

KRZYSZTOF TOMCZUK

WINDYKOWAĆ I NIE ZWARIOWAĆ

© Copyright by Wydawnictwo Poligraf, 2024

© Copyright by Krzysztof Tomczuk, 2024

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Żaden fragment tekstu nie może być publikowany
ani reprodukowany bez pisemnej zgody wydawcy i autora.

Skład i łamanie: Aleksandra Mikołajko, Wojciech Ławski

Projekt okładki i grafiki: Beata Pankowska (BP Drawings)

Opieka redakcyjna: Klaudia Drózdź

Korekta: Katarzyna Napieraj, Agnieszka Mańko

Książka wydana
w Systemie Wydawniczym Fortunet™
www.fortunet.eu

ISBN 978-83-8308-298-1

Wydawnictwo Poligraf

ul. Młyńska 38

55-093 Brzezina Łąka

tel. 71-344-56-35

www.WydawnictwoPoligraf.pl

SPIIS TREŚCI

Wstęp	7
CZĘŚĆ I. Windykować	9
Rozdział 1. Adam, mu nie nadam	11
Rozdział 2. Wujek Dobra Rada	17
Rozdział 3. Żałuję, że cię znałam.....	23
Rozdział 4. To po co pytasz?.....	27
Rozdział 5. Jak poważna jest sprawa?	31
Rozdział 6. Czy można dać komuś drzwiami w twarz dwa razy?...	37
Rozdział 7. Śpiesz się powoli.....	43
Rozdział 8. Strach się bać	49
Rozdział 9. Rozczarował mnie pan.....	53
Rozdział 10. Stopa w drzwiach, nie tylko w terenie	59
Rozdział 11. Czy umiałbyś sprzedać brukselkę?	65
Rozdział 12. Wszystkiego najlepszego	69
Rozdział 13. Masz problem?.....	73
Rozdział 14. Negocjuj z budżetem klienta.....	77
Rozdział 15. Nie zmusisz mnie	81
Rozdział 16. Mimikra behawioralna	87
Rozdział 17. Mimikra werbalna	89
Rozdział 18. Czy system wspiera perswazję?	95
Rozdział 19. Kolorowe karteczki w teren? Serio?	99
Rozdział 20. A miało być tak pięknie.....	103
Rozdział 21. Piętrowe pytania.....	109
Rozdział 22. Efekt rozcieńczenia	113
Rozdział 23. Postaram się – <i>level hard</i>	117

Rozdział 24. A ja się tłumaczyć pani nie muszę	123
Rozdział 25. Bez tego nie windykuj	129
Rozdział 26. Pułapki dłużników	133
Rozdział 27. Ma pan świadomość, że są zaległości?	139
Rozdział 28. Chwyciłem byka za rogi, co teraz?	143
 CZĘŚĆ II. Nie zwariować	 147
Rozdział 29. Tego nie powiem, bo mi się rozłączy	149
Rozdział 30. A gdyby stres był dobry?	151
Rozdział 31. Ile zniesie windyktor?	159
Rozdział 32. Ciężka rozmowa	163
Rozdział 33. Zielono mi	171
Rozdział 34. Habitacja	175
Rozdział 35. U mnie działa	179
Rozdział 36. Oczami dłużnika	183
Rozdział 37. Techniki osiągnięcia celów	185
Rozdział 38. Superbohater	193
Rozdział 39. Nieszablonowość	197
 Podziękowania	 203

WSTĘP

Gdybyś trafił do Szkoły Magii i Czarodziejstwa w Hogwarcie, to już na pierwszym roku poznałbyś zakłęcie *Alohomora*. To dzięki niemu potrafiłbyś otwierać wszystkie zamki. W windykacji niestety nie ma takiego zaklęcia. Nie istnieje jedno narzędzie, które gwarantuje dostęp do każdego klienta. Nie ma też jednej techniki, która sprawia, że klient jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki po zakończonej rozmowie zdobędzie wymaganą kwotę i wpłaci ją kolejnego dnia. To nie znaczy oczywiście, że takie sytuacje nie mają miejsca. Nie są jednak efektem magii, a perswazji.

Odsłuchując rozmowy najlepszych windykatorów, jesteśmy w stanie wyłapać nawet kilkanaście konstrukcji z zakresu wywierania wpływu podczas jednego kontaktu. To mogą być sekwencje negocjacyjne, techniki argumentujące stanowisko wierzyciela czy pytania sondujące sytuację finansową. Szczególnie ważny przy dużych opóźnieniach jest ostatni obszar, bo dostarcza odpowiedzi na pytanie, w jakim kierunku powinniśmy poprowadzić dalej rozmowę. Bo przecież wśród technik windykacyjnych nie mamy czarodziejskich eliksirów, które zawsze wywołają ten sam efekt. Czasami ta sama technika może wywołać bardzo różne reakcje. Bo na przykład została zastosowana na innym etapie opóźnień, w innym momencie rozmowy i wobec innego klienta. To, że dana technika nie działa w jednej sytuacji, nie znaczy, że jest zła, ale że jej skuteczność jest wyższa w konkretnym obszarze. I albo to wiemy, albo się tego uczymy od klienta.

Oprócz jednak przeogromnej liczby technik, zwrotów, strategii, które mają wpływ na osiągnięte odzyski, jest jeszcze coś, co stanowi tajny składnik skuteczności. To warunki pracy, które ma zapewnione windykator. To motywacja i wsparcie, które otrzymuje. To bezpieczeństwo i komfort pracy, którego gwarancję dostaje. Im lepiej w miejscu pracy czuje się windykator, tym chętniej się rozwija i więcej z siebie daje.

Pierwsza część książki („Windykować”) to spora dawka technik do wykorzystania w codziennych rozmowach. Druga natomiast („Nie zwa-riować”) podpowiada, jak radzić sobie ze stresem, jak urządzić swoje otoczenie, pracując przez telefon, czy co zrobić po ciężkiej rozmowie.

Nie ma znaczenia, czy pracujesz w windykacji od kilku miesięcy czy kilkunastu lat. Jeśli jesteś ciekaw, jak można poprawić jakość swojej pracy, to w trzydziestu dziewięciu kolejnych rozdziałach znajdziesz sporo materiału do przemyśleń.

CZĘŚĆ I

WINDYKOWAĆ



ROZDZIAŁ I

ADAM, MU NIE NADAM

Część windykatorów zwraca się do klienta po imieniu niemal w każdej rozmowie, część robi to sporadycznie, a pozostali nie używają imion swoich rozmówców wcale. I to nie jest tak, że w jednych firmach dominuje pierwsze podejście, a w innych drugie czy trzecie. Ta różnorodność występuje w obrębie tych samych działów czy zespołów. Czy zatem używanie lub nieużywanie imion klientów zalegających ze spłatą nie ma znaczenia? A może po prostu jednym to przychodzi łatwiej, a innym trudniej?

Gdy pracuję z windykatorem, u którego częstotliwość posługiwania się imionami rozmówców jest dużo wyższa niż u pozostałych, zwykle pytam go: *Pracowałeś wcześniej w sprzedaży?* I najczęściej odpowiedź jest twierdząca. Czyli niejako jest to nawyk, pozostałość po poprzedniej roli. A tam, gdzie poziom wykorzystywania imion sprowadza się do jednokrotnego użycia na początku rozmowy podczas identyfikacji, zwykle mamy do czynienia z człowiekiem, którego wcześniej nie maglowano na innym stanowisku o używanie imion.

Badania z zakresu perswazji potwierdzają, że jesteśmy szczególnie wrażliwi na własne imię. *W psychologii wymienia się zjawisko nazywane efektem cocktail party¹. Opiera się ono na odwołaniu do pewnej prawidłowości – mimo że jesteś bardzo zaabsorbowany, rozmawiając z kimś, to wystarczy, że gdzieś obok padnie twoje imię lub nazwisko, a natychmiast na to zareagujesz. Tak jak na przyjęciu – nawet najciekawsza rozmowa nie pochłania nas bardziej niż rozmowa o nas samych, która toczy się tuż obok².* Czy jednak chodzi tylko o skupienie naszej

¹ G. Mietzel, *Wprowadzenie do psychologii*, GWP, Gdańsk 1998, za: E. Łodygowska, K. Rajewska, *Psychologia kontaktu z klientem*, KAW, Warszawa 2011, s. 49.

² E. Łodygowska, K. Rajewska, *Psychologia kontaktu z klientem...*, s. 49.

uwagi, czy też jest w naszych imionach większa siła, która może na przykład zwiększyć naszą motywację do działania?

Ciekawe badanie w zakresie perswazji windykacyjnej przeprowadziła organizacja Behavioural Insights Team z Wielkiej Brytanii w 2012 roku. Wspomina o nim w swojej książce Robert Cialdini. *Przypominające o mandatach wiadomości tekstowe, w których posłużono się imieniem sprawcy wykroczenia, spowodowały wzrost liczby pożądanых reakcji prawie o połowę, z 23% do 33%, w porównaniu z podobnymi wiadomościami, które nie zawierały imienia sprawcy*³. Jeszcze większe wzrosty zanotowano, gdy imię pacjenta dokładano do przypomnienia o wizycie lekarskiej. Można by więc sądzić, że im większa prośba, tym skuteczność użycia imienia adresata słabnie. Zatem w rozmowie windykacyjnej może być podobnie. Im większe opóźnienie w spłacie, tym bardziej siła oddziaływania imienia będzie spadać. Każda firma może jednak w prosty sposób sprawdzić moc wykorzystywania imienia na swoich sprawach. Wystarczy przygotować dwie paczki SMS-ów do klientów na tym samym etapie opóźnień i w jednej dodać imię dłużnika, a w drugiej pozostawić czystą treść. Co ciekawe, w badaniach odwołujących się do skuteczności wiadomości SMS sprawdzano także dwie inne formy grzecznościowe zamiast samego imienia. Było to użycie pełnego imienia i nazwiska (*Jan Kowalski*) oraz bardziej oficjalnej formy (*Szanowny Panie Kowalski*). Okazało się, że te strategie nie powodowały żadnej zmiany⁴.

A MOŻE LEPIEJ PO NAZWISKU?

Kilkanaście lat temu w rozmowach windykacyjnych można było usłyszeć dość często zdania typu:

W: *Panie Kowalski, pana zaległość na dziś wynosi...*

W: *Pani Kowalska, dzwonię w bardzo niepokojącej mnie sprawie, chodzi o pani zaległości...*

³ R. Cialdini, *Mała wielka zmiana. Jak skuteczniej wywierać wpływ*, GWP, Sopot 2016, s. 47.

⁴ Ibidem, s. 47.

Cel używania samego nazwiska klienta był dość jasny – chodziło o podniesienie powagi sytuacji. Podobnie zresztą niektórzy windykatorki przedstawiali się, podając tylko swoje nazwisko, a w pewnych przypadkach i stanowisko dodające autorytetu:

W: *Z tej strony Nowak, Kancelaria XYZ.*

W: *Z tej strony inspektor Nowak, Kancelaria XYZ, pan Kowalski Jan przy telefonie?*

Tu jeszcze dochodziło skojarzenie z epoką słusznie minioną ze względu na użycie najpierw nazwiska, a następnie imienia. Brakowało jedynie, aby windyikator chlapanął: *Z obywatelem Kowalskim Janem rozmawiam?*

Dziś już takich rozmów nie usłyszymy, natomiast czy to, z czysto perswazyjnego punktu widzenia, pomagało? Trudno powiedzieć; windykatorki twierdzili, że tak, bo podnosili sobie autorytet – i z tego tytułu uległość dłużnika faktycznie mogła wzrastać.

TO UŻYWAĆ TEGO IMIENIA CZY NIE?

Używać, ale świadomie. Niech to nie będzie przecinek w zdaniu, tylko zwrot, który służy nam w tych momentach, w których potrzebujemy podnieść koncentrację klienta albo zmienić kierunek rozmowy. Nie chodzi o to, aby wywoływać w klientach poczucie indagowania przez początkującego handlowca.

W: *Panie Andrzeju, dzwonię, bo zaległość u pana wynosi już 4500 zł i, panie Andrzeju, sprawa jest bardzo poważna...*

Chodzi o to, by korzystać z imienia, gdy w rozmowie pojawi się ku temu uzasadniona potrzeba, na przykład intensywne emocje, niezależnie od postawy klienta – ofensywnej czy bardziej zrezygnowanej.

Niech to nie będzie przecinek w zdaniu, tylko zwrot, który służy nam w tych momentach, w których potrzebujemy podnieść koncentrację klienta albo zmienić kierunek rozmowy.

Postawa ofensywna:

K: *Ale jak to koszty, znowu sobie jakieś koszty doliczacie, tylko kasa się dla was liczy, wszyscy jesteście złodziejami!*

W: *Panie Andrzeju, ja nie dzwonię panu zaszkodzić, tylko pomóc, żeby pan właśnie już nie przepłacał.*

Postawa zrezygnowana:

K: *Ja już nie wiem, róbcie, co chcecie, ja już nie mam siły.*

W: *Pani Janino, powoli, jak to mówią, nie od razu Rzym zbudowano, zaraz poszukamy dla pani najlepszego rozwiązania, tak żeby nie musiała pani ciągle martwić się tą zaległością, proszę mi tylko powiedzieć...*



Dobry moment do użycia imienia jest także wtedy, gdy kończymy analizę finansową. Podkreślamy w ten sposób, że zamykamy pewien etap rozmowy, i kierujemy uwagę klienta na naszą propozycję:

W: *Dobrze, panie Michale, biorąc pod uwagę pana sytuację finansową, mogę zaproponować rozbić całości zadłużenia na dziesięć równych rat po 450,34 zł.*



KLIENT W TRYBIE *STAND-BY*

Inna sytuacja, w której dodatkowe pobudzenie klienta poprzez użycie imienia może być korzystne, to taka, kiedy mamy wrażenie, że nasz rozmówca najchętniej w tym momencie zakończyłby rozmowę. Jego reakcje ograniczają się do przytakiwania i słysząc, że poziom zainteresowania tym, co mamy do powiedzenia, jest niski.

W: *Czyli mogę zaznaczyć, że jutro do południa dokona pani wpłaty?*

K: *Tak, tak, dokonam.*

W: *Bo ostatniej wpłaty dokonała pani sześć miesięcy temu i to było tylko 300 zł, a teraz będzie pani mieć całość, 3500 zł?*

K: *Tak, pan się nie martwi, to wszystko?*

W: *Pani Mario, jak pani chce, to ja mogę zakończyć tę rozmowę nawet teraz, ale jeśli pani mówi na odczepnego, że pani te 3500 zł wpłaci, a wpłaty nie będzie, to bardzo sobie pani zaszkodzi. Póki rozmawiamy, ma pani jeszcze wpływ na dalsze losy sprawy.*

K: *To znaczy, całości nie będę mieć, ale coś wpłacę...*



Używajmy zatem imienia naszego rozmówcy z rozwagą. Niech to będzie raczej as w rękawie aniżeli ciągle w użyciu narzędzie. Pamiętajmy jednocześnie, że użycie imienia rozmówcy to tylko jeden z wielu sposobów służących do zwiększania koncentracji klienta. Całą paletę takich rozwiązań daje nam bowiem praca nad emisją głosu: umiejętne pauzowanie, akcentowanie czy odpowiednie tempo. To wszystko sprawia, że łatwiej i dłużej możemy utrzymać uwagę klienta na tym, co mamy do przekazania.



ROZDZIAŁ 2

WUJEK DOBRA RADA

Gdy potrzebujemy się komuś wygadać, ważne, by osoba, której powierzamy swoje emocje, potrafiła słuchać. To znaczy, żeby na przykład nie przyjmowała nas w kuchni podczas gotowania obiadu i nie przytakiwała jedynie pomiędzy dorzucaniem cebuli i wlewaniem sosu na patelnię, dając do zrozumienia, że ma sporo na głowie i trochę się spieszy. Nie byłoby też pewnie dobrze, gdyby sprawy domowe co prawda jej nie zajmowały, ale siedząc na krześle naprzeciwko nas, co drugie nasze zdanie wypowiadała jedynie z emfazą: *O Boże! O Matko Boska! Co robić? Co teraz?*. I niewskazane byłoby, aby każda nasza myśl kwitowana była „dobrą radą”, na przykład: *A dlaczego nie zrobiłeś tego tak? A to nie mogłaś mu powiedzieć? Ja to bym mu wygarnęła*. Pewnie znalazłoby się jeszcze parę postaw czy zachowań, które nie pomagają rozmawiać o ważnych dla nas sprawach.

W takich sytuacjach pomocne w budowaniu zaufania jest skupienie na rozmówcy, trzymanie emocji na wodzy i schowanie sobie swoich dobrych rad... głęboko. Przestrzeganie tych trzech zasad okazuje się również bardzo pomocne w rozmowach z dłużnikami.

SKUPIENIE NA ROZMÓWCY

W windykacji masowej przy niskich opóźnieniach, kiedy rozmowy trwają po dwie minuty i bardzo często jedynie odsiewamy klientów, którym płatność umknęła, trudno nakłaniać do zwolnienia tempa czy zadawania pytań pogłębiających. Jeżeli jednak przeniesiemy się na etap, w którym mamy do czynienia z klientami po wypowiedzeniu albo nawet po bezskutecznej egzekucji, i będziemy próbowali windykować

podobnie, wypowiadając słowa z prędkością karabinu, to nie liczymy na przesadne sukcesy. Jeżeli druga strona słyszy w naszych słowach pośpiech, to powaga tego, co mówimy, spada, a szansa na budowę autorytetu w takich warunkach, nawet przy wykorzystaniu treści, które mogłyby to sugerować, będzie niewielka.

W: *Otrzymałem dzisiaj pani dokumenty na biurko. Rozważamy ponowne skierowanie sprawy na etap komorniczy, 8340 zł, kwota niestety wciąż rośnie. I moje pytanie: Pani to chce załatwić polubownie?*

Posłuchajcie tej samej wypowiedzi w dwóch różnych tempach, klikając w poniższy kod QR.



Jeżeli windyktor pędzi ze swoimi wypowiedziami, to trudno uwierzyć, że cokolwiek może, że ma jakąś decyzyjność. Raczej odbieramy go jako trybik w maszynie, jednego z wielu. To sprawia, że również sankcje zapowiedziane w rozmowie, roztaczane wizje konsekwencji, które się zadzieją, wydają się mało wiarygodne. Jak słyszysz w powyższej wypowiedzi, tempo w żadnym wypadku nie musi być wolne od początku do końca. Klient ma poczuć, że sprawa jest poważna, a nasza decyzyjność wysoka, ale jednocześnie, że chcemy mu pomóc. Jesteśmy po jego stronie.

EMOCJE NA WODZY

Od dawna wiadomo, że reagowanie agresją na agresję do niczego nie prowadzi, i każdy, komu w rozmowie windykacyjnej puściły emocje, wie, że szansa na porozumienie w sytuacji, gdy na emocje klien-

ta zareagujemy swoimi, jest bliska zeru. Z drugiej strony czasami mam wrażenie, że niektórzy managerowie zapominają, że windykator to tylko człowiek. Również w tej pracy każdemu może zdarzyć się słabszy dzień. Warto wtedy pamiętać, by ta jedna reklamacja złożona przez klienta nr 4500 nie przesłoniła nam 4499 osób, które nasz windykator obsłużył, jak należy. Wyciągnijmy wnioski, porozmawiajmy, jak uniknąć takiej sytuacji w przyszłości, ustalmy, co się zadzieje, jeżeli taka reklamacja mimo wszystko zostanie złożona ponownie, i działajmy dalej.

Jeżeli druga strona
słyszysz w naszych
słowach pośpiech,
to powaga tego, co
mówimy, spada.

DAM CI DOBRĄ RADĘ

Czasami w odsłuchiwanym rozmowach słyszę, jak windykator radzi klientowi, co ma zrobić.

W: *No to może pożyczy pani od rodziny?*

K: *A gdzie, panie, mi nikt nie pożyczy.*

W: *To może poprosi pani kogoś?*

K: *U nas to wszyscy tak samo biedni.*

W: *No a dlaczego nie wpłaciła pani dziesiątego, jak pani miała wypłatę?*

K: *A, bo wypadły mi wydatki na leki, w aptece zostawiłam 240 zł.*



Wszystkie te kuszące nas rady nie działają i szkodzą rozmowie z dwóch powodów. Po pierwsze, jeżeli klient odpowiedziałby na przykład: *No faktycznie, ma pan rację*, to musiałby po prostu przyznać sam przed sobą, że chyba jest z nim coś nie tak, skoro obcy człowiek zadzwonił i rozwiązał jego problem w dwie minuty jedną prostą wskazówką, na którą on sam nie wpadł przez trzy miesiące.

Intencje windykatorka są tu dla mnie jasne. Chce zasugerować klientowi, że samo siedzenie w domu i myślenie, co zrobić, to za mało – trzeba schować dumę w kieszeń i zacząć działać, na przykład prosząc rodzinę o pieniądze. Tyle że tego celu złotymi ramami się nie osiągnie.

Dawanie rad to
przejmowanie
odpowiedzialności
za dług klienta na siebie.

Po drugie, pamiętajmy, że dawanie rad to przejmowanie odpowiedzialności za dług klienta na siebie. Jeżeli więc bierzemy ten ciężar na swoje barki, to przynosimy ulgę klientowi, który traci tym samym motywację i z łatwością kontruje nasze rekomendacje. Nie wchodźmy w jego buty, bo to nie my je poprzecieraliśmy.

Gdy windykatorka ma dużą pokusę, by doradzać, najczęściej wynika ona po prostu z usposobienia, z temperamentu. Stosując nomenklaturę analizy transakcyjnej, można powiedzieć, że ktoś ma mocno rozwiniętą postawę rodzica krytycznego. Zwykle jednak wtedy opowiadam mu pewien średnich lotów dowcip, który idealnie obrazuje efekty doradzania.

Spotyka się dwóch kolegów i jeden żali się drugiemu, jak to chciał pomóc żonie, ale nie wyszło tak, jak sobie zaplanował.

– *Moja żona, gdy przygotowuje i podaje obiad, to zawsze nosi po jednym talerzu i przez to chodzi dwa razy więcej.*

– *To trzeba było jej podpowiedzieć, żeby brała po dwa talerze, to mniej wtedy się nachodzi.*

– *No, dokładnie tak powiedziałem!*

– *I co, pomogło?*

– *Pomogło.*

– *Jest teraz szybciej?*

– *Jest szybciej. Teraz ja noszę talerze.*

Jeżeli więc nie masz zamiaru wpłacić pieniędzy za klienta, to daruj sobie dobre rady, skąd ma on zdobyć pieniądze. I tak nigdy nie zbliżysz się nawet do wiedzy, którą on sam posiada, skąd faktycznie miałby największe szanse na uzyskanie dodatkowych środków. Jeżeli prawidłowo dobierzesz sankcje i skorzystasz z kilku technik, zwiększając siłę perswazji, to jest dużo większe prawdopodobieństwo, że przy ustaleniu ostatecznej wysokości kwoty poznasz źródło, którego sam byś nigdy nie odkrył.