

Rozmowy w biznesie cz.1

– zasady i strategie

Umiejętność prowadzenia rozmów z klientami jest bardzo istotnym czynnikiem kształtującym pożądany obraz firmy. Pracownik powinien umieć zachowywać się tak, aby klient odczuł, że jest osobą mile widzianą i oczekiwaną, że sam fakt obsługiwanie go sprawia pracownikowi nieskrywaną przyjemność.

W rozmowie często staramy się pozyskać jakieś informacje, bądź przekonać do swoich racji. Zasady, jakich należy przestrzegać w biznesie, by spełnić konieczne warunki dla prowadzenia efektywnych rozmów z klientami i kontrahentami, można określić w kilku punktach.

PO PIERWSZE – KULTURA OSOBISTA I ATRAKCYJNOŚĆ

Dobór pracowników o odpowiednich kwalifikacjach do obsługi klienta jest rzeczą oczywistą o ile wiemy, jakich cech u naszych pracowników poszukiwać. Generalnie szukamy ludzi o odpowiednim stopniu kultury osobistej, czyli pracownika:

- **Grzecznego** – uprzejmie i życzliwie zwracającego się do klienta, witającego go i żegnającego, obsługującego i informującego w ten sam nienaganny sposób niezależnie od rasy, narodowości czy zamożności, ale stosownie do płci, wieku i stanowiska w hierarchii społecznej.
- **Okazującego szacunek dla człowieka** – każdego, a szczególnie tego, kto przychodzi do nas z pełnym zaufaniem jako klient.
- **Zdolnego zrozumieć drugiego człowieka** – co zależy od obiektywnej oceny przez pracownika sytuacji,

w jakiej znajduje się klient.

- **Gotowego nieść pomoc** – cecha ta przejawia się tak w życzliwym stosunku do klienta, jak i w samej rozmowie z nim.
- **Okazującego życzliwość** – przejawia się to w formie ciepłego, serdecznego powitania, rzetelnej i dokładnej informacji, sprawnej i szybkiej obsłudze.

Kolejna cecha zwiększająca siłę negocjacyjną w rozmowach z klientem to atrakcyjność pracownika, a konkretniej sympatia, jaką wobec niego odczuwa odbiorca. D. Carnegie w swojej książce „*Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*”¹ radzi:

- Zaczynaj interesować się szczerze nie tylko sobą, ale też sprawami innych ludzi
- Bądź uśmiechnięty, nie wprowadzaj ponurej atmosfery
- Pamiętaj, że większość ludzi uważa, że najsympatyczniejszy dźwięk we wszystkich językach świata to jego własne nazwisko, używaj go więc z szacunkiem
- Bądź dobrym słuchaczem, zachęcaj innych do mówienia
- Staraj się mówić nie tylko o tym, co cię interesuje, ale także o tym, co interesuje twojego rozmówcę
- Zachowuj się tak aby twój rozmówca wiedział, że uważasz go za ważną osobę. I rób to szczerze!

Czy te cechy można kształtować? Moim zdaniem w niewielkim stopniu – tak, jest to możliwe dzięki przykładowi oraz dobrze dobranym szkoleniom, lecz – jak wynika z mojego doświadczenia – przy braku odpowiednich nawyków czy przekonań u pracownika oraz w otoczeniu biznesu lekceważącym zarówno klienta, jak i personel, żadne szkolenia, nakazy czy wytyczne nie spowodują pożądanego efektu. O tych problemach szeroko pisaliśmy już na łamach Rynku Podróży, zarówno w aspekcie stosowania zasad dobrego marketingu wewnętrznego i relacji oraz w aspekcie zależ-

ności między kulturą wewnętrzną przedsiębiorstwa, a obsługą klienta. Zatem, przyjmując nowego pracownika, który na swym przyszłym stanowisku pracy będzie kontaktować się z naszymi klientami, w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zwróćmy uwagę na wymienione powyżej cechy.

PO DRUGIE – EMOCJE

Słowne wyrażenie swoich myśli w sposób w pełni świadomy jest możliwe tylko wówczas, gdy człowiek jest opanowany, spokojny, nie ulega żadnym emocjom, takim jak: złość, podniecenie, gniew czy uprzedzenie. Tylko wtedy myślenie będzie racjonalne i obiektywne, co wyrażać się będzie tak samo w mowie. W sytuacji nieopanowania, irytacji, złości nasze sądy stają się subiektywne. Uświadomienie sobie i zrozumienie tych związków jest konieczne w pracy z ludźmi, która opiera się na ustawicznych kontaktach słownych z klientem. Co sprzyja nieopanowaniu emocjonalnemu? Zazwyczaj sytuacja, w której klient staje się arogancki, lub upiera się przy swoim zdaniu, gdy nie ma racji. W takiej sytuacji warto pamiętać o zasadzie **20 – 60 – 20**. Są to procentowe elementy każdej wypowiedzi, każdego dialogu. W rozmowach ludzie na siebie patrzą, słuchają i obserwują się wzajemnie, jak również oceniają. **20%** całości to głos, jego natężenie, barwa, wysokość, ton. Głosem można doskonale oddać nastrój, nastawienie i stosunek do sprawy lub osoby. To samo „proszę” może być zarówno eleganckie, uprzejme, sympatyczne, jak również lekceważące, aroganckie, ironiczne i złośliwe. **60%** to język ciała, czyli wszelkie gesty, ułoże-



nie rąk, nóg, mimika twarzy. Zaciśnięte zęby, zmarszczone brwi, ironiczny uśmiech są odbierane jednoznacznie nawet wtedy, gdy nie padnie żadne słowo. Posepna mina pracownika biura, bez względu na stanowisko, wywołuje u klienta złe samopoczucie. Klient staje się agresywny i awantura wisi na włosku. Życzliwość i zainteresowanie okazywane przez odpowiednie ułożenie głowy, mimikę twarzy, wykazywaną uwagę zawsze jest odbierane pozytywnie i ma dobroczynne skutki. Należy pamiętać, że język ciała nie może skłamać. Wynika stąd wniosek, że odbiór informacji przekazanych językiem ciała jest ważniejszy niż słowem. Dopiero ostatnie **20%** w każdej rozmowie to element merytoryczny, czyli istota, treść, właściwy przedmiot sprawy.

W trakcie rozmowy z klientem należy mieć zawsze na uwadze tę zasadę i pamiętać, że tylko 20% każdej rozmowy, jest tym o czym mówimy, a aż 80% – tym, **jak mówimy**. W związku z tym, jeśli jesteśmy w sytuacji, że nie możemy spełnić prośby naszego klienta, albo klient po prostu nie ma racji, wtedy musimy pamiętać, aby nasze zachowanie było jak najbardziej taktowne, uprzejme, dyskretne. Musimy wykazać przy tym maksimum dobrych chęci mając na celu przekazanie klientowi informacji, iż dołożyliśmy wszelkich starań, aby spełnić jego prośbę, uwzględnić jego życzenie o ile jest to zgodne z procedurami, które obowiązują w biurze.

PO TRZECIE – POSTAWA

Umiejętność prowadzenia rozmów z klientami jest bardzo istotnym czynnikiem kształtującym właściwą atmosferę w biurze. Mowa jest bowiem potężnym narzędziem sugestii. Przez werbalne przekazywanie swoich myśli można wywierać wpływ na drugiego człowieka, pobudzać lub hamować jego reakcję. Rzecz nie polega na tym, aby pracownik umiał pięknie i długo przemawiać w kwiecistym stylu, przeciwnie nawet, tego rodzaju zachowanie na co dzień jest niepożądane. Pracownik powinien zachowywać się tak, aby klient odczuł, że jest osobą mile widzianą i oczekiwaną, że sam fakt obsługiwanie go sprawia pracownikowi rzeczywistą przyjemność. Każdy pracownik biura powinien zrozumieć, iż klient nie jest przeciwnikiem, którego należy za wszelką cenę pokonać. Nie wolno tracić czasu i nerwów na „walkę” z nim. Ze słownictwa musi bezwzględnie zniknąć wyrażenie – „*Pan (Pani) nie ma racji*”. Po pierwsze dlatego, że jest niegrzeczne, a po drugie – dlatego, że prawie każdego klienta wprowadza natychmiast do równowagi i uniemożliwia

jakiegokolwiek dojście do porozumienia. W żadnej, nawet najbardziej nieprzyjemnej sytuacji nie wolno tracić spokoju i opanowania.

W trakcie prowadzenia rozmowy z klientem bardzo ważne jest zachowanie przez pracownika odpowiedniej postawy – estetycznego wyglądu oraz hamowania podświadomych odruchów, jak podpieranie się, wkładanie rąk do kieszeni, poprawianie włosów lub części garderoby. Te drobne na pozór uchybienia psują atmosferę rozmowy oraz wywołują wrażenie lekceważącego stosunku do klienta.

Sztuka prowadzenia rozmowy z klientem wymaga jeszcze jednej umiejętności zawodowej, a mianowicie nigdy pracownik biura nie powinien wtrącać się do rozmowy prowadzonej przez jego koleżankę lub kolegę z klientem, gdyż takie zachowanie podważa jedynie zaufanie klienta. Jeżeli już wymaga tego sytuacja powinien to zrobić dyskretnie, aby klient nie zauważył jego interwencji.

PO CZWARTE – WIARYGODNOŚĆ I OBIEKTYWNOŚĆ

Nasza wiarygodność jako osoby prowadzącej rozmowę jest tym wyższa, im większa jest gotowość rozmówcy do aprobaty wszystkiego co mówimy. •ródłem wiarygodności są dwa niezależne atrybuty – kompetencje rozumiane jako *autorytet* i prawo do podejmowania decyzji, a także zachowanie należytych form rozmowy, oraz *obiektywność*, czyli unikanie tendencyjności w przedstawianiu danego stanu rzeczy. Rozmowa, by przyniosła skutek, musi przebiegać według określonej strategii, zgodnie z ustalonymi zasadami. Zatem warto zdać sobie sprawę z tego, że niezależnie od naszego stopnia świadomości, każda rozmowa składa się z określonych etapów, do których należy:

1. określenie celu i przedmiotu rozmowy,
2. dobór argumentów racjonalnych i emocjonalnych,
3. dobór odpowiednich środków językowych,
4. przeprowadzenie rozmowy,
5. jej podsumowanie.

Nie wszystkie etapy wymagają omówienia, warto zwrócić uwagę jedynie na kilka z nich. Dobór argumentów jest istotnym elementem, umożliwiającym uzyskanie pożądanego efektu (skutku rozmowy). Wśród typów argumentacji rozróżniamy: jednostronną – eksponującą wyłącznie zalety punktu widzenia mówcy; dwustronną – obok zalet dostrzegającą także wady. Te typy argumentacji stosujemy na co dzień w rozmowach prywatnych czy służbowych nie zawsze zdając sobie sprawy z tego, że mogą one mieć

różne oddziaływanie. Dodatkowo mamy do czynienia z argumentacją zwięzającą – przechodzącą od argumentów ogólnych do szczegółowych, a także rozszerzającą – od argumentów szczegółowych do ogólnych. Wybór odpowiedniej argumentacji ma istotne znaczenie dla procesu pozyskania akceptacji przez rozmówcę naszego punktu widzenia.

Przekonywanie rozmówcy do naszych racji możemy nazwać perswazją. Nie jest to manipulacja – bowiem w wyniku perswazji nie zaszkodzimy klientowi w późniejszym czasie. Zatem warto zwrócić uwagę na to, że istnieją pewne powszechnie znane strategie perswazyjne, do których zaliczamy:

- **strategię marchewki** – przedstawienie korzyści wynikających z podporządkowania się naszym sugestiom, zazwyczaj w kontraście do *kija* jako straty, którą poniesie rozmówca, gdy nie uzna naszego punktu widzenia. Skuteczniejszą strategią jest odwoływanie się do emocji pozytywnych, gdyż ludzie łatwiej przyjmują nowe przekonania i poglądy, gdy są nagradzani za ich akceptowanie niż gdy są karami za ich odrzucenie.
- **strategię kija** – przedstawienie strat wynikających z niepodporządkowania się naszym sugestiom, jako przeciwieństwo możliwych do uzyskania korzyści. Tu warto pamiętać, że groźba w normalnych warunkach niszczy dobrą atmosferę komunikacji, wprowadza uczucie ograniczenia swobody (dla obydwu stron). Dlatego można stosować ją można wyłącznie wtedy, gdy mamy warunki do jej autentycznego spełnienia i gdy wiemy, że nie będzie niekorzystna dla ewentualnego rezultatu rozmów.
- **strategię zaszczytu** – dążenie do tego, aby rozmówca odczuwał satysfakcję podporządkowując się adresowanemu do niego sugestiom, a nie czuł się przegrany.
- **strategię samopotępienia** – dążenie do tego, aby rozmówca odczuwał wstyd unikając podporządkowania się skierowanemu do niego słusznym sugestiom.

Świadomość zaprezentowanych strategii oraz zasad pozwala na zwiększenie efektywności prowadzonych rozmów (negocjacji biznesowych). Warto też poznać pewne techniki rozmów czy też tzw. złote standardy poprawnej komunikacji – tym tematem zajmiemy się w kolejnym numerze.

Prof. nadzw. dr hab. JACEK SZOŁTYSEK
Akademia Ekonomiczna w Katowicach
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

1 Wydawnictwo Studio Emka, 1995