
Πανδημία

Η Ενσυναίσθηση σαν Παράγοντας Ανθεκτικότητας & Ανάκαμψης



Δημήτρης Γεωργόπουλος

Βιβλιοθήκη της Rethink Business Lab

Απρίλιος 2020

Πρώτες Διαπιστώσεις

Η πανδημία COVID-19 γιγαντώθηκε μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα δημιουργώντας -πολλές φορές- συνθήκες πρωτόγνωρες και δύσκολες στη διαχείρισή τους, σηματοδοτώντας μια νέα κρίση.

Οι περισσότερες αναλύσεις συμφωνούν ότι η επόμενη ημέρα θα έχει αλλαγές και διαφοροποιήσεις στον τρόπο λειτουργίας των εταιρειών πριν την πανδημία, ορίζοντας μια νέα πραγματικότητα, σε τομείς που αφορούν την οργάνωση, το ανθρώπινο δυναμικό, τις πωλήσεις, τη διαχείριση πελατών, την επικοινωνία, κλπ.

Στη διάρκεια της κρίσης θα πρέπει επιτευχθεί τόσο η γρήγορη προσαρμογή στη νέα πραγματικότητα όσο και ο επαναπροσδιορισμός του μοντέλου λειτουργίας της εταιρείας ώστε να ανταποκρίνεται στις νέες απαιτήσεις. Στόχος είναι η εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών και πρακτικών που δημιουργούν ισχυρότερες δομές ενισχύοντας την ανθεκτικότητα, την ανάκαμψη και την ανάπτυξη.

Εάν αναλύσουμε την ετοιμολογία της λέξης κρίση θα θυμηθούμε ότι προέρχεται από το ρήμα «κρίνω» που σημαίνει: Αποφασίζω, Επιλέγω, Προτιμώ, Διευθετώ, Ερευνώ, Ερωτώ, Αντιλαμβάνομαι, Παίρνω θέση μεταξύ «θετικού» & «αρνητικού». Οι έννοιες αυτές μπορεί να αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές στο σχεδιασμό της στρατηγικής και των πρακτικών που θα ακολουθήσουν.

Για να επιτευχθεί η ανθεκτικότητα και η ανάκαμψη, μια σειρά ενεργειών πρέπει να αφορά το προσωπικό και τους πελάτες της εταιρείας θεωρώντας ότι αποτελούν από τους βασικούς πυλώνες της. Ιδιαίτερα σε περίοδο κρίσης θα πρέπει να κατανοήσουμε τις ανάγκες, τις αντιλήψεις αλλά και τη συναισθηματική κατάσταση που βιώνουν.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε με ποιες ενέργειες οι πυλώνες αυτοί μπορούν να ενισχυθούν.

Αντιμετωπίζοντας τη Νέα Πραγματικότητα

Τα Συμπτώματα της Κρίσης για

τον Εργαζόμενο	τον Πελάτη
<ul style="list-style-type: none"> • Ανασφάλεια, Οικονομική Αβεβαιότητα • Χρονική αβεβαιότητα («πόσο θα κρατήσει αυτή η κατάσταση?») <ul style="list-style-type: none"> • Ξαφνική αποξένωση και περιορισμός • Μεγαλύτερες ευθύνες στο οικογενειακό περιβάλλον (π.χ. ύπαρξη ευπαθών ομάδων). Απουσίες από την εργασία • Αίσθηση μεγάλη προσπάθειας / μικρού αποτελέσματος • Χαμηλή παραγωγικότητα • Μειωμένη πρωτοβουλία / Αδράνεια • Δυσαρέσκεια • Εκνευρισμός με συναδέλφους και πελάτες • Έχει χαμηλό ηθικό • Λιγότερη αφοσίωση 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική αβεβαιότητα. Αυξημένες υποχρεώσεις • Χρονική αβεβαιότητα («πόσο θα κρατήσει αυτή η κατάσταση?») <ul style="list-style-type: none"> • Ψυχολογική φόρτιση & αβεβαιότητα • Κοινωνική αβεβαιότητα • Μειώνεται η διάθεση για αγορές («μόνο τα απαραίτητα») • Δυσκολία στην προσέγγιση καταστημάτων / επιχειρήσεων για αγορές & εξυπηρέτηση • Αυξάνονται οι απαιτήσεις και τα παράπονα • Μειώνεται η υπομονή • Λιγότερη αφοσίωση σε μάρκες, εταιρίες, παρόχους

Κυριαρχεί ο φόβος, ο θυμός, η αβεβαιότητα

Δεν είναι υπερβολή να παρομοιάσουμε την κατάσταση αυτή με **τα 5 στάδια της απώλειας**: Άρνηση, Θυμός, Διαπραγματεύση, Κατάθλιψη-Απομόνωση, Αποδοχή-Ελπίδα. Ο κάθε άνθρωπος περνά από το ένα στάδιο στο άλλο με διαφορετική συναισθηματική ένταση και σε διαφορετική χρονική διάρκεια.

Η πρόκληση είναι να αναγνωρίσουμε σε ποιο στάδιο βρίσκεται ο εργαζόμενος ή ο πελάτης και πως επηρεάζεται. Δεν θα πρέπει να αγνοούμε ότι κάποιος που βρίσκεται σε ένα από τα προαναφερθέντα στάδια «μεταδίδει» την κατάστασή του σε πολλούς άλλους ενισχύοντας την αρνητικό κλίμα.

Η **Ενσυναίσθηση** μπορεί να γίνει ο κεντρικός άξονας για την αντιμετώπιση αυτού του περιβάλλοντος, Δηλαδή,

Ενσυναίσθηση

«Η ικανότητα του να μπεις στα παπούτσια του άλλου, να αισθανθείς όπως εκείνος και να τον φροντίσεις εάν χρειαστεί»

Ο προσανατολισμός της επιχείρησης θα πρέπει αν είναι πλέον **Ανθρωποκεντρικός** και περιλαμβάνει το προσωπικό και τους πελάτες.

Κατευθύνσεις

- **Επικοινωνία (εσωτερική και εξωτερική)**
 - Ανοικτή και αμφίδρομη
 - Ενεργητική ακρόαση / Ειλικρίνεια
 - Να δίνονται ευκαιρίες έκφρασης και περιγραφής της κατάσταση, αποφεύγοντας τις υποθέσεις
 - Αποδοχή και αξιοποίηση της ιδιαιτερότητας
 - Βρείτε νέους τρόπους επικοινωνίας που θα είναι αυθεντικοί και όχι προωθητικοί ή δείχνουν συμφεροντολογικοί
 - Αξιοποίηση κοινωνικών δικτύων
 - Ενθαρρύνετε την κριτική και καλωσορίστε το παράπονο
- **Πολιτική για προϊόντα / υπηρεσίες**
 - Περιορίστε τα μη σημαντικά χαρακτηριστικά ή υπηρεσίες
 - Κάνε απτή την αριστεία στην εξυπηρέτηση
 - Δώστε εγγυήσεις και τηρήστε τις
 - Μην τάζετε ότι δεν έχετε σκοπό να κάνετε ή δεν μπορείτε να δώσετε
 - Έμφαση στην εμπειρία
- **Κοινωνική Συμμετοχή**
 - Άμεση σχέση με το κοινωνικό οικοσύστημα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Σημαντικός παράγοντας σε κάθε περίοδο και όχι μόνο σε κρίση

Επισημαίνεται ότι η **ενσυναίσθηση είναι διαφορετική από τη συμπάθεια**. Μπορεί να γίνει με βαθιά επικοινωνία με τον άλλον μέσω της συναισθηματικής κατανόησης.

Πρακτικά Θέματα και Προτάσεις

Μια σειρά από πρακτικά θέματα θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με τρόπο που θα αποτελέσουν και τις βάσεις για την περίοδο μετά την κρίση.

Απομακρυσμένη Εργασία

Το μοντέλο της απομακρυσμένης εργασίας θα παραμείνει (σε ένα αξιόλογο ποσοστό, ανάλογα βέβαια και με τον κλάδο της αγοράς) σαν μια επιλογή απασχόλησης του προσωπικού. Η επιλογή αυτή πρέπει υποστηρίζεται από μια σειρά προϋποθέσεων που περιλαμβάνουν τεχνικές υποδομές, ασφάλεια πληροφοριών, προστασία προσωπικών δεδομένων, πολιτικές και διαδικασίες (όπως έχουν αναλυθεί σε άλλο σχετικό μας άρθρο).

Ο στόχος κατά την εφαρμογή της απομακρυσμένης εργασίας είναι να είναι να μειωθεί η αίσθηση της απομόνωσης και της αποξένωσης που έχει επιπτώσεις στην παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Γι' αυτό:

- Βοηθήστε να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον Home Office στο χώρο του εργαζομένου. Θα μπορούσατε να δώσετε συμβουλές πως θα απομονωθεί (όσο το δυνατόν) ένας χώρος μέσα στο σπίτι, ο εξοπλισμός που πρέπει να έχει, μάλιστα εξετάστε να προμηθεύσετε τον εξοπλισμό που θεωρείτε απαραίτητο, δώστε ιδέες ακόμη και τη διακόσμησή του χώρου. Μπορείτε να δημιουργήσετε κάποιο video που θα βοηθά για τα παραπάνω.
- Ορίστε ημερήσιο / εβδομαδιαίο πρόγραμμα με δραστηριότητες και παραδοτέα
- Ορίστε συγκεκριμένες ώρες για on-line συναντήσεις με προσδιορισμένο θέμα κάθε φορά

Στοχοθεσία και Ανταμοιβές

Σε τέτοιες συνθήκες είναι προφανές ότι οι στόχοι και συσχετιζόμενες ανταμοιβές, (π.χ. που αφορούν πωλήσεις, ή ενέργειες μέσω call centers) είναι μάλλον απίθανο να επιτευχθούν. Ταυτόχρονα δεν είναι η κατάλληλη περίοδος για να αλλάξουν οι βασικές αρχές των συστημάτων ανταμοιβής που εφαρμόζει η εταιρεία.

Είναι προτιμότερο να επικοινωνηθούν οι αρχές βάσει των οποίων θα αντιμετωπιστούν τα θέματα στοχοθεσίας και ανταμοιβών κατά τη διάρκεια της κρίσης καθώς και πως θα επανεξεταστούν αμέσως μετά τη λήξη έκτακτων καταστάσεων. Θα μπορούσε τα τρέχοντα προγράμματα να μπουν σε αναστολή και να γίνει ενημέρωση ότι θα υπάρξει αντικειμενικός υπολογισμός για τις μέχρι τότε επιτεύξεις. Η οικονομική αβεβαιότητα απασχολεί το προσωπικό και οι προθέσεις της εταιρείας συμβάλλουν στο μετριασμό της.

Λήψη απόψεων / προτιμήσεων (feedback)

- **Από Εργαζόμενους**

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε τέτοιες περιόδους οι εργαζόμενοι να έχουν τρόπο να εκφράζουν τις απόψεις και τις ανησυχίες τους και θα πρέπει να ενθαρρύνονται γι' αυτό.

Εξετάστε τη δυνατότητα υποβολής απόψεων, ερωτήσεων, προτάσεων ακόμη και ανώνυμα ώστε να μην υπάρχει οποιαδήποτε ανησυχία για «επιπτώσεις». Αξιοποιήστε το υλικό που θα συλλέγετε και δημιουργήστε Q&A περιοχές στα μέσα εσωτερικής επικοινωνίας (π.χ. intranet, extranet). Επίσης, αξιοποιήστε τεχνολογικές πλατφόρμες που ενισχύουν τη συνεργασία και την ομαδικότητα με την ανταλλαγή απόψεων / προτάσεων. Εμπλουτίστε το υλικό με μηνύματα από την ανώτατη διοίκηση. Εξετάστε τη δυνατότητα δημιουργίας κάποιου εσωτερικού διαγωνισμού ιδεών / προτάσεων που μπορεί να σχετίζονται με προϊόντα / υπηρεσίες / βελτιώσεις κλπ. κατά τη διάρκεια της κρίσης αλλά και μετά. Η έννοια της Ομάδας και της Ομαδικότητας χρειάζεται να ενισχυθούν ακόμη περισσότερο.

ο Από Πελάτες

Μέτρηση Σύστασης (Net Promoter Score - NPS), Follow-Up calls. Οι πελάτες κατακλύζονται από μηνύματα, e-mails, κλπ. σχετικά με τον COVID-19. Η απάντηση σε ερωτήσεις feedback ίσως είναι το τελευταίο σε προτεραιότητα που θα ασχοληθούν. Μάλιστα, μπορεί να θεωρηθεί σαν δραστηριότητα χαμηλής συναισθηματικής κατανόησης.

Η λήψη της άποψης του πελάτη είναι πάντα σημαντική. Εξασφαλίστε ότι είστε σε θέση οι ερωτήσεις που θα απευθύνετε να ανταποκρίνονται πλήρως στις εκάστοτε συνθήκες. Είναι σημαντικό όχι μόνο να ακούμε τη φωνή του πελάτη αλλά και να κάνουμε τις κατάλληλες ενέργειες αξιοποιώντας την.

Εάν δεν μπορείτε να εξασφαλίσετε ότι έχετε την υποδομή και τις διαδικασίες για μια τέτοια προσέγγιση καλύτερα να σταματήσετε τέτοιες ενέργειες στην περίοδο της κρίσης.

Καλύτερα είναι να δώσετε τη δυνατότητα σε πελάτες να απευθύνουν ερωτήσεις για βοήθεια ενισχύοντας την ανοικτή επικοινωνία που θα πρέπει να εγκαθιδρύσετε.

Αξιολογήστε την περίπτωση να διαμορφώσετε ερωτήσεις που αφορούν συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές που πλήττονται περισσότερο από τον COVID-19. Τα αποτελέσματα μπορεί να αξιοποιηθούν ως οδηγός προετοιμασίας για άλλες περιοχές.

Δώστε ιδιαίτερη προσοχή στα γραφόμενα στα κοινωνικά δίκτυα, στις διαπιστώσεις του προσωπικού σας μέσα από την εξυπηρέτηση των πελατών και ενδεχομένως σε ανεπίσημες πληροφορίες. Είναι ένας καλός τρόπος καταγραφής της αντίληψης που έχει ο πελάτης για την τρέχουσα λειτουργία της επιχείρησης.

Τα προαναφερόμενα μπορούν να αποτελέσουν δείκτες έγκαιρης προειδοποίησης για το εάν οι ενέργειες, διαδικασίες, πολιτικές που εφαρμόζει η επιχείρηση ανταποκρίνονται στο σχεδιασμό τους. Για παράδειγμα, είναι ένας τρόπος αξιολόγησης εάν το μήνυμα που θέλει να δίνει η εταιρεία στην αγορά γίνεται αντιληπτό από τους πελάτες.

Διαμορφώστε με προσοχή τις εκφράσεις, τα μηνύματα, τη συχνότητα και τους τρόπους επικοινωνίας.

Σε τέτοιες περιόδους η εστίαση γίνεται στην **ενίσχυση των σχέσεων** διαμορφώνοντας μια σημαντική «**Στιγμή Αλήθειας**».

Ενέργειες Marketing

Σε μια τέτοια έκτακτη κατάσταση, οι πελάτες δεν ενδιαφέρονται για κλασικές προϊοντικές διαφημίσεις. Πολύ πιθανόν οι συνθήκες να μην επιτρέπουν την αγορά τους (π.χ. ταξίδια, διαμονή, ρούχα).

Στο πλάνο της διαφημιστικής δαπάνης της εταιρείας συναντάμε κατανομή ανά μέσο επικοινωνίας. Ίσως αυτό το πλάνο σε μεγάλο βαθμό να μην έχει νόημα.

Η κατάσταση αυτή σημαίνει ότι εταιρεία ξαφνικά θα «εξαφανισθεί» από το προσκήνιο? Όχι. Εάν υπάρχει η δυνατότητα χρειάζεται επικαιροποίηση του κόστους και επανατοποθέτηση της διαφημιστικής δαπάνης σε μέσα που «βρίσκεται» περισσότερο ο πελάτης. Για παράδειγμα, πολλοί πελάτες αφιερώνουν πολύ περισσότερο χρόνο σε ενημερωτικά / ειδησιογραφικά websites. Η συμπεριφορά του πελάτη (που σχετίζεται άμεσα με τη συναισθηματική του κατάσταση) συνεχώς αλλάζει στάδια και θα συνεχίσει να αλλάζει για μήνες. Χρειάζεται μελέτη για τη σωστή μίξη των μέσων και των τρόπων επικοινωνίας.

Ο λόγος / τα μηνύματα επικοινωνίας

Η πραγματικότητα δείχνει ότι αρκετά μηνύματα επικοινωνίας δεν έχουν «φωνή» σε τέτοιες συνθήκες. Δηλαδή, δεν ανταποκρίνονται στις καταστάσεις που βιώνουν οι πελάτες / καταναλωτές ή με μικρές αποκλίσεις μοιάζουν με τα πολλά μηνύματα που «βομβαρδίζουν» το κοινό, οπότε κανείς δεν δίνει σημασία.

Θα πρέπει να γίνει επανεξέταση όλων των σχετικών μηνυμάτων επικοινωνίας ώστε να μην εκλαμβάνονται ως άσχετα, ανειλικρινή ή υπερβολικά. Προσοχή στα προγράμματα digital marketing που πολλές φορές τρέχουν με «αυτόματο πιλότο» και δεν ελέγχεται η αποτελεσματικότητά τους που μπορεί να προκαλέσουν και επικοινωνιακή ζημιά.

Εστιάστε, στο μέγιστο δυνατό, στο πως η εταιρεία μπορεί να υποστηρίξει τους πελάτες και την κοινωνία. Επιλέξτε μηνύματα και επικοινωνία που δηλώνουν τη σημασία που δίνει η εταιρεία στις σχέσεις με τους πελάτες και τι ρόλο μπορεί να έχει στη βελτίωση των συνθηκών της ζωής τους. Οι έρευνες δείχνουν ότι το **44% επιβραβεύει τις κοινωνικά ευαίσθητες εταιρίες** και το ποσοστό αυξάνεται σε περιόδους κρίσης.

Ο πελάτης / καταναλωτής:

- κρίνει τα κίνητρα
- ενεργεί με βάση τα συναισθήματα
- αναζητά εμπιστοσύνη

Οι πελάτες θα αρχίσουν να αγοράζουν πάλι. Όμως, η κρίση θα έχει επηρεάσει τις αγοραστικές δυνατότητες και τις συνήθειες τους. Προετοιμαστείτε για την επόμενη μέρα της κρίσης, για τη νέα πραγματικότητα.

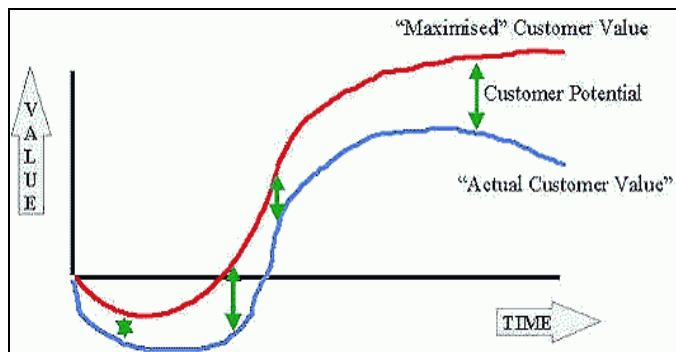
Η διαφήμιση, η επικοινωνία πρέπει να «μιλάει στην καρδιά» του πελάτη.

Ενίσχυση Σχέσεων

Σε μια περίοδο που ο πελάτης βρίσκεται σε κατάσταση αβεβαιότητας με πλήθος αναγκών η εταιρεία μπορεί να κάνει τη διαφορά, προσφέροντας ουσιαστική υποστήριξη στις ανάγκες του. Είναι μια ευκαιρία για επανατοποθέτηση του ονόματος της εταιρείας στις βασικές του επιλογές.

Η εφαρμογή της ενσυναίσθησης ως ένας βασικός παράγοντας της ενίσχυσης των σχέσεων μέσω του αληθινού ενδιαφέροντος της συναισθηματικής κατανόησης και της προσφοράς είναι καθοριστική.

Η περίοδος αυτή προσφέρεται για μια εκτενή ανάλυση των τμηματοποιήσεων των πελατών που υπάρχουν στην εταιρεία, ανακατανέμοντας τους πελάτες με βάση μοντέλα που αναλύουν τη συνολική αξία του πελάτη προς την εταιρεία. Ορίστε ένα χρονικό πλαίσιο στη συνέχεια αποτιμήστε την αξία του πελάτη με τις σημερινές πρακτικές σας και στη συνέχεια εφαρμόστε μοντέλα ανάλυσης που εκτιμούν πόσο θα μπορούσε να είναι η συνολική αξία στο ίδιο χρονικό διάστημα.



Κάνοντας αυτή την ανάλυση θα μπορέσετε να διαπιστώσετε το κενό που υπάρχει για να φθάσετε στην επιθυμητή (μεγιστοποιημένη) συνολική αξία. Στη συνέχεια, θα εστιάσετε σε ενέργειες που θα καλύψουν αυτό το κενό (π.χ. τι ενέργειες κάνουμε από τη στιγμή που αποκτούμε ένα νέο πελάτη, ενέργειες για τις πρώτες 90 ημέρες, μετά από ένα χρόνο, πως αντιμετωπίζουμε «αδρανείς» πελάτες). Θα μπορέσετε να αξιοποιήσετε καλύτερα τους

πόρους σας, να εφαρμόσετε διαφορετικές πρακτικές και καινοτόμες λύσεις.

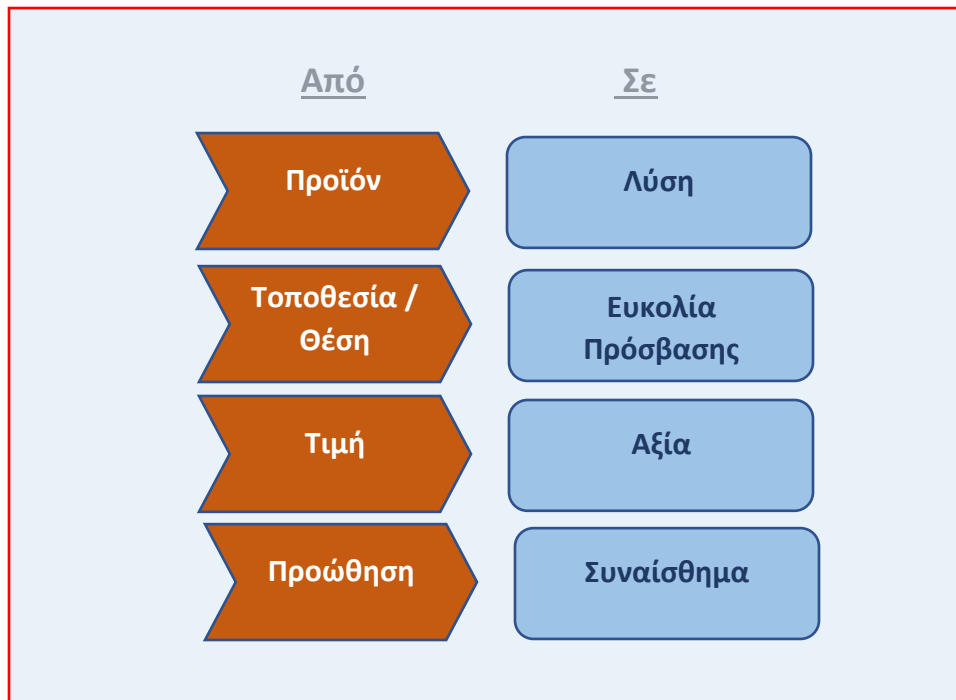
Η **ενίσχυση της πιστότητας** (loyalty) του πελάτη επιτυγχάνεται όταν είμαστε σε θέση να αξιολογούμε τη συνολική σχέση με αυτόν. Εδώ και αρκετό καιρό υποστηρίζουμε ότι πρέπει να φύγουμε από τα μοντέλα CRM (Customer Relationship Management) και να εφαρμόσουμε μοντέλα **CVM (Customer Value Management)**, (μπορείτε να μας ζητήσετε περισσότερες πληροφορίες για το μοντέλο CVM).

Στη νέα εποχή, οι ενέργειες που είναι συμβολικές (περιέχουν δομές, σύμβολα, μιλάνε στη «γλώσσα» του κοινωνικού συνόλου) σε συνδυασμό με την αντίληψη της πραγματικότητας (με ενέργειες που αντιμετωπίζουν πρακτικά θέματα) αλλά και ενέργειες που δίνουν προοπτική για τη μελλοντική ανάπτυξη (μέσω αναθεωρημένων λειτουργικών μοντέλων, καινοτόμων λύσεων) αναβαθμίζουν τη σχέση με τους πελάτες αλλά και με το προσωπικό της εταιρείας.

Ίσως η εφαρμογή τέτοιας προσέγγισης να περιέχει ενέργειες με κόστος (κάθε μορφής) για την εταιρεία αλλά είναι ένας τρόπος για διαφοροποίηση και ενίσχυσης της πιστότητας και της εμπιστοσύνης. Ο πελάτης ή ο εργαζόμενος έχει ισχυρή «μνήμη» και η στήριξή του σε δύσκολες καταστάσεις -όπως της πανδημίας- θα αποτελεί μια σημαντική και αξέχαστη εμπειρία. Ας μη ξεχνάμε ότι «η συμπεριφορά αναπαράγει τη συμπεριφορά».

Σαν Ανακεφαλαίωση

Η στρατηγική προσέγγιση χρειάζεται επαναπροσδιορισμό σύμφωνα με τις παρακάτω αρχές:



Υπενθυμίστε στους εργαζομένους και στους πελάτες σας, ότι η μεγαλύτερη δυσκολία είναι η αντιμετώπιση της αλλαγής.

Μπορούμε να πετύχουμε μόνο όταν και οι άλλοι πιστεύουν ότι πετυχαίνουν μαζί μας!



welcome@rethinkbusinesslab.com



+30 215 560 0411