

## Psychologia relacji z klientem

**Nastawienie**, czyli o stosunku do drugiego człowieka

Foto: archiwum Autora

TOMASZ KRAWCZYK

**Aleksandra Dębska:** Podczas naszej poprzedniej rozmowy mówił Pan o nastawieniu doradcy do klienta i jego wpływie na skuteczność. Jak należy rozumieć pojęcie 'nastawienia' do klienta?

**Tomasz Krawczyk:** To stosunek do niego. Czy darzy się go sympatią i szacunkiem, czy raczej niechęcią i wyższością? Czy jest się dla niego wyrozumiałym, czy raczej krytycznym, wymagającym, a nawet rozliczającym? Czy w głosie słyhać życzliwość, czy niechęć? Zacząłem od cech nastawienia, które wypełniają doradcę i są dla klientów wyczuwalne. Jednak poza widoczną postawą sprzedawcy, nastawienie ma głębsze obszary. To z góry założona opinia na temat osób, które odwiedzają salon. To przekonania, które determinują ich lubienie bądź nielubienie.

**A.D.:** O jakich przekonaniach można mówić?

**T.K.:** Przykładowo o przekonaniu, że inni ludzie nie są mądrzy – osoba tak uważająca zazwyczaj nazywa to inaczej, wprost. Taka osoba automatycznie, podświadomie, nie szanuje, a często wręcz nie lubi osób odwiedzających salon. A niechęć ta jest przez nich wyczuwana. W takim przypadku działania menedżerskie, mające motywować taką osobę do zmiany nastawienia, nie działają w ogóle lub oddziałują na nią przez bardzo krótki czas. Dlaczego? Ponieważ zachowanie tej osoby i stosunek do klienta wynika właśnie z jej wewnętrznych przekonań, czyli z tego, w co wierzy, z tego, co uważa za prawdę. Samodzielna praca nad zmianą swoich przekonań wymaga dużej mądrości. Właśnie rolą przetożonego jest wyłapywanie nieprawidłowych przekonań u swoich pracowników i ich „prostowanie”.

À propos warsztatu menedżerskiego, zarysowany przeze mnie przypadek wynika z dwóch błędów zarządczych. Pierwszy to błąd popełniony podczas rekrutacji, czyli niewychwycenie u kandydata do pracy jego negatywnego stosunku do ludzi. Już na tym etapie należy weryfikować poglądy i stosunek potencjalnego pracownika do innych osób. Drugi błąd to niewystarczająca praca nad postawą zatrudnionego już pracownika, w tym nad jego przekonaniami, poglądami i wartościami.

**A.D.:** Z czego wynika stosunek sprzedawców do ludzi?

**T.K.:** Wynika on z poczucia własnej wartości, czyli właśnie z ego, które omawialiśmy podczas poprzednich rozmów. Osoba, która jest pewna swojej wartości, lubi innych ludzi, nie broni się przed nimi, a chętnie z nimi

współpracuje i rozmawia. Jest wyrozumiały, wybacza i raczej jest skupiona na pomaganiu im, niż na krytykowaniu. Negatywne nastawienie do innych osób cechuje człowieka niepewnego własnej wartości. Prezentuje on osobowość niestabilną, skupioną na szukaniu samowartościowania. Najprostszą metodą zwiększenia poczucia własnej wartości przez ludzki umysł jest podświadome deprecjonowanie innych osób, czyli zaniżanie wyobrażenia o ich wartości i zaniżanie, pogarszanie, swojego stosunku do nich. Człowiek taki ma tendencję do wypowiadania negatywnych opinii na temat innych ludzi, by utwierdzać otoczenie i samego siebie, że wszyscy „inni” są gorsi od niego. Czyli podświadomość utwierdza sama siebie, że jest się „lepszym”.

**A.D.:** Takie osoby spotyka się chyba dosyć często.

**T.K.:** Tak i są one wyzwaniem dla otoczenia. Osoby te oddziałują swoją postawą na klientów oraz na koleżanki i kolegów z pracy.

**A.D.:** Jak takie negatywne nastawienie wpływa na zespół, z którym taka osoba pracuje?

**T.K.:** Wpływ osoby posiadającej negatywne nastawienie zależy od pozycji, jaką zajmuje w grupie. Jeżeli jej pozycja jest niska i nikt nie traktuje jej poważnie, jej wpływ na pozostałe osoby polega głównie na „byciu męczącym”. Taką osobę zazwyczaj zespół eliminuje ze swojego grona. Jednak kiedy osoba taka, z różnych przyczyn, zajmuje wysoką pozycję w grupie, jest opiniotwórcza, nadaje ton myślenia i działania, pozostali członkowie zespołu mogą odczuwać lęk przed zachowywaniem się w sposób odmienny od jej postawy.

**A.D.:** Z czego wynika odczuwanie lęku przez współpracowników?

**T.K.:** Ze strachu przed krytyką ze strony takiej osoby. Osoba dominująca, kiedy ktoś jawnie, ostentacyjnie, prezentuje poglądy i zachowania inne od tych przez nią prezentowanych, potrafi wyśmiewać, ironizować i ośmieszać taką osobę, zmuszając ją w ten sposób do uległości i podporządkowania. W efekcie otoczenie z pracy przejmuje postawę osoby dominującej, powtarza, naśladuje jej zachowanie oraz styl wypowiedzi. Osoby dominujące, które źle wpływają na swoich współtowarzyszy w pracy, niestety zdarza mi się spotykać. Nazywam je „liderami negatywnymi”. Poprzez swoją silną osobowość narzucają innym swój negatywny styl myślenia i zachowania.

**A.D.:** Kontynuując temat poczucia własnej wartości, przez co jest ono kształtowane?

**T.K.:** W pierwszej kolejności należy wskazać wychowanie jako czynnik najsilniej formujący poczucie własnej wartości człowieka. To rodzice, rodzina oraz środowisko rówieśników w dzieciństwie i okresie dojrzewania tworzą oraz kształtują przekonanie człowieka o sobie samym. W drugiej kolejności wskażę etap wchodzenia na rynek pracy, kiedy stosunek napotykanym ludzi wpływa na postrzeganie samego siebie. Ile jestem warta? Czy ludzie doceniają moje kwalifikacje, czy nie robią one na nich wrażenia? Trzecim czynnikiem jest firma, w której się pracuje. Stosunek przełożonego, współpracowników oraz klientów kształtuje obraz siebie i poczucie własnej wartości. Czy jestem skuteczna? Czy ludzie mnie lubią? Czy na tle koleżanek i kolegów czuję, że wypadam lepiej czy gorzej?

**A.D.:** Myślę, że nikt świadomie takich pytań sobie nie stawia. Jak należy je rozumieć?

**T.K.:** Pytania te oddają wewnętrzne poczucie człowieka, czyli odczuwane emocje. Ego, jako emocjonalny mechanizm działający w podświadomości, stale odpowiada sobie na tego typu pytania. Czy jestem skuteczna? Ego zapewnia przekonanie, że generalnie tak, jestem. Kiedy jednak okazuje się, że klienci kupują ode mnie tylko wyroby tanie, kiedy przełożony wypowiada opinie krytyczne i formułuje do mnie pretensje, pojawia się omawiany ostatnio przeze mnie **dysonans poznawczy**, czyli mechanizm obronny ego. Ego zapewnia dobre mniemanie o sobie i gdy człowiek czuje, że wypada źle, podświadomie musi to sobie oraz otoczeniu jakoś wytłumaczyć, zinterpretować. Czy nie potrafię przekonać klienta do dobrego wyrobu, czy po prostu klienci nie są mądrzy i nie rozumieją tego, co do nich mówię? Czy jestem nieporadna, czy po prostu region jest „specyficzny”, klienci biedni i mało rożgarnięci? To dwie możliwe przyczyny swojego niepowodzenia. Bardziej prawdopodobne jest, że ego człowieka wybierze opcję drugą, a nie pierwszą, krytyczną wobec siebie samego. Podświadomy mechanizm dysonansu poznawczego uruchamia się wtedy, kiedy fakty wskazują, że człowiek nie jest taki, jak sam o sobie myśli. Ma za zadanie zapewnić człowiekowi przekonanie o swojej wysokiej wartości. Z tego powodu człowiek podświadomie wybiera zazwyczaj opcję bardziej dla siebie przychylną.

**A.D.:** Czy człowiek naprawdę w to wierzy?

**T.K.:** Tak, to obszar powstających przekonań. Proces ten nie zachodzi na poziomie świadomym, gdzie człowiek obiektywnie widziałby te dwie opcje tłumaczące swoje niepowodzenie i świadomie, racjonalnie dokonywał wyboru jednej z nich. Umysł tak właśnie nie działa. Wybór, czyli kierunek myślenia, zachodzi na poziomie podświadomym, czyli emocjonalnym. Możliwość bycia skrytykowanym jest odbierana przez człowieka jako zagrożenie i odruchowo „ratuje się” on z tej sytuacji. To odruch automatyczny, taki sam, jak ucieczka.

**A.D.:** Czy nastawienie wpływa na sposób komunikowania się z klientami?

**T.K.:** Oczywiście tak. Jako ilustrację przytoczę w tym temacie bardzo interesujące badanie naukowe. Przeprowadził je Robert Rosenthal, amerykański psycholog i profesor University of California. W roku 1964 pojawił się on w szkole podstawowej w regionie San Francisco, deklarując, że chce, by wszyscy uczniowie szkoły przeszli specjalny test, opracowany przez Uniwersytet Harvarda. Test ten pozwalał określić u dzieci już w wieku szkolnym potencjał do osiągania dobrych wyników na uczelni w przyszłości. Fakt opracowania takiego testu był blefem, a wszyscy uczniowie w szkole (18 klas) wypełnili po prostu test na inteligencję. Po tym Rosenthal wskazał każdemu nauczycielowi kilku uczniów z jego klasy, którzy rzekomo osiągnęli wysoki wynik, czyli posiadają większy potencjał i rokują na wyższe wyniki w nauce. W rzeczywistości wskazani uczniowie zostali wybrani przez niego czysto losowo. Osiem miesięcy później, czyli blisko po roku, naukowiec ponownie przeprowadził test IQ wśród wszystkich klas w tej szkole. Wyniki pokazały, że uczniowie

wskazani nauczycielom jako mądrzejsi, z większym potencjałem naukowym, wykazali się po roku czasu wyższym wzrostem poziomu inteligencji niż pozostali uczniowie. I tu pojawia się pytanie...

**A.D.:** Jak do tego doszło?

**T.K.:** Właśnie. Nie chodzi o to, że uczniowie ci mieli lepsze oceny, ale że byli mądrzejsi. To znaczy, że w porównaniu z rówieśnikami ze swojej klasy w wyższym stopniu wzrosła u nich umiejętność kojarzenia, przewidywania i trafniejszego dokonywania wyborów, bo na tym polega test inteligencji. A jedyną przyczyną była zmiana **nastawienia** nauczyciela.

**A.D.:** Jak nastawienie nauczycieli wpłynęło na wzrost mądrości u dzieci?

**T.K.:** Zmiana nastawienia spowodowała zmianę stylu komunikowania się z takim dzieckiem. Rosenthal wpłynął na przekonania nauczycieli. Nauczyciel wierzący, że wskazany uczeń ma potencjał wyższy od innych dzieci, mimowolnie okazywał mu to poprzez swoje zachowanie i styl rozmowy z nim. Po pierwsze okazywał mu wiarę w jego możliwości. To szacunek. Po drugie, kiedy wskazany uczeń udzielał błędnej odpowiedzi lub nie udzielał żadnej, nauczyciel wierzący w jego możliwości, czyli szanujący go, naprowadzał go na właściwe myślenie i prawidłowe odpowiedzi. To wyrozumiałość i wsparcie.

**A.D.:** Jak przełożyć wyniki tego badania na usprawnienie funkcjonowania salonu?

**T.K.:** Eksperyment ten jednoznacznie ukazał, jaką rangę posiada nastawienie do drugiego człowieka. Poniękąd swoim nastawieniem doradca „tworzy” sobie klienta. Albo stworzy klienta lubiącego go i podążającego za jego sugestiami, albo stworzy sam sobie klienta mu niechętnego. Albo klienta otwartego na jego propozycje, albo broniącego się przed nim. Swoim nastawieniem sprzedawca „tworzy postać”. Taki efekt nazywa się efektem Pigmaliiona (od tytułu dramatu, którego autorem jest George Bernard Shaw).

Sprzedawca powinien zauważać u siebie negatywne nastawienie do ludzi. Sygnałem może być wypowiedzianie przez siebie krytycznych, obraźliwych sformułowań na ich temat. Takie powtarzające się pejoratywne mówienie „nakreca” człowieka i coraz bardziej umacnia u niego negatywne nastawienie. Pamiętajmy, że wypowiedziane przez nas słowa „żyją”. Żyją nie tylko w osobach nam towarzyszących, lecz również w naszej podświadomości. Projektują one nasze podświadome nastawienie. Efektem jest mimowolne, nieświadome okazywanie klientom swojej niechęci lub sympatii do nich. W pracy z ludźmi trzeba mieć tego świadomość. Najskuteczniejszą metodą samodzielnej pracy nad swoim nastawieniem do klientów jest świadome pilnowanie prowadzenia rozmów z nimi o nich. Wtedy najczęściej okazuje się, że poznana osoba jest interesująca, ma ciekawe doświadczenia i przemyślenia. To projektowanie dalszego podświadomego zainteresowania ludźmi, a to już ... zmiana nastawienia.

**A.D.:** Chętnie omówię z Panem ten temat następnym razem.

**T.K.:** Z przyjemnością o tym z Panią porozmawiam.

#### 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

