

"Proszę na mnie nie krzyczeć!" czyli o obsłudze trudnych zachowań

Obsługując klientów, prędzej czy później, spotkamy się z tzw. trudnymi klientami. Według dzisiejszych trendów mówi się raczej o "trudnych zachowaniach", a nie "trudnych klientach", by nie tworzyć w głowie negatywnego nastawienia do rozmówcy. Tak czy inaczej zdarza się, że przed sprzedawcą staje klient, który przez swoje zachowanie tworzy trudną sytuację.

Które zachowania klienta traktowane są jako trudne?

Okazuje się, że nie tylko krzyk i brak uprzejmości przysparza sprzedawcom trudność w obsłudze. Arogancja, wywyższanie się, brak zdecydowania, zbyt duża gadatliwość lub małomówność też traktowane są jako postawa trudna. Podczas szkoleń uczestnicy wymieniają jeszcze inne sytuacje, z którymi często sobie nie radzą. Choć mogą one wyglądać na błahę, to dla sprzedawców potrafią być irytujące na tyle, by okazać klientowi brak cierpliwości. Są to na przykład wyraźna niechęć klienta do rozmowy, brak powiedzenia "dzień dobry" przy wejściu, wejście do salonu z jedzeniem (lody, kawa w kubku, kanapka, itp.), czy karmienie w salonie dziecka piersią.

Dlaczego zachowania tego typu bywają dla nas trudne?

Zachowania są zapalnikiem, a problem jest w nas. Myśląc logicznie może dziwić, że obcy człowiek potrafi nas zdenerwować. Jak tego dokonuje, skoro teoretycznie jego opinii i zachowanie nie powinny mieć dla nas większego znaczenia? Wszyscy posiadamy jednak *ego*, czyli wyobrażenie o sobie samym. *Ego* jest mechanizmem zapewniającym i pilnującym dobrej opinii o nas samych. Każdy z nas uważa siebie za w miarę mądrego, rozsądnego, nie mylącego się lub mylącego się rzadko, i z pewnością kulturalnego. Jeżeli ktokolwiek zasugerowałby nam inną ocenę naszej postawy, to w pierwszym odruchu wzbudziłby nasze oburzenie i niezgodę. To mechanizm obronny *ego*. Potrzeba mądrości i samoświadomości, by powstrzymać i zapanować nad tą odruchową reakcją. Mechanizm ten powoduje nerwowe reakcje sprzedawcy na niekulturalne w stosunku do niego zachowania klienta. Zaniżona samoocena może powodować dodatkową wrażliwość, w wyniku której występują nieadekwatne reakcje na rzekomy brak szacunku. Może ona również powodować porównywanie się z innymi ludźmi, by poprzez negatywne ich ocenianie budować lepszą ocenę samego

siebie. Świadczy o tym często wypowiedziane zdanie: *"Ja bym się tak nie zachował(a)"*. Jak widać, obsługa ludzi wymaga od sprzedawcy również pracy nad swoim charakterem.

Jedna ze sprzedawczyń zapytała mnie kiedyś *"Co powinienam zrobić, jeżeli klient wchodzi do salonu z dzieckiem jedzącym lody?"*. Odpowiedziałam pytaniem: *"Gdzie w tej sytuacji jest problem?"*. Usłyszałam, że w zabrudzeniu podłogi. Hmm... Odpowiedziałam, że podłogę można wytrzeć. Na tę sugestię sprzedawczynie stwierdziła: *"Tak, ale ja nie jestem sprzątaczką"*. Widzimy, że problem jest właśnie z naszym *ego*, skoro tak z pozoru nieistotne zachowania mogą powodować irytację i frustrację. Podobna sytuacja była w przypadku matki karmiącej dziecko. Również zapytałam: *"Gdzie w tej sytuacji jest problem?"*. W odpowiedzi usłyszałam: *"No wiesz, ja bym się tak nie zachowała. Wysłałabym z salonu."* Taka postawa wynika z porównywania się z klientką, oceniania jej zachowania i poczucia, że jest się osobą "lepszą" od niej. Menedżer widzący taką postawę powinien temat ten poruszyć i przedyskutować, by uruchomić empatię, cierpliwość i życzliwość w stosunku do innych ludzi.

W efekcie opisanych mechanizmów, by wdrożyć prawidłowe standardy obsługi trudnych zachowań¹, menedżer powinien poświęcić czas na pracę z zespołem.

Jak przygotować siebie lub swój zespół do prawidłowej obsługi danych sytuacji?

Po pierwsze należy zrozumieć fakt występowania w każdym z nas wymienionych wyżej mechanizmów i ich wpływu na zachowanie. Po drugie, mówiąc już o klientach, należy zrozumieć *dlaczego* zachowują się w taki właśnie sposób? Co chcą osiągnąć? Co nimi kieruje?

Każde z wymienionych wcześniej zachowań zaspokaja jakąś potrzebę klienta. Zacznijmy od tzw. klienta **wszystkowiedzącego** (przemądrzałego, wywyższającego się i deprecjonującego wiedzę sprzedawcy). Na czym mu zależy? Z pewnością na docenieniu oraz zwróceniu uwagi na jego wiedzę i doświadczenie. Jak należy się zachować? Po prostu, docenić jego wiedzę i doświadczenie. Można zapytać: *"Widzę, że zna Pan dobrze branżę. Skąd tak duża wiedza?"*. Wtedy klient ma okazję się pochwalić, czuje się doceniony i zauważony. Dla sprzedawcy to okazja do sprawdzenia, czy ma do czynienia z fachowcem, czy z klientem przekonanym, że jest fachowcem. Praktyka pokazuje, że pozwolenie osobie tego typu na chwalenie się swoją wiedzą, zaspokaja ją i dalej prowadzi już rozmowę uprzejmą, z szacunkiem dla sprzedawcy.

Kolejnym trudnym typem jest klient **niezdecydowany**. Osoba taka zajmuje handlowcowi dużo czasu, by na końcu stwierdzić, że musi to wszystko jeszcze przemyśleć. Tu rozróżniamy dwa typy niezdecydowania: (1) pierwszy, kiedy klient we wszystkich opcjach wyboru widzi wady i zalety, co stwarza mu trudność z podjęciem decyzji, oraz drugi (2), kiedy klient boi się podjąć decyzję, gdyż obawia się jej

ewentualnych negatywnych skutków. Każdemu z takich rozmówców należy zawęzić pole wyboru do dwóch opcji, ponieważ przy większej liczbie możliwości osoba taka gubi się w swoich emocjach i rozważaniach. W efekcie potrzebuje więcej czasu na przemyślenie sprawy, by w spokoju przeanalizować argumenty *za* i *przeciw* każdej oferty. Kiedy opcje wyboru zostały zawężone do dwóch, by wyjaskrawić też różnicę między nimi, sprzedawca powinien przedstawić korzyści płynące z każdej z nich. Jeżeli wywiad był przeprowadzony prawidłowo, należy przywoływać zdefiniowane potrzeby i oczekiwania klienta, by następnie wskazać rozwiązanie najlepiej je zaspokajające. Dobrą praktyką jest też formułowanie pytań, zmuszających klienta do zajęcia stanowiska, np. *"Która z tych opcji bardziej Panu odpowiada? Opcja A, czy opcja B?"*.

Kolejnym trudnym zachowaniem jest zbytnia **gadatliwość** lub **małomówność** klienta. W pierwszym przypadku należy starać się zadawać tzw. *pytania zamknięte*² oraz często podsumowywać wypowiedzi klienta (np. za pomocą *parafrazy handlowej*³). W drugim przypadku odwrotnie, należy zadawać *pytania otwarte*, by klient odpowiadał pełnymi zdaniami. Klient małomówny może być klientem nieśmiałym, dlatego też należy zapewnić mu komfort rozmowy. Osoba nieśmiała boi się kompromitacji i ośmieszenia, w związku z tym sprzedawca powinien ją uspokajać przywołując wypowiedzi innych klientów, np. *"Klienci często pytają mnie o... Czy Pan również o tym myślał?"* lub *"Inni klienci często zgłaszają mi problem z... Czy Pan też miał takie sytuacje?"*

Najtrudniejszym zachowaniem jest jednak **krzyk** i skierowane bezpośrednio do sprzedawcy **nieuprzejme** uwagi, a nawet wulgaryzmy. Przyczyną tak dalece niekulturalnych zachowań jest ogólnie mówiąc *frustracja*. Może ona wynikać z przyczyn nie dotyczących naszej firmy (np. problemy osobiste wywołujące reakcje nadpobudliwe), lecz może też być wywołana przez nas. Frustrację może wywołać problem z zakupionym produktem i zachowanie personelu przy obsłudze tego zgłoszenia. W głowie każdej osoby składającej reklamację czają się obawy, czy sprzedawca uzna słuszność zgłoszenia, czy nie będzie czasem zrzucił na mnie winy za powstały problem i czy zajmie się nim natychmiast. W wyniku tych lęków może pojawić się krzyk, który jest próbą wyegzekwowania od sprzedawcy zajęcia się jego sprawą i uznania roszczeń. Czego w tym momencie sprzedawca nie powinien robić? Z pewnością lekceważyć zgłoszenia, podważać jego zasadności i polemizować z klientem. Z osobą zdenerwowaną lepiej nie dyskutować, gdyż taka próba może eskalować jego agresję. Co należy zrobić? Przede wszystkim wykazać *zainteresowanie* problemem, dopytać o szczegóły (kiedy to się stało? jak? itp.) i poinformować

¹ Patrz artykuł: Tomasz Krawczyk "Standardy Sprzedaży? Po co? - czyli o jakości nieprzypadkowej", czerwiec 2015

² **Pytania otwarte** - pytania, na które należy odpowiedzieć szerzej, udzielając więcej informacji. Rozpoczynają się słowami: *"ile, jak, jaki, kiedy, który, kto, co, dlaczego"*.

Pytania zamknięte - pytania, na które można odpowiedzieć krótko, np. *"tak, nie"*. Rozpoczynają się od partykuły: *"czy"*.

³ **Parafraza handlowa** - powtórzenie własnymi słowami wypowiedzi klienta, by upewnić się, że jego wypowiedź została prawidłowo zrozumiana. Przyjmuje formę pytania, którego wydzwięk jest następujący: *"Czy dobrze rozumiem, że...?"*.

mować jakie działania zostaną podjęte (np. przyjęcie do naprawy, wymiana lub choćby przyjęcie oficjalnej reklamacji i wysłanie produktu do dostawcy). Widząc zaangażowanie personelu lęki klienta mijają i powoli opadają emocje. Przy takiej obsłudze, kiedy klient się uspokaja, często dochodzi nawet do przeproszenia sprzedawcy za swoje nieuprzejme zachowanie.

Czy przedstawiona metodyka jest łatwa do zastosowania? Z pewnością nie. Sprzedawca musi umieć zapanować nad własnym *ego*, by nie czuł potrzeby odreagowania. Gdy nad nim nie zapanuje, odruchowo zwraca klientowi uwagę, np. *"Proszę na mnie nie krzyknąć! Jak będzie Pan się tak do mnie zwracał, to nie będę z Panem rozmawiała!"* itp. W wielu przypadkach, gdy klient posiadał w sobie kulturę, gdy emocje nie wyłączyły mu jeszcze racjonalnego myślenia, zachowania tego typu mogły przynieść skutek w postaci wycofania się klienta z trudnego zachowania. Jednakże co w sytuacji, gdy klient nie myśli już racjonalnie i gdy nie posiada już w sobie tej przysłowiowej "resztki" kultury? W tej sytuacji takie wypowiedzi powodują wzrost agresji klienta, co może zakończyć się nawet agresją cielesną (uderzenie sprzedawcy przez klienta, lub choćby taka próba,

nie jest wcale zjawiskiem jednostkowym). To wystarczający powód, by przyjąć podejście opisane przeze mnie wyżej.

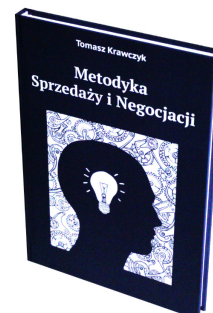
W powyższych rozważaniach podjąłem próbę ukazania w sposób prosty mechanizmów odpowiedzialnych za powstawanie trudnych zachowań. Ich obsługa wymaga podejścia logicznego i racjonalnego. Bez zrozumienia powstającej interakcji między personelem a klientem, sprzedawca, wbrew swoim intencjom, może budować w takich chwilach negatywny wizerunek firmy. Ze względu na konieczność kontrolowania emocji swoich i klienta, obsługa trudnych zachowań wymaga wiedzy i zrozumienia.

Tomasz Krawczyk

Metodyk komunikacji interpersonalnej. Handlowiec, menedżer sprzedaży, negocjator z praktyką od roku 1994. Jako niezależny handlowiec wprowadzał firmy na nowe rynki, opracowując strategię i prowadząc fizyczne działania handlowe. Dzięki swoim umiejętnościom, już od roku 2002, wynajmowany do przygotowywania firm do negocjacji. Jako negocjator i mediator zaangażowany do rozwiązywania sporów między podmiotami gospodarczymi lub reprezentowania w tym procesie jednej ze stron. Jego standardy wdrażane są w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych. Auditor Wiodący Systemów Zarządzania Jakością, zarejestrowany w jednostce TÜV Saarland.



Tomasz Krawczyk
"Metodyka Sprzedaży i Negocjacji"
Wydawnictwo Ridero
luty 2020



www.NoweStandardy.pl/ksiazka/