

KOMPENDIUM WIEDZY

dotyczące szkolenia pn. „Praca i komunikacja z trudnym klientem”

Warszawa, 19 października 2023 r.

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

Kompendium wiedzy dotyczące szkolenia pt. „Praca i komunikacja z trudnym klientem” zostało opracowane przez Teresę Wagner- Tomaszewską na podstawie treści zawartych w:

1. M. Adamiec, Podmiotowość – formy i zmiany, [w:] Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia, red. Z. Ratajczak, Wyd. UŚ, Katowice 1992.
2. D.W. Johnson, Podaj dłoń, Instytut Psychologii Zdrowia i Trzeźwości, Warszawa 1992.
3. Góralczyk, Konstruktywna konfrontacja. Istota, główne zasady, i potrzebne umiejętności, ORE.
4. Zarządzanie relacjami z klientem, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Cykl warsztatów dla pracowników urzędów, Warszawa 2011.
5. J. Baney, Komunikacja interpersonalna, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
6. <https://www.corazlepszafirma.pl/blog/trudny-klient>
7. <https://booksy.com/biz/pl-pl/blog/sposoby-radzenia-sobie-z-trudnymi-klientami-w-salonie>
8. https://www.google.com/search?sca_esv=561395159&q=Wycofanie+zachowanie
9. https://www.google.com/search?sca_esv=561395159&q=Osoba+wycofana
10. <https://gabinet-ego.pl/wycofanie-psychiczne/>
11. <https://www.google.com/search?q=postawa+sceptyczna>
12. http://metro.gazeta.pl/metro/7,50144,18086087,Zyczliwy__Madrala__Sceptyk____siedem_typow_e_klientow_.html

Spis treści:

1. Trudny klient – czyli jaki?
2. Roszczenia klienta.
3. Trudny klient – przybył z piekiel czy przeżył piekło?
4. Jak postępować z tymi trudnymi klientami?
5. Podmiotowość w pracy z trudnym klientem.
6. Konstruktywna konfrontacja interpersonalna i jej zastosowanie.
7. Efektywna komunikacja z trudnym klientem - odpowiednie reagowanie w postawach roszczeniowych, dominujących, wycofanych, sceptycznych, atakujących.
8. Jak sobie radzić w trudnych sytuacjach z klientami - gdy klient żąda rzeczy niemożliwych.
9. Komunikacja z trudnym (agresywnym) klientem – rola dopasowania w komunikacji – cechy dobrego słuchacza.
10. Znaczenie komunikacji niewerbalnej w kontakcie z klientem agresywnym i trudnym.

Trudny klient – czyli jaki?

Stanowczy, roszczeniowy, uparty, mówiący wprost, niemówiący wprost, chaotyczny i niezorganizowany, nadużywający uprzejmości, narzekający, mający zbyt wygórowane wymagania, nadmiernie krytykujący, nie dający dojść do głosu, opryskliwy, niecierpliwy, wulgarny, agresywny.

Roszczenia klienta

Nawyki – przyzwyczajenia, tradycje rodzinne, tradycje „środowiskowe” – konformizm, brak zaufania do ludzi, przykre doświadczenia, lęki i obawy hamujące własną aktywność, niewłaściwa organizacja własnego czasu, przesadzone wyobrażenie o własnej wyjątkowości, naturalne nastawienie rywalizacyjne, obrona własnych racji, upór wynikający z „zasady konsekwencji”, specyficzny sposób porozumiewania.

Trudny klient – przybył z piekieł czy przeżył piekło?

Klient despotyczny i egocentryczny:

nie chce słuchać, ponieważ wie lepiej, nie będzie czekał, bo nie lubi stać w kolejce, będzie rozmawiał tylko z szefem bądź osobą decyzyjną, jest stanowczy i asertywny, mocno zorientowany na wynik i szybkość w działaniu, wprost mówi, czego oczekuje, może być postrzegany jako agresywny, choć nie będzie to agresja fizyczna, grozi i dobitnie wygłasza swoje żądania, nie patrząc na tłum ludzi wokół siebie.

Klient leniwy, nadużywający przysług:

chce „dać od siebie” mało a najlepiej wcale, a wymaga dużo, bardzo dużo, często jest chaotyczny i niezorganizowany, obiecuje, że już za moment coś zrobi, już za chwilę podejmie decyzję, jeszcze dzisiaj odeśle dokumenty i niestety czekasz na to dużo, dużo dłużej, w międzyczasie, czekając, wykonujesz dla niego kolejne darmowe przysługi, bo przecież jest miły, jest Twoim klientem, no i obiecał, że już jutro da Ci tę wyczekiwaną odpowiedź, mówi bardzo dużo, ale rzadko o szczegółach i rzeczach istotnych, jest niekonsekwentny i impulsywny, będzie dzwonił bądź czekał na Twój telefon i tak jak w przypadku każdej odbytej już rozmowy, nie dojdzie do żadnych konkretnych ustaleń, poprosi o telefon za tydzień, no a Ty, ponownie wrócisz do punktu wyjścia, boi się utraty stabilności i wygody, którą przy Tobie ma, więc trwacie w tym oboje.

Klient drobiazgowy i nadmiernie wymagający:

wszystko wyliczy, ma ogromne wymagania, bardzo często nieadekwatne do tego, ile płaci wszystko skrytykuje i przy nadarzającej się okazji wypomni Ci każde potknięcie czy nawet najmniejsze zaniedbanie, nie widzi pozytywnych rzeczy, to taka osoba, która „szuka dziury w całym”, bardzo analityczny, skoncentrowany na szczegółach, faktach, informacjach

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

i dowodach, będzie pojawiać się co jakiś czas z listą nowych pytań, przy których będziesz się czuł/a jak pierwszoklasista, a nie ktoś, kto robi to przecież od lat, bez względu na to, jak bardzo się przygotujesz, zaskoczy Cię nowym pytaniem, które dla niego jest kluczowe do podjęcia decyzji.

Klient agresywny i wulgarny:

to zawodnik wagi ciężkiej, wpada z niesamowicie rozbudowanym słownictwem, pod wpływem ogromnych emocji krzyczy, straszy i atakuje, wkracza w Twoją przestrzeń osobistą, grożąc, że wszystkiego pożałujesz, skłonny do agresji fizycznej, której nie będzie się bał użyć jego zachowanie i sposób komunikacji są ordynarne, złośliwe i nacelowane w obrażenie Ciebie, nie przejmując się ludźmi wokół siebie, chce Cię sprowokować do kontrataku, który wykorzysta przeciwko Tobie.

Jak postępować z tymi trudnymi klientami?

- **Po pierwsze pamiętaj**, że po drugiej stronie jest taki sam człowiek, jak każdy inny. To, że właśnie w tej chwili zachowuje się w taki, a nie inny sposób, nie oznacza, że jest taki zawsze i że będzie taki przy kolejnym kontakcie z Tobą i Twoją firmą. Nie wiesz, w jakiej jest sytuacji, co dzieje się w jego życiu, nie wiesz, jakie są jego doświadczenia.
- **Trudny klient wcale nie musi być tym z piekła rodem**. Mógł po prostu przejść piekło.
- **Doświadczenia**, jakie ma on, jego rodzina, znajomi, wpłynęły na jego zachowanie. Będąc spokojnym, miłym, łagodnym, mógł zostać potraktowany bez szacunku, empatii i zaangażowania.
- Klient, który znalazł się w trudnej sytuacji, potrzebuje Twojego wsparcia, zrozumienia i szczególnej pomocy.

Podmiotowość w pracy z trudnym klientem

„Być podmiotem to:

- po pierwsze - pewna wartość i „zaszczyt”,
- po drugie - powinność człowieka, który będąc podmiotem, osiąga szczególną godność, nabywa uprawnień statusu społecznego, prawnego oraz etycznego.

Konstruktywna konfrontacja interpersonalna i jej zastosowanie

Konstruktywna konfrontacja innych ludzi ze skutkami ich zachowań może mieć wielkie znaczenie dla budowania dobrych relacji:

- odpowiedzialna i umiejętnie przeprowadzona, prowokuje do korzystnych zmian w zachowaniu oraz jest siłą skutecznie zwiększającą sprawność interpersonalną,

- podstawową formą konfrontacji jest konfrontacja informacyjna, czyli przekazanie drugiej osobie informacji o tym, jak postrzegamy jej zachowanie i jego skutki oraz jak reagujemy na to zachowanie,
- ten rodzaj konfrontacji jest w wielu przypadkach tym samym co owocna informacja zwrotna i powinno się do niej stosować te same zasady.

Konstruktywna konfrontacja:

- jest zaproszeniem do przyjrzenia się sobie,
 - bierze się z pragnienia bliższego związania z drugą osobą,
 - jest sposobem wyrażenia zainteresowania i chęci mocniejszego wzajemnego zaangażowania,
 - powinna służyć pogłębianiu relacji,
 - ma pomóc danej osobie zmienić jej zachowanie na bardziej owocne albo mniej szkodliwe.
- W najprostszej postaci jest propozycją albo prośbą o zmianę zachowania, skierowaną do danej osoby.
 - Błędem jest żądanie zmiany zachowania, ponieważ rodzi opór, postawy obronne, dystans i niechęć do podtrzymywania kontaktu.
 - W każdej konfrontacji zawarty jest element hipotezy, ponieważ nikt nie może z absolutną pewnością przewidzieć, czy dana zmiana zachowania będzie dla drugiej osoby dobra.
 - Konfrontacji powinna towarzyszyć empatia, czyli zrozumienie spraw, uczuć i sytuacji drugiej osoby.
 - Dla konfrontacji ważny jest odpowiedni czas – trzeba wybrać taki moment, w którym dana osoba będzie otwarta na słuchanie i nie przyjmie postawy obronnej.
 - Musi mieć odniesienie do aktualnej sytuacji, w której osoby biorą udział, nie zaś do dawnych wydarzeń.
 - Nie może się pojawić nieoczekiwanie.
 - Powinna być wypowiedziana zwięźle i na temat. Długie i niejasne wypowiedzi robią wrażenie ostatecznych, nudzą i zniechęcają słuchacza.
 - Musi być autentyczna – osoba stosująca konfrontację powinna umieć okazać szczerą i prawdziwą zainteresowanie dobrem drugiej osoby.

Decyzję o przystąpieniu do konfrontacji podejmuje się, biorąc pod uwagę dwa ważne względy:

- jakość naszego związku z drugą osobą – im mocniejszy jest związek, lepsza relacja, większa bliskość i zaufanie, tym skuteczniejsza może być konfrontacja,
- spodziewane przez nas korzyści, możliwe do osiągnięcia przez drugą osobę

– jeżeli dana osoba będąca partnerem konfrontacji jest niespokojna, nie ma motywacji ani gotowości do zmiany, konfrontacja nie posłuży jako zaproszenie do przyjrzenia się sobie – wtedy nie powinna mieć miejsca.

Umiejętności potrzebne do stosowania konfrontacji:

- konstruktywna konfrontacja musi mieć postać umożliwiającą danej osobie przyjrzenie skutkom swojego zachowania, bez poczucia winy oraz bez chęci ucieczki lub obrony tego zachowania,
- żeby tak się stało, osobie przeprowadzającej konfrontację nie wystarczy poznanie samej metody, potrzebne są również określone umiejętności, takie jak:
 - użycie wypowiedzi osobistych: „ja”, „mnie”, „mój”,
 - użycie wypowiedzi o kontakcie – zawierających to, co czujemy na temat drugiej osoby,
 - użycie opisów konkretnego, jawnego zachowania,
 - bezpośredni opis naszych uczuć – osobistą wypowiedź określającą dane,
 - uczucie poprzez nazwę, działanie, do którego ono doprowadza, porównanie albo inną konstrukcję wyrazową,
 - odpowiedź rozumiejąca, np. parafrazowanie wypowiedzi drugiej osoby
 - odpowiedź interpretująca,
 - sprawdzanie odbioru uczuć drugiej osoby – czyli nazwanie uczuć, jakie dostrzegamy u drugiego człowieka, w celu sprawdzenia, czy nasze postrzeganie jest prawidłowe,
 - użycie owocnej informacji zwrotnej.

Efektywna komunikacja z trudnym klientem - odpowiednie reagowanie w postawach roszczeniowych

Gdy klient wysuwa roszczenia, których nie można spełnić, należy zastosować technikę zdartej płyty, która polega na powtarzaniu tych samych słów kluczy. Sposób ten może być przydatny również wobec innych pracowników, którzy próbują Cię obarczyć swoimi obowiązkami. Na tę technikę składają się następujące zabiegi:

- docenienie drugiej strony oraz odsłonięcie naszych obaw i interesów, np. „Doceniam pani starania i jest mi trudno pani odmówić. Nie chcę, żeby poczuła się pani zawiedziona, ponieważ też zależy mi na tym, aby otrzymała pani pomoc, o którą się pani ubiega”,
- albo nawiązanie do wypowiedzi rozmówcy, np. „Rozumiem pani sytuację. W związku z tym porozmawiajmy jak do niej podejść – z mojej strony ma pani pełne zaangażowanie. Możemy spokojnie teraz porozmawiać...”.

Efektywna komunikacja z trudnym klientem - odpowiednie reagowanie w postawach dominujących

Klient przyjmujący postawę wyższościową:

- w praktyce związanej z obsługą klienta spotkać można również klientów prezentujących postawę wyższościową,
- zawsze znajdzie się ktoś, kto będzie próbował pokazać, że posiada większe kompetencje niż Ty i wie wszystko na temat obsługi klienta w urzędzie wraz z procedurami i przepisami,
- takiej postawie zazwyczaj towarzyszą wygórowane oczekiwania dotyczące poziomu obsługi klienta,
- praktyka pokazuje, że kontakt z taką osobą może wywoływać u nas negatywne uczucia, np. złość, zażenowanie, rozdrażnienie itd.,
- najważniejsze, abyś:
 - nie dał się ponieść napływającym emocjom i utrzymał kontrolę nad własnym zachowaniem,
 - pamiętaj, opanowanie jest podstawą sukcesu (!),
 - skoncentruj się na zadaniu do wykonania, ale przy tym uwzględnij taką możliwość, że klient faktycznie może posiadać deklarowane doświadczenie lub wiedzę,
 - nie staraj się udowodniać klientowi, że mało wie i jesteś od niego lepszy
 - możesz spróbować zasięgnąć opinii klienta jeżeli zaistnieje taka potrzeba,
 - trzymaj się faktów i potraktuj klienta z należyтым szacunkiem.

Efektywna komunikacja z trudnym klientem - odpowiednie reagowanie w postawach wycofanych

Co to znaczy że ktoś jest wycofany?

- Wycofanie lub rezygnacja to jeden z przejawów dewiacji społecznej w ujęciu Roberta Mertona polegający na całkowitym odrzuceniu norm społecznych lub wartości uznawanych w danym społeczeństwie.
- Oznacza ono też odrzucenie celów grupowych oraz środków realizacji tychże celów.

Typ wycofany:

- osoby o takim charakterze zachowują rezerwę w stosunku do otoczenia,
- charakteryzują się tym, że są silne i stabilnie emocjonalne,
- starają się żyć w zgodzie z innymi, nie są konfliktowe i sumiennie wykonują swoje zadania,
- nie są zbyt otwarte i mają predyspozycję do izolowania się.

Trudności w podejmowaniu decyzji:

- osoby, które doświadczają wycofania psychicznego mogą przeżywać siebie jako bardzo kruchych i stąd mogą prosić innych o wskazanie właściwej drogi, o rady,
- te trudności z podejmowaniem decyzji mogą wiązać się z chęcią oddania komuś innemu odpowiedzialności za swoje decyzje, ponieważ osoba doświadczająca wycofania psychicznego może nie wierzyć w swoje możliwości radzenia sobie,
- wtedy zaczyna rozgrywać się sytuacja, w której wycofujący się psychicznie oddaje wszelkie dobre chęci, odwagę, pomysły na rozwiązanie problemu innym.

Efektywna komunikacja z trudnym klientem - odpowiednie reagowanie w postawach sceptycznych

Na czym polega postawa sceptyczna?

- Sceptycyzm to takie podejście do świata, w którym człowiek z natury wątpi w niektóre zjawiska, jest dociekliwy i zadaje coraz więcej pytań.
- Zjawisko nie jest nowe, bo nurt powstał już w III wieku przed naszą erą. Sceptycy to według encyklopedycznej definicji ludzie, którzy wyznają szkołę sceptycyzmu.

Co to znaczy być sceptycznym?

- Słowo sceptyczny ma następujące definicje:
 - taki, który wyraża powątpiewający, niedowierzający stosunek do czegoś; podchodzący do jakiejś sprawy w sposób krytyczny, nieufny, z powątpiewaniem.

Sceptyk:

- jest z zasady na „nie”,
- oczekuje, że wszyscy to docenią i zaakceptują,
- najchętniej dawałby wszystkim zero gwiazdek, gdyby nie trzeba było przyznać przynajmniej jednej.

Efektywna komunikacja z trudnym klientem - odpowiednie reagowanie w postawach atakujących

Kiedy klient jest opryskliwy, krzyczy, narusza Twoją godność osobistą, należy taką sytuację bezwzględnie przerwać, stosując technikę asertywnego stawiania granic, opierającą się na pięciu krokach:

- **prośba** – poproś klienta, aby na Ciebie nie krzychał ani Cię nie obrażał, np. „Rozumiem pani problem, to naprawdę trudna sytuacja. Proszę jednak na mnie nie krzyczeć”,

- **informacja zwrotna** – poinformuj klienta, jakie odczucia i emocje wywołuje w Tobie takie zachowanie, np. „Kiedy mówi pani do mnie podniesionym głosem, denerwuję się i trudno mi się skoncentrować” lub „Sposób, w jaki wyraża się pani o..., nie pozwala mi profesjonalnie rozwiązać pani problemu”,
- **wyznaczanie granicy** – stanowczo i dobitnie powiedz: „Nie życzę sobie, aby pani na mnie krzyczała” albo „Domagam się, aby przestała pani na mnie krzyczeć”,
- **zapowiedź sankcji** – jeżeli klient wie, że jego zachowanie Ci przeszkadza i mimo to kontynuuje, poinformuj, co masz zamiar zrobić, jeśli nadal go nie zmieni. Pamiętaj jednak, że zapowiedzianą sankcję musisz móc i chcieć wykonać, np. „Jeśli nadal będzie pani prowadzić rozmowę w tym tonie, zakończę ją” lub „Jeśli jeszcze raz pani..., zapewniam panią, że...”,
- **wykonanie sankcji** – jeśli klient wciąż narusza Twoje granice, wykonaj to, co zostało zapowiedziane,
- nie używaj określeń: „muszę”, „powinienem”, „nie mogę”, ponieważ sugerują, że to nie Ty podejmujesz decyzje,
- powiedz np.: „Bardzo mi przykro, ale nie będę kontynuował tej rozmowy” lub „Niestety zmusiła mnie pani do zakończenia rozmowy”,
- ten etap zrywa komunikację i kończy obsługę klienta,
- zdarza się, że klient zarzuca Ci niekompetencję, choć nie przypominasz sobie żadnego swojego błędu. Sprawa wydaje się nierozstrzygalna, ponieważ klient nie przyjmuje Twojej odmowy i upiera się przy swoim stanowisku. Jedyny sposób, aby przerwać tę niekorzystną sytuację, to technika zasłony dymnej, polega ona na wyrażeniu pozornej zgody na nieuzasadnione roszczenia i ponownym powtórzeniu odmowy bez żadnych dodatkowych wyjaśnień. Kluczowe w tej technice jest używanie określeń: „Możliwe, że tak jest, ale...”, „Być może ma pani rację, jednak...”,
- wyrażenia te mają ogromne znaczenie, ponieważ dopuszczają możliwość, że w stawianych zarzutach tkwi ziarno prawdy. Dzięki temu nie doprowadzasz do eskalacji konfliktu i nie zrywasz komunikacji, a klient przyjmuje za pewnik, że przyznano mu rację.

Jak sobie radzić w trudnych sytuacjach z klientami - gdy klient żąda rzeczy niemożliwych

- zdanie klucz – wyraźna odmowa, powtarzana spokojnie, stanowczo i wielokrotnie, np. „Jest mi bardzo trudno odmówić pani takiej pomocy, ponieważ przekracza ona możliwości naszego ośrodka” lub „Nie mogę zapisać pani na wywiad we wskazanym przez panią dniu. Spróbujemy wyznaczyć inny najbliższy termin.”,
- wypracowanie kompromisu – istotne jest tutaj, aby to klient mógł poszukać satysfakcjonującego go rozwiązania, ponieważ bierze na siebie część odpowiedzialności i na pewno nie będzie podważał,

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

- sensowności własnego pomysłu. Zapytaj klienta np.: „Jakie jest pana zdanie na ten temat?”, „Mógłby pan dokładniej przybliżyć swoją sytuację?”.

Komunikacja z trudnym (agresywnym) klientem - rola dopasowania w komunikacji

- cechy dobrego słuchacza - Zbigniew Nęcki:

- motywacja do słuchania - słuchacz z pozytywnym nastawieniem do nadawcy,
- obiektywizm - szanować sposób myślenia nadawcy - nie należy oceniać treści przekazywanych przez partnera,
- cierpliwość - nie przerywać, włączać się i przekrzykiwać rozmówcy, mówić równocześnie z nim, dokańczając za niego zdania,
- wnikliwość słuchania - odczytywania przede wszystkim sensu całej wypowiedzi,
- dokładność - oddzielanie własnych interpretacji od celu wypowiedzi nadawcy,
- otwartość - dać możliwość drugiej stronie na pełne przedstawienie tego, co chce nam przekazać,
- wsparcie - okazywanie partnerowi aprobaty i zainteresowania.

Znaczenie komunikacji niewerbalnej w kontakcie z klientem agresywnym

- trudnym

Komunikacja to nie tylko wymiana słów:

- głównym źródłem informacji dla rozmówcy jest komunikacja niewerbalna (pozajęzykowa, czyli m.in. gestykulacja, mimika, ton głosu, sposób i tempo mówienia, spojrzenie, postawa ciała, sposób ubierania się, nawyki osobiste itp.), która uzupełnia i wzmacnia przekaz ustny,
- często kryje się za nią więcej niż za naszymi słowami – również to, czego nie chcemy wydobywać,
- poza tym, to właśnie komunikacja niewerbalna decyduje o pierwszym wrażeniu, które najsilniej wpływa na nastawienie odbiorcy, które później trudno zmienić.