

CYKL ARTYKUŁÓW

Lecznica jako biznes

w ramach projektu  DOBRA PRAKTYKA

EdisonTeam.pl

dla



Bayer HealthCare
Dział Weterynaryjny

2009

Lecznica jako biznes

Znaczenie obsługi klienta w lecznicy weterynaryjnej

Każda przedsiębiorcza osoba, prowadząca działalność gospodarczą zachodzi dzisiaj w głowę: czym konkurować? Co powinnam (powiniennem) zrobić, aby przyciągnąć jak największą grupę odpowiednich odbiorców i utrzymać ich lojalność? Stało się, bowiem jasne, że sukces rynkowy ma trwały związek z lojalnością klientów. Ta firma, która potrafi budować trwałe relacje z klientami ma większe szanse przetrwania na silnie konkurencyjnym rynku.

Kim jest „klient”? Z naszych „trenerskich” doświadczeń współpracy w wieloma różnymi firmami wynika, że klient nie jest z natury nielojalny, ale na pewno jest wymagający (powiedzmy precyzyjniej i dobitniej - coraz bardziej wymagający). Oczekuje uwagi, chce być dobrze poinformowany i uczciwie potraktowany. Wymogi klienta rosą wraz z jego wiedzą i świadomością jak inni obsługują, sprzedają etc.

A jaki jest klient lecznicy weterynaryjnej? Czy to taka sama osoba? Komercja, biznes, strategia, marketing – czy takie terminy również dotyczą lecznic weterynaryjnych? Z całą pewnością lecznica weterynaryjna jest jednym ze sposobów prowadzenia biznesu. Miejscem gdzie lekarze chcą leczyć jak najlepiej, lecząc jak najlepiej, zdobywać jak najwięcej klientów, zdobywając klientów wypracowywać zysk! Ilekroć rozmawiamy z kimś, mówiąc o lecznicy w kategoriach biznesu, tylekroć słyszymy, że to bardzo *specyficzny biznes*.

I tu nasza dygresja. Przy jednym z projektów restrukturyzacyjnych w pewnej firmie pracowaliśmy z człowiekiem, który jest uznanym specjalistą w dziedzinie projektowania i wdrażania zmian strategicznych i marketingowych. Przemieszcza się on rok rocznie z firmy do firmy z powodzeniem wdrażając kolejne strategie. Opowiedział nam, że każda (sic!) firma uważa, że jej działalność jest *specyficzna*. Przykładowo, pracując kolejno dla trzech banków, w każdym słyszał, że ich działalność jest specyficzna i różni się od pozostałych banków. Jako skrajny przykład, podał firmę w której musiał wprowadzać zmiany w kilku oddziałach. Tam też usłyszał o *specyficie*. W jednym z oddziałów pracownicy przekonywali go, że nie można przenieść do nich rozwiązań z innych oddziałów, ze względu na „specyfikę”.

„Zacząć od użyteczności dla klienta, od tego, co klient kupuje, od jego realiów i wartości – tego właśnie dotyczy marketing. Nie potrafię jednak określić, dlaczego po czterdziestu latach głoszenia marketingu, nauczania marketingu, wyznawania marketingu, tak niewielu dostawców skłonnych jest go praktykować (...) każdy, kto jest skłonny posłużyć się marketingiem jako podstawą strategii, prawdopodobnie osiągnie wiodącą pozycję na danym rynku” P. Drucker, Innowacje ..

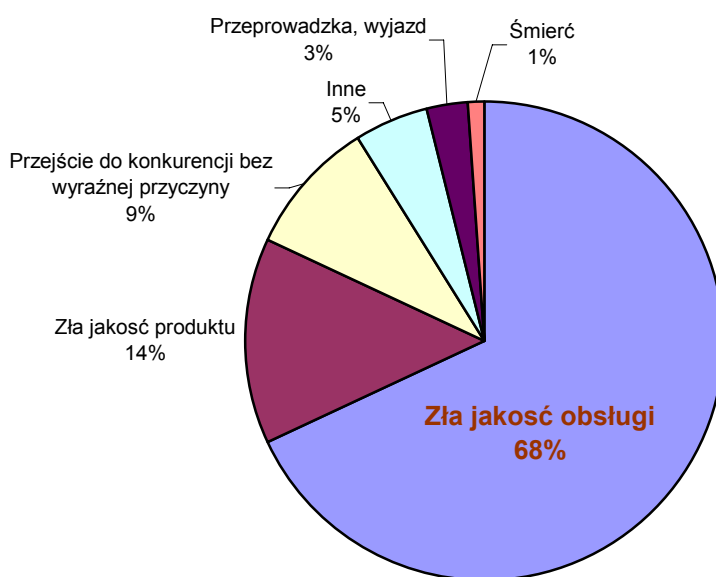
Absolutnie nie sugerujemy, że lecznice weterynaryjne nie są „podmiotem mającym swoją specyfikę”, co więcej jesteśmy skłonni bronić tej tezy. Klienci i rynek - w przypadku lecznicy weterynaryjnej - są jak najbardziej swoiste i niecodzienne – specyficzne! Jednak pamiętając o wszystkich indywidualnych, odrębnych uwarunkowaniach, każdej lecznicy, musimy coraz częściej myśleć o niej jako o działalności gospodarczej funkcjonującej w otoczeniu rynkowym, podlegającym tym samym prawom, co większość form prowadzenia biznesu. Tak, jak owa większość, lecznice będą musiały szukać sposobów, by klienci byli mniej skorzy do korzystania z ofert konkurencji. Nie jest to łatwe, gdyż produkty i rodzaj usługi każdej lecznicy w coraz mniejszym stopniu stają się wyróżnikiem lecznic. Musimy sobie uświadomić, że coraz trudniej konkurować jakością produktów lub rodzajami świadczonych usług. Pole do konkurowania tworzy się w jakości, stylu obsługi.

To prawda, że w przypadku lecznic weterynaryjnych, obecnie mamy do czynienia w znacznym stopniu z „rynkiem cenowym”, jednak oczywistym jest fakt, że w najbliższej przyszłości o konkurencyjności lecznic będzie decydowała **jakość obsługi**?

14 grudnia 2007 roku, grupa 15 lekarzy weterynarii prowadzących własne lecznice, spotkała się na pierwszych warsztatach w ramach projektu „Dobra praktyka”, zorganizowanych przez firmę Bayer. Zadaniem tego pilotażowego projektu jest próba odpowiedzi na pytanie: jak powinna wyglądać modelowo prowadzona lecznica weterynaryjna by wyróżniała się na tle konkurencji? Jakie powinny w niej obowiązywać standardy obsługi klienta? Jak rozwijać marketing lecznicy? Jak radzić sobie ze szczególnym rodzajem klientów w lecznicy? Co ma największy wpływ na rozwój lecznicy? itd.

Spotykający się lekarze wymieniają między sobą doświadczenia z obsługi klienta, rozmawiają zarówno o sprawdzonych pomysłach jak i tych, które ich zdaniem w lecznicy weterynaryjnej nie mają szans powodzenia. Jako trenerzy, koordynujący te prace mamy nadzieję, że uda się wypracować rozwiązania, które w znaczący sposób mogłyby zmienić wizerunek lecznic weterynaryjnych i ułatwić prowadzenie tego „specyficznego biznesu”.

Pierwszym tematem, któremu się przyglądamy jest obsługa klienta. Wyobraźmy sobie, że wszystkich klientów naszej lecznicy moglibyśmy symbolicznie umieścić w wielkim koszu. Część z tych klientów tracimy, czyli kosz nie jest zbyt solidnie wykonany – ma dziury. Gdzie są największe dziury? Jakie są najczęstsze powody utraty klientów? Nie dysponujemy badaniami opracowanymi w oparciu o klientów lecznic weterynaryjnych, możemy jednak w jakimś zakresie przenieść wyniki ogólnych badań wykonanych przez Marka Michelsona, pierwszego prezesa MSPA (Mystery Shopping Providers Association). Według tych badań podstawową, najczęstszą przyczyną utraty klientów jest nieodpowiednia obsługa. Fakt ten zaskakuje wiele osób, a już zdecydowana większość jest zdumiona liczbami. 68% (!!!) utraconych klientów rezygnuje z usług lub produktów ze względu na złą jakość obsługi.



Zła jakość produktu (usługi) tylko w 14% wpływa na rezygnację klientów z naszych usług. Pozostałe przyczyny są już zupełnie mało znaczące. Badania te w jednoznaczny sposób pokazują, dlaczego tak dużo mówi się o poprawie jakości obsługi klienta i wpływie obsługi na rozwój biznesu.

Dodatkowo, z badań dotyczących zachowań klientów po doświadczeniu złej obsługi wiemy, że – tylko 4% niezadowolonych klientów poinformuje nas o tym. Pozostali, czyli ta „milcząca większość” (96% źle obsłużonych klientów) poinformuje o tym znajomych i rodzinę, a my pozostaniemy w „błogiej” nieświadomości. W niewiedzy dotyczącej naszych błędów popełnionych podczas wizyty klienta. W przeświadczeniu, że to niefortunny przypadek sprawił, że konkurencja rośnie w siłę, podczas gdy my w pismach branżowych czytamy o rozwoju rynku usług w lecznicach weterynaryjnych. Najczęściej ten „niefortunny przypadek” będzie

nazywany przez nas złą lokalizacją lub niższymi cenami konkurencji. W jakimś stopniu to może być nawet prawda, jednak tylko w „jakimś”. Jest również pocieszenie, otucha, jaką dają nam dobrzy stali, lojalni, zadowoleni klienci. Zanim jednak zaczniemy się zbytnio pocieszać tym faktem, zastanówmy się ile razy wychodząc ze sklepu lub restauracji gdzie byliśmy bardzo dobrze obsłużeni mówimy o tym rodzinie i znajomym? Tutaj doświadczenia zebrane z wielu branż, nie pozostawiają złudzeń. W marketingu przyjmuje się zasadę, że zadowolony klient poinformuje o fakcie złej obsługi od 2 do 5 znajomych, a niezadowolony od 5 do 10. Kolejnym, argumentem przemawiającym za zwiększeniem wysiłków do lepszej obsługi klienta jest jednoznaczny rachunek zysków i strat. Oblicza się, że średni koszt pozyskania nowego klienta jest do 5 razy wyższy niż utrzymanie dotychczasowego. Zgoda, że lecznice nie wydają zbyt wiele na reklamę i marketing (choć warto), więc założmy, że w naszym przypadku ten stosunek jest mniej drastyczny, jednak „rachunek ekonomiczny” wciąż pozostaje faktem.

„Przeciętna firma, co rok traci 10 do 30 % klientów, często jednak nie wie, których klientów utraciła, kiedy to się stało ani też, jak te ubytki wpłynęły na przychód ze sprzedaży i dochód firmy. Większość przedsiębiorstw nie przejmuje się utratą klientów, bo większą wagę przykładają do pozyskiwania nowych.”

N. Hill, J. Ader

Jeżeli jesteśmy przekonani, że jednym z najważniejszych wyróżników konkurencyjności naszej lecznicy będzie poziom obsługi klienta, to musimy zadbać o narzędzia, które będą pomocne w realizacji tego celu. Założmy, że dzisiaj w naszej lecznicy jest pełna dowolność w sposobie podejścia do klienta. Oznacza to, że ta sama osoba może być różnie potraktowana, uzyskać różne informacje i rozwiązania tej samej „sprawy” w zależności od tego, do kogo trafiła. To decyduje o braku, wspomnianego wcześniej, pozytywnego wyróżnika naszej lecznicy.

Podstawowe narzędzie zapewniające dobry, jednolity standard w zakresie obsługi klienta to „znormalizowane” procedury obsługi (procedura powinna być spisana). Waga takich procedur rośnie wraz z wielkością lecznicy i liczbą pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem. Słowo „procedura” nie kojarzy się zbyt szczęśliwie. Zanim wprowadzimy je w obieg, powinniśmy zastanowić się nad tym, co rozumiemy przez pojęcie „dobra obsługa klienta”. Jakie wartości się za tym kryją? Jakie zachowania jednoznacznie promują wysoką kulturę obsługi? Po odpowiedzi na te pytania, możemy zabrać się za przełożenie owych wartości na konkretne działania i zachowania – tak właśnie zbudujemy standardy obsługi. Pamiętajmy by były dopasowane do pracowników, zarówno, jeżeli chodzi o ich charakter i temperament, jak również uwzględniające ich wykształcenie i wiedzę. Standardy powinny być otwarte i jednocześnie subtelne. Chodzi o to by klient w żadnym momencie nie miał wrażenia sztuczności, a obsługujące go osoby odbierał jako naturalne i spontaniczne.

Kompetencje merytoryczne naszych pracowników z całą pewnością są na wysokim poziomie. Jednak nie one w decydujący sposób wpływają na jakość obsługi klienta. Tutaj oddziaływanie będą miały kompetencje *miękkie*. Umiejętności społeczne odpowiedzialne za tworzenie trwałych relacji z naszymi klientami. Możemy tu mówić o: „nastawienie na klienta” czy „komunikatywność”. W mniejszym lub większym stopniu wszyscy pracownicy zdają sobie sprawę, że klient oczekuje partnerskiego traktowania, niemniej jednak między uświadomieniem sobie pewnych zasad, a wprowadzeniem ich w życie jest często daleka droga. Początkiem tej drogi, według nas może być wprowadzenie standardów obsługi.

Jaki powinien być standard obsługi by spełniał swoje zadanie? Jakich zasad powinniśmy się trzymać by zapewnić wysoką jakość obsługi? Proponujemy trzymanie się pięciu zasad profesjonalnej obsługi klienta opracowanych przez EdisonTeam.pl.

Zasada 1. „Bądź życzliwy w stosunku do klienta”

Okaż zainteresowanie klientowi. Daj mu do zrozumienia, że jest mile widziany w twojej firmie, że może liczyć na twoją pomoc i profesjonalną obsługę. Bądź gotowy do udzielania informacji, odpowiadania na pytania. Pamiętaj, że życzliwość lub jej brak, odbierana jest przez klienta na płaszczyźnie odczuć. (*Chcę być mile widziany i przyjaźnie traktowany. Nie znoszę, jak mnie ktoś traktuje jak intruza.*)

Przypadek z lecznicy: Pewna klientka musiała zostawić psa na zabieg, bała się, wiedziała, że ma przyjść za 3 lub 4 godziny. Przed wyjściem stała w drzwiach i wyraźnie widać było, bała się wyjść. Po dłuższym wahaniu z dużym niepokojem wyszła. Ze strony lekarza wystarczyło tylko podejść i powiedzieć: „wszystko jest pod kontrolą, zadzwonię do Pani zaraz po zabiegu”.

Zasada 2. „Działaj uczciwie w stosunku do klienta”

Bądź uczciwy w kontaktach z klientem. Podawaj pełne i rzetelne informacje. W sytuacji, gdy masz do wyboru, by zaoferować klientowi coś, co jest niekorzystne dla niego (a ty możesz to zataić), wybierz korzyść klienta. *(Chcę, by obsługiwano mnie uczciwie. Chcę być informowany o tym, co mnie dotyczy. Nie toleruję oszustwa i zatajania ważnych informacji. Nienawidzę łamania danego słowa, niedotrzymywania obietnic.)*

Zasada 3. „Okaz zrozumienie dla stanowiska klienta”

Okaz zrozumienie dla oczekiwań, pytań, czy niewiedzy klienta. Gdy klient nie potrafi się na coś zdecydować lub ma jakieś obawy, podejmij próbę zrozumienia go i pomocy. *(Uważam, że osoba, która mnie obsługuje powinna się dostosować do mojego poziomu rozumienia problemu, do mojego stylu pracy i myślenia. Denerwują mnie ludzie, którzy lekceważą mój poziom wiedzy).*

Przypadek z lecznicy: Osoba bardzo mocno emocjonalnie związana ze zwierzakiem pyta lekarza: „Czy da mi Pan 100% gwarancji, że zabieg się powiedzie?”. Lekarz, prócz zwykłego zapewnienia, powinien posłużyć się przykładem ostatniego zabiegu która zakończył się powodzeniem (oczywiście przykład ten odnosi się do sytuacji, gdy mamy względną pewność sukcesu w leczeniu).

Zasada 4 „Spraw by klient czuł, że kontroluje sytuację”

Pracuj tak, by klient wiedział, że jesteś tu dla niego, a on ma kontrolę nad sytuacją. Wychodź naprzeciw jego oczekiwaniom, bądź gotowy do pomocy. Pytaj o opinię klienta, wyjaśniaj swoje działanie *(Chcę mieć wpływ na rzeczy, które mnie dotyczą, tzn. na przykład na sposób załatwienia mojej sprawy. Czuję się traktowany przedmiotowo, gdy ktoś nie liczy się z moim zdaniem)*

Przypadek z lecznicy: Po zdjęciu rentgenowskim, klient siedzi sam ze zwierzęciem przez kilkanaście minut bez żadnych informacji, co się będzie działo dalej. A przecież wystarczy powiedzieć: *Proszę poczekać 5 minut przygotowuje tylko ... i zaczniemy zabieg który potrwa 20 minut.* W innym przypadku lekarz po badaniu rzuca do klienta proste zdanie: *no to będziemy otwierać pieska i wychodzi coś sobie przygotować ...*, a klient zupełnie nie wie, co się dzieje!

Zasada nr 5 - „Daj klientowi możliwość wyboru”

Pamiętaj, by w rozmowie z klientem budować atmosferę wolności. Bądź gospodarzem, który odsłania możliwości wyboru, jakie stoją przed klientem. Gdy klient chce, abyś np. pokazał jakiś towar, to wychodź naprzeciw jego oczekiwaniom. *(Chcę mieć możliwość wyboru produktu, usługi. Nie znoszę, gdy mi ktoś coś wciska lub ogranicza możliwość dokonania wyboru.)*

Celem tego artykułu było przekonanie Państwa, że istnieje pewna grupa osób uprzywilejowanych – to „klienci”. Są uprzywilejowani, bo toczy się o nich ustawiczna walka. Jesteśmy przekonani, że walkę tą w ciągu najbliższych lat wygrają nie tylko ci, których stać będzie na zaproponowanie najniższych cen, ale przede wszystkim ci, którzy wyróżnią się jakością w zakresie obsługi klienta. To prawda, że mamy wciąż do czynienia z rynkiem cenowym, że klienci skoncentrowani są na cenie. Niemniej warto wiedzieć, że jednym z kluczowych czynników w rozwoju każdej firmy i pozyskaniu klienta jest jakość jego obsługi.

W następnych dwóch artykułach chcemy: opisać jak rozwiązywać sytuacje trudne w kontakcie z klientem oraz przedstawić sposób - jak krok po kroku opracować standard obsługi klienta.

Grzegorz Nakoneczny
Marek Stączek
EdisonTeam.pl

Sytuacje konfliktowe w kontakcie z klientem lecznicy weterynaryjnej, cz.1.

Bayer we współpracy z EdisonTeam.pl oraz grupą lekarzy weterynarii (właścicielei lecznic), realizuje program warsztatowy „Dobra Praktyka”. Warsztaty te to przede wszystkim spojrzenie na lecznicę jako „biznes”. Spojrzenie na pracę lekarza z perspektywy menadżera i w tym kontekście wymiana doświadczeń. Kolejne spotkanie w ramach warsztatów dotyczyło sytuacji konfliktowych.

Jak funkcjonujemy w konflikcie? Jak dochodzi do sytuacji konfliktowych i jak powinniśmy wówczas postępować? Czy z konfliktu może wynikać coś dobrego? Czy w wyniku konfliktu ktoś musi czuć się przegrany? Oto pytania, na które poszukamy odpowiedzi w kolejnych dwóch artykułach z serii „Dobra Praktyka”.

Prowadzenie lecznicy weterynaryjnej to konieczność rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Perspektywa menadżera (właściciela) to „zarządzanie” konfliktami w swoim zespole. Perspektywa lekarza to trudne sytuacje z właścicielami naszych pacjentów (bo z samymi pacjentami porozumienie w „takich” przypadkach okazuje się znacznie łatwiejsze).

Co to jest konflikt?

W klasycznym ujęciu, konflikt – to starcie się niezgodności lub sprzeczności. Dwie strony mają rozbieżne interesy i dążą do ich realizacji. Dostrzegają, że osiągnięcie lub utrzymanie własnych celów jest uniemożliwione lub utrudniane przez intencję, działanie lub samą obecność drugiej strony.

„Słownik Synonimów” definiuje konflikt jako spór, niezgodę, nieporozumienia, niesnaski, waśnie, sprzeczności, kontrowersję poglądów bądź interesów, tarcia, zatarg, ostrą wymianę zdań, awanturę, spięcie, zgrzyt, ferment, kłócenie się, napięte stosunki. Żadna z tych form konfrontacji nie musi być jeszcze sama w sobie przejawem konfliktu, ale każda z nich stwarza swoiste podłoże konfliktowe, a tym samym może doprowadzić do rozwinięcia się niekontrolowanej sytuacji.

„Ponad 80% z przeszło pięciuset menadżerów, z którymi pracowaliśmy było w stanie podać przykłady konfliktów, które urosły tak poważnie, że wymknęły się spod kontroli i w ich wyniku część pracowników zdecydowało się odejść z przedsiębiorstwa” R. Fritchie

Obraz człowieka w konflikcie – jak oceniamy osobę z którą jesteśmy w konflikcie?

Pouczające jest prześledzenie określeń, jakimi opisują się ludzie w sytuacji konfliktowej. W wypowiedziach widać wyraźnie dwa akcenty. Pierwszy – wrogości (pojawiające się określenia: „nieprzyjaciół”, „wróg”, „ktoś, kto mi zagraża”). Drugi – deformacji, następuje proces pomniejszania i zniekształcania wyobrażenia drugiej osoby. Zaczyna się od tego, że mój rozmówca jest (jeszcze) człowiekiem, ale już nieco podupał na zdrowiu („idiota”, „kretyn”, „debil”), następnie zostaje on usunięty ze świata ludzi i trafia w świat zwierząt („bydło”, „krowa”, „świnia”), by stąd, z kolej spaść na drabinie bytu w dół i trafić w obszar materii nieożywionej („beton”, „cep”, „młot”, „torba”, czasami „stara torba”). Widać wyraźną tendencję do karykatury. Już nie mamy

realistycznej oceny rozmówcy, mamy tendencyjny i zakrzywiony obraz. Można też - z przymrużeniem oka powiedzieć - że cofamy się w naszym rozwoju do *okresu negacji* gdzie byliśmy zdolni tylko powiedzieć „nie”. Teraz, więc mój rozmówca jest: „nie-kulturalny”, „nie-wychowany”, „nie-czuły”, „nie-wrażliwy”, „nie-rozumny”, itp.

Jeżeli obraz drugiej osoby staje się coraz bardziej zdemonizowany, to równolegle do tego tworzy się stan o nazwie - „autystycznej wrogości”. Dwie osoby zostają jakby zamknięte (autyzm). Są w dwóch niezależnych światach i nie mają do siebie dostępu. Każdy patrzy na swoje rany, swój ból i w konsekwencji narasta w nim niechęć do drugiej osoby. **Konflikt w większym stopniu dotyczy człowieka niż problemu.** W konflikcie problem pozostaje zepchnięty na drugi plan, grają przede wszystkim emocje, a te nie pozwalają sytuacji oceniać realistycznie.

Jako menadżerowie i lekarze znajdujemy się w „oku cyklopu” i w większości sytuacji od nas będzie zależało jak sprawy potoczą się dalej. Warto pamiętać – każdy, kto chce założyć własną lecznicę, pracować z zespołem ludzi i świadczyć usługi dla klientów, świadomie bądź nie, rezygnuje ze spokoju i musi się nauczyć żyć w takich realiach. Sztuka rozwiązywania sytuacji konfliktowych, jest jedną z ważnych umiejętności w pracy menadżera. Nie minimy się z prawdą, gdy powiemy, że ciągu każdego dnia może dojść do sytuacji konfliktowych - ludzie pracujący razem często mają różne interesy; klient ma zupełnie inne oczekiwania i wyobrażenia niż lekarz; ważny klient chce zerwać współpracę; sprawdzony dostawca jest niezadowolony z umowy; współpracownik przekracza granice swoich kompetencji i wpływów, inny nie zamierza podjąć się pewnych zadań.

Postawa wobec konfliktów

Jaką postawę przyjąć wobec konfliktów: Wycofać się i udawać, że ich nie widzimy? Żyć dalej pozostając w cichej niezgodzie? Wypowiedzieć wojnę, dążąc do zniszczenia przeciwnika? Na wszystkie powyższe pytania odpowiedź brzmi: NIE!

Konflikty mogą sprawiać, że relacje będą wrogie, jednak konflikty „dobrze rozwiązywane” mogą zostać wykorzystane do oczyszczenia atmosfery i wyjaśnienia sytuacji. Spojrzenie na konflikty jako szansę rozwiązania problemów prowadzi do zmiany na lepsze przyjętych reguł i organizacji pracy, do jaśniejszego podziału obowiązków, poprawy komunikacji, lepszego wzajemnego poznania potrzeb i interesów drugiej strony. Sytuacja po wyjściu z konfliktu może być lepsza niż przedtem, a zatem nie należy bać się konfliktów i ich unikać. Oczywiście istnieją konflikty destrukcyjne - tym trzeba zapobiegać, bo tracimy przez nie czas i energię. Jednak pamiętajmy, że całkowity brak konfliktów może świadczyć o stagnacji, małym zaangażowaniu. Osobiście, na bazie doświadczeń współpracy trenerskiej z wieloma firmami, nie wierzymy w istnienie organizacji, w której nie ma konfliktów. Jeśli trudno je dostrzec, to znaczy, że są ukryte, w jakiś sposób stłumione. Ludzie obawiają się o nich mówić, może boją się wyrażać swoje prawdziwe poglądy i opinie.

Ludzie i samochody posuwają się dzięki następującym po sobie wybuchom
Channing Pollock

Trudne sytuacje w kontakcie z klientem

Klient przyszedł do lecznicy zaszczepić psa. Lekarz stwierdził, że psa nie zaszczepi, bo ten nie jest odrobaczony - musi go odrobaczyć, a na szczepienie trzeba będzie przyjść po dwóch tygodniach. Klient uznał to za fanaberie lekarza, jest na niego wściekły, uważa, że jest niedouczony i na dodatek naciaga go na dodatkowe koszty. Lekarz czuje się obrażony stawia sytuację jasno: albo odrobaczanie albo droga wolna. Oto dwa możliwe rozwiązania konfliktu:

1. Klient jest wściekły na lekarza, ale mimo wszystko zgadza się na odrobaczenie, nie ma czasu na szukanie kolejnej lecznicy. W duchu jest zbuntowany przeciwko tej decyzji.
2. Klient jest wściekły na lekarza, otwarcie oskarża go o naciąganie, powołuje się na kilkunastoletnie doświadczenie ze szczepieniami psów, w których lekarze nie mówili mu „takich bzdur”. Lekarz, zupełnie niezadowolony ze swojej decyzji, zdając sobie sprawę, że to niezgodne „ze sztuką” zgadza się na szczepienie.

Rozwiązanie 1. Lekarz wygrał. Klient przegrał.
Rozwiązanie 2. Klient wygrał. Lekarz Przegrał.

Czy tak musi być, że jedna ze stron przegrywa? Nie, nie musi i nie powinno tak być! Istnieje wiele skutecznych sposobów reagowania na sytuacje konfliktowe. W zależności od odpowiednio zastosowanej strategii możemy nie tylko pozyskać klienta do dalszej współpracy, ale też wzmocnić jego lojalność. W innym przypadku, źle poprowadzonego konfliktu, pamiętajmy, że niezadowolony klient porozmawia o tym nawet z dwudziestoma osobami. W rozmowie z poirytowanym klientem chodzi nie tylko o to, co powiemy, ale to – jak to uczynimy. Niewłaściwe słowo, raz wypowiedziane, może spowodować, nie dające się naprawić skutki.

Psychologowie twierdzą, że stopień zdenerwowania, wzburzenia człowieka jest proporcjonalny do rozmiarów niezadowolenia. Jeżeli przeniesiemy to na grunt naszych spotkań z klientami i pacjentami, będzie to oznaczało, że klient nie powinien zrobić dużo hałasu z powodu drobnostki. ... A jednak to się zdarza! Czy na pewno chodzi o drobnostkę? Może, przy okazji „drobnostki” daje do zrozumienia, że jest głęboko niezadowolony. Może chodzi o owy „kielich goryczy”, który został przepelniony ostatnią kroplą. Jeśli nie chcemy stracić klienta, to musimy odkryć powód jego niezadowolenia. Każdą „obiekcję” klienta traktujmy poważnie, nawet, gdy jesteśmy absolutnie przekonani, że jest ona nieuzasadniona. Nie dopuśćmy do nakręcenia się spirali konfliktu, bo wówczas już nie zostaną przyjęte żadne racjonalne argumenty. Reasumując, **nie konflikt jest źródłem niepowodzeń tylko sposób jego rozwiązania.**

Rodzaje sytuacji konfliktowych i strategie rozwiązania

Rodzaje sytuacji konfliktowych są bardzo różne. My podzielimy je na sześć grup. Każda z tych grup ma swoją specyfikę i skuteczne strategie rozwiązania sytuacji konfliktowej.

1. Odpowiedzialność za problem leży po naszej stronie/po stronie lecznicy.
2. Przyczyna problemu jest nieznaną, lub jest po stronie naszego rozmówcy.
3. Agresywne zachowanie rozmówcy, atak personalny.
4. Odmowa spełnienia żądań.
5. Impas – próba zerwania kontaktu.
6. Zakończenie współpracy.

W tej części artykułu zajmiemy się pierwszym rodzajem, pozostałe omówimy w drugiej części.

Odpowiedzialność za problem leży po naszej stronie lub po stronie lecznicy

Trudna sytuacja w kontakcie jest spowodowana naszym błędem lub zaniechaniem. W wyniku czego druga strona poniosła lub może ponieść stratę. Rozważmy przykład: właściciel psa przyprawia go na operację (zabieg). Lekarz po podaniu narkozy jest zaniepokojony zachowaniem zwierzęcia. Mając problemy z doбором dawki środka znieczulającego, zdaje sobie sprawę, że pies nie jest na czczo. Potwierdza to, mocno zaniepokojony taką sytuacją właściciel psa. Wywiązuje się dyskusja. Właściciel psa ma pretensje do lekarza, że ten go wcześniej nie poinformował o takiej konieczności. Lekarz chcąc wybrnąć z sytuacji mówi do właściciela bardzo grzecznie i uprzejmie: „Proszę się uspokoić, nic takiego się nie stało. Wszystko będzie w porządku. Kolejnym razem proszę pamiętać, że pies nie może być najedzony”. Po tych słowach właściciel psa jest jeszcze bardziej poirytowany, a lekarz kontynuuje: „Mógłby Pan domyśleć się, że do takiego zabiegu pies musi być na czczo”, lub próbuje się usprawiedliwić: „Mam bardzo dużo pacjentów, niech Pan zrozumie, że nie wszystko można pamiętać. Załatwimy sprawę następnym razem i będzie Pan zadowolony”. Próby rozwiązania sytuacji przez lekarza nie tylko kończą się fiaskiem, ale doprowadzają do deklaracji klienta, że „następnego razu już nie będzie, w każdym razie nie w tej lecznicy”.

Bardzo często zdarza się że próbujemy w jakiś sposób pomniejszyć naszą odpowiedzialność, zrzucić winę na kogoś innego, uspokajając klienta bagatelizując problem, itd. Zachowania te są nieskuteczne, gdyż zamiast uspokajać drugą stronę wywołujemy jedynie wzrost wzburzenia, eskalację emocji. Często nie jesteśmy tego

świadomi, że gniew klienta będzie rósł, gdy mu powiemy „nic takiego się nie stało”, „jakoś to naprawimy”, „nie ma powodu do nerwów”. Przecież chcemy go uspokoić, dlaczego więc on tak reaguje?

Stosując nieskuteczne metody reagowania możemy mieć pewność, że druga strona otrzyma „porcję energii” dla swojego wzburzenia i będzie – w oparciu o tą energię – kontynuowała sytuację konfliktową. Czyli zachowania takie, mówiąc metaforycznie „karmią gniew” drugiej strony. Oto przykłady takich reakcji:

- Tłumaczenie się – „Proszę zrozumieć, ale nie mogłem, bo miałem wiele pracy ...”
- Unikanie odpowiedzialności – „To nie ja jestem tu odpowiedzialny...”
- Bagatelizowanie problemu – „Proszę Pana jakoś to się ułoży, przecież nic wielkiego się nie stało ...”
- Komentowanie emocji rozmówcy – „Proszę Pana nie ma, co się tak denerwować ...”
- Szukanie winnych poza lecznicą lub obarczanie winą kogoś innego – „Proszę Pana to dostawca zaważył, to nie moja wina ...”.
- Doszukiwanie się błędów u rozmówcy w celu wykazania jego winy – „A czy na pewno przeczytał Pan ulotkę gdzie wyraźnie jest napisane ...”
- Kwestionowanie racji, emocji drugiej strony – „Pan nie mam racji, proszę Pana...”
- Obojętne traktowanie osoby poszkodowanej – „Ktoś się tym zajmie, proszę poczekać, może kogoś znajdę ...”
- Uciekanie się do złożonych procedur działania – „Musi Pan wypełnić arkusz zgłoszenia oraz przedstawić nam dowód ...”
- Odsyłanie rozmówcy do innego działu, osoby z firmy – „Ja się tym nie zajmuję, proszę sobie pójść na 2 piętro i tam zapytać, kto to może zrobić...”

Zamiast zwrotów „karmiących gniew” należy poszukiwać zachowań, które będą „głodziły gniew”. Nie będą stanowiły punktu zaczepienia dla drugiej strony do eskalacji konfliktu. Jeżeli w umiejętny sposób zastosujemy strategię „głodzenia gniewu” wówczas sytuacja konfliktowa szybko zgaśnie.

Sugerujemy, aby dla sytuacji, w której odpowiedzialność leży po naszej stronie wykorzystać poniższy model sześciu kroków.

1. Słuchaj/nie przerywaj

W pierwszej fazie rozmowy kierujemy się dyrektywą słuchaj i nie przerywaj. Czyli - ogranicz swoją aktywność do przyjmowania informacji. Dzięki takiemu zachowaniu uzyskujemy przynajmniej trzy korzyści. Po pierwsze, nasz zdenerwowany rozmówca może powiedzieć, o co mu chodzi, przez co obniża się jego napięcie emocjonalne. Tu stosujemy negocjacyjną zasadę „*pozwal mu wypuścić parę*”. Gdy człowiek mówi i wie, że jest słuchany automatycznie zmniejsza się jego zdenerwowanie. Po drugie, zbieramy informacje, dowiadujemy się, co się stało. Po trzecie, mamy czas do przygotowania sobie planu działania.

Gdy słuchamy i przyznajmy rację, do naszego rozmówcy dociera informacja: „jestem słuchany”, „on nie podważa moich argumentów”, „on nie doszukuje się czegoś w moich intencjach”. Odwrotnością takiej postawy może być na przykład wypowiedź dentysty. Oto siedzisz na fotelu. Ząb boli Cię niemiłosiernie, a ten mówi: „Nie, to niemożliwe. Pana, aż tak nie boli”.

Jeżeli mam do czynienia z sytuacją gdzie odpowiedzialność za problem leży po naszej stronie możemy podnieść naszą skuteczność uprzedzając ruch. Dzwoniąc, mówiąc, że zdarzyło się coś złego. W takiej sytuacji nie pozwalamy by druga strona się nakręciła.

2. Przeprós/uznaj rację drugiej strony

Słowo przepraszam – to gest pojednawczy w relacjach międzyludzkich. Ktoś, kto słyszy „*przepraszam*” dostaje jasną informację „on uznał mój punkt widzenia, przyznał się, potwierdził, że poniosłem stratę”. Przepraszam to asumpt do wspólnego rozwiązania kwestii.

Jednak pamiętajmy - słowo „przepraszam” powinno być odpowiednio powiedziane. Nic gorszego jak „przepraszam” – na odczep, „no jak już muszę to już Pana przepraszam”, lub chłodne, mechaniczne - „przepraszam”. Pamiętajmy, słowo to ma być wypowiedzenie zgodnie z jego treścią. Na jednym ze spotkań pewien uczestnik przytoczył przykład z własnego życia. Opowiedział jak jedna firma nie wywiązała się

z obietnic, w wyniku, czego on poniósł stratę. Był wściekły. Gdy przyjechał reprezentant tej firmy akcja potoczyła się niespodziewanie. Przedstawiciel, od progu powiedział coś, co go zaskoczyło: „bardzo Pan przepraszam w imieniu własnym i firmy. To było niedopuszczalne”. I – tu cytuje wypowiedź osoby, która to opowiadała - „i mnie замуrowało”. No właśnie. Słowo przepraszam odpowiednio powiedzie ma pewną siłę oddziaływania.

3. Daj dwie propozycje rozwiązania

Sugerujemy, aby w trzecim kroku dać naszemu rozmówcy dwa rozwiązania problemu. W taki sposób pokazujemy, że do rozwiązania podchodzimy na poziomie, że działamy profesjonalnie. Nasz rozmówca musi teraz skierować swoją uwagę na problem.

4. Zadeklaruj swoje działanie

Mówiąc o deklaracji, zobowiązaniu do tego, że rozwiążemy dany problem (zgodnie z wyborem, jaki dokonała druga osoba) powinniśmy posłużyć się dwoma rodzajami sformułowań. Pierwsze – język konkretów: „*będzie to zrobione dziś do godziny szesnastej*”. Drugie – język bezpośredniego zaangażowania – „*osobiście będę to koordynował i powiadomię Pana*”.

Osoba poszkodowana chce mieć pewność, że firma nie zlekceważy jej problemu, że to, co zostało powiedziane to nie rodzaj *zasłony dymnej*. Ludzie chcą usłyszeć konkret w postaci: „kiedy i kto”.

5. Działaj na rzecz drugiej strony

Krok piąty – naturalna konsekwencja poprzedniego – działamy na rzecz drugiej strony. Jeżeli tego nie zrobimy cała konstrukcja, którą budowaliśmy wcześniej rozpadanie się.

6. Daj rekompensatę

Ostatnim elementem strategii sześciu kroków jest rekompensata. Osoba, której sprawę, załatwimy pozytywnie i zrekompensujemy stratę, często staje się bardzo lojalnym klientem (lub współpracownikiem, jeżeli konflikt jest w zespole). Chodzi o efekt zamiany doświadczenia negatywnego w pozytywny. Odbudowa zaufania. Powstrzymanie od tendencji do „rewanżu”.

Poniżej sekwencja sformułowań zgodna ze strategię sześciu kroków.

- „*Bardzo Pana przepraszam. Nie próbuję nawet pomniejszyć tego, co się stało...*”
- „*Przepraszam Pana w imieniu własnym i całego zespołu..*”
- „*Mogę zaproponować dwa rozwiązania, ... które jest dla Pana lepsze, wygodniejsze?*”
- „*Będzie to zrobione do godziny 14-stej. Osobiście będę pilotował tą sprawę...*”
- „*Wiem, że to nie zrekompensuje strat, ale czy zechciałby Pan przyjąć do nas ...*”

„Pozytywne uczucia klienta oznaczają pewność, że związek nie wymknie się spod kontroli. Firma wydaje się godna zaufania i klient wyczuwa, że może na niej polegać. Pozytywne uczucia do firmy to gwarancja lojalności klienta. (...) Jak wskazują badania, wzajemne zaufanie jest decydującym czynnikiem tworzenia się trwałych związków między firmami”.

K. Stobracka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami.*

W drugiej części artykułu przedstawimy strategie reagowania na pozostałe rodzaje sytuacji trudnych i konfliktowych:

- Przyczyna problemu jest nieznana, lub jest po stronie naszego klienta.
- Agresywne zachowanie klienta, atak personalny – co robić gdy klient przekracza granice?
- Odmowa spełnienia żądań – jak odmówić nie niszcząc relacji?
- Impas – próba zerwania kontaktu – jak prowadzić rozmowę gdy druga strona chce zerwać współpracę?
- Zakończenie współpracy – jak doprowadzić do zakończenia współpracy?

Grzegorz Nakonieczny
Marek Stączek
EdisonTeam.pl

Sytuacje konfliktowe w kontakcie z klientem lecznicy weterynaryjnej. cz.2.

Bayer we współpracy z EdisonTeam.pl i grupą lekarzy weterynarii, właścicieli lecznic, realizuje program warsztatowy „Dobra praktyka”. Warsztaty te to przede wszystkim spojrzenie na lecznicę jako na „biznes”, zaś na pracę lekarza – z perspektywy menadżera i w tym kontekście wymiana doświadczeń. Prezentujemy Państwu kolejny artykuł, poświęcony tematyce warsztatów. Prezentujemy w nim ciąg dalszy zagadnień związanych z trudnymi sytuacjami w obsłudze klienta lecznicy weterynaryjnej.

W poprzednim artykule, poświęconym sytuacjom trudnym i konfliktowym, zajmowaliśmy się sposobami rozwiązywania sporów, w których odpowiedzialność za problem leży po naszej stronie (tj. po stronie lecznicy). Kolejne typy nieoczekiwanych polemik z klientami mogą wystąpić w gdy:

- przyczyna problemu jest nieznana lub leży po stronie naszego rozmówcy;
- klient zachowuje się agresywnie („atak personalny”);
- odmawiamy spełnienia wygórowanych żądań;
- dochodzi do impasu – klient, na którym nam zależy, chce zerwać kontakt.

Przyczyna problemu jest nieznana lub leży po stronie naszego rozmówcy

Napięcie w rozmowie z klientem może być spowodowane faktem, że musimy wyjaśnić problem, przekonując go do zmiany zdania. Tego typu sytuacje proponujemy rozwiązywać zgodnie z filozofią negocjacji: „miękki do ludzi – twardy do problemu”.

Nim jednak przejdziemy do jej omówienia, mała dygresja, która pomoże nam wyjaśnić specyfikę funkcjonowania człowieka w tego typu sytuacjach. Posłużmy się trzema pytaniami:

1. Co myślisz o człowieku, który stanowczo próbuje skłonić Cię do zmiany stanowiska/opinii?

Większość pytanych odpowiada: „irytuje mnie, nastawiam się na nie, denerwuje mnie jego zachowanie, szukam luki w jego argumentach. Czuję: agresję, niechęć, irytację”.

2. Jak czujesz się w sytuacji, gdy ktoś Cię poucza?

Najczęściej w odpowiedzi słyszymy: „czuję się traktowany protekcyjnie, z góry, on traktuje mnie jak ucznia, źle myślę o takiej osobie”.

3. Wyobraź sobie sytuację, gdy rozmawiasz z kimś i bronisz swojego punktu widzenia. W pewnym momencie dostrzegasz, że nie masz racji, że się myliłeś. Pytanie brzmi: dlaczego w takiej sytuacji „walczysz” dalej? Dlaczego wciąż próbujesz obronić swoje stanowisko?

Prawdopodobnie większość odpowie: „robię to, bo głupio przyznać się do braku racji, muszę tak robić, by ocalić twarz. Robię to, by nie stracić w jego oczach, nie mogę pokazać, że się myliłem”. Niewiele osób powie: „przyznaję się”. Podkreślam: niewiele! Z naszych badań, a zapytaliśmy o to kilkaset osób, wynika, że niewielki odsetek osób przyznaje w takiej rozmowie, że się myliło.

Konkluzja, jaka płynie z powyższych trzech sytuacji, jest następująca: wobec osób, które nas do czegoś przekonują, stawiamy opór! Czujemy się traktowani z góry, gdy ktoś nas poucza. Pouczanie nie otwiera lecz zamyka! Gdy w rozmowie zdajemy sobie sprawę, że nie mamy racji, to dostrzegamy w sobie siłę, która powstrzymuje nas przed tym, aby to powiedzieć. Czyli człowiek w takiej rozmowie walczy o zachowanie

twarzy. Tak się zachowują nasi klienci w sytuacji, gdy nieumiejętnie nakłaniamy ich do zmiany zdania.

Przekonywanie wprost jest nieskuteczne!

Jak więc prowadzić rozmowę w sytuacji, którą tu omawiamy? „Diabeł tkwi w szczegółach”. Szczegółem w tym przypadku jest „forma”. Każdą tezę, argument możemy ubrać w różne formy wypowiedzi.

Posługując się w dyskusji zdaniami typu „Zupełnie się z tym nie zgadzam”, „Nie może być o tym mowy”, trudno będzie nam osiągnąć zamierzony cel: przekonanie do zmiany stanowiska. Zwroty takie są kategorię inwazyjne. Nie sprzyjają dobrej atmosferze i dialogowi. Budzą opór i niechęć u rozmówcy. Proponujemy w ich miejsce stosowanie zwrotów „miękkich” i niekategorię, wpływających na otwarte nastawienie i chęć prowadzenia rozmowy. Zamiast „zupełnie się z tym nie zgadzam” możemy przykładowo powiedzieć:

- „Rozumiem pana. Można tak uważać. Powiem panu, jak ja to widzę...”;
- „Mam inne zdanie na ten temat, wyjaśnię panu na czym polega problem...”;
- „Rozumiem. Pewnie na pana miejscu, jako klient, myślałbym podobnie. Proponuję, żebyśmy spojrzeli na tę kwestię również w następujący sposób...”.

Zwroty kategorię, inwazyjne	Zwroty „miękkie”, przyczyniające się do budowania dobrej atmosfery w rozmowie
<p>„Pan się na tym nie zna, więc proszę mi nie mówić, że...”</p> <p>„Absolutnie nie.”</p> <p>„To jest najlepszy i jedyny sposób rozwiązania tej sprawy.”</p> <p>„Każdy w miarę kompetentny człowiek przyzna mi rację.”</p> <p>„To jest fałsz ukryty pod pozornym dowodzeniem.”</p> <p>„Co pan może o tym wiedzieć?”</p> <p>„Pan tego nie rozumie.”</p> <p>„Proszę przejść do rzeczy.”</p> <p>„Czy pan tak rzeczywiście sądzi? To niemożliwe.”</p> <p>„Musi pan...”</p>	<p>„Proszę zwrócić jeszcze uwagę na ten aspekt omawianego problemu.”</p> <p>„Rozumiem pana stanowisko.”</p> <p>„Chciałbym zasugerować, abyśmy jeszcze raz przeanalizowali te dane.”</p> <p>„Jeżeli pan zechce, możemy jeszcze raz spojrzeć na to razem.”</p> <p>„Z mojego punktu widzenia wygląda to tak... stąd chciałbym, abyśmy...”</p> <p>„W ramach dostępnej mi wiedzy sprawa, jak mi się wydaje, przedstawia się tak...”</p> <p>„Chciałbym do tego, co pan powiedział o naszej sytuacji, dołożyć jeszcze jeden element, który jak sądzę pozwoli nam uzyskać głębszy wgląd w problem.”</p> <p>„Pana uwaga zasługuje na rozważenie, stąd sugeruję, by...”</p>

Co jest powodem pozytywnej reakcji na zwroty „miękkie”? Otóż nie zawierają one uogólnień. Brak w nich kategorię oceny wypowiedzi/zachowań rozmówcy. Nie ma w nich elementów konfrontujących partnera rozmowy. Kompozycja zdania, w ramach komunikacji miękkiej oparta jest o konstrukcję: empatia + spójnik miękki + my + argument trzeciej strony.

- Empatia, czyli zdolność do spojrzenia na problem z perspektywy rozmówcy: „rozumiem pańskie stanowisko, staram się zrozumieć pańskie racje i argumenty...”.
- Spójnik miękki – „i”, „dlatego”, „z drugiej strony”. Zauważmy, że nie ma tu spójnika przeciwstawnego „ale”, który w wielu przypadkach sugeruje, że nie zgadzamy się z tym, co mówi nasz rozmówca.
- Wypowiedzi sformułowane są w liczbie mnogiej, co zachęca naszego rozmówcę do wspólnego rozwiązania problemu - *my, spróbujmy, popatrzmy*.
- Użycie argumentu *trzeciej strony* (czyli niezależnego od mojej czy klienta opinii), bądź zaproponowaniem czytelnych kryteriów porozumienia: „doświadczenia zgromadzone w naszej branży pozwalają sądzić, że...”.
- Zwroty miękkie; „proponuję”, „sugeruję”, „proszę”.

Podsumowując, możemy stwierdzić, że *komunikacja miękka* to:

- praktykowanie partnerstwa,
- ewolucja, a nie rewolucja,
- przekonywanie przez wciąganie,
- budowanie przyjaznej atmosfery w rozmowie,
- kreowanie partnerskiej relacji,
- pozyskiwanie rozmówcy do współpracy,
- umiejętność spojrzenia na problem z innego punktu widzenia,
- sztuka przekonywania bez naruszania autonomii rozmówcy.

Atak personalny – jak reagować na agresję klienta?

Istnieją w kontaktach z klientami sytuacje, w których powiedzenie „klient ma zawsze rację” trzeba wziąć w bardzo duży nawias. Jedną z nich jest sytuacja spowodowana agresywnym czy niedopuszczalnym zachowaniem klienta, przekroczeniem granic w rozmowie. Na przykład, rozmówca zaczyna obrażać nas, pomawiać o coś.

„Jeżeli nie zakreślisz sam swojej granicy, ktoś zrobi to za Ciebie.”

W sytuacji, gdy ktoś ma do czynienia z agresywnym adwersarzem, napastliwie atakującym i przekraczającym pewne granice, najczęstsze reakcje, jakie możemy zaobserwować, to:

Strach - osoba boi się kontaktów z takim człowiekiem, unika go.

Uległość - rozmówca staje się uległy i podatny na żądania, często działa wbrew własnym interesom.

Frustracja - człowiek przeżywa przykre odczucia emocjonalne, gdyż zdaje sobie sprawę, że nie osiągnął tego, co zamierzał, bo ktoś „wtargnął na jego osobisty teren”.

Gniew - osoba rozmawiająca z takim człowiekiem doświadcza silnych emocji negatywnych.

Poczucie bezradności - człowiek czuje, że nie ma kontroli nad sytuacją, jest zdany na agresywne działania rozmówcy.

Agresja - rozmówca wybuchą i w sposób nieprzyjazny oraz niekontrolowany odnosi się do agresora.

W tego typu sytuacji należy wykazać się stanowczością i asertywnością. Asertywnością, czyli umiejętnością przedstawienia swoich oczekiwań i praw w kontakcie z drugim człowiekiem. Postawa asertywna w sytuacji ataku personalnego umożliwia kontrolowanie rozmowy, utrzymanie spokoju i szacunku dla siebie i rozmówcy. Warto wówczas wykorzystać **technikę czterech stopni**, która bazuje na mechanizmie *zdarłej płyty*. *Zdarła płyta* to sposób prowadzenia rozmowy, w którym co pewien czas powtarzamy kluczową dla nas kwestię. Tu mechanizm ten został wzmocniony o podnoszenie – przy każdym posunięciu – siły powtarzanej informacji.

1. Prośba + cytaty/nazwanie zachowania + uzasadnienie

„Proszę, aby mnie pan nie nazywał głupkiem, bo to mnie obraża”. W taktowny sposób wyrażamy prośbę o zmianę zachowania, jednocześnie cytując naszego rozmówcę. Zauważmy, że nie oceniamy jego zachowania – co może prowokować – tylko cytujemy jego wypowiedź tak, by usłyszał własne słowa. Dodatkowo podajemy krótkie uzasadnienie, dlaczego jego zachowanie nam nie odpowiada.

2. Wyrażenie oczekiwania + cytaty/nazwanie zachowania + uzasadnienie

„Proszę pana, nie życzę sobie, aby pan do mnie mówił „ty głupku”, bo to mnie obraża”. W drugim kroku podnosimy poziom. Zwiększamy nacisk na naszego rozmówcę. Już nie prosimy, ale wyrażamy jasne oczekiwanie. Mówimy „nie życzę sobie, aby pan...”. Agresor widzi, że nie dajemy się łatwo zbić z pantafelku, wręcz przeciwnie - potrafimy sobie radzić w tej sytuacji.

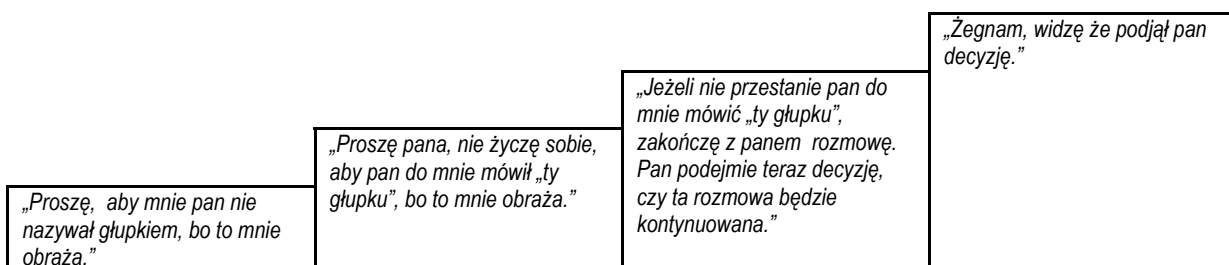
3. Warunek + cytat/nazwanie zachowania + uzasadnienie + przerzucenie odpowiedzialności za sytuację

„Jeżeli nie przestanie pan do mnie mówić „ty głupku”, to zakończę z panem rozmowę. Pan podejmie teraz decyzję, czy ta rozmowa będzie kontynuowana. Od pana zależy, czy będę nadal z panem rozmawiał, by rozwiązać problem...”. W trzecim ruchu nasza wypowiedź zawiera dwa mocne akcenty. Pierwszy – pokazanie konsekwencji: „jeżeli pan nie przestanie..., to ja...”. Drugi – przerzucenie całej odpowiedzialności za sytuację na naszego rozmówcę: „Pan teraz decyduje, co ja za chwilę zrobię”. Nasz przekaz do agresora jest jasny i mocny. Nie obrażamy, nie prowokujemy, ale pokazujemy, że nie będziemy prowadzili w ten sposób rozmowy.

4. Realizacja groźby

„Żegnam, widzę że podjął pan decyzję”. W sytuacji, gdy nasze działania nie przyniosły skutku, realizujemy zapowiedziane konsekwencje: „Zdecydował pan. Do widzenia”. Ostatni etap może być różnie rozegrany. Może być tak, że ktoś inny przejmie za nas rozmowę, lub po prostu wyprosimy agresywną osobę.

Przy stosowaniu zasady czterech stopni warto mieć w pamięci kolejne posunięcie. W czasie tego typu rozmów nie ma czasu na myślenie i rozważania, jak się zachować. W sytuacji ataku personalnego należy sobie chłodno powiedzieć: „atak personalny – cztery stopnie” i konsekwentnie, z przekonaniem realizować schemat.



Odmowa - jak odmówić klientowi nie niszcząc relacji?

Kolejna trudność w kontakcie, z jaką możemy się spotkać, może być spowodowana tym, że klient przedstawia oczekiwania, które naszym zdaniem są wygórowane. Z naszej perspektywy sprawa wygląda tak, że nie chcemy lub nie możemy ich spełnić i musimy klientowi odmówić. Odmawiając bronimy czegoś, co dla nas jest ważne. Jednak wiemy, że nasza wypowiedź może negatywnie zaważyć na dalszej współpracy, relacji. Z tego właśnie względu warto stosować strategię, w której odmowa nie będzie oznaczała zerwania kontaktu, a tym samym utraty klienta. Najczęstsze błędy, jakie są popełniane w takich przypadkach, to:

- odmowa nieuzasadniona – brak wyjaśnienia powodów naszej decyzji;
- odmowa pozbawiona empatii – brak wyrażenia zrozumienia dla oczekiwań klienta;
- odmowa bez alternatywy – brak propozycji czegoś w zamian.

W tym przypadku, tak jak poprzednio, możemy mówić o metodzie prowadzenia rozmowy bazującej na technice *zdarłej płyty*, jednak musimy to robić zawsze z uzasadnieniem naszej decyzji. Nikt nie zaakceptuje odmowy typu „nie, bo nie”. W zależności od sytuacji proponujemy zastosowanie wszystkich lub wybranych kroków spośród poniższych:

1. Wyrażenie zrozumienia + odmowa z uzasadnieniem

W pierwszym etapie dajemy jasno do zrozumienia klientowi, że rozumiemy jego oczekiwania: „*Panie Grzegorzu, rozumiem pańskie oczekiwania*”. Następnie pokazujemy, że są dla nas zbyt wygórowane i nie możemy ich spełnić. Do odmowy podajemy uzasadnienie: „...jednak nie mogę spełnić tej prośby, ponieważ...”.

2. Co mogę zrobić dla drugiej osoby + odmowa z uzasadnieniem

W drugim kroku pokazujemy, co możemy zrobić dla klienta, wyrażamy dobrą wolę i chęć wyjścia naprzeciw jego oczekiwaniom: „*Mogę panu zaproponować...*”, by w kolejnym ruchu podkreślić, że prośby, o której mówił, nie możemy zrealizować: „...jednak tego, o co pan prosi, nie mogę zrobić, ponieważ...”.

3. Prośba o zrozumienie + odmowa + uzasadnienie

W kolejnym kroku, odmawiając, prosimy klienta o wyrozumiałość, wciąż uzasadniając naszą decyzję: „Proszę o zrozumienie, nie mogę tego zrobić. Przekracza to mój zakres kompetencji. Chętnie bym na to przystał, ale nie mogę.”

4. Pokazanie scenariusza wydarzeń + odmowa

Dobrym sposobem na pokazanie konsekwencji naszej ewentualnej zgody na wygórowane żądania, a tym samym sposobem na uzasadnienie odmowy, jest przedstawienie hipotetycznych następstw naszej akceptacji. „Gdybym zrobił to, o co pan prosił to..., Wiązałoby się to z..., Wówczas musiałbym..., Stąd proszę o zrozumienie, nie mogę tego zrobić.”

Impas – próba zerwania kontaktów przez klienta

W tej sytuacji trudność wynika z tego, że nasz klient chce zerwać współpracę. Np. hodowca, pan Bogdan, z uwagi na problem mówi nam „to już koniec, od dziś będę się kontaktował z inną lecznicą”. Inaczej mówiąc, jesteśmy w sytuacji, w której klient informuje nas, że właśnie go tracimy. Dla nas jest to jeden z ważniejszych klientów, stąd w rozmowie chcemy przekonać go do dalszej współpracy. Sytuację może komplikować fakt, że powodem odejścia klienta jest nasz „błąd w sztuce”.

Odwołaj się do wspólnej przeszłości, tak aby obecną sytuację umieścić w szerszym kontekście

Możemy pokazać sytuację, która była przyczyną decyzji o zerwaniu kontaktu, umieszczając ją w szerszym kontekście współpracy: „Panie Bogdanie współpracujemy już pięć lat, nasze relacje przechodziły przez różne fazy. Można powiedzieć, że mamy już wspólną historię...”. Gdy przedstawiamy ten argument, musimy pamiętać, aby zaznaczyć, że nie robimy tego w celu pomniejszenia wagi sytuacji (bo oceniamy ją jako naganną). „Oczywiście nie próbuję tu pomniejszyć wagi tego, co się stało...”. Jednocześnie apelujemy, aby nie przekreślać kilku lat kontaktu w oparciu o to, co stało się przed chwilą. „Bardzo proszę, aby w oparciu tylko o to wydarzenie nie podejmować decyzji o zerwaniu współpracy”.

Odwołaj się do przyszłości i ewentualnych korzyści

W kolejnym posunięciu staramy się przenieść uwagę naszego rozmówcy na przyszłe wydarzenia i ewentualne korzyści z nimi związane. „Panie Bogdanie, nie umniejszam wagi tego, co się stało, proszę jednak zauważyć, że w przyszłym miesiącu moglibyśmy... Dla pana może to wiązać się z realnymi korzyściami, stąd proszę, abyśmy nie kończyli współpracy”.

Pokaż negatywne konsekwencje braku porozumienia

W tym kroku możemy wskazać na negatywne konsekwencje, do jakich dojdzie, gdy nie uda się nam porozumieć. Warto pamiętać, że nie może to zabrzmieć jak groźba! Należy powiedzieć o tym, jak o naturalnej konsekwencji braku porozumienia. „Proszę zwrócić uwagę, że brak naszego porozumienia spowoduje, że obaj znajdziemy się w niekomfortowej sytuacji. Dla mnie utrata takiego klienta będzie bardzo dotkliwa, będę musiał poszukać nowego. Z drugiej strony pan pozostanie bez gwarancji, że podobne sytuacje się nie powtórzą. Dlatego chciałbym, abyśmy raz jeszcze...”.

Warto również posłużyć się przykładem, doświadczeniem z przeszłości innych klientów. „Kiedyś sam miałem podobną sytuację, jako wieloletni klient przychodni stomatologicznej. Ewidentnie wówczas zaniedbałem... Postanowiłem zmienić przychodnię. Po kilku miesiącach okazało się, że nie był to dobry pomysł”.

Odwołaj się do wspólnych wartości i płaszczyzny osobistej

Jest również możliwość pokazania w rozmowie czegoś, co wspólnie cenimy. Możemy powiedzieć: „*Panie Bogdanie, obaj uważamy, że w życiu zawodowym liczy się odpowiedzialność. Pamiętam naszą rozmowę w...*”, a następnie przenieść rozmowę na grunt osobisty: „*Nigdy nie przypuszczałem, że będę z panem rozmawiał w takich okolicznościach*”.

W dwóch artykułach nie sposób zawrzeć wszystkich zagadnień związanych z trudnymi sytuacjami w kontakcie z klientem. Mamy nadzieję, że udało nam się jednak pokazać, że wbrew powszechnie przypisywanym etykietom „trudny klient” – to nie klient lecz sytuacja jest trudna i należy do niej podejść jak do zadania, któremu należy sprostać. Pomimo zdenerwowania czy oburzenia klienta (słusznego lub nie) powinniśmy go obsłużyć tak, aby był zadowolony – to oczywiście jest niełatwe, ale możliwe!

Marek Stączek
Grzegorz Nakoneczny
EdisonTeam.pl

Praca kierownika w lecznicy weterynaryjnej. 4 role menadżera.

Bayer we współpracy z EdisonTeam.pl oraz grupą lekarzy weterynarii (właścicieli lecznic), realizuje program warsztatowy „Dobra Praktyka”. Warsztaty te to przede wszystkim spojrzenie na lecznicę jako „biznes”. Spojrzenie na pracę lekarza z perspektywy menadżera i w tym kontekście wymiana doświadczeń.

Lecznica weterynaryjna jest jednym ze sposobów prowadzenia własnego biznesu. Bez względu na to czy pracuje w niej dwie, czy dwadzieścia dwie osoby, musi być przez kogoś „kierowana”. Przeważnie, choć nie zawsze, takim „kierownikiem” jest właściciel lecznicy. W przypadku dużych lecznic, w zależności od struktury, mamy już do czynienia z kilkoma kierownikami. Wiemy, że w różnych firmach, stopni „kierownikowania” może być wiele, od kierownika małego zespołu, poprzez kierownika kierowników, do dyrektora, prezesa lub po prostu właściciela. Za każdym razem kierownik (z języka angielskiego: menadżer), zarządza ludźmi. Bez względu na to w jaki „polityczny” sposób ujmijemy zagadnienie: zarządzanie „wyzwaniami”, „problemami”, „projektami” – zadaniem szeroko rozumianego „menagementu” jest zarządzanie ludźmi.

Dziadek jednego z naszych przyjaciół, pracował z kilkudziesięcioosobową grupą drwali w Bieszczadach. Był ich „kierownikiem”. To on decydował o tym kto zajmie się którym drzewem, w jakiej kolejności, jakimi narzędziami i w jakim czasie. Ponadto musiał też rozwiązywać wiele „ludzkich” problemów, które rodziły się nierzadko w okolicznych barach i były przynoszone do miejsca pracy. Zaglądając do podręczników zarządzania można powiedzieć, że ów „kierownik” planował, organizował, przewodził, kontrolował, korygował. Jednak czy na pewno zarządzał? Tak ... choć nie podejrzewam go o znajomość definicji zarządzania. Zarządzał nie mając świadomości pełnionej roli, przez co jego zarządzanie było mało efektywne. Nie było to działanie oparte na jakiejś metodzie, planie czy logice, a jedynie, kierowanie oparte na przecuciu, intuicji, wrażeniu. Dziadek naszego kolegi „piastował stanowisko”, ale nie był menadżerem. Czym więc jest owo zarządzanie? Sugerujemy proste ujęcie:

Zarządzanie to zdolność do wywarcia wpływu z zamiarem osiągnięcia okresowego celu.

Z naciskiem podkreślamy tu dwa kluczowe sformułowania: „wpływ” i „cel”. Podstawą więc jest „cel” i takie „wpływanie” na ludzi by go osiągnąć. Definicja ta zakłada, że kierownicy planują, mają jakiś pomysł, z góry obmyślają swoje cele i działania.

Wywarcie wpływu

Wywołanie zmiany, poruszenie czegoś - mówi nam o sile oddziaływania menadżera na zespół, firmę. „Piastowanie stanowiska” nie jest jednoznaczne z umiejętnością, zdolnością do wywołania zmiany.

Menadżer to człowiek, który ma żywe przekonanie, że rzeczywistość jest kształtowalna. Wie, że można na nią oddziaływać, odcisnąć na niej własne linie papilarnie. Nie jest kimś z gatunku intelektualisty, który tworzy myśli w przestrzeni. Lider działa w złożonym i trudnym „tu i teraz”, stąd musi być realistą. Musi twardo stąpać po ziemi. Dlatego można powiedzieć, że menadżer to człowiek, którego charakteryzuje *trudny optymizm*. Zna siłę realiów, jest świadomy ciężaru uwarunkowań, ale widzi szansę na zmiany.

Posiadanie celu i pomysłu

W latach osiemdziesiątych pewien majątny człowiek wykupił w trzech ogólnokrajowych czasopismach powierzchnię reklamową, po to by dać ogłoszenie: „Otrzymałem spory spadek, podzielę się pieniędzmi z osobą, która da mi pomysł jak zainwestować, by stworzyć własną firmę”. Ile otrzymał odpowiedzi? Trzy ogólnokrajowe czasopisma – więc spodziewał się sporego odzewu. Już planował dni i godziny jakie spędzi na wybieraniu spośród setek pomysłów. Rzeczywistość okazała się prozaiczna, przyszło: 7 próśb o pomoc i 3 pomysły, z których tylko jeden był przez niego poważnie rozważany.

Zdajemy sobie sprawę z tego, że wbrew pozorom, nie jest łatwo znaleźć i zdefiniować cel naszej organizacji. Działając „bez celu” nie wiemy w jakim kierunku należy kontrolować i korygować działania ludzi w naszej firmie. Lider to ktoś, kto ma pomysł, koncepcję na działanie swojego zespołu.

Efektywność firmy, organizacji, nie wykluczając lecznicy weterynaryjnej, zależy od umiejętności gospodarowania zasobami dla osiągnięcia celów. Im lepiej praca będzie skoordynowana tym lepsze osiągniemy wyniki, tym bliżej będziemy celu jaki sobie założyliśmy. Zadaniem każdego kierownika jest osiągnięcie takiej właśnie koordynacji, stosując określone metody i narzędzia w ramach pełnionej roli. Rola menadżera, to nie stereotypowe skojarzenia: trochę władzy, większa odpowiedzialność, większe możliwości i duże zarobki – choć skojarzenia te tłumaczą, dlaczego tak wielu ludzi, widzi się na stanowisku kierowniczym.

4 role menadżera

Każdy menadżer, niezależnie od pozycji w hierarchii organizacyjnej występuje w kilku rolach. Koncepcji podziału ról menadżera jest bardzo wiele, jednak nie zagłębiając się szczegółowo w temat, przedstawiamy Państwu cztery podstawowe role:

Menadżer jest:

- Przywódcą / strategiem – wyznacza cel (buduje wizję i wokół niej gromadzi ludzi) oraz tworzy ramy pracy.
- Dyplomata – rozwiązuje konflikty, utrzymuje równowagę w organizacji oraz reprezentuje swoją firmę, działa na zewnątrz.
- Trenerem – motywuje swoich ludzi oraz dba o rozwój ich kompetencji.
- Przedsiębiorcą – poszukuje możliwości i innowacji oraz koncentruje się na mierzeniu efektów, interesuje się, jak zmienić zasoby w produkty lub usługi.

Przywódcą / strateg

Występując w tej roli przywódcy, menadżer przedstawia cel do osiągnięcia. Artykułuje obraz przyszłości, który ma być urzeczywistniony w działaniu. W tym działaniu definiuje m.in. sytuację obecną oraz pokazuje drogę dojścia do obranego punktu. Tworzy w umysłach ludzi obraz przyszłego stanu organizacji. Jeżeli ich przekona i dotrze ze swoją argumentacją, zbuduje konsensus wokół swojej wizji. Stworzy wspólne zrozumienie tego, w jakiej firma jest sytuacji (diagnoza) i co należy robić (terapia). W efekcie wywoła wśród członków organizacji poczucie *wspólnego losu*.

Z tematem wizji i celu ściśle łączy się zagadnienie przywództwa. Przywództwa nie pojmowanego formalnie, czy funkcyjnie, ale jako występowanie w roli kogoś, kto wyzwala u ludzi chęć podążania w danym kierunku. Czy pełniąc rolę menadżera jestem przywódcą? Łatwo odpowiedzieć sobie na to pytanie. Wystarczy zrobić małe intelektualne ćwiczenie, oto jego treść: czy ludzie, z którymi pracuję wykonywaliby moje polecenia i sugestie, gdybym był pozbawiony wszystkiego, z czym wiąże się moje umocowanie formalne w firmie, czyli np. to, że jestem właścicielem lub dyrektorem? Przyznamy z żalem, że w życiu spotkaliśmy tylko kilku menadżerów o cechach przywódczych.

„Dobry polityk musi umieć przepowiedzieć, co będzie się działo jutro, za tydzień, czy za rok i musi umieć wytłumaczyć, dlaczego nie zaszło to, co przepowiedział”. W. Churchill

„Jeżeli generał opowiada o daremnych przedsięwzięciach, wszyscy czują się zmęczeni.” Sun Tzu, Sztuka wojny.

Dyplomata

Dla menadżera, który wykonuje pracę dyplomaty firma to pole, na którym ścierają się różne siły. W przestrzeni organizacji ciągle toczy się cicha gra interesów. Klienci chcą zwiększenia jakości i zmniejszenia cen. Pracownicy chcą mniejszego obciążenia pracą i większego wynagrodzenia (kilku z nich pragnie odegrać rolę obrońcy ludu), właściciel domaga się rozwoju firmy, itp. Dodatkowo, każdy z uczestników tej „gry” ma swoje prywatne cele (które, bądźmy realistami – są dla niego ważniejsze niż cele firmy).

Dyplomata ma świadomość, że firma nie jest monolitem. To konglomerat grup interesów. Obszar walki o wpływy, ochronę zasobów, dostęp do informacji, wielkość i podział budżetu. Dyplomata zdaje sobie sprawę, że formalna struktura organizacji nie jest odbiciem faktycznego stanu rzeczy. Bardzo często struktura nieformalna jest kluczem do rozumienia tego, co się faktycznie dzieje wewnątrz firmy.

W takim ujęciu menadżer - dyplomata posługuje się (w myśleniu) metaforą organizacji jako tworu politycznego, gdzie kluczowe umiejętności to: sztuka negocjacji, rozwiązywania konfliktów, budowania konsensusu przez odwoływanie się do wspólnych wartości i faktów. Język menadżera - dyplomaty odznacza się wycuciem i poznaniem perspektywy drugiej strony. W wypowiedziach charakteryzuje go umiar i wycucie.

„Dyplomatołki!” W. Bartoszewski

„Dyplomata to człowiek, który zawsze pamięta o urodzinach kobiety ale nigdy nie pamięta, które to urodziny”. Anthony Eden

Trener

Menadżer w roli trenera koncertuje się na rozwoju pracowników, to jest jego punkt skupienia. Myśli w kategoriach potencjału, który ma w swoim zespole. Jeżeli w swoich ocenach jest sędzią (który z natury odwołuje się do przeszłości) to tylko po to, by skorygować i rozwinąć umiejętności pracownika (przyszłość). Jego zachowania: korekta, instruowanie, dawanie przykładu, motywowanie mają na celu doprowadzenie pracownika na wyższy poziom funkcjonowania w organizacji. Trener widzi możliwości w ludziach, a poprzez ich uaktywnienie szansę dla organizacji. Obszary, w których pracuje menadżer - trener to motywacja i kompetencje zespołu. Uczy, przedstawia rozwiązania, zachęca, przekazuje informację zwrotną i udziela pochwał.

Rola trenera, to taka znajomość swoich ludzi, która pozwala, na stawianie indywidualnych zadań, które pozwolą im się realizować, a jeżeli ktoś nie robi tego na co się umówiliście – to trzeba mu pomóc wrócić na „właściwą” ścieżkę. Taki rodzaj treningu – trzeba czasem skorygować to i owo. Trochę tak jak przy nauce pływania, czy gry na skrzypcach. Oczywiście potrzebna jest do tego ogromna cierpliwość. Jeżeli przez ścianę naszego mieszkania słyszymy próby młodej skrzypaczki, po kilku minutach mamy już dość, ale taki nauczyciel – to dopiero musi mieć cierpliwość!

Ważna uwaga – ten rodzaj pracy jest trudny i zniechęcający, gdyż ciężko tu o mierzalne i szybkie efekty. Pracując z ludźmi borykamy się z przyzwyczajeniami, nawykami itp. Jednak, gdy praca przynosi efekty, daje ogromną satysfakcję.

Gdy na szkoleniach menadżerskich wywiązuje się dyskusja na temat kluczowego znaczenia potencjału społecznego organizacji (czyli ludzi), widzimy u niektórych uśmieški politowania na twarzach. Aby więc nawiązać do tego komunikatu pytamy: *czy na waszym stanowisku pracy można zatrudnić osobę po szkole zawodowej, bez umiejętności menadżerskich?* W odpowiedzi rozlegają się głosy sprzeciwu. Więc pytamy dalej - *skąd to oburzenie? Wprowadziliśmy tylko praktyczny wniosek z waszej ogólnej tezy – wszak nie liczy się potencjał społeczny.* Jak widać, czasami punkt widzenia jest uwarunkowany punktem siedzenia.

„Widziałem kompetentnych przywódców, którzy stali przed plutonem i widzieli tylko pluton. Ale wielcy liderzy stoją przed plutonem i widzą 44 osoby, z których każda ma jakieś ambicje, każda chce żyć, każda chce czynić dobro”
N. Schwarzkopf

„Jedyną rzeczą, której uczy historia jest to, że większości ludzi niczego nie uczy.”
W. Churchill

Przedsiębiorca

Menadżer - przedsiębiorca poszukuje nowych możliwości, tworzy innowacje. W jego stylu myślenia stale jest obecne pytanie: *jak praca, którą wykonuję ja i mój zespół może być wykonana w inny sposób?* Jego twórcze nastawienie do rzeczywistości nie jest rezultatem przebłysków geniuszu, ale pojmowaniem innowacji jako celowego i systematycznego procesu. W ramach tego procesu należy:

- poszukiwać pomysłów, które z powodzeniem są stosowane w innych branżach, a mogą być wykorzystane w naszej,
- słuchać klienta (a nie tylko symulować zainteresowanie jego potrzebami),
- ćwiczyć się w sztuce „przełamania szklanego tunelu”, czyli własnych paradygmatów dotyczących funkcjonowania firmy.

Menadżer - przedsiębiorca zachęca swoich ludzi do innowacji i uczy, na czym ona polega. Ma właściwe podejście do błędów, gdyż zdaje sobie sprawę, że błędy są nieodzownym składnikiem procesu poszukiwania pomysłu. Podczas wdrażania innowacji wie, jaką siłą dysponuje potężne *status quo*, dlatego umiejętnie zarządza zmianą.

W swoim myśleniu o organizacji czy rynku żywi przekonanie, że są jeszcze miejsca i sposoby do odkrycia. Wie, że nie wszystko zostało powiedziane, a *reszta jest milczeniem*. Rzeczywistość, o której mówi jest w procesie dynamicznych zmian. Nagradza tych graczy, którzy są aktywni, otwarci i zdeterminowani.

Drugim aspektem pracy menadżera - przedsiębiorcy jest kontrolowanie wydajności, zużycia zasobów itp. W tym celu tworzy zestawienia, stara się mierzyć kluczowe (dla organizacji) wymiary. Jego sentencja to: *Nie jesteś w stanie zarządzać czymś, czego nie jesteś w stanie zmierzyć.*

Ponadto do tego dochodzą papiery, pieczątki, podpisy, raporty – tego najbardziej nie lubimy, choć niestety te biurokratyczne „drobiazgi” są niezbędne w pracy menadżera. Nie możemy tego „przeskoczyć”, tak jak nie przeskoczmy formalności przy zakupie auta, które trzeba zarejestrować, ubezpieczyć, a czasem wcześniej wziąć kredyt.

„Badania dotyczące kreatywności dowodzą, że osoby twórcze charakteryzują trzy cechy: otwartość, niezależność i determinacja.
Jak więc widać – nic z romantyzmu, czysty pozytywizm.”

„Nie jestem bardzo bystry, po prostu długo siedzę nad problemem”.
A. Einstein

W powyższym opisie 4 ról menadżera przebija się bardzo wyraźnie zagadnienie wpływu na ludzi. Jednym z najważniejszych narzędzi menadżera, przez które wpływa on na swój zespół jest komunikowanie. W zarządzaniu komunikowanie przybiera różne formy – my skoncentrujemy się na jednej z nich: jak ocenić jakość pracy?

Ocena jakości pracy pracowników jest niezbędnym elementem zarządzania. Niezbędnym, ale i stereotypowo nieprzyjemnym. Dlaczego? Dlatego, że gdy przełożony planuje taką rozmowę, w pracownikach na pierwszy plan wybijają się wówczas obawy. Na szkoleniach spytaliśmy już kilkaset osób czego obawiają się podczas oceny. Najczęstsze wypowiedzi, to: „Obawiam się, że mój szef oceni mnie ...

- *„W sposób wybiórczy i tendencyjny nie równoważąc plusów i minusów”.*
- *„Bez zrozumienia, bez wysłuchania szczegółów, bez docenienia mojego wkładu pracy”.*
- *„Pokazując mi tylko same błędy”.*
- *„Traktując mnie szorstko, nie doceni mojej pracy i zarzuci mnie lawiną nieuzasadnionych uwag”.*
- *„...od niechcenia i - w efekcie - niczego się nie nauczę”.*
- *Niesprawiedliwie / niemerytorycznie / nieprofesjonalnie”.*
- *„Obawiałbym się że on zrobi to powierzchownie, opierając się na tym co „słyszał”, a nie na konkretach.”*

Proszę zauważyć, że ludzie nie proszą o wiele. Najczęściej boją się samej rozmowy, a nie faktu oceniania efektów ich pracy. Ich obawy, to głównie wołanie o partnerstwo, obiektywizm, wysłuchanie i nie zabieranie poczucia własnej wartości. Zbyt wielu kierowników koncentruje się na wytykaniu błędów. Często przybiera to formę monologu, dlatego pisząc o ocenianiu jakości pracy, szczególny nacisk kładziemy na słowo „rozmowa”. Podczas takiej rozmowy oceniana powinna być praca i kompetencje, nie człowiek.

Podstawowym celem oceniania jakości pracy powinno być danie pracownikowi informacji zwrotnej o jego pracy i w konsekwencji wyznaczenie celów na przyszłość.

Jako grupa trenerów byliśmy kiedyś na międzynarodowych targach szkoleniowych. W ramach tych targów odbywały się liczne spotkania i konferencje. Jedna z nich nas szczególnie zaintrygowała, gdyż mówcą był dyrektor polskiego oddziału dużej firmy szkoleniowo-doradczej, więc z chęcią zajęliśmy miejsca, mając nadzieję na pouczające i inspirujące wystąpienie. Niestety, już po kilkunastu minutach okazało się, że jest to czas stracony. „Odgrzanie starego rosolu” najlepiej charakteryzuje tą prezentację. Po liczbie osób opuszczających salę zrozumieliśmy, że to nie tylko nasze uczucie. Kilkadziesiąt minut później przeglądaliśmy, naprawdę efektowne materiały na stoisku tej firmy, gdy właśnie do pracowników wrócił ów szef i uśmiechnięty zapytał: „jak mi poszło?”. Jak myślicie, co usłyszał? „Szefie, świetne, naprawdę dobre wystąpienie”. Prawdopodobnie zadowolony powtórzył tą prezentację jeszcze kilka razy na innych targach, bo nie dostał rzetelnej informacji zwrotnej, która jest naszym zdaniem warunkiem rozwoju pracownika. Co więcej, jego najbliżsi współpracownicy, z dużą starannością oddzielają go od rzeczywistości, a to początek uwstecznienia.

Jak przekazać pracownikowi informację zwrotną o jego pracy, by nie rozbić się o mur obojętności. W jaki sposób podczas rozmowy pytać: „jak jest?”, „jak być powinno?”, „jak może być inaczej?”. Bowiem sztuka rozmawiania o pracy, menadżera z członkiem jego zespołu to spojrzenie na przeszłość, by wyciągnąć wnioski i wyprowadzić z nich działania na przyszłość, dlatego kluczem jest nastawienie na dobrze sformułowaną informację zwrotną.

Pamiętajmy jednak, że jest wiele pułapek, czynników eliminujących pozytywny wpływ informacji zwrotnej. W niektórych przypadkach, przy źle sformułowanej ocenie, możemy osiągnąć skutek odwrotny do zamierzonego. Zamiast stymulacji i inspiracji – blokadę, zamiast motywacji – negację sensu pracy, zamiast współpracy – intrygę, zamiast partnerstwa – wrogość, itd. Wśród „niebezpieczeństw” rozmowy o jakości pracy, mogą znaleźć się złe wcześniejsze doświadczenia naszego rozmówcy („w poprzedniej firmie, po takiej rozmowie straciłem pracę”), nieświadomość intencji menadżera („dlaczego on ze mną o tym rozmawia?”), nieufność w stosunku do nadawcy lub niewiarygodność merytoryczna i personalna nadawcy.

Menadżer przygotowujący się do rozmowy z pracownikiem, staje nierzadko przed pytaniem „karać czy nagradzać”? Oczywiście, nie ma takiej alternatywy. Biblijne „za dobre wynagradza, a za złe karze” powinno, jak najbardziej mieć swoje zastosowanie w biznesie. Pamiętajmy przy tym, że zarówno kara, jaki i nagroda niosą ze sobą konsekwencje montywacyjne. Z badań wynika, że stosunek kar do nagród jest jak 11:1 (jedna pochwała na jedenaście kar). Widać więc, że nagradzanie, chwalenie, dowartościowanie jest mocno niedoceniane.

Pani w pierwszej klasie podstawówki pyta ile jest 2+3. Mały Jasio niezdecydowanie, nieśmiało podnosi rękę, pani go wskazuje, a on odpowiada „5”, więc dostaje od nauczycielki pochwałę. Przy kolejnym pytaniu, ile jest 3+4, chłopiec ochoczo wyrwa się do odpowiedzi, krzyząc 7. Dlaczego tak się dzieje?

Nagradzamy po to by pożądanym zachowań było jak najwięcej i jest to bardzo skuteczna metoda, ale uwaga, znamy takich menadżerów, którzy zapędzili się w tej metodzie i wyczerpali zasoby, zbyt często chwałą bez innych motywatorów – wówczas takie nagrody tracą swoją moc.

Nie negujemy również kar. Wielkim grzechem menadżera jest brak reakcji na zachowania, które wymagają ostrej i zdecydowanej reakcji. Z drugiej strony poczucie władzy, dla wielu bardzo atrakcyjne, powoduje, że kierownicy karzą nadmiernie, burząc relacje i samoocenę pracownika.

Przeprowadzenie rozmowy, w której wraz z pracownikiem przeanalizujemy jakość jego pracy wymaga wielu umiejętności. Dużą rolę w tym procesie odgrywa nasze nastawienie, subiektywne chęci lub niechęci do pracownika. Jednak w tym wszystkim powinniśmy pamiętać, że rozmowa o jakości pracy może być szczególnym spotkaniem z pracownikiem. Spotkaniem, które posłuży wzrostowi jego motywacji, rozwiązaniu pewnych niejasności, a w konsekwencji pozytywnie wpłynie na sytuację w zespole pracowniczym.

Poniżej przedstawiamy Państwu kilka elementów, które należy wziąć pod uwagę przy rozmowie z pracownikami o jakości pracy.

Wstępne określenie celu rozmowy

Celem początku rozmowy jest rozładowanie napięcia, przedstawienie celu spotkania, określenie reguł rozmowy. Przykładowe wypowiedzi:

- „Panie Januszu, nie zawsze mamy czas porozmawiać o pracy. Jak Pan wie, odbyłem już kilka takich rozmów. Osobiście traktuję to jako czas na szczerą rozmowę, po to bystarczyć Panu informacji o mojej ocenie Pana pracy, przekazać Panu co dla mnie jest ważne, a także by wysłuchać Pana opinii o funkcjonowaniu naszej lecznicy.”
- „Nie było u nas wcześniej praktyki rozmów o pracy. Dla wszystkich, włącznie że mną, jest to nowa sytuacja, jednak powinniśmy odbywać takie rozmowy, by wykorzystać je dla naszego ...”
- „Traktuję to spotkanie jako rozmowę, chciałbym poznać Twoje zdanie ...”

Sformułowanie zarzutu (jeśli jest to rozmowa dyscyplinarna)

- „Sprawa, nad którą mamy się tu zastanowić dotyczy wczorajszego incydentu. Byłem świadkiem Pańskiej kłótni z jednym z naszych klientów. Nazwał go Pan „gburem, któremu powinno prawnie nakazać się trzymanie od zwierząt w odległości minimum 200 metrów”. Jak Pan wie, zmuszony byłem interweniować i przeprosić Pana Radka w imieniu naszej lecznicy. Jest Pan świadomy, jak wielką wagę przykładamy do uprzejmego traktowania naszych klientów. Zanim podejmę działania w tej sprawie, chciałbym wysłuchać, co Pana skłoniło do takiego zachowania?”
- „Panie Ludwiku, przykro mi to mówić, ale chciałbym aby Pan zmienił jedną rzecz w swojej pracy – podczas informowania o kosztach wizyty, niemal za każdym razem....., przykładowo wczoraj”

Wysłuchanie pracownika

Chodzi tutaj nie tylko o kodeks pracy i wysłuchanie obrony pracownika, ale również poznanie jego perspektywy w kontekście np. zmian które wprowadzamy w lecznicy.

- „Panie Zbigniewie proszę mi powiedzieć, co Pan sądzi o nowym sposobie?”
- „Panie Marku, czy uważa Pan że ...?”
- „Chciałbym lepiej zrozumieć Pana podejście, stąd zapytam o ...?”

Motywacja i stymulacja

Jeżeli taki jest nasz cel, możemy motywować, zwiększając zaangażowanie w pracę i stymulować, pomagając w rozwinięciu potencjału.

- „Doceniam Twoje zaangażowanie. Dzięki Tobie mamy kilka nowych pomysłów na podniesienie jakości naszych usług. Chciałbym też abyś bardziej angażował się w prezentowanie tych rozwiązań na naszych cotygodniowych spotkaniach – według mnie masz duże zdolności do klarownego przedstawiania koncepcji.”

Omówienie zarzutów pracodawcy i wyjaśnień pracownika

Wyjaśnienie wątpliwości. Wykorzystanie pytań do uzyskania pewności, że dysponujemy już wszystkimi faktami.

Podsumowanie

W tym punkcie celem jest podsumowanie naszej rozmowy, przypomnienie ustaleń, podziękowanie za spotkanie i otwartość.

- „Przedstawił mi Pan swoją relację z przebiegu wydarzeń. Wyjaśnienie to było bardzo szczegółowe. Rozumiem i akceptuję niektóre powody Pana zachowania. Nie mniej jednak, nie mogę pozwolić, by w naszej lecznicy dochodziło do tego typu sytuacji.”

Nie każdy powinien zarządzać, nie każdy powinien oceniać i kierować innymi, ale każdy jest w stanie się tego nauczyć! Zarządzanie wymaga nietuzinkowości, poświęcenia, sporej wiedzy i umiejętności, dlatego tak niewielu jest wybitnych menadżerów. Tak, to trudne, ale zapewniamy, że żadna inna praca nie da takiej satysfakcji.

Na zakończenie, nasze myśli spointujmy słowami Petera Druckera, człowieka, który jest absolutnym „guru” zarządzania. Ten praktyk wyróżnia siedem cech, które charakteryzują dobre zarządzanie:

1. Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi.
2. Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze.
3. Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących uczestników organizacji.
4. Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się.
5. Zarządzanie wymaga komunikowania się.
6. Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników.
7. Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy rezultat, jakim jest zadowolony klient.

Marek Stączek
Grzegorz Nakoneczny
EdisonTeam.pl

Literatura

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
3. Hudson H., Doskonała ocena pracowników, Rebis, Poznań 2003.
4. Jasiński Z., Motywowanie w przedsiębiorstwie, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
5. Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 2000.
6. Kozioł L., Motywacja w pracy, PWN, Warszawa – Kraków 2002.
7. Koźmiński A. K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2004.
8. McKenna E., Bcech N., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Felberg SJA, Warszawa 1999.
9. Nadolski J., Ocenianie pracowników, OWOPO, Bydgoszcz 1996.
10. Obłoj K., O zarządzaniu refleksyjnie, MT Biznes, Warszawa 2007.
11. Penc J., Kreatywne kierowanie, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
12. Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
13. Robbins S. P., Zasady zachowania w organizacji, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
14. Stewart D. M., Praktyka kierowania, PWE, Warszawa 2002.
15. Stoner J.A.F., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001.
16. Stredwick J., Zarządzanie pracownikami w małej firmie, One Press, Gliwice 2005.
17. Wach T., Motywowanie i ocenianie pracowników, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania, Warszawa 1997.