

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
هشت	شکله‌ها
نه	سناریوها
ده	موارد «شما چه می‌کردید؟»
۱	مقدمه
۵	فصل اول: فلسفه خدمت به مشتری
۵	خدمت به عنوان توان سنتی کتابخانه‌ها
۸	وجه معنوی خدمت
۹	فرهنگ سازمانی و خدمت به مشتری
۱۳	پاسخگویی به جهان در حال تغییر
۱۹	فصل دوم: تمرکز بر مشتری کتابخانه
۱۹	مشتری کیست؟
۲۲	توصیه‌های حاصل از پژوهش درباره توسعه انسانی
۲۶	تفاوت‌های فرهنگی و نژادی
۲۷	نقش تجربیات زندگی
۲۸	رسالت کتابخانه
۳۰	مشتری در محیط متغیر
۳۴	«همیشه حق با مشتری است»
۳۶	سنجش رضایتمندی مشتری
۴۰	فصل سوم: تعالی یعنی چه؟
۴۱	ترکیب تعالی و کیفیت
۴۲	تولیدات کتابخانه

صفحه	عنوان
۴۵	تولید نامحسوس و تولید جانبی
۴۷	حال و هوا و محیط کتابخانه
۴۹	آیا لبخند کتابدار مساوی خدمت خوب است؟
۵۳	فصل چهارم: رویکرد گروهی
۵۳	ارتقاء خدمت به مشتری از طریق گروهها
۵۶	تشکیل گروهها: پیش به سوی یک سازمان پیشرفته
۶۵	حمایتهای اداری
۶۶	تلفیق خدمت به مشتری با عملیات کتابخانه
۶۸	هدف: ارتباطات طولانی مدت - گسترش سهامداران
۷۲	فصل پنجم: فرایند حل مسئله
۷۳	پیوند با برنامه ریزی
۷۴	مهارتی باارزش و ضروری
۷۹	بررسی واقعیت: نگاهی به پارادایمها
۸۳	مدیریت برخورد
۸۴	مدیریت جنبه احساسی برخورد
۸۷	قدرت برقراری ارتباط
۹۱	فصل ششم: ارتباطات: زبان خدمت به مشتری
۹۱	مراحل ارتباطات
۹۴	شنود فعال
۱۰۰	پیامهای ارتباطی غیرزبانی
۱۰۱	پسخورد
۱۰۳	چالش بین فرهنگی
۱۰۶	ده عبارت «جادویی»
۱۱۱	فصل هفتم: راهبردهای موفقیت
۱۱۱	راهبرد ۱: تمرکز بر مشتری
۱۱۳	راهبرد ۲: افزایش حمایتهای اداری، آموزش و تربیت
۱۱۳	راهبرد ۳: مشخص کردن تواناییها و محدودیتهای

صفحه	عنوان
۱۱۴	راهبرد ۴: تعیین اهداف و مقاصد قابل دسترس
۱۱۵	راهبرد ۵: تعهد - شناخت و تصدیق نقش اهداف و تلاشها
۱۱۷	راهبرد ۶: فرم ارزیابی پیشرفت کار
۱۲۰	راهبرد ۷: کار در جهت ارتقاء مستمر
۱۲۰	راهبرد ۸: شناخت توان مشتری
۱۲۲	تغییر دیدگاه
۱۲۷	فصل هشتم: نگاه به آینده از منظر خدمت به مشتری
۱۲۸	انتخاب دیدگاه آینده‌نگرانه
۱۳۴	حصول و حفظ دستاورد خدمت به مشتری

شکله‌ها

۹	۱-۱ پیوستار معنوی
۲۰	۱-۲ مشتریان کتابخانه
۲۱	۲-۲ سلسله‌مراتب ارزشها از دیدگاه مشتری
۲۳	۳-۲ سلسله‌مراتب نیازها
۴۴	۱-۳ ابعاد سه‌گانه درهمکرد تولید
۴۶	۲-۳ ویژگیهای تولید
۵۹	۱-۴ مدل مداری
۶۰	۲-۴ مدل ماتریسی
۸۵	۱-۵ فهرست مشکلات مشتری
۹۲	۱-۶ پرسشهای بسته و باز
۹۹	۲-۶ پاسخهای حاصل از شنود فعال
۱۰۲	۳-۶ حلقه ارتباطی
۱۰۵	۴-۶ چگونگی تأثیر فرهنگ بر ما
۱۱۸	۱-۷ فرم ارزیابی پیشرفت کار
۱۳۵	۱-۸ خدمت عالی به مشتری

سناریوها

۱۶	۱. معادله تغییر
۲۹	۲. شناخت مشتریان کتابخانه
۴۶	۳. سفر به فرانسه
۶۸	۴. تغییر گروهها به سهامداران
۸۲	۵. تغییر پارادایم در کتابخانه دانشگاهی
۱۰۴	۶. دو دیدگاه
۱۲۱	۷. رزرو کردن
۱۲۹	۸. نگاهی به واقعیت

موارد «شما چه می‌کردید؟»

۱۷	۱. عذر مشتری بیمار
۳۸	۲. میز مرجع
۵۱	۳. اطلس کهنه
۷۰	۴. گروه دوقطبی
۸۸	۵. مشتری عصبانی
۱۰۹	۶. چالش تفاوت‌های فرهنگی
۱۲۵	۷. بدبینی انجمن شهر
۱۳۶	۸. بررسی راهکارهای آینده

مقدمه

برای هر نویسنده این سؤال پیش می‌آید که فکر نوشتن کتابش از کجا نشئت گرفته است. گاه همکاری این مسئله را طرح می‌کند، ولی باز به دلیل اینکه چنین افکاری ناشی از ضمیر نیمه‌هشیار یا محرکهای خارجی‌اند، غالباً به سختی می‌توان منبع دقیق آنها را مشخص کرد. درمورد منشأ تألیف این کتاب عوامل متعدد مشخصی وجود دارد.

اولین عامل بیشتر به یک روند مربوط است تا به یک رویداد خاص. در دورانی که مدیریت تعدادی از شعبه‌های کتابخانه عمومی را به عهده داشتم اندک‌اندک فلسفه خدمت^۱ به مشتری^۲ را در ذهن می‌پروراندم که عمیقاً بر چگونگی نگاهم به ارتباط بین کارکنان کتابخانه و مراجعه‌کنندگان اثر گذاشت. ماهیت کتابخانه عمومی به گونه‌ای است که ایجاب می‌کند در روابط عمومی شیوه شخصی^۳ اتخاذ شود. بسیاری از مراجعه‌کنندگان مشتریان دایمی‌اند و کارکنان آنها را به خوبی می‌شناسند. در چنین محیطی می‌توان شاهد شکوفایی خدمات عالی به مشتریان بود.

دومین عامل پیدایش این کتاب نیز یک روند است: روند تدریس و نوشتن درباره مدیریت کتابخانه به مدت بیش از پانزده سال. طی این روند گنجینه‌ای از اندیشه‌های پربار کسب کردم که از طریق مطالعه و بحث با همکاران و دانشجویان، و تبادل نظر درباره تجارب مشترک مثبت و منفی، با بسیاری از کتابداران و مشتریان در ایالت ویسکانسین و سایر ایالات غنی‌تر هم شد.

1. service
2. customer
3. personal

به این مجموعه ناچارم نظرم را در مورد چگونگی رفتار کتابداران با خودم به عنوان یک مشتری در بسیاری از کتابخانه‌های مختلف بیفزایم. صرفه‌جویی در وقت و سهولت کار، که در هر بحث مربوط به خدمت به مشتریان نقش بسیار محوری دارد، بر زندگی من نیز اثر گذاشت. همجوشی خصلتی است که می‌تواند بیان‌کننده رفتار هر کتابدار باشد؛ در اولویت قرار دادن نیازها و سلايق فردی روشی مناسب و کاملاً شخصی برای شروع است.

در نهایت دو رویداد ویژه این عوامل را با یکدیگر تلفیق داد. اولین رویداد در دوره ریاست هاردی فرانکلین^۱ بر انجمن کتابداری امریکا^۲ به‌وقوع پیوست. «خدمت به مشتری» شعار اصلی دوران ریاست او بود و برنامه‌های متعددی با تمرکز بر این شعار توسعه یافت که شیوه‌ای مؤثر در جهت مشخص کردن حوزه مهمی از حرفه ما بود.

دومین رویداد پاییز گذشته در کلاس «کتابخانه عمومی» پیش آمد. از دانشجویانم خواسته بودم در طول ترم مقاله‌ای بنویسند. یکی از دانشجویان موضوع خدمت به مشتری را انتخاب کرد، ولی او در روند جستجو برای مستندات کتاب‌شناختی نتوانست بسیاری از ارجاعات را در متون کتابداری و اطلاع‌رسانی پیدا کند. البته او مقاله‌اش را نوشت ولی نقل‌قول‌هایش را اساساً از متون تجاری و مدیریتی گرفته بود.

مجموعه این رویدادها به نوشتن این کتاب منجر شد. وقتی درباره مفهومی که تا این حد برای موفقیت در حرفه کتابداری اساسی است اصولاً مطلبی در متون آن یافت نمی‌شود، ضرورت ایجاب می‌کند برای پر کردن این خلأ اقدامی صورت گیرد. این کتاب تلاشی است از سوی نویسنده جهت همکاری در پر کردن این خلأ. عنوان کتاب بیانگر موضوع دوگانه خدمت به مشتری است: هم به منظور ادای امری واجب و هم به منظور تعالی خدمات.

1. Hardy Franklin

2. American Library Association (ALA)

ساختار

خدمت عالی به مشتری به هشت فصل تقسیم شده است: فصل اول در ابتدا به بیان فلسفه خدمات به طور اعم، و سپس به طور اخص به خدمت در کتابخانه می‌پردازد. خدمت یکی از پایه‌های اساسی دستاورد یا تولید^۱ کتابخانه است و بنابراین برای سایر فصول نقش پایه را ایفا می‌کند.

تمرکز فصل دوم بر مشتری است. مشتری کیست؟ (پاسخ به این پرسش چه‌بسا شما را شگفت زده کند!) توجهی مختصر به پژوهش توسعه انسانی به درک عمیق بحث کمک می‌کند. تفاوت‌های فرهنگی و نژادی هم بخشی از این معادله‌اند. هم‌گرایی نظریه توسعه و تنوع هر مشتری را به عنوان یک فرد چندوجهی که نیازهای یگانه و بسیار ویژه خود را دارد، معرفی می‌کند. مشخص کردن نیازهای مشتری و تهیه منابع مناسب جهت پاسخگویی به این نیازها نوعی چالش، فرصت و مایه خشنودی است.

در فصل سوم واژه «عالی»، به‌ویژه از نظر کیفیت، مورد بررسی قرار گرفته است. دستاورد کتابخانه محور این بحث است و به طور قابل ملاحظه‌ای به وجوه چندگانه «تولید» توجه می‌شود. چگونگی تعامل خدمت عالی و تولید در مجموعه امور کتابخانه کلید رضایتمندی مشتری است که به این ترتیب نقشی اساسی در خدمات می‌یابد.

فصل چهارم به جنبه کار گروهی برای توسعه خدمات موفق به مشتری می‌پردازد. تشکیل گروه‌ها و ساختارهای احتمالی آنها یکی از شیوه‌های هماهنگ ساختن خدمت به مشتری با سایر امور کتابخانه است. این گروه‌ها با هدف نهایی توسعه مشارکت «سهامداران»^۲ کتابخانه و جامعه‌ای که کتابخانه به آن خدمت می‌کند عهده‌دار توسعه خدمات پیدا و پنهان‌اند.

فصل پنجم به فرایند مسئله‌گشایی می‌پردازد. حل مسئله، که مهارتی باارزش و ضروری در قرن حاضر و آینده است، برای مدیریت برخوردها و جنبه احساسی

1. product

2. stakeholders

برخوردها امری اساسی است. برقراری ارتباط جزء اساسی فرایند مسئله‌گشایی است و هنر خوب گوش دادن در برقراری ارتباط مؤثر ضرورت دارد.

خدمت به مشتری کلامی خاص خود را می‌طلبد. فصل ششم در ادامه بحث قبلی، یعنی مسئله‌گشایی، با تأکید بر مدارهای پسخوردی^۱ به پیامهای زبانی و غیرزبانی می‌پردازد. عبارتهای «جادویی» ویژه که می‌توانند خدمت به مشتری را آسان‌تر کنند، بیان شده‌اند. این عبارتها گرچه واقعاً «جادویی» نیستند ولی می‌توانند روند انجام خدمات را روان‌تر و کتابخانه را به هدف خود نزدیک‌تر سازند.

فصل هفتم با مشخص کردن راهبردهای کسب موفقیت خلاصه‌ای از مطالب قبل را ارائه می‌کند. گوهر موفقیت دارای تراشهای بسیاری است، ازجمله: تشخیص نقاط قوت و محدودیتها و تعیین اهداف و مقاصد دست‌یافتنی. آموزش و تربیت کارکنان باید در کل امور لحاظ شود. تعهد اداری و نیز تعهد کارکنان رابطی است که کلیه موارد مذکور را به هم پیوند می‌دهد.

بالاخره، فصل هشتم به دیدگاه آینده‌نگرانه در توسعه خدمت عالی به مشتری می‌پردازد. همچنین پنج اصل بیان شده است که به بحثی راجع به کسب و حفظ فواید خدمت به مشتری منتهی می‌شود.

بخشهایی که در هر فصل با عنوان «شما چه می‌کردید؟» مشخص شده‌اند موقعیتهای دشوار خدمت به مشتری را همراه با پاسخهای احتمالی مطرح می‌کنند.

خدمت عالی به مشتری فراتر از یک هدف ... فراتر از یک آرمان ... فراتر از اصطلاح تخصصی دهه ۹۰ و در بنیادی‌ترین شکل خود یک تجربه تجاری خوب است. خدمت به مشتری، چه تجاری سودآور باشد یا نه، چه دستاورد آن ملموس باشد یا نه، محوری است که بقیه امور حول آن در گردش‌اند. خدمت عالی به مشتری برای پشتیبانی از گروهی است که بسیار مشتاقانه کارش را در دوره ریاست هاردی فرانکلین شروع کرد. این خدمت به مشتری است که باید کتابخانه‌های قرن بیست‌ویک را به پیش براند؛ این خدمت به مشتری است که عامل کلیدی بقا یا نابودی هر کتابخانه در هزاره جدید خواهد بود.

1. feedback loops