

Elżbieta Koniuszewska

Kontakty interpersonalne w hotelarstwie

Wstęp

Tematyka kontaktów interpersonalnych jest niezbyt często poruszana w literaturze hotelarskiej. Autorzy podręczników skupiają się raczej na historii, zarządzaniu obiektem, wyposażeniu, procedurach obsługi czy drobiazgowym opisie sylwetki idealnego pracownika hotelu. Hotelarstwo jest szczególną dziedziną usług. Taką, gdzie główną i najważniejszą rolę odgrywa człowiek i jego stosunek do drugiego człowieka.

Hotelarstwo to spotkanie zupełnie przypadkowych ludzi, skazanych na mniej lub bardziej tymczasowe wzajemne relacje. Gość, który decyduje się na nocleg w hotelu, niejako z konieczności obdarza zaufaniem hotelarza. Powierza mu swoje mienie, bezpieczeństwo, a także pozwala na wnikanie w osobiste, intymne sfery życia. Hotelarz, również niejako z konieczności, obdarza gościa uśmiechem, słowem, gestem – wyuczonym, wyćwiczonym, wytrenowanym do tego stopnia, by jak najbardziej przypominał naturalne ludzkie odruchy. Te właśnie międzyludzkie relacje stanowią istotę hotelarstwa.

*Hospes hospiti sacer*¹. Gość w dom, Bóg w dom. Gość hotelarzowi święty. Przez wieki definicja gościny ulegała licznym zmianom i metamorfozom, ale zawsze jej podstawą były więzi międzyludzkie. I zawsze to gość stał w hierarchii wyżej – jako święty lub wręcz boski element tej hotelarskiej układanki. A hotelarz starał się jak najlepiej służyć. Służyć to znaczy świadczyć usługi na odpowiednim, zadowalającym gościa poziomie. Poziomie dostosowanym do okoliczności i, rzecz jasna, zamożności

¹ *Hospes hospiti sacer* – łac. gość gospodarzowi święty.

gościa. „Jesteśmy damami i dżentelmenami świadczącymi usługi dla dam i dżentelmenów” brzmi motto pracowników hoteli Ritz – Carlton. Hoteli świadczących usługi na poziomie, który już dawno temu wygenerował funkcjonujące do dziś w nieformalnej angielszczyźnie słówko *ritzy*, znaczące tyle co: modny, ekskluzywny, snobistyczny, drogi.

Nie bez powodu mówi się, że hotele mogą być tak dobre, jak ludzie, którzy w nich pracują. Jak osiągnąć ten stopień doskonałości? Jak dobrze ugościć gości, to znaczy zaspokoić ich potrzeby? Podstawą jest dobra komunikacja. Podstawą komunikacji – wzajemne zrozumienie. Podstawą zrozumienia – poznanie gościa i jego potrzeb. I, co najważniejsze, skonfrontowanie tych potrzeb z potrzebami hotelarza.

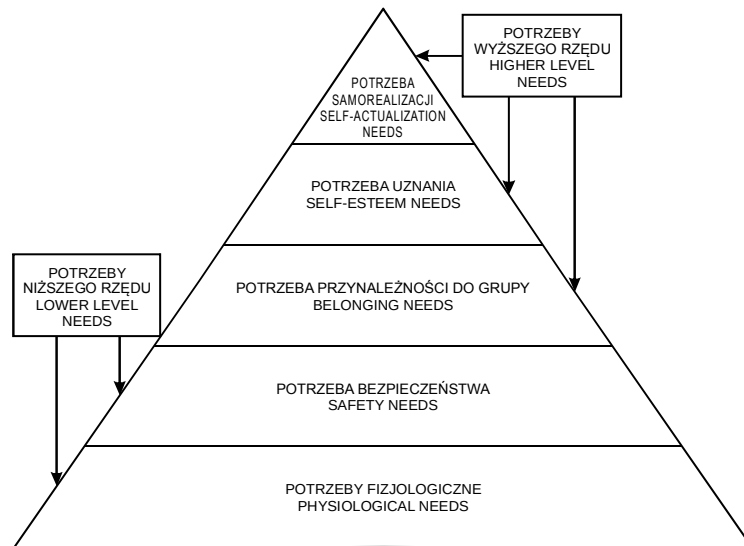
Potrzeby

Dostałem pokój z widokiem na jezioro Lemańskie, sad, przystań żeglarską, ogród pałacowy i jeszcze do tego czternastowieczny zamek. Kiedy wyraziłem swą wdzięczność właścicielowi, skłonił głowę i powiedział, że swym najmilszym gościom daje pokój z widokiem na niebo. W tej branży rzeczywiście handluje się niebem, jak Włosi słońcem i Grecy antykiem (Górnicki 1979).

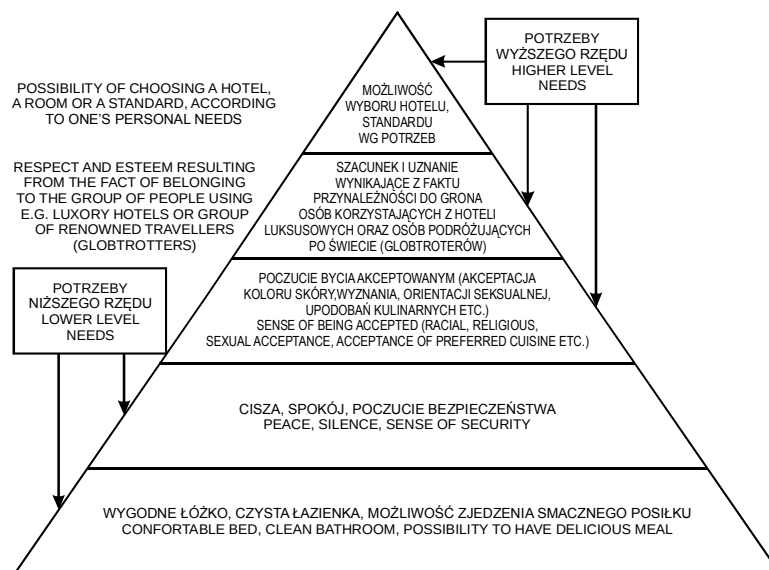
Potrzeba to stan niepokoju wywołany niedostatkiem czegoś. Ponieważ usługa hotelarska polega na zaspokajaniu potrzeb gościa, zadaniem hotelarza jest zidentyfikować ten niedostatek. Nie zawsze udaje się to łatwo i bez przeszkód. Najprostsze do zdiagnozowania i najłatwiejsze do zaspokojenia są potrzeby podstawowe, te znajdujące się na samym dole piramidy potrzeb Masłowa.

Każdy gość hotelowy oczekuje dachu nad głową, wygodnego łóżka i smacznego jedzenia z hotelowej kuchni. Każdy, niezależnie od celu swojej podróży, chce czuć się w hotelu bezpiecznie i bezstresowo. Kiedy te elementarne potrzeby zostaną zaspokojone zaczynają pojawiać się inne, nazywane potrzebami wyższego rzędu. Nie na darmo stare polskie przysłowie mówi o tym, że apetyt rośnie w miarę jedzenia. Poznanie potrzeb wyższego rzędu wymaga już nieco więcej zachodu, szczegółowej analizy danych i zbierania informacji o najdrobniejszych zachciankach i fanaberiach naszych gości. Nie jest łatwo sprzedać komuś niebo...

Próba przełożenia poszczególnych pięter piramidy Masłowa na potrzeby gościa hotelowego znajduje się na rysunkach 1–2.



Rys. 1. Piramida potrzeb Masłowa
Fig. 1. Maslow's hierarchy (pyramid) of needs



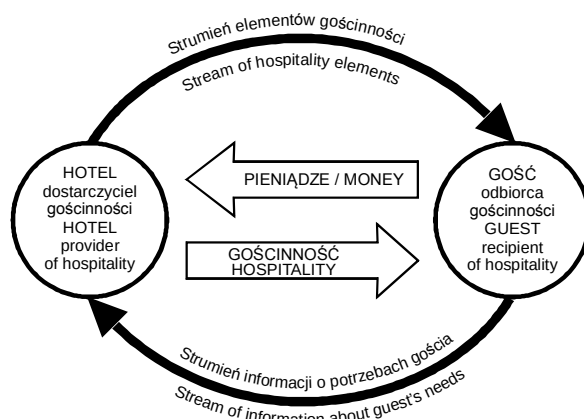
Rys. 2. Próba umiejscowienia potrzeb gościa hotelowego na piramidzie Masłowa
(opracowanie własne)
Fig. 2. An attempt at placing the needs of a hotel guest in Maslow's pyramid of needs
(author's own elaboration)

Zbieranie informacji o potrzebach gości i badania marketingowe zostały omówione szeroko w licznych publikacjach. Podstawowe metody pozyskiwania informacji pomocnych w zaspokajaniu potrzeb gości to przede wszystkim:

- badania ankietowe – kwestionariusze, które gość zostaje w pokoju hotelowym i tylko od jego dobrej woli zależy, czy zechce je wypełnić;
- badania ankietowe prowadzone wśród potencjalnych gości (tele-marketing, badania internetowe, sondy);
- analiza skarg i zażaleń gości (notatek służbowych wykonywanych przy okazji zgłaszanych przez gości usterek lub niedociągnięć w pracy personelu);
- baza danych o potrzebach gości tworzona i na bieżąco uaktualniana (od momentu zapytania o rezerwację, podczas pobytu, aż do wyjazdu gościa i po wyjeździe, podczas opracowywania wyników ankiet i kwestionariuszy pozostawionych w pokojach).

Dla przykładu, wspomniane już hotele Ritz-Carlton znają upodobania i uprzedzenia klientów wielokrotnie korzystających z ich usług, aż do takich szczegółów, jak kolor atramentu preferowanego w piórach.

Wrocławski hotel Sofitel chwali się, że dane o jego gościach zbierają wszyscy pracownicy hotelu. Na przykład, jeśli pokojówka dostrzeże, że gość przesunął biurko w pokoju, żeby mieć lepszy widok, to zaznaczy ten fakt w karcie tego klienta, aby przy jego kolejnej wizycie odpowiednio zaaranżować meble.



Rys. 3. Model gościnności (opracowanie na podstawie Piasta 2007)
Fig. 3. Hospitality model (author's own elaboration based on Piasta 2007)

Tak skrupulatnie zbierane informacje o potrzebach gościa pozwalają na wykreowanie indywidualnego dla każdego obiektu modelu gościnności, czyli starannie wypracowanych profesjonalnych standardów obsługi sprawiających wrażenie naturalności (rys. 3).

Jednak aby nasz gość czuł się naprawdę jak gość, a nie jak element wyposażenia pokoju, musimy nawiązać z nim kontakt i osiągnąć porozumienie. Jak to zrobić? Najpierw poznać gościa, a potem tajniki dobrej komunikacji.

Goście hotelowi – ich typy i temperamenty

Gość nie zawsze ma rację. Ale gość, to zawsze jest gość...

Jak poznać gościa? Goście hotelowi, tak jak wszyscy inni ludzie, których spotykamy na co dzień, mają różne osobowości, charaktery i temperamenty. Zasadnicza różnica jest taka, że innych ludzi możemy zaledwie tolerować, a do gościa hotelowego, jak bardzo marudny, złośliwy, arogancki i wyniosły by nie był, pracownicy hotelu powinni odnosić się z naturalną, niewymuszoną uprzejmością i promiennym uśmiechem. Bez gości hotele nie miałyby racji bytu i to jest jeszcze jeden powód, dla którego warto poświęcić nieco czasu na poznanie przyczyn, dla których nie zawsze zachowują się oni niezgodnie z naszymi oczekiwaniami. Idealny gość to taki, którego potrafimy obsłużyć zgodnie z jego oczekiwaniami. Rozpoznanie potrzeb i oczekiwań jest podstawą dobrego hotelowego serwisu, lecz równie ważne jest zrozumienie zachowania gościa.

Już w starożytności Hipokrates (460–377 p.n.e.) wyróżnił 4 typy temperamentów: flegmatyk, choleryk, melancholik, sangwinik.

Flegmatyk (gr. *phlegmatikos* – „pełen śluzu”) – to człowiek odznaczający się mało dynamicznym usposobieniem, nieulegający gwałtownym emocjom, słabo reagujący na bodźce, ale wytrwały w działaniu i konsekwentny w uczuciach. Typ flegmatyczny charakteryzuje się małą pobudliwością, jest zrównoważony i opanowany.

Choleryk (gr. *chole* – żółć) – to człowiek wybuchowy, o silnych i szybko powstających reakcjach uczuciowych; odznaczający się dużą energią życiową i brakiem opanowania. Reakcje choleryka są niewspółmierne do bodźca.

Melancholik (gr. *melancholikos* – smutny) – to człowiek o usposobieniu łagodnym, biernym, którego cechuje brak impulsywności oraz silne, wolno narastające reakcje uczuciowe. Melancholik w działaniu jest mało odporny i niewytrwały. Typ melancholika cechuje się małą ruchliwością, apatią, przewlekłymi stanami przygnębienia.

Sangwinik (łac. *sanguis* – krew) – to człowiek o żywym, pogodnym, uczuciowym, aktywnym usposobieniu, wrażliwy, o silnych i szybkich reakcjach. Sangwinik łatwo dostosowuje się do zmiennych warunków życia, jest odporny na trudności.

Współczesny psycholog Carl Gustav Jung (1875–1961) wyróżnił z kolei dwa zasadnicze typy osobowości: ekstrawertyk i introwertyk.

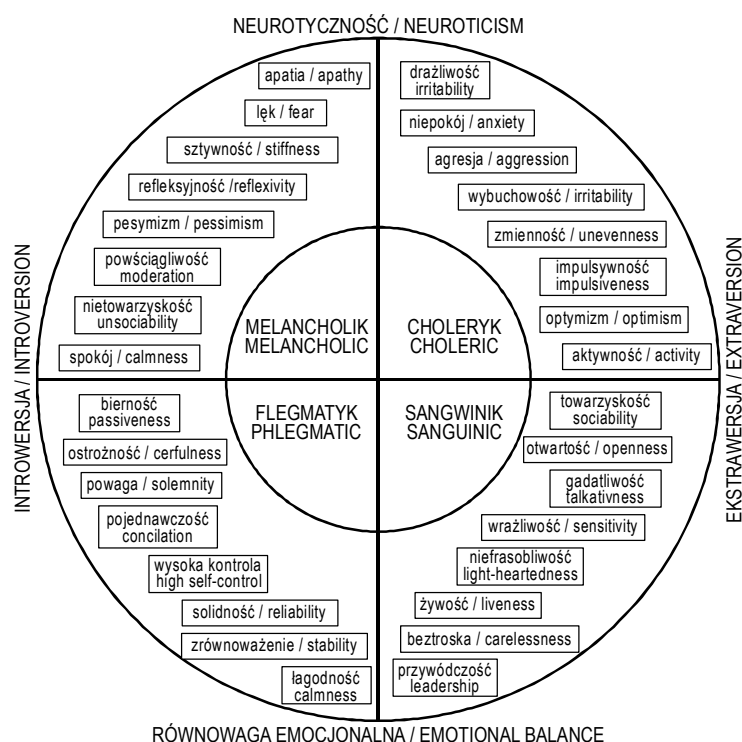
Ekstrawertyk (*ekstra-* + łac. *vertere, versum* – obrócić, skierować) to osoba, której zachowanie nacechowane jest pozytywnym zainteresowaniem światem zewnętrznym (bardziej niż własnymi przeżyciami), o aktywności skierowanej na otoczenie, prospołeczna, łatwo nawiązująca kontakty, z ogólną zaradnością i orientacją w realiach rzeczywistości. Ekstrawertycy to ludzie, którzy reagują szybko i wyrażnie. Dają odpowiedzi, zanim nad nimi pomyślą. Trudno im się skoncentrować na słuchaniu. Robią dużo szumu i zamieszania wokół siebie i dobrze się czują w takiej atmosferze. Ekstrawertyka charakteryzuje pozytywny stosunek do świata.

Introwertyk (*intro-* + łac. *vertere, versum* – obracać) zaś to osoba, która kieruje uwagę na własne przeżycia. Obserwuje się u niej brak zainteresowania otoczeniem oraz skłonność do zamykania się w sobie i izolację od innych. Troskliwie skrywa swe myśli. Trudno jest coś z niej wydobyć. Czasem uważa, że wszystko jest tak oczywiste, że nie ma potrzeby mówienia o tym.

Połączenie obu przedstawionych klasyfikacji przedstawia rysunek 4.

Oczywiście, świat interpersonalnych kontaktów hotelarskich (i nie tylko hotelarskich) byłby światem idealnym, gdyby każdy z nas reprezentował tylko jeden, wyrażnie określony typ osobowości. Najlepiej i najwygodniej byłoby, gdyby ów typ dawał się rozpoznać na pierwszy rzut oka lub w ciągu legendarnych pierwszych pięciu minut. Niestety, jest bardzo niewielu ludzi, o których można powiedzieć, że są klasycznym przykładem, czy też wzorcem danego typu charakteru. Najczęściej przeważa

w nas jeden z opisanych wyżej rodzajów osobowości, ale i ten niekoniecznie daje się szybko zdiagnozować i określić.



Rys. 4. Związek między czterema starożytnymi typami temperamentu a wymiarami ekstrawersji i neurotyczności według angielskiego psychologa Hansa Eysencka (1916–1997) (http://pl.wikipedia.org/wiki/Grafika:Temperament_eyesenck.png)

Fig. 4. Relation between four ancient types of temperament and dimensions of extraversion and neuroticism according to English psychologist Hans Eysenck (1916–1997) (http://pl.wikipedia.org/wiki/Grafika:Temperament_eyesenck.png)

Warto jednak znać klasyfikacje typów psychologicznych. Im więcej wiemy na temat naszych gości, tym lepiej dla nas. Nie warto natomiast traktować gości szablonowo, stereotypowo i układać ich w szufladkach niczym klucze w archaicznych klucznicach. Każdy gość jest inny, każdy powinien być dla hotelarza wyjątkowy. Do każdego trzeba dobrać odpowiedni kod, jak w nowych hotelowych zamkach na kartę. Znajomość typów i temperamentów może w tym jedynie pomóc i pozwoli uniknąć niepotrzebnych nerwów i uprzedzeń.

Sądzę, że w indywidualności hotelu najwierniej przejawia się indywidualność właściciela lub zarządcy. [...] Ktoś, kto nie cierpi tej roboty zawsze będzie podświadomie dążył, żeby w identycznych pokojach stały identyczne sprzęty, żeby goście obowiązywał półwojskowy rygor, a wszystkie ich zachcianki były traktowane jak uprzykrzenie życia personelowi. Ci natomiast szefowie, którzy mają w sobie żytkę do upiększania naszego świata i choć trochę fantazji, nawet w najskromniejszych warunkach potrafią wymyślić coś, czego wdzięczny klient nigdy im nie zapomni (Górnicki 1979).

Oprócz klasyfikacji Hipokratesa i Junga, które nie odnoszą się wyłącznie do gości hotelowych, w literaturze przedmiotu pojawia się wiele zestawień i prób opisanie typowych klientów hoteli oraz sposoby na ich najlepszą obsługę. Jedno z nich znajduje się w tabeli 1.

Tabela 1. Podstawowe typy klientów

Table 1. Main types of clients

Typ Type	Charakterystyka Characteristics	Sposób postępowania Way of handling
Ignorant Ignorant	Nie ma jasnego poglądu co do swoich potrzeb, więc nie bardzo wiadomo, jak mu pomóc. W zachowaniu bywa arogancki lub może sprawiać wrażenie sfrustrowanego They have no clear view on their needs, so it is hard to help them. They tend to behave arrogantly or frustrated	Wykorzystaj pytania w celu zebrania jak największej ilości informacji o jego potrzebach, wyjaśnij, podsumuj, upewnij się, czy dobrze go rozumiesz. Stosuj pytania sondujące. Kończąc rozmowę stosuj pytania zamknięte Use questions to gather as much information about their needs as possible. Explain, summarize, and ensure you understand them correctly. Use probing questions. When finishing the conversation, use closed questions
Skrepowany Embarrassed	Z obawy przed śmiesznością lub kompromitacją spowodowaną niewiedzą, nie potrafi sformułować swoich potrzeb They cannot define their needs because of fear of being laughed at or discredited	Wykaż zainteresowanie, przyjmij swobodną i przyjacielską postawę, uśmiechaj się, używaj (jeżeli jest to dopuszczalne) jego imienia. Stwórz przyjazną atmosferę. Używaj pytań zamkniętych i dających ograniczone możliwości odpowiedzi Show interest. Maintain easygoing and friendly demeanor, smile, and use (if possible) their first names. Create a friendly atmosphere. Use closed questions and questions giving limited possibilities of answers

Kontakty interpersonalne w hotelarstwie

Sarkastyczny, arogancki Sarcastic, arrogant	Każde jego zachowanie jest na granicy napastliwego konfliktu. Typ apodyktyczny, gotowy rozszerzyć każdy problem do rozmiarów konfliktu z całą firmą. Lubi mieć koło siebie grupę przypadkowych osób słuchających jego absolutnych racji Every bit of their behavior borders harassment. Domineering types, ready to escalate every problem to an open conflict with the entire company. They like to have a group of accidental bystanders nearby, who listen to their arguments	Nie reaguj spontanicznie, nie daj się sprowokować. Traktuj go normalnie, odpręż się i utrzymaj kontakt wzrokowy. Zadawaj pytania – najpierw otwarte, potem zamknięte Do not react spontaneously; do not let them provoke you. Treat them normally, relax and maintain eye contact. Ask questions – firstly open ones and eventually closed questions
Gadatliwy Talkative	Wyjaśnia każdą sprawę wielokrotnie, ze wszystkimi szczegółami. Kilkakrotnie upewnia się, co do słuszności swoich sądów They explain every issue many times with all details. They repeatedly need to ensure that their judgment is correct	Nie obawiaj się przerywać potoku wypowiedzi; zadawaj pytania, używaj jego imienia (jeżeli jest to dopuszczalne). Podsumuj kolejne części wypowiedzi. Stosuj pytania zamknięte Do not be afraid to stop their flow of words, ask questions and use their first names (if possible). Summarize different parts of the conversation. Use closed questions
Nadprzyjaźliwy Overfriendly	Osoba o bardzo bezpośrednim, nawet wesołym podejściu do dokonywanych zakupów. Przekonana, że takie podejście zapewni jej lepszą obsługę i większą rzetelność personelu They are people with a very direct and merry attitude towards their purchases. They believe that this demeanor will ensure them better service and reliability of the staff	Jeżeli to możliwe, zaakceptuj przyjazny, protekcyjny ton, ale nie zachęcaj do przesady. Zadawaj tylko pytania typu zamkniętego Accept their friendly and patronizing attitude if possible, but do not encourage the exaggeration. Ask only closed questions

Źródło: J. Piasta, J. Czech (1996).

Source: J. Piasta, J. Czech (1996).

Kiedy już poznamy naszego gościa i określimy jego typ i temperament, warto spróbować nawiązać z nim kontakt.

Komunikacja interpersonalna

Komunikacja w stosunkach międzyludzkich to trudny temat. W czasach współczesnych, w dobie Internetu, poczty elektronicznej, telefonów komórkowych i wielu innych udogodnień wydawałoby się, że nie ma nic prostszego niż osiągnięcie *consensusu*. Niestety kontakt nie zawsze oznacza porozumienie, a wymiana myśli niekoniecznie musi kończyć się ugodą lub zawianiem korzystnej dla obu stron umowy.

Do czego służy nam komunikacja? Dzięki niej przede wszystkim przekazujemy informacje. Możemy wyrazić swoje poglądy, myśli, uczucia, podzielić się z innymi swoimi przeżyciami i zdobytym doświadczeniem. Komunikacja pozwala nie tylko przedstawić, ale i skonfrontować swój punkt widzenia. Czasem dzięki dobrej komunikacji udaje nam się wpłynąć na zachowanie innych ludzi. Co istotne, a może nawet najistotniejsze, dzięki procesowi komunikacji nawiązujemy więzi społeczne, a przez to zaspokajamy potrzeby ludzi, którzy są dla nas ważni. Sprzężenie zwrotne w komunikacji pozwala na poinformowanie rozmówcy o naszych potrzebach i tym samym, dopełnienie całego procesu.

Z definicji wynika, że komunikowanie się to rozmowa prowadzona z innym człowiekiem bezpośrednio, czyli np. wtedy, gdy gość siedzący przy restauracyjnym stoliku składa zamówienie kelnerowi lub gdy recepcjonista rozmawia z gościem przy ladzie recepcyjnej, oraz pośrednio, czyli np. wtedy, gdy gość składa zażalenie przez telefon lub wpisuje swoje uwagi w ankiecie pozostawionej w pokoju hotelowym. Do komunikowania się potrzebujemy zatem przynajmniej dwóch osób: nadawcy i odbiorcy komunikatu. Do tego, by połączyła ich nić porozumienia musi zostać spełniony jeszcze jeden warunek – osoby te muszą używać tego samego kodu, czyli języka. Jeśli ten warunek nie jest spełniony, potrzebujemy dekodera, czyli, mówiąc obrazowo – tłumacza. Wbrew pozorom taki tłumacz najczęściej przydaje się osobom, które posługują się tym samym językiem, ale z różnych przyczyn, o których będzie mowa w dalszej części, nie potrafią osiągnąć porozumienia.

Czego zatem potrzeba do dobrej komunikacji?

- źródła komunikacji (nadawcy),
- komunikatu (informacji),
- kodu (słowa, gesty, liczby, dźwięki, litery, symbole),
- kanału (drogi przekazu symboli, np. rozmowa, list, e-mail, gest),

- dekodowania (przetłumaczenia),
- odbiorcy,
- sprzężenia zwrotnego (czyli inaczej zamiany ról; gdy informacja dotrze już do odbiorcy, ten zazwyczaj odpowiada i tym samym staje się nadawcą).

Komunikacja idealna to taka, w wyniku której w umyśle odbiorcy powstaje obraz identyczny z tym, jaki powstał w umyśle nadawcy.

Co jest tajemnicą komunikacji idealnej? Zarówno nadawca, jak i odbiorca muszą charakteryzować się określonymi cechami i umiejętnościami, takimi jak: aktywne i uważne słuchanie, jasne formułowanie wypowiedzi, przekazywanie informacji językiem zrozumiałym dla odbiorcy i dostosowanym do jego możliwości percepcyjnych. Niezbędne jest również zachowanie zasad kultury, dobrego wychowania i wzajemny szacunek.

Komunikacja to nie tylko słowa, zarówno te artykułowane, jak i pisane. To także gesty, mimika, postawa ciała. Rozmawiając, zaledwie 7% informacji przekazujemy werbalnie, 38% – przez ton, barwę głosu, sygnały wokalne, takie jak westchnienia, pomruki, natomiast aż 55% – przez gesty i mimikę.

Pytanie: Co oznacza, kiedy recepcjonista podnosi na ciebie wzrok i ze łzami w oczach mówi „Naprawdę bardzo mi przykro?” Odpowiedź: Nic! (Berman 1972).

W każdej bezpośredniej rozmowie oprócz słów przekazujemy sobie również informacje za pomocą mimiki, gestów, postawy. To komunikaty niewerbalne nazywane inaczej „mową ciała”. Pozwalają one uzupełnić, zmodyfikować, podkreślić, wzmocnić lub osłabić komunikaty werbalne.

Często zdarza się nam także używać samych gestów – bez słów. Bywa, że gesty zaprzeczają wypowiedzianym stwierdzeniom lub też służą ukrywaniu myśli i uczuć. Kiedy tworzymy wypowiedź myślimy nad jej konstrukcją, dobieramy słowa, budujemy poprawne zdania, natomiast używanie „mowy ciała” jest najczęściej bezwiedne, bezwarunkowe. Nieczęsto zdajemy sobie sprawę z tego, że gestem możemy zaprzeczać temu, co mówimy. Niektóre gesty na tyle „zrosły się” z wypowiedzianymi przez nas słowami, że trudno je, nawet świadomie, oddzielić, np. mówiąc „tak” mimowolnie kiwamy głową. Należy jednak uważać, aby takie odruchowe gesty nie przysporzyły nam kłopotów. W niektórych krajach te same gesty mają zupełnie inne znaczenie. Na przykład gdy Bułgar lub

Hindus kiwa głową, to znaczy, że zdecydowanie się z nami nie zgadza. Inny popularny gest to kciuk podniesiony do góry. W USA, podobnie jak w Polsce, komunikuje sukces, zwycięstwo nad przeciwnościami losu lub miłe wydarzenie. Pomaga też autostopowiczom złapać tzw. okazję. Gest ten stosowany jest również przez nurków – sygnalizuje zamiar wyjścia na powierzchnię. Natomiast w takich krajach, jak Niemcy, Austria i Francja symbol ten nie ma żadnego znaczenia. Może być za to bardzo niebezpieczny na Bliskim Wschodzie, a także w południowej Europie. Oznacza w tych regionach coś niezwykle obraźliwego, wulgarnego (wyrafinowaną formę kontaktów seksualnych) i dlatego lepiej go unikać. Szczególnie na Sardynii, gdzie jak głosi legenda, pod kołami samochodów ginie wielu (statystycznie zbyt wielu) nieświadomych niczego autostopowiczów.

W tabeli 2 przedstawiono kilkanaście najczęściej używanych komunikatów niewerbalnych.

Tabela 2. Komunikaty niewerbalne i ich znaczenie

Table 2. Nonverbal messages and their meaning

Obszar Area	Znak / sygnał Sign / signal	Komunikat Message	Dobra rada Good advice
Usta Mouth	zaciśnięte shut	niechęć, złość, wstręt dislike, anger, disgust	Uśmiechaj się – to nic nie kosztuje Smile – it costs you nothing
	rozchylone parted	zażyłość intimacy	
	wyduęte puffed-up	pogarda contempt	
	lekko uśmiechnięte slightly smiling	sympatia, życzliwość liking, kindness	
Brwi Eyebrows	całkowicie podniesione fully raised	niedowierzanie disbelief	Unikaj podnoszenia brwi podczas rozmowy – rozmówca czuje się wtedy oceniany i traktowany z niedowierzaniem Avoid raising your eyebrows during conversation – the interlocutor may feel assessed and treated with disbelief
	podniesione do połowy half-raised	zdziwienie surprise	
	stan normalny normal	bez komentarza no comments	
	do połowy obniżone half-lowered	zakłopotanie confusion	
	całkowicie obniżone fully lowered	złość anger	
	zmarszczone frowned	zderowanie anxiety	

Kontakty interpersonalne w hotelarstwie

Język Tongue	oblizywanie warg licking one's lips	intymność intimacy	Trzymaj język za zębami ☺ Keep your tongue in your mouth ☺
	pokazywanie języka sticking out one's tongue	złość, agresja anger, aggression	
Uśmiech Smile	pojawiający się i znikający powoli appearing and disappearing slowly	szczerłość honesty	Uśmiechaj się życzliwie, czasem jeden uśmiech znaczy więcej niż wiele słów Smile kindly; sometimes one smile means more than many words
	długi i nagle urywany long and interrupted rapidly	obluda hypocrisy	
	krótki i nagle urywany short and interrupted rapidly	nerwowość nervousness	
Śmiech Laughter	cichy quiet	nieśmiałość shyness	Śmiech sprzyja sukcesowi. Zmniejsza nieśmiałość, łagodzi lęki, zjednuje akceptację otoczenia. Ludzie z poczuciem humoru są bardziej kreatywni i mają lepsze relacje z innymi osobami w pracy Laughter favors success. It decreases shyness, it soothes fears, helps getting acceptance from others. People with sense of humor are more creative and have better relations with other people at work
	głośny loud	chęć zwrócenia na siebie uwagi, arogancja intention to attract attention, arrogance	
Oczy, wzrok Eyes, eye contact	szeroko otwarte wide open	szczerłość honesty	Patrz rozmówcy prosto w oczy – unikanie takiego kontaktu źle o Tobie świadczy. Jednak uporczywe i długotrwałe wpatrywanie się rozmówcy w oczy także jest niemile widziane. „Złoty środek” to utrzymywanie kontaktu wzrokowego z rozmówcą przez 60–70% czasu rozmowy. Rozmówcy patrzący sobie w oczy powyżej 70% czasu rozmowy bardziej niż jej tematyką, zainteresowani są sobą
	bardzo szeroko otwarte very wide open	zdziwienie surprise	
	przymrużone squinted	niedowierzenie, powątpiewanie disbelief, doubt	
	szerokie źrenice wide pupils	podekscytowanie, podniecenie excitement	
	patrzenie w bok, opuszczanie oczu, unikanie kontaktu wzrokowego looking sideways, looking down, avoiding eye contact	zakłopotanie lub nieszczerłość confusion, dishonesty	

	błądzenie wzrokiem po ścianie looking around a wall	lekceważenie lub brak zainteresowania ignorance or lack of interest	Look the interlocutor straight in the eyes – avoiding such contact gives a bad impression. However, looking into somebody's eyes for too long and too intensively is also not desired. The "golden rule" is to maintain eye contact 60–70% of the conversation time. People who look into each other's eyes for more than 70% of the conversation are more interested in each other than in the subject of the conversation
	kontakt wzrokowy eye contact	szczerłość honesty	
Postawa ciała Body posture	nachylenie do rozmówcy leaning towards the interlocutor	chęć słuchania willingness to listen	Wyrazem sympatii dla rozmówcy jest podobna, lustrzana pozycja ciała A body posture similar, mirror to the interlocutor expresses liking
	odsunięcie, odchylenie od rozmówcy leaning away from the interlocutor	chęć zachowania dystansu desire to keep distance	
	wyprostowana straight	pewność siebie self-assurance	
	skulona hunched	lęk, obawa fear, anxiety	
	głowa uniesiona do góry head held up high	wywyższanie się exaltation	
Ręce Hands	kładzione na czole held on the forehead	znużenie, znudzenie boredom, weariness	Jeśli chcesz wzbudzić czyjeś zaufanie, pomogą ci w tym otwarte, zwrócone w górę dłonie – symbol otwartości i szczerych intencji If you want to inspire somebody's trust, open hands facing upwards will help. This gesture is a symbol of openness and honest intentions
	żywo gestykulujące gesticulating lively	zdeenerwowanie, podekscytowanie nervousness, excitement	
	rozłożone outstretched	szczerłość, otwartość honesty, openness	
	skrzyżowane na piersiach crossed on the chest	postawa obronna defensive stance	
	otwarte dłonie, zwrócone w górę / open hands facing upwards	szczerze porozumienie honest contact	
	splecione dłonie fused fingers	chęć kontaktu intent to contact	

Źródło / Source: E. Mitura, E. Koniuszewska (2007).

Komunikacja niewerbalna to także intonacja i barwa głosu, ton, akcent, rytm. Gdy jesteśmy oburzeni, źli, podekscytowani, zwykle mówimy podniesionym głosem i ostro, gdy chcemy podkreślić swój pozytywny stosunek i sympatię do rozmówcy – ciepło i łagodnie. Jednocześnie i rytmicznie powinniśmy mówić wtedy, gdy chcemy znużyć i zanudzić partnera. Czasem w trakcie rozmowy słysząc pomruki aprobaty lub, gdy nasz rozmówca zdecydowanie nas nudzi bądź irytuje, westchnienia i ziewnięcia.

Istotna w kontaktach interpersonalnych jest również odległość, jaka występuje między rozmówcami. Wyznaczamy ją najczęściej nieświadomie, a jej wielkość zależy od takich czynników, jak: temperament, krąg społeczny i kulturowy oraz wzajemne relacje między rozmówcami. Inną odległość zachowujemy rozmawiając z gościem hotelowym, a inną z przyjaciółką. Rozmawiając z gościem hotelowym należy zachować taką odległość, by nie naruszyć jego strefy intymnej, ale też nie traktować go ze zbyt dużym dystansem. Mówiąc prościej – nie stoimy ani za blisko, ani zbyt daleko.

W kręgu kultury europejskiej wyróżnia się cztery strefy używane podczas kontaktów z innymi ludźmi. Są to:

- strefa intymna (0–45 cm) – zarezerwowana zazwyczaj dla najbliższych,
- strefa osobista (45–120 cm) – dla przyjaciół, znajomych,
- strefa społeczna (1,2–3,6 m) – dla nieznajomych,
- strefa publiczna (powyżej 3,6 m) – do wystąpień publicznych.

Wkroczenie osób nieuprawnionych w którąś z tych sfer stanowi naruszenie naszej prywatności i powoduje dyskomfort.

Należy pamiętać przy tym, że każdy człowiek i każda sytuacja wymagają indywidualnego podejścia. Nie należy więc podchodzić do gościa z linijką, ale z empatią i intuicją, która dobremu hotelarzowi podpowiada to, co w danej chwili jest najwłaściwsze.

Warto także zwrócić uwagę na inne istotne różnice występujące między rozmówcami, np. różnicę wzrostu. Kiedy rozmawiamy z dzieckiem, dużo niższą osobą lub osobą niepełnosprawną poruszającą się na wózku, dobrze jest dostosować się do „poziomu” rozmówcy, tak aby łatwo było nam nawiązać kontakt wzrokowy. Wyrażamy w ten sposób szacunek dla drugiej osoby i łatwiej nam zdobyć jej zaufanie.

Gesty, których w pracy hotelarza zdecydowanie należy unikać, to:

- obojętny wyraz twarzy;
- zamknięta pozycja ciała – skrzyżowanie rąk, nóg;
- pocieranie oczu, uszu (często postrzegane jako oznaki fałszu, niepewności, bądź niepokoju);
- zasłanianie ust, często maskowane udawanym kaszlem lub stosowane do ukrycia ziewnięcia (łączy się to z mówieniem nieprawdy, podobnie jak dotykanie nosa; sugeruje się, że jeśli osoba mówiąca dotyka ust, oznacza to, że kłamie);
- dotykanie podbródka, policzków (najczęściej łączy się z myśleniem, oceną tego, co zostało powiedziane lub z podejmowaniem decyzji, czasem też z nudą – pełne podparcie brody);
- założone ręce, trzymanie torebek, teczek (sprawia wrażenie bariery między osobą a rozmówcą; jest to postawa defensywna, obronna lub oznaka zdenerwowania).

Bariery w komunikacji

Hotele są podobne do kobiet. [...] nawet najpiękniejsze tapety nigdy nie kompensują hałaśliwości i grubiańskich manier. Każdy też potwierdzi, że uśmiech, pogoda i spokój potrafią wynagrodzić prawie wszystkie niewygody, jakie nas mogą spotkać (Górnicki 1979).

Znajomość warunków, które powinny zostać spełnione, by zaistniał proces komunikacji jest bardzo istotna, ale jak wiadomo, teoria to nie wszystko. Czasem zdarza się, że brakuje któregoś z tych warunków i porozumienie nie dochodzi do skutku. Powody takiej sytuacji mogą być różne. Jakże? Na przykład zbyt duża ilość decybeli – hałas.

Do hotelu przyjechały jednocześnie trzy rodziny z małymi dziećmi. Wszyscy oczekują w holu recepcyjnym na zameldowanie. Panuje dość duży hałas i zgiełk. W związku z tym recepcjonista ma problemy z usłyszeniem, co mówią do niego goście stojący przy ladzie.

Bywa też nieco inaczej. Gdy przy ladzie recepcyjnej stoi tylko jeden gość, z którym rozmawia recepcjonistka, a za jej plecami dwie koleżanki omawiają szczegóły jutrzejszej konferencji, komunikacja między gościem a recepcjonistką również może zostać zakłócona. Nie chodzi tu więc

tylko o ilość decybeli, ale o sam fakt zagłuszania i przeszkadzania rozmówcom. Szept także może stanowić barierę.

Opisane przykłady zaliczamy do barier komunikacyjnych zewnętrznych, tj. takich, które łatwo zauważyć i stosunkowo łatwo sobie z nimi poradzić. Wystarczy – ciszej lub głośniejsze – poprosić o ciszę.

Dużo trudniej jest w przypadku barier komunikacyjnych wewnętrznych, tzn. takich, których przyczyny tkwią w osobowości rozmówców. Rozwiązywanie takich sytuacji konfliktowych znacznie utrudnia fakt, że większość ludzi nie zdaje sobie sprawy z tego, iż to właśnie w nich tkwi istota braku porozumienia. Często zastanawiamy się nad tym, dlaczego nie potrafimy porozumieć się z drugim człowiekiem pomimo że posługujemy się tym samym językiem.

Gdzie więc tkwi problem? Co może być barierą w takim przypadku?

Przykład: Gość hotelowy wpada do hallu recepcyjnego i od razu krzyczy na recepcjonistę, że w jego pokoju brakuje ciepłej wody. Recepcjonista bezskutecznie próbuje uspokoić wzburzonego gościa i uzyskać od niego informacje o numerze pokoju i szczegółach usterki. Gość nie daje dojść do głosu hotelarzowi, tyranizuje całe otoczenie swoim podniesionym głosem. Następnie wściekły wybiega zlorzecząc na złą obsługę.

Co stanowiło przeszkodę w porozumieniu? Emocje (zdenerwowanie, gniew, żal, złość).

Inny przykład: Podczas negocjacji jeden z uczestników rozmowy opowiadając o tym, że firma, którą reprezentuje jest bardzo zainteresowana nawiązaniem kontaktów handlowych z hotelem, rozgląda się po pokoju, wygląda przez okno, patrzy na zegarek. Pomimo interesującej oferty, jaką składała jego firma, przedstawiciel hotelu nie zgadza się na proponowane warunki.

Co tym razem przeszkodziło rozmówcom? Różnice pomiędzy nadawanymi komunikatami werbalnymi a niewerbalnymi, łatwe do zauważenia i zinterpretowania przez odbiorcę. Przedstawiciel firmy nie wzbudził zaufania w pracowniku hotelu, ponieważ nie potrafił zapanować nad swoją „mową ciała”.

Barieri wewnętrzne możemy podzielić w następujący sposób:

1. Osądzające – gdy narzucamy swój punkt widzenia innym, próbujemy rozwiązać ich problemy bez konsultacji z nimi i uwzględnienia ich

racji. Najczęściej stosujemy wtedy zwroty typu: bo ty zawsze..., ty nigdy..., za każdym razem... Obrażamy, krytykujemy lub wydajemy osąd, nie próbując nawet zrozumieć drugiej osoby.

2. Decydujące za innych – kiedy pozbawiamy innych możliwości samodzielnego podejmowania decyzji, wzbudzamy w nich tym samym wrażenie niższości. Rozkazujemy, grozimy, podejmujemy decyzje bez konsultacji z drugą stroną.

3. Uciekanie od cudzych problemów – gdy nie bierzemy pod uwagę uczuć i problemów partnera, odsuwamy od siebie jego lęki i obawy. Uciekamy wtedy od głównego problemu i próbujemy skierować rozmowę na inne tory. Zmienić temat.

4. Blokady językowe – kiedy chcemy obniżyć poczucie wartości rozmówcy a wywyżżyć swoją osobę. Używamy wtedy słów, co do których jesteśmy pewni, że nasz rozmówca ich nie rozumie, wtrącamy obco brzmiące zwroty lub posługujemy się slangiem.

Hotel jest miejscem, gdzie wysiadasz z taksówki z dwiema walizkami i aktówką, a portier pyta się „Czy będzie się Pan u nas meldował, Sir?” (Berman 1972).

Jak przezwyciężyć, wyeliminować lub po prostu zminimalizować ryzyko powstawania barier komunikacyjnych? Możliwych rozwiązań jest wiele:

1. Postaraj się odnaleźć przyczynę braku porozumienia.
2. Podczas rozmowy informuj partnera o odczuciach, jakie wywołują w Tobie jego wypowiedzi.
3. Zwracaj uwagę na treść, którą chce przekazać Ci rozmówca, a nie na jego wygląd i sposób mówienia.
4. Słuchaj uważnie.
5. Pozwól rozmówcy na skończenie wypowiedzi zanim ją skomentujesz.
6. Parafrazuj, czyli powtarzaj własnymi słowami, to, co usłyszałeś. Pozwoli Ci to lepiej zrozumieć Twojego partnera.
7. Staraj się mówić o tym, co jest najważniejsze. Nie odbiegaj od głównego tematu rozmowy.
8. Unikaj uogólnień typu: zawsze, nigdy, każdy.
9. Bądź konkretny.
10. Nie oceniaj, nie dawaj rad.

11. Nie narzucaj rozmówcy swoich poglądów.
12. Zanim zdecydowanie zaprzeczysz rozmówcy lub go skrytykujesz, dokładnie przemyśl swoją wypowiedź.
13. Mów zawsze w swoim imieniu.
14. Pamiętaj o „mowie ciała”.
15. Dostosuj styl wypowiedzi, ton, głośność, język do możliwości percepcyjnych Twojego rozmówcy.

Hotel jest miejscem, gdzie wychodzisz z hotelu z dwoma walizkami i aktówką, a portier pyta się: „Czy Pan nas opuszcza, Sir?” (Berman 1972).

Wymienione rady wydają się bardzo proste do zastosowania. Wystarczy odrobina empatii, dużo zrozumienia dla drugiej osoby, szczypta tolerancji, uśmiech i życzliwość. A ponadto warto pamiętać o tym, o czym traktuje poniższy, ostatni już, cytat:

Może dlatego albergologia² jest tak zajmująca, że niepodobna jej ująć w żadne reguły. [...] Albergologia jest przede wszystkim sztuką, a dopiero potem nauką. A sztuka rządzi się jednak wspaniale płynnymi kryteriami. (Górnicki 1979).

Literatura

- Becker H., *Wprowadź się do hotelu Ritz-Carlton po porady w sprawie dobrej obsługi klienta* (artykuł w wersji elektronicznej na stronie <http://ehotelarz.com>)
- Berman S., 1972, *A Hotel is a place...*, Price/Stern/Sloan Publishers Inc, Los Angeles.
- Górnicki W., 1979, *Ballada hotelowa*, Warszawa.
- Mitura E., Koniuszewska E., 2007, *Hotelarstwo – organizacja i technika pracy*, Warszawa.
- Piasta J., 2007, *Marketing w hotelarstwie*, Warszawa.
- Piasta J., Czech J., 1996, *Marketing w hotelarstwie. Marketing, ludzie, negocjacje*, Warszawa.

² Albergologia od włoskiego *albergo* – oberża, zajazd, termin oznaczający hotelarstwo. Twórcą terminu jest Wiesław Górnicki.

Interpersonal contacts in hotel industry

Summary

The subject of interpersonal contacts is not frequently mentioned in the hotel industry literature. The authors of handbooks focus mainly on history, facility management, equipment, service procedures and description of a model hotel employee. Hotel industry is a particular branch of services, where people and their relation to others play a crucial role. Hotel industry is based on meetings of accidental people who undergo series of mutual relations. A guest, who decides to spend a night at a hotel, automatically makes a decision to trust a hotelier. Guests entrust hoteliers with their property and safety but also allow hoteliers to have an insight into personal, intimate areas of their life. Hoteliers, on the other hand, automatically provide hotel guests with smiles, words and gestures, which are learned, practiced and trained to a degree which resembles natural human behavior.

These interpersonal relations are the nature of hotel industry. There is a reason behind a saying that hotels can be as good as the people who work there. How to reach this level of perfection? How to serve the guests well and meet their needs? Good communication is crucial. The basis of good communication is mutual understanding. The foundation of understanding is getting to know the guests and their needs and, what is most important, confronting these needs with the needs of a hotelier. It is not always as easy as it seems. The basic needs, which are at the very bottom of Maslow's pyramid, are the easiest to diagnose and to fulfill. All hotel guests expect a roof over their head, a comfortable bed and a delicious meal in a hotel restaurant. Everyone, regardless of their destination, wants to feel safe and stress-free at the hotel. When these basic needs are fulfilled, there are new needs, called the higher level needs, which emerge. In order to fulfill these needs, we should get to know our potential guest better. This can be achieved by queries, questionnaires, interviews and information collected directly by hotel employees.

However, it is the communication that is the most important. In order to make guests feel as actual guests, not as elements of room furniture, we need to make contact with them and reach an agreement. To achieve this, we need to know the types, temperaments and characters of our guests as well as secrets of effective communication, both verbal and non-verbal. While talking, we are communicating only 7% of information verbally; 38% – through tone, timbre and vocal signals such as sighs and murmurs; 55% – through gestures and mimics. The distance between interlocutors is also important in interpersonal contacts. It is usually determined unconsciously and depends on such factors as temperament, social and cultural environment and mutual relations between interlocutors. We will keep different distances while talking to a hotel guest and a friend. While talking to hotel guests we need to keep far enough so that we do

not interfere with their intimate space but at the same time stay close enough to make them feel comfortable. In other words – we should not stand neither too close, nor too far. It is worth to remember that every human being and every situation requires individual approach. Metaphorically speaking, we should not approach a guest with a measuring tape, but with empathy and intuition instead. A good hotelier uses these abilities to make a right judgment in a right moment.

Translated by Patryk Marczuk