



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„SZKOLENIE PSYCHOSPOŁECZNE DLA PRACOWNIKÓW SAL OBSŁUGI PODATNIKÓW W URZĘDACH SKARBOWYCH”

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



 **Nowe Motywacje**

Szkolenie zorganizowane w ramach projektu *Szkolenia psychospołeczne i specjalistyczne dla pracowników administracji skarbowej* współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.4)



Spis treści:

ZASADY PROFESJONALNEJ OBSŁUGI KLIENTA _____	3
ETAPY PROCESU OBSŁUGI KLIENTA _____	3
EFEKTYWNA KOMUNIKACJA W BEZPOŚREDNIM KONTAKCIE Z KLIENTEM _____	4
Kanały komunikowania się _____	4
Pierwsze wrażenie _____	6
Poszukiwanie informacji _____	8
Typologia pytań _____	11
PROWADZENIE ROZMÓW TELEFONICZNYCH _____	15
TRUDNE SYTUACJE W OBSŁUDZE KLIENTA _____	17
ASERTYWNOŚĆ W KONTAKTACH Z KLIENTAMI _____	19
STYLE RADZENIA SOBIE ZE STRESEM _____	26
ETYKIETA W URZĘDZIE _____	28
PRAWA OSOBY OBSŁUGUJĄCEJ KLIENTA _____	32
CELE KLIENTA _____	33
BIBLIOGRAFIA _____	34





ZASADY PROFESJONALNEJ OBSŁUGI KLIENTA

Poziom zadowolenia klienta z obsługi wpływa na jego zaufanie do urzędu. Na podstawie różnych badań i obserwacji zakłada się, że:

- około 1/3 przypadków niezadowolenia klientów jest związana z meritum sprawy,
- aż 2/3 wynika z błędów popełnionych w procesie komunikacji z klientem, czyli w obszarze jego obsługi.

Najczęściej przyczyną tych błędów jest:

- niedostosowanie stylu komunikacji do typu osobowości klienta,
- zasypywanie interesanta szczegółowymi informacjami,
- beładne informowanie,
- nieumiejętność koncentracji i słuchania.

- *Ocena instytucji jest kształtowana poprzez działania każdego z pracowników mających jakkolwiek styczność z klientem we wszystkich fazach procesu jego obsługi.*

Wizerunek instytucji kształtowany jest przez różne bodźce docierające do klientów. Jednak to, co ma decydujący wpływ, to chwila gdy klient bezpośrednio styka się z urzędem - rozmowa z pracownikiem sali obsługi podatnika. W tym momencie wszystko, co reprezentuje sobą urząd, skupia się w jednej osobie. Ta osoba staje się ambasadorem całej instytucji i wszystkich jej pracowników.

- *Najważniejszym zadaniem każdej osoby mającej kontakt z klientem jest nawiązanie z nim dobrej komunikacji.*

ETAPY PROCESU OBSŁUGI KLIENTA

1. Powitanie i przedstawienie

Należy pamiętać o:

- zwyczajowej formie powitania w zależności od pory,
- wyrażeniu gotowości załatwienia sprawy (*w czym mogę pomóc?*).

2. Rozpoznanie sprawy

Zwracamy uwagę na:

- utrzymywanie kontaktu wzrokowego (ok. 75% czasu rozmowy),
- uważne słuchanie,
- zapisywanie nazwiska, informacji, itp.,
- pytania otwarte,
- upewnienie się co do dobrego zrozumienia sprawy / podsumowanie,
- podziękowanie za ewentualny czas oczekiwania.





3. Sposób załatwienia

Znaczenie ma:

- zaprezentowanie rozwiązania lub
- wyjaśnienie wątpliwości lub
- informacja kto zajmie się tą sprawą (jest to osoba już wtajemniczona),
- umówienie się na kontakt zwrotny w dogodnym terminie.

4. Zakończenie rozmowy

Pamiętamy o:

- podsumowaniu uzgodnień,
- zapytaniu o zgodę na proponowane rozwiązanie sprawy (lub dopytaniu o inne problemy),
- podziękowaniu za rozmowę.

EFEKTYWNA KOMUNIKACJA W BEZPOŚREDNIM KONTAKCIE Z KLIENTEM

Komunikacja jest procesem wzajemnej wymiany informacji, emocji, „uczuć”, budowania porozumienia i relacji z drugim człowiekiem. Sformułowanie „wzajemnej” oznacza, że jest to proces dwustronny, zatem zależy od starań i współdziałania obydwu stron. Osoby skutecznie komunikujące się potrafią słuchać, obserwować, jasno się wyrażać oraz zabiegać o osiągnięcie zrozumienia.

Kanały komunikowania się

Bez względu na chęci czy intencje komunikujemy się z ludźmi na trzy sposoby:

- przekazując treści słowne,
- przekazując informacje poprzez sposób wypowiedzi,
- przekazując informacje poprzez mowę ciała (gesty, mimika).

Uświadomienie sobie znaczenia przekazów na tych trzech poziomach ma olbrzymią wartość. Okazuje się bowiem, że często to co słyszymy, np. od współpracownika czy klienta, zupełnie nas nie przekonuje - nie wierzymy w wypowiedzane słowa. Dzieje się tak zwykle w przypadku braku spójności pomiędzy trzema sposobami komunikowania się. Poniższy wykres obrazuje siłę, z jaką docierają do Odbiorcy przekazy w przypadku braku spójności.





Jeśli nasza praca polega na komunikowaniu się z innym ludźmi musimy szczególną uwagę zwrócić na spójność naszych komunikatów. Słowa docierają do odbiorcy jedynie w 7%, jeśli ton naszego głosu, sposób modulacji, akcentowania, a także gesty, mimika i postawa ciała nie potwierdzają naszego zaangażowania.

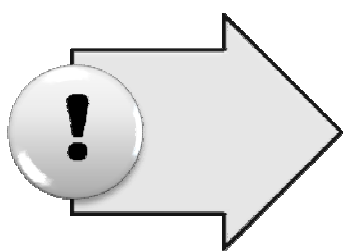
U W A G A





Pierwsze wrażenie

Na ogół wystarczy nam jeden rzut oka aby stwierdzić, czy ktoś nam się podoba, czy nie. To wrażenie wywiera wpływ na dalszą relację. To co dowiadujemy się o danej osobie na początku kontaktu z nią, ma większe znaczenie, niż informacje uzyskane w późniejszym czasie. Dzieje się tak dlatego, że mamy tendencję do ignorowania następnych wiadomości, które podają w wątpliwość pierwotne treści. Mamy więc skłonności do zasufladkowania innych ludzi.



Pierwsze wrażenie robi się tylko raz

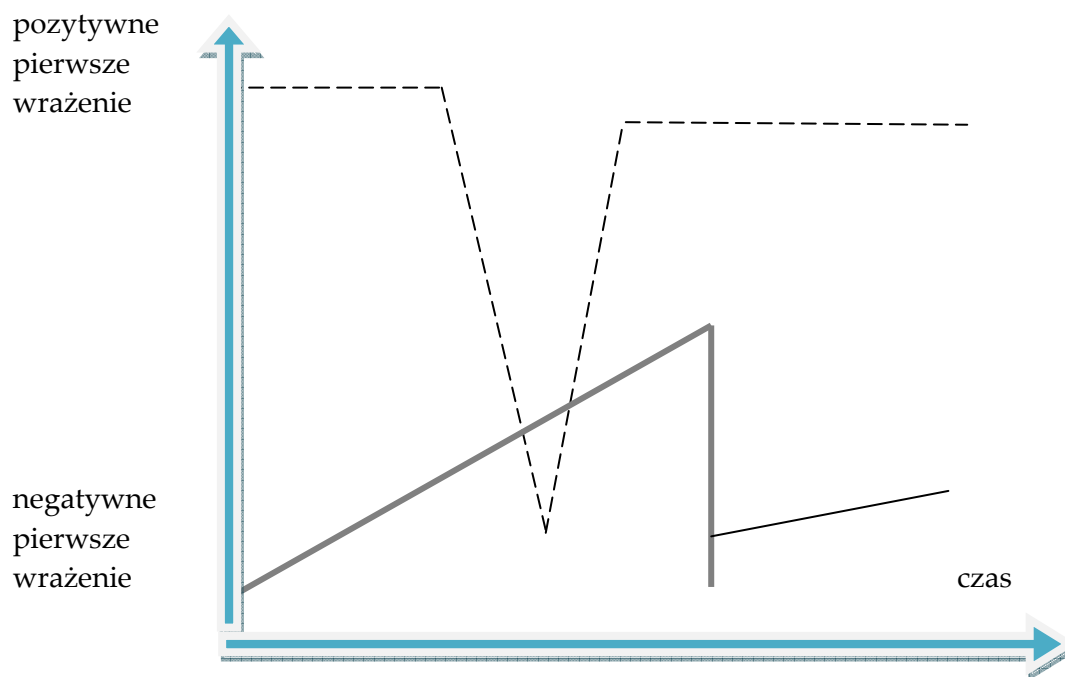
Nie wszyscy kierują się tymi samymi kryteriami w postrzeganiu innych. Dla niektórych osoba o wspaniałych cechach osobowości, ale sprawiająca wrażenie chłodnej i bez poczucia humoru, może być trudna do akceptacji. Taka osoba uznawana jest przez nich za niesympatyczną, w związku z tym nie będą dążyć do znajomości z nią. To pierwsze wrażenie jest pułapką. Z jednej strony daje nam możliwość bazowania na wyrobionej opinii, a z drugiej - pozbawia nas kontaktu z wartościowymi ludźmi. Na wspólne przyciąganie wpływa także pochodzenie. Sposób, w jaki zostaliśmy wychowani nie pozwala nam często na zbliżenie się do kogoś, kto pochodzi z zupełnie innej sfery kulturowej.

Ludzie mają tendencję do ulegania tzw. „hallo effect” (efekt świętego) lub „devil effect” (efekt diabła). W praktyce tę tendencję pokazuje wykres. Jeśli ktoś zrobi na nas dobre pierwsze wrażenie, to nawet jeśli zdarzy mu się jakaś wpadka i jego wizerunek w naszych oczach spadnie, jest to wahnięcie chwilowe. Dość szybko przekonujemy sami siebie, że przecież w gruncie rzeczy, to porządny człowiek.





Jeśli jednak pierwsze wrażenie jest niekorzystne, druga osoba musi bardzo mocno się starać, aby nasza opinia uległa zmianie na plus. Jeśli jednak zdarzy się jej jakakolwiek, nawet mała wpadka, szybko jej notowania spadają w dół, a my przekonujemy się, że intuicja od samego początku mówiła nam, że z tym „gościem” coś jest nie w porządku.



WNIOSEK: *Istotne znaczenie dla procesu obsługi klienta ma pierwszy z nim kontakt. Jeśli pracownikowi sali obsługi klienta uda się osiągnąć dobry efekt na wstępie znajomości, jest duża szansa na zbudowanie porozumienia i łatwiejszy kontakt przy następnej okazji.*





Poszukiwanie informacji

KONTAKT

1. Aktywne słuchanie
2. Parafraza



KIEROWANIE ROZMOWĄ

1. Pytania
 - Otwarte
 - Zamknięte
2. Podsumowywanie

Kierowanie rozmową przypomina sterowanie żaglówką. Dobry sternik "chwytą wiatr w żagle" i umiejętnie używa steru sprawiając tym samym, że żaglówka płynie tam, gdzie on chce. Pracownik sali obsługi klienta może być takim "sternikiem" w trakcie rozmowy z klientem. Chwyta wiatr – energię, czyli kieruje kontaktem za pomocą odpowiednich narzędzi:

- **aktywnego słuchania,**
- **parafrazy.**

oraz korzysta ze steru, czyli kieruje rozmową za pomocą:

- **pytań,**
- **podsumowywania.**

Narzędzia budowania kontaktu

1. Aktywne słuchanie

Jest narzędziem (zbiorem narzędzi) komunikacyjnym, pozwalającym zrozumieć klienta. Służy uzyskiwaniu dodatkowych informacji, poznaniu poglądów, postaw i emocji rozmówcy oraz buduje korzystną atmosferę do dyskusji/ rozmowy (buduje zaufanie). Słuchając aktywnie wykorzystujemy mowę ciała.

A. Mowa ciała

Najbardziej pożądana jest postawa wyrażająca zainteresowanie: potakiwanie głową, uśmiech, wyraz oczu pokazujący zrozumienie, wyraz skupienia na twarzy, utrzymywanie kontaktu wzrokowego (nie natarczywie).





B. Przestrzeń

Nie należy siadać zbyt blisko – naruszać strefy intymnej, ani zbyt daleko – tworzyć dystans.

C. Mikrokomunikaty

Korzystne są krótkie wyrażenia okazujące nasze zainteresowanie: „tak”, „rozumiem”, itp.

2. Parafraza

Jest powtórzeniem własnymi słowami części wypowiedzi dla upewnienia się, że dobrze została zrozumiana – pokazuje zaangażowanie w rozmowę.

Kiedy stosujemy parafrazę intencją powinno być zrozumienie i poznanie interesów klienta, a nie ocenianie ich, czy komentowanie.

Parafrazując, zwykle zaczynamy od zwrotów:

„Czy dobrze rozumiem, że panu zależy na...?”

„Jeżeli dobrze pana zrozumiałem, to jest dla pana ważne...?”

„Z tego co pan powiedział rozumiem, że...”

„Nie wiem czy dobrze pana zrozumiałem, że...”

„Z tego co usłyszałem od pana, ważne jest”

Po sparafrazowaniu wypowiedzi partnera należy poczekać na jego potwierdzenie lub zaprzeczenie.

A. Potwierdzenie

Jeśli partner zgadza się z parafrazą, warto zachęcać go do dalszych wypowiedzi odnośnie jego interesów. Można zadać np. pytanie: *„Co jeszcze w tej sprawie jest dla pana ważne?”*

B. Zaprzeczenie

Kiedy partner nie zgadza się z parafrazą, poproś o wyjaśnienie. W ten sposób potwierdzisz swoją intencję, że chcesz go zrozumieć a nie przekonać.

C. Tak, ale..

Jeżeli klient ma wątpliwości, trzeba się dowiedzieć, czego one dotyczą:

„Widzę, że ma pan wątpliwości. Nie do końca pana zrozumiałem, w związku z tym proszę mi wyjaśnić, o co chodzi?”





Znaczenie parafrazy:

- chroni przed ocenianiem, przekonywaniem, komentowaniem, dawaniem dobrych rad,
- jest sygnałem dawania partnerowi uwagi, zainteresowania, chęci zrozumienia jego interesów,
- ułatwia kierowanie rozmową,
- skłania ludzi do mówienia o sprawach, które są dla nich ważne,
- pozwala sprawdzić czy dobrze zrozumieliśmy treść wypowiedzi i intencje rozmówcy,
- daje sygnał gotowości do współpracy,
- pomaga uniknąć zachowań manipulacyjnych.

Narzędzia kierowania rozmową

Podczas rozmów z klientem dobrze jest posiadać umiejętność kierowania rozmową. Znajomość podstawowych narzędzi ułatwia skuteczne prowadzenie rozmów.

1. Pytania

Znaczenie pytań:

- umożliwiają zwrócenie uwagi rozmówcy na właściwy przedmiot rozmowy,
- pomagają ograniczyć / uniknąć wypowiedzianych przez rozmówcę dygresji niezwiązanych z tematem rozmowy,
- pozwalają doprecyzować informacje udzielane przez klienta,
- dają możliwość wprowadzenia w rozmowie nieświadomie przyjętej zasady, że to ty wybierasz, jaki będzie kolejny krok w konwersacji.

Funkcje pytań

a. Funkcja informacyjna

Poprzez zadawanie pytań:

- zdobywamy informacje,
- upewniamy się, czy dobrze zrozumieliśmy rozmówcę.

b. Funkcja psychologiczna

Dzięki pytaniom:

- budujemy atmosferę rozmowy,
- okazujemy zainteresowanie rozmówcą,
- umożliwiamy drugiej osobie wypowiedzenie się,
- pokazujemy rozmówcy, że go rozumiemy,
- zachęcamy do otwierania się (rozmówca dzieli się z nami nie tylko faktami, ale swoimi opiniami, odczuciami),
- uzyskujemy potwierdzenie, że dobrze rozumiemy.





c. Funkcja kontrolna

Zadając pytania:

- panujemy nad długością wypowiedzi rozmówcy,
- kontrolujemy wątki poruszane w rozmowie,
- prowadzimy rozmowę w odpowiednim kierunku.

Typologia pytań

Od sformułowania pytania zależy, jaką odpowiedź otrzymamy.

Pytania zamknięte - wymagają zwięzłej wypowiedzi, zwykle ograniczają ją do "tak" lub "nie" albo krótkiej odpowiedzi dotyczącej faktów. Pozwalają zaoszczędzić czas w sytuacji, gdy pilnie poszukujemy konkretnej, jednoznacznej odpowiedzi. Pomagają w pohamowaniu skłonności rozmówcy do gadulstwa i uciezek w nieistotne dygresje lub inne tematy.

Zwykle zaczynają się od czasownika lub słowa "czy", np.:

„Będziesz jutro punktualnie?”

„Czy zgadzasz się ze mną?”

„Czy to było jedyne rozwiązanie?”

„Czy chciałbyś o coś zapytać?”

Tego typu pytania raczej zniechęcają odpowiadającego do zagłębiania się w temat. Są to pytania, które zwykle jasno dają do zrozumienia, co pytający miał na myśli. Ograniczają z jego strony możliwość poznania czegoś, co nie było dla niego oczywiste. Mogą utrudniać nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktu. Jeśli pojawia się ich zbyt dużo, rozmowa może przyjąć formę przesłuchania.

Pytania otwarte zachęcają do dłuższych wypowiedzi i dają rozmówcy dużą swobodę. Często zaczynają się od słów "co" i "jak", np.:

“Co sądzisz o..?”

“Jak chciałabyś..?”

“Z jakich powodów..?”

„Co spowodowało, że...?”

„Jak to się stało, że...?”

„Jakie masz jeszcze pytania?”





Pozwalają pytanemu na wyrażenie swojego zdania, zachęcają do wypowiedzi, zmniejszają napięcie. Są „bezpieczne” dla pytanego, ponieważ nie ma na nie dobrych i złych odpowiedzi – każdy może swobodnie się wypowiedzieć i powiedzieć tyle, ile chce. Należy jednak pamiętać, że zadając je, przekazujemy kontrolę nad rozmową drugiej stronie, co może spowodować, że dyskusja zoczy z tematu.

Kategorie pytań otwartych:

a. Poszerzające

np. Jak jeszcze...?, Co oprócz tego...?

b. Pogłębiające

np. Jakie znaczenie ma właśnie to...?

c. Kategoryzujące

np. W jakim terminie...?

d. Zawężające (konkretyzujące)

np. Co konkretnie...?

e. Procesowe

np. Jak przebiega...?, Jakie są kolejne etapy...?, Co kolejno Pan robił...?

f. Celowe

np. Co mógłbym zrobić żeby...?, Jaki powinien być dalszy ciąg mojej propozycji, żeby...?, Co musiałyby się stać, żeby...?, Przy jakich warunkach byłoby to do przyjęcia?

Zadawaj pytania otwarte:

- na początku rozmowy – są dobrym sposobem na wprowadzenie w temat,
- kiedy chcesz otworzyć swojego rozmówcę i stworzyć przyjazny klimat,
- gdy zależy ci na poznaniu opinii rozmówcy,
- jeśli chcesz zebrać dużą ilość informacji - poznać sprawę w ogólnych zarysach.

Zadawaj pytanie zamknięte jeśli:

- chcesz zebrać szczegółowe informacje,
- zależy ci na skracaniu wypowiedzi rozmówcy,
- chcesz mieć kontrolę nad przebiegiem rozmowy.



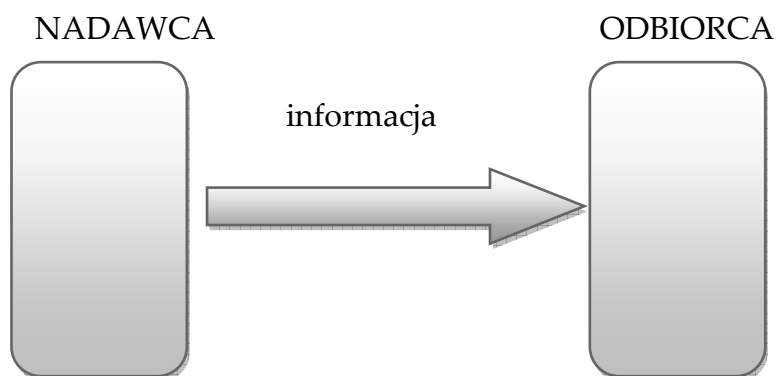


2. Używanie podsumowań:

- pozwala na zebranie wszystkich istotnych kwestii, jakie pojawiły się w rozmowie,
- daje możliwość zwrócenia uwagi na zagadnienia, które są ważne, a nie pojawiły się do tej pory w rozmowie,
- w sytuacji, gdy rozmówca bardzo nieprecyzyjnie formułuje swój problem i oczekiwania, pozwala na konkretne ustalenie, o co dokładnie chodzi.

Przekazywanie informacji

Jednym z najczęstszych błędów popełnianych przez kontaktujących się z klientami jest skupianie się na tym, co mają przekazać. Wypowiadają swoją kwestię płynnie od początku do końca, zasypując klienta mnóstwem nowych informacji. Na koniec zadają pytanie: *Czy pan zrozumiał?*, na które najczęściej otrzymują potwierdzającą odpowiedź. Po czym spokojnie wracają do „swoich obowiązków”. Klient zostaje z natłokiem informacji, mnóstwem pytań, których nie miał możliwości zadać.



Jest to typowy przykład komunikacji jednostronnej, kiedy tylko jedna z osób przekazuje informację (nadawca). Nie dopuszczając drugiej osoby (odbiorcy) do głosu, nie wiemy, jak ta informacja została przez nią odebrana, czy nadażyła za tokiem naszej myśli, czy wszystko rozumie dokładnie tak, jak my.

Najczęstsze przyczyny jednostronnego komunikowania się:

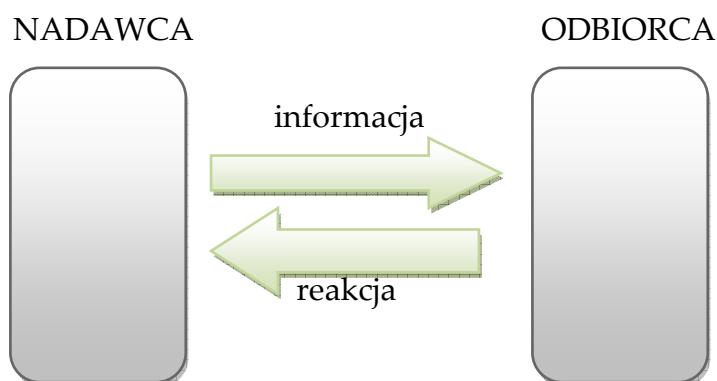
- zakładamy, że odbiorca wie tyle samo, co my,
- myślimy, że jeśli odbiorca czegoś nie rozumie, to się zapyta,
- obawiamy się, że jeśli przerwiemy tok wypowiedzi, stracimy wątek,
- presja czasu – jednostronny przekaz jest bardzo szybki.





Rzeczywiście jednostronna komunikacja pozwala nam przekazać informację bardzo szybko, ale zwykle nieskutecznie. Najczęściej musimy powtórzyć ją jeszcze raz, a więc oszczędność czasu jest tu złudna. Im sprawa bardziej skomplikowana, tym komunikacja jednostronna mniej skuteczna.

Jedyny skuteczny sposób porozumiewania się w bardziej złożonych sprawach urzędowych to komunikacja dwustronna. Nadawca przekazuje informację, ale jednocześnie obserwuje reakcje odbiorcy – jego zachowanie może być sygnałem, że coś jest niejasne. Wówczas nadawca dopuszcza odbiorcę do głosu, zadaje pytanie i uważnie słucha odpowiedzi. W komunikacji dwustronnej role nadawcy i odbiorcy nie są sztywno narzucone, rozmówcy stają się na przemian nadawcami i odbiorcami, prowadzą dialog, dzięki czemu zwiększają efektywność przekazania informacji.



Przekazując informację:

- wypowiadaj się jasno i precyzyjnie,
- obserwuj zachowanie rozmówcy – być może daje ci znaki, że czegoś nie rozumie,
- podsumowuj co pewien czas to, co do tej pory powiedziałeś,
- angażuj rozmówcę - zadawaj pytania.

Efektywne porozumiewanie się w sytuacjach obsługi klienta – zarówno w bezpośrednich kontaktach, jak i w przypadku korespondencji pisemnej – opiera się na kilku podstawowych zasadach. Poniżej znajduje się ich lista.

Zasada kompletności:

- odpowiadaj na wszystkie zadane pytania,
- dodaj coś, gdy jest to wskazane,
- upewnij się czy uwzględniasz do kogo mówisz, co mówisz, gdzie mówisz, kiedy i dlaczego.





Zasada zwięzłości:

- skracaj bądź pomijaj wydłużone wyrażenia,
- włączaj w swoje wypowiedzi tylko istotne zwroty (czyli stosowne i posiadające właściwe znaczenie w danym kontekście),
- unikaj niekoniecznych powtórzeń.

Zasada precyzyjności:

- wykorzystuj istotne fakty i wykresy,
- ożywiaj czasowniki, których używasz,
- wybieraj żywe, obrazowe słowa.

Zasada klarowności:

- wybieraj krótkie, powszechnie znane, potoczne słowa,
- buduj przekonujące zdania i myśli,
- osiągaj odpowiednią czytelność – oraz dbaj o właściwą słyszalność,
- posługuj się przykładami, ilustracjami oraz innymi pomocami wizualnymi, gdy jest to wskazane.

(wg H.A. Murphy, H.W. Hildebrandt)

PROWADZENIE ROZMÓW TELEFONICZNYCH

Jeśli sprawa nie wymaga bezpośredniego kontaktu z klientem i w przypadkach kiedy to klient inicjuje kontakt, coraz częściej posługujemy się telefonem. Dzięki temu zwykle oszczędzamy czas i usprawniamy proces załatwiania wielu spraw. Wśród wielu zalet kontakt telefoniczny ma jedną, zasadniczą wadę – odcina informacje, jakie pobieramy obserwując mowę ciała klienta. Z tymi samymi trudnościami boryka się nasz telefoniczny rozmówca. Chcąc ułatwić sobie pracę podczas kontaktów telefonicznych warto trzymać się poniższych reguł.

- Wyobrażaj sobie, że widzisz swojego rozmówcę i uśmiechaj się w trakcie rozmowy – uśmiech jest naturalnie sprzężony z brzmieniem głosu.
- Dbaj o dykcję – mów wyraźnie.
- W trakcie rozmowy używaj imienia, nazwiska lub tytułu swojego rozmówcy.
- Mów tonem trochę niższym, niż przeciętnie – zwiększysz w ten sposób swoją wiarygodność.
- Mów nieco wolniej niż zwykle, za to częściej potwierdzaj, że jesteś w kontakcie.
- Choć na chwilę przyjmij punkt widzenia swojego rozmówcy, to pomoże w jego zrozumieniu i załatwieniu sprawy.





- Przed rozmową starannie się do niej przygotuj – rozmowa będzie wówczas przebiegać płynnie, bez zakłóceń i zapewne doprowadzi do osiągnięcia celu.
- Wystrzegaj się monotonii – unikaj recytowania swojego scenariusza.
- Gdy ktoś dzwoni do Ciebie, odbieraj najpóźniej po trzecim sygnale.
- Nie garb się. W takiej pozycji głos robi wrażenie słabego i zmęczonego.
- Mów spokojnie. Nie krzycz. Mów głośniej dopiero, gdy rozmówca stwierdzi, że słabo słyszy.
- Skoncentruj się na rozmowie. Twój rozmówca dostrzeże wielkie braki w Twojej uwadze.
- W trakcie rozmowy nie wykonuj gwałtownych ruchów, one zniekształcają głos i są słyszane przez rozmówcę.
- Unikaj wszelkich dodatkowych efektów dźwiękowych (kaszel, stukanie w słuchawkę, szeleszczenie papierem). Telefon wzmacnia takie dźwięki, a to zakłóca rozmowę.
- Bez względu na to, czy ktoś dzwoni do Ciebie, czy Ty dzwonis, pamiętaj o tym, żeby wyraźnie się przywitać i przedstawić podając imię i nazwisko oraz nazwę urzędu.
- Jeśli Ty inicjujesz kontakt, to po przedstawieniu się poproś do telefonu osobę, z którą chcesz rozmawiać i wyjaśnij swój cel.
- W trakcie rozmowy uważnie słuchaj rozmówcy, zadawaj trafne pytania, parafrazuj wypowiedzi rozmówcy, aby zdobyć pewność, że dobrze go rozumiesz, zapisuj uzyskane informacje.
- Upewnij się, czy dobrze zapisałeś dane, podane przez rozmówcę powtarzając je głośno i prosząc o potwierdzenie.
- Jeżeli odbierasz telefon, to po przedstawieniu się wykaż gotowość do wysłuchania dzwoniącego.
- Jeśli dzwoniący szuka kontaktu z kimś, kto jest akurat nieobecny lub zajęty, to zaoferuj przekazanie wiadomości. W tym celu zapisz potrzebne dane interesanta.

Savoir vivre w słuchawce:

- wyraźnie się przedstaw (najpierw imię, później nazwisko),
- lepiej nie pytaj drugi raz o nazwisko rozmówcy,
- informuj z kim łączysz rozmowę,
- rozmowę kończy ten kto ją zaczął,
- uśmiechaj się!!!





TRUDNE SYTUACJE W OBSŁUDZE KLIENTA

Czasami w trakcie obsługi klienta pojawiają się problemy interpersonalne utrudniające działania, jakie należy podjąć, żeby załatwić sprawę. Rozmówcę sprawiającego różnorodne problemy zwykle nazywa się trudnym klientem. Tymczasem warto przyjąć zasadę, że nie ma trudnych klientów, mogą natomiast pojawić się trudne sytuacje, które wystawiają na ciężką próbę nasze umiejętności interpersonalne.

W kontakcie ze zdenerwowanym klientem warto trzymać się następujących reguł.

- Pozwól klientowi wyładować werbalnie swoją złość, nie przerywaj mu.
- Zachowaj spokój, słuchaj.
- Pozostawaj z nim w kontakcie wzrokowym.
- Nie krytykuj w tym momencie jego osoby, jego sposobu zachowania.
- Nie przejmuj od klienta jego emocji.
- Nie dowcipkuj, nie wyśmiewaj.
- Nie przeinaczaj zarzutów.
- Nie zmieniaj tematu rozmowy.
- Nie zakładaj, że atakujący kieruje się wrogimi pobudkami, chce Cię zranić, przyjmij, że informuje o ważnej dla siebie sprawie.
- Spróbuj go zrozumieć – nie zbywaj go.
- Daj mu odczuć, że rozumiesz jego zarzuty.
- Wyjaśnij sytuację.
- Jeśli możesz, to konieczne zaproponuj pomoc.

Nie bądź agresywny wobec klienta, a po zakończeniu szczególnie trudnych sytuacji rozładuj swoje napięcie emocjonalne.

Sprawna obsługa polega przede wszystkim na dostosowaniu sposobu postępowania, do tego jak zachowuje się klient. Typy zachowań klientów można sprowadzić do kilku podstawowych modeli. Wiedzę na ten temat warto uporządkować, tak aby w rzeczywistości łatwiej było dobrać sposób postępowania i uniknąć błędów pogarszających sytuację.





Typ klienta	Jak postępować
KŁÓTLIWIY	<ul style="list-style-type: none"> • Pozwól mu mówić . • Zachowaj spokój. • Powołuj się na przepisy. • Koncentruj się na problemie a nie na relacjach.
MILCZĄCY	<ul style="list-style-type: none"> • Wykazuj zainteresowanie. • Ponawiaj pytania, upewniając się, czy klient je zrozumiał. • Rozwiewaj wątpliwości. • Spokojnie wyjaśniaj.
GADATLIWIY	<ul style="list-style-type: none"> • Słuchaj i wracaj do tematu. • Wybijaj z rytmu pytaniami zamkniętymi. • Możesz przerywać wracając do tematu.
NIEZDECYDOWANY	<ul style="list-style-type: none"> • Wzmacniaj jego samoocenę. • Zachęcaj do odpowiedzi. • Zadawaj pytania. • Klarownie argumentuj. • Parafrazuj.
PEWNY SIEBIE	<ul style="list-style-type: none"> • Przyjmij postawę życzliwości. • Wzmacniaj jego samoocenę. • Zachęcaj do odpowiedzi. • Zadawaj pytania, zwłaszcza alternatywne. • Klarownie argumentuj. • Parafrazuj
NIECIERPLIWIY	<ul style="list-style-type: none"> • Załatwiał jego sprawy szybko. • Krótko, ale stanowczo powołuj się na przepisy. • Okaż dobrą wolę w granicach rozsądku i przepisów.
ROZWAŻNY	<ul style="list-style-type: none"> • Staraj się uzyskać jak najwięcej informacji na temat jego oczekiwań i potrzeb. • Pytaj o istotne uwarunkowania i zachęcaj do odpowiedzi. • Pomagaj w podejmowaniu decyzji.





ASERTYWNOŚĆ W KONTAKTACH Z KLIENTAMI

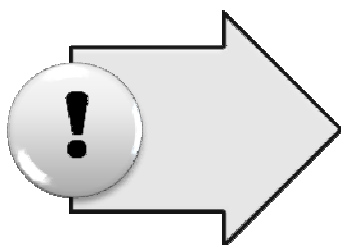
Efekty naszych działań w dużej mierze zależą od tego, jak traktujemy swoich klientów oraz jak podchodzimy do samych siebie i do realizowanych zadań.

W tym zakresie nieocenioną pomocą służy koncepcja zachowań asertywnych. Dobra atmosfera pracy, jasna świadomość swoich obowiązków i praw oraz równie jasne odróżnianie zachowań asertywnych od agresywnych i uległych stanowi fundament korzystnej współpracy.

Asertywność jest to umiejętność realizowania własnych praw w taki sposób, by nie naruszać praw innych ludzi. Jest to działanie stanowcze, ale bez agresji, łagodne, ale bez uległości.

Asertywny styl zachowania obejmuje:

- pewność siebie,
- wiarę we własne siły i możliwości,
- pozytywny stosunek do siebie i innych,
- szacunek dla siebie i innych,
- stanowczość i zdecydowanie,
- dbałość o poszanowanie własnych praw,
- dbałość o poszanowanie praw innych osób,
- uczciwe i szczerę postępowanie.



Asertywność to stanowczość, która nie rani

Fundamentem, na którym budujemy swoje zachowania są uogólnione przeświadczenia na temat własnej osoby oraz innych ludzi. Z kombinacji tych opinii wynikają postawy, jakie przyjmujemy w różnorodnych sytuacjach, a te z kolei mają decydujący wpływ na nasze zachowania. Według Erica Berne'a, twórcy Analizy Transakcyjnej, możliwe są takie kombinacje postaw:

- I. Ja jestem w porządku – Ty nie jesteś w porządku
- II. Ja nie jestem w porządku – Ty jesteś w porządku
- III. Ja nie jestem w porządku – Ty nie jesteś w porządku
- IV. Ja jestem w porządku – Ty jesteś w porządku





Osoba przekonana, że *jest w porządku*, za to każdy inny człowiek *nie jest w porządku*, często zachowuje się **agresywnie**, atakując innych. Osoba, która ma poczucie, że *nie jest w porządku*, natomiast o innych myśli, że *oni są w porządku*, zwykle **podporządkowuje się**, rezygnując np. z wypowiedzenia swojej opinii, czyli jest uległa. Osoba mająca poczucie, że sama *nie jest w porządku* i podobnie spostrzegająca innych ludzi ma tendencje do **manipulowania**, np. zawstydzania kogoś. Osoba czująca, że *jest w porządku* i uznająca, że *inni są w porządku* postępuje **asertywnie**, sięgając w trudnych sytuacjach np. do technik negocjacyjnych.

Zachowanie asertywne a manipulacja, agresja i uleganie



Asertywne metody radzenia sobie w trudnych sytuacjach podczas obsługi klientów.

1. Asertywna odmowa

Jasne i stanowcze stwierdzenie, które powinno zawierać:

- słowo „nie”,
- informację o tym, czego nie zrobisz,
- krótkie, prawdziwe uzasadnienie, bez tłumaczenia się, usprawiedliwiania, przepraszania i atakowania,
- ewentualny komentarz podtrzymujący relację.





„Nie, nie mogę odpowiedzieć Panu dzisiaj, ponieważ nie mam w tej chwili niezbędnych informacji. Ale proszę zadzwonić do mnie jutro, to przekażę Panu termin odpowiedzi.”

2. Czteroetapowa metoda stopniowania reakcji – model stawiania granic

Stosujemy wówczas, gdy klient przekracza nasze osobiste granice. Może to być związane np. z tym, że klient skraca dystans fizyczny, krzyczy, używa wulgarnych słów. Każda z tych sytuacji charakteryzuje się dużym napięciem emocjonalnym. Pułapką emocji w tej trudnej dla nas sytuacji może być agresja lub uległość. Poniższy model proponuje wyjście pośrednie. Wierzmy, że precyzyjne, spójne z komunikatami niewerbalnymi stosowanie tego modelu jest skuteczne. Kolejne kroki wykonuje się, o ile nie zadziałały poprzednie.

- Informacja zwrotna, prośba:
„... Bardzo Pana proszę, aby Pan na mnie nie krzyczał, bo trudno jest mi wtedy Pana dobrze obsługiwać.”
- Postawienie granicy:
„...Nie życzę sobie (nie zgadzam się), aby Pan na mnie krzyczał!”- powiedziane zdecydowanym głosem.
„...Co mogę zrobić w Pana sprawie?”- powiedziane niskim głosem i miękko.
- Przywołanie zaplecza – informacja o tym, co masz zamiar zrobić, jeśli zmiana zachowania nie nastąpi. Zaplecze musi być realne!
„...Jeżeli w dalszym ciągu będzie Pan na mnie krzyczał, to przestanę Pana obsługiwać i poproszę o interwencję kierownika/ ochronę. (Czy chce Pan tego?).” Sankcja musi być możliwa do wykonania i dotkliwa dla klienta.
- Skorzystanie z zaplecza
(Jeśli zapowiesz sankcję i nie wykonacie jej, klient dostanie sygnał, że się go boicie i na pewno tę przewagę będzie chciał wykorzystać – w tej sytuacji niekonsekwencja bardzo się mści!)





3. „Zdarta płyta”

- uświadom sobie czego chcesz lub na co nie wyrazisz zgody,
- sformułuj krótkie, jasne stwierdzenie dotyczące Twojej decyzji i opisujące planowane zachowanie,
- nie usprawiedliwiaj się ani nie tłumacz,
- zastosuj asertywną mowę ciała – prosta, otwarta postawa, utrzymywanie kontaktu wzrokowego,
- powtarzaj swoje stwierdzenie tak często jak to będzie konieczne, nie zmieniając ani słowa,
- możesz wyrazić zrozumienie dla klienta, ale zaraz wróć do swojego komunikatu – podtrzymuj kontakt.



PRZYKŁAD

Zdarta płyta (nawiązanie do argumentów klienta, wyrażenie własnych uczuć):

... „Rozumiem, że nie jest Pan zadowolony z takiego rozwiązania”

.... „Obawiałem się, jak Pan zareaguje na tę informację”

.... „Jednak jeszcze raz powtarzam - nie ...” (np. nie dam Panu)

Strategie odpowiadania na krytykę

Większość z nas boi się i unika krytyki, a kiedy już nie uda się tego zrobić, podejmujemy rozmowę na zbyt ogólnym poziomie lub wdając się w dyskusje na argumenty. Tymczasem krytyka ze strony rozmówcy, jakkolwiek często podawana w trudnej do przyjęcia i zbyt ogólnikowej formie, jest cennym źródłem informacji na temat interesów rozmówcy i słabych stron naszej osoby lub naszego działania. Dlatego nie tylko nie warto się jej bać, a wręcz przeciwnie, należy wychodzić jej naprzeciw i aktywnie poszukiwać, zmierzając do zrozumienia jej źródeł na poziomie rzeczowej analizy.

4. Poszukiwanie krytyki

Istotą tej techniki jest sprowadzenie krytyki z poziomu ogólnego do konkretów, bez wdawania się w utarczki i kontrargumentowanie.

- **Klient:** (krytykuje na poziomie ogólnym)

„Proszę Pani, to jak traktujecie klientów w urzędzie jest nie do przyjęcia!”

- **Pracownik** (nie polemizuj, skonkretyzuj zarzuty):

„Bardzo mi przykro to słyszeć, ale czy mógłby Pan powiedzieć, co konkretnie ma Pan na myśli.”





- **Klient** (poucza Cię i nadal krytykuje na poziomie ogólnym):
„Sama Pani powinna wiedzieć, na czym polega profesjonalna obsługa.”
- **Pracownik** (przedstaw swoje intencje, postaw graniczny warunek poprawy sytuacji):
„Staramy się robić wszystko, co w naszej mocy, ale jeśli mi Pan nie powie, co konkretnie się Panu nie podoba, nie będę wiedziała, co należy zmienić i poprawić.”
- **Klient:**
„Po raz trzeci przychodzę, żeby dowiedzieć się o i po raz trzeci nie mogę się uzyskać pełnej informacji. Czuję się potraktowany w sposób lekceważący.”
- **Pracownik** (przeproszenie, podziękowanie, przedstawienie planu działania, pytanie: czy to pana usatysfakcjonuje?):
„Bardzo Pana przepraszam za ten brak profesjonalizmu z naszej strony i jednocześnie dziękuję, że powiedział mi Pan o tym. Natychmiast zwrócę na to uwagę wszystkim pracownikom, którzy Pana obsługiwali. Czy jeśli teraz udzieli Panu odpowiedzi i zwrócę moim współpracownikom uwagę, żeby bardziej zadbali o Pana satysfakcję, zmieni Pan zdanie o obsłudze w naszym urzędzie?”

5. Krytyka oparta na faktach

Krytykujący poprzestaje na wskazaniu faktów dotyczących Twojego zachowania. Fakty te sprawiają krytykującemu Cię kłopot.

Asertywna odpowiedź.

1. Sprawdź fakty.
2. Jeśli nie zgadzają się z rzeczywistością - powiedz o tym rozmówcy.
3. Jeśli zgadzają się z rzeczywistością tylko częściowo - sprostuj i odnieś się do faktów rzeczywistych.
4. Jeśli fakty naprawdę zaistniały i nie podlegają dyskusji - potwierdź je i zachowaj się odpowiednio (np. przeproś).





6. Zamglenie

Technika polega na znalezieniu w danym stwierdzeniu elementu, z którym się zgadzamy i równocześnie trzymanie się swojego punktu widzenia.

Można wyróżnić 3 sposoby stosowania tej techniki:

a) **Zgoda częściowa** - gdy w wypowiedzi krytycznej znajduje się część racji, to warto z nią się zgodzić ignorując pozostałe treści.

Krytyka: „Straszne u was kolejki. Powinniście przyjąć więcej pracowników”.

Odpowiedź: „Ma Pan rację. Istotnie w niektórych okresach mamy natłok interesantów”.

b) **Zgoda „być może”** - gdy istnieje jakaś szansa, że krytyk ma rację.

Krytyka: „ Zawsze pracujesz, myślisz, że świat by się zawalił, gdybyś wziął dzień wolnego?”

Odpowiedź: „ Być może rzeczywiście dużo pracuję”.

c) **Zgoda logiczna** - gdy można zgodzić się z logiką twierdzenia krytycznego, ale nie z jego przesłanką.

Krytyka: „Jeżeli nie będziesz się więcej uczył, nie zdasz”.

Odpowiedź: „Masz rację, trzeba się dużo uczyć, żeby zdać maturę”.

Reagując na krytykę i atak należy pamiętać, że:

- krytyka jest opinią, a nie wyrokiem Sądu Ostatecznego,
- warto unikać reakcji biernych lub agresywnych, czyli tzw. syndromu wyrównywania rachunków,
- każdy jest własnym sędzią swoich myśli, uczynków, uczuć i potrzeb,
- każdy jest odpowiedzialny za konsekwencje swoich działań i decyzji,
- ludzie różnią się między sobą światopoglądem – mają do tego prawo,
- warto oddzielać ludzi od problemu,
- spójność zachowań werbalnych z pozawerbalnymi sprawia, że inni odbierają Cię jako człowieka przekonującego, opanowanego a jednocześnie stanowczego i zdecydowanego w reprezentowaniu zasad urzędu.





Ważne jest nie tylko to **co** powiem, ale **jak** to zrobię. Trzeba więc umieć prezentować się jako osoba uważna, ale stawiająca granice, umieć korzystać z odpowiedniej mowy ciała, dopasować się emocjonalnie, itp. Wszystko to nie jest takie proste!

Każdy sposób zachowania w sytuacji trudnej jest obciążony pewnym ryzykiem. Nie ma recept uniwersalnych, „sposobów” skutecznych w każdej sytuacji. Nie wszystkim też „pasuje” to, co specjaliści od komunikacji interpersonalnej rekomendują w popularnych książkach. Nie zawsze stosując pozornie sprawdzone recepty uzyskuje się pożądaną efekt. Czasem wpływ na innych jest odwrotny od zamierzonego!

Trzeba opracować indywidualny repertuar zachowań DLA MNIE najlepszy, uwzględniający doświadczenia życiowe, typ temperamentu, i ... gotowość do zmiany siebie samego.

UWAGA



Intensywnie pracując, często narzekamy, że jesteśmy zestresowani. Szczególnie praca oparta na kontaktach z ludźmi wywołuje emocje. Niepokoją nas i doskwierają zwłaszcza te przykre. Warto więc zdać sobie sprawę z tego, czym jest stres i jak się bronić przed niekorzystnym napięciem emocjonalnym.

Potocznie stresem nazywa się to, co uznajemy za jego przyczynę. Tymczasem stres to całokształt reakcji psychicznych i fizycznych na bodźce subiektywnie oceniane jako zagrażające. Stres powstaje w naszej głowie, możemy więc realnie na niego wpływać.

Sam stres jako zjawisko nie jest ani dobry ani zły. Stąd klasyczny jego podział na dwie odmiany: eustres, czyli stres pozytywny, motywujący i pobudzający do konstruktywnych reakcji na zagrożenie oraz dystres, czyli stres negatywny, zbyt intensywny lub przedłużający się ponad nasze możliwości dostosowania się, blokujący konstruktywne reakcje, przynoszący złe skutki zdrowotne.

W uproszczeniu można powiedzieć, że wynikiem działania stresu jest energia. Jej nadmiar może niszczyć nasz organizm, ale niedobór energii sprawia, że nie jesteśmy w stanie normalnie działać.





Już sama znajomość działania mechanizmów stresowych może pomóc w ich regulacji. Od tego warto też zacząć, aby dojść do zastosowania metod kontroli tego zjawiska. Nadmierny stres można zredukować, a sens działań antystresowych polega na umiejętności zapanowania nad własnymi reakcjami. Konkretnie metody pozwalają rozpoznawać czynniki stresotwórcze i zmienić szkodliwe reakcje. Umiejętności te pozwalają zapanować nad stresem i wykorzystać go jeśli się pojawi, jak też zapobiegać jego wystąpieniu w ostrej formie.

Warto też zaznaczyć, że pomocne w tym obszarze są również działania, które zwykle nie kojarzą się z redukowaniem napięcia stresowego. Do nich należą sposoby optymalnej organizacji pracy, z umiejętnością zarządzania własnym czasem na czele.

STYLE RADZENIA SOBIE ZE STRESEM

Indywidualne sposoby radzenia sobie w trudnych sytuacjach:

- styl konfrontacyjny - mierzenie się z problemami, interesowanie się nimi, podejmowanie prób rozwiązywania ich,
- styl unikowy - unikanie problemów, brak zainteresowania nimi.

Ludzie stosujący styl konfrontacyjny korzystają z następujących sposobów:

- logiczna analiza zdarzeń i okoliczności,
- pozytywne przewartościowanie ("dobrą stroną tego jest jednak to, że..."),
- poszukiwanie rad i wsparcia,
- działania skierowane na rozwiązanie problemu.

Ludzie, którzy nastawieni są na unikanie problemów, stosują:

- unikanie poznawcze ("postaram się o tym nie myśleć"),
- akceptacja/rezygnacja ("wszystko co mogę zrobić, to czekać"),
- poszukiwanie alternatywnych wzmocnień ("jak mogę pomóc innym"),
- wyładowanie emocjonalne (ataki złości, płacz).

Każda z tych „taktyk” ma swoje zalety, przy czym cztery pierwsze pomagają w rozwiązywaniu trudnych sytuacji, a cztery dalsze pomagają je przetrwać, choć oczywiście nie są uniwersalne.





Lepiej zapobiegać niż leczyć – profilaktyka stresu:

- czytelna hierarchia celów i jasno określone zadania,
- dobre warunki pracy, zarówno fizyczne, jak i społeczne,
- dbałość o poczucie rozwoju dotyczące kompetencji i zaangażowania.

Warto nauczyć się kilku prostych sposobów relaksacji, które pomagają w nagłych sytuacjach stresowych:

- Gimnastyka izometryczna - naprzemienne napinanie i rozluźnianie poszczególnych partii mięśni, przy swobodnym oddychaniu.
- Koncentracja na spokojnym oddechu - oddychanie równomierne, głębokie, ze świadomością przepływu wdychanego powietrza przez nos i wydychanego przez usta. 3-5 razy.
- Liczenie: przez pierwszy tydzień od 100 do 1, przez następny od 90 do 1 itd. Takie liczenie uspokaja, a po 10 tygodniach ćwiczeń wystarczy policzyć od 5 do 1 i jest efekt podobny do osiąganego przy liczeniu od 100!
- Wizualizacja: przywoływanie miłych wspomnień, obrazów ulubionych miejsc, które kojarzą się z miłym odprężeniem, uczucia ciepła.

Sposoby obniżania poziomu stresu:

- Bądź dobry dla siebie.
- Ustal własne, rozsądne standardy sukcesu, strzeż się perfekcjonizmu.
- Niepowodzenia traktuj jako materiał, na którym możesz się uczyć.
- Inwestuj w siebie, ucz się nowych umiejętności, które dadzą Ci satysfakcję.
- Pielęgnuj więzi rodzinne, przyjacielskie i towarzyskie.
- Bądź asertywny.
- Rozwijaj swoje zainteresowania, również te zaniedbane.
- Naucz się korzystać z pomocy.
- Zrób czasem coś dobrego dla innych.





ETYKIETA W URZĘDZIE

Zasady precedencji, czyli pierwszeństwa

- O pierwszeństwie w instytucji decyduje stanowisko, ranga, status, czyli takie czynniki, na które mamy wpływ, a nie **wiek czy płeć** (w odróżnieniu od etykiety towarzyskiej).
- Zasada pierwszeństwa obowiązuje w takich sytuacjach jak:
 - ❖ przedstawianie osób,
 - ❖ zajmowanie miejsc podczas spotkań służbowych i przyjęć, w samochodzie,
 - ❖ przepuszczenie przodem, na przykład przez drzwi,
 - ❖ kolejność podawania ręki do uścisku,
 - ❖ wejście i wyjście z windy.
- W precedencji w biznesie obowiązuje kolejność: klient, a następnie kolejne szczeble hierarchii służbowej.

Przedstawianie się

- Polecaną formułą jest: „Dzień dobry (pozwoli pan/i, że się przedstawię) - Jan Iksiński, (nazwa firmy)”.
- Zarówno kobiety, jak i mężczyźni, przedstawiając się, czy tylko witając, powinni wstać (choć według etykiety towarzyskiej kobieta witając się może siedzieć).
- Przedstawianie się powinno być poprzedzone uściskiem dłoni, który trwa mniej tyle, ile powiedzenie sobie „dzień dobry” (często popełnianym błędem jest przedłużanie uścisku aż do końca wzajemnej prezentacji).
- Nie należy używać tytułów służbowych przy przedstawianiu się.

Uścisk dłoni

- Powinien być serdeczny, zdecydowany i krótki. Mówi on „cieszę się, że cię spotkałem”.
- Uścisk „na rękawiczkę” (przy użyciu obu dłoni) stosuje się tylko przy składaniu kondolencji.
- Całowanie w rękę nie jest praktykowane.
- Kto pierwszy wyciąga dłoń do powitania? W międzynarodowej etykiecie biznesu panuje zasada: kto pierwszy, ten lepszy; płeć nie ma tu żadnego znaczenia.
- Nie należy inicjować uścisku dłoni gdy osoba, z którą się witamy ma znacznie wyższą rangę (zasada pierwszeństwa).





Przedstawianie osób

- Najważniejsza zasada: osoba, która zajmuje wyższe stanowisko, ma pierwszeństwo przed osobą o stanowisku niższym. Zawsze zwracamy się do osoby o wyższej randze i przedstawiamy jej osobę o niższej randze, np. „Panie prezesie, pozwoli pan przedstawić sobie: pani Iwona Iksińska, kierownik działu transportu formy XYZ. Pan Wiesław Igrekowski, prezes korporacji ABC”.
- Menedżer przedstawiany jest klientowi, bez względu na stanowisko klienta. Klient w każdej firmie powinien być traktowany jako osoba numer jeden.

Faux-pas w komunikacji niewerbalnej

- Trzymanie rąk w kieszeniach: wyraża lekceważenie i brak szacunku.
- Siedzenie w pozycji półleżącej.
- Zakładanie nogi na nogę i oparcie kostki jednej nogi na kolanie drugiej, na kształt czwórki.
- Siedzenie lub stanie w rozkroku.
- Splatanie nóg w pozycji stojącej.
- Żucie gumy, jedzenie przy biurku.
- Opieranie się (o ścianę, filar, mebel itd.).
- Opieranie rąk na biodrach.
- Wskazywanie czegoś palcem lub wymachiwanie palcem.

Zasady komunikacji elektronicznej

- Nawet jeśli w załączniku znajduje się list, dobrze jest w kilku słowach napisać wyjaśnienie, czego dotyczy korespondencja.
- Nie pomijajmy powitalnego zwrotów grzecznościowych na początku i na końcu listu. Nie powinno także zabraknąć imienia, nazwiska oraz nazwy firmy autora korespondencji (ze względów praktycznych warto zawsze podawać również kontakt telefoniczny).
- DUŻE LITERY oznaczają „wykrzyknik”. Nie wypada pisać samymi kapitalikami – wbrew pozorom są mniej czytelne.
- Każda wiadomość elektroniczna powinna mieć tytuł – odbiorcy łatwiej w natłoku wiadomości odszukać te, których akurat potrzebuje.





- Nieelegancko jest pisać swoją odpowiedź na otrzymanej wiadomości, szczególnie wówczas, kiedy posiada załączniki (jeżeli używamy opcji „odpowiedz” oryginalną wiadomość należy wykasować).
- Przed wysłaniem każdej wiadomości należy ją jeszcze raz spokojnie przeczytać i sprawdzić, czy nie ma jakiegoś błędu, literówki, a przede wszystkim, czy informacja jest jednoznaczna.
- Niedopuszczalne jest wysyłanie jednej wiadomości do wielu odbiorców i automatyczne udostępnienie ich adresów.
- Niedopuszczalne jest wysyłanie „łańcuszków”, dowcipów, które czasem „ważą” kilka MB i blokują pocztę.

Ubiór w urzędzie

Formalny strój w urzędzie (mężczyźni):

- garnitur (z wełny jako głównego składnika), kolory: ciemny, wpadający w czerń granat lub szary,
- koszula (bawełniana), delikatne kolory,
- krawat – nie musi być kontrastowy wobec koszuli / marynarki.

Mniej formalny strój dopuszczalny w urzędzie:

- zestaw „garnitur, koszula, krawat” ale marynarka i spodnie nie są w tym samym kolorze (spodnie ciemniejsze),
- tweedowa / sztruksowa marynarka,
- możliwy brak krawata (golf, sweter, koszula z kołnierzem z guzikami).

Formalny strój w urzędzie (kobiety):

- kostium, oprócz czarnego, granatowego, białego i szarego możliwe są inne odcienie,
- bluzka (kolor dowolny, dobrany do kostiumu),
- stonowane dodatki,
- pełne buty (zakryte palce i pięty),
- zestaw czarny + biały raczej na okazje towarzyskie.

Mniej formalny strój dopuszczalny w urzędzie:

- kostium z tkaniny o bardziej intensywnym kolorze, linia mniej klasyczna,
- klasyczna sukienka + żakiet,
- żakiet + spódnica o ciekawym desenie,
- sukienka o klasycznej linii lub aktualnie modna.





Kolorystyka

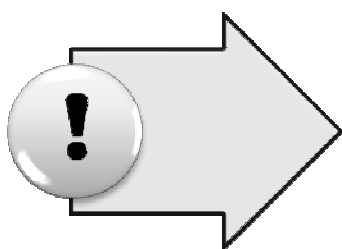
- Kolory zbyt jaskrawe: łamią reguły umiarkowania i pewnej konwencjonalności (typowości) ubioru przeznaczonego do pracy i reprezentowania urzędu (zaufanie).
- Pastele (zwł. różowy, łososiowy, seledyn) mogą nieść skojarzenie z dziecinnością lub z kobiecością (co niekoniecznie musi być tym, na czym nam zależy).
- Pomarańczowy, limonkowy mogą być modne, jednakże niosą skojarzenia niekorzystne dla wizerunku poważnej instytucji (z wyjątkiem Holandii).
- Jaki kolor?
 - ❖ Cieliste, grafit; ew. brąz, ew. czarne;
 - ❖ Matowe.
- Czy lepiej gładkie czy też w modne wzorki?
 - ❖ Bezwzględnie gładkie.

Strój letni:

- lekki kostium, sukienka z podszewką, żakiet, spódnica, bluzka i spodnie,
- rękawy co najmniej krótkie,
- tkaniny nie mogą być przezroczyste,
- dekolty co najwyżej średniej wielkości,
- obuwiu musi mieć zakryte palce.

Nie nadają się do pracy:

- powiewne, lekkie, szerokie spódnice,
- gołe nogi,
- sandały z pasków.



Nic, co wkładasz do gry w tenisa, jazdy na rowerze, aerobiku, wycieczkę zagłówną nie jest stosownym strojem do pracy w urzędzie.





PRAWA OSOBY OBSŁUGUJĄCEJ KLIENTA

1. Prawo do błędu.
2. Prawo do zawahania się.
3. Prawo do zadawania pytań, nawet tych kłopotliwych.
4. Prawo do bycia uporczywym (zdarta płyta).
5. Prawo do milczenia.
6. Prawo by nie wiedzieć wszystkiego.





CELE KLIENTA

1. Chce być uważany za osobę kompetentną i uczciwą.
2. Nie lubi ryzyka i kłopotów.
3. Unika dodatkowej pracy.
4. Chce załatwić sprawę jak najszybciej.
5. Pragnie stale poszerzać swój poziom wiedzy.
6. Lubi jak się mu pomaga w podejmowaniu trudnych decyzji.
7. Uwielbia być słuchany.





BIBLIOGRAFIA

1. Birkenbihl V. F.: Komunikacja niewerbalna, Astrum 1998
2. Birkenbihl V. F.: Technika szybkiego zadawania trafnych pytań, Astrum 2000
3. Dawidson J. : Asertywność dla żółtodziobów, Rebis 1999
4. George M.: Sztuka relaksu, Muza SA 2001
5. Gronbeck B., German K. I in. : Zasady komunikacji werbalnej, Zysk i S-ka 2001
6. Hamlin S.: Jak mówić, żeby nas słuchali, Petit 1994
7. Hare B.: Bądź asertywny, Ravi 1997
8. Lemmermann H.: Komunikacja werbalna, Astrum 1996
9. McKay M., Davis M., Fanning P.: Sztuka skutecznego porozumiewania się, GWP 2001
10. Morey D.: Sztuka rozmowy przez telefon, Amber 2001
11. Renaud J.: Przewodnik antystresowy, Apostrof 1993
12. Sharpe R.: Broń swoich interesów, Dom Wydawniczy ABC 1996
13. Spence G.: Jak skutecznie przekonywać, Rebis, Poznań 1998
14. Stankiewicz J.: Komunikowanie się w organizacji, Astrum 1998
15. Thomson T.: Sposoby komunikacji interpersonalnej, Zysk i S-ka 1998

