

Joanna Minta

DRAMATURGIA SYTUACJI PORADNICZEJ W DORADZTWIE I PORADNICTWIE „USŁUGOWYM”

Sytuacje społeczne, w jakich uczestniczymy można analizować biorąc pod uwagę różnorodne aspekty i perspektywy. Jedną z możliwych może być ujęcie dramaturgiczne. Potraktowanie życia społecznego jako teatru, na którego rozlicznych scenach odgrywane są różnorakie spektakle, umożliwi poznanie tego co jawne, co można zauważyć oglądając odbywające się na scenie przedstawienie i jego aktorów, jak i tego co ukryte przed widzami, a toczy się w kulisach teatru¹. Każdą sytuację życia społecznego można więc opisać w formie spektaklu. W tym opracowaniu chciałabym zrobić to w odniesieniu do sytuacji, w jakich bywają doradcy zatrudniani w branży usług komercyjnych.

Studiując literaturę zauważyłam, że dosyć dużo miejsca zajmują publikacje opisujące specyfikę i metody pracy doradców działających w obszarze poradnictwa psychologiczno-pedagogicznego, niewiele zaś miejsca poświęca się doradcom, którzy pracują poza placówkami pedagogicznymi i psychologicznymi, w szeroko pojętej branży usług, czyli tym, którzy są zatrudniani w handlu, bankowości, ubezpieczeniach, technologiach informatycznych i telekomunikacyjnych, itp. a więc we wszelkich usługach wymagających specjalistów „od wyjaśniania i informowania”.

W dostępnej literaturze nie spotkałam nazwy określającej doradców, pracujących poza poradnictwem psychologiczno-pedagogicznym, dlatego dla potrzeb niniejszej pracy, w dalszej jej części interesujących mnie doradców zatrudnianych w instytucjach należących do usług komercyjnych będę nazywała doradcami „usługowymi”.

Każde ze stanowisk, jakie zajmują doradcy „usługowi” może różnić zakres obowiązków i obszar działania oraz miejsce, jakie stanowisko zajmuje w strukturze firmy. Łączą je jednak podobne cele i metody pracy, jak również specyficzne rozdoje-

¹ Por. E. G o f f m a n, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Wydawnictwo KR, Warszawa 2000; A. K a r g u ł o w a, *Sytuacja poradnicza jako sytuacja dramaturgiczna*, [w:] red. A. Kargulowa, *Dramaturgia poradnictwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996; B. W o j t a s i k, *Doradca w teatrze życia poradni*, [w:] red. A. Kargulowa, *Dramaturgia poradnictwa...*

nie ich roli, które wynika z dwóch nierówno ważnych i na dodatek często sprzecznych ze sobą zobowiązań, jakim podlegają. Są to:

- 1) zobowiązania lojalności wobec klienta;
- 2) zobowiązania lojalności wobec firmy.

Mimo podobieństw, jakie występują w zakresie celów i metod pracy tych doradców, analizując struktury firm, możemy spotkać znaczne rozbieżności w rodzajach zadań przydzielonych pracownikom, zatrudnianym na stanowiskach o jednakowo brzmiących nazwach. Np. w niektórych bankach „doradca klienta” pełni tylko i wyłącznie obowiązki opiekuna i doradcy, bez obowiązku sprzedaży produktów i użytkowania wysokich wyników sprzedaży, podczas gdy w innych jest to typowy sprzedawca usług np. bankowych, typowy handlowiec, rozliczany przede wszystkim z ilości zawartych umów, sprzedanych kart płatniczych czy kart kredytowych. Wynika to z faktu, iż firmy tworząc swoje struktury zatrudnienia częściej dopasowują je do własnych potrzeb, tradycji i kultury organizacji, niż zwracają uwagę na to, jakie struktury występują w innych instytucjach.

Interesujących mnie doradców podzieliłam na „stacjonarnych”, którzy mają swoje stanowisko i obsługują klientów w instytucji, na rzecz której pracują oraz doradców „terenowych”, którzy pracują przede wszystkim poza placówką.

Doradców „usługowych” wyróżniłam także ze względu na rodzaj działania, jakie realizują. W pracy doradców „usługowych” możemy spotkać trzy rodzaje działań: poradnictwo, doradztwo oraz działanie, które polega na pełnej gotowości niesienia klientom pomocy. Określiłam je „pogotowiem” poradniczym.

Pierwszy typ działania doradców, czyli poradnictwo ma miejsce wtedy, gdy doradca udziela klientowi pomocy, porady. Klient sam zgłasza się po nią do doradcy, ponieważ pojawił się w jego życiu problem, którego nie może samodzielnie rozwiązać. Jest to sytuacja, w której inicjatywa rozpoczęcia interakcji „doradca – radzący się” pochodzi od klienta. Ten rodzaj działania jest charakterystyczny przede wszystkim dla doradców „stacjonarnych”, ale również niekiedy dla doradców „terenowych”.

Drugi rodzaj działania – doradztwo jest sytuacją, w której doradca inicjuje rozpoczęcie interakcji, ponieważ to on dostrzega problem lub przewiduje jego pojawienie się i dlatego jako pierwszy występuje z radą. „Do-radza” osobom, które nie prosiły o radę, ani się jej nie spodziewały². Ten rodzaj działania jest najbardziej charakterystyczny dla „terenowych” doradców „usługowych”.

Opisane powyżej działania poradnicze lub doradcze w poradnictwie i doradztwie usługowym służą „doprowadzeniu” klienta do zakupu oferowanych przez ich firmy usług lub towarów.

² A. Kargulowa, K. Ferenz, *Společny kontekst poradnictwa*, Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury, Warszawa 1991.

Wśród doradców „usługowych” klienci mogą również spotkać takich, którzy są stale (nawet 24 godziny na dobę) gotowi do informowania, pomagania i udzielania klientom specjalistycznych porad jako doradcy – eksperci lub doradcy – informatory. Działają tak, jak pracownicy swego rodzaju „pogotowia”, w tym przypadku poradniczego, są zatem „ratownikami” a nie sprzedawcami.

Podział doradców „usługowych” prezentuje poniższa tabela, a ich poszczególne typy scharakteryzuję w dalszej części opracowania.

Tabela 1.

Typy doradców „usługowych”

Kryterium podziału	Typ doradcy	
Miejsce pracy	stacjonarny	terenowy
Rodzaj działania	poradnictwo i sprzedaż	poradnictwo i sprzedaż
		doradztwo i sprzedaż
	„pogotowie” poradnicze	

Źródło: opracowanie własne

Zanim jednak szczegółowo przedstawię doradców „usługowych”, chciałabym przybliżyć specyfikę samej sytuacji poradniczej w doradztwie i poradnictwie usługowym, ponieważ mimo różnic wynikających z miejsca pracy i rodzaju realizowanych przez doradców działań, biorąc pod uwagę cele, jakie realizują doradcy „usługowi „sprzedawanie” porad i rad może mieć dwojaki charakter: współpracy lub rywalizacji.

1. Sytuacja poradnicza w doradztwie i poradnictwie „usługowym”

Analizując problematykę poradnictwa psychologiczno-pedagogicznego, A. Kargulowa porównała pracę doradcy i sytuację poradniczą w tym obszarze poradnictwa do sytuacji dramatycznej i występu aktorskiego na scenie społecznej³. Autorka opisała tę sytuację jako spektakl, w którym na określonej scenie, zgodnie z nakreślonym scenariuszem (ogólnie bądź szczegółowo) aktorzy, czyli radzący się – klient i doradca odgrywają swoje role. Sytuacja, którą przedstawiała autorka, dotyczyła rozwiązywania problemów natury osobistej: i jak autorka zauważyła, że udzielanie pomocy, czyli interakcja, jaka zachodzi między aktorami takiej sytuacji społecznej, może mieć trojaki charakter: kooperacji, rywalizacji i zakupu⁴.

³ A. Kargulowa, *Sytuacja poradnicza...*

⁴ *Ibidem.*

W przypadku porady udzielanej przez doradców „usługowych” sytuacja poradnicza zawsze ma charakter zakupu, który jak wcześniej wspomniałam może przebiegać w atmosferze kooperacji lub rywalizacji. Raz jest zakup informacji i może obejmować albo samą poradę jako wskazówkę, pomoc w podjęciu decyzji lub przypisaną relację – udzielanie rady, które mają swoją wartość i określoną cenę ale nie może prowadzić do sprzedaży innych towarów. Innym razem udzielanie rady lub porady jest środkiem prowadzącym do dokonania zakupu towaru lub usługi. W obu przypadkach: zarówno wtedy, kiedy porada lub rada, interakcja i reakcja jest towarem, jak i wówczas, kiedy jest środkiem ułatwiającym dokonanie wyboru usługi lub towaru, decyzję o jej zakupie podejmuje klient.

W poradnictwie psychologiczno-pedagogicznym głównym celem doradcy jest pomoc radzącemu się w rozwiązaniu jego problemów, poprzez wspieranie go w dążeniu do celu, dawanie wskazówek i rad, aktywizowanie do działania. Metody i środki, jakich używa bywają różne, jednakże relacje między doradcą i radzącym są bezpośrednio i w świetle realizacji tego celu jawne.

W przypadku doradcy „usługowego” jego relacja z klientem nie jest taka przejrzysta. Jak wcześniej wspomniałam, w rolę doradcy działającego w branży usług wpisana jest dwoistość, która wynika z równoczesnego zobowiązania lojalności wobec klienta i wobec firmy. Zważając na oba zobowiązania, scenariusz, zgodnie z którym postępuje doradca wobec klienta, nie zawsze jest jednoznaczny, a nawet z góry zakłada swoistą grę. W rzeczywistości bowiem zobowiązanie wobec firmy, ma większą wagę i siłę. A zatem w przypadku poradnictwa i doradztwa „usługowego” lojalność wobec firmy jest przedkładana nad lojalność wobec klienta i niejednokrotnie, klient – najwyższe dobro w świecie biznesu – bywa dla doradcy środkiem, narzędziem do wywiązania się ze zobowiązania wobec firmy.

Przyglądając się relacji doradcy „usługowy” – klient, jako spektaklowi, w którym grają oni główne role, zauważamy, że w tej sztuce wprawdzie mamy do czynienia z dwójgiem aktorów, ale najważniejszy jest ten trzeci. Trzecim uczestnikiem spektaklu jest zespół osób rządzących firmą, który pisze założenia scenariusza i wskazuje finał, czyli sprawia, że grający główną rolę doradca staje się aktorem – rekwizytem wspomnianego zespołu. Jednakże drugoplanowy charakter roli doradcy znany jest jedynie zespołowi tworzącemu zarząd firmy, w której pracuje, a dla klienta jego relacja z nią nie jest czytelna. Dla niego instytucja, do której zgłosił się po pomoc i doradca, który jej udziela, to jedno.

Z punktu widzenia doradcy „usługowego” ta relacja wygląda jeszcze inaczej. Dla doradcy „usługowego” celem interakcji jest efektywne działanie na rzecz wzrostu kapitału firmy, a dobro i satysfakcja klienta są w tym wypadku celem pośrednim ważnym tylko wtedy, kiedy umożliwia zrealizowanie celu głównego. Zadowoleni klienci, którzy na dłuższą wiązują się z firmą, powiększają jej dochody. Oczywiście

mimo ukrytego celu klient nadal pozostaje jednym z głównych aktorów tego przedstawienia. Specjaliści zajmujący się sprzedażą i kontaktami z klientem uważają, że dziś bardziej niż kiedyś sprawdza się hasło „Klient nasz Pan”⁵, są i tacy którzy piszą, że nadeszła „era customera”⁶. Działania wobec klienta muszą być coraz bardziej proaktywne, firmy poprzez swoich pracowników nie tylko muszą wychodzić naprzeciw potrzebom klientów, ale przekraczać ich oczekiwania. Zatem prawdziwy cel każdej firmy – wypracowanie zysku, często staje się równorzędny z celem zaspokojenia potrzeb klientów, którzy poprzez to stają się stałymi usługobiorcami. Dla wielu handlowców oba cele są tożsame – znana jest im maksyma „że klient, a nie firma płaci im pensję” i zgodnie z nią postępują. Klient cały czas uczestniczy w grze, w której nieświadomie błędnie definiuje rolę doradcy, jako sprzymierzeńca w rozwiązaniu problemów i rzadko ma okazję na zweryfikowanie tej definicji. Nie jest to sytuacja równorzędna z interakcją zakupu w poradnictwie psychologiczno-pedagogicznym, co próbuję wyjaśnić.

A. Kargulowa opisując wspomniane wcześniej typy interakcji wyraźnie wyszczególniła interakcję zakupową jako odmienną od kooperacji i rywalizacji.

W sytuacji kooperacji i rywalizacji, w momencie rozpoczęcia interakcji aktorzy: radzący się i doradca próbują zdefiniować swoje role i sytuację, w której się znaleźli. Problematyka rzadko wymaga gotowych recept i rozwiązań (zwłaszcza, że używanie schematów i uogólnień w rozwiązywaniu problemów psychologiczno-pedagogicznych jest niewskazane). Dlatego scenariusz, zgodnie z którym doradca i radzący się będą postępowali, na początku interakcji jest zarysowany bardzo ogólnie. W obu typach relacji mamy do czynienia z wzajemnością partnerów – współpracą w rozwiązywaniu problemu lub wzajemną walką o dostęp do prawdziwych odczuć i przeżyć radzącego się. W obu rodzajach współpracy doradca i radzący się są budowniczymi sytuacji, w jakiej się znaleźli, muszą zdefiniować stan w jakim są, ustalić bardziej lub mniej jawnie pełnione przez siebie role, zdefiniować role partnera interakcji, uzgodnić wspólne wartości i zdobyć wzajemne zaufanie.

W przypadku relacji zakupu jaka zachodzi w poradnictwie psychologiczno-pedagogicznym rola doradcy, u którego radzący się kupuje rozwiązanie problemu, jest od początku jasna i określona. Relacja układa się bardzo tu przejrzysto i prosto, a praca doradcy sprowadza się do wysłuchania klienta w pierwszym akcie dramatu i zapoznaniu klienta z diagnozą w drugim⁷.

W poradnictwie i doradztwie „usługowym” relacje nie są takie jednoznaczne, gdyż doradca „usługowy” często jest jedynie pośrednikiem, odgrywającym główną

⁵ M. D u b e l, *Sprzedawać nie każdy może*, www.cvonline.pl, 10.10.2002; J. P r z e w o ź n i k, *Co to znaczy sprzedawać*, www.kadry.info.pl, 08.10.2002.

⁶ T. B i e Ń k o w s k a, *Era Customera*, www.kadry.info.pl, 08.10.2002.

⁷ A. K a r g u l o w a, *Sytuacja poradnicza...*; A. K a r g u l o w a, *Przeciw bezradności...*

rolę przed klientem, a w rzeczywistości obsadzonym w drugoplanowej roli łącznika między firmą i jej klientami. W związku z podwójną rolą doradcy aktów dramatu może być więcej. Czas trwania sztuki wydłuża się z powodu konieczności konsultowania poza sceną (w kulisach) wszelkich działań doradcy wobec klienta. Tak naprawdę diagnoza podawana przez doradcę „usługowego” może pojawić się dopiero po szczegółowej konsultacji z zespołem pracowniczym tworzącym firmę i dlatego nie zawsze może być postawiona już drugim akcie.

W poradnictwie psychologiczno-pedagogicznym aktorzy również dysponują sceną i kulisami inaczej jednak je wykorzystują. Bowiem różnica między oboma typami działań poradniczych między innymi polega na tym, że w przypadku poradnictwa „usługowego” odbywają się równoległe dwa spektakle z podwójną rolą doradcy: między klientem a doradcą oraz między doradcą a firmą, podczas gdy w poradnictwie psychologiczno-pedagogicznym doradca i klient są aktorami jednego przedstawienia.

Zakup porady, jak wcześniej wspomniałam, może się odbywać w sytuacji kooperacji lub rywalizacji. Doradca „usługowy”, bez względu na typ, jaki reprezentuje, może grać rolę sojusznika lub rywala klienta, w zależności od jawnych i ukrytych celów działania samego doradcy lub klienta.

1.1. Sytuacja poradnicza jako kooperacyjny zakup porady

W przypadku zakupu porady, który przebiega w atmosferze współdziałania, klient i doradca „usługowy” zgodnie dążą do rozwiązania problemu. Klient zdaje sobie sprawę z konieczności zawierzenia doradcy, jako ekspertowi i znawcy, pośrednikowi, który wie jak mu pomóc, jak rozwikłać jego problem i zaspokoić jego potrzeby. Doradca czyni wszystko, aby klient czuł się rzetelnie i profesjonalnie obsługiwany. W interakcji przebiegającej w atmosferze kooperacji mogą jednak wystąpić pewne zagrożenia i trudności w realizacji występu zgodnie z obranym na początku interakcji scenariuszem. Mogą to być pewne elementy manipulacji stosowane, w imię dobra klienta, służące podtrzymaniu gry przez doradcę, w sytuacji konieczności wprowadzenia zmian do scenariusza, wynikających z równoległej gry „doradca – firma”. Jak zauważył E. Goffman „Kiedy jednostka gra jakąś rolę, oczekuje od obserwatorów, że wrażenie jakie pragnie w nich wywołać, odbiorą zgodnie z jej zamysłem”⁸. Jeśli doradca „usługowy” chce, aby klient wierzył w jego szczere chęci, jego czyny i działania będą to prawdziwie potwierdzały. Jednakże przypomnę, iż w przypadku doradców „usługowych”, zasady szczerości i otwarcia zawsze są realizowane w kontek-

⁸ E. G o f f m a n, *Człowiek w teatrze życia*, s. 47.

ście lojalności wobec instytucji i z tego właśnie powodu w interakcji zakupu, przebiegającej w atmosferze kooperacji, mogą się pojawić elementy nie do końca uczciwej gry. Doradca chcąc sprawić wrażenie uczciwego i lojalnego wobec obsługiwanego klienta może stosować różnorodne techniki manipulacji, aby delikatnie prowadzić klienta zgodnie ze swoim scenariuszem, którego celem jest przede wszystkim realizowanie aktualnych planów strategicznych firmy. Może dążyć do utrzymania pozyskanych klientów, nawet za wielką cenę. Jeśli klient nie czuje się manipulowany, jest to jednak cały czas sytuacja wzajemnej współpracy, z elementami delikatnego nacisku ze strony doradcy na pewne działania klienta. Dzieje się tak np. w trakcie akcji promocyjnej nowej usługi, co do których klienci nie są pozytywnie nastawieni.

1.2. Rywalizacja w poradniczej sytuacji „zakupu przyjaźni”

Druga sytuacja wynika z pewnych konsumenckich zachowań klientów. „W zawodach usługowych ludzie, którzy mogliby być szczerzy są czasami zmuszani do wprowadzania w błąd swoich klientów, ponieważ ci z głębi serca tego pragną”⁹. Pisząc tak Goffman miał na myśli wszystkie czynności, które tak naprawdę niczego nie zmieniają w życiu klienta, ale sprawiają, że jest on przekonany o słuszności ich zastosowania (np. przedstawienie klientowi kolejnych zestawień danych, dotyczących usługi, na którą się zdecydował, aby po raz kolejny utwierdził się w przekonaniu, że podjął słuszną decyzję itp.).

Może się jednak zdarzyć, że sytuacja zakupu przybiera postać rywalizacji. Taki stan rzeczy może wynikać z trzech powodów:

- ukrytych celów organizacji obsługującej klienta;
- ukrytych celów doradcy;
- ukrytych celów klienta.

W przypadku wystąpienia rozbieżnych celów i sprzecznych interesów, strony interakcji próbują zdobyć przewagę nad partnerem. Tym dramatyczniejszy może być przebieg interakcji, im bardziej sprzeczne są cele firmy i cele doradcy. Doradca „usługowy” odgrywając przed klientem podwójną rolę musi umieć znaleźć środki pozwalające mu zrealizować stojące przed nim cele i wyzwania. Dlatego doradca w poradnictwie „usługowym” jest częściej narażony na korzystanie z technik manipulacyjnych niż w poradnictwie psychologiczno-pedagogicznym. O ile, jak zauważyła B. Wojtasik, w poradnictwie psychologiczno-pedagogicznym raczej nie spotyka się świadomego używania technik manipulacji, w których doradca działa podstępnie, z

⁹ *Ibidem*, s. 48.

korzyścią dla siebie lub firmy¹⁰, o tyle w doradztwie „usługowym” niestety taki rodzaj manipulacji może się zdarzyć. Przypomnę, że każda instytucja biznesowa działa przede wszystkim po to, aby generować zyski.

2. Doradcy „usługowi” na scenie poradnictwa i doradztwa usługowego

Opisując doradców „usługowych”, z perspektywy dramaturgicznej, chcę zwrócić uwagę na nich jako na aktorów, którzy muszą zmierzyć się z problemem klienta – widza, na określonej scenie i przy użyciu niezbędnych w tym spektaklu rekwizytów. Albowiem na przebieg spektaklu mają wpływ nie tylko opisane wcześniej typy relacji między klientem a doradcą: kooperacja lub rywalizacja, ale również – co przedstawię poniżej – znajomość lub nieznanomość problemu, będącego przedmiotem rady lub porady, znajomość sceny, dekoracji, rekwizytów oraz stopień przewidywalności scenariusza, według którego będą występować przed sobą doradca i jego klient.

2.1. Scena „Stacjonarnych” doradców – sprzedawców

Pierwszą grupą doradców, którą chcę przedstawić są doradcy „usługowi” – sprzedawcy, pracujący tylko i wyłącznie w placówce.

W niektórych instytucjach doradca „usługowy” zwany najczęściej „doradcą klienta” pełni podobne zadania, do tych, jakie w innych organizacjach pełni sprzedawca lub handlowiec. Podstawowym zadaniem takiego doradcy jest dwojaka pomoc: 1) doradzenie klientowi dokonania wyboru towaru lub usługi oferowanej przez firmę; 2) „doprowadzenie” klienta do zakupu wybranego towaru lub do skorzystania z usługi. Do zadań osób pracujących na stanowiskach „doradcy klienta” – sprzedawcy należy zatem kompleksowa obsługa klientów w dziedzinie korzystania z produktów oferowanych przez firmę oraz aktywna i efektywna sprzedaż tychże produktów. W niektórych firmach elementem odróżniającym pracę doradców od pracy handlowców bywa monitorowanie, czyli przegląd i analiza decyzji handlowych, jakie podejmują obsługiwani przez niego klienci, ma to miejsce zwłaszcza w branży bankowej i ubezpieczeniowej.

Miejsce „stacjonarnych” doradców-sprzedawców w strukturze instytucji pasuje się często u dołu hierarchii stanowisk. Nie są oni traktowani jako kluczowi, a jedynie szeregowi pracownicy działu sprzedaży, marketingu czy też działu obsługi

¹⁰ B. Wojtasik, *Putapki manipulacji w poradnictwie zawodowym*, [w:] red. W. Rachalska, *Poradnictwo zawodowe w wymiarze europejskim*, WSP Częstochowa 1999.

klienta. Takich doradców możemy spotkać w większości banków, zwłaszcza w małych detalicznych oddziałach oraz w sklepach ze specjalistycznym sprzętem: komputerowym, „AGD – RTV”, fotograficznym, itd. Często zatem stanowisko „doradca klienta” może pokrywać się ze stanowiskiem: opiekun klienta, sprzedawca, konsultant lub handlowiec¹¹. W nazewnictwie tych stanowisk, jak i w przydzielaniu do nich zadań trudno jednak dostrzec jakąś regułę, ponieważ, jak wcześniej wspomniałam większość instytucji wypracowuje własne obrazy stanowisk pracy.

„Stacjonarni” doradcy „usługowi” w spektaklu „udzielanie porady klientowi” mają do odegrania stosunkowo łatwą rolę. Wszystkie elementy tego przedstawienia są im znane od samego początku trwania interakcji.

Po pierwsze „stacjonarny” doradca od początku zna problem klienta, ponieważ to klient jest inicjatorem tej relacji. Poza tym doradca pracujący w określonej instytucji, jest zwykle dobrze przygotowany na udzielanie pomocy swoim klientom, ponieważ może przewidzieć większość problemów, z jakimi mogą zwrócić się do niego i instytucji, w której pracuje.

Po drugie spektakl „udzielania porady” odbywa się na terenie placówki, do której przybył klient, a zatem rozgrywa się na scenie znanej doradcy – sprzedawcy i dopasowanej do jego potrzeb.

W teatrze niewątpliwą rolę odgrywa dekoracja sceniczna, a w tym typie porady dekoracja sceny jest dopasowana w taki sposób, aby ułatwiała pracę „stacjonarnemu” doradcy–sprzedawcy. Jednocześnie sprawia, iż większość klientów, czuje się na tej scenie tak, jakby wszystko było przygotowane właśnie dla nich. Dlatego w wielu instytucjach klienci mogą oczekiwać na poradę w wygodnych fotelach, pijąc sok, kawę lub herbatę, którymi zostali poczęstowani. Przy fotelach, na stojakach lub stolikach znajdują się ulotki na temat firmy i jej produktów, z którymi oczekujący na swoją kolej klienci mogą się zapoznawać.

Jednakże klient wkraczając do firmy nie posiada zbyt wielkiej swobody działania, np. nie może dokonać wyboru miejsca i przestrzeni, w której chciałby rozpocząć swoją grę. Często musi odgrywać swoją rolę w narzuconym, wyznaczonym miejscu, np. w banku stojąc za ladą lub siedząc na krześle ustawionym w sposób wygodny dla klienta, ale też dogodny dla doradcy (np. tak aby klient nie widział monitora komputera, z którego doradca odczytuje interesujące go informacje). Wszystko po to, aby doradca-sprzedawca mógł z dużą swobodą i często niezauważenie korzystać z pełnej gamy rekwizytów niezbędnych do udzielenia pomocy klientowi i przekonania go do zakupu towarów. „Stacjonarny” doradca „usługowy” nie tylko może korzystać ze wszystkich dostępnych w placówce materiałów informacyjnych: broszur, zestawień

¹¹ Ogłoszenia o pracy zamieszone na stronie www2.gazeta.pl/praca, z dnia 20 października 2002 r.

statycznych i analiz, ale może również bezpośrednio zaprezentować aktualnie sprzedawane produkty i usługi, bądź to korzystając z foldera, bądź otrzymując makietę albo egzemplarz oferowanego produktu. Na jego biurku znajdują się też urządzenia, m.in. komputer i telefon, które w każdej chwili mogą posłużyć mu jako wsparcie w udzielaniu klientowi porady.

W każdym teatrze, również w usługach, za sceną znajdują się kulisy. W doradztwie i poradnictwie „usługowym” doradcy nie zawsze mają możliwość korzystania z kulis w trakcie udzielania porady lub dawania rad. Pełną możliwość mają jedynie doradcy „stacjonarni”. Kulisami, które zawsze stwarzają szansę zejścia ze sceny i odpoczynku, ale w których można też zasięgnąć rady i wsparcia od innych członków zespołu, bez narażania się na posądzenie o niekompetencje w oczach klienta, w instytucjach usługowych są nie tylko inne pomieszczenia, osobne pokoje, korytarze, ale również wewnętrzna komputerowa sieć firmowa zwana intranetem. Intranet umożliwiając wymianę informacji, uzyskiwanie wsparcia i otrzymanie odpowiedzi na trudne lub wymagające konsultacji pytania, bez przerywania kontaktu z klientem. Doradca może jednocześnie grać na scenie i przebywać poza nią – w kulisach, co jest kolejnym przykładem na jego podwójną grę.

Po trzecie w poradnictwie „stacjonarnym” wcześniej znany jest scenariusz, zgodnie z którym doradca i zwracający się do niego po pomoc klient odgrywają swoje role. Doradca i radzący się bez trudu je rozpoznają i definiują. Klient – radzący się potrzebuje doradcy – słuchacza, który pomoże mu w rozwiązaniu problemu. Udaje się zatem do placówki, w której przedstawia doradcy nurtujący go problem i prosi o poradę. W pierwszym akcie spektaklu doradca jest widzem na własnej scenie. Ale po zapoznaniu się z problemem, po zebraniu faktów od klienta i zweryfikowaniu go w kulisach, doradca przystępuje do kolejnego aktu, w którym rolę widza przejmuje klient. W kolejnym akcie (w zależności od ilości przerw na konsultacje w kulisach) doradca przejmuje grę przedstawiając diagnozę problemu i proponując jego rozwiązanie klientowi.

Rola doradcy „stacjonarnego” nie jest zatem trudna do odegrania. Doradca ma możliwość sprawnie i efektywnie wykorzystać dostępne mu elementy spektaklu, a jako jedyny dysponuje wszystkimi: zna problem klienta, scenę, rekwizyty i scenariusz, musi jedynie poprowadzić swoją grę tak, aby klient opuścił jego placówkę zadowolony i chętny do dalszej współpracy.

2.2. Scena „terenowych” doradców – sprzedawców

Drugą grupę doradców „usługowych” stanowią osoby, których obowiązkiem jest przede wszystkim pozyskiwanie nowych klientów, jak również kompleksowa obsługa już pozyskanych. Ich główne zadania to: udzielanie porad i doradzanie klientom

w sferze oferowanych usług, informowanie o wprowadzanych w asortymencie zmianach, nowościach, monitorowanie wszelkich działań handlowych, podejmowanych przez obsługiwanych klientów, informowanie o przewidywanych zyskach lub stratach itd. Praca doradców z tej grupy polega najczęściej na licznych i regularnych spotkaniach z klientami poza firmą, najczęściej w domu lub w miejscu pracy klienta. W tej grupie można wyróżnić doradców obsługujących poza firmą wszystkich, już pozyskanych klientów oraz doradców działających na rzecz tzw. klientów strategicznych. Zarówno jedni i drudzy uprawiają poradnictwo oraz doradztwo.

Ze względu na obowiązek pozyskiwania przez „terenowych” doradców nowych klientów, w pierwszym kontakcie z klientem ich działanie często ma charakter doradztwa – próbując uprzedzić oczekiwania i potrzeby klienta, doradcy oferują mu rady, w których zwracają uwagę na konieczność wprowadzenia działań udoskonalających funkcjonowanie klienta np. w życiu zawodowym, rodzinnym czy społecznym. Inicjatywa interakcji w relacji doradztwa, jak już wcześniej wspomniałam, wychodzi od doradcy. Jednakże ci sami doradcy mogą także, podobnie jak doradcy „stacjonarni”, udzielać porad osobom, które się do nich zwróciły. Wówczas, na prośbę klienta, doradcy „usługowi” spotykają się w określonym przez klienta miejscu, aby pomóc mu w rozwiązaniu jego problemu i wówczas ich działanie ma charakter poradniczy, a nie doradczy.

„Terenowi” doradcy „usługowi” są przez klientów postrzegani jako najbardziej wiarygodni i najbardziej im życzliwi. Dzieje się tak dlatego, że w ich zachowaniu i realizowanej strategii postępowania z klientem jego dobro i satysfakcja są bardzo eksponowane. Częste odwiedzanie klienta przez doradców i liczne rozmowy telefoniczne, jak również specjalne warunki współpracy: indywidualne spotkania, atrakcyjne usługi i towary „skrojone do potrzeb klienta”¹² – utwierdzają wspomnianych klientów w myśleniu, iż doradca wszystko co czyni, czyni przede wszystkim z myślą o nich.

„Terenowy” doradca „usługowy”, ze względu na specyfikę pracy poza placówką odgrywa przed klientem kilka równoległych ról, gdyż jest jednocześnie doradcą, kierownikiem projektu, negocjatorem–koordynatorem, sprzedawcą. Zwracają na to uwagę specjaliści zajmujący się problematyką sprzedaży i obsługi klienta mówiąc, że wzrastające oczekiwania klientów i zwiększająca się konkurencja wymuszają na firmach przydzielanie jednej osobie wielu zadań i tworzenie takich „multistanowisk”.

W odróżnieniu od „stacjonarnych” doradców „usługowych” osoby, które umieściłam w grupie doradców „terenowych” są dla firm bardzo ważnymi pracownikami. To oni bowiem, bezpośrednio i telefonicznie, wpływają na sposób postrzegania fir-

¹² S. K u d ł a, *Mistrzostwo w szyciu na miarę, czyli praktyczny model badania potrzeb szkoleniowych*, www.kadry.info.pl, 08.10.2002.

my przez klientów, działając poza nią, są twórcami jej obrazu¹³. Znacząca rola ich pracy wynika również z tego, że część z nich tzn. doradcy ds. kluczowych, strategicznych klientów obsługuje najbardziej wpływowych i często najbardziej dochodowych klientów, którzy mają niewątpliwy wpływ na obroty przedsiębiorstwa. Doradcy obsługujący klientów strategicznych zajmują zwykle bardzo samodzielne stanowiska, wyposażone w szereg uprawnień i kompetencji. Często są to najważniejsze po dyrektorze i jego zastępcach osoby w instytucji. Niżej w strukturach firm niż doradcy ds. kluczowych klientów, ale wyżej niż przedstawieni powyżej doradcy „stacjonarni” zajmują stanowiska doradców, którzy obsługują poza placówką pozostałych, niekluczowych usługobiorców. Jednakże oba stanowiska doradców „terenowych” są dla instytucji bardzo ważne. Zajmują je oprócz wspomnianych doradców obsługujących klientów strategicznych, przede wszystkim doradcy w branżach wysoko zaawansowanych technologii, doradcy ubezpieczeniowi lub finansowi, którzy czasami wykonują identyczne zadania jak agenci ubezpieczeniowi czy agenci finansowi. Wśród nich są również tacy, których obowiązki i zadania wykraczają poza obowiązki agenta np. reprezentują kilka towarzystw ubezpieczeniowych i w związku z tym mogą dobrać ofertę najbardziej dopasowaną do rzeczywistych potrzeb klienta, mają także większe możliwości negocjacyjne itp.

Doradcy „terenowi” mają znacznie trudniejsze zadanie niż doradcy „stacjonarni”. O ile występ handlowo-doradczy w placówce może być wsparty pomocą wszystkich przebywających w niej pracowników i dostępnych środków, o tyle spotkanie doradcy „usługowego” poza nią – będąc tego wsparcia pozbawione – wymaga zwiększonych środków, uprawnień i umiejętności. W zależności od formy pracy doradca musi przystępować do odgrywania swojej roli nie znając dwóch a nawet trzech elementów tworzących spektakl.

Ilość niewiadomych, z jakimi muszą się liczyć doradcy „usługowi” przystępujący do odgrywania swojej roli zależy od rodzaju uprawianej przez nich działalności. Doradcy terenowi, którzy uprawiają poradnictwo usługowe są w dużo łatwiejszej sytuacji niż doradcy którzy doradzają.

Porównując poradnictwo usługowe realizowane przez „terenowych” doradców „usługowych”, z poradnictwem stacjonarnym, występują w nim dwa elementy gry: scena i scenariusz, które przed rozpoczęciem spektaklu nie są doradcy znane. W tym typie poradnictwa doradca zna problem, z jakim się zgłosił klient, ponieważ właśnie na prośbę klienta rozpoczyna działania poradnicze. Znajomość problemu pozwala doradcy na dopasowanie rekwizytów i przewidzenie ewentualnego scenariusza spektaklu. Jednakże, ze względu na terenowy charakter jego działań musi on być przygotowany na różne nieprzewidziane okoliczności. Niestety nie zna sceny, na której bę-

¹³ M. D u b e l, *Sprzedawać nie każdy może*, www.cvonline.pl, 10.10.2002.

dzie musiał odegrać swą rolę, nie wie czy będzie mu sprzyjała, czy też utrudniała działanie. Dlatego „terenowy” doradca zwykle stara się stworzyć na miejscu udzielania porady sprzyjającą sobie scenerię. Używa do tego rekwizytów, jakie mogą być przydatne w udzielaniu porady, którymi mogą być wszelkiego rodzaju broszury i materiały informacyjne – niestety nie wszystkie, jakimi dysponują doradcy „stacjonarni” – komputer przenośny, zawierający między innymi multimedialną prezentację towarów i usług, niezbędne zestawienia danych; podręczną drukarkę; wysokiej klasy telefon komórkowy, ułatwiający doradcy kontakt telefoniczny z firmą lub za pośrednictwem Internetu. I między innymi za pomocą takich przedmiotów „terenowy” doradca „usługowy”, rozkładając na stole komputer, drukarkę, broszury i formularze, tworzy np. w domu klienta namiastkę biura. Niezbędnym rekwizytem „terenowych” doradców jest wizytówka firmowa z wszelkimi niezbędnymi i aktualnymi danymi, na której oprócz nazwy firmy i nazwiska doradcy muszą się znaleźć jego numer telefonu i adres poczty elektronicznej.

Ze względu na specyfikę pracy, oprócz starannie dobranych rekwizytów, doradcy pracujący poza placówką są często wyposażeni w tzw. poszerzone uprawnienia negocjacyjne ze względu na trudność w konsultowaniu ewentualnych ustępstw lub nietypowych rozwiązań bezpośrednio ze swoimi przełożonymi (mogą to uczynić jedynie przez telefon, co nie zawsze sprzyja negocjacjom handlowym)¹⁴. To, co oprócz nieznannej sceny utrudnia „terenowym” doradcom pracę, to pozbawienie ich możliwości szybkiego udania się poza scenę, aby mogli w kulisach zasięgnąć porady lub wsparcia. W tej sytuacji poradniczej możliwością korzystania z kulis często dysponują jedynie klienci, którzy tak prowadzą swoją grę, że doradca przez cały czas jest na scenie. Zatem może się zdarzyć, że dominującą rolę w tej sztuce odgrywa klient, ponieważ tym razem to on jest na swojej scenie. Równie trudny do przewidzenia, jak scena i jej dekoracja jest scenariusz, zgodnie z którym w momencie rozpoczęcia interakcji próbuje grać doradca. W przypadku działania poradniczego, jak już wspomniałam, znajomość problemu oraz świadomość jakimi rekwizytami dysponuje terenowy doradca-sprzedawca pozwalają mu przewidzieć pewne fragmenty swojej gry aktorskiej i gry jego klienta. Pragnę w tym miejscu przypomnieć, że opisywani przeze mnie doradcy udzielają porad, które służą zwiększeniu zysków firmy, zwiększeniu sprzedaży. „Terenowy” doradca-sprzedawca, przystępując do gry nie jest pewien, czy porady jakich chce udzielić zadowolą klienta, czy rekwizyty, które z sobą zabiera wystarczą, aby osiągnąć zamierzony cel, w jakim stopniu będzie mógł zaprezentować oferowaną usługę lub produkt i czy poza placówką uda mu się zachęcić klienta do dokonania zakupu, a także ilu będzie uczestników interakcji, czy będzie miał

¹⁴ T. K n i t t e r, *Dyrektorze Sprzedaży: pora na krok w przyszłość!*, www.kadry.info.pl, 10.10.2002.

możliwość zasięgnięcia pomocy i wsparcia itd. Do odegrania swojej roli musi być zatem bardzo dobrze przygotowany.

Najtrudniejszą rolę do odegrania w przypadku „terenowych” doradców „usługowych” mają doradcy, którzy doradzają potencjalnemu klientowi swojej instytucji po raz pierwszy. Doradzanie usługowe dotyczy zwykle zachęcania klientów do nabycia nowych usług, towarów lub poszerzenia, ulepszenia tych, które nabyli wcześniej. Np. przedstawiciel banku, umawia się na spotkania z klientami, ponieważ chce im zaprezentować nową ofertę i zachęcić ich do skorzystania z niej. Inicjatywa pochodzi od doradcy, który próbuje nakłonić klientów na działanie, które w jego opinii i w opinii reprezentowanej przez doradcę firmy ułatwi klientom optymalne wykorzystanie świadczonych przez nią usług. Doradca „usługowy” w sytuacji doradczej, podobnie jak przedstawiony powyżej doradca udzielający porad, wkracza na nieznaną scenę, na której będzie grał według scenariusza powstającego na bieżąco, w trakcie przedstawienia. Ale jego zadanie jest jeszcze trudniejsze, wkracza bowiem na scenę nie znając problemu klienta, z którym wchodzi w interakcję. „Terenowy” doradca-sprzedawca zanim rozpocznie grę musi przewidzieć, z jakimi problemami mogą mieć do czynienia jego ewentualni klienci. Rozpoczynając grę prezentuje wybrane propozycje działania, które mogą być rozwiązaniami ewentualnych problemów klienta. Jednakże owe propozycje mogą się okazać chybione. Może się bowiem zdarzyć, że klient aktualnie nie widzi żadnych problemów, w których doradca mógłby mu pomóc, nie oczekuje w związku z tym żadnej rady, nie ma na nią ochoty albo nie widzi potrzeby zastosowania się do niej. Na dodatek oprócz nietrafionych rad scena i dekoracja, w jakiej przyszło doradcy odegrać swą rolę, (np. korytarz w domu klienta) nie pozwalają doradcy na użycie przygotowanych wcześniej rekwizytów, które mogłyby przekonać klienta do skorzystania z usługi lub przygotować dla niego nową ofertę. Taka sytuacja zdarza się wówczas, gdy osoba, którą doradca wybrał na swego klienta nie umie lub częściej nie chce zdefiniować swojej roli jako odbiorcy rady – klienta. Wówczas spektakl „dawanie rady” jest grą jednego aktora, pozbawioną widza (co często ma miejsce w przypadku pracy doradców – akwizytorów).

Roła „terenowego” doradcy „usługowego” jest niezwykle trudna i skomplikowana, musi on bowiem nie tylko poradzić sobie z nieznanymi i często trudnymi do przewidzenia elementami spektaklu, ale realizować wytyczone cele, których osiągnięcie (zwłaszcza tych niejawnych) przysparza dodatkowych utrudnień. Podwójna rola, którą musi odgrywać doradca, na nie zawsze przychyłnej mu scenie, jak również trudne i nie zawsze możliwe do osiągnięcia cele sprawiają, że doradcy terenowi w swojej grze częściej niż inni sięgają po metody i techniki manipulacji i wywierania zwiększonego wpływu na innych. Oczekiwania, jakie są przed nimi stawiane bywają bardzo wysokie i dlatego wymuszają korzystanie z wszelkich dostępnych środków (nie zawsze etycznych).

2.3. „Pogotowie” poradnicze

Oprócz doradców–sprzedawców pracujących w placówkach, jak i działających poza nimi, klienci mogą spotkać doradców, którzy w pełnej gotowości oczekują na ich telefony lub wizyty. Są nimi zwykle pracownicy działu obsługi klienta, których podstawowym zadaniem jest udzielanie bezpośrednio odwiedzającym firmę klientom, rzetelnych i wyczerpujących informacji na temat jej produktów lub usług, aktualnych promocji, nowości itp. Są to także pracownicy Telecentrum – telefonicznego biura obsługi klienta, którzy za pośrednictwem telefonu lub poczty elektronicznej informują klientów nie tylko o usługach firmy, ale również pomagający im rozwiązać wszystkie wątpliwości, z którymi telefonicznie lub za pośrednictwem poczty elektronicznej zwracają się do firmy. Ponieważ ich praca polega zwykle na stałej, często 24 godzinnej (telecentra) gotowości do niesienia pomocy i udzielania porad można ich nazwać pracownikami „pogotowia” poradniczego.

Do tej grupy doradców zaliczani są również wysokiej klasy specjaliści, doradcy–eksperci. Do ich zadań należy przede wszystkim opieka nad „powierzonymi” im klientami, często klientami strategicznymi. Doradca–ekspert działa równolegle z przedstawicielem lub reprezentantem handlowym, który pozyskał konkretnego klienta albo też jest drugim ogniwem w kompleksowej obsłudze klienta, tzn. pozyskany przez przedstawiciela klient natychmiast przechodzi pod jego opiekę. Stanowisko doradcy–eksperta najczęściej możemy spotkać w branżach technicznych (np. w budownictwie, technikach grzewczych, motoryzacji) oraz w branżach wysoko zaawansowanych technologii (w informatyce i technologiach cyfrowych). Miejsce w strukturach firmy, jakie zajmują „usługowi” doradcy–informatory czy doradcy–eksperci, zależy od stawianych im wymagań i oczekiwań. Pracownicy telecentrów i działów obsługi klienta, nazwę ich doradcami–informatorem lub doradcami–„ratownikami” w pionach, w których pracują są najczęściej pracownikami najniższego szczebla. Najczęściej, ponieważ nierzadko pracownicy obu działów są i muszą być najlepiej zorientowanymi osobami w kwestiach dotyczących działalności firmy, jej usług i towarów. Aby zapewnić swoim klientom wysoką jakość świadczonych usług firmy zatrudniają w działach obsługi klienta cenionych ekspertów i specjalistów.

Stanowiska doradców „usługowych”–ekspertów, o których wspomniałam powyżej oraz doradców opiekujących się wyznaczonymi klientami znajdują się dosyć wysoko w strukturach firm. Mogą oni pracować zarówno w dziale obsługi klienta lub dziale sprzedaży albo w dziale technicznym lub produkcji. Podstawowym zadaniem tej grupy doradców jest przede wszystkim udzielenie profesjonalnej i rzetelnej pomocy – eksperckie doradztwo.

Role, jakie odgrywają w sytuacji poradniczej doradcy „pogotowia” poradniczego są podobne do tych, które odgrywają „stacjonarni” i „terenowi” doradcy–sprze-

dawcy działający w obszarze poradnictwa, z tą jednak różnicą, że doradcy „pogotowia” poradniczego nie muszą sprzedawać.

Aby doradcy „usługowi” – sprzedawcy i pracownicy „pogotowia” poradniczego – mogli dobrze i wiarygodnie odegrać swoje role muszą być wyposażeni w odpowiednie środki wyrazu: narzędzia i techniki pozwalające im osiągać cele i realizować stawiane im przez firmę i klientów zadania. Warsztat pracy doradcy „usługowego” zasadniczo nie różni się od tego, jakim posługują się doradcy w poradnictwie psychologiczno-pedagogicznym, różne są jednak intencje stosowania metod i technik pracy. W poradnictwie psychologiczno-pedagogicznym stosowanie pewnych technik wypływa z koncepcji poradnictwa, jaką reprezentuje doradca. Dlatego można się spodziewać, że doradca będący przedstawicielem poradnictwa dyrektywnego będzie częściej stosował charakterystyczne dla tego nurtu techniki, takie jak: perswazja, pouczanie, udzielanie instrukcji itd., a doradca liberalny będzie słuchał, parafrazował, dawał wsparcie i odzwierciedlał uczucia. Intencje stosowania pewnych technik wynikają z przyjętej filozoficznej koncepcji człowieka i dopasowywane są do problemu osoby radzącej się¹⁵.

W przypadku poradnictwa „usługowego” metody i techniki są traktowane bardzo instrumentalnie. Są narzędziami w rękach doradcy, po które sięga w zależności od sytuacji i celu jaki przed nim stoi, a nie ze względu na koncepcję filozoficzną, zgodnie z którą pracuje. Dlatego też w pracy doradców „usługowych” techniki liberalne, dialogowe i dyrektywne są używane na równych prawach. Najważniejsze w pracy doradcy „usługowego” jest bowiem dobre odegranie jego roli i wywiązanie się ze zobowiązań wobec klienta i pracodawcy. I w odróżnieniu od poradnictwa psychologiczno-pedagogicznego scenariusze, zgodnie z którymi doradcy odgrywają swe role są tak szczegółowo i dokładnie sporządzone tam, jak tylko są oni w stanie je przewidzieć. Znajdują się w nich ściśle instrukcje postępowania, a didaskalia są niezwykle rozbudowane: przedstawione są w nich wszelkie możliwe warianty gry stosowane w przypadku obsługi konkretnych typów klienta, problemów i usług. Zawarte w nich procedury mają po kilka wersji (jeśli procedura A okaże się nieskuteczna, postępuj zgodnie z procedurą A¹, jeśli A¹ nie przyniesie oczekiwanego rezultatu wróć do wariantu...).

Taki sposób pracy wymaga od firmy i jej pracowników stałej kontroli stosowanych procedur, wprowadzania jednorodnej kategoryzacji problemów, klientów i świadczonych dla nich usług, tworzenia i doskonalenia instrukcji postępowania w przypadku poszczególnych typów sytuacji. Tego wszystkiego doradcy „usługowi” uczą się na regularnie organizowanych przez firmę szkoleniach i warsztatach, na których

¹⁵ Por. A. K a r g u l o w a, *Przeciw bezradności...*; B. W o j t a s i k, *Warsztat doradcy zawodu*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa 1997.

poznają arkana współpracy lub walki z klientem. Rezultaty szkoleń i zdolności doradców „usługowych” można sprawdzić w różnorodnych sytuacjach społecznych, w sytuacjach w których wraz z doradcą „usługowym” klient gra główną rolę w spektaklu „KUPOWANIE PORADY”.

Konfrontując ze sobą idee poradnictwa i realne poradnictwo „usługowe” może rodzić się pytanie w jakiej relacji pozostają one ze sobą, a więc czy poradnictwo „usługowe” jest jeszcze poradnictwem?