причинах нарушения** им договоренностей. Решить оставшиеся вопросы, объяснить непонятные моменты. Как правило, после такой беседы клиент начинает соблюдать обозначенные границы взаимодействия.

Если нарушение границ происходит на постоянной основе, то хорошо бы **обозначить для клиента, какие последствия нарушения будут в следующий раз**. Например, отмена встречи при опоздании более чем на 20 минут, отказ от проведения встречи при отсутствии подготовки к ней и так далее. Важно, чтобы это не было пустой угрозой и чтобы потом – если потребуется – вы обязательно осуществили эти действия.

Не стоит бояться **расторгнуть договор и прекратить сопровождение клиента**, который не реагирует на принятые меры и продолжает постоянно нарушать договоренности без уважительной причины. В таких случаях мы часто виним себя и не проявляем необходимую твердость. Мы считаем, что мы должны подстроиться под клиента из-за того, что он находится в уязвимой ситуации. Даже если отношения складываются такие, что клиент буквально «садится на голову» нашей организации, ее сотрудникам и волонтерам.

Но мы предлагаем активно избегать таких ситуаций «сидения на голове». К сожалению, это не только снижает вашу устойчивость, но и оказывает «медвежью услугу» самому сложному клиенту и другим клиентам организации. Если человек играет с вами не по правилам – то такая услуга с большой вероятностью не принесет ожидаемых результатов для него. Но при этом повлияет на качество оказания услуг другим благополучателям и усилит выгорание вашей команды.

Важно также и то, чтобы вся команда вашей НКО одинаково понимала правила взаимодействия с клиентами, ценила их и одинаково четко их охраняла.

Иначе клиенты будут пытаться найти обходные пути вместо того, чтобы привыкать соблюдать ваши простые и полезные правила. В итоге это скажется на эффективности работы и на имидже организации.

Скорее всего, вы столкнетесь с тем, что кому-то из сотрудников или волонтеров организации сложно настаивать на правилах с клиентами. Постарайтесь понять, что за этим стоит и добиться того, чтобы эти «слабые звенья» перестали нарушать всю систему.

Если член команды не понимает пользу правила и обязательность его выполнения – то важно объяснить, обсудить правило, сделать его выполнение максимально легким и усилить контроль, пока его выполнение не войдет в привычку. Если человек хочет выполнить правило (например, не отвечать клиентам в выходные или ночью), но ему не хватает решительности или твердости – то можно постараться изменить процедуру: например, сделать так, чтобы у клиентов не было прямого номера этого специалиста, чтобы он мог получать обращения только через координатора в рабочее время.

Не часто, но иногда случается так, что какие-то правила активно и часто нарушаются из-за того, что вы как организация что-то не совсем удачно спланировали в своей услуге, не учли острую потребность, которая актуальна для всех клиентов. Например, ваша услуга для работающих на заводе людей оказывается только по будням в рабочие часы. Или к вам приходят с маленькими детьми, но нигде оставить коляски и именно поэтому их все пытаются провезти в помещение. Или часть запросов – действительно кризисные и должны быть удовлетворены срочно в любое время дня и ночи, а через час помощь уже теряет смысл. В этом случае хорошим решением будет пересмотр услуги и ее новый дизайн, при котором появятся новые правила – разумные и выполнимые для клиента.

Хороших вам границ и полезных правил, которые будут соблюдаться!