

Psychologia relacji z klientem

Takt, empatia, kultura, czyli o myśleniu o drugim człowieku



Foto: archiwum Autora
TOMASZ KRAWCZYK

Aleksandra Dębska: Tematykę tegorocznego cyklu rozmów określił Pan jako podsumowanie metodyki sprzedaży. Od czego chciałby Pan zacząć?

Tomasz Krawczyk: Zaczę od przybliżenia tematu ludzkiego ego. Dlaczego od niego zaczynam? Ponieważ skuteczność każdej rozmowy z drugą osobą oparta jest właśnie na tym mechanizmie myślenia. Ego kształtuje wzajemną relację rozmówców. To ten mechanizm wymaga zrozumienia, by prawidłowo komunikować się z innymi ludźmi. On jest podstawą. To on odpowiada za to, jak człowiek postrzega sytuację, jak odbiera drugą osobę, jak ocenia produkty oraz w czym upatruje przyczyny własnego samopoczucia. To od umiejętności obsługiwanie ego drugiego człowieka zależy, czy będzie on doradcę lubił, czy będzie otwarty na jego propozycje, czy będzie chciał zrealizować jego prośby i sugestie, a końcowo – czy będzie chciał spotykać się z nim w przyszłości.

A.D.: Jak należy rozumieć mechanizm ego?

T.K.: Nie wchodząc w teorię, mówiąc krótko i praktycznie, ego jest wyobrażeniem człowieka o samym sobie. U osoby zdrowej wyobrażenie to jest zawsze pozytywne. Każdy postrzega siebie jako osobę w miarę mądrą, w miarę przedsiębiorczą, dobrą, uczciwą, rzadko popełniającą błędy i rzadko podejmującą złe decyzje. Użyłem słów „w miarę” i „rzadko”, ponieważ człowiek z natury postrzega siebie jako osobę skromną, a nie zarozumiałą i słowa te trafniej oddają postrzeganie samego siebie. Wielu ludzi uważa siebie za osobę najlepszą, jednak większość postrzega siebie jako osobę „nieodbiegającą” zbyt mocno od tych najlepszych. Praktycznie każdy ma świadomość, że istnieją ludzie mądrzejsi, lepsi, sprawniejsi, bardziej przedsiębiorczy czy bardziej opiekuńczy, lecz jednocześnie każdy uważa, że nie odbiega od takich osób zbyt daleko. W światowych badaniach naukowych nad ego człowieka przyjęto nawet wskaźnik o wymownej nazwie „better than average” (powyżej średniej, ponadprzeciętny). Oddaje on typową postawę człowieka, który w obszarach silnie go dotyczących ocenia swoją postawę i umiejętności „powyżej średniej”, czyli od większości ludzi nie czuje się „gorszy”, a czuje się „lepszy”. Kiedy klient choć trochę poczyta o produktach optycznych, to podświadomie automatycznie odbiera siebie nie jako osobę nadal niewiele wiedzącą, tylko jako osobę trochę więcej wiedzącą, czyli „tak trochę powyżej średniej” niż większość ludzi. To właśnie pułapka ego.

A.D.: Nie mówi to o nas najlepiej (uśmiech). Czy dotyczy to wszystkich cech człowieka?

T.K.: Tak jak wspominałem, dotyczy to cech czy umiejętności, w które człowiek jest silnie zaangażowany, z którymi mocno się utożsamia. Są to na przykład wygląd, poziom kultury, rozumienia spraw, umiejętność zachowania się w towarzystwie czy umiejętność dokonywania dobrych

wyborów. Każdy człowiek uważa, że owszem nie jest w tych obszarach najlepszy, ale nie jest słaby, a jest raczej „powyżej średniej”.

A.D.: Czy faktycznie cechuje to każdą osobę?

T.K.: Bezwzględnie ego jest cechą charakterystyczną każdego człowieka. Potwierdzają to również badania zrealizowane w naukowej dyscyplinie. Nauka zainteresowała się badaniem mechanizmu ego w latach 60. ubiegłego wieku. Wspomnę o jednym, w mojej ocenie najbardziej obrazowym, przeprowadzonym w roku 1976 przez największą amerykańską organizację prorozwojową College Board. To organizacja zrzeszająca 5700 kolegów, uniwersytetów i innych placówek edukacyjnych w Stanach Zjednoczonych. Badanie, o którym chcę powiedzieć, poświęcone było „postrzeganiu samego siebie”, a przeprowadzono je wśród kilkuset tysięcy absolwentów amerykańskich szkół wyższych. To olbrzymia próba badawcza. I uwaga, w tak licznym gronie nie znalazła się ani jedna osoba, która oceniłaby swoją wiedzę, zaradność oraz umiejętności jako niższe od przeciętnych. Ani jedna osoba! Wszyscy uważali, że prezentują poziom powyżej średniej, że są lepsi niż przeciętni. Większość ulokowała siebie nawet w górnych 10% populacji. Statystycznie to niemożliwe, czyli oznacza to, że człowiek z natury posiada zafaszowany obraz samego siebie. Ego fałszuje obraz własnej osoby oraz otoczenia, które przez swój własny pryzmat ocenia korzystnie dla siebie.

A.D.: Ludzie jednak nie zawsze są w pełni z siebie zadowoleni. Często ludzie nie są zadowoleni choćby ze swojego wyglądu. Jak to rozumieć?

T.K.: Człowiek nie jest zadowolony z jakiejś swojej cechy właśnie dlatego, że nie pasuje ona do tego, jak on sam sobie siebie wyobraża. Niezadowolenie z własnego wyglądu wynika z rozbieżności pomiędzy wyobrażeniem siebie a tym, co widzi.

Poruszyła Pani ciekawy wątek, który rozwinę. Kiedy realna sytuacja nie jest zgodna z wyobrażeniem siebie, jak przykładowo wspomniany wygląd, człowiek odczuwa emocje, nazwane przez profesora psychologii Leona Festingera „dysonansem poznawczym”. Dysonans to poczucie niezgodności, zakłopotania, zażenowania, konieczności obrony swojego wizerunku, honoru, itp. Dysonans, tak jak w muzyce, wymaga rozwiązania, a w przypadku dysonansu poznawczego jest nim korzystne dla siebie wyjaśnienie rozbieżności i korzystne dla siebie zinterpretowanie sytuacji. Jakie wyjaśnienie przez klienta swojego nieładnego wyglądu jest bardziej prawdopodobne: czy to, że „nie ma urody, wręcz jest brzydki i żadna oprawka mu nie pasuje”, czy raczej to, że „doradca nie potrafi dobrać mu odpowiedniej oprawy”? Właśnie rozumiejąc mechanizmy ego i dysonansu poznawczego wiemy, że prędzej podświadomość klienta przypisze winę za swój nieładny wygląd doradcy. Podobnie jest

z zachowaniem. Jakie wyjaśnienie przez klienta swojego niegrzecznego zachowania jest bardziej prawdopodobne: czy to, że jest człowiekiem niekulturalnym i źle wychowanym, czy to, że doradca czymś „sprowokował” takie jego zachowanie?

A.D.: Czyli doradca zawsze jest winny? (uśmiech)

T.K.: Najczęściej winny jest ktoś inny (uśmiech). Kiedy klient uważa, że wygląda lub zachował się gorzej niż sam siebie postrzega, to zazwyczaj doradca, jako jego rozmówca, będzie winny. Ego i dysonans poznawczy to mechanizmy podświadome, czyli działające odruchowo, automatycznie, poza kontrolą świadomości. Tylko nieliczna grupa osób kupujących w salonie ma w sobie mądrość na tyle dużą, by być świadomym tego, co w nich zachodzi i by mimo tych podświadomych odruchów chcieć oraz umieć zachować się grzecznie wobec doradcy.

A.D.: Czy dobrze rozumiem, że rozpoczął Pan rozmowę od tematu ego, by uświadamiając jego działanie zabezpieczyć doradcę przed urażeniem klientów?

T.K.: Dokładnie tak. Kiedy sprzedawca uraża ego klientów, nigdy nie będzie w pełni skuteczny. Co więcej, sugerując klientowi posiadanie przez niego cech, tj. brak mądrości, roztropności, brak dobrego gustu, umiejętności dokonywania dobrych, mądrych wyborów, które to cechy klient z kolei uważa, że posiada, uruchamia u niego zakłopotanie, rozdrażnienie, odruch obronny, czyli dysonans poznawczy. A czego wymaga dysonans? Rozwiązania. Zawsze będzie nim znalezienie korzystnego dla siebie wytłumaczenia sytuacji. Z tego powodu taki nacisk kładę na dwa elementy zarządzania: dobór do zespołu sprzedawczego osób wykazujących się taktem i kulturą zachowania oraz czytanie i stałe zwiększanie przez sprzedawców rozumienia działania człowieka. W tym zawodzie stanowi to bazę, na której budowana jest cała kompetencja.

A.D.: W których sytuacjach istnieje ryzyko urażenia ego klienta przez doradcę?

T.K.: Praktycznie na każdym etapie rozmowy, dlatego zacząłem właśnie od tego tematu. Na etapie definiowania potrzeb urażające może być pytanie, które sugeruje klientowi posiadanie przez niego jakiejś niepochlebnej cechy. Nawet pytanie, które wydaje się rzeczowe, lecz zadane w nieodpowiedniej chwili lub z nieodpowiednią intonacją głosu zmienia wydźwięk i może urazić, np. „Jak często czyści Pani okulary?”, „A jak czyści Pani soczewki?”, „Czy jest Pan zadowolony ze swoich okularów?”, „Czy nie przeszkadza Pani to, że obecne okulary mocno powiększają Pani oczy?”. Widać, że poza samym sformułowaniem pytań istotne jest jeszcze rozwijanie poczucia taktu.

Mówimy na razie o ryzyku urażenia ego klienta, czyli o konieczności rozwijania przez doradców taktu, empatii i kultury. Chcę jeszcze zaakcentować wagę zrozumienia, jak ego klienta może fałszować udzielane przez niego odpowiedzi. Jakiej można się spodziewać odpowiedzi klienta na pytanie: „Jak często czyści Pan okulary?”. Nie spodziewamy się raczej, że powie „rzadko”, tylko raczej, że „często”, „normalnie”, przedstawiając siebie jako osobę dbającą o higienę. Właśnie rozumienie mechanizmu ego pozwala przewidzieć tę odpowiedź i uświadamia małą wartość poznawczą tego pytania. Podobnie w przypadku pytania: „Czy jest Pan zadowolony ze swoich okularów?”. Czy bardziej prawdopodobne jest, że powie: „Nie jestem zadowolony, podjąłem kilka lat temu złą decyzję i przez te lata się męczyłem”, czy raczej: „Są ok, sprawdzają się”. Rozumiejąc, że ego zapewni dobre o sobie zdanie i niechęć do przyznawania się do błędów, bardziej prawdopodobne jest, że wyrazi opinię potwierdzającą, iż kiedyś podjął dobrą decyzję. Czyli: „Okulary się sprawdzają”.

A.D.: Jakie w związku z tym miałyby Pan zalecenia dla doradców w salonie optycznym?

T.K.: By zadawali klientom pytania oczywiście taktowne, z wyobrażeniem, jak mogą one zostać odebrane, lecz dodatkowo nie ogólne, tylko konkretne, które pozwolą od razu określić potrzebę klienta.

Przypomnę, że sformułowanie „potrzeby klienta” określa parametry wyrobów, które są dla niego niezbędne lub byłyby pomocne. Potrzeby wynikają głównie z dwóch obszarów: chęci i problemów. Z czego chęci u osoby nieznającej się na możliwościach branży optycznej są ogólne i pytania o nie niewiele wnoszą do rozmowy doradczej. Przykładowo na pytania o oczekiwania: „Jakie ma Pani oczekiwania wobec okularów?”, „Jakie powinny być nowe okulary?”, osoba kupująca udziela zazwyczaj ogólnych odpowiedzi, typu: „Mają być ładne, pasujące do mojej urody i muszę w nich dobrze widzieć”. Kopalnią informacji o osobie kupującej, informacji, które pozwalają wyraźnie określić konieczność posiadania przez nią wyższej klasy wyrobów, są jej doświadczenia w użytkowaniu okularów lub soczewek kontaktowych. To na podstawie tej wiedzy można zdefiniować konkretne potrzeby klienta, typu konieczność posiadania w okularach wyższej klasy powłoki antyrefleksyjnej, szkielec indeksowanych, filtru niebieskiego, czy potrzeby użytkowania soczewek kontaktowych o krótszym trybie wymiany, skuteczniejszym systemie nawilżenia i skuteczniejszym systemie stabilizacji soczewek torycznych.

A.D.: Może Pan podać przykładowe pytania?

T.K.: Z przyjemnością. Na przykład: „Czy zdarza się Pani odczuwać zmęczenie oczu?”, „Po ilu godzinach użytkowania okularów / soczewek kontaktowych?”. Następnie doradca może zdefiniować potrzebę posiadania wyższej klasy powłoki antyrefleksyjnej, filtru niebieskiego lub soczewek kontaktowych ze skuteczniejszym systemem nawilżenia. Inny wątek: „Czy obecnie używane okulary zostawiają odciski?”, „W których miejscach?”. Następnie doradca może zdefiniować potrzebę używania szkielec indeksowanych oraz oprawki o określonej konstrukcji.

A.D.: Dziękuję za pytania i za całą dzisiejszą rozmowę.

T.K.: Na zakończenie zaakcentuję jeszcze, że mechanizm ego zapewnia człowiekowi skupienie na sobie samym. Powoduje czułość na jakiegokolwiek oznaki lepszego bądź gorszego traktowania przez innych ludzi. Podświadomie człowiek wsłuchuje się w intencje drugiej osoby i cały czas ocenia, czy ona go lubi, podziwia, czy może nie lubi, lekceważy, a nawet poniża. Jeżeli lekceważy lub traktuje jako kogoś „gorszego”, to ego powoduje poczucie konieczności walki o swoje „dobre imię”. Tak można samemu tworzyć sobie trudnych klientów. Rozumiejąc jednak mechanizm ego i dbając o takt w komunikacji z klientami, można stale tworzyć sobie partnerów do wieloletniej współpracy. Przy prawidłowej postawie – takcie, empatii i kulturze – metodyka sprzedaży jest doskonałym uzupełnieniem.

O Autorze

Tomasz Krawczyk – metodyk komunikacji interpersonalnej, handlowiec, menedżer sprzedaży. Wprowadzał firmy na nowe rynki, tworząc strategię i prowadząc fizyczne działania handlowe. Opracowuje i wdraża metodykę sprzedaży. Dzięki swoim umiejętnościom już od roku 2002 wynajmowany do przygotowywania firm do negocjacji. Jako negocjator i mediator angażowany do rozwiązywania sporów między podmiotami gospodarczymi lub reprezentowanymi w tym procesie jednej ze stron. W roku 2020 wydał książkę pt. „Metodyka sprzedaży i negocjacji”.
www.NoweStandardy.pl

