

WYBRANE KOMPETENCJE SPOŁECZNE

skrypt dla studentów

Przemysław Ziółkowski



RECENZENCI

dr hab. inż. Waclaw Mozolewski, prof. UWM
prof. zw. dr hab. Kazimierz Wenta, WSH TWP

KOREKTA JĘZYKOWA

Monika Grzybowska

PROJEKT OKŁADKI I SKŁAD

Adam Kujawa

Copyright © by Wydawnictwo Uczelniane
Wyższej Szkoły Gospodarki, Bydgoszcz 2014

ISBN 978-83-64628-04-7

Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki

85-229 Bydgoszcz, ul. Garbary 2

tel. 52 567 00 47, 52 567 00 49

www.wsg.byd.pl, wydawnictwo@byd.pl

SPIS TREŚCI

| | |
|---|----|
| WSTĘP | 5 |
| I. KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA | 9 |
| 1.1. Komunikaty niewerbalne | 14 |
| 1.2. Bariery w komunikacji | 16 |
| 1.3. Techniki skutecznej komunikacji | 20 |
| 1.4. Magia słowa | 21 |
| 1.5. Aktywne słuchanie | 23 |
| 1.6. Odzwierciedlanie | 25 |
| 1.7. Parafrazowanie | 26 |
| 1.8. Komunikacyjne typy osobowości | 28 |
| 1.9. Komunikowanie się z trudnymi rozmówcami | 30 |
| 1.10. Reguły wywierania wpływu | 34 |
| 1.11. Komunikacja międzykulturowe | 37 |
| II AUTOPREZENTACJA | 41 |
| 2.1. Czynniki wpływające na skuteczność autoprezentacji | 41 |
| 2.2. Budowanie wizerunku | 43 |
| 2.3. Prezentacja w czasie wykładu, wystąpienia | 45 |
| III STRES I ASERTYWNOŚĆ | 49 |
| 3.1. Mitologia stresu | 50 |
| 3.2. Źródła stresu | 52 |
| 3.3. Symptomy reakcji stresowej | 54 |
| 3.4. Techniki redukcji stresu | 56 |
| 3.5. Stres w miejscu pracy | 57 |
| 3.6. Asertywność | 58 |
| IV SAVOIR - VIVRE | 63 |
| 4.1. Etykieta | 63 |
| 4.2. Prezentacja w savoir-vivre | 64 |
| 4.3. Wizytówki | 68 |
| 4.4. Witamy gości | 69 |
| 4.5. Hierarchia | 70 |
| 4.6. Kultura dnia codziennego | 74 |

| | |
|---|-----|
| 4.7. Zasady towarzyszenia i precedencji | 80 |
| 4.8. Korespondencja i telefony służbowe | 82 |
| 4.9. Korespondencja | 87 |
| 4.10. Spotkania firmowe | 91 |
| 4.11. Przyjęcie biznesowe | 97 |
| 4.12. Faux pas | 112 |
| V NEGOCJACJE | 115 |
| 5.1. Postawa i rozumienie negocjowania | 115 |
| 5.2. Przedmiot negocjacji | 116 |
| 5.3. Eksploracja, badanie | 117 |
| 5.4. Typologia osobowości negocjatora | 118 |
| 5.5. Style negocjacji | 121 |
| 5.6. Przygotowanie do negocjacji | 122 |
| 5.7. Etapy negocjacji | 123 |
| 5.8. Wywieranie wpływu na innych | 125 |
| 5.9. Taktyki negocjacyjne | 127 |
| ZAKOŃCZENIE | 131 |
| BIBLIOGRAFIA | 133 |



WSTĘP

O kompetencjach społecznych mówi się już od dość dawna, jednakże wydaje się, że największe zainteresowanie tymi właściwościami przypada na ostatnie lata. Niestety w literaturze przedmiotu kompetencje społeczne nie zostały zdefiniowane w sposób jasny i ogólnie przyjęty. Badacze zajmujący się kompetencjami społecznymi zadają sobie pytanie, czy są one pewną ogólną umiejętnością społeczną ujawniającą się we wszelkiego rodzaju sytuacjach, czy też obejmują one wiele specyficznych, nieraz nie związanych ze sobą umiejętności. Efektywne funkcjonowanie w relacjach z innymi jest niezbędną umiejętnością szczególnie w przypadku tych osób, których praca wymaga stałego obcowania z ludźmi. Nauczyciele, kierownicy, doradcy, lekarze, pracownicy socjalni, pracownicy biznesu to grupy zawodów, w których sensowne i owocne kontakty z innymi są koniecznością, a kompetencje społeczne są wyznacznikiem efektywności funkcjonowania jednostki w rzeczywistych sytuacjach życiowych. W języku potocznym wyrażenie kompetencje społeczne kojarzy się z umiejętnością życia wśród ludzi, w tym współpracy z innymi. W niektórych kontekstach kompetencje społeczne rozumie się też jako umiejętności interpersonalne, autoprezentacyjne, radzenia sobie ze stresem czy bycia asertywnym.

Intuicyjnie wiemy wszyscy, że skoro “kompetencje twarde” odnoszą się do umiejętności zawodowych, to “kompetencje miękkie” mają związek z psychiką i umiejętnościami społecznymi. I rzeczywiście: kompetencje behawioralne koncentrują się na sposobie zachowywania się człowieka, postawach, które umożliwiają mu zachowywanie się w sposób skuteczny w danej sytuacji.

Miękkie kompetencje to przede wszystkim:

- umiejętności osobiste – sprawne zarządzanie sobą i swoją pracą, zdolność do motywowania samego siebie, zorganizowanie zajęć;
- umiejętności interpersonalne – obejmują komunikowanie się z ludźmi, przekonywanie ich do swoich racji, motywowanie, inspirowanie, zarządzanie zespołami.

Niezależnie od tego, jaką wykonujemy pracę, musimy współpracować z innymi ludźmi, komunikować się z nimi, wypracowywać wspólne stanowisko. Cały czas trzeba też utrzymywać motywację, pracować nad nią, rozwijać umiejętności twarde. Tak naprawdę więc, kompetencje miękkie są podstawą każdej pracy z uwagi na ich uniwersalny charakter i powszechność wykorzystywania, dlatego właśnie książka ta adresowana jest do bardzo szerokiego grona zainteresowanych własnym rozwojem osobistych osób. Książka ma charakter syntetycznego skryptu dedykowanego przede wszystkim uczniom, studentom oraz słuchaczom różnych form doskonalenia osobistego i zawodowego.

Każdy człowiek, niezależnie od stanowiska, które zajmuje, pracy jaką wykonuje, wykształcenia jakie posiada, znaczną część czasu poświęca relacjom z innymi ludźmi a biorąc pod uwagę fakt, że porozumiewanie się ludzi ma miejsce też przy pomocy mimiki, gestów oraz mowy ciała, to zrozumiemy, że komunikujemy coś praktycznie bez przerwy, zarówno ze swoją wolą, jak i niezależnie od niej, werbalnie i niewerbalnie, oficjalnie lub nieoficjalnie.

Słuszny jest pogląd, że umiejętność porozumiewania się jest jednym z podstawowych warunków osiągnięcia sukcesu przez pojedynczego człowieka. Należy jednak pamiętać, że jednym z najistotniejszych elementów komunikowania się jest tzw. zjawisko pierwszego wrażenia a więc i autoprezentacja, która z kolei ściśle wiąże się z etyką i etykietą zachowań międzyludzkich, tworząc jednocześnie całe kompendium kompetencji osobistych.

Dynamika zmian współczesnego społeczeństwa, postęp cyfryzacji przenoszą relacje osobiste do przestrzeni nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych – portali społecznościowych oraz świata e-maili gdzie zasady i reguły w zakresie komunikacji, autoprezentacji czy *savoir-vivre* są zupełnie inne niż w relacjach rzeczywistych. Pozostaje mieć jednak nadzieję, że dobre manieri, kultu-

ra osobista dnia codziennego, skuteczne umiejętności radzenia sobie z emocjami czy komunikacja międzyludzka nie pozostaną tylko w obrębie tej i wielu innych książek, lecz będą naturalnym elementem funkcjonowania naszego społeczeństwa na wiele kolejnych lat.

Ze względu na szeroki zakres omawianej problematyki, skoncentrowano się wyłącznie na przedstawieniu najistotniejszej części wiedzy teoretycznej o skutecznym komunikowaniu się, autoprezentacji, radzeniu sobie ze stresem, asertywności, negocjacjach czy savoir-vivre, czyli kompetencjach osobistych, przydanych w życiu każdego człowieka.



KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA

Współcześnie nie można sobie wyobrazić przetrwania i rozwoju człowieka jako gatunku, kształtowania się kultury i cywilizacji ludzkiej bez tzw. „kompetencji miękkich” a więc szeregu umiejętności społecznych, od komunikacji interpersonalnej rozpoczynając, poprzez autoprezentację, umiejętność radzenia sobie ze stresem, asertywności, negocjacji, na zasadach *savoir-vivre* kończąc. Każdy człowiek bowiem nieustannie występuje w licznych bezpośrednich i pośrednich sytuacjach społecznych, w których oddziałuje na innych komunikacyjnie i sam podlega takim oddziaływaniom. Ma to miejsce, nie tylko gdy do siebie mówimy, rozmawiamy przez telefon, korespondujemy za pomocą fax-u czy e-maili. Porozumiewamy się także za pomocą własnego wizerunku, który stale tworzymy, asertywności czy reguł i norm zachowań społecznych, zwanych *savoir-vivre*.

Zdolności komunikacyjne podlegały przemianom jednocześnie z procesem ewolucji biologicznej i rozwojem społecznym. W świecie zwierząt zachowania komunikacyjne mają miejsce od początku kształtowania się życia biologicznego. Proces porozumiewania się jest zjawiskiem powszechnym i koniecznym. Komunikacja zwierzęca opiera się na wysyłaniu i odbieraniu informacji głównie drogą niewerbalną, za pomocą mowy ciała. Człowiek, który ewolucyjnie wyodrębnił się ze świata zwierząt społecznych posiadał także umiejętność komunikacji werbalnej. Z czasem ludzie wymyślali coraz to nowsze formy porozumiewania się. Począwszy od słowa drukowanego, a skończywszy na porozumiewaniu się za pomocą nowych metod informatycznych.

Komunikacja jest procesem, który wpływa na to, kim jesteśmy i jacy jesteśmy. Można zauważyć, iż istnieje związek między jakością komunikacji, a jakością życia, między tym w jaki sposób mówimy i słuchamy, a tym kim jesteśmy. Zawsze gdy ludzie się porozumiewają, częścią tego co się między nimi dzieje jest współpraca w tworzeniu tożsamości. Każdy komunikat wywiera pewien wpływ na wiedzę, emocje czy zachowanie odbiorcy.

Porozumiewanie się jest jednym z najważniejszych elementów życia ludzkiego, odgrywa przez to ważną rolę w każdej sytuacji życiowej człowieka, od życia osobistego przez rodzinne, na zawodowym kończąc. Od jakości komunikacji, umiejętności budowania wizerunku, czy zdolności negocjacyjnych pracowników może często zależeć powodzenie nie jednego przedsiębiorstwa.

Współcześnie nie można sobie wyobrazić przetrwania i rozwoju człowieka jako gatunku, kształtowania się kultury i cywilizacji ludzkiej bez tzw. „kompetencji miękkich” a więc szeregu umiejętności społecznych, od komunikacji interpersonalnej rozpoczynając, poprzez autoprezentację, umiejętność radzenia sobie ze stresem, asertywności, negocjacji, na zasadach *savoir-vivre* kończąc. Każdy człowiek bowiem nieustannie występuje w licznych bezpośrednich i pośrednich sytuacjach społecznych, w których oddziałuje na innych komunikacyjnie i sam podlega takim oddziaływaniom. Ma to miejsce, nie tylko gdy do siebie mówimy, rozmawiamy przez telefon, korespondujemy za pomocą fax-u czy e-maili. Porozumiewamy się także za pomocą własnego wizerunku, który stale tworzymy, asertywności czy reguł i norm zachowań społecznych, zwanych *savoir-vivre*.

Komunikowanie jest tak oczywistą rzeczą, że stało się ono naszą drugą naturą – komunikujemy się „bez zastanowienia”, tak jak oddychamy. Robimy to wszyscy, całymi dniami: wymieniamy nasze pomysły, myśli, opinie i uczucia z innymi ludźmi. Dokonujemy tego w pracy, domu, w każdym aspekcie naszego życia.

Jeżeli zatrzymamy się, by rozważyć ów fenomen, zauważymy, że proces komunikacji jest dużo bardziej złożony, niż myślimy i dużo mniej efektywny, niż byśmy chcieli.

Komunikowanie wiąże się prawie ze wszystkim, co robimy, a niewielka nawet poprawa efektywności naszego porozumiewania się może przynieść olbrzymie korzyści. Jakkolwiek komunikowanie odby-

wa się niemal „automatycznie”, błędem byłoby stwierdzenie, że zawsze odnosi pożądaną efekt. W wielu przypadkach inni ludzie nie słyszą, co mówimy, lub nie rozumieją, o co nam chodzi. Efektywne komunikowanie zachodzi tylko wtedy, gdy jesteśmy świadomi, że jest ono złożonym procesem wymagającym stałej uwagi i treningu.

Komunikacja interpersonalna, rozumiana zarówno jako zachowanie werbalne, jak i niewerbalne, zachodzi nieustannie – każda sytuacja społeczna implikuje proces nadawania i odbierania różnych informacji. Nawet nie wypowiadając ani słowa, nasze ciała nieustannie emitują sygnały, które wyrażają nasze samopoczucie, nastawienie, postawy.

Najczęściej komunikowanie się rozumiemy jako przekazywanie wiadomości pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Na proces ten składają się następujące elementy: nadawca, przekaz, odbiorca i sytuacja, w której dochodzi do komunikacji. Naturalnie każda forma komunikacji interpersonalnej ma swoją specyfikę i złożoność, uzależnioną przede wszystkim od sytuacji oraz zależności pomiędzy osobami, między którymi zachodzi.

Istotną sprawą w komunikowaniu się jest przede wszystkim podmiotowe traktowanie rozmówcy, czyli uznanie go za kogoś równie ważnego, jak my sami. Należy stworzyć możliwości stałego i komfortowego wyrażania tego, co i po co robi. Modelową, najbardziej pożądaną i efektywną w relacjach międzyludzkich jest komunikacja wielokierunkowa, dzięki której uwzględniane są różnice indywidualne nadawcy i odbiorcy oraz tworzą się pozytywne relacje interpersonalne między dyskutantami. Istotna ze względu na efekty procesu komunikacyjnego staje się rzeczywista zmiana poglądów i stanowisk osób, które się porozumiewają. Równie ważny jest klimat zaufania na płaszczyźnie komunikujących się osób. Nadawca komunikatu powinien być przede wszystkim wiarygodny, aby odbiorca mógł go postrzegać jako kompetentnego w dziedzinie, jakiej dotyczy dany przekaz. Odbiorcy komunikatów pozytywniej odbierają intencję nadawcy, gdy spostrzegają, że chce on przyjść z pomocą, a nie uzyskać – poprzez przekonanie odbiorcy – jakiejś własnej korzyści. Warto pamiętać także, że w procesie komunikowania się nadawca odgrywa ogromną rolę w formowaniu psychiki swojego podopiecznego, choć nie zawsze zdaje sobie z tego sprawę. Nie może więc formować odbiorcy według własnego

wyobrażenia, zakładając, jaki być on powinien. Należy bezwzględnie pamiętać, z jak różnorodnych środowisk jego odbiorca może pochodzić i wszystko to uwzględnić, „dostrajając” się do niego. Taka płaszczyzna interakcji wymaga od nadawcy komunikatu dużej empatii oraz elastyczności działania i plastyczności myślenia. Ważnym czynnikiem budującym pomost w komunikowaniu się jest tworzenie sytuacji sprzyjających wymianie zdań, co może być realizowane przez odpowiednie planowanie rozkładu dnia. Istotny element ułatwiający komunikację interpersonalną stanowi także dbanie o równowagę w wymianie zdań.

Komunikowanie się ludzi może służyć:

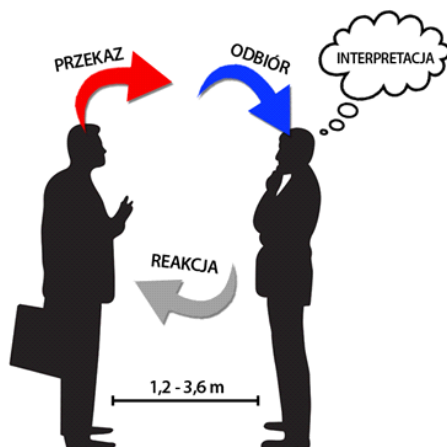
- nawiązaniu kontaktu,
- zdobywaniu informacji,
- przekazywaniu informacji,
- wywieraniu wpływu,
- manipulacji,
- osiągnięciu porozumienia,
- przekonywaniu do swoich racji,
- zaspokajaniu potrzeb.

Najważniejsze cele komunikacji:

- nawiązanie kontaktu z innymi ludźmi,
- zaprezentowanie własnej osoby i poznanie innych,
- kształtowanie przekonań i postaw innych ludzi,
- wymiana informacji i doświadczeń,
- porównywanie różnych idei i pomysłów,
- uzgodnienie różnorodnych transakcji,
- zapewnienie sobie i innym przyjemności, i rozrywki.

Komunikowanie to proces:

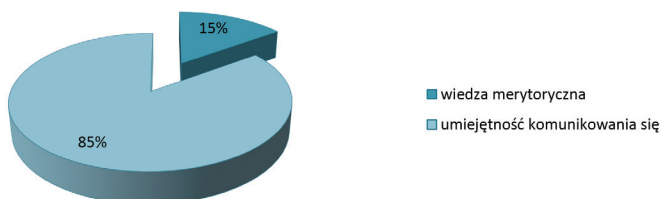
Komunikacja to wysyłanie i otrzymywanie wiadomości. Tak postrzegane porozumiewanie się wymaga nadawcy oraz odbiorcy. Kiedy mamy zamiar ulepszyć nasze porozumiewanie się, musimy skupić się na naszej roli jako nadawcy (umiejętnościach mówienia, prezentowania, pisania) oraz naszej roli jako odbiorcy (umiejętność słuchania, obserwowania, czytania).



Skuteczne komunikowanie:

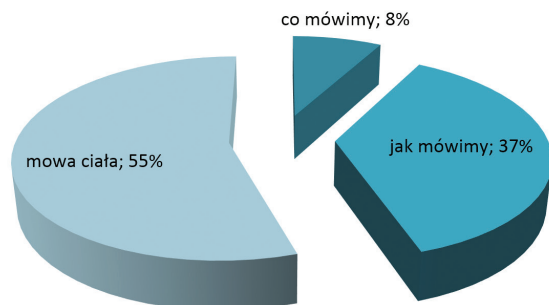
O skuteczności działań we współczesnych relacjach międzyludzkich jedynie w 15% decyduje wiedza na temat przedmiotu prowadzonej rozmowy, a aż w 85% umiejętność komunikowania się. Negocjowanie, sprzedawanie, kierowanie ludźmi, telemarketing – to aspekty biznesu, w których umiejętność komunikowania się jest podstawą sukcesu.

SKUTECZNE KOMUNIKOWANIE SIĘ



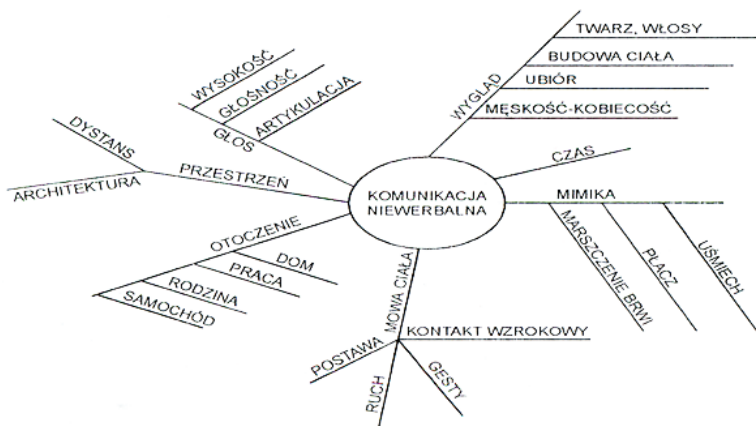
Na pewno zainteresuje cię, a może nawet zaskoczy, że:

- tylko 8% procesu porozumiewania się przebiega za pomocą słów,
- dalsze 37% to sposób wymawiania słów – ton, tempo mówienia, siła i barwa głosu,
- niemal 55% informacji dociera do nas poprzez język ciała.



1.1. Komunikaty niewerbalne

Komunikacja niewerbalna – dotyczy wszystkich ludzkich zachowań postaw i obiektów innych niż słowa, które komunikują wiadomości i posiadają wspólne społeczne znaczenie. Obejmuje: wygląd fizyczny, ruch ciała, gesty, wyraz twarzy, ruch oczu, dotyk, głos oraz sposób wykorzystywania czasu i miejsca w komunikowaniu się. Nie zawiera jednak gestów, które zawierają słowa, takich jak język migowy, ani słów pisanych lub przekazywanych elektronicznie. Zakres komunikacji niewerbalnej przedstawia poniższy rysunek:



Mimika twarzy i gesty ciała

To najważniejsze kanały przesyłania sygnałów o stanach emocjonalnych, poczynając od tak ważnych, jak uśmiech, a kończąc na tak subtelnych, jak wyraz lekkiego zaskoczenia. O ile z twarzy wyczytujemy rodzaj emocji, to o ich sile dowiadujemy się z gestów i ruchów ciała.

Kontakt wzrokowy

Jego funkcję psychologiczną można by mniej więcej porównać do „dotyku na odległość”. Nawiązanie kontaktu wzrokowego poprzedza ewentualny kontakt bezpośredni. Nie powinien być ani zbyt długi, ani zbyt krótki. Oczywiście do określenia właściwej długości trwania spojrzenia nie potrzebujemy stopera. Wystarczy pamiętać o tym, że ze względu na kontakt wzrokowy można być odebrany jako osoba natarczywa albo nieobecna i niedostępna, bądź też otwarta.

Dystans fizyczny

Jest obrazem dystansu psychicznego, można go traktować jako przestrzenne ukazanie tego, co się dzieje w nieobserwowanym wymiarze wzajemnych postaw.

Średnia odległość między rozmówcami wynosi w naszej kulturze 1,2 m. Oczywiście nie ma odległości uniwersalnej. Rozmawiając, należy być świadomym tego, czy nie jest się zbyt blisko lub zbyt daleko rozmówcy – w pierwszym przypadku może on poczuć się zagrożony, w drugim natomiast może poczuć brak kontaktu.

Postawa ciała

Wyraża napięcie wewnętrzne lub rozluźnienie. Warto pamiętać o tym, że pozycja ciała, jaką przyjmuje siedzący człowiek, widziany przez nas po raz pierwszy, jest podstawowym kryterium dla tworzenia jego charakterystyki psychologicznej. Przygarbienie, sztywność, odwrócenie ciała bokiem do osoby mówiącej sygnalizuje poczucie zagrożenia i chęć obrony. Z kolei postawa otwarta i zrelaksowana to sygnał poczucia bezpieczeństwa i pewności siebie. Jednak zbyt luźna postawa oznacza lekceważenie.

Wygląd i ubiór

Ubiór, ozdoby, kosmetyki, fryzura – wszystko to niesie informacje o statusie społecznym, zawodzie, ale i postawie wobec innych ludzi.

By ludziom dobrze się z nami rozmawiało, powinniśmy zadbać o swój wygląd.

Intonacja głosu

Nie jest obojętna dla treści – czasem sposób mówienia jest ważniejszy niż to, co się mówi. Chłodno wypowiedziane pozdrowienie nie brzmi przekonująco, podobnie jak nie przeraża nas krytyka wypowiedzana głosem ciepłym i przyjaznym. Bogactwo rodzajów intonacji pozwala wykorzystywać ten fenomen w rozmowie w bardzo wielu celach.

1.2. Bariery w komunikacji

Warto pamiętać, że przeszkody w komunikacji interpersonalnej tkwią bardzo często w samym rozmówcy, jego intencji, braku empatii, chęci manipulacji oraz niezrozumienia tego, co nadawca miał na myśli, przekazując określony komunikat.

Bariera językowa to czynnik, który stanowi istotne źródło nieporozumień w komunikacji. Źródłem frustracji mentora, zakłócającej proces komunikacji, staje się często pobieżna znajomość języka, jakiego używają nasi partnerzy oraz niechęć do jego zrozumienia. Dzieje się tak w kontaktach ustnych, gdy rozmówcy używają określeń potocznych bądź slangu. Niezgodne komunikaty, a czasami wręcz ich sprzeczność (np. splecione na piersiach ręce połączone z szerokim uśmiechem), to często podstawowe bariery komunikacji interpersonalnej, stanowiące poważne zachwiania procesu komunikowania się z uwagi na ich nieprawidłową interpretację. Często podczas rozmowy zarówno jedna, jak i druga strona przekracza sferę osobistą rozmówcy, którą on tym czasem uważa tylko za swoją. Najbardziej uczulona na tego typu zachowania jest młodzież dojrzewająca, jak również uczniowie o wyższej pozycji społecznej, niż pozostałe osoby z klasy, bądź szkoły. Przekroczenie bariery dystansu osobistego negatywnie wpływa na komunikację, jeżeli nadawca i odbiorca są przeciwnej płci. Postawy ciała przyjmowane przez rozmówców wysyłają szereg komunikatów (np. usadowienie się nauczyciela za biurkiem przez cały czas trwania zajęć nastawia ucznia negatywnie w stosunku do nauczyciela; natomiast taka sama postawa przerywana ruchami po pomieszczeniu bardzo ułatwia komunikację w obu kierunkach, stwarzając wrażenie gotowości do współpracy i partnerstwa).

Sygnały wysyłane przez nauczyciela poprzez zamaszyste gesty rąk lub wskazywanie palcem poszczególnych uczniów są często odbierane jako groźby i powodują zamknięcie ucznia na dalszy proces komunikacji. Częste stosowanie komunikatów paralingwistycznych w postaci krzykliwego intonowania i częste zawieszanie głosu powodują zmieszanie wśród rozmówców. Osoba kierująca komunikat o takich cechach jest często postrzegana jako dysponująca małym zasobem wiedzy bądź wiedzą tylko powierzchowną. Bywa, iż zarówno nadawcy, jak i odbiorcy nie zawsze poprawnie interpretują informacje wynikające z artykulacji oraz nie zwracają uwagi na kontekst rozmowy, który jest kluczowy w procesie komunikacji. Wiadomości zawarte w wyglądzie i ubiorze rozmówcy mogą postawić go na przegranej pozycji lub może on się okazać wielkim zwycięzcą podczas pierwszego kontaktu z podopiecznym. Niedbały wygląd i nieschludność w wyglądzie powodują, iż pojawia się niechęć do jakiegokolwiek komunikacji. Młodzież często manifestuje poprzez ubiór swoją przynależność do danej grupy społecznej, poprzez co może prowadzić to do stereotypizacji tejże młodzieży przez dorosłych. Dodatkowych, często błędnych, informacji dostarcza język kolorów – kolorystyka odzieży. Noszenie dużej ilości biżuterii prowadzi do „zaszufladkowania” takiej osoby, a w efekcie do zafałszowania jej wizerunku oraz zaliczenia jej do grupy, czy statusu społecznego, do którego nie przynależy. Wszystkie te elementy osłabiają komunikaty werbalne lub zaprzeczają im, utrudniając w ten sposób komunikowanie się. Często niski poziom motywacji podopiecznego przekłada się na jego bierne słuchanie w trakcie rozmowy. Myślenie o innych sprawach w trakcie trwania komunikacji nie przynosi dobrych efektów końcowych. Do pozostałych barier komunikacyjnych zaliczyć można także brak obiektywizmu, niedostosowanie wypowiedzi do możliwości percepcyjnych odbiorcy, zakłócenia zewnętrzne, np. hałas, rozpraszący strój, złe samopoczucie fizyczne, normy obyczajowe, stereotypy, uprzedzenia, brak czasu, zbyt niska koncentracja na komunikacie, a nie na odbiorcy, brak empatii. Warto także wspomnieć, że komunikowaniu się nie sprzyjają m.in. stałe przerywanie i ocenianie wypowiedzi rozmówcy, nieumiejętność wczucia się w cudze położenie, czy emocje, jedno- lub obustronne lekceważenie i ignorowanie, nadmierny dystans, nieuprzejme zaprzeczanie, złośliwe żarty, a także zwykły pesymizm jednego z rozmówców.

Istnieje kilka sprawdzonych metod przezwycięzania barier komunikacyjnych, o których należy pamiętać. Zaliczamy do nich m.in. komunikację dwustronną, czyli sprzężenie zwrotne (np. zadawanie pytań, wyrażanie opinii), zachowanie wiarygodności i empatia (wczuwanie się w sytuację i punkt widzenia rozmówcy), wrażliwość na potrzeby nadawcy, sprawdzanie i upewnianie się w trakcie rozmowy, czy i jak wiadomość została odebrana, regulowanie przepływu informacji (niezbyt dużo informacji na raz), świadomość bogactwa różnych środków przekazu (stosowanie różnych kanałów i form komunikowania się). Badania wykazują, że niektóre postawy, czy typy zachowań sprzyjają komunikowaniu się, inne natomiast tworzą dla niego klimat niekorzystny, wywołując u ludzi postawy niekorzystne.

Przeszkody w komunikacji tkwią w samej osobie, jej intencji, braku empatii oraz chęci manipulacji. Utrudnienia w komunikowaniu się wynikają także z błędnego odekodowania, czy rozszyfrowania tego, co autor miał na myśli lub, po prostu na niewłaściwej interpretacji tego co autor komunikatu do nas powiedział.

Czynniki utrudniające komunikację interpersonalną:

- brak zainteresowania z którejkolwiek ze stron,
- brak obiektywizmu,
- niejasność wypowiedzi,
- niedostosowanie wypowiedzi do możliwości percepcyjnych odbiorcy,
- zaburzenia psychiczne nadawcy lub odbiorcy,
- zakłócenia zewnętrzne, np. hałas, rozpraszający strój,
- złe samopoczucie fizyczne,
- normy obyczajowe, stereotypy, uprzedzenia,
- brak czasu,
- zbyttnia koncentracja na komunikacie, a nie na odbiorcy,
- brak empatii.

Postawy blokujące komunikację:

- podkreślenie odrębności,
- wywyższanie się,
- okazywanie zniecierpliwienia,
- wrogie nastawienie,

- obojętność,
- sztywność stanowisk,
- niezachwiana pewność swoich racji,
- podejrzliwość,
- tendencja do manipulowania.

Komunikowaniu się nie sprzyja:

- przerywanie wypowiedzi partnera,
- stałe ocenianie i wartościowanie,
- nieuprzejme zaprzeczanie,
- okazywanie lekceważenia,
- złośliwe żarty,
- reagowanie zdeterminowaniem na wypowiedzi, czy zachowanie partnera,
- pesymizm.

Postawy sprzyjające komunikowaniu:

- podkreślenie wspólnoty,
- akceptacja,
- cierpliwość dla partnera,
- sympatia,
- empatia,
- dążenie do kompromisu,
- gotowość do zmiany zdania,
- otwartość,
- spontaniczność.

Do tworzenia klimatu porozumiewania się przyczynia się:

- szczerze zainteresowanie sprawami innych ludzi,
- ujawnienie swoich uczuć i myśli,
- szacunek i zrozumienie dla partnera,
- uśmiech i emocje pozytywne.

Techniki dla nadawcy

Komunikacja dwustronna (sprzężenie zwrotne) – zadawanie pytań, wyrażanie opinii; świadomość języka i znaczenia; zachowanie wiarygodności – dobre przygotowanie i uczciwość, wrażliwość na potrzeby odbiorcy – wczuwanie się w sytuację i punkt widzenia rozmówcy.

Techniki dla odbiorcy

Aktywne słuchanie; wrażliwość na potrzeby nadawcy.

Techniki dla nadawcy i odbiorcy

Śledzenie losów informacji – sprawdzanie, czy i jak wiadomość została odebrana; regulowanie przepływu informacji – niezbyt dużo informacji na raz; świadomość bogactwa różnych środków przekazu – różne kanały i formy.

Badania wykazują, że niektóre postawy czy typy zachowań sprzyjają komunikowaniu się, inne natomiast tworzą dla niego klimat niekorzystny, wywołując u ludzi postawy niekorzystne.

1.3. Techniki skutecznej komunikacji

Przedstaw swoje zdanie i zapytaj drugą stronę o opinię

Kiedy przedstawisz swoje stanowisko, bądź rzeczowy i zwięzły. Bądź świadomy różnicy między faktami a opiniami. Kiedy wyrażasz własną opinię, zaczynaj zdanie od: „myślę”, „wierzę”, „czuję”, „mam nadzieję, że”. SKUTEK: subiektywne i obiektywne informacje są rozdzielone, co spowoduje, że komunikacja będzie bardziej skierowana na aspekt treści. Poprzez zróżnicowanie wypowiedzi „zmuszamy” partnera w rozmowie do tego samego.

Powtórzenie wiadomości

Jeśli druga strona nie reaguje, należy powtórzyć wiadomość bez wpadania w złość.

SKUTEK: partner zmuszony jest do słuchania i aspekt treści staje się centralny.

Przyznanie, że krytyka mogła być uzasadniona

Jeśli przyznasz, że istnieje możliwość zasadności krytyki, nie podejmiesz obrony. Powinieneś jednak zapytać drugą stronę, dlaczego tak myśli.

SKUTEK: w momencie krytyki aspekt związku może stać się centrum uwagi, a aspekt treści zniknie z pola widzenia. Poprzez przyjęcie krytyki aspekt treści wraca w centrum uwagi, a sprawy wzajemnych relacji odsuwają się na bok.

Szczerość

Mów, o co naprawdę chodzi.

SKUTEK: mówiący zdaje sobie sprawę, o co prosi drugą osobę i wyrazi to jasno. Druga osoba wie, o co chodzi, będzie mogła wyraźnie zareagować.

Wykazanie zrozumienia

Okazj wyraźnie, że uznajesz drugą osobę i jej potrzeby.

SKUTEK: ponieważ potrzeby drugiej osoby zostały zauważone i zrozumiane, będzie ona bardziej skłonna do zrozumienia potrzeb innych.

Rozsądny kompromis

Spróbuj osiągnąć rozsądny kompromis – ty jesteś tym, który będzie go musiał realizować. Ograniczaj wymagania.

SKUTEK: treść wypowiedzi jest centralna, relacje są mniej ważne. Nie jest istotne, kto ma rację, kto tu rządzi, lecz to, że praca zostanie wykonana skutecznie.

Rola podświadomości w komunikacji:

Każdy wie, że w umyśle ludzkim istnieją dwie sfery: świadomość i podświadomość. Świadome i nieświadome procesy to jedynie dwa obszary działania tego samego umysłu. Myślenie rozgrywa się w świadomości; myśląc, dokonujesz wyboru np. partnera życiowego, miejsca zamieszkania. Z drugiej jednak strony wewnętrzne procesy w organizmie nie poddają się twojej woli. Podświadomość bierze za dobrą monetę wszystko, co jej wpoisz i w co świadomie uwierzysz. Od ciebie zależy, jakie myśli jej przekażesz, czy będą destrukcyjne i niszczycielskie, czy dobre i optymistyczne. Prędzej czy później wydadzą odpowiednie owoce, które urzeczywistnią się w twoim życiu.

1.4. Magia słowa

Podstawowym narzędziem komunikacji między ludźmi jest mowa. W ten sposób ludzie przekazują sobie zdecydowaną większość informacji. Jeśli chcesz dowiedzieć się, jak mówić do drugiego człowieka, aby osiągnąć zamierzony cel, warto uświadomić sobie, jaką „magiczną” moc mają niektóre słowa.

Pierwszym z magicznych słów jest słowo „NIE”

Wypowiadamy je dziesiątki razy podczas rozmów, nie zdając sobie sprawy, jak wielka moc w nim drzemie.

- *Nie myśl o niebieskim.*
- *Nie wyobrażaj sobie kota, nie słysz też jego miauczenia.*
- *Nie myśl o swoim dziecku.*

Czy zauważyłeś, że słowo „nie” jest absolutnie nieskuteczne w przeciwdziałaniu sugestii? Dzieje się tak, ponieważ umysł ludzki, aby nadać sens poleceniu, musi najpierw przywołać dane pojęcie, a dopiero potem może próbować zaprzestać czynności. Oczywiście bezskutecznie. Zrozumienie tego stanowi podstawę w opanowaniu sztuki sugestii.

Wiemy, jak reagujemy, gdy ktoś do nas mówi: „Tylko się nie denerwuj, bo mam ci coś do powiedzenia” – natychmiast pojawia się uczucie zdenerwowania.

Wielu z nas w naszej pracy wystrzega się słowa „nie” jako niweczącego nasze wysiłki. BŁĄD! Jeśli wiemy, jak działa to słowo, możliwe jest spowodowanie, by działało ono na naszą korzyść.

Nie myśl teraz o tym, co tu się jeszcze dziś wydarzy.

Nie myśl o wakacjach na słonecznej Krecie, które mógłbyś spędzić, gdybyś miał pieniądze.

Kolejnym magicznym słowem jest wyraz „SPRÓBUJ”

Jest to ulubione słowo wielkiej rzeszy ludzi, ponieważ wydaje im się, że jest bardzo zachęcające do działania i mocno w owym działaniu wspierające. Jednak nasz świadomy umysł wykonuje precyzyjnie instrukcje, które otrzymuje. „Próbować” nie jest przecież tym samym co „zrobić”.

Odkryto, że gdy zwraca się uwagę na to, by unikać mówienia „spróbuj” i zastępować go bezpośrednim poleceniem, wówczas ludzie znacznie częściej wykonują polecenia.

Dużo lepsze rezultaty można osiągnąć, przekazując zamiast:

- *Spróbuj się nie spóźnić.*
- *Spróbuj nie trzaskać drzwiami.*

precyzyjne polecenie – w formie:

- *Przyjdź punktualnie.*
- *Zamknij drzwi cicho.*

Jednak tak jak słowo „nie” również słowo „spróbuj” może działać na naszą korzyść, np.:

Proszę spróbować zadzwonić do kilku innych firm i spróbować znaleźć coś lepszego dla siebie.

Spróbuj powstrzymać się teraz od wymyślania innych przydatnych przykładów. I spróbuj nie myśleć o zyskach, jakie przyniesie ci stosowanie „magicznych słów”

Ostatnim słowem o szczególnej mocy jest wyraz „ALE”

Przykłady:

- *Ma Pan rację, ale...*
- *To mądre, co mówisz, ale...*
- *Wyglądasz pięknie, ale...*

Co powoduje to słowo? Niby przyznana racja, a jednocześnie zaprzeczenie. W krótkim słowie „ale” kryje się niemal magiczna moc, ponieważ słowo to unieważnia poprzedzające je zdanie lub część zdania.

Tę zależność można wykorzystać w wielu różnych kontekstach, pamiętając o jednej niezwykle ważnej rzeczy. Treść obu części zdania, przed i po „ale”, NIE MOŻE pozostawać w związku przyczynowo- skutkowym. Jest to istotne i kluczowe dla wykorzystania tej struktury.

Ma Pan prawo sądzić, że nasza oferta jest zbyt droga, ale skoro już rozmawiamy, to chciałbym zaprezentować korzyści płynące z organizowania przez nas akcji charytatywnych.

1.5. Aktywne słuchanie

Aktywne słuchanie w toku rozmowy sprawia, iż odbiorca zaczyna się otwierać. Nadawca, pomagając słuchaczowi, formułuje własnymi słowami swoje rozumienie komunikatu wysyłanego przez podopiecznego. Przykładowo: „Czy chciałbyś coś jeszcze powiedzieć na

ten temat?” oraz odpowiedzi przytakujących typu „tak”, „rozumiem”, potwierdzonych potakiwaniem, buduje pozytywne relacje z uczniem. Podobne pomosty nauczyciele odnajdują w zajęciach praktycznych z uczniami w szkole. Pozwala to opanować uczniom proces komunikacji niewerbalnej, a więc gesty, mimikę, dystans, kontakt wzrokowy itp. Pomocne stają się wystąpienia typu „autoprezentacja” czy ćwiczenia w zakresie negocjacji i radzenia sobie ze stresem. Niezbędnym elementem komunikacji jest sprawność językowa, a także kultura języka. Ważna jest komunikacja niewerbalna: dynamika, przestrzeń, dotyk, wokalizacja, odruchy negatywne (np. zmarszczenie powiek), barwa, ton, wyraz twarzy.

Aktywne słuchanie cechuje przede wszystkim:

- taktyka, która pozwala na kierowanie rozmową oraz wpływa na jakość kontaktu;
- umiejętność współpracy z mówcą, pomaganie mu w wypowiedzeniu się, tak aby mógł zrozumieć i wiernie odtworzyć to, co gotów jest ci przekazać;
- zbiór technik, których można się nauczyć;
- praca wymagająca dużej mobilizacji, w tym właściwego dobierania technik do okoliczności, sytuacji i osoby rozmówcy.

Podsumowując, osoba stosująca aktywne słuchanie powinna pamiętać o:

- odzwierciedlaniu emocji w stosunku do rozmówcy;
- skupianiu się na najważniejszych kwestiach rozmowy;
- umiejętności formułowania pytań w stosunku do dyskutanta;
- wykazywaniu zainteresowania przekazywaną przez rozmówcę treścią rozmowy;

oraz starać się zapamiętywać najistotniejsze kwestie rozmowy.

Osiągnięcie celu, jaki chciałbyś zrealizować w rozmowie z drugim człowiekiem, a także jakość tej rozmowy zależą w dużym stopniu od Ciebie samego. Jeśli bowiem potrafisz poprowadzić rozmowę w sposób świadomy, przyjmując postawę aktywnego słuchacza, zwiększasz tym samym szansę na satysfakcjonujący obie strony efekt końcowy. Zatem przestrzeganie powyższego ABC aktywnego słuchania pozwoli Tobie na uniknięcie barier komunikacyjnych i czynników wprowadzających chaos komunikacyjny.

1.6. Odzwierciedlanie

Na ogół czujemy się lepiej, bezpieczniej i swobodniej w towarzystwie osób, które zachowują się podobnie jak my. Odzwierciedlając zachowanie, nastrój, postawę, gesty, swobodę i szybkość ruchów, spojrzenie, ton głosu, szybkość mówienia, słownictwo, zachowywany dystans do drugiej osoby stajemy się lepszym rozmówcą i jesteśmy lepiej postrzegani przez osoby, z którymi rozmawiamy. Pokazujemy, że rozumiemy rozmówcę i potrafimy wczuć się w jego sytuację. Odzwierciedlenie polega na oddawaniu własnym zachowaniem nastroju i zachowań naszego rozmówcy. Odzwierciedlając, powinniśmy zachowywać się podobnie jak nasz rozmówca, ale nie identycznie. Odzwierciedlanie nie jest powtarzaniem wszystkiego, co nasz rozmówca robi, naśladowaniem, przedrzeźnianiem ani parodiowaniem drugiej osoby.

Odzwierciedlać zachowanie naszego rozmówcy możemy:

- używając podobnych gestów,
- przyjmując podobną postawę,
- używając podobnej mimiki,
- kontaktem wzrokowym,
- podobną szybkością ruchów,
- zachowując podobny dystans,
- mówiąc równie głośno,
- używając podobnego tonu głosu,
- używając podobnego słownictwa.

Nie należy odzwierciedlać zachowań widocznie i ostentacyjnie wrogich. Jest to zbyt ryzykowne, chociaż w wyjątkowych sytuacjach może być skuteczne. Najczęściej jednak odzwierciedlanie niechęci, dezaprobaty, znudzenia, wycofania nie tylko w niczym nie pomaga, ale przyczynia się do impasu lub eskalacji negatywnych zachowań, a w efekcie do pogorszenia relacji między rozmówcami. Jeśli Twój rozmówca okazuje nieprzyjazną postawę i zachowanie, przełam negatywny wzorzec, zachowując się niezgodnie ze schematem.

Aby przełamać negatywną postawę rozmówcy, należy:

- nie czekać na to, co zrobi rozmówca i jako pierwszy wyjść z inicjatywą,

- zaskoczyć rozmówcę, wyjść poza swoją rolę, zrobić coś niekonwencjonalnego, oryginalnego,
- zachować poczucie humoru, nie obrażać się, żartować z siebie, zachować uśmiech,
- nie brać zachowania rozmówcy do siebie,
- koncentrować się na pozytywnych cechach rozmówcy i szukać podobieństw, a nie różnic,
- okazać rozmówcy akceptację poprzez uprzejmość, otwartość, zainteresowanie, szacunek.

1.7. Parafrazowanie

Parafrazatopowtórzenie własnymi słowami tego, co zrozumiałeś z wypowiedzi drugiej strony.

Emocjonalny aspekt parafrazy, wykorzystywany do budowania klimatu.

Informacyjny aspekt parafrazy, wykorzystywany do kierowania rozmową.

PARAFRAZUJĄC:

- Oznajmiasz rozmówcy, że interesuje cię to co on mówi i że chcesz to lepiej zrozumieć. Jest to sygnał dla drugiej osoby, że jest ona dla ciebie ważna – w ten sposób pozytywnie nastrajasz rozmówcę. Warunkiem pozwalającym na to jest miękkie formułowanie parafrazy, to znaczy, unikając personalnych odniesień.
- Uzyskujesz dystans do wypowiedzi twojego rozmówcy, szczególnie do tych, które niosą w sobie pierwiastek emocjonalny, np. głoszą odmienne od twoich poglądy lub wręcz są atakiem na ciebie lub ważne dla ciebie wartości.
- Zachęcasz nadawcę do dalszego, bardziej szczegółowego i swobodniejszego wyrażania swoich myśli, ponieważ ma on dowód, że słuchasz go bez uprzedzeń.

PARAFRAZUJĄC:

- Porządkujesz wypowiedzi nadawcy. Przydaje się to zwłaszcza wtedy, gdy kwestie są zawisłe.
- W rozmowie z rozemocjonowanym partnerem, wyhamujesz jego impet i złagodzisz napięcie. Parafraza pozwala doprowadzić rozmówcę do stanu, w którym możliwa jest rozmowa na poziomie merytorycznym.
- Upewniasz się, czy dobrze zrozumiałeś wypowiedź twojego rozmówcy. Bardzo często okazuje się, że chciał on powiedzieć coś zupełnie innego niż to, co ty zrozumiałeś.

Techniki zadawania pytań

Podstawowym narzędziem komunikacji są pytania. Ułożone w logiczny, zaplanowany ciąg lub stosowane z kontrargumentami przy rozwiewaniu wątpliwości – stają się kluczem do sukcesu. Sposób zadawania pytań determinuje odpowiedź. Twój rozmówca może bardzo łatwo odpowiedzieć „NIE” na pytania zaczynające się od „CZY” lub „CZY NIE”.

Pytania zaczynające się od „czy” lub domyślnego „czy” to tzw. pytania zamknięte. Ograniczają one możliwość wypowiedzi twojego rozmówcy do tego stopnia, że może on czuć się wypytywany, co zablokuje jego chęć do dalszej rozmowy. Odpowiadamy na nie zazwyczaj „tak” lub „nie”. Pomagają w osiągnięciu zbieżnych, zgodnych stanowisk i poglądów. Prowadzą do podjęcia decyzji. Używając ich, zawężasz temat rozmowy, doprowadzając do wypowiedzenia przez rozmówcę zaplanowanej przez Ciebie odpowiedzi w formie zgody lub przeczenia. Używaj ich zwłaszcza wtedy, gdy oczekujesz od swojego rozmówcy potwierdzenia lub negocjacji kwestii, czy poglądu przedstawionego w pytaniu.

Formułuj pytania tak, aby skłonić rozmówcę do pełniejszej wypowiedzi, czyli jako pytania otwarte, które bardzo często rozpoczynają się od: „kto?”, „gdzie?”, „ile?”, „kiedy?”, „jak?”, „dlaczego?”. Wymagają udzielenia obszernych, rozbudowanych odpowiedzi dostarczających przydatnych informacji. Dzięki nim poznasz fakty potrzebne do przeprowadzenia analizy problemów i ustalenia potrzeb klienta. Przydatne zwłaszcza w początkowej fazie rozmowy, w czasie której starasz się zebrać jak najwięcej informacji.

ZAPAMIĘTAJ!

1. Unikaj metakomunikatów – jeśli mówisz „Zadam ci jedno pytanie ...”, stawiasz rozmówcę w sytuacji defensywnej.
2. Nie grupuj pytań zamkniętych – jeśli pytasz wciąż: „czy ...?”, tworzysz wrażenie przesłuchania, rozmówca nie czuje się swobodnie.
3. Unikaj pytań sugerujących – jeśli często mówisz: „Na pewno zgodzi się Pan ze mną, że ...” lub „Czy nie sądzi Pan, że...?”, to z pewnością zirytujesz twojego rozmówcę.
4. Nie udzielaj odpowiedzi zamiast rozmówcy – jeśli mówisz: „Wiem, co chce Pan powiedzieć...”, możesz sfrustrować rozmówcę, przeszkadzając mu się wypowiedzieć.

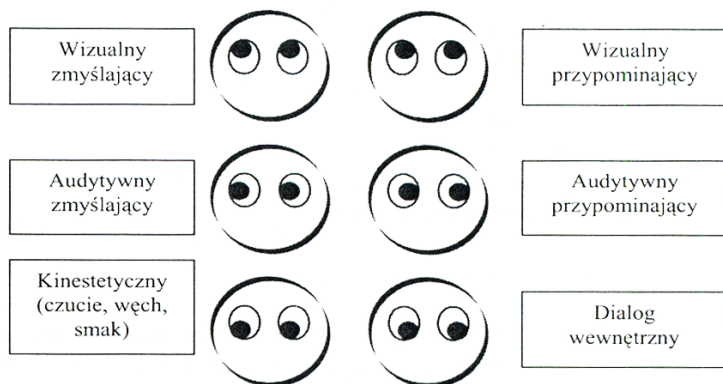
System reprezentacji

Każdy z pięciu naszych zmysłów – wzrok, słuch, smak, zapach i czucie – ma swój wewnętrzny równoważnik, system lustrzany. Wszystko co trafia do naszych mózgow przez organy percepcji, nabiera znaczenia i tworzy doświadczenie subiektywne, czyli reprezentację postrzeganego świata zewnętrznego.

Informacje ze świata zewnętrznego docierają do nas, są kodowane i przechowywane za pomocą czterech głównych systemów reprezentacji:

- Wzrokowy (W) – wzrok,
- Słuchowy (S) – słuch,
- Kinestetyczny (K) – czucie, dotyk, ruch,
- Dialog wewnętrzny (DW) – rozmowa ze sobą.

W zachowaniach ludzi można szukać pewnych wskazówek, dzięki którym łatwiej się zorientować w ich preferencjach.



1.8. Komunikacyjne typy osobowości

Emocjonalny
Swobodny – ludzie, uczucia, relacje

Przyjacieli

Emocjonalny Słuchacz – może być postrzegany jako: rozluźniony, miły, cierpliwy, wrażliwy, nastawiony na odbieranie emocji, nieformalny, działający powoli, demokratyczny, rozumiejący.

Cechuje go częsty uśmiech, słabszy kontakt wzrokowy, mniej gestów, bardziej zdystansowana postawa, wolniejsze tempo mówienia, zastanawia się zanim coś powie, mówi ciszej, stosuje więcej pauz, niechętnie wygłasza swoje opinie, koncentruje się na relacjach, ma więcej chęci do rozmów nieformalnych, elastyczny odnośnie czasu, mniej formalny w zachowaniu.

Entuzjasta

Emocjonalny Mówca – może być postrzegany jako: towarzyski, pełen wyrazu, entuzjastyczny, nieformalny, optymistyczny, ożywiony, nastawiony na współpracę, nastawiony na relacje, wizjonerski, pełen energii.

Cechuje go częsty uśmiech, ożywiona mimika i postawa, gestykulacja, skracanie dystansu fizycznego, otwarte gesty i postawa, utrzymywanie kontaktu wzrokowego, szybsze tempo mówienia, rzadziej stosuje pauzę, szybko odpowiada, przerywa, rzadziej sam zadaje pytania, chętnie wygłasza opinie i twierdzenia, szybko podejmuje decyzje, koncentruje się na relacjach, jest elastyczny odnośnie czasu, okazuje więcej chęci i daje więcej czasu na rozmowy nieformalne, jest mniej formalny w zachowaniu.

Racjonalny

Formalny – zadanie, myślenie, kontrola

Analityk

Racjonalny Słuchacz – może być postrzegany jako: analityczny, nastawiony na szczegóły, formalny, bezstronny, rozważny, systematyczny, precyzyjny, logiczny, działający powoli, skoncentrowany na racjonalnych przesłankach, jasno wypowiadający się.

Utrzymuje dystans fizyczny, rzadziej się uśmiecha, cechuje go mniej ożywiona mimika i gestykulacja, słabszy kontakt wzrokowy, postawa bardziej statyczna i formalna, jest powolny w mówieniu, zastanawia się zanim coś powie, stosuje więcej pauz, ma mniej emocjonalny głos, koncentruje się na zadaniach, zadaje trudne pytania dotyczące konkretów, mniej ważne są rozmowy nieformalne.

Wódz

Racjonalny Mówca – może być postrzegany jako: stanowczy, dominujący, umiejący postawić na swoim, wymagający, asertywny, niecierpli-

wy, nastawiony na działanie, skoncentrowany na racjonalnych przesłankach, pełen energii, rywalizujący, formalny.

Cechuje go mniej ożywiona mimika, utrzymuje dystans fizyczny, jest bardziej formalny i oficjalny, rzadziej się uśmiecha, utrzymuje kontakt wzrokowy, ma głos mniej emocjonalny, okazuje zniecierpliwienie, szybko odpowiada, przerywa, wygłasza twierdzenia i opinie, koncentruje się na zadaniach, ważne dla niego są konkrety, prowadzi mniej rozmów nieformalnych, ważny jest czas – szybkie przejście do sprawy i zakończenie.

1.9. Komunikowanie się z trudnymi rozmówcami

Aby umiejętnie rozmawiać z trudnymi rozmówcami, należy najpierw rozpoznać, jaką postawę przyjmują. Odpowiednie zachowanie pozwoli przełamać ich niechęć, sprawi, że dialog stanie się konstruktywny, a wtedy łatwiej będzie dojść do porozumienia.

POSTAWA WYNIOSŁA

Osoba wyniosła patrzy na wszystkich z góry. Wie wszystko lepiej, lekceważy innych. Jest jednostronna, mówi tylko o sobie i swoich sprawach, nie zwraca uwagi na reakcje rozmówcy. Prezentuje postawę „ja wiem najlepiej”. Swoich rozmówców traktuje z góry, z wyższością. Często poucza i udziela rad, kiedy rozmówca nie prosi o nie. Często osoby takie lubią się popisywać swoją wiedzą, mówią długo i zawile, dobierają wyszukiwane, trudne słowa.

Jak rozmawiać z rozmówcą wyniosłym:

- trzymaj się faktów, bądź rzeczowy,
- powiedz komplement,
- pytaj o argumenty i uzasadnienie.

POSTAWA SCEPTYKA

Osoba nastawiona sceptycznie podważa wypowiedzi rozmówcy. Poddaje w wątpliwość wszystko, co słyszy, często nie podając przy tym własnych argumentów. Wyraża opinie sprzeczne z tym, co słyszy. Osoby takie często zakładają, że z góry wszystko wiedzą i niczego nowego nie usłyszą. Postawa taka prowadzi do pochopnego wyciągania

wniosków i osądzania innych. Ludzie sceptyczni są bardzo krytyczni wobec siebie i jeszcze bardziej wobec innych. Skłonni do krytykowania, mają tendencję do upraszczania, popadania w stereotypy i kierowania się uprzedzeniami.

Jak rozmawiać z rozmówcą sceptycznym:

- nie zaprzeczaj i nie przyznawaj racji,
- pytaj o uzasadnienie,
- powiedz, że punkt widzenia tej osoby jest jednym z wielu możliwych,
- odwołuj się do obiektywnych uzasadnień, faktów, liczb, autorytetów.

POSTAWA DOMINUJĄCA

Osoba, która przyjmuje postawę dominującą, narzuca strukturę rozmowy i uniemożliwia prowadzenie dialogu. Zabiera głos pierwsza na każdy temat i stara się mieć zawsze ostatnie słowo. Przytłacza innych, koncentruje na sobie uwagę, nie daje innym dojść do głosu. Dominacja może się przejawiać zarówno w zachowaniu jowialnym, jak i zimnym, oficjalnym. Osoba uparta. Prezentuje tylko jeden punkt widzenia i nie chce go zmienić. Nie liczy się z głosami innych.

Jak rozmawiać z rozmówcą dominującym:

- jeśli w rozmowie biorą udział inni rozmówcy, zwracaj się bezpośrednio do nich,
- odwołuj się do obiektywnych uwarunkowań, np. określając czas spotkania,
- prowadzaj rozmowę do meritum.

POSTAWA KONFRONTACYJNA

Osoba prezentująca postawę konfrontacyjną traktuje rozmowę jak pojedynek. Chce wygrać i broni swojego zdania do końca. Walczy z każdym, kto prezentuje inny punkt widzenia. Atakuje swoich przeciwników.

Jak rozmawiać z rozmówcą nastawionym na konfrontację:

- nie podejmuj wyzwania,
- nie podważaj tego, co mówi rozmówca – nie musisz się z tym zgadzać,

- zamiast formułowania stwierdzeń, zadawaj pytania,
- stosuj zwroty: „Zgodzi się Pan, że...”, „Jak Pan wie...”
- szukaj elementów wspólnych i podobieństw.

POSTAWA WYCOFANIA

Osoba, która nie zabiera głosu i biernie uczestniczy w spotkaniu. Często przyjmuje postawę zamkniętą lub wyraża znudzenie. Nie mówi, co myśli, zgadza się ze wszystkimi, czeka na innych. Często takie osoby boją się, że nie mają nic ciekawego do powiedzenia, boją się, że zanudzą innych, źle wypadną lub nie chcą podjąć wysiłku koniecznego do prowadzenia rozmowy. Wycofanie się jest sposobem na to, żeby nie stawiać czoła innym ludziom. Ponieważ osoby takie nie biorą aktywnego udziału w rozmowie, pograżają się we własnych myślach, wyłączają się i bezwiednie okazują znudzenie.

Jak rozmawiać z rozmówcą wycofanym:

- zadawaj pytania i proś o opinie i rozwinięcie wypowiedzi,
- przybliż się lub pochyl w stronę rozmówcy,
- jeśli w rozmowie uczestniczy więcej osób, zwracaj się bezpośrednio do tej osoby.

Istnieją również inne, bardziej ogólne reguły rozpoznawania rozmówcy, który ma problemy z komunikacją.

Po czym poznać złego rozmówcę?

- jest zbyt gadatliwy, zbacza z tematu,
- dominuje, jest arogancki, podkreśla własną ważność, mówi tylko o sobie i swoich sprawach,
- przerywa rozmówcy,
- jest zbyt mało pewny siebie, nieśmiały, sprawia wrażenie, jakby nie był przekonany do tego, o czym się mówi,
- nie zwraca uwagi na reakcje rozmówców,
- mówi cichym, jednostajnym, monotonnym głosem,
- traktuje uwagi i pytania ze strony rozmówców jak ataki na swoją osobę,
- traktuje rozmówców z góry, z wyższością, nieproszony udziela rad, poucza,

- występuje u niego rozbieżność lub sprzeczność między mową ciała i treścią przekazu,
- wyraża się w sposób zawily, niejasny, wieloznaczny, nieprecyzyjny, używa skrótów i terminów nieznanymi rozmówcy,
- okazuje niewerbalne sygnały zniecierpliwienia, nudy czy rozkojarzenia.

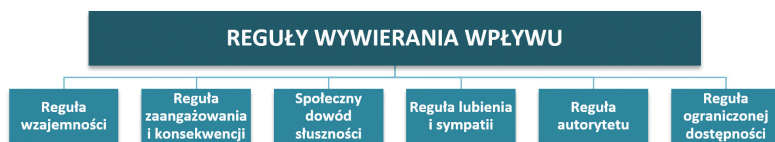
Każdy z trudnych rozmówców wymaga indywidualnego podejścia. Są jednak zasady, dzięki którym będzie to łatwiejsze.

Jak rozmawiać z trudnymi rozmówcami?

- Zachowaj spokój. Bądź pewny siebie, okazuj pozytywne nastawienie do rozmówcy za pomocą języka ciała (mimiki, postawy, gestów, sylwetki, pozycji ciała, modulacji głosu). Okazuj życzliwość, ciepło i akceptację.
- Okazuj zainteresowanie, patrz na rozmówcę, niezależnie od tego, czy on robi to samo, czy nie.
- Okazuj w rozmowie entuzjazm i zaangażowanie.
- Nie bierz negatywnych uwag i sygnałów do siebie i zachowuj się tak, jakbyś nie dostrzegał zaczepki, prowokacji, agresji, ironii, sarkazmu. Zachowaj opanowanie, bądź konsekwentny, rzeczowy i pozytywny w tym, co mówisz, a łatwiej zmienisz negatywne nastawienie rozmówcy.
- Unikaj konfrontacji z nieprzyjaźnie nastawionym rozmówcą. Nie stawiaj go w trudnej sytuacji, nie podważaj jego wiarygodności ani nie wskazuj jego złych intencji. Nie staraj się wykazywać jego niewiedzy, nie ośmieszaj go ani nie poniżaj. Unikaj gestów, mimiki i postaw, które rozmówca może uważać za przejaw lekceważenia. Zachowuj się taktownie, grzecznie i kulturalnie. Wysłuchaj tego, co ma do powiedzenia. Nie staraj się na siłę zmienić jego postawy.
- Skoncentruj się na podobieństwach i tym, co was łączy, a nie dzieli.
- Wczuj się w emocje i nastrój swojego rozmówcy. Odzwierciedlaj pozytywne i neutralne sygnały. Spójrz z jego perspektywy.

1.10. Reguły wywierania wpływu

Wszyscy podlegamy wpływom ze strony innych osób i sami również na nich oddziałujemy. Wpływ społeczny może być świadomym, intencjonalnym zabiegiem lub też działaniem nieświadomym. Znając i stosując zasady wywierania wpływu, możemy bardziej skutecznie oddziaływać na innych. Jednocześnie znajomość zasad wywierania wpływu pomaga nam rozpoznać i świadomie reagować na próby wywierania wpływu na nas. Do najczęściej stosowanych sposobów wywierania wpływu należy stosowanie następujących reguł: wzajemności, konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia, autorytetu oraz ograniczonej dostępności.



Reguła wzajemności

Łatwiej jest poprosić kogoś o przysługę, pomoc czy przekonać, aby zrobił to, co chcemy, jeżeli wcześniej wyświadczyło mu się przysługę. Reguła wzajemności wymaga, by rewanżować się za to, co od kogoś otrzymujemy. Ktoś, komu wyświadczamy przysługę, czuje się zobowiązany do wyświadczenia nam przysługi w przyszłości. Typowym wykorzystaniem tej zasady w praktyce jest danie czegoś, zanim się poprosi o coś, na czym nam zależy. Odmianą wykorzystania reguły wzajemności jest zaoferowanie ustępstwa, by w zamian uzyskać inne ustępstwo. Szczególnym przypadkiem jest wygórowana prośba, której osoba proszona na pewno nie spełni, a następnie mniejsza prośba (na której nam rzeczywiście zależy). Osoba proszona czuje się w obowiązku ją spełnić, ponieważ wcześniej już odmówiła.

Reguła zaangażowania i konsekwencji

Reguła zaangażowania i konsekwencji polega na skłonieniu kogoś do przyjęcia jakiegoś zobowiązania. Potem taka osoba jest skłonna zgodzić

się spełnić kolejne prośby, spójne z pierwszym zobowiązaniem. Typowym zastosowaniem reguły zaangażowania i konsekwencji jest stopniowe wysuwanie coraz większych prośb. Osoba, która spełniła małą prośbę, czuje się zobowiązana do spełnienia kolejnej większej prośby itd.

Społeczny dowód słuszności

Skoro wszyscy tak robią, to musi być dobre i ja też tak zrobię. Reguła społecznego dowodu słuszności opiera się na przekonaniu, że większość nie może się mylić. Wykorzystanie tej reguły polega na powoływaniu się na zdanie większości; na to, że przecież inni tak robią (im bardziej owi „wszyscy” są podobni do nas, im jest ich więcej, im bardziej są znani, tym lepiej). Reguła ta działa zwłaszcza wtedy, gdy nie jesteśmy czegoś pewni i zachowanie innych staje się dla nas punktem odniesienia.

Reguła lubienia i sympatii

Łatwiej wpływać na osoby, które nas lubią, a lubimy tych, którzy nas lubią. Lubimy też tych, którzy są podobni do nas, a także tych, którzy darzą nas uznaniem – stąd siła komplementów. Komplementy sprawiają, że bardziej lubimy innych, a przez to jesteśmy bardziej skłonni do ustępstw na ich rzecz. Lubimy także osoby, które znamy z dobrej strony. Im więcej mamy pozytywnych doświadczeń związanych z jakąś osobą, tym większy mamy na nią wpływ.

Reguła autorytetu

Łatwiej wpływać na innych z pozycji autorytetu. Większość ludzi ma tendencję do podporządkowywania się autorytetom i kierowania się ich zaleceniami. Im bardziej autorytet jest uznany, w tym większym stopniu wpływa na innych. Często zdajemy się na autorytety bez zastanowienia. W takim przypadku reagujemy bardziej niż na rzeczywisty autorytet – na symbole autorytetu, takie jak: tytuły, ubiór, samochody. Zwykle osoby, które reagują na symbole autorytetu, nie doceniają jego wpływu na ich decyzje.

Reguła ograniczonej dostępności

Łatwiej skłonić innych do podjęcia decyzji, pokazując, że to, co oferujemy, nie jest ogólnie dostępne. Według tej zasady ludzie bardziej cenią możliwości, które są mniej osiągalne. Typowe zastosowanie reguły niedostępności polega na zasugerowaniu, że oferta jest ograniczona

w czasie, że liczba oferowanych produktów jest ograniczona, że nie każdy może skorzystać z podobnej oferty (elitarne kluby, uczelnie, osiedla, hotele). Reguła opiera się na następujących założeniach: rzeczy trudniejsze do zdobycia są zwykle cenniejsze, brak osiągalności danej rzeczy świadczy o jej wyjątkowości oraz, gdy rzeczy przestają być osiągalne i tracimy możliwość wyboru, tym bardziej nam na tych rzeczach zależy. Ograniczony dostęp do czegoś powoduje, że ludzie bardziej chcą to otrzymać i bardziej to cenią.

Podatność na wpływ ze strony innych

Reguły wywierania wpływu są pewną próbą manipulowania zachowaniem innych. Wszyscy ulegamy wpływom innych osób. Czasami czynimy to świadomie i z pełnym przyzwoleniem, a czasami pozwalamy sobą manipulować zupełnie nieświadomie i wbrew naszej woli. Sami też na co dzień bardziej lub mniej świadomie wpływamy na zachowanie innych osób. Jednak niektórzy z nas o wiele łatwiej ulegają manipulacjom niż inni. Czym różnią się osoby podatne i odporne na próby wywierania wpływu ze strony innych?

Osoby bardziej podatne na wpływ innych:

- mają niską samoocenę,
- są niepewne siebie,
- są zależne emocjonalnie od innych,
- nie znają samych siebie,
- potrzebują potwierdzenia od innych,
- potrzebują kierownictwa innych osób,
- nie mają wiedzy o zachowaniach ludzi,
- nie znają reguł wywierania wpływu.

Osoby bardziej odporne na wpływ innych:

- znają swoją wartość,
- są pewne siebie,
- są asertywne,
- kierują się własnym zdaniem,
- znają ludzi i ich zachowania,
- znają reguły wywierania wpływu.

1.11. Komunikacja międzykulturowe

W dobie globalizacji i coraz bardziej zanikających różnic kulturowych coraz istotniejszym zjawiskiem staje się komunikacja międzykulturowa, a więc umiejętność skutecznego komunikowania się z przedstawicielami innych kultur. Poniżej zaprezentowane zostały wybrane cechy i uwarunkowania, o których w relacjach międzypokoleniowych warto pamiętać.

Japonia:

- mężczyźni kłaniają się, trzymając ręce na udach, kobiety mając ręce złożone przed sobą,
- sposób zapakowania prezentu – Japończycy pakują prezenty niezwykle ekskluzywnie, wykazując się przy tym najwyższym kunsztem,
- zaproszenie do domu należy traktować jako zaszczyt i wielkie wyróżnienie,
- podczas witania się należy zachować dystans – jest to nie mniej niż 1 m,
- punktualność to bardzo ceniona cecha,
- Japończycy są wyjątkowo skromni.

Kraje arabskie:

- muzułmanie witają się dosyć wylewnie, przez uścisk dłoni, poklepywanie się, a nawet pocafunki w oba policzki (jedynie mężczyźni),
- należy unikać wszelkich dyskusji o polityce, krytycznego wypowiedziania się o regułach, jakie narzuca islam, o roli i wygładzie arabskich kobiet itp.,
- Arabowie przywiązują dużą wagę do prezentów; cenią sobie wysokiej jakości przedmioty i gadżety,
- podarkiem nie może być jednak alkohol – religia zabrania picia,
- w trakcie rozmów należy trzymać stopy na ziemi, gdyż pokazywanie podeszwy buta jest bardzo źle widziane.

Niemcy:

- punktualność jest jedną z najważniejszych cech we wzajemnych relacjach,
- uścisk dłoni powinien być pewny i serdeczny,
- stosowne tematy do rozmów obejmują podróże, piłkę nożną, hobby,
- należy unikać tematów związanych z drugą wojną światową, polityką i sprawami osobistymi,
- nie przywiązują dużej wagi do wyglądu zewnętrznego,
- są bardzo tolerancyjni wobec gości i jeśli ktoś popełni gafę nie obrażają się i ewentualnie obracają niezręczną sytuację w żart.

Chiny:

- uścisk dłoni (nawet do 10 sek.) jest akceptowaną formą powitania się,
- w Chinach jako pierwsze podaje się nazwisko, a dopiero potem imię,
- należy unikać gwałtownych gestów rękoma i kontrolować mimikę twarzy, unikać wybuchów śmiechu lub okazywania innych emocji,
- nie należy dotykać lub poklepywać Chińczyków po plecach,
- plucie w miejscach publicznych nie jest już dozwolone i może być ukarane grzywną,
- nie wolno wręczać następujących upominków: zegarów, parasoli, chusteczek do nosa, chryzantem i innych białych kwiatów, ostrych przedmiotów – np. noży, jakichkolwiek przedmiotów oferowanych w zestawach po 4 sztuki (liczba 4 uważana jest przez Chińczyków za przynoszącą nieszczęście),
- z ubioru wykluczone są szorty, krótkie spódniczki (nad kolana) duże dekolty i ostentacyjna biżuteria; najbardziej preferowana wysokość obuwia dla kobiet to płaski lub niewysoki obcas.

Francja:

- nie wypada Francuzek całować w dłoń przy powitaniu, nie są one bowiem fankami tego zwyczaju,
- Francuzi uchodzą za osoby mało gościnne,
- punktualność nie jest najmocniejszą stroną tej nacji,

- za brak kultury uważają palenie papierosów między poszczególnymi daniami,
- jako prezentów nie stosuje się win, szampana czy perfum.

USA:

- przede wszystkim nie wolno pod żadnym pozorem żartować z terroryzmu,
- rozmowy na tematy polityczne nie są wskazane,
- typowymi tematami rozmów są pogoda i sport,
- nie warto zadzierać z władzą, zwłaszcza jeśli chodzi o policjantów.



AUTOPREZENTACJA

2.1. Czynniki wpływające na skuteczność autoprezentacji

Wśród czynników wpływających na skuteczność autoprezentacji ważne są wrażenia, jakie osoba chciałaby wywrzeć i jakich nie chciałaby wywierać na swoich rozmówcach. Mowa jest o tzw. „zjawisku pierwszego wrażenia” czyli tym jak postrzegają nas inni gdy nas poznają lub tzw. „image”, czyli subiektywnym wyrażeniu jakie wywieramy na innych osobach. Istnieje wiele definicji pojęcia autoprezentacja. Do najczęściej stosowanych zliczyć można tę, która twierdzi, że autoprezentacja, to proces świadomego kontrolowania własnego wrażenia jakie wywieramy na innych. Poniżej przedstawiono sposoby umiejętności wzbudzania sympatii.

Wywieranie wrażenia – umiejętność wzbudzania sympatii:

| Wrażenie jakie człowiek chciałby wywrzeć | Wrażenie, jakiego nie chciałby wywrzeć |
|--|--|
| przyjacielski, miły | nudny |
| inteligentny | zarozumiały |
| atrakcyjny | głupi |
| towarzyski | nieprzyjemny |
| otwarty | powierzchowny |
| szczerzy | egocentryczny |
| dowcipny | nieatrakcyjny |
| opiekuńczy | małoduszny |
| komunikatywny | |

Dylemat autoprezentacyjny:

Im bardziej jednostce zależy na wywarciu wrażenia w trakcie interakcji, tym bardziej sceptycznie reaguje adresat na jej autoprezentację.

Autoprezentacja rzadko bywa oszustwem, zazwyczaj polega na podkreśleniu rzeczywistych zalet i pomniejszeniu wad.

Główne cele autoprezentacji:

- wzbudzenie sympatii,
- ukazanie się jako osoba kompetentna,
- ukazanie statusu lidera – dyrektywność.

Dlaczego stosujemy autoprezentację?

- aby zdobyć pożądane zasoby,
- aby budować pozytywny wizerunek własnej osoby,
- aby interakcje społeczne przebiegały płynnie.

Kiedy stosujemy autoprezentację?

- gdy sądzimy, że znaleźliśmy się w centrum uwagi,
- gdy otaczający nas ludzie mogą nam pomóc w osiągnięciu celów,
- gdy uważamy, że obserwatorzy postrzegają nas inaczej, niż byśmy sobie tego życzyli.

Motywacja jednostki do manipulowania wrażeniem wywieranym na innych zależy od tego, w jakim stopniu:

- jest ona przekonana, że istnieje związek między wywartym przez nią wrażeniem
- a celami, które pragnie osiągnąć,
- cele są dla niej ważne,
- istnieje zbieżność między tym wizerunkiem, który chciałaby zaprezentować, a tym, który w jej przekonaniu odbierają inni.

2.2. Budowanie wizerunku

Komunikacja niewerbalna w autoprezentacji

Dobre, pierwsze wrażenie można zawrzeć w regule 4 x 20, które przejawia się poprzez:

1. Pierwsze 20 kroków – twój rozmówca dostrzega cię i widzi:
 - twój wygląd,
 - sposób, w jaki chodzisz,
 - twoją postawę.
2. Pierwsze 20 centymetrów – twój rozmówca widzi w twojej twarzy:
 - jej wyraz,
 - uśmiech lub jego brak,
 - spojrzenie lub unikanie kontaktu wzrokowego.
3. Pierwsze 20 sekund – przy powitaniu twój rozmówca:
 - czuje dotyk twojej ręki,
 - obserwuje twoje ruchy i gesty.
4. Pierwszych 20 słów – twój rozmówca słyszy:
 - ton twojego głosu,
 - sposób wypowiedzania się,
 - twoją wymowę,
 - twój język.

Wizerunek fizyczny to jeden z najsilniejszych kanałów komunikacyjnych. Strój to wizytówka, która jako element autoprezentacji pozwala manipulować wywieranym wrażeniem. Strój określa m.in. status zawodowy człowieka oraz pełnione przez niego funkcje społeczne i podkreśla profesjonalizm człowieka a także jego przygotowanie zawodowe.

Ubranie i dodatki powinno być dostosowane do sytuacji:

- kolory ciemne stonowane – budują prestiż,
- kolory metaliczne – przepych bogactwo,
- kolory jaskrawe – dynamizm, aktywność,
- kolory jasne – otwartość, nowoczesność,

- kolory pastelowe – finezja, delikatność,
- dodatki – mówią o statusie materialnym i podkreślają indywidualność osoby.

Zawodowa etykieta

- strój dostosowany do miejsca, czasu, okoliczności, innych osób,
- unikanie wszelkiej przesady,
- umiar, prostota i elegancja.

Ważnym elementem autoprezentacji jest również utrzymywanie odpowiedniej odległości w stosunku do osób, z którymi prowadzi się dialog. Istotnym jest, aby nie stwarzać niepotrzebnej bariery stojąc zbyt daleko i trzymając rozmówców na dystans, ale również niedopuszczalne jest wkraczanie w czyjąś przestrzeń.

Strefy odległości zostały nazwane i zmierzone. Oto ich typologia:

- strefa intymna – do 0,5 metra,
- strefa osobista – od 0,5 do 1,3 metra,
- strefa społeczna – od 1,3 do 3,5 metra,
- strefa publiczna – powyżej 3,5 metra.

UWAGA!

Wtargnięcie w czyjąś strefę intymną może powodować u tej osoby odczucie niechęci, agresji, wycofania się.

Słowa, czyli jak mówić?

- wyraźnie, nie połykać końcówek,
- w miarę możliwości niskim tonem,
- prostym językiem – nie każdy musi się znać na naszej branży,
- należy unikać zdań wielokrotnie złożonych,
- zachowując akcent i adekwatną intonację,
- tempo 120-150 słów na minutę.

Jak autoprezentację uczynić bardziej atrakcyjną?

- mów z zaangażowaniem,
- mów od siebie do ludzi i dla ludzi, opowiadaj historię,
- zaskakuj publiczność,

- przykuj uwagę widowni wstępem i zakończeniem,
- użyj cytatu, metafory, anegdoty lub przykładu.

2.3. Prezentacja w czasie wykładu, wystąpienia

Główne zasady budowania przekazu:

- przechodź od znanego zagadnienia do nieznanego, przechodź od łatwych spraw do trudnych,
- przechodź od konkretów do abstrakcji.

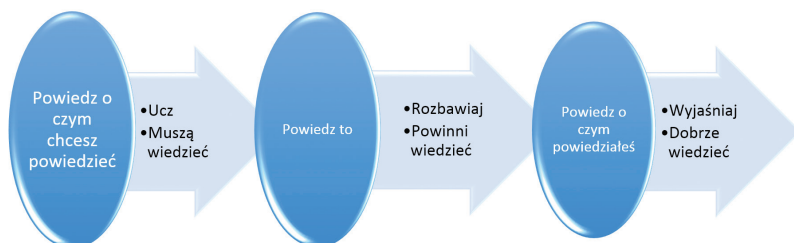
Poniżej zaprezentowano trzy metody przygotowania i prowadzenia prezentacji:

Metoda 5W

| | |
|---------------|--|
| WHO? | <ul style="list-style-type: none"> • kto będzie uczestniczył w szkoleniu? • ilość osób • średnia wieku • płeć • znajomość tematu • co łączy słuchaczy? • czy znasz uczestników? • czy oni cię znają? |
| WHY? | <ul style="list-style-type: none"> • dlaczego ma się odbyć szkolenie? • cele • efekty |
| WHERE? | <ul style="list-style-type: none"> • gdzie odbędzie się szkolenie? • wybór i aranżacja miejsca |
| WHEN? | <ul style="list-style-type: none"> • kiedy będziemy realizować szkolenie? • czas prowadzenia programu, poszczególnych zajęć, modułów |
| WHAT AND HOW? | <ul style="list-style-type: none"> • co i w jaki sposób? • jakie treści w jakim czasie i w jaki sposób? |

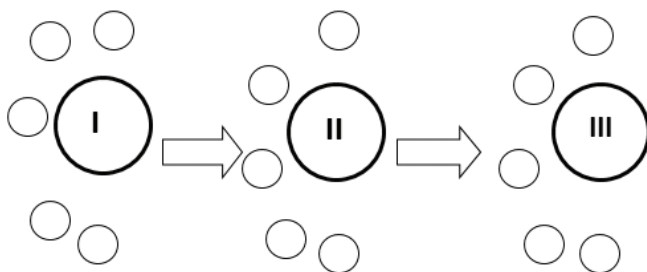
Metoda „3P”

Zanim zaczniesz, wypisz wszystkie punkty odnoszące się do tematu twojej prezentacji i przyporządkuj każdy z nich do odpowiedniej kategorii:



Metoda Midnight Knowledge:

- wyłóż trzy kluczowe informacje,
- uzupełnij je o informacje dodatkowe,
- zbuduj łączniki.



Przygotowanie tekstu do wystąpienia publicznego:

| Co należy | Czego nie należy robić |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • używaj prostych bezpośrednich słów • używaj czasowników w stronie czynnej • ubarwiaj wypowiedź przymiotnikami • podawaj przykłady i analogie | <ul style="list-style-type: none"> • nie używaj żargonu • nie odbiegaj od tematu • nie musisz być dosłowny • nie zasypuj zbyt dużą ilością szczegółów • nie bądź mentorem • nie naśladowaj cudzego stylu |

Zasady tworzenia prezentacji multimedialnej stosowanej podczas wykładu, wystąpienia:

- tekst powinien być kontrastowy wobec tła; tło raczej jednolite,
- do wykonania tekstu należy użyć czcionki o odpowiedniej wielkości i kształcie,
- tekst na stronie nie powinien zajmować więcej niż 7 linii,
- każda linia powinna zawierać nie więcej niż 7 słów (reguła 7 x 7),
- na jednym slajdzie można zamieścić najwyżej trzy grafiki,
- cała prezentacja powinna mieć taką samą konwencję graficzną,
- efekty graficzne wykorzystujemy do przekazania informacji i do koncentracji uwagi.

Co powinna zawierać prezentacja?

- tytuł wykładu,
- wstęp i plan wykładu,
- właściwą treść wykładu – w formie prostych, krótkich zdań,
- podsumowanie – wnioski lub informacje, które należy zapamiętać.

Cechy dobrze przygotowanego slajdu:

- informacje przedstawione są prostym językiem w formie haseł,
- slajd nie jest przeładowany treścią, przekazuje pojedyncze myśli, zagadnienia, podkreśla, omawiane pojęcia,
- slajd jest spójny kolorystycznie,
- użyto jednego kroju czcionki,
- tekst został umieszczony na prawo od rysunku,
- grafika jest adekwatna do treści,
- slajd jest tłem do wygłaszanych treści – mobilizuje do robienia notatek,
- można go przeczytać z każdego miejsca sali.

Sprzęt:

- upewnij się, że wszystkie niezbędne pliki są w jednym katalogu wraz z plikiem prezentacji,
- upewnij się, że używane przez siebie czcionki można odczytać na komputerze,

- przenieś na nośnik cały katalog zawierający prezentację i wszystkie niezbędne pliki,
- w przypadku witryny internetowej obejrzyj ją w różnych rozdzielczościach ekranu,
- upewnij się, że w komputerze, na którym zechcesz odtwarzać prezentację, jest czytnik płyt,
- upewnij się, że komputer prezentacyjny ma całe niezbędne wyposażenie (np. karta dźwiękowa, głośniki) i oprogramowanie (np. odtwarzacz multimedialny).



STRES I ASERTYWNOŚĆ

Stres jest nieuniknioną częścią życia każdego człowieka. To normalna reakcja biologiczna każdego organizmu, normalne fizjologiczne zjawisko związane z procesami życia. Stres towarzyszy każdemu z nas. Jest naturalną reakcją na codzienne wyzwania i życiowe zmiany nie tylko negatywne, ale i pozytywne. Stresujący jest zarówno egzamin na studia, jak i obrona pracy dyplomowej, ale również pierwszy dzień w pracy oraz jej utrata. Jeden ze sposobów na udane życie stanowi umiejętne radzenie sobie ze stresem. To nie sam stres jest niebezpieczny dla człowieka, ale to, jak na niego reagujemy. Bardzo często stres jest wywołwany poprzez negatywne myślenie. Jeśli interpretujesz nową sytuację, myśląc: „Na pewno sobie nie poradzę”, wtedy istnieje znacznie mniejsza szansa na efektywne zadziałanie, niż gdy postrzeżasz nową sytuację jako taką, z którą można sobie poradzić.

Istnieje kilka definicji stresu, które można ująć w trzy podstawowe kategorie:

- a) stres jako bodziec – przykry, przeszkadzający i odrywający od aktywności: ta kategoria próbuje opisać różnorodne, nieprzyjemne sytuacje wywołujące stres, np. hałas w miejscu pracy, przykre wydarzenie wydalenia z pracy lub choroba,
- b) stres jako reakcja na przykry bodziec ze środowiska zewnętrznego – ta kategoria próbuje opisać reakcje, które pojawiają się w ciele i umyśle człowieka w odpowiedzi na nieprzyjemne sytuacje, np. gorsze wykonanie zadania,

- c) stres jako dynamiczna relacja pomiędzy człowiekiem, a otoczeniem, która może być oceniana przez jednostkę albo jako wymagająca określonego wysiłku adaptacyjnego, albo przekraczająca możliwości sprostania jej.

Stres należy także rozpatryć w innych aspektach jego oddziaływanie na organizm i funkcjonowanie człowieka:

Stres jako stan napięcia organizmu

Stan napięcia i mobilizacji organizmu będący reakcją na negatywne bodźce fizyczne i psychiczne, przy dłuższym występowaniu mogący doprowadzić do zaburzeń fizycznych i psychicznych. Ludzie postrzegają stres jako zjawisko wyłącznie negatywne. Jednakże stres nie jest ani dobry, ani zły, nadajemy mu znaczenie poprzez interpretowanie tego zjawiska i naszą postawę wobec niego. Żyjemy w czasach ciągłych zmian zarówno w miejscu pracy, jak i w życiu osobistym. Często uważa się to za przyczynę stresów. Niesłusznie. Wszystko się zmienia, choć w różnym tempie. Zmiana może spowodować, że wyjdiesz poza wygodną, bezpieczną sferę, ale to może być dobrym i rozwijającym doświadczeniem.

3.1. Mitologia stresu

„Wszystkie objawy związane ze stresem i choroby psychosomatyczne są w mojej psychice, a zatem nie mogą wyrządzić mi prawdziwej krzywdy”

Ten powszechnie wyznawany pogląd jest niezgodny z prawdą, ponieważ stres wpływa nie tylko na psychikę, lecz także na ciało. Wynikająca ze stresu choroba psychosomatyczna jest rzeczywistą chorobą (np. alergie lub wysokie ciśnienie krwi), która może być niebezpieczna dla twego zdrowia.

„Tylko słabi ludzie cierpią wskutek stresu.”

Prawdą jest to, że właśnie ciężko pracujący i nadmiernie dążący do osiągnięć „fanatycy pracy” są najbardziej podatni na schorzenia spowodowane nadmiernym stresem. Jednakże my wszyscy możemy być na nie narażeni, bez względu na naszą odporność na radzenie sobie ze stresem.

„Nie jestem odpowiedzialny za stres w moim życiu, stres w obecnych czasach jest nieunikniony – wszyscy jesteśmy jego ofiarami.”

W rzeczywistości jesteś odpowiedzialny za większą część stresu w twoim życiu. Jest tak dlatego, że stres wynika nie tyle z tego, co ci się zdarza, ile ze sposobu, w jaki na to reagujesz. Stres jest często twoim nieświadomym wyborem.

„Zawsze wiem, kiedy zaczynam cierpieć wskutek nadmiernego stresu.”

W istocie im większemu stresowi podlegasz, tym mniej wrażliwy stajesz się na jego objawy, aż wreszcie stres dochodzi do takiego poziomu, że nie można już ignorować jego symptomów.

„Łatwo jest ustalić przyczyny nadmiernego stresu.”

Twierdzenie to jest tylko w połowie prawdziwe. U wielu osób przyczynę stresu można łatwo ustalić, rozpoznając objawy stresowe i analizując pod tym kątem środowisko. U niektórych objawy stresu nie pojawiają się dopóty, dopóki nie zniknie sensor. W takich przypadkach objawy występują w postaci psychicznego i/lub fizycznego wyczerpania.

„Wszystcy ludzie reagują na stres w ten sam sposób.”

Twierdzenie to jest zupełnie błędne. W rzeczywistości każdy człowiek jest inny. Różnimy się bardzo pod względem czynników, jakie wywołują u nas stres, objawów i chorób, na które cierpimy w wyniku nadmiernego stresu, a także pod względem terapii, jaka okazuje się dla nas skuteczna w takich przypadkach.

„Gdy zaczynam cierpieć w skutek nadmiernego stresu, wystarczy, abym usiadł i zrelaksował się.”

Chociaż relaksacja jest bardzo użytecznym narzędziem przeciwdziałania stresu, to jednak niewielu ludzi wie, jak osiągnąć głęboki relaks. Takie techniki jak medytacja i spokojna kontemplacja są na ogół najbardziej skutecznymi sposobami głębokiego zrelaksowania się, w przeciwieństwie do oglądania TV lub słuchania radia. Pamiętaj, że wakacje i inne formy rekreacji nie zawsze są relaksujące.

3.2. Źródła stresu

Zanim przejdziemy do dokładnego omówienia sposobów radzenia sobie ze stresem, warto zastanowić się, co wywołuje w nas uczucie napięcia, zmęczenia i zniechęcenia. Jednym ze źródeł stresu są niewątpliwie wszelkie zmiany życiowe. Każda zmiana – nawet pozytywna – działa na człowieka stresująco, ogranicza odporność systemu immunologicznego i niesie za sobą ryzyko zachorowania w niedługim okresie. Im bardziej znacząca dla człowieka zmiana, tym większa szansa zachorowania (wg Holmes i Rahe). Co to może oznaczać w kontekście radzenia sobie ze stresem? Czy mamy unikać zmian? Oczywiście, że nie – ale musimy być świadomi tego, jak one wpłyną na nas. Jeśli planujemy jakąś zmianę lub wiemy, że nadchodzi, łatwiej jest nam przygotować sposoby radzenia sobie z nim. Niestety są w naszym życiu momenty, kiedy tragiczne zdarzenia całkowicie nas pochłaniają.

Od czego zacząć?

Niezwykle ważne jest, abyś zdał sobie sprawę, że jesteś odpowiedzialny za swój własny poziom stresu. Bardzo często jest on związany ze sposobem, w jaki myślisz o świecie. Naucz się kontrolować poziom stresu – zwiększać go, gdy potrzebujesz pobudzenia, i obniżać, gdy czujesz się przytłoczony nim.

Przy wyborze metod zwalczania stresu, warto zastanowić się skąd stres się bierze:

- jeśli wywołują go czynniki zewnętrzne, np. związki z bliskimi osobami (trudności w kontaktach) – efektywne będą techniki wyobrażeniowe i pozytywne myślenie;
- jeśli stres odczuwasz jako silny przypływ adrenaliny w ciele – ważny będzie relaks i obniżenie adrenaliny.

Czynniki stresogenne

Do obiektywnych czynników stresogennych zaliczamy te, które oddziałują na nasz organizm niezależnie od naszego świadomego postrzegania:

- parametry środowiska – temperatura, wilgotność i suchość powietrza, zanieczyszczenie powietrza itp.,
- ilość światła,

- ograniczenie przestrzeni,
- hałas.

Do subiektywnych czynników stresogennych zaliczamy zdarzenia zachodzące w naszym bezpośrednim otoczeniu, które odbieramy świadomą częścią umysłu. Nie są one obiektywne w tym sensie, że nie mogą na nas zadziałać, o ile nie jesteśmy świadomi ich istnienia:

- frustracja – niespełnienie pragnień, niezaspokojenie potrzeb,
- depresja – przygnębienie, zniechęcenie, rezygnacja,
- zagrożenie – własnej osoby lub bliskich,
- przeciążenie aktywnością – praca, obowiązki, duża ilość spraw do załatwienia,
- nadmierne lub niedostateczne pobudzenie motywacyjne,
- nadmiar informacji – zalew informacji,
- niepewność, destabilizacja,
- presja czasu, pośpiech,
- dysonans poznawczy i konflikt wewnętrzny,
- problemy w kontaktach międzyludzkich – nieśmiałość, uporcorzenie, lęk, wstyd, trema,
- zdarzenia życia codziennego – codzienne uciążliwości, kłopoty,
- zmiany sytuacji życiowej – momenty krytyczne w życiu.

Stres a zachowania

Ogólne fizyczne napięcie ciała, które może objawiać się podwyższonym ciśnieniem krwi, niestrawnością i burczeniem w żołądku, suchością w ustach, wzmożonym poceniem się, dreszczami, uczuciem słabości jest skutkiem ponadnormatywnego stresu. Doprowadzić może to, m.in. do:

- zaburzenia koordynacji,
- zwolnionego refleksu,
- lęków,
- zamętów w głowie,
- niemożności skoncentrowania się i normalnego myślenia.

Skutkami optymalnego poziomu stresu są m.in.:

- odprężenie fizyczne i jednoczesny przyływ energii,
- świadomość dobrej formy i właściwego funkcjonowania,

- wyostrzona uwaga, wiara w siebie,
- szybki refleks,
- zainteresowanie, zaangażowanie, łatwość realizacji zadań.

Do skutków zbyt niskiego poziomu stresu zalicza się:

- poczucie znudzenia i bezużyteczności,
- brak zainteresowania i zaangażowania,
- odpływ energii,
- depresję,
- przekonanie, że wszystko jest bez sensu,
- urastanie prostych prac do ogromnych zadań.

3.3. Symptomy reakcji stresowej

Do najważniejszych symptomów stresu należą:

Symptomy mięśniowe – postawa spięta, zaciśnięte szczęki, napięte mięśnie szyi, pleców (zgarbione ramiona), ręce splecione (pozycja zamknięta – obronna, a jednocześnie utrudniająca oddychanie), ścignięte brwi.

Symptomy oddechowe – oddech płytki, szybkie oddychanie, czasem łapanie powietrza.

Reakcje bólowe – bóle głowy, pleców, szyi, żołądka, klatki piersiowej, ogólna nadwrażliwość.

Reakcje układu trawiennego – biegunka lub zaparcia, niestrawność, nadmierny apetyt.

Inne objawy – nerwowe ruchy, przyspieszone, czasami niemiernie szybkie tętno, drapania się, zaczerwienienie skóry, pocenie się, suchość w ustach, gęsta ślina, zgrzytanie zębami.

Objawy stresu

Objawy stresu analizować można na trzech poziomach: fizycznym, emocjonalnym i psychicznym. Każdy z nich odnosi się do osobistych odczuć i zachowań, np.:

poziom fizyczny:

- cierpię na zaburzenia zasypiania, snu,
- w ciągu dnia jestem często zmęczony i napięty,
- często mam zaburzenia trawienia,

- kręci mi się w głowie bez powodu,
- często mam przyspieszone tętno,
- mam zaburzenia w oddychaniu,
- oblewam się potem,
- czuję ucisk w żołądku,
- często reaguję bólami głowy,
- moje ciśnienie krwi jest podniesione lub obniżone.

poziom emocjonalny:

- cierpię, często czuję się samotny, opuszczony i wyobcowany,
- jestem często zdeprimowany, także bez specjalnego powodu,
- najchętniej zapadłbym się pod ziemię,
- mam mało okazji do wyrażania lub odreagowania moich uczuć,
- ostatnio często tracę panowanie nad sobą,
- czuję się zagrożony, jestem bardziej lękliwy niż kiedyś,
- często nie mam żadnego planu ani celu,
- w ostatnim czasie brakuje mi motywacji do rozwiązywania problemów,
- moje reakcje są często nieadekwatnie gwałtowne,
- jestem bardziej nerwowy i zablokowany niż kiedyś.

poziom psychiczny:

- moja zdolność koncentracji w sytuacjach stresowych jest dużo gorsza niż kiedyś,
- nie interesuje mnie mój zawód, nie robię też nic w czasie wolnym,
- moja samokontrola i samodyscyplina obniżyły się bardzo w ostatnim czasie,
- częściej niż kiedyś zapominam o ważnych sprawach,
- z trudnością przychodzi mi uczenie się nowych rzeczy,
- czuję się często obojętny i niezdolny do podejmowania decyzji,
- często czuję, że nie mam nic ważnego do powiedzenia,
- wiele spraw zaczyna mnie przerastać,
- mogę załatwić dużo mniej spraw po kolei,
- w rozmowie często tracę wątek.

3.4. Techniki redukcji stresu

Techniki redukcji stresu możemy pogrupować w trzech kategoriach:

- metody środowiskowe (chodzi o zredukowanie stresorów tkwiących w otoczeniu), np.: zredukuj wagę wydarzenia, zredukuj niepewności, posłuchaj uspokajającej cię i relaksującej muzyki,
- techniki fizjologiczne (odpowiednie, gdy czujemy nagły wzrost adrenaliny), np.: relaksacja mięśniowa, kontrolowanie oddechu,
- techniki umysłowe (odpowiednie, gdy czynniki psychologiczne mają znaczący wpływ na poziom stresu), np.: relaksacja wyobraźniowa, racjonalne, pozytywne myślenie, przypomnianie sobie pomyślnych wydarzeń i osiągnięć, autosugestia.

Przykładowe techniki redukcji stresu:

- czerpanie radości z życia,
- czerpanie radości z pracy,
- czytanie książek motywacyjnych,
- radość poranka,
- wybaczenie,
- rola muzyki,
- kreatywne myślenie,
- zmiana przekonań,
- inspirujące stwierdzenia,
- wyrażanie swoich uczuć,
- pomaganie innym,
- podtrzymywanie miłości i przyjaźni,
- odnajdywanie sensu lęku i cierpienia,
- odkrywanie pozytywnych stron sytuacji,
- milion uśmiechów,
- niczego nie zakładaj,
- korzystanie z mądrości doradców,
- nowe nawyki,
- osobisty zbiór zasad,
- cel w życiu,
- praca z ciałem.

3.5. Stres w miejscu pracy

Stres to poważny problem w miejscu pracy. Powoduje, że:

- gorzej myślisz,
- jesteś rozchwiany emocjonalnie,
- źle się czujesz.

Musisz przezwyciężyć stres aby pracować efektywnie!

Co można zrobić aby uniknąć lub ograniczyć stres w pracy:

- pracuj do późna, tylko wtedy, kiedy naprawdę musisz,
- rób regularnie przerwy, nawet jeśli mają trwać tylko kilka minut,
- naucz się korzystać z chwili,
- życie to same problemy, od ciebie zależy jak sobie z nimi poradzisz,
- przestań narzekać,
- pozwól sobie na błędy,
- nie zabieraj do domu problemów zawodowych,
- nie pędź do domu po to, żeby wylać z siebie wszystkie skargi na szefa i kolegów,
- wycisz się, pomyśl o miłych rzeczach, które czekają na ciebie, kiedy tam dotrzesz,
- po powrocie do domu nie siedź w internecie,
- unikaj pożywienia wywołującego stres (np. kofeina jest środkiem pobudzającym i pozostaje w krwioobiegu przez wiele godzin),
- naucz się być asertywnym,
- pochwal samego siebie i zafunduj nagrodę za dobrze wykonaną pracę,
- zapisz wszystkie zadania, które musisz wykonać, a które cię stresują i rozpraw się z nimi wszystkimi w momencie przyływu energii,
- poproś o pomoc, kiedy jej potrzebujesz,
- zrelaksuj się,
- nie wyolbrzymiaj stresu,
- regularnie sprzątaj swoje biurko.

3.6. Asertywność

Asertywność to termin oznaczający posiadanie i wyrażanie własnego zdania oraz bezpośrednio wyrażanie emocji i postaw w granicach nienaruszających praw i psychicznego terytorium innych osób oraz własnych, bez zachowań agresywnych, a także obrona własnych praw w sytuacjach społecznych. Asertywność uważa się za umiejętność nabytą.

Jak reagujemy, kiedy ludzie:

- krytykują nas,
- krzyczą na nas,
- obwiniają nas niesłusznie,
- przeszkadzają nam,
- wykorzystują nas,
- trzymają nas w niepewności.

Wielu z nas przyjmuje wtedy taktykę obronną: „To nie moja wina. Ja chciałem jak najlepiej.” Inni reagują atakiem: „Ty zawsze wszystko wiesz najlepiej, trzeba było samemu spróbować to zrobić !”

Kiedy stosujesz taktykę obronną, zachowujesz się ULEGLE.

Kiedy atakujesz rozmówcę, zachowujesz się AGRESYWNIE.

Masz jeszcze trzecią możliwość, możesz zachować się ASERTYWNIE.

Zachowanie uległe:

Stawiasz interesy innej osoby na pierwszy miejscu, swoje zaś z zasady na drugim miejscu, uznajesz, że inna osoba jest ważniejsza, ulegasz jej potrzebom.

O uległym zachowaniu mówimy, gdy:

- nie potrafimy walczyć o swoje prawa lub robimy to w taki sposób, że inni łatwo mogą nas zlekceważyć;
- wyrażamy nasze myśli czy uczucia w sposób przepraszający, ostrożny, usuwający osobę w cień;
- w ogóle nie udaje się nam wyrażać swoich opinii i uczuć.

Zachowanie agresywne:

Stawiasz interesy własne na pierwszym miejscu, interesy drugiej osoby zaś z zasady na drugim, narzucasz otoczeniu swoje racje i uznajesz, że jesteś ważniejszy.

O agresywnym zachowaniu mówimy wówczas, gdy:

- walczymy o nasze prawa, naruszając jednocześnie prawa innej osoby,
- wyrażamy nasze myśli, uczucia i wartości w sposób niewłaściwy i nieodpowiedni, nawet jeśli jesteśmy przekonani, że mamy rację.

Zachowanie asertywne:

Uznajesz, że jesteś tak samo ważny jak druga osoba, reprezentujesz interesy własne, ale uwzględniasz też interesy drugiej strony; nie naruszasz godności innych i nie pozwalasz nikomu naruszać swojej godności osobistej.

O zachowaniu asertywnym mówimy wówczas, gdy:

- walczymy o własne prawa bez pogwałcenia praw innej osoby,
- szczerze i otwarcie wyrażamy nasz punkt widzenia z jednoczesnym zrozumieniem stanowiska drugiej osoby.

Czteroetapowa procedura stopniowania reakcji na zachowanie agresywne:*Etap I – Udzielanie informacji*

Gdy zachowanie pewnej osoby przeszkadza mi, drażni mnie, złości itd., zwracam mu uwagę na to zachowanie i proszę, aby zachował się inaczej. Na tym etapie informuję drugą osobę o tym, co dzieje się ze mną w związku z jej zachowaniem.

Etap II – Wyrażanie uczuć

Jeżeli ktoś nie zmienia swojego zachowania mimo, że wie, iż mi ono przeszkadza, daję wyraz swemu rozdrażnieniu. Po raz drugi naciskam na zmianę zachowania, tym razem bardziej stanowczo. Jeżeli mimo intensywniej okazywanego niezadowolenia osoba nie zmienia zachowania, to aby uniknąć bezradności, należy skupić się na tym, co można uczynić dla zmiany własnej sytuacji – zatem przejść do etapu trzeciego.

Etap III – Przywołanie zaplecza

Jeżeli ktoś wie, że przeszkadza mi jego zachowanie i mimo wyrażenia przeze mnie gniewu kontynuuje je, informuję go, co mam zamiar uczynić, jeżeli nadal go nie zmieni. Na tym etapie korzystam z zaplecza. Zaplecze to coś, co ja mogę uczynić, aby przerwać niekorzystną dla mnie sytuację. Różni się od groźby tym, że podstawowym celem jego używania nie jest ukaranie drugiej osoby, zemsta itp., ale obrona moich praw.

Etap IV – Skorzystanie z zaplecza

Jeżeli sytuacja nie ulega zmianie, robię to, co zapowiedziałam. Należy wybierać takie zaplecze, z którego naprawdę jest się gotowym skorzystać. Przy zapleczu emocjonalnym etap trzeci stanowi jednocześnie etap czwarty.

Jak asertywnie radzić sobie z krytyką?

Nasze trudności z przyjmowaniem krytyki polegają najczęściej na tym, że traktujemy ją jako rodzaj obiektywnej, całościowej prawdy o nas lub swego rodzaju wyrok, przeciwko któremu się buntujemy. Zapominamy natomiast, że jest to tylko czyjaś opinia – często trudna dla nas, ale jedna z wielu możliwych.

Traktuj trudne oceny jako opinie!

Każdy człowiek ma prawo posiadania własnych opinii, ale nikt nie dysponuje monopolem na prawdę. Traktując czyjaś ocenę jako opinię na swój temat, łatwo możesz wyrazić swoje zdanie bez wdawania się w polemikę i tłumaczenia. Sensem asertywnego radzenia sobie z krytyką jest świadomy manewr – traktowanie ocen jedynie jako opinii (jednej z wielu możliwych) oraz umiejętne przejście od bolesnych ogólników do konkretnego.

Sposoby reagowania na krytykę:

„Poszukiwanie krytyki”

Kiedy słyszysz druzgocącą krytykę ze strony rozmówcy, spróbuj zdobyć informację, o co konkretnie chodzi drugiej stronie. Poszukując krytyki, nie poddajesz się ogólnej ocenie i możesz konstruktywnie reagować w najtrudniejszej nawet sytuacji.

„Demaskowanie”

Bezpośrednie poszukiwanie krytyki jest bardzo utrudnione, kiedy ocena podawana jest nie wprost, lecz w formie aluzji – sposobem na poradzenie sobie z aluzyjną krytyką jest demaskowanie aluzji, zmuszenie partnera do wyrażenia swojej krytycznej oceny wprost.

„Uprzedzanie krytyki”

Polega na tym, że dopuszczamy możliwość, iż w stawianych zarzutach tkwi zapewne ziarno prawdy. Przyznajemy tym samym, że nie jesteśmy doskonali. Obezwładniamy w ten sposób krytykanta, gdyż na „czepianie się” nie odpowiadamy agresją i nie zrywamy komunikacji (zwrot „być może” ma tutaj kluczowe znaczenie).

„Zamglanie”

Ktoś krytykuje nas w sposób natrętny, uporczywy i choć odnosi do wielu drobiazgów, tak naprawdę chodzi mu o coś innego, po prostu „czepia się nas”. Jeśli chcemy miękko przerwać ten rodzaj kontaktu, możemy zastosować „zamglanie”: „być może”, „chyba rzeczywiście”.

Innym przejawem asertywności jest asertywna odmowa: to stanowcze i wyraźne stwierdzenie, w którym powinny być zawarte trzy elementy:

- „nie”
- to, czego nie chcemy zrobić
- krótkie uzasadnienie (można załagodzić wydźwięk naszego „nie”, mówiąc o swoich uczuciach i postawach).



SAVOIR - VIVRE

Współczesny savoir-vivre, to niezwykle praktyczne i przydatne normy obyczajowe, porządkujące nasze życie. Tymczasem wiele osób postrzega zasady savoir vivre`u jako zbiór salonowych póz, niepotrzebnie komplikujących życie i usztywniających zachowania. To podejście – jakże błędne – poparte często nieświadomością własnych braków w tym względzie, wynika najczęściej z niewiedzy, czego tak naprawdę zasady te dotyczą.

Znajomość owych norm jest dziś absolutną koniecznością dla nas wszystkich, a szczególnie dla ludzi piastujących wysokie stanowiska.

4.1. Etykieta

Etykieta – to ustalony i obowiązujący sposób zachowania się np. dyplomatów, biznesmenów. Na poziomie zaś zwykłych ludzi mówimy raczej o dobrych obyczajach lub zasadach savoir-vivre`u.

Czym jest etykieta?

To po prostu zespół zachowań, stosowanych świadomie, aby okazać się w najwyższym stopniu profesjonalistą, człowiekiem z klasą, wzbudzającym szacunek, zaufanie, przekonania o solidności i uczciwości w działaniu, o szczerości, szanowaniu swej i cudzej godności, o konsekwencji i stałości w wyznawaniu podstawowych wartości. Człowiekowi takiemu ufamy, lubimy przebywać w jego towarzystwie. Te wszystkie przymioty człowieka z klasą są do osiągnięcia, leżą w zasięgu naszej ręki! Wystarczy wyrobić w sobie lub umocnić kilkanaście cech i umiejętności.

Jakie założenia etykiety stosujemy?

Przy stosowaniu etykiety najważniejsza jest umiejętność okazywania szacunku partnerom oraz posługiwanie się zasadami precedencji czyli pierwszeństwa.

Poza zasadą pierwszeństwa i umiejętnym jej stosowaniem warto nauczyć się podstawowych zasad elegancji. Także kontrola naszych gestów, min oraz postawa ciała składa się na firmową etykietę. Poza tym umiejętnie posługiwanie się tradycyjnym listem oraz pocztą elektroniczną pozwoli nam czuć się swobodnie i pewnie w sytuacjach trudnych i nietypowych zarówno w zwykłej firmowej codzienności, jak i w świecie wielkiego biznesu. Wszystkie powyższe elementy pomogą nam unikać niezręcznych sytuacji, które często wprawiają nas w zakłopotanie.

Dzięki podstawowym założeniom etykiety biznesowej wykorzystujemy pozytywny wpływ osobistej kultury na jakość kontaktów z klientami. Pozwalają one również pokazać się we właściwym świetle – jako człowiek sukcesu – i zachowywać się stosownie w każdej sytuacji.

4.2. Prezentacja w *savoir-vivre*

Jak się przedstawić?

W trakcie zapoznawania się należy głośno i wyraźnie wymienić swoje nazwisko. Pamiętajmy, że dla nas samych nasze nazwisko jest oczywiste, ale drugiej osobie może być całkowicie nieznane. Na gruncie zawodowym należy podejść do każdej osoby i za każdym razem przedstawiać się, wymieniając nazwisko.

W sytuacji, gdy spotykasz kogoś, kto ciebie nie zna, a powinien poznać oczywiście przedstawiasz się. Jest to dziś ogólnie przyjęte, również w przypadku pań. Naturalnie trzeba przestrzegać pewnych zasad dobrego wychowania, m.in. nie wkraczamy między rozmawiające osoby ani nie przeszkadzamy osobie załatwiającej w danym momencie jakąś sprawę, nawet na przyjęciu. Czekamy na odpowiedni moment. To, co powinieneś o sobie powiedzieć odbiorcy, zależy od sytuacji i celu spotkania. Wymieniając swoje nazwisko, podajesz również stanowisko i nazwę firmy, w której pracujesz.

Wiele osób uważa, że należy wymienić tylko nazwisko, bo imię nie jest ważne. Coraz częściej jednak ludzie podają zarówno nazwisko, jak i imię, a to z następujących powodów:

- imię jest uzupełnieniem twojego wizerunku, a w przypadku popularnych nazwisk zapobiega pomyłkom,
- kiedy podajesz swoje imię, osoba, której się przedstawiasz, pozna je twój głos, artykulację, wymowę; wtedy łatwiej zrozumie i lepiej zapamięta twoje nazwisko wymienione na drugim miejscu,
- wzmocnisz jeszcze ten efekt, przedstawiając się pełnym zdaniem, np. „Nazywam się...”, albo „Moje nazwisko...”,
- przedstawianie się imieniem i nazwiskiem jest na świecie przyjęte; Amerykanie zaś często ograniczają się do imienia: „I’m John. Nice to meet you”; nie znaczy to jednak, że od razu przechodzisz z nowo poznaną osobą na „ty” i możesz ją traktować bez należnego jej szacunku,
- osobom utytułowanym i pochodzącym z rodów arystokratycznych zaleca się skromność; tak więc na przykład doktor Anna Nowak przedstawia się jako Anna Nowak, a Zofia hrabina Iksińska jako Zofia Iksińska.

Imiona są ściśle związane z nazwiskami. Wymieniając swoje imię podczas przedstawiania się, podajemy dodatkową informację, przełamując w ten sposób barierę nieufności.

W trakcie przedstawiania się możemy powiedzieć: „Jestem...”. Jest to jasna i jednoznaczna formuła, która wymaga podania swojego imienia. „Jestem Kowalski”, „Jestem Nowak” – nie brzmi dobrze. Lepiej zatem powiedzieć: „Jestem Małgorzata Kowalska”, „Jestem Wojciech Nowak”. Podwójne nazwisko wymienia się w pełnym brzmieniu.

Przedstawiając osobę z tytułem naukowym, wymieniamy ów tytuł, np. „Pan profesor Nowak”, „Pan doktor Kowalski”. Nie wymieniamy zawodu, np. adwokat. Również zwracając się do takiej osoby, nie zapominamy o jej tytule, a jeśli jest ich kilka, wymieniamy tylko najwyższy. Koledzy po fachu, rozmawiając między sobą, opuszczają tytuł, co nie znaczy, że powinna to czynić osoba postronna.

Do osób pełniących funkcje polityczne, czy religijne zwracamy się na ogół, wymieniając ich stanowisko, np. „panie burmistrzu”, „księżę biskupie”.

W odniesieniu do kobiet wciąż jeszcze stosuje się formę męską pełnionej funkcji, np. „pani mecenas...”, „pani sędzio...”, „pani redaktor...”. Nie tytułuje się kobiet tytułami mężów.

Są kraje, w których przyjętym zwyczajem jest zwracanie się do rozmówcy po nazwisku, głównie przy powitaniu i pożegnaniu, np. „Do zobaczenia Mister Smith” (w USA). Tam zapamiętywanie nazwiska i jego prawidłowe wymówienie nabierają szczególnego znaczenia. Taka forma nadaje spotkaniu bardziej osobistą atmosferę, ale nie należy jej nadużywać. W Polsce nie ma zwyczaju zwracania się do kogoś po nazwisku. Przy bliższej znajomości – i obopólnej zgodzie – zwracamy się imieniem, np. „panie Tadeuszu...”. Jeśli więc rozmawiamy z Niemcem, Anglikiem czy Amerykaninem, grzecznie jest wymienić od czasu do czasu jego imię lub nazwisko. Do Polaka powiemy: „Dzień dobry, co u pana słychać?”, ale do Niemca „Dzień dobry, panie Braun, co nowego u pana?”.

Jeśli chcesz mieć pewność, że nie uchybisz wymogom grzeczności, najlepiej zasięgnij informacji, jak należy się zwracać do danej osoby. Zapytanie w tej sprawie to lepsze rozwiązanie niż niepewność, której nie sposób ukryć.

Będziemy dobrze postrzegani w towarzystwie, jeśli wykażemy się pamięcią do nazwisk naszych rozmówców. Może to okazać się niełatwe w obliczu konieczności zapamiętania kilku lub kilkunastu nowych nazwisk.

Podczas zawierania nowych znajomości zapamiętaj nazwiska, jak szkolne wierszyki a nawet spróbuj je zanotować w ustronnym pomieszczeniu. Szybka ściągawka może Ci naprawdę pomóc. Jeżeli jednak zapomniełeś czyjeś nazwisko, zapytaj o nie dyskretnie inne obecne osoby. Ostatecznie możesz zawsze zapytać daną osobę: „Przepraszam, umknęło mi pana nazwisko, czy może mi pan pomóc?”. Pamiętaj jednak, że to pytanie możesz zadać tylko raz! Jeśli ponownie ci się to przytrafi, musisz poradzić sobie w inny sposób. Nie wolno natomiast używać zwrotów w stylu: „Jak pan się nazywa?”. Należy spytać w sposób możliwie najmniej uchybiający rozmówcy.

Zanim udasz się na spotkanie, zorientuj się, jeżeli to jest możliwe, kogo tam spotkasz i jak nazywają się te osoby. Naucz się nazwisk.

Prezentacja dwóch osób

W sytuacji gdy przedstawiasz przełożonemu interesanta lub nowego pracownika, istnieje zasada, iż najpierw wymawiasz nazwisko

tegoż pracownika/interesanta, a następnie podajesz nazwisko przełożonego. Poza pracą młodszą osoba jest przedstawiana starszej, a następnie starsza – młodszej. Mężczyzna zostaje przedstawiony kobiecie, po czym wymienione jest nazwisko kobiety. Podczas wzajemnej prezentacji, po podaniu własnego i usłyszeniu nazwiska drugiej osoby, mówimy: „Miło mi pana/panią poznać”.

Przedstawienie – prezentację osób można rozpocząć od słów: „Czy mogę państwa poznać?” albo: „Chciałbym, żeby państwo się poznali”.

Pamiętaj, żeby po przedstawieniu osoby o niższej pozycji przedstawić osobę o wyższej pozycji. Nawet jeśli przypuszczasz, że – dla przykładu – praktykant zna przewodniczącego zarządu: z pracy, z wystąpień publicznych, z widzenia, przedstawiasz go. Przewodniczący musi wiedzieć, jakie informacje o nim przekazujesz.

Poznajesz ze sobą:

- kierownika wydziału Nowaka i nowego pracownika, Malinowskiego. W przedsiębiorstwie obowiązuje tylko hierarchia stanowisk; mówisz zatem: „Chciałbym panów poznać: pan Malinowski, pan Nowak”;
- dwie osoby na równorzędnych stanowiskach: obowiązuje wtedy kryterium wieku – osobę młodszą przedstawia się starszej – i płci – mężczyznę przedstawia się kobiecie;
- gospodarza i gościa: gospodarz spotkania powinien się pierwszy dowiedzieć, kogo gości; najpierw przedstawiasz gościa, później gospodarza; podobnie, gdy odwiedza Cię w biurze klient;
- kolegę i klienta: Twój kolega jest podporządkowany klientowi, a więc najpierw przedstawiasz kolegę;
- zwierzchnika i klienta. Zależy od miejsca spotkania i od znaczenia, jakie gość ma dla twego przedsiębiorstwa. Jeśli petent i zwierzchnik zajmują równorzędne pozycje, obowiązuje zasada przedstawiania najpierw gościa. Jeśli nie – gość jest osobą ważniejszą. Jeśli na przykład towarzyszysz swemu szefowi do obcego stoiska na targach, zastanów się dobrze, czy w tym przypadku obowiązuje zasada gospodarza. Wtedy mówisz: Mój szef, pan Nowak – mój klient, pan Malinowski. A jeśli szef stoi znacznie wyżej niż twój klient? Wówczas najpierw przedstawiasz klienta.

Jeśli musisz zapoznać ze sobą więcej osób naraz, obowiązuje taka sama zasada jak przy prezentacji indywidualnej. Najpierw przedstawiasz daną osobę wszystkim zgromadzonym a dopiero później ona dowiaduje się, kto jest kim. Zaczynasz od osoby najwyższej postawionej i przechodzisz do postawionej najniżej w hierarchii. Podobnie przebiega przywitanie. Kiedy już wszystkie nazwiska zostaną wymienione, osoba najwyższej rangi podchodzi do nowo przybyłej i podaje jej rękę. Potem kolejno robią to pozostałe.

Przedstawiając szefowi grupę praktykantów pamiętaj, że to on jest najważniejszy. Najpierw wymieniasz nazwiska praktykantów, później przedstawiasz im szefa, po czym on kolejno się z nimi wita.

4.3. Wizytówki

Do tego, by poznać nazwisko danej osoby i prawidłowo się do niej zwracać, bardzo przydatna jest karta wizytowa. Korzystaj z niej, kiedy tylko możesz. Wizytówkę można otrzymać najczęściej na zasadzie wymiany. Wręcz rozmówcy swoją, a wtedy on najprawdopodobniej zrewanżuje Ci się tym samym. Trzymaj ją drukiem do góry i tekstem w kierunku osoby, której ją przekazujesz. Nigdy nie kładź wizytówki na stół w momencie wręczania, tylko podaj ją osobie do ręki! Jeżeli siedzisz, wręczoną wizytówkę połóż przed sobą na stole, a jeżeli stoisz: schowaj ją do torebki (jeśli jesteś kobietą) bądź do wewnętrznej kieszeni marynarki, nigdy nie do spodni (jeżeli jesteś mężczyzną). Po otrzymaniu wizytówki, przeczytaj ją (imię, nazwisko, stanowisko).

Na karcie wizytowej obok imienia i nazwiska znajdują się dodatkowe informacje, które mogą Ci się przydać przy nawiązywaniu rozmowy. Z wizytówki dowiesz się również, czy rozmówca ma jakiś tytuł. Służbowa wizytówka powinna zawierać imię i nazwisko, nazwę i adres firmy, którą dana osoba reprezentuje, tytuł naukowy, stanowisko, numery telefonu, faksu, e-mail. Imię i nazwisko można umieścić pośrodku, u góry lub po lewej stronie wizytówki. Przed nimi tytuł naukowy, natomiast pod – stanowisko służbowe. U dołu adres firmy i inne informacje. Środek powinien być pusty. To miejsce na korespondencję. Nie umieszczajmy na wizytówce prywatnego numeru telefonu. O rozmiarze wizytówek przesądziły karty kredytowe. Najwygodniejszy to 8,5 x 5,5 cm. W kontaktach prywatnych i towarzyskich nie daje-

my wizytówki. Jeśli chcesz kogoś poznać, robisz to za pośrednictwem osoby, która zna was oboje. W stosunkach lekarz – pacjent zdaj się na kartę chorobową i ćwicz swoją pamięć. Pytając pacjenta o nazwisko, wzbudzisz podejrzenie, że jest on dla Ciebie tylko kolejnym przypadkiem, a nie konkretną osobą.

4.4. Witamy gości

Zachowanie w sytuacji przyjęcia gościa zależy od tego, czy przychodzi ważny klient czy „tylko” kolega, zwierzchnik czy praktykant, ktoś dobrze Ci znany czy ktoś obcy, kobieta czy mężczyzna. W zasadzie wszystko zależy od tego, jak oceniasz osobę, która do Ciebie przychodzi. W każdej sytuacji obowiązuje zasada, aby gość nie musiał sam otwierać i zamykać drzwi. Otwórz mu drzwi, a po spotkaniu odprowadź gościa do wyjścia, żeby przychodząc i wychodząc od Ciebie czuł się dowartościowany. Poza tym dobrze jest, jeśli gość nie musi się odwracać, aby widzieć całe pomieszczenie, w którym się znajduje, dlatego należy usadzić go twarzą do drzwi, a tyłem do okna. Daje mu to poczucie bezpieczeństwa i nastraja, choćby i nieświadomie, pozytywnie do gospodarza. Nigdy nie odwracaj się plecami do gościa. Odwracając się, demonstrujesz brak zainteresowania. Pamiętaj więc o tym, żeby zawsze stać przodem do osoby, którą przyjmujesz. Głęboki ukłon, który czyni człowieka małym, bezbronnym i bezradnym, jest zastrzeżony przy nielicznych, szczególnie uroczystych okazjach (np. w Japonii). Natomiast delikatny wyraz szacunku, lekki skłon, może praktykować zarówno kobieta, jak i mężczyzna. Jeśli przychodzisz do kogoś, zapukaj, zanim wejdiesz do gabinetu czy sekretariatu, aby uprzedzić osobę znajdującą się w środku.

Zasady powitania:

- całym zachowaniem okazujemy spokój i zadowolenie ze spotkania,
- mówimy wyraźnie i powoli,
- przedstawiamy się imieniem i nazwiskiem, nie używamy swoich tytułów naukowych bądź nazwy stanowiska,
- wstają zarówno kobiety i mężczyźni,
- przedstawienie się powinno być poprzedzone krótkim uściśkiem dłoni (nie trzymamy za rękę do końca prezentacji),

- po przedstawieniu powinno się pojawić krótkie grzecznościowe zagajenie, np. „To Pan jest autorem książki o winach.”
- formułka „Miło mi poznać” jest dopuszczalna, ale może świadczyć, że nie jesteśmy przygotowani do spotkania.

Wstać czy siedzieć?

Przy witaniu się z gościem zawsze wstajemy. Czy to w sytuacji, gdy wychodzimy naprzeciw swojemu gościowi, czy w przypadku nie spodziewanej wizyty, gdy gość nas zaskakuje nagłym pojawieniem się. W kontaktach towarzyskich, gdzie istnieje jeszcze „pewien porządek”, kobiety, witając się, mogą siedzieć, zwłaszcza, jeśli witają się z mężczyzną. W stosunkach służbowych jest inaczej. Każdy, bez względu na płeć, powinien wstać. W ten sposób okazuje partnerowi szacunek, daje mu do zrozumienia, że jest on wart, by uczynić dla niego pewien wysiłek. Tak powinien się zachować gospodarz zawsze i wszędzie – czy to w swoim gabinecie, czy w sali obrad, czy w innym pomieszczeniu biurowym. Ten, kto przy powitaniu wstaje, natychmiast tworzy wspólną płaszczyznę komunikowania się.

Jeśli twój rozmówca jest znacznie wyższy albo znacznie niższy od ciebie, wyrównaj tę dysproporcję:

- stając po przywitaniu w takiej odległości od niego, żeby żaden z was nie musiał patrzeć w górę,
- proponując natychmiast po przywitaniu zajęcie miejsc,
- nigdy nie starając się wydawać niższym, jeżeli to Ty jesteś wyższy. Twój gość mógłby to odczytać w ten sposób, że celowo się ku niemu pochylasz. Oszczędź mu tego nieporozumienia.

4.5. Hierarchia

Uklon należy do szczególnych zachowań. Ten kłania się pierwszy, kto pierwszy zauważy znajomą osobę. Przy czym pracownik niższej rangą zawsze pierwszy kłania się przełożonemu, nawet jeśli przełożony zauważy go pierwszy.

Precedencja porządkuje wzajemne stosunki między osobami o różnym statusie publicznym i m.in. określa kolejność witania poszczególnych gości. Są dwie podstawowe zasady wynikające z precedencji: zasada pierwszeństwa oraz zasada starszeństwa. Według nich

kolejność witania określa zajmowana ranga lub stanowisko, a w obrębie tej samej rangi – wiek lub doświadczenie. Podczas ważnych, oficjalnych lub państwowych wydarzeń kolejność witania poszczególnych osób powinniśmy ustalić w zgodzie z konstytucją oraz z przepisami określającymi kompetencje stanowisk. Zawsze najpierw przywitamy przedstawicieli władzy państwowej, następnie władzy samorządowej i później kolejnych organizacji. Na spotkaniach, w których nie uczestniczą osoby związane z władzą można pozwolić sobie na zachowanie zasad kurtuazji i tradycji.

Decyzja, na ile bliskie ma być powitanie, a więc, czy ma mu towarzyszyć uścisk dłoni, zawsze należy do osoby wyższej w hierarchii. W miejscu pracy obowiązuje wyłącznie hierarchia stanowisk.

Znaczy to, że 28-letni dyrektor podaje rękę 63-letniej urzędnicze, a nie odwrotnie. W przypadku stanowisk równorzędnych rękę podaje osoba starsza młodszej, kobieta – mężczyźnie, choć trzeba zaznaczyć, że zwyczaje uwarunkowane płcią w życiu zawodowym stopniowo zanikają.

Gospodarz podaje rękę gościowi, zapraszając go niejako tym gestem na swój teren. Jeśli więc jesteś gospodarzem, podajesz rękę pierwszy, niezależnie od stanowiska i pełnionej funkcji. Jeśli jesteś pracownikiem sekretariatu albo recepcji, np. w banku czy w hotelu, nie musisz pełnić obowiązków gospodarza. Przejmuje je osoba, do której przychodzi gość. Przychodząc jako gość do firmy czy domu prywatnego, czekasz, aż gospodarz poda Ci rękę, przyjmując Cię niejako na swój teren. Postępując w ten sposób, sygnalizujesz, że potrafisz zachować powściągliwość w najprawdziwszym tego słowa znaczeniu. Sprawia to często trudności współpracownikom z terenu przyzwyczajonym do podchodzenia do innych i automatycznego wyciągania ręki.

Kto komu się kłania?

- mężczyzna kłania się kobiecie,
- młodszy starszemu,
- pracownik przełożonemu,
- idący stojącemu,
- wchodzący – obecnym,
- jadący samochodem - idącym pieszo,
- pojedyncza osoba – grupie,

- idący schodami w górę – schodzącym,
- idący szybciej - idącemu wolniej,
- gdziekolwiek wchodzimy pozdrawiamy obecnych: sprzedawczynię w sklepie, siedzących w poczekalni, w sali teatralnej.

Przy powitaniu utrzymuj z drugą osobą kontakt wzrokowy. Patrz jej w twarz, ale tylko przez chwilę, nie za długo, aby twoje uważne spojrzenie nie zostało zinterpretowane jako groźba czy ostrzeżenie. W czasie rozmowy jednak staraj się utrzymywać kontakt wzrokowy z partnerem. W kulturze europejskiej kontakt wzrokowy powinien padać prosto w oczy lub w okolice oczu (powyżej nasady nosa do brwi) przez minimum 60, a maksimum 70% czasu rozmowy.

Komunikaty kontaktu wzrokowego:

- bezpośredni kontakt to gotowość wspólnej komunikacji,
- przerwy to unikanie danego tematu,
- spuszczenie wzroku, spoglądanie w bok, to „dialog wewnętrzny”,
- wpatrywanie się w jeden punkt to nieugiętość i sztywność myślenia.

Niewłaściwy kontakt wzrokowy:

- wzrok padający na twarz poniżej linii oczu – kontakt towarzyski oznacza, że myśli rozmówcy odbiegają od głównego tematu rozmowy,
- wzrok padający poniżej twarzy (szyja, dekol, ciało) – kontakt intymny, oznacza, że nasz rozmówca jest zainteresowany bardziej nami samymi, niż sprawami służbowymi.

Uścisk dłoni

Nie zawsze trzeba sobie podawać rękę. Teoretycznie wystarczy, jeśli gość wyrazi chęć kontaktu głóśnym: „Dzień dobry”, połączone z uprzejmym uśmiec. Odnosi się to do różnych sytuacji, również przypadkowych spotkań w rozmaitych miejscach. Uścisk dłoni z kolei stwarza okazję zbliżenia się do kogoś często zupełnie obcego. Mała odległość między wymieniającymi uścisk dłoni osobami – dwie długości przedramienia – po przywitaniu znowu automatycznie się zwiększą, osiągając – w zależności od potrzeby bliskości – dystans do półtora metra.

Przestrzegaj dystansu i zorientuj się, jaką odległość chciałby zachować twój gość. Po przywitaniu pozostań przez chwilę w pozycji wyczekującej, w lekkim rozkroku, starając się ocenić odległość na podstawie reakcji partnera. Jeśli się cofnie, cofnij się i ty. Jeśli podejdzie bliżej, stań tak, by odległość odpowiadała wam obu.

Wśród przyjaciół można wzmocnić serdeczność przywitania, ujmując gościa lewą ręką za prawe ramię, podczas gdy prawą ściskamy jego dłoń. W kontaktach służbowych taki gest jest niewskazany, gdyż mógłby być zinterpretowany jako oznaka władzy. Uścisk dłoni jest idealną okazją, by zlikwidować dystans dzielący dwie osoby. Nie twórz zatem niepotrzebnych barier.

Nigdy nie podawaj ręki przez stół czy biurko. Aby uściśnąć dłoń swego gościa, obejdz biurko. Jeśli Ty jesteś gościem, unikaj podchodzenia frontalnego do stołu, co wymusiłoby powitanie nad przeszkodą. Podchodź do rozmówcy po przekątnej albo z boku. W kontaktach służbowych nie jest przyjęte ani całowanie w rękę, ani w policzek. Takie gesty są zastrzeżone do stosunków towarzyskich i prywatnych. Może wystąpić sytuacja, w której będziesz odnosił wrażenie, że osoba znajdująca się naprzeciw ciebie, mimo że jest gospodarzem, czeka, aż ty zrobisz pierwszy ruch. Być może przywykła do tego albo też – jeżeli jesteś lekarzem lub adwokatem – pragnie ci okazać specjalny szacunek. W takiej sytuacji pierwszy podaj rękę.

Przy pożegnaniu obowiązuje ta sama zasada, co przy powitaniu: wstajemy, odprowadzamy gościa do drzwi, wymieniamy uścisk dłoni – kierując się zasadą starszeństwa.

Nie podajemy dłoni w przypadku gdy:

- osoba, z którą się witamy, ma zdecydowanie wyższą rangę,
- osoba, z którą się witamy, ma zajęta prawą rękę,
- spóźniamy się i wszyscy już siedzą przy stole.

Garderoba gości

Odbierz od swego gościa płaszcz, kurtkę czy parasol. Zgodnie z tradycją panowie zawsze pomagali wszystkim gościom. Dziś także panie pomagają zdjąć wierzchnie odzienie swoim gościom, zarówno kobietom, jak i mężczyznom.

Wyjątkiem w tej sytuacji jest okoliczność, gdy odwiedza Cię kobieta z mężczyzną. Wtedy zawsze mężczyzna pomaga kobiecie, z którą przyszedł. Obchodź się ostrożnie z cudzymi rzeczami. Powieś ubranie w szafie albo na wieszaku w przedpokoju, a parasol umieśćw specjalnym pojemniku. Nie bierz jednak nigdy od gościa rzeczy osobistych, takich jak teczka czy torebka, chyba że Cię o to poprosi. W przeciwnym wypadku byłoby to ingerowanie w sferę jego prywatności.

Zajmowanie miejsca

Jako gospodarz jesteś reżyserem spotkania, a więc wskazujesz gościowi miejsce. Należy jednak pamiętać, że zawsze obowiązuje zasada precedencji, a więc ta, że to osobę ważniejszą (np. kobietę) sadzamy z prawej strony.

Pamiętaj:

- usiądź ze swoim gościem po dwóch stronach narożnika stołu, co zaoszczędzi mu podświadomego lęku przed konfrontacją,
- zadbaj aby oświetlenie było korzystne dla wszystkich uczestników,
- gościa należy tak posadzić, aby miał widok na drzwi, to daje mu podświadome poczucie bezpieczeństwa,
- niech gość zajmie miejsce jako pierwszy.

Może się zdarzyć, że na spotkaniu zostanie ci przydzielone niekorzystne miejsce. Słońce będzie ci świecić w twarz albo będziesz się musiał wychylać na boki, żeby zobaczyć swego rozmówcę, czy jakiś ważny dokument. Może to być sytuacja zamierzona przez gospodarza albo całkiem przypadkowa. Jeśli miejsce wydaje ci się niekorzystne, postaraj się temu zaradzić. Kiedy już wszyscy uczestnicy spotkania usiądą, spytaj na przykład gospodarza, czy nie będzie miał nic przeciwko temu, jeśli przesuniesz się trochę w prawo, żebyś mógł go lepiej widzieć?

4.6. Kultura dnia codziennego

W każdym przypadku obserwator, dostrzegając niezgodność między mową Twojego ciała a Twoimi słowami, oceni Cię na podstawie mowy ciała. Po prostu ciało nie kłamie.

Nikomu prawdopodobnie nie uda się prezentować siebie tak, by interpretacja jego zachowań mogła być wyłącznie pozytywna. Możesz jednak skoncentrować się na poszczególnych aspektach oddziaływania mowy Twego ciała.

Oto ważne obszary w komunikowaniu się:

- twarz,
- plecy,
- ręce,
- stopy.

Twarz

Uśmiech w kontaktach z ludźmi ma szczególną wartość. O tym wiedzą nawet dzieci. Psychologowie zaś potwierdzają, że ludzie uśmiechnięci są uważani za lepszych i bardziej szczerych, a tym samym ocenia się ich łagodniej niż tych, którzy zawsze zachowują marsowe oblicze.

Twojemu rozmówcy będzie zawsze przyjemnie, kiedy uśmiechniesz się do niego naturalnie, z głębi serca, szczerze. Niezależnie od tego, czy twój uśmiech jest autentyczny czy taktyczny, pamiętaj, że ważne jest wrażenie, jakie pozostawiasz. Zawsze lepiej wyglądać na człowieka w dobrym nastroju, niż na ponuraka. Uśmiech bowiem „otwiera drzwi” i „jest zaraźliwy”. Tylko od ciebie zależy, czy nastawisz się do swego rozmówcy przyjaźnie, czy też zechcesz mu swoją mimiką zakomunikować o trapiących cię smutkach.

Plecy

Sprawiasz dobre wrażenie, trzymając się prosto. Jeśli świadomie pochylasz plecy, jest to wyrazem pokory, jeśli czynisz to nieświadomie – może zostać to zinterpretowane jako wyraz smutku.

Czy w nastroju przygnębienia pomoże Ci wyprostowanie pleców? Może pomocne będzie wspomnienie sytuacji, w której czułeś się „wielki”. W każdym razie przybierając postawę wyprostowaną, sprawiasz wrażenie większego, wyższego, dominującego. Podnosisz głowę, widzisz jaśniej, oddychasz głębiej, do brzucha, myślisz bardziej precyzyjnie, Twój głos przybiera na sile, mówisz dobitniej. Czy możesz podać choć jeden argument przeciwko takiej postawie?

Utrzymuj kontakt wzrokowy z innymi – nie odwracaj się do nich plecami, bo inaczej możesz narazić się na podejrzenie o brak szacunku z Twojej strony.

Ręce

Skoncentruj się na rozmówcy, na jego działaniach i reakcjach. Wtedy zapomnisz o rękach i będziesz się zachowywać naturalnie.

To prawda, że:

- stojąc przez pół godziny w jednym miejscu, z opuszczonymi rękami, ubrany w ciemny garnitur wyglądasz jak pingwin,
- jeśli skrzyżujesz ramiona, twój rozmówca może się poczuć odepchnięty,
- wyciągnięty palec wskazujący może być odczytany jak groźba,
- skrzyżowanie rąk z tyłu może być zinterpretowane jako nieśmiałość lub wręcz przeciwnie – jako wyraz dominacji.

Wszystko to jest możliwe, dlatego powinieneś zwiększyć swoją świadomość mowy ciała i instynktownych ruchów. Wtedy na przykład ilekroć mózg ci zaszygnalizuje: „skrzyżowałem ramiona”, będziesz mógł tego uniknąć. Dlaczego je skrzyżowałeś – zastanowisz się później, w domu.

Co zrobić, jeśli się zorientujesz, że wciąż wkładasz ręce do kieszeni? Czujesz się przez to większy, a więc może świadomie dążysz do takiego efektu. Tak czy inaczej wyjmuj je za każdym razem, spokojnie, niezłozszcząc się na siebie. Istnieją gesty metaforyczne, ale przede wszystkim gesty sensowne. Im bardziej twoja gestykulacja podkreśla wypowiedane słowa, tym jest bardziej znacząca, sprawia wrażenie bardziej autentycznej. Widzimy dostatecznie dużo ludzi, których gesty są niewiarygodne, bo sztuczne i wyreżyserowane. Postaraj się być inny. Zyskasz dzięki temu w oczach rozmówców.

Stopy

Często się je bagatelizuje, a przecież odgrywają bardzo nośną – w najprawdziwszym tego słowa znaczeniu – rolę. W zdrowotnych sandałach czujesz się oczywiście komfortowo, w pracy jednak musisz chodzić w sznurowanych półbucikach – jeśli jesteś mężczyzną albo w czółenkach – jeśli jesteś kobietą. Musisz zatem wieczorem zadbać o swoje stopy, żeby mogły nosić cię przez cały dzień. Od twoich stóp zależy w zasadniczym stopniu postawa całego ciała. Pięty obok siebie,

czubki stóp lekko rozchylone, kolana rozluźnione, cała postać zwrócona ku rozmówcy – jeśli stoisz w ten sposób, twój rozmówca będzie uważał, że jesteś pewny, elastyczny, chętny do kontaktu.

Punktualność

Bądź punktualny! Sposób, w jaki traktujesz czas swego partnera, uzna on za miernik twego stosunku do niego – niezależnie od tego, czy jesteś gościem, czy gospodarzem. Punktualność obowiązuje zarówno wobec penetra, jak i przełożonego.

Jeżeli wiesz, że nie zdążysz na spotkanie, uprzedź o tym telefonicznie osobę, z którą jesteś umówiony. W takiej sytuacji należy podać przyczynę spóźnienia i przypuszczalną godzinę przybycia. Jeśli przewidujesz dłuższe spóźnienie, zaproponuj zmianę terminu spotkania na możliwie najdogodniejszy dla partnera. Nawet jeśli spóźnienie wynikało z przyczyn niezależnych od ciebie, słowo „przepraszam” jest konieczne, skoro z powodu twojego późniejszego przybycia czekająca osoba była narażona na pewne niedogodności.

Kiedy dotrzesz już na spotkanie spóźniony – podaj powód spóźnienia, przeproś czekającą osobę i poproś o zrozumienie. Przychodząc na zebranie, które rozpoczęło się bez ciebie, dyskretnie zajmij wyznaczone miejsce, a przy najbliższej okazji – na przykład w czasie przerwy na kawę – podejdź do gospodarza i wyjaśnij mu sytuację. Jeśli zdarzy ci się przybyć na spotkanie zbyt szybko, możesz zgłosić się do sekretarki czy recepcjonistki, prosząc jednak, by zaanonsowała cię twojemu rozmówcy dopiero o umówionej godzinie. W przeciwnym razie mógłbyś zostać posądzony o niecierpliwość.

Jeśli zaproszono cię do prywatnego domu, unikaj przybycia za wcześnie. Zaczekaj w samochodzie albo przejdź się na spacer. Jeśli będąc gospodarzem przewidujesz spóźnienie, powiadom na czas swego gościa albo przynajmniej swoją asystentkę. Zajmie się ona twoim gościem do czasu twego przybycia.

Proszę, dziękuję

Używaj słów „proszę”, „dziękuję”. Uzupełnienie prośby słowem „proszę” jest logiczne i oczywiste. Jeśli jeszcze się przy tym uśmiechiesz, twoje „proszę” bardziej zachęci interlokutora do spełnienia prośby, niż mrukiwe: „Niech pan to zrobi”.

Niezależnie od tego, czy ktoś przytrzyma ci drzwi, czy poda przy pożegnaniu płaszcz, twoje podziękowanie będzie dowodem, że cenisz jego zachowanie i stanie się zachętą do dalszego postępowania w ten sposób.

Należy przy tym nadmienić, że słowo „dziękuję” wymaga odpowiedzi. Może to być „Nie ma za co”, może „Cała przyjemność po mojej stronie” albo po prostu słówko „Proszę”.

Wykorzystanie przestrzeni w biurze

Postaraj się o stworzenie miłej atmosfery w pomieszczeniu, w którym pracujesz. Kryteria, według których możesz dokonać analizy swojego miejsca pracy, są następujące:

- czy wykorzystujesz rośliny – dla odświeżenia powietrza i podzielenia pomieszczenia – oddzielając od siebie poszczególne stanowiska pracy?
- jak silne jest dobroczynne działanie światła dziennego? jak regulujesz jego intensywność?
- czy możesz zainstalować przy swoim stanowisku pracy indywidualne źródło światła? bardzo wskazane są lampy, które dają światło zbliżone do naturalnego.
- jak zrekompensować jasnymi elementami wnętrza ewentualny brak słońca, a tym samym ocieplić atmosferę w pomieszczeniu?
- czy w ogóle wykorzystujesz działanie kolorów? pamiętaj: jasne kolory powiększają, ciemne pomniejszają; ciemniejsza podłoga przy jaśniejszym suficie i ścianach daje lepszą orientację w przestrzeni, niż jasna podłoga przy ciemnych ścianach.
- jak wykorzystujesz oddziaływanie struktury? płaszczyzna o określonej strukturze daje oku odprężenie, podczas gdy gładka biel męczy je, gdyż na próżno szuka ono jakichś form.
- czy meble, z których korzystasz przy pracy są ergonomiczne? plecy odpoczywają, jeśli wysokość stołu i oparcia krzesła można dowolnie regulować.
- być może nie masz możliwości ukształtowania swego stanowiska pracy według własnego gustu. Również charakter wykonywanej pracy, np. przepisy dotyczące higieny w szpitalu, może ograniczać te możliwości. Jednak coś da się zrobić: obrazek na ścianie, kolorowy przycisk na biurku ożywią wnętrze. W razie potrzeby kup sobie bukiet złocistych kwiatów.

Wśród kolegów

Bez niesnasek w biurze się nie obejdzie. Koledzy tworzą przypadkową społeczność niezależnie od tego, czy widzą się codziennie czy sporadycznie, czy lubią się czy nie. Mają różne poglądy i potrzeby, a więc trudno oczekiwać, by zawsze wszystko między nimi układało się harmonijnie. Mimo to powinni przestrzegać reguł fair play.

Nowy kolega

To, czego potrzebuje nowa osoba, to przede wszystkim życzliwe przyjęcie przez przełożonych i kolegów oraz tolerancja dla ewentualnych błędów, jakie może popełnić.

Jeśli zaczniesz pracę w jakimś przedsiębiorstwie, pamiętaj, żeby:

- dowiedzieć się o reguły gry obowiązujące w nowym miejscu pracy, a nie je odgadywać na podstawie zachowania kolegów i domysłów,
- zadawać konkretne pytania i nalegać na konkretne odpowiedzi; Twoje pytania powinny dotyczyć nie tylko pracy jako takiej, ale i obowiązującego ubioru, punktualności, przerw w pracy, sposobu zgłaszania się do telefonu i sposobu zwracania się do współpracowników,
- zaakceptować rzeczy takimi, jakie są, zamiast od razu zgłaszać pomysły racjonalizatorskie; nie znaczy to jednak, że z czasem nie możesz zainicjować pewnych zmian; będzie jednak z pewnością, jeśli najpierw stwierdzisz stan rzeczy, a dopiero później będziesz się starać znaleźć okazję, by udowodnić, że Twój wariant jest lepszy; może jest to bowiem tylko Twój wariant,
- wykreśl ze swego słownika zwroty w rodzaju: „u nas robiono to w ten sposób...”, czy: „znam inny sposób...”,
- w miarę możliwości nawiązać ze wszystkimi kolegami przyjazne, acz luźne kontakty i wystrzegać się spontanicznych sojuszy; zbyt prędko bowiem mógłbyś się znaleźć w niekorzystnym dla siebie układzie.

Jako doświadczony kolega weź pod uwagę fakt, że ten, kto wydaje się powściągliwy, być może chciałby nawiązać z tobą kontakt, a ekstrawertycy pragną tego kontaktu szczególnie.

Właśnie osoby łatwo nawiązujące kontakty cierpią na skutek uczucia wyobcowania w nowym miejscu pracy. Są przyzwyczajone do wzajemnych świadczeń koleżeńskich, do prywatnych kontaktów z kolegami. Wprawdzie introwertycy – statystycznie rzecz biorąc – rzadziej skarżą się na brak kontaktów w nowym miejscu pracy, ale i oni bardzo szybko poczują rozczarowanie, jeśli rzeczywistość rozminie się z ich oczekiwaniami.

W każdym przypadku powinienes pomagać nowicjuszowi w zintegrowaniu się z zespołem. Wobec pogody jesteś bezradny, ale na klimat w miejscu pracy możesz aktywnie wpływać. Wtajemniczając nowego kolegę w arкана miejsca pracy, współtworzysz atmosferę.

4.7. Zasady towarzyszenia i precedencji

Jako gospodarz jesteś reżyserem swoich spotkań. Puszczasz gością przodem, jeśli: macie przed sobą tylko krótki, widoczny odcinek korytarza, na przykład pięć metrów bez żadnej przeszkody po drodze. Idziesz przed gościem, jeśli: droga jest skomplikowana, prowadzi przez różne korytarze, zakamarki, sale pełne ludzi.

Otwierasz po drodze wszystkie drzwi niezależnie od tego, czy towarzyszysz kobiecie czy mężczyźnie i niezależnie od własnej płci. Oznacza to zatem, że gdy przepuścisz swego gością pierwszego przez drzwi, musisz go potem znowu wyprzedzić. Robisz to zawsze od jego lewej strony.

Przez drzwi gość przechodzi pierwszy, a ty zamykasz za nim drzwi. Jeśli po przejściu przez drzwi idziecie dalej, musisz zdecydować, czy prowadzić, czy dać pierwszeństwo gościowi. Zawsze jednak obowiązuje zasada, że tylko ta osoba może iść pierwsza, która ma rozeznanie w terenie. A gościnność nakazuje otwierać gościowi wszystkie drzwi.

W razie sytuacji niezręcznych, gdy gość przejmie inicjatywę i zaczniesz sam, np. pośpiesznie chwytać za klamkę drzwi, informujesz go, co zamierzasz zrobić, bynajmniej nie w tonie tłumaczenia czy usprawiedliwiania się, a jedynie komentarza, na przykład: „Pan pozwoli, że wskażę drogę” albo: „Pani pozwoli, że pójde pierwszy”. Takie słowa zapobiegają nieporozumieniom i usuwają z drogi ewentualne przeszkody. Gospodarz może iść przodem informując wcześniej: „będe wskazywał drogę”.

Schody i windy

Obecnie, przy wchodzeniu lub schodzeniu po schodach obowiązuje zasada ochraniań. A brzmi ona: Na górę pierwsza wchodzi kobieta, w dół pierwszy schodzi mężczyzna. Nawet jeśli schody są szerokie, mężczyzna, który chciałby być szczególnie uważający, nie wchodzi i nie schodzi obok kobiety, lecz krok za nią, czy też przed nią. W ten sposób chroni ją przed upadkiem.

Zachowanie w windzie też należy rozpatrywać z punktu widzenia ochrony i wygody. Przed wejściem do windy otwierasz drzwi swojemu gościowi i oceniasz sytuację; jeśli jest dostatecznie dużo miejsca dla Was obojga, puszczasz gościa pierwszego, blokując jednocześnie fotokomórkę, po czym wchodzisz za nim, zamykasz drzwi i odwracasz się do niego przodem albo stajesz obok.

Przy opuszczaniu windy decydują względy praktyczne. Jeśli jest wystarczająco dużo miejsca, otwierasz drzwi i przytrzymujesz je, żeby gość mógł wyjść pierwszy. Jeśli byłoby to trudne, wychodzisz pierwszy i trzymasz otwarte drzwi tak długo, jak to będzie konieczne. Wchodząc do windy, pozdrów znajdujące się w niej osoby, a wychodząc pożegnaj je. To sprzyja dobrej atmosferze.

W samochodzie

Po prostu otwórz drzwi, pozwalając gościowi wsiąść, po czym, gdy już wsiądzie – zamknij je. Gość honorowy zajmuje miejsce z tyłu z prawej strony. Miejsce z lewej strony z tyłu auta jest w tym przypadku dla drugiej osoby w hierarchii. Ostatni z listy siada obok kierowcy. Jeśli jednak kierowcą jest osoba najważniejsza (lub Twój gość), wówczas drugie miejsce w kolejności jest obok kierowcy. Miejsce trzecie znajduje się z tyłu po prawej stronie, zaś miejsce najmniej ważne, za kierowcą.

Podsumowując:

Samochód z kierowcą:

- najbardziej zaszczytne miejsce znajduje się po prawej stronie tylnego siedzenia,
- lewa strona tylnego siedzenia będzie drugim miejscem,
- na przednim siedzeniu, obok kierowcy będzie trzecie miejsce,
- gospodarz usiądzie w środku, między pierwszym a drugim.

Jeśli kierowcą jest gospodarz:

- najważniejsze miejsce będzie obok niego,
- drugie – po prawej stronie tylnego siedzenia,
- trzecie – po lewej stronie,
- czwarte – w środku, między drugim a trzecim.

4.8. Korespondencja i telefony służbowe

Odbieranie telefonów i wykonywanie rozmów telefonicznych należy do naszych obowiązków służbowych. W czynności tej musimy wykazać się swobodą związłego formułowania myśli, umiejętnością wnikliwego słuchania, taktem, wyczuciem sytuacji, umiejętnością dochodzenia do kompromisów oraz uprzejmością.

Jeśli dzwoniysz:

- powitaj,
- podaj nazwę firmy lub oddziału,
- podaj własne nazwisko,
- podaj cel rozmowy.

Jeśli do ciebie ktoś dzwoni:

- powitaj,
- podaj nazwę firmy,
- przedstaw się.

Ważne jest by mówić zwięźle i prosto, w sposób informacyjny, dostosowany do rozmówcy!

Ponieważ rozmówca cię nie widzi:

- musi cię zidentyfikować na podstawie twojej informacji; powinna ona być lapidarna, ale wyczerpująca, niezależniona od twojej aktualnej formy czy nastroju;
- pozna po twoim głosie, twój nastrój i reakcje, często zresztą nieświadomie; rozmawiając przez telefon, pamiętaj zatem, by zachowywać się naturalnie i dobrze prezentować firmę; twój rozmówca może usłyszeć, że opierasz nogi o biurko; siadaj i wstawaj, przy dłuższych rozmowach chodź po pokoju, na ile ci na to pozwala kabel od telefonu; uśmiechaj się, zwłaszcza kiedy podniesiesz słuchawkę;

- powinieneś zasygnalizować swoje zainteresowanie; rozmówcę trzeba przywitać; powinieneś dać mu odczuć, że słuchasz go w sposób aktywny: potakuj głośno, wtrącaj odpowiedzi, zaznaczaj swoją obecność, powtarzając „tak” czy „rozumiem”;
- skup się wyłącznie na rozmowie, a nie zajmuj się przy okazji innymi sprawami; twój rozmówca usłyszy, że otwierasz koperkę albo wpisujesz coś w komputer; wyczuje także, że myślisz o czymś innym. Skoncentruj się na rozmówcy, co pozwoli na skrócenie rozmowy. W trakcie rozmowy rób koniecznie notatki, które zwiększają koncentrację, a później ułatwiają pracę.

Sposób mówienia:

Ponieważ twój rozmówca jest zdany wyłącznie na to, co słyszy, słowa zyskują na znaczeniu. Wykorzystaj ten fakt:

- nie zniechęcaj osoby telefonującej, raczej przyjdź jej z pomocą, np. powiedz: „Pan dyrektor jest na naradzie. Czy może ja mógłbym panu(i) pomóc?”;
- unikaj długich zdań; mów krótko, ale w żadnym wypadku tego nie oznajmiał; powiedzenie: „Muszę to panu krótko objaśnić...” jest nieeleganckie i często mija się z prawdą; raczej wyjaśnij zwięźle swoją sprawę, niż mów o tym;
- jeżeli musisz coś omówić dłużej, wykorzystaj zwroty typu: „Mam na to trzy argumenty. Po pierwsze...” – wtedy twój rozmówca skupi się i uważnie cię wysłucha;
- najpierw przedstaw sytuację wyjściową, a dopiero później pytaj albo informuj; zastosowany schemat: przesłanka – stan rzeczy – pytanie; dzięki takiej strukturze wypowiedzi twój rozmówca może się zastanowić i odpowiednio zareagować na pytanie;
- wczuwaj się w partnera; powiedz na przykład: „Też się pan nad tym zastanawia...?” zamiast „Ależ to absolutnie błędne myślenie”;
- powtarzaj ważne informacje; stosuj parafrazę, nie mów: „W porządku, tak zrobimy”, lecz: „Zatem podsumowując: dostawa komputerów nastąpi tu a tu, w tym a tym dniu, o tej a tej godzinie”;
- podziękuj za rozmowę niezależnie od tego, jak przebiegła.

Jeśli ty dzwonisz:

- traktuj rozmowę telefoniczną jak umówione spotkanie: przygotuj się do niej i w miarę możliwości nie rozmawiaj w obecności osób trzecich;
- załatw po kolei wszystkie rozmowy telefoniczne, żeby co chwile nie odrywać się od pracy;
- różnicuj porę rozmów: wybieraj godziny dogodne dla osoby, do której telefonujesz, szanuj jej nawyki; jeśli dzwonisz do prywatnego mieszkania, odpowiednią porą są z reguły godziny od 9 do 13 i od 15 do wczesnego wieczora; nie należy telefonować po godzinie 22;
- wymień wyraźnie nazwisko i firmę, w której pracujesz; jeśli rzadko rozmawiasz z daną osobą, dodaj bliższe informacje, by mogła cię zidentyfikować;
- zanim wyłuszczysz sprawę, orientacyjnie podaj czas, jaki zajmiesz rozmówcy; powiedz na przykład: „Mam nadzieję, że nie przeszkadzam. Czy mogę zająć panu pięć minut?”. Trzymaj się limitu czasu. Pamiętaj, żeby najpierw się zastanowić, potem wybrać numer.

Jeśli ktoś dzwoni do ciebie:

- w tym wypadku również obowiązuje identyfikacja, precyzja i koncentracja;
- jeśli ktoś nagle przerywa ci tok myślenia, szybko zanotuj to, o czym właśnie myślałeś; dopiero wtedy podnieś słuchawkę; będziesz wtedy spokojnie rozmawiać, bez obawy, że umknie ci jakaś cenna myśl;
- jeśli telefon odzywa się całkiem nie w porę, nie podnoś słuchawki albo poproś kolegę, żeby odebrał; rozmowa bowiem powinna przebiegać w spokoju;
- jeśli ktoś dzwoni bezpośrednio do ciebie, a nie łączy się za pośrednictwem sekretarki, wymień: nazwę swojej firmy, później ewentualnie dział, wreszcie swoje imię i nazwisko; zazwyczaj nie podaje się imienia w rozmowie służbowej, ale podczas prywatnej pogawędki tak; właściwie pierwsza powinna się przedstawić oraz wyrazić swoje życzenie osoba telefonująca; następnie rozmówca musi lub może również podać swoje nazwisko i udzielić informacji;

- nadaj swoim pierwszym słowom przyjazne, pełne oczekiwania brzmienie; na zakończenie pierwszej wypowiedzi podnieś nieco ton głosu, nadając mu miłą melodię i odcień pytający, co zachęci rozmówcę do wypowiedzi;
- w każdym przypadku dopuść do głosu osobę telefonującą; nie korzystaj z okazji, by od razu wyłożyć to, co już dawno chciałeś dzwoniącemu powiedzieć; on podjął inicjatywę i on jest reżyserem waszej rozmowy;
- gdy rozmówca jest napastliwy i niegrzeczny – na początku zaskocz go uprzejmością, mów wolniej niż zwykle; mimo wszystko pozostajesz uprzejmy do końca.

Telefon – zasady ogólne (podsumowanie):

- odbieranie po 2–3 dzwonku (wykonując telefon, również nie należy czekać „w nieskończoność”),
- przedstaw się (imię, nazwisko, firma),
- mów powoli, wyraźnie, niskim tonem, uśmiechaj się,
- po przedstawieniu się daj czas odbiorcy,
- upewnienie się, czy można zająć parę chwil (wyjątek: gdy dzwonimy do asystentki / sekretarki),
- rozmowy krótkie i rzeczowe (choć możliwe „zagajenie prywatne”),
- podsumowanie ustaleń,
- podziękowanie za rozmowę i pożegnanie,
- rozmowę kończy inicjujący połączenie,
- rozmówca ma pierwszeństwo przed „drugą linią” i wchodzącymi,
- nie kładzie się telefonu na stole w kawiarni, restauracji, w domu,
- w miejscach kultu, w operze, teatrze, kinie itp. bezwarunkowo należy wyłączać bądź wyciszać dzwonek telefonu,
- w miejscach publicznych (pociąg, restauracja) – z telefonu należy korzystać dyskretnie.

Automatyczna sekretarka

Twoja wiadomość wyjściowa na sekretarce w firmie powinna:

- brzmieć uprzejmie i rzeczowo zarazem,
- dać dzwoniącemu możliwość zidentyfikowania cię przez nazwisko albo numer telefonu,
- zawierać powitanie i podziękowanie,

- zawierać prośbę o pozostawienie wiadomości – poproś dzwoniącego, by odczekał do ostatniego sygnału, po czym wyraźnie podał imię, nazwisko i numer telefonu; powinieneś przy tym dać przykład, również mówiąc powoli i wyraźnie,
- być poprawna pod względem językowym i wymowy, również jeśli jest sformułowana w języku obcym.

Jeżeli ty telefonujesz i chcesz nagrać wiadomość dla osoby, której nie zastałeś, powinieneś mówić tak, by być słyszany i zrozumianym:

- odczekaj do ostatniego sygnału,
- wyraźnie podaj swoje nazwisko i numer telefonu; pamiętaj, że słuchający potrzebuje czasu, by je zapisać,
- pozdrów osobę, do której dzwonisz,
- podaj datę i godzinę oraz krótko zreferuj sprawę, w jakiej dzwonisz,
- wypowiadaj się zwięźle,
- podziękuj na zakończenie.

Telefon – trudne sytuacje

- zapomnieliśmy wyłączyć telefon podczas spotkania – odebrać, poinformować, że oddzwonimy,
- sekretarka nie chce przełączyć rozmowy – pozostawić informację, kto dzwonił i w jakiej sprawie, z prośbą o kontakt zwrotny,
- druga linia – powiedz rozmówcy o drugim telefonie, przeproś i poinformuj, że rozłączysz się tylko na chwilę, odbierz drugi telefon, natychmiast poinformuj, że rozmawiasz na drugiej linii i obiecaj oddzwonić; wróć do pierwszej rozmowy, przeproś za kłopot; po zakończeniu rozmowy oddzwoń do drugiego rozmówcy,
- podczas rozmowy wchodzi klient – przeproś na moment rozmówcę, informując go o zaistniałej sytuacji, przywitaj się z klientem, poproś o chwilę cierpliwości, dokończ rozmowę telefoniczną w miarę możliwości jak najszybciej, wróć do klienta i przeproś za niedogodność.
- nie możesz rozmawiać, informujesz, że oddzwonisz, rozmówca nie przyjmuje do wiadomości – konsekwentnie informuj, że oddzwonisz za chwilę, nie udzielaj innych informacji,

- nie poznajesz rozmówcy po głosie – przyznaj się, np.: „Przepraszam, ale nie rozpoznaję głosu, z kim rozmawiam?”, ew. „...mój telefon zniekształca głos.”
- nagłe przerwanie połączenia – ponownie łączy się ta osoba, która inicjowała połączenie.

4.9. Korespondencja

Przed wysłaniem przeczytaj to, co napisałeś, tak jakbyś to był odbiorcą. Wtedy przekonasz się, czy twój czytelnik będzie wiedział kto, kiedy, co, gdzie, po co, dlaczego i jak zrobił albo ma zrobić – ocenisz, co ewentualnie należałoby w liście zmienić.

Używanie tytułów w zwrotach rozpoczynających list:

Tytuły akademickie

- Szanowny Panie Doktorze
- Szanowna Pani Doktor
- Szanowny Panie Profesorze
- Szanowna Pani Profesor
- Szanowny Panie Rektorze
- Wasza Magnificencjo

Tytuły osób duchownych

- Wasza Eminencjo (kardynał)
- Wasza Ekscelencjo (w Kościele katolickim: biskup, arcybiskup)

Funkcje urzędowe

- Szanowny Panie Dyrektorze
- Szanowny Panie Burmistrzu
- Szanowny Panie Ministrze
- Szanowny Panie Generale
- Ekscelencjo (do ambasadora)

Używanie tytułów w adresie

Tytuły akademickie

- Pan
- Dr Jan Kowalski
- Pani Profesor

- Dr Sabina Kowalska
- Pani Profesor Dr Maria Nowak
- Rektor Uniwersytetu X w Y

Funkcje urzędowe

- Pan Dyrektor
- Adam Kowalski

Kondolencje, podziękowania, gratulacje powinny być wysyłane poprzez tradycyjną korespondencję.

List urzędowy

- powinien być napisany na białym papierze formatu A4,
- powinien zawierać własnoręcznie napisany czytelny nagłówek, podpis oraz formułę zakończeniową,
- powinien zawierać adres nadawcy i odbiorcy,
- powinien być oznaczony numerem sprawy oraz krótkim jej określeniem,
- powinna go cechować rzeczowość, jasność i niewymuszona uprzejmość,
- zapis blokowy,
- w nagłówkach używa się tytułów naukowych.

Składanie listu: najpierw składamy papier według linii pionowej, a następnie według poziomej; pierwsza strona zawierająca tekst powinna być wewnątrz; w kopercie należy zgięcie po linii pionowej umieścić na spodzie.

Na list prywatny odpowiadamy w przeciągu tygodnia, na list służbowy:

- pilny – trzy dni,
- terminowy – zgodnie z określoną datą,
- zwykły – 7 lub 14 dni.

Zasady formułowania pism

- styl urzędowy,
- ograniczenie treści pisma do jednej strony,
- jasna, zrozumiała redakcja,
- jednoznaczne i precyzyjne określenie przedmiotu sprawy,

- uprzejmość pisma,
- stosowanie przyjętych zwrotów i schematów,
- kompletność pisma,
- przejrzystość, staranność, poprawność,
- sugestywne przekazanie punktu widzenia,
- pismo powinno dotyczyć tylko jednej sprawy.

Elementy pisma

- nagłówek,
- imię i nazwisko nadawcy w lewym górnym rogu,
- imię i nazwisko adresata oraz jego adres (prawa strona, początek – linijka niżej niż ostatnia linia adresu nadawcy),
- znak rozpoznawczy sprawy,
- treść pisma,
- podpisy,
- załączniki.

Faks

Trzeba z niego korzystać ostrożnie:

- faksem nie należy wysyłać oficjalnych wiadomości, kondolencji ani gratulacji,
- faks nie zapewnia poufności,
- pisma przesyłane faksem nie muszą mieć mocy prawnej, gdyż na oryginale nie ma własnoręcznego podpisu; adnotacja „oryginał w drodze” zapowiada nadejście pocztą oryginału pisma,
- liczby i inne szczegółowe dane, jak nazwiska i obce słowa, są dobrze czytelne dopiero przy czcionce od 14 punktów wzwyż,
- nikt nie może mieć pewności, że jego faks dotrze do miejsca przeznaczenia; bądź uprzejmy: jeśli jakiś faks przez pomyłkę dojdzie do ciebie, odfaksuj go z powrotem albo przekaż do właściwego adresata z odpowiednią adnotacją; jeśli natomiast otrzymasz zwrot faksu wysłanego przez ciebie, który dotarł nie tam, gdzie trzeba, potwierdź to krótkim „Dziękuję”.

E-mail

Jeszcze szybciej niż faksem możesz się porozumiewać za pomocą poczty elektronicznej docierającej przez całą dobę na cały świat. Trudno zachować indywidualny charakter korespondencji, jaki daje

pismo odręczne. Można się tu poratować osobistym zwrotem rozpoczynającym i kończącym list również w sieci. Wykorzystaj tę szansę, odróżniając się tym samym od setek tysięcy użytkowników komputera, którym zależy wyłącznie na czasie.

Twoi odbiorcy dostrzegą tę różnicę. Podziękuj ci za to, że zadałeś sobie trochę trudu i poświęciłeś im nieco czasu.

Odpowiednie formy rozpoczęcia listu:

- oficjalne: Szanowna Pani, Szanowny Panie!, ew. Szanowna Pani Marto!
- nieoficjalne: Witaj Marto!, Cześć Marta!

Odpowiednie formy zakończenia listu:

- oficjalne: Z wyrazami szacunku, Łączę wyrazy szacunku.
- pół-oficjalne: Łączę pozdrowienia.
- nieoficjalne: Pozdrawiam (nie: „pzdr”).

List powinien być przejrzysty i łatwo czytelny:

- zapis w ustawieniu blokowym,
- jeden pusty wiersz między blokami,
- należy unikać formatowania (pogrubienia, kursywa), czy używać symboli – odbiorca może korzystać z innego programu poczty elektronicznej,
- literówki utrudniają odczytanie wiadomości, są irytujące.

Zasady:

- jeśli główna treść maila znajduje się w załączniku, należy napisać parę słów w treści maila,
- niedopuszczalne jest wysyłanie jednej wiadomości do wielu odbiorców i automatyczne udostępnienie ich adresów,
- błędy ortograficzne dyskredytują nadawcę,
- e-maile służbowe należy podpisywać imieniem i nazwiskiem,
- nie wypada pisać całej wiadomości KAPITALIKAMI – oznaczają krzyk,
- każda wiadomość elektroniczna powinna mieć temat, powinien on być krótki i zrozumiały dla adresata,
- na e-maile służbowe należy odpowiedzieć jeszcze w ten sam dzień, na e-maile towarzyskie – do tygodnia,

- niektóre e-maile służbowe mają określoną drogę służbową – należy pamiętać o jej zachowaniu,
- nieelegancko jest pisać swoją odpowiedź na otrzymanej wiadomości, szczególnie wówczas, gdy posiada załączniki,
- zanim się wyśle wiadomość, trzeba ją jeszcze raz spokojnie przeczytać i sprawdzić (informacja powinna być jednoznaczna),
- niedopuszczalne jest wysyłanie „łańcuszków”, dowcipów, które czasem „ważą” kilka MB i blokują pocztę.

4.10. Spotkania firmowe

Od czasu do czasu zdarzają się w firmie spotkania na większą skalę: informacyjne dla współpracowników, klientów, partnerów, szerszej publiczności, prezentujące firmę albo też spotkania jubileuszowe, czy z okazji urodzin szefa.

Zaproszenie

Im większa i ważniejsza uroczystość, tym wcześniej należy wysłać zaproszenia. Dzięki temu wzrastają szanse, że zaproszeni uwzględnią naszą uroczystość w swoim planie zajęć. W przypadku imprezy na sto osób wysyłasz zaproszenia z wyprzedzeniem co najmniej czterech do sześciu tygodni; jeżeli natomiast spodziewasz się osób publicznych – nawet na kwartał wcześniej.

Zaproszenie powinno:

- precyzować, czy oczekujesz gościa samego, czy z osobą towarzyszącą oraz, czy ewentualnie akceptujesz kogoś w jego zastępstwie,
- określać czas imprezy: datę i dokładną godzinę,
- określać miejsce z podaniem sali, w przypadku gdy uroczystość odbywa się na przykład w hotelu, a także trasę dojazdu, podać okazję spotkania, np. otwarcie salonu sprzedaży z przyjęciem na stojąco, uroczysty odczyt z bankietem itd.

Skrót R.S.V.P zawarty w zaproszeniu wyraża prośbę o odpowiedź; można dodać, do kiedy osoba zaproszona powinna odpowiedzieć, czy weźmie udział w uroczystości.

Zaproszenie sformułuj w sposób jednoznaczny i taktowny.

- uszanuj hierarchię wewnętrzną, obowiązującą w firmie; wymień zatem w treści zaproszenia na przykład jako pierwszego dyrektora administracyjnego, a później szefową sekretariatu,
- jeśli zapraszasz parę, wymień jako pierwszą tę osobę, z którą masz bliższy kontakt, np.: „Pan Andrzej Kowalski i Pani Anna Kowalska” albo „Pani Maria Nowak i Pan Jan Nowak”,
- wymieniaj zawsze pełne imiona, nazwiska i tytuły obu współmałżonków; nie używa się zwrotów: „Pan Jan Nowak z małżonką” czy „Państwo Nowakowie”,
- jeśli zapraszasz osoby samotne z osobą towarzyszącą, której nie znasz, piszesz po prostu „z osobą towarzyszącą”.
- Należy również starannie zredagować formularz na odpowiedź, jeśli dołączasz go do zaproszenia lub – w przypadku zaproszenia służbowego – przesyłasz faksem. Aby uniknąć nieporozumień, formułujesz odpowiedzi tak, żeby zaproszony zakreślił odpowiednią rubrykę:

„Przybędę:

- sam,
- z ... (proszę wpisać nazwisko),
- nie”.

Nie wstawiaj słowa „niestety”. Ubolewanie powinien wyrazić gość, a nie gospodarz. Jeśli impreza składa się z kilku części, podajesz dalsze szczegóły:

„Wezmę udział w...

- odczycie,
- przyjęciu,
- bankiecie”.

Jako zaproszony respektuj nie tylko wskazania dotyczące stroju i podaną pod zwrotem R.S.V.P datę przekazania odpowiedzi, lecz również formę odpowiedzi. Na pisemne zaproszenie nigdy nie odpowiadaj telefonicznie czy wręcz w rozmowie bezpośredniej, chyba że gospodarz, wyraźnie tego sobie życzy. Jako gość powinienes przestrzegać czasu rozpoczęcia imprezy. Jeśli na przykład w zaproszeniu

zaznaczono „c.t.”, czyli *cum tempore*, oznacza to, że możesz przybyć z 15-minutowym opóźnieniem, ale w żadnym wypadku później. Jeśli adnotacja brzmi „s.t.”, czyli *sine tempore*, oznacza to, że jesteś oczekiwany punktualnie co do minuty.

Rozmieszczenie gości

Nie pozostawiaj wyboru miejsca przypadkowi, żeby nikt nie czuł się zlekceważony. W tym wypadku – podobnie jak przy przywitaniu i prezentacji – też obowiązuje zasada precedencji oddania honoru temu, komu się honor należy. Nie musisz sam brać na siebie odpowiedzialności za odpowiednie usadowienie gości. Najpóźniej na dzień przed imprezą porozmawiaj na ten temat ze swoim szefem albo inną osobą, do której masz zaufanie. Znajomość paru podstawowych kryteriów może ci ułatwić decyzję „kto gdzie?”. Sporządź jako ćwiczenie listę gości i ustal ich hierarchię według następujących kategorii oficjalnego protokołu.

Obowiązuje:

- mandat urzędu (przedstawiciel wybrany przed mianowanym),
- kryterium wieku: starszy przed młodszym,
- pierwszy na swoim terenie przed drugim (dyrektor szpitala przed ordynatorem),
- jednostka nadrzędna przed podrzędną (województwo przed powiatem),
- nauka przed przemysłem,
- kościół przed polityką,
- przy równej randze: obcokrajowiec przed rodakiem (szef firmy zagranicznej przed Twoim szefem),
- przy równej randze: kobieta przed mężczyzną,
- współmałżonek obok współmałżonka. Jeżeli zaproszenie przyjmie jedno ze współmałżonków, zajmuje miejsce przysługujące jemu samemu, niekiedy niższe.

Jeśli w ten sposób zestawisz listę i według niej przydzielisz miejsca, zastanów się, które miejsce będzie najodpowiedniejsze dla najważniejszego gościa. Na pewno jest to miejsce: blisko podium, w środku rzędu; z drzwiami w zasięgu wzroku; na prawo od gospodarza.

Im bliżej gospodarza siedzi gość, tym ważniejszy się czuje. Goście honorowi, mówcy i gospodarze siedzą w pierwszym rzędzie na krzesłach specjalnie dla nich zarezerwowanych (na krzesła umieszcza się karteczkę). Dzięki temu nikt niepowołany nie zajmie miejsca honorowego.

Jeśli rzędy są bardzo długie, wskaż ważnym gościom raczej miejsce w środku drugiego rzędu niż z brzegu pierwszego z uwagi na lepsze pole widzenia i centralne położenie. Gospodarz staje przy wejściu do sali co najmniej na pół godziny przed rozpoczęciem uroczystości i osobiście wita wszystkich gości – również przy okazjach czysto towarzyskich. Jeśli będąc gościem, musisz przejść na swoje miejsce wzdłuż rzędu siedzących, robisz to zawsze z twarzą zwróconą do siedzących. Dzięki temu mają oni możliwość zobaczenia twojej twarzy, a ty twarzy mijanych osób.

Mowa powitalna

Oficjalne otwarcie imprezy zawsze powinno być zachęcające w tonie, a przy tym informujące. Jak to osiągnąć?

- Stań swobodnie w miejscu do tego wyznaczonym. Daj zebranym szansę obejrzenia cię w całości, przynajmniej na początku, żeby mogli zapoznać się z twoją postawą, gestykulacją i mimiką,
- Zaczynaj przemawiać dopiero wtedy, kiedy zajmiesz pozycję mówcy i zmień ją dopiero po zakończeniu przemówienia. Powinieneś stać mocno na ziemi, w postawie wyprostowanej – chroni to przed tremą, jeśli ją masz,
- Bardzo ważne są pierwsze słowa. Odchrząknij, zanim weźmiesz do ręki mikrofon, i pamiętaj, żeby w powitaniu nikogo nie pominąć. Może ono brzmieć na przykład tak: „Szanowny panie dyrektorze, szanowni członkowie zarządu, koleżanki i koledzy” bądź inaczej, w zależności od tego, kto znajduje się na sali. Często dodaje się również na końcu zwrot „witam również te osoby, które nie wymieniłem z imienia i nazwiska”,
- Powitaj gości serdecznie i powiedz, z jakiej okazji zostali zaproszeni. Na przykład: „Cieszę się, że mogę państwa powitać na spotkaniu z okazji 100. rocznicy istnienia firmy X”,
- Wymieniaj gości honorowych – uwzględniając pełne tytuły, jakie im przysługują – w odpowiedniej kolejności wynikają-

cej z ich pozycji w hierarchii służbowej, patrząc im przy tym w twarz. Wymienić należy również tych, którzy będą zabierać głos, np. autora odczytu. Musisz oczywiście wiedzieć, gdzie siedzi każda z wymienionych osób,

- Wymieniaj tylko takich gości honorowych, którzy zajmują wyraźnie wyższą pozycję niż pozostali. Każdy musi mieć jasność, dlaczego jednego wymienia się z nazwiska, a drugiego nie. Przy liczbie osób powyżej sześciu, które należałoby oddzielnie wymienić, można to ująć zbiorczo, mówiąc na przykład: „Witamy szefów naszych pięciu filii w Wielkopolsce”,
- Jeśli musisz sam się przedstawić, uczyni to teraz przy okazji powitania: „Nazywam się Jan Kowalski, jestem nowym kierownikiem działu marketingu i w imieniu naszego szefa, pana X, życzę państwu miłego wieczoru”,
- Jeśli prowadzisz spotkanie, podziękuj za uwagę i poproś o zebranie głosu następnego mówcę. To samo rób między kolejnymi odczytami. Wszyscy mówcy muszą od prowadzącego otrzymać wyraźny sygnał, kiedy mogą zabrać głos.

Etapy powitania:

- zajmij miejsce,
- powitaj zebranych,
- wymień gości honorowych,
- przedstaw się jeśli to konieczne,
- wypowiadaj się w sposób jasny i jednoznaczny.

Naucz się mowy powitalnej na pamięć. Sprawdź, jak to jest, gdy ty jesteś gościem, a gospodarz musi przeczytać twoje nazwisko i tytuł, a także podać temat i przebieg imprezy. Nawet największe wysiłki kulinarne nie zrekompensują gościom poczucia niedowartościowania w przypadku niezręcznego powitania.

Zakończenie spotkania

Jako gość masz różne możliwości, by się dyskretnie oddalić przed zakończeniem spotkania:

- jeśli spotkanie odbywa się w małym gronie, w żadnym wypadku nie możesz wyjść bez słowa wyjaśnienia. W przypadku

ważnego powodu powinieneś powiadomić gospodarza – przyjmując zaproszenie, a najpóźniej przed rozpoczęciem imprezy – że będziesz musiał wyjść wcześniej, podając przyczynę takiego zachowania. Przed wyjściem pożegnaj się z sąsiadami i ogólnie obrzuć wzrokiem salę,

- jeśli uczestniczysz w wykładzie, odczycie czy uroczystości nadania odznaczenia, powinieneś zostać do końca. Jeśli nie pozwalają ci na to inne zobowiązania, opuszczasz salę bez słowa. A ponieważ nigdy nie wiadomo, ile potrwa takie spotkanie, siadasz od razu z brzegu. Gdybyś jednak musiał przechodzić do wyjścia między krzesłami, zawsze robisz to face to face, tak samo jak przy zajmowaniu miejsca,
- w przypadku koktajlu po odczycie czy konferencji, gospodarz liczy się z tym, że jego goście mogą po pół godzinie zacząć dyskretnie wychodzić. W przeciwnym razie bowiem, zajmowałyby się wyłącznie powitaniem i pożegnaniem i nie mógłby z nikim dłużej rozmawiać,
- na bankiecie zostajesz zawsze tak długo, aż wszyscy skończą ostatnie danie. Również w tym przypadku żegnasz się – na siedząco – tylko z bezpośrednimi sąsiadami przy stole, żeby nie czynić ogólnego zamieszania.

W przypadku konferencji czy odczytów wszystko jest bardzo proste: jako gospodarz, dziękujesz za obecność, uwagę, zainteresowanie i wypowiedzi, cieszysz się z powodu aplauzu i kończysz spotkanie tak samo rzeczowo i otwarcie, jak je zacząłeś.

Jeżeli natomiast spotkanie przybiera charakter towarzyski, nie możesz, będąc gospodarzem, wyjść wcześniej niż goście, chyba że pożegnałeś już najważniejszych zaproszonych i wyznaczyłeś swoich pracowników, by pełnili „wartę nocną”.

W praktyce masz pewne możliwości zręcznego zasygnalizowania, że impreza dobiega końca:

- zmiana miejsca – na przykład w czasie przyjęcia biznesowego przejście od stołu do baru – staje się dla niektórych gości okazją do wyjścia. Bądź spokojny: niezależnie od tego, jak udane było spotkanie, zawsze jest dostatecznie dużo osób, które są zadowolone, że się skończyło,

- w małym gronie możesz zrobić dyskretną aluzję, mówiąc na przykład: „Pan już o świcie wyrusza do firmy?” albo „Jest pan samochodem, czy mam zamówić taksówkę?”. Ziewanie byłoby wprawdzie zupełnie jednoznaczne, ale bardzo nieeleganckie i nietaktowne,
- bardziej elegancko postąpisz, prosząc dobrze Ci znanego gościa albo wysokiej rangi pracownika, żeby w sposób widoczny się pożegnał, dając tym samym sygnał do wyjścia. Ponadto może on poprosić kogoś z gości, żeby go odwiózł do domu.

4.11. Przyjęcie biznesowe

Przyjęcie biznesowe paradoksalnie ma mało wspólnego z biznesem. Kiedy gość i gospodarz spotykają się przy stole, chodzi głównie o to, aby bliżej się poznać, a nie zajmować sprawą, która pozostaje w centrum uwagi podczas innych spotkań. Oczywiście można porozmawiać i o interesach, ale tylko poza głównym posiłkiem, a więc w czasie aperitifów czy przy kawie.

Przygotowania do przyjęcia

Wybór miejsca spotkania zależy od twoich osobistych kontaktów z gościem, warunków mieszkaniowych oraz możliwości gastronomicznych w najbliższej okolicy.

Jeżeli byłeś już sam zaproszony do domu swego gościa, może on oczekiwać od ciebie tego samego. Zaproszenie do restauracji mógłby zatem zinterpretować jako chęć przywrócenia dystansu. Chyba że możesz uzasadnić taki wybór na przykład obecnością małych dzieci, które przeszkadzałyby w spotkaniu. Być może jednak zechcesz, aby gość uczestniczył w Twoim życiu rodzinnym – wtedy będzie on u ciebie w domu mile widziany.

Jeśli zdecydujesz się zaprosić gościa do swojego domu, musisz odpowiedzieć sobie na pytanie, czy miejsce to będzie dostatecznie reprezentacyjne. Jeśli będąc młodym managerem, zaprosisz gościa do wynajętej kawalerki, ryzykujesz utratę twarzy.

Musisz wiedzieć, ile czasu zajmie ci doprowadzenie mieszkania do takiego stanu, żeby można było godnie przyjąć partnerów w interesach. twoi goście na pewno nie zauważą każdego pyłku na podłodze, ale ty w czasie przyjęcia będziesz obrzucać swoje mieszkanie

spojrzeniem krytycznego gościa, przez co ogarnie cię niepokój. Lepiej więc w przeddzień weź swoje mieszkanie pod lupę.

Jeśli zdecydujesz się na wybór restauracji jako miejsca spotkania, musisz sprawdzić następujące kwestie:

- dojazd, oznakowanie, parking,
- stosunek cen do poziomowi usług,
- oferta: kuchnia regionalna czy międzynarodowa,
- atmosfera (czy będzie sprzyjać rozmowie),
- czystość,
- jakość obsługi.

Każdy z twoich gości powinien móc bez trudu dojechać do restauracji, mieć możliwość powrotu (również taksówką) i dobrze się czuć w wybranym przez siebie lokalu.

Aby zadośćuczynić upodobaniom gościa, należy się wcześniej dowiedzieć, jakiego rodzaju lokale lubi. Ideałem byłoby znaleźć restaurację o nieznacznie wyższym standardzie, aby spotkanie z tobą odpowiadało gustom gościa, a równocześnie było dla niego czymś wyjątkowym. Zaproponuj po prostu w swobodnej pogawędce jakąś restaurację i zwróć uwagę na reakcję twego przyszłego gościa. Być może będzie zachwycony twoim pomysłem poznania kuchni japońskiej. Trudno jednak na to liczyć w przypadku, gdyby wychwalał zalety kuchni francuskiej, czy domowej kuchni polskiej.

Pomyśl o finansach takiego spotkania. Weź pod uwagę ceny w lokalu w porównaniu z funduszami firmy. Zaleca się raczej wybranie najdroższych dań w lokalu o średniej renomie niż tańszych w bardzo drogiej restauracji.

Zarezerwuj określony stolik i umów się z kelnerem, który będzie cię obsługiwał. Będziesz mógł wcześniej omówić z nim wszystkie szczegóły.

Menu

Aby gościom i sobie oszczędzić długich narad i – w najgorszym wypadku – pomyłek, zapraszając ponad siedem osób, należy wcześniej ustalić menu i wina. Przy szczególnie uroczystych okazjach wskazane jest przygotowanie karty dla każdego gościa, żeby wszyscy zaproszeni wiedzieli, jaki mają wybór.

Klasyczna kolejność dań pełnego menu, w tym przypadku według kart z restauracji niemieckich:

- przystawka (zimna),
- zupa,
- przystawka (ciepła),
- danie rybne,
- danie mięsne,
- ser,
- deser (przy czym ser można również podać po deserze).

Na ogół będziesz się ograniczać do menu składającego się z trzech do czterech dań.

Na menu trzydaniowe składa się:

- przystawka (zimna) albo zupa lub przystawka (ciepła),
- danie rybne albo mięsne,
- sery albo deser.

Posiłek powinien sycić, ale nie tuczyć. Dlatego najpierw ustal danie główne i odpowiednio do niego dobierz pozostałe.

Podniebienie lubi różnorodność. Unikaj powtórek. Wśród samych dań ze świata zwierzęcego masz pięć możliwości:

- skorupiaki,
- ryby,
- drób,
- mięso,
- dziczyzna i dzikie ptactwo.

Te pięć grup możesz podać na różne sposoby: gotowane, pieczone, duszone, z grilla, smażone itd.

Produkty nie muszą być wcale drogie, ale zawsze muszą być świeże i w pierwszym gatunku. To jeszcze jeden powód, by używać produktów pochodzących z danego regionu i odpowiadających porze roku. W Polsce, na przykład, niekoniecznie trzeba gości raczyć w styczniu kalafiorem.

Wybór trunków

Jeśli organizujesz uroczyste przyjęcie, czy to w domu czy w restauracji, nie możesz pominąć wina. Jakie wina wybrać?

Odpowiedź jest prosta, ale utrudnia sprawę: kryteria stały się płynne, decydują indywidualne upodobania, a sztywna i nader pomocna zasada „Co do czego?” straciła moc obowiązującą. Teraz może się więc zdarzyć, że do befsztyka wołowego zechcesz się napić wina reńskiego, a do pstrąga burgunda. Nic na to nie można poradzić i nawet kelner podający wino nie będzie mógł popatrzeć na ciebie ze zgrozzeniem.

Organizator przyjęcia powinien jednak zapomnieć o własnych upodobaniach i kierować się radą znawców win, którzy wiedzą, jakie wino do jakiej potrawy nadaje się najlepiej. Kierując się ich wskazaniem, można wybrać połączenie odpowiadające większości zaproszonych.

Jest wiele publikacji na temat win. Możesz też zasięgnąć rady sprzedawcy win, czy głównego kelnera, bynajmniej nie sprawiając tym wrażenia dyletanta.

A oto parę podstawowych zasad, którymi możesz się kierować, zasięgając rady:

- do posiłku wybierz raczej wino wytrawne niż półsłodkie (to ostatnie możesz podać do deseru),
- zmieniając wina przechodź od lżejszego do cięższego i od młodszego do starszego,
- spytaj, jak są przyrządzane poszczególne dania, aby wybrane przez ciebie wino harmonizowało z nimi pod względem aromatu (często ważniejsze dla wyboru wina są przyprawy i sposób przyrządzenia potraw niż podstawowy produkt),
- do lekkich potraw słabo przyprawionych podaje się lekkie wino,
- im cięższa potrawa, tym cięższe wino,
- jeśli danie jest przyprawione sosem winnym, należy zamówić to samo wino do picia,
- zapachy potraw powinny powracać w winie albo je osłabiać,
- w przypadku bardzo ostrych potraw możesz równie dobrze zrezygnować z alkoholu.

Nigdy nie zakładaj z góry, że wszyscy goście piją alkohol. Zadbaj więc o to, by było pod dostatkiem wody do wyboru – gazowanej i niegazowanej, bez lodu, a przede wszystkim bez cytryny. Soki i inne słodkie czy słodzone napoje nie nadają się do posiłku, chyba że gość wyraźnie o nie poprosi.

Do restauracji przychodzisz najpóźniej na piętnaście minut przed zaproszonym gościem, aby znaleźć stolik i dokonać jeszcze ewentualnych zmian, a także, aby zaznaczyć, że to ty jesteś gospodarzem, aby wydać kelnerowi ostatnie polecenia, czy zapytać o specjalność dnia. Gość, natomiast powinien przyjść punktualnie – czy to do restauracji, czy mieszkania – nie przed umówioną godziną i nie po niej.

Palenie

Poniżej zaprezentowano najbardziej podstawowe zasady jakimi powinni kierować się palacze na przyjęciach, spotkaniach towarzyskich czy biznesowych:

- papierosy palimy po deserze, przy kawie i to tylko wtedy, gdy gospodarze podadzą popielniczki,
- jeśli zapraszamy do restauracji palącego, to musimy zamówić stolik w części dla palących,
- palenie na ulicy jest nietaktem,
- kobieta nigdy nie przypała papierosa mężczyźnie,
- nie rozmawia się z papierosem w ustach,
- nie przypała się papierosa innym papierosem,
- jeśli nie ma popielniczek, to znaczy, że gospodarze nie życzą sobie palenia,
- do zapalenia fajki lub cygara nigdy nie używamy zapalniczki.

Garderoba na spotkaniu

Jako gospodarz pomagasz swoim gościom zdjąć wierzchnie odzienie. Jako gospodyni zapraszasz ich tylko, by to zrobili. Konserwatywna zasada głosiła: „Ręce z daleka od obcych kobiet, jeżeli w pobliżu są ich mężowie”. Mąż pomaga żonie zdjąć płaszcz, ty pomagasz jemu i odbierasz od niego oba płaszcze.

Jeśli przychodzisz do restauracji ze swoim partnerem w interesach, najpierw pomóż gościowi zdjąć płaszcz, a dopiero potem sam się rozbierz. Gość woli, żebyś, pomagając mu, miał swobodne ręce. Opuszczając lokal, najpierw podaj płaszcz gościowi, a dopiero potem włóż swój.

Oczywiście ewentualną opłatę za szatnię ponosi gospodarz, tak więc miej przygotowane drobne w kieszeni na tą ewentualność.

Upominki

Goście zaproszeni do restauracji na przyjęcie biznesowe rzadko zjawiają się z upominkami. Inaczej dzieje się, jeśli są zaproszeni do domu.

Kwiaty

Kwiaty są w większości przypadków odpowiednie w każdej sytuacji. Dziś możesz dać kwiaty nawet mężczyźnie, zwłaszcza jeśli jest on odpowiedzialny za przyjęcie. Wybierz jednak wtedy raczej te w spokojnym kolorze. Możesz ofiarować kwiaty w dowolnej liczbie. Mimo że tradycyjnie wręcza się je w liczbie nieparzystej, obecnie – gdy kwiaciarze rozwinęli sztukę oryginalnego układania kwiatów – zasada ta przestaje obowiązywać.

Pamiętaj, że:

- nie wręcza się kwiatów polnych,
- czerwone różnie symbolizują miłość,
- chryzantemy – w Polsce, a także w niektórych krajach uchodzą za kwiaty cmentarne,
- białe kwiaty (zwłaszcza lilie) są symbolem żałoby.

Unikaj kwiatów zbyt pachnących i wybieraj kwiaty cięte. Doniczkowe zarezerwuj na otwarcie biur i odwiedź u miłośników roślin doniczkowych.

Pamiętaj, że:

- kwiaty wręczamy bez papieru, chyba że są opakowane w ozdobną folię. W innych krajach wręcza się je w opakowaniach, jak zwykle prezenty,
- w miarę możliwości należy unikać wręczania kwiatów w lokalu. Sprawią one gospodarzowi kłopot. Będzie musiał je gdzieś umieścić na czas posiłku, a następnie przetransportować do domu. Będąc gospodarzem i spodziewając się kwiatów, poproś zawnazu o wazon z wodą. Na wszelki wypadek należy przygotować wazon y różnej wielkości, które można umieścić na oddzielnym stole,
- jako gość ułatwisz życie sobie i gospodarzowi, jeśli zamiast przynosić kwiaty, prześlesz je. Tylko kiedy? Przed przyjęciem czy po nim? Jeśli po, dołącz bilecik z podziękowaniami. Tylko,

że wtedy możesz się czuć niezręcznie, przychodząc na przyjęcie z pustymi rękami. Lepiej zatem przesłać kwiaty wcześniej. W tym wypadku należy jednak dołączyć bilecik informujący, że cieszysz się na wspólny wieczór. Jeżeli na krótko przed przyjęciem okazuje się, że nie możesz wziąć w nim udziału, również prześlij kwiaty z odpowiednią informacją.

Inne upominki

Prezent powinien mieć charakter osobisty, to o wiele ważniejsze niż jego wartość materialna. Jednak, gdy upominki przyjmują charakter mocno osobisty, są zastrzeżone wyłącznie dla bliskich przyjaciół i krewnych. Osobie obcej nie kupuje się szala, krawata, mydła, czy wody po goleniu. Najlepiej jeśli znajdziesz coś pomiędzy rzeczami „przypadkowymi” a „zbyt intymnymi”, dowiedziawszy się uprzednio, co sprawiłoby radość gospodarzowi.

Zanim kupisz prezent gospodarzowi, dowiedz się, co radość uradowałoby go. Jeżeli natomiast łączą cię z nim stosunki oficjalne, nie przynosź żadnego prezentu.

Jako gospodarz powinieneś się cieszyć z każdego prezentu. Rozpakuj go w trakcie wieczoru i obejrzyj. Okażesz zainteresowanie otrzymanym przedmiotem. W przypadku prezentu chybionego potraktuj go w każdym razie jako wyraz dobrej woli ze strony ofiarodawcy, a nie jako ocenę twojej osoby.

Aperitif

Aperitif to rodzaj spotkania towarzyskiego, napoju lub czas oczekiwania przed przyjęciem, który daje możliwość powitania gości i przedstawienia tych, którzy się jeszcze nie znają. Ta rola przypada w udziale gospodarzowi. Poza tym czas ten można wykorzystać na włączenie do towarzystwa spóźnionych gości i na ostatnie przygotowania do przyjęcia.

Aperitif, jak sama nazwa wskazuje, ma „otworzyć żołądek”, a więc pobudzić apetyt. W zależności od budżetu, jakim dysponujesz, wybierasz szampan albo wino musujące, może być również lekkie białe wino. Po długiej naradzie gość może sobie życzyć piwa – czemu nie? Nie podaje się natomiast mocnych trunków ani słodkich koktajli.

Nie należy przy tym nikogo zmuszać do alkoholu, a czasy, w których niepijący musieli się tłumaczyć, już dawno minęły.

Aperitif składa się na ogół z jednego trunku. Zanim udasz się do stołu, zostaw kieliszek przy bufecie albo w tej części pomieszczenia, w której cię poczęstowano, w miarę możliwości na przeznaczonym do tego stoliku, chyba że gospodarz zadba o możliwość odstawienia go. Zabierasz go do stołu tylko na zalecenie gospodarza.

Słowa wprowadzające

Podobnie jak to bywa na większych przyjęciach, kiedy wygłoszona jest mowa powitalna, również na przyjęciu biznesowym należy powiedzieć parę słów wprowadzających.

I tak:

- witasz gości, nawet jeśli jest ich bardzo niewielu,
- podajesz powód spotkania,
- krótko przypominasz dotychczasowe kontakty,
- podajesz plan wieczoru,
- wznosisz toast za zdrowie gości i wspólne spotkanie.

Na zakończenie może paść parę słów na tematy służbowe, o ile twoi goście zostali zaproszeni bez osób towarzyszących albo też te osoby mają w tym czasie inny program.

Przy stole

Po zakończeniu aperitifów do stołu gości prowadzi gospodarz. W Polsce i w wielu krajach obowiązuje zasada, że panie idą pierwsze, również te, które są gośćmi.

Wchodząc do restauracji, należy pamiętać, że:

- mężczyzna idzie po lewej stronie kobiety i otwiera jej drzwi; kobieta wchodzi, zatrzymuje się i czeka, aż mężczyzna zamknie drzwi,
- mężczyzna ponownie przechodzi na lewą stronę kobiety i nie odwracając się do niej plecami, prowadzi ją do sali.
- Jeśli kobieta pełni rolę gospodarza, po wejściu do restauracji idzie pierwsza. Podobne zasady obowiązują w przypadku większej liczby gości. Mężczyźni powinni przy tym uważać, by kobiety nie musiały same otwierać i przytrzymywać drzwi.

Rozmieszczenie gości przy stole

Jeśli przyjęcie odbywa się w małym gronie, możesz zrezygnować z bilecików z nazwiskami, ale musisz wskazać gościom ich miejsca. Po pierwsze, oczekują oni, że to ty będziesz reżyserem spotkania, a po drugie, sukces przyjęcia jest ściśle związany z usytuowaniem gości przy stole. Wykorzystaj tę szansę, reżyserując możliwości nawiązania kontaktów i wymiany myśli.

Właściwe rozmieszczenie gości przy stole ma na celu stworzenie dobrej atmosfery i możliwości harmonijnej rozmowy. A warunkiem tego jest respektowanie hierarchii ważności i dobra kompozycja oraz zachowanie zasad precedencji.

- im szacowniejszy gość, tym bliżej gospodarza zajmuje miejsce. W związku z tym korzystniejszy jest stół okrągły, a nie długi, prostokątny, podkreślający różnice w hierarchii ważności. Jeśli jednak tak się zdarzy, zajmij miejsce w środku, żebyś mógł rozmawiać z jak największą liczbą gości,
- jeśli rola gospodarza przypada wyłącznie tobie, umieść najważniejszego gościa po swojej prawej stronie, abyś mógł mu przyjść z pomocą, np. podając chleb czy masło. Jeśli jesteście tylko we dwoje, usiądźcie przy jednym rogu stołu,
- jeśli jest z tobą twój współpracownik, powinien usiąść naprzeciw ciebie, a po jego prawej stronie drugi w hierarchii ważności gość,
- jeśli wraz ze współmałżonkiem zapraszasz znajomą parę, siadacie ukośnie naprzeciw siebie – zaproszona pani po twojej prawej ręce, a zaproszony pan po prawej ręce gospodyni,
- trzy pary przy stole na sześć osób też siadają naprzemiennie: gospodarz i gospodyni po obu końcach stołu, przy gospodyni siedzą mężczyźni, przy gospodarzu kobiety. Należy zwracać uwagę, żeby małżeństwa nie siadały obok siebie,
- ideałem jest rozmieszczenie gości według kryterium ich zainteresowań,
- gości z zagranicy umieszczasz obok takich osób, z którymi będą mogli się porozumieć, osoby mało mówne obok rozmownych. W ten sposób niepostrzeżenie przenosisz na innych część swoich zadań gospodarza, dzięki czemu możesz sprostać innym obowiązkom.

Czyniąc wszystkie niezbędne przygotowania, nie zapominaj o sobie. Najlepsze miejsce w restauracji to dla ciebie to, z którego możesz widzieć obsługę. W domu siadasz w pobliżu drzwi od kuchni.

Jak siedzieć, rozmawiać, wstawać

Siedz prosto – tym sposobem automatycznie przestrzegasz zasad, znanych Ci od czasów dzieciństwa:

- jedząc, należy unosić rękę do ust, a nie pochylać się nad talerzem,
- łokci nie wolno opierać o stół. Obie ręce spoczywają na stole, również ta, którą się nie posługujemy, ale tylko do przegubu – ze względu na ograniczone miejsce. Inaczej jest w angielskiej strefie językowej. Tam do dobrego tonu należy trzymanie na kolanach ręki, którą się nie posługujemy,
- nie należy mówić z pełnymi ustami. Biorąc do ust małe kęsy, będzie Ci łatwiej przestrzegać tej zasady, nawet przy ożywionej konwersacji.

Jeśli w czasie przyjęcia musisz na chwilę wstać od stołu, pamiętaj, by:

- robić to tylko w naprawdę koniecznych przypadkach,
- robić to tylko wówczas, gdy wszyscy skończą danie,
- poinformować, że musisz na chwilę odejść, nie podając szczegółowej przyczyny; „Przepraszam na chwilę” albo „Zaraz wracam” zabrzmie naturalniej niż stosowane tylko w Anglii „Idę przypudrować sobie nos”; jeśli od stołu wstaje kobieta i po chwili wraca, mężczyźni zadają sobie pytanie: wstać czy nie?; w tym przypadku formy zachowania są zróżnicowane: w Europie niestety mężczyźni najczęściej w ogóle nie reagują. Zasadą jest, że mężczyzna „zajmuje się” zawsze panią, którą ma po swojej prawej stronie. Zatem gdy kobieta wstaje, mężczyzna także wstaje.

Telefon komórkowy

W żadnym wypadku nie telefonuj przy stole. Nie powinno się przeszkadzać innym gościom ani zmuszać ich do słuchania cudzej rozmowy. Przepraszam, jeżeli musisz na chwilę odejść, by zadzwonić w sprawie naprawdę niecierpiącej zwłoki.

Możesz oddać telefon kierownikowi, który w razie potrzeby poprosi cię do aparatu. W niektórych restauracjach, gdzie obowiązuje zakaz posługiwania się telefonami komórkowymi, z góry proponuje się gościom takie rozwiązanie. Gdy czekasz na telefon, a właśnie przebywasz na przyjęciu biznesowym, odbierasz go przy stole tylko w sytuacji, gdy informacja, która ma zostać przekazana, dotyczy także twoich gości.

Obsługa gości przy stole

Zasady:

- wszelkie napoje nalewa się z prawej strony,
- napełnione talerze podaje się z prawej strony,
- dania z półmiska nakłada się albo podaje z lewej strony; dzięki temu nie musisz sięgać ponad tacą czy półmiskiem,
- sałatę i chleb podaje się z lewej strony,
- kieliszki i talerze zbiera się z prawej strony.

Są oczywiście wyjątki od tej reguły, jeśli usytuowanie gości (np. na ławie umocowanej do ściany) uniemożliwia ich przestrzeganie lub gdy gość jest pogrążony w rozmowie ze swoim sąsiadem. Wtedy nie należy im w tym przeszkadzać i można ich obsłużyć od niewłaściwej strony.

Toast

Toast jest niewymuszonym rytuałem stanowiącym element przyjęcia. Jego godnym wstępem jest wzniesienie kieliszków. Oto kolejność postępowania:

- gospodarz czeka, aż wszyscy goście zostaną obsłużeni i kelner odejdzie od stolika (w restauracji),
- ujmuje za nóżkę kieliszek, podnosi go i patrzy na wszystkich zebranych,
- goście robią to samo, nawet jeśli nie piją alkoholu,
- mówi „Na zdrowie”,
- goście odpowiadają,
- wszyscy piją jeden łyk,
- opuszczają kieliszki i znowu patrzą wokół,
- odstawiają kieliszki.

Ta ceremonia powtarza się przy każdej zmianie gatunku wina, ale nie po dolaniu tego samego. Bezpośrednio po toaście nie należy dalej pić. Kieliszek zawsze należy ujmować za nóżkę, aby nie ocieplać trunku i nie zostawiać śladów na szkle; Nie należy pić, nie osuszywszy najpierw ust. Dzięki temu unikniemy śladów na brzegu kieliszka. Jeśli stukamy się kieliszkami, robimy to tylko na początku przyjęcia i tylko jeśli odbywa się ono w małym gronie, żeby nikt nie musiał opuszczać swego miejsca. Nikogo bowiem nie należy pominąć. Jeśli gospodarz nie powiedział paru słów w czasie aperitif, może to zrobić teraz. Jeśli jest to pochwała pod adresem obecnego na spotkaniu kontrahenta, ten dziękuje w krótkich i uprzejmych słowach.

W czasie jedzenia przy stole, należy:

- przed rozpoczęciem jedzenia położyć serwetkę leżącą z lewej strony talerza na kolanach (jeżeli leży na talerzu należy to zrobić niezwłocznie po zajęciu miejsca),
- ostrożnie manipulować sztućcami, nie gestykulować,
- nie sięgać przez stół, lecz poprosić sąsiada, czy osobę siedzącą naprzeciw o podanie soli, masła itp.,
- jeśli siedzący przy stole podają sobie półmisek, zaczekać, aż sąsiad się obsłuży, a dopiero potem wziąć półmisek i podać go dalej,
- najpierw brać chleb, potem masło, które w kawałeczku kładzie się na swoim talerzyku na chleb, a nie od razu na chlebie, przewidzianym do tego sztućcem (specjalny widelec do masła), ewentualnie własnym nożem do masła,
- chleb łamać i smarować masłem małe kawałeczki, które od razu wkłada się do ust,
- potrawy, które podaje się na półmiskach, nabierać tylko sztućcami półmiskowymi,
- odczekać, aż gorące potrawy trochę przestygną, a nie dmuchać na nie;
- swoje sztućce – również w czasie przerwy w jedzeniu – kłaść na talerzu; nawet trzonek nie powinien dotykać obrusa, który ma jak najdłużej pozostać czysty,
- wstając, położyć serwetkę na stole; to, co jest elementem stołu, nie powinno, ze względów higienicznych, leżeć na krześle,

- stosować mowę sztucców; sztucce ułożone równolegle na godzinie 16.25 dają sygnał gospodarzowi, czy też kelnerowi, że już skończyłeś, skrzyżowane – w pozycji godziny 19.25 – że robisz przerwę lub też – o ile przewidziano – prosisz, by ci nałożono drugą porcję,
- po użyciu, zarówno serwetki z materiału, jak i papierowe położyć lekko zgniecione po lewej stronie talerza.

Small talk

Jedni są wprost stworzeni do takiej rozmowy o niczym, inni się jej boją, jeszcze inni uważają, że jest bezsensowna. Jeśli uznasz small talk za sensowny środek nawiązania kontaktu, rozmowa nie sprawi ci trudności.

O czym rozmawiać? „Tylko nie o pogodzie!”. A właściwie dlaczego nie? Nie musisz traktować tego tematu w sposób banalny. Poza tym ważny jest nie tyle temat, jaki zaproponujesz, ile sposób, w jaki to zrobisz – aby taka rozmowa o niczym mogła się rozwinąć w poważniejszą. To samo odnosi się do pierwszych słów, jakie zamienisz ze swoim gościem w windzie, na konferencji, w czasie rozmowy handlowej, w notariacie, czy w gabinecie lekarskim. Ta zasada obowiązuje wszędzie, gdzie ludzie nieznający się muszą albo chcą spędzić ze sobą trochę czasu.

Pięć kroków small talk:

Krok 1. Nastaw się na small talk, praktykuj taką formę rozmowy świadomie i w niewymuszony sposób. Jeśli zdenerwowałeś się przed spotkaniem służbowym, odpręż się i zacznij od nowa.

Krok 2. Zacznij tu i teraz, wykorzystując okoliczności. Jeśli pada deszcz, sensowne będzie nawiązanie do pogody. Możesz zapytać na przykład: „Jak udało się panu nie zmoczyć butów?”. Będzie to osobisty początek rozmowy, a przy tym wcale nie frazes.

Krok 3. Wychodź naprzeciw rozmówcy. Pozwól mu mówić, zadawaj mu pytania, ale nie wypytuj go.

Stawiaj pytania o charakterze informacyjnym: kto, kiedy, gdzie, z kim. Nie przypieraj rozmówcy do muru, unikaj pytań o przyczynę: dlaczego? po co? Te słowa są zabronione.

Bardziej stosowne niż pytania są krótkie, nieosobiste wypowiedzi na swój temat, które zachęcą rozmówcę do porównań: „Właśnie niedawno...”. „Co? Pan też? Rzeczywiście tam byłem...”. Albo: „Naprawdę? Ja jeszcze nigdy!”. I już nie musisz się martwić o dalszy przebieg rozmowy.

Tę metodę możesz również zastosować w spotkaniu z osobami małowównymi: najpierw zachęcić, potem pozostawić czas rozmówcy na odpowiedź, zaakceptować przerwy w rozmowie. Nie każdy myśli i mówi szybko, a mimo to ma coś do powiedzenia. Mając do czynienia z osobami powściągliwymi, nie ulegaj pokusie zagadania ich. Nie dając rozmówcy dojść do słowa, niczego się o nim nie dowiesz. Natomiast on będzie o tobie wiedział wszystko, nawet jeśli go to nie interesuje.

Krok 4. Proponuj tematy. Odpowiedz na przykład jakąś anegdotę – nie dowcip – ze swego codziennego życia. W przypadku takich tematów jak pieniądze (własne i rozmówcy), polityka, seks, choroby i śmierć, a także moralność i religia należy zachować ostrożność, gdyż rozmówca może od razu przejść na pozycje obronne albo się zdenerwować.

Stosunkowo bezpieczne są następujące tematy:

- aktualne wydarzenia i sprawy lokalne,
- architektura, sztuka i kultura – nie wpadaj jednak w dydaktyczny ton, popisując się swoją wiedzą,
- rozrywki w czasie wolnym – nie zachwycaj się jednak swoim jachtem, gdyż rozmówca może poczuć kompleksy,
- jedzenie i picie – ale nie chwal przyjęcia u konkurencji; wino to idealny temat, nawet jeśli nie masz o tym pojęcia; pozwól udzielić sobie informacji,
- praca zawodowa i rodzina – to tematy, do których należy podchodzić ostrożnie; niektórym osobom mogą się wydawać wkraczaniem w sferę ich prywatności,
- jeśli zaczynasz opowiadać o swoich dzieciach i na próżno czekasz na reakcję w stylu: „Moje też”, wiesz już, że to nie jest wasz wspólny temat. Poszukaj innego. Nie jest to wcale takie trudne, jak by się mogło wydawać.

Krok 5. Jeśli poruszane przez ciebie tematy nie spotykają się z zainteresowaniem rozmówcy, przechodź zręcznie do innych.

Wychwyć jakiś punkt zaczepienia w rozmowie, by przejść zreżcznie do nowego tematu.

- Zrobisz to bez trudu, używając sformułowania „a propos”, np.:
 - pogoda tutaj → pogoda gdzie indziej → urlop → jedzenie i picie itd.;
 - pogoda → przyjazd → pociągiem/samochodem → wrażenia z podróży itd.;
 - pogoda → przyroda → czas wolny → sport na świeżym powietrzu → urlop itd.;
 - pogoda → muzeum → sztuka → teatr → kino → najnowszy musical itd.

Słuchanie – co robić, a czego unikać?

„Dlatego dwie uszy, jeden język dano, by mniej mówiono a więcej słuchano” – to powiedzenie dobitnie ukazuje, że często umiejętności słuchania jest ważniejsza, niż sprawność do konwersacji.

Należy pamiętać o kilku istotnych elementach, których nie należy robić w słuchaniu rozmówcy:

- tracić cierpliwości i kończyć czyichś wypowiedzi, np.: „Wiem, co Pan chce powiedzieć.”,
- podsuwać słów,
- używać zwrotów blokujących komunikację: „nigdy”, „zawsze”, „muisz”, „powinieneś”,
- wyrażać ocen,
- zajmować się czymś innym,
- przerywać,
- mówić więcej, niż słuchać,
- rozglądać się dookoła,
- poprawiać błędów mówiącego.

Zakończenie przyjęcia

Gdy przyjęcie zbliża się ku końcowi, będąc gościem, podziękuj gospodarzowi – wyraż przy tym uznanie dla potraw, trunków i atmosfery spotkania. W ciągu najbliższych kilku następných dni podziękuj telefonicznie albo listownie za zaproszenie.

Będąc gospodarzem:

- wyrażasz podziękowanie za przybycie, miłe spotkanie i konstruktywną rozmowę,
- w restauracji prosisz kelnera o przygotowanie rachunku, podchodzisz do niego, by zapłacić; nie sprawdzasz rachunku przy stole; uwaga: przed rozpoczęciem posiłku jasno stawiasz sprawę, kto płaci, żeby później nie padło pytanie: „razem czy oddzielnie?”; słowa w rodzaju: „miło mi, że będą państwo dzisiaj moimi gośćmi” są wystarczająco zrozumiałe; rezerwując stolik należy zaznaczyć, żeby kelner przygotował rachunek dla ciebie,
- w przypadku dużych przyjęć w restauracji czy w hotelu odsyłaś rachunek do księgowości dopiero po jego potwierdzeniu,
- opuszczasz restaurację w odwrotnej kolejności, niż do niej wchodzisz: gospodarz pozostaje na miejscu do końca,
- prosisz o przygotowanie płaszczy,
- odprowadzasz gości do taksówki lub samochodu,
- życzysz im szczęśliwego powrotu do domu

4.12. Faux pas

Faux-pas, dosł. „fałszywy krok”; nietakt, niezręczność, gafa, uchybienie formom towarzyskim, postępek nie na miejscu. Oznacza pogwałcenie niepisanych reguł danej społeczności. To, co przyjęte w jednej kulturze, może być uznane za gafę w innej.

Faux pas przy przedstawianiu:

- nieprzyjęcie uścisku,
- wyrwanie ręki,
- całowanie w policzki (stosowane w etykiecie towarzyskiej),
- „niedźwiedz” (przytulanie się wraz z poklepywaniem po plecach),
- dotykanie.

Faux pas w komunikacji niewerbalnej:

- trzymanie rąk w kieszeniach,
- siedzenie w pozycji półleżącej,
- zakładanie nogi na nogę i oparcie kostki jednej nogi na kolanie drugiej – na kształt czwórki,

- siedzenie lub stanie w rozkroku,
- splatanie nóg w pozycji stojącej,
- żucie gumy, jedzenie przy biurku,
- opieranie się (o ścianę, filar, mebel itd.),
- opieranie rąk na biodrach,
- wskazywanie czegoś palcem lub wymachiwaniem palcem.

Faux-pas w intonacji:

- protekcyjny ton,
- szybkie tempo mówienia,
- wysoki ton,
- mówienie zbyt głośno,
- ton przymiłny.

Faux-pas w rozmowie telefonicznej:

- nieprzedstawienie się,
- nieprzyjemne dźwięki i odgłosy (jedzenie, picie, ziewanie),
- nieodpowiedni ton rozmówcy,
- zakończenie rozmowy z powodu drugiego telefonu,
- rozłączenie się przed inicjującym połączeniem,
- pytanie „Z kim mam przyjemność?”

Inne faux-pas:

- spóźnianie się,
- kłamstwo,
- zbyt gadulstwo,
- nadmierna ciekawość,
- niedyskrecja,
- całowanie w rękę na gruncie biznesowym oraz pod gołym niebem,
- nietaktowne pytania,
- brak równowagi emocjonalnej.



NEGOCJACJE

5.1. Postawa i rozumienie negocjowania

Każda osoba, która podejmuje wyzwanie negocjacji powinna zadać sobie pytanie czym dla niej są negocjacje, co to znaczy odnieść sukces w negocjacjach. Cała wiedza, którą zdobywamy w naszym życiu, doświadczenie i umiejętności to sprawy ważne i konieczne, ale to jak rozumiemy sens negocjowania jest sprawą pierwszorzędą.

Negocjacje porównuje się często do gry. Gra ma określony kierunek i określone wartości. Każdy gracz ograniczony jest w swoich posunięciach. Są rzeczy, które może zrobić i których mu nie wolno. W każdej grze o zachowaniu zawodników decyduje zestaw reguł, który określa ich zyski i straty. W negocjacjach również istnieją pewne reguły jednak w odróżnieniu od gry, wynikają raczej z szeroko rozumianego doświadczenia życiowego, osobistych postaw i przejawianych wartości bardziej niż jakiś uniwersalnych regulaminów. Postrzeganie negocjacji wprost jako gry oznacza rozpoczęcie rozmów ducha rywalizacji. W takiej sytuacji negocjator dąży do celu przeciwko wszystkim innym uczestnikom negocjacji i ma nadzieję, że tylko on ten cel osiągnie. Nawet gdyby potrafił przekonać innych by „grali” w tę samą grę, nadal ponosiłby ryzyko, że zamiast całkowitego zwycięstwa, odniesie całkowitą porażkę.

Celem negocjatora powinno być nie odniesienie absolutnego zwycięstwa, ale osiągnięcie porozumienia. Obydwie strony muszą być przekonane, że coś zyskały. Nawet jeśli jednej ze stron przyszło zrezygnować z wielu rzeczy, w ostatecznym rozrachunku musi mieć po-

czucie, że coś zyskała. Negocjowanie polega więc na braniu i dawaniu. Nie oznacza to, że należy rezygnować z własnych interesów. Każda ze stron uważnie obserwuje tę drugą, usiłując znaleźć najmniejszą oznakę słabości, która mogłaby obrócić się na jej korzyść.

Pamiętać jednak należy, że wszystkie strony powinny odejść od stołu negocjacji z zaspokojonymi jakimiś potrzebami. Nie dzieje się tak, kiedy jedna ze stron jest pokonana i zniszczona. Czasem, kiedy oponent wydaje się być w odwrocie, pojawia się pokusa, aby przycisnąć go najmocniej, jak się da. Ale ten cios może okazać się ostatnią kroplą, która przepelnia puchar. Mówiąc po prostu, jedną z pierwszych zasad, których musi nauczyć się negocjator jest: kiedy się zatrzymać? Bardzo łatwo jest zapomnieć o tej zasadzie. Zwłaszcza w gorączce emocji towarzyszącym negocjacjom.

Podsumowując, negocjowanie jest procesem wymagającym współpracy, poszukiwania wspólnych korzyści. Nie jest natomiast grą, w której jedna strona zwycięża, a druga spija gorycz porażki. Efektem udanych negocjacji jest więc sytuacja zwycięzca – zwycięzca, czyli korzyść obu stron.

5.2. Przedmiot negocjacji

Najbardziej podstawowym elementem negocjacji jest ich przedmiot. To właśnie przedmiot negocjacji dyskutujemy, kiedy przedstawiamy nasze żądania, kiedy zajmujemy stanowisko, kiedy proponujemy kompromis, kiedy bronimy swego stanowiska argumentując.

ugodowy 1_____2_____3_____4_____5 nieustępliwy

zdecydowany

Zajmij stanowisko zdecydowane, ale bądź także gotów na ustępstwa, pamiętając przy tym o własnych celach.

Równowaga sił

Istotą negocjacji jest pewna aktywna relacja dwóch stron opierająca się na współzależności. Oznacza to, że strony są do pewnego stopnia od siebie zależne. W rzeczywistości ta zależność jest nierównomierna. Często zdarza się, że jedna strona potrzebuje drugiej w stop-

niu znacznie większym niż odwrotnie. Dlatego używając siły przy stole negocjacyjnym, staraj się zachować równowagę sił.

bezbronny 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 walczący

stanowczy

Bądź stanowczy. Nie dopuść do tego, by twój oponent cię zdominował, ale sam także nie staraj się go zdominować

Kontakt pomiędzy negocjującymi (atmosfera)

Ważnym elementem w negocjacjach jest kontakt osobisty pomiędzy negocjującymi. Nawiązanie dobrych stosunków z negocjatorami przy zachowaniu stanowczego stanowiska w przedmiocie negocjacji jest niezbędne. Istotne jest odnalezienie równowagi pomiędzy dwoma skrajnościami: bycie oddanym – poufałym, kiedy stajemy w obliczu ryzyka dominacji lub braku zaufania oponenta. Z drugiej strony demonstrując wrogi i nieprzyjazne zachowanie narażamy się na ryzyko, iż negocjacje staną się bardzo trudne.

oddany 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 wrogi

życzliwy i zaangażowany

Dobry negocjator okazuje swoje zaangażowanie i życzliwość. Po pierwsze „kop piłkę a nie człowieka”. Unikniesz wtedy przerodzenia się dyskusji w walkę. Po drugie podkreślaj współzależność i wspólne dążenie do porozumienia.

5.3. Eksploracja, badanie

Istotnym elementem jest sposób podejścia do negocjacji. Skrajności z tym związane, to negocjowanie aktywne i pasywne. Negocjator pasywny zachowuje się z rezerwą, albo nawet stosuje uniki. Nie wyraża własnych poglądów ani interesów, nie pyta o rzeczywiste interesy i motywacje strony przeciwnej, nie zadaje pytań, nie szuka alternatywnych rozwiązań. Negocjator aktywny zawsze dąży do znalezienia rozwiązania, szuka alternatyw, jest elastyczny i przyjmuje inicjatywę.

aktywny 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 wrogi

Dobry negocjator to negocjator aktywny. Jedynie bycie aktywnym pozwala osiągnąć pożądaną efekt zwycięstwa.

5.4. Typologia osobowości negocjatora

Typ towarzyski – entuzjasta

Typ towarzyski i typ entuzjasty, można krótko opisać: otwarty, zabawny, entuzjastyczny, towarzyski, żywiołowy, gadatliwy, przekonujący. Potrafi pobudzać do działania i wzbudzać u innych entuzjazm. Pracuje w szybkim tempie. Na drodze do realizacji swoich celów korzysta z pomocy innych osób. Kiedy zostanie wyprowadzony z równowagi może zareagować w sposób niekontrolowany i emocjonalny. Źle się czuje, kiedy nie może mówić. Duży wpływ wywiera na niego otoczenie. Kiedy rozmawia doży gestykuluje. Jego komunikacja niewerbalna jest wyrazista i dynamiczna.

Styl negocjacji typu towarzyskiego: często jest tak podekscytowany, że w tym podnieceniu zatracą miarę. Nie widzi realiów. W trakcie negocjacji do argumentacji wykorzystuje relacje z drugą osobą, np. „pani Jacku, pan tego dla mnie nie zrobi?”

Jak dopasować styl negocjacji do typu towarzyskiego?: osoba towarzyska ceni sobie dynamiczny styl negocjacji. Negocjując z nim lepiej skupiać się na rzeczach ogólnych, niż detalach i faktach. Bardzo dobrze reaguje na poczucie humoru drugiej osoby. Chętnie znajduje w swoim otoczeniu tych, którzy ich wysłuchają. Bardzo nie lubi dużego dystansu i źle reaguje na formalne procedury. Dobre wrażenie wywiera na niej nieformalne zachowanie. Styl negocjacji powinien charakteryzować się następującymi zachowaniami:

- energicznym zachowaniem,
- szybkim tempem mówienia,
- społecznym dowodem słuszności,
- uśmiechem i dobrym humorem,
- znajdowaniem przestrzeni na nieformalną rozmowę towarzyską,
- dobrym kontaktem wzrokowym,
- nieformalnym stylem rozmowy i kontaktu,
- dbaniem o dobrą atmosferę rozmowy.

Typ sympatyczny – przyjaciel

Typ sympatyczny i przyjacielski można krótko opisać: współpracujący, wspierający, empatyczny, cierpliwy, zwlekający, wrażliwy, zrelaksowany. Osoba sympatyczna zazwyczaj jest beztroska i niesystematyczna. W rozmowie często nawiązuje kontakt wzrokowy. Jej gesty są spokojne i oszczędne. Pragnie uniknąć sytuacji konfliktowych i konfrontacyjnych. Mówi cicho, spokojnie i wolnym tempie. Często nie wyraża wprost tego, co myśli. W jej miejscu pracy jest dużo zdjęć oraz pamiątek rodzinnych. Nie lubi podejmować samodzielnie decyzji i najczęściej podąża za tłumem.

Styl negocjacji typu sympatycznego: negocjator o tym typie osobowości dąży do tego, aby znaleźć jakiś kompromis, który by zadowolili wszystkich. Jego celem jest nie tyle zwycięstwo w negocjacjach, ile uzyskanie zadowolenia wszystkich zainteresowanych. Jego ulubioną strategią jest wycofanie się i zwlekanie z podjęciem decyzji. Unika konfrontacji i sytuacji konfliktowych.

Jak dopasować styl negocjacji do stylu sympatycznego?: partner o tym typie osobowości podejmuje wolno decyzje i jeśli będziemy go naciskać po to, aby przyspieszyć ten proces to wywołamy jego opór. Bardzo liczą się dla niego wszelkiego rodzaju rekomendacje, polecenia, opinie ekspertów. Liczy się dla niego jakość kontaktu i nastawienie drugiej osoby.

W dużej mierze kieruje się emocjami, z tego powodu mniej istotne są dla niego detale techniczne. Styl negocjacji powinien charakteryzować się następującymi zachowaniami:

- dbaniem o przyjazny klimat rozmowy,
- utrzymywaniem kontaktu wzrokowego,
- pytaniem się o jego opinie,
- zachęcaniem go do wyrażania swoich wątpliwości,
- zwracaniem uwagi na emocjonalną stronę negocjacji,
- podkreśleniem swojego przyjaznego nastawienia,
- unikaniem wymuszania podejmowania decyzji,
- wspólnym ustalaniem planu działania i czasu zakończenia prac.

Typ analityczny – analityk

Typ analityczny można krótko scharakteryzować: poważni, dobrze zorganizowani, systematyczni, logiczni, rzeczowi, powścią-

gliwi. Jeśli spojrzymy na analityka, to najczęściej zobaczymy, że jego ubiór jest nieskazitelny i konserwatywny w swoim stylu. W pracy i życiu codziennym jest dobrze zorganizowany. Dąży to tego, aby przestrzegać zasad i wymaga tego od innych. Często siebie krytykuje za własne niepowodzenia. Analityk jest perfekcjonistą i zwraca uwagę na szczegóły. Ceni sobie wsparcie innych, lecz lubi również samotność.

Styl negocjacji analityka: negocjując analitycy mają tendencję do przeobrażania się w wymagającego partnera. Jest dla nich ważne, aby mieć wszystko pod kontrolą. Najsilniej trafiają do nich dane liczbowe. Swoją argumentację opierają na liczbach. Nie lubią emocjonalnych „przepychanek”. Silnie trzymają się określonych zasad i procedur. Często charakteryzują się małą elastycznością.

Jak dopasować styl negocjacji do analityka?: analitycy uwielbiają wszelkiego rodzaju fakty i informacje. Nie lubią, gdy kontrpartnerzy chcą nawiązać z nimi kontakt osobisty, cenią sobie dystans. Nie spodziewaj się od nich, że powiedzą coś osobistego. Nie chcą, abyś dzielił się z nimi osobistymi przeżyciami i doświadczeniami. Gdy chcesz go przekonać podkreślaj aspekt racjonalny i logiczny. Styl negocjacji powinien charakteryzować się następującymi zachowaniami:

- zwracaniem uwagi na szczegóły,
- byciem dokładnym,
- stonowanym tonem głosu i wolniejszym tempem wypowiedzi,
- formalnym sposobem mówienia i zachowania,
- prezentowaniem danych liczbowych, raportów i wszelkiego rodzaju faktów,
- przedstawianiem plusów i minusów,
- stonowaniem ewentualnych korzyści,
- punktualnością,
- precyzyjnym i zwięzłym językiem wypowiedzi,
- spisywaniem uzgodnień,

Typ przywódca – wódz

Typ wodza określić można jako: stanowczy, niezależny, nastawiony na rezultat, skuteczny, rozważny, dominujący, biorący odpowiedzialność. W trakcie rozmowy nawiązuje się z rozmówcą bezpośredni kontakt wzrokowy. Zazwyczaj porusza się szybko i energicznie. Wy-

raża się dobitnie i mówi w szybkim tempie. Używa bezpośredniego języka. Roztacza wokół siebie atmosferę pewności i zaufania.

Styl negocjacji przywódcy: negocjując, przyświeca mu jeden cel – moja wygrana. Negocjuje, aby wygrać, a zwycięstwo w negocjacjach oznacza dla niego między innymi to, że ktoś musi przegrać. Jego słabym punktem jest to, iż nazbyt koncentruje się na jakimś wybranym zagadnieniu i stawia sobie za punkt honoru, by właśnie tą sprawę rozwiązać po swojej myśli. Aby to osiągnąć potrafi zaniedbać wszystkie inne sprawy, bo tylko ten wybrany punkt jest dla niego wyznacznikiem wygranej.

Jak dopasować styl negocjacji do typu przywódczego?: jeśli chcesz zachęcić osobę o skłonnościach przywódczych do wysłuchania ciebie, musisz się do niego zwracać zwięźle, treściwie i na temat. To, co mówisz powinno oczywiście mieć znaczenie praktyczne dla twojego rozmówcy. Daj mu do zrozumienia, że rozumiesz jak cenny jest jego czas. Ustal co jest dla niego najważniejsze. Daj mu poczucie wygranej. Styl negocjacji powinien charakteryzować się następującymi zachowaniami:

- utrzymaniem kontaktu wzrokowego,
- zwięzłym mówieniem i na temat,
- szybkim przejściem do meritum,
- wskazywaniem na korzyści i rezultaty,
- szybkim tempem wypowiedzi,
- okazywaniem pewności siebie,
- dostarczeniem minimum informacji.

5.5. Style negocjacji

Dobry negocjator potrafi być bardzo elastyczny w doborze określonego stylu działania. Jego styl może także podlegać ciągłej zmianie w zależności od tego w jakiej sytuacji się znajdzie oraz kto jest jego oponentem. Wybór stylu jest zatem elementem planowania strategii.

Niezależnie jednak od przyjętego stylu każdy z nas ma określone preferencje, zachowania, które są mu mniej lub bardziej bliskie. W praktyce oznacza to, że jeżeli jesteśmy osobami niezwykle ugodowymi, to przyjęcie przez nas pozycji rywalizacyjnej i twardej może być dla nas niemożliwe.

| | |
|------------------|---|
| Współzawodnictwo | <ul style="list-style-type: none"> • usiłowanie przeforsowania własnego stanowiska • usiłowanie narzucenia własnego punktu widzenia za wszelką cenę |
| Unikanie | <ul style="list-style-type: none"> • złożenie na innych odpowiedzialności za rozwiązanie problemu • unikanie napięć za wszelką cenę • ignorowanie punktów konfliktowych • nie wyrażanie opinii, które mogą wywołać kontrowersje |
| Dostosowanie się | <ul style="list-style-type: none"> • podkreślenie kwestii, co do których obie strony są zgodne • rezygnacja z własnych życzeń na rzecz oponenta • przewrażliwienie na punkcie czyichś uczuć • akceptacja punktu widzenia oponenta w celu uniknięcia konfliktu |
| Kompromis | <ul style="list-style-type: none"> • rezygnacja z niektórych celów na rzecz innych • akceptacja punktu widzenia oponenta, jeśli on zaakceptuje nas • próba najwygodniejszego dopasowania punktów widzenia |
| Eksploracja | <ul style="list-style-type: none"> • nieustanne zwracanie się do oponenta o pomoc w znalezieniu optymalnego rozwiązania • próba pozyskania jak najbardziej szczegółowych informacji na temat interesów i sprzeczności |

5.6. Przygotowanie do negocjacji

Każde negocjacje poprzedzone są odpowiednim przygotowaniem. Im lepiej jesteśmy przygotowani tym większe prawdopodobieństwo osiągnięcia satysfakcjonujących rezultatów:

Faza przygotowań zawiera następujące etapy:

- zdefiniowanie przedmiotu negocjacji,
- określenie celów,
- analiza sytuacji drugiej strony,
- określenie obszaru negocjacji,
- wybór strategii,

Zdefiniowanie przedmiotu oznacza przygotowanie jak najbardziej szczegółowej listy zagadnień i problemów, które mogą być poruszone przez każdą ze stron. Należy pamiętać, że jeśli nie jesteśmy

pewni, czy dany problem będzie poruszony przez drugą stronę, lepiej jest go uwzględnić, niż być zaskoczonym w trakcie negocjacji.

Kolejnym krokiem, po wypisaniu zagadnień negocjowania jest określenie stopnia ważności danego zagadnienia, zarówno dla nas jak i dla drugiej strony. Taka analiza pozwoli nam koncentrować nasze wysiłki na tym co dla nas najważniejsze oraz określa te elementy, w których najszybciej bylibyśmy skłonni iść na ustępstwa. Informacja o tym na ile negocjowane zagadnienia są ważne dla drugiej strony pozwala nam uwzględnić i przewidzieć opory naszego partnera negocjacji.

Po zdefiniowaniu przedmiotu negocjacji należy ustalić nasze cele dla każdego zagadnienia, które będziemy negocjować. Ustalając cele, powinniśmy określić cel maksymalny (idealny wynik) oraz cel minimalny (punkt oporu).

5.7. Etapy negocjacji

Mimo wielu form, jakie mogą przyjąć rozmowy negocjacyjne, większość skutecznych negocjacji charakteryzuje się pewną strukturą, w której z każdym z etapów związane są różne działania stron.

Pierwszy uścisk dłoni

Klimat w jakim negocjacje przebiegają jest często bezpośrednim źródłem ich sukcesu. Kluczem do właściwego klimatu jest to, co zdarzy się w ciągu najbliższych kilku sekund spotkania obu stron. Wzajemna wymiana grzeczności, zaznajomienie się z otoczeniem, uściski dłoni to etap poznania się, pierwszych wrażeń i opinii.

Ustalenie reguł postępowania

Ustalenie reguł postępowania jest rozpoczęciem negocjacji. Wspólne ustalenie zasad i reguł postępowania korzystnie modeluje tryb i klimat dalszych rozmów. Warto więc na początku każdych negocjacji ustalić: konkretną tematykę rozmów, sposób prowadzenia i zapisywania ustaleń, czas trwania spotkania, reguły prowadzenia dyskusji. Ponadto na tym etapie warto zweryfikować uprawnienia decyzyjne negocjatorów. Uchroni to nas przed przykrymi niespodziankami na zakończenie negocjacji, gdy ustalone porozumienie może być poddane w wątpliwość przez osoby nie uczestniczące w rozmowach.

Wymiana pierwszych stanowisk

Na tym etapie negocjatorzy prezentują swoje oferty i próbują uzyskać pierwsze ustalenia. Najważniejszym celem tego etapu jest prezentacja własnych interesów oraz jak najlepsze zrozumienie interesów drugiej strony. Warto pamiętać o następujących zasadach:

- koncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach – pamiętaj, że za każdym stanowiskiem kryją się ważne interesy drugiej strony,
- przedstaw wyraźnie i przekonująco swoje interesy – przedstaw swoje najważniejsze potrzeby i motywy w taki sposób, aby ich waga i różnorodność była zrozumiała dla partnera,
- aktywnie poznawaj interesy partnera i ich nie oceniaj – stosując zasady aktywnego kontaktu pomagaj stronie przeciwnej w nazwaniu jej interesów,
- formułuj interesy wspólne i odwołuj się do nich w przypadku impasu – pokazuj to co was łączy.

Ustalenia na temat poszczególnych zagadnień

Celem tej fazy jest zbliżenie pozycji obu stron. Podstawową zasadą tego typu jest wzajemna wymiana ustępstw. Należy ona do podstaw negocjacji i zgodnie z nią w każdym przypadku, gdy zgadzamy się na ustępstwo, powinniśmy prosić drugą stronę o ustępstwo podobnej wartości. Ważne jest by wymiana ustępstw była natychmiastowa. Jeśli natychmiast nie poprosisz strony przeciwnej o odwzajemnienie ustępstwa, z biegiem czasu zapomni ona o wartości twego ustępstwa lub je zminimalizuje. Tym samym stanie się mniej skłonna do jego odwzajemnienia.

Ważne jest także, by w miarę postępu negocjacji, nasze ustępstwa posiadały coraz mniejszą wartość. Kluczem doprowadzenia negocjacji do finału, jest oferowanie ustępstwa o stosunkowo dużej wartości w pierwszej fazie, a w miarę dalszych etapów negocjacji zmniejszanie atrakcyjności kolejnych ustępstw.

Testowanie granicy ustępstw

Celem tego jest sprawdzenie granicy ustępstw drugiej strony. Jeśli wyczujemy, że osiągnęła ona już limit ustępstw, którego nie przekroczy, powinniśmy zaproponować porozumienie, jeśli mieści się ono w ramach naszych założeń i celów. Z drugiej strony, gdy zbliżamy się do naszych granic, musimy jasno i wyraźnie poinformować dru-

gą stronę o granicy naszych ustępstw. W przedstawieniu naszej ostatecznej oferty, bardzo ważna jest jej wiarygodność. Tak więc, należy stanowczo odrzucać próby jej modyfikacji, a podkreślać zagadnienia, które już zostały ustalone oraz pokazywać korzyści z negocjowanego porozumienia i utrzymania dobrych relacji pomiędzy stronami.

Zawarcie porozumienia

Żeby uzyskać korzystne porozumienie obie strony muszą być usatysfakcjonowane. Jeśli negocjacje były konstruktywne i skupiające się na problemach, obie strony odchodzą od stołu jako zwycięskie. Zawsze pogratuluj drugiej stronie zawartego porozumienia, nawet jeśli uzyskałeś bardzo korzystne porozumienie. Nigdy nie „triumfuj” i nie pokazuj, że wygrałeś. Druga strona nie może czuć się przegrana

Podpisanie umowy

Starajmy się żeby nasza strona mogła przygotować pisemną wersję porozumienia. Przy pisaniu kontraktu do sformułowania zostało dużo detali. Będąc stroną piszącą kontrakt, mamy możliwość uzyskania dodatkowych korzyści poza tymi, które były wynikiem ustaleń.

5.8. Wywieranie wpływu na innych

Wszelkie techniki muszą być stosowane z umiarem, a towary, usługi, czy wreszcie sama formuła transakcji, które proponujemy nie mogą być wymierzone przeciwko naszym klientom. Jeżeli pojawia się w naszej głowie myśl „ale go załatwiłem...” – niech to będzie ostrzeżenie i sygnał do przeanalizowania całej transakcji. W przeciwnym wypadku będzie to nasza ostatnia „udana” wymiana z tym klientem.

Zasada kontrastu

Jeżeli jakaś rzecz X różni się znacząco od rzeczy Y, to istnieje tendencja do spostrzegania rzeczy X jako jeszcze bardziej innej od Y pod warunkiem, że wcześniej widzieliśmy już rzecz Y. Zasada kontrastu nie musi dotyczyć rzeczy materialnych.

Reguła wzajemności

Zgodnie z tą regułą ludzie odwzajemniają sobie wzajemne przysługi.

Technika „darmowa próbka” – technika polegająca na daniu partnerowi niewielkiej próbki swojego produktu (może to być też jakiś stosowny prezent, mały gadżet). Może on dzięki niej przetestować produkt, by w pełni świadomie podjąć decyzje o jego zakupie. W rzeczywistości jest to prezent, za który klient musi się nam zrewanżować (przysługa za przysługę).

Technika „drzwi w twarz” – gdy chcemy by ktoś spełnił jakąś naszą prośbę, przyjął ofertę, warto czasami najpierw przedstawić dużo większą prośbę, licząc się z tym, że ta zostanie odrzucona. Dopiero wówczas dokonujemy ustępstwa i prezentujemy realną ofertę. W ten sposób druga strona czuje się zobowiązana do odwzajemnienia się nam pewnym ustępstwem i często decyduje się przyjąć ofertę

Zasada zgodności

Zasada ta zakłada, że jeżeli dokonaliśmy już jakiegoś wyboru, nawet nie najlepszego dla nas, to napotykamy na silną presję zarówno w nas samych, jak i ze strony otoczenia, by postępować konsekwentnie i zgodnie z tym, w co się już zaangażowaliśmy.

Technika „stopa w drzwiach” – technika ta ma za zadanie wzbudzić zaangażowanie klienta i spowodować powstanie w nim pewnego stanowiska czy postawy. Technika rozpoczyna się od sformułowania stosunkowo niewinnej – małej prośby, by ostatecznie uzyskać zgodę na prośbę większą,

Technika „niskiej piłki” – polega na pokazaniu jakiejś pozytywnej cechy danego produktu po to by spowodować w kliencie pozytywne nastawienie oraz wzbudzić zaangażowanie. Kiedy następuje konfrontacja z negatywnymi cechami towaru zgodnie z zasadą zgodności zaangażowanie nie pozwala wycofać się klientowi ze stanowiska i nakazuje być konsekwentnym.

Zasada dowodu społecznego

U podstawy naszych osobistych decyzji leżą zachowania i wierzenia innych. Innymi słowy możemy skłaniać innych do robienia określonych rzeczy jeżeli tylko uda nam się zgromadzić odpowiednie dowody, że inni to robią. Zasada dowodu społecznego jest najskutecz-

niejsza w dwóch przypadkach: jeżeli ludzie nie mają dostatecznego rozeznania co byłoby dla nich lepsze oraz jeżeli dowody pochodzą od osób do nas podobnych.

Wpływ sympatii

Wpływ sympatii przejawia się w prostej zasadzie. Jeżeli kogoś lubimy to chętniej ulegamy jego wpływom niż osoby nam obojętnej czy wrogiej. Oznacza to, że warto dołożyć starań, aby inni nas lubili.

Efekty halo – skłonność do formułowania ocen o osobie na podstawie jakiejś jednej cechy, którą spostrzegamy w tej osobie. Innymi słowy jakaś bardzo pozytywna cecha „opromienia swoim blaskiem” wszystkie pozostałe cechy i powoduje, że dana osoba jawi nam się jako „wspaniała”.

Zasada podobieństwa – polega na tym, że mamy tendencję do lubienia ludzi podobnych do nas samych.

Zasada wzajemnej wymiany sympatii – lubimy osoby, które nas lubią. W myśl tej zasady dobrze jest okazywać (z umiarem) innym wyrazy serdeczności, sympatii, czynić komplementy.

Zasada częstości kontaktów – sympatia nasila się wraz z ilością pozytywnych i przyjemnych kontaktów.

Reguła niedostępności

Polega na przypisywaniu większej wartości, czy atrakcyjności tym możliwościom, rzeczom, które są mniej dostępne. Przyczyną tego stanu rzeczy jest fakt, że artykuły mniej dostępne są zwykle cenniejsze, a także to iż, nieosiągalność jest odbierana przez ludzi jako utrata wolnego wyboru. Budzi to w nas niechęć oraz gwałtowną potrzebę posiadania tego co nieosiągalne.

5.9. Taktyki negocjacyjne

- TAKTYKA „Niepełnego pełnomocnictwa” – posiadanie prawdziwego lub pozornego zwierzchnika, który nie biorąc bezpośredniego udziału w negocjacjach, ma ostateczny głos przy zawieraniu decyzji.

Przeciwdziałanie: sprawdzenie pełnomocnictwa na początku negocjacji, warunek uczestnictwa decydenta.

- TAKTYKA „Spotkajmy się w połowie drogi” – pozór sprawiedliwego kompromisu. Formułowanie nierealistycznej oferty, tak by kompromis dawał zadawalający rezultat.

Przeciwdziałanie: wyjaśnienie przesłanek nierealistycznej oferty.

- TAKTYKA „Pozorne ustępstwa” – ustępstwo, które nie ma dla nas wymiernej korzyści.

Przeciwdziałanie: analiza niewystarczających ustępstw.

- TAKTYKA „Zdechła ryba” – dodanie do negocjacji żądania, które nie ma dla nas znaczenia, a na które zareaguje klient. Następnie odstąpienie od niego za cenę ustępstw.

Przeciwdziałanie: własna zdechła ryba, „ok, ale pod warunkiem, że...”

- TAKTYKA „Dobry – zły policjant” – zły – najczęściej otwiera negocjacje, doprowadza do pata; dobry – bardziej elastyczny, pozornie ugodowy wymusza szybkie rozwiązanie.

Przeciwdziałanie: imitacja techniki, odmowa współpracy ze złym, nazwanie techniki.

- TAKTYKA „Szokująca oferta” – rozpoczęcie od absurdalnie nierealistycznej oferty. Zmuszenie drugiej strony do zrewidowania swojej propozycji.

Przeciwdziałanie: wyjaśnienie powodów nierealistycznego poziomu oferty.

- TAKTYKA „Rosyjski front” – przedstawienie dwóch „nieprzyjemnych” opcji, z których jedna jest zdecydowanie nie do zaakceptowania przez drugą stronę.

Przeciwdziałanie: odwołanie się do własnego celu, sprawdzenie czy rzeczywiście jest to jedyna alternatywa, nazwanie techniki.

- TAKTYKA „Próbny balon” – sondowanie reakcji. Technika stosowana, kiedy nie mamy wystarczających informacji co do celów i aspiracji drugiej strony.

Przeciwdziałanie: „chyba Pan żartuje”, „ta oferta nie leży w przedziale, który mogę zaakceptować”.

Przełamywanie barier w negocjacjach

Pomimo prób utrzymania tempa negocjacji, czasami rokowania zatrzymują się w martwym punkcie. Aby przezwyciężyć impas musimy dokonać odpowiedniej korekty strategii lub taktyki. Musimy jednak przede wszystkim odpowiedzieć na następujące pytania:

- jakie potrzeby drugiej strony nie są zaspokajane?
- czy nasze zachowanie nie jest powodem impasu?
- co możemy zrobić żeby przezwyciężyć impas?

Sposoby przezwycięzania impasu

- podsumowanie dotychczasowego postępu,
- wyliczenie korzyści z finalizacji rokowań,
- wyliczenie kosztów i strat, jeśli negocjacje zostaną zerwane,
- ponowne zdefiniowanie problemów spornych,
- udzielenie dodatkowego, symbolicznego ustępstwa,
- nawiązanie do dobrych relacji łączących strony w przeszłości,
- wyliczenie korzyści z dobrych stosunków w przyszłości,
- zmiany w zespole negocjacyjnym,
- zaproszenie niezależnych ekspertów,
- stworzenie grupy roboczej do rozwiązania spornych problemów,
- zmiana miejsca rozmówcy,
- nieoficjalne spotkanie poza protokołem,
- zaproponowanie użycia mediatora,

Obrona przed presją i manipulacją

Istnieją sytuacje przy stole negocjacyjnym, w których poddawani jesteśmy różnym presjom i manipulacjom. Dzieje się tak dlatego, ponieważ najczęściej okazują się one bardzo skuteczne. W znacznej części oparte są one na formułowaniu ocen na nasz temat, czasami oskarżeniach wobec naszej osoby, namowach, groźbach itp. Są to więc sytuacje, w których próbuje się zaangażować nasze emocje, nasze poczucie wartości. Są one często trudne do obrony głównie dlatego, że nie jest łatwo w porę zdystansować się wobec nich i zobaczyć je jako narzędzie walki oponenta. Gdy spotykamy się z trudną sytuacją, natu-

ralnym odruchem jest reakcja taka jak kontruderzenie, poddanie się lub zerwanie stosunków. Takie zachowanie to największy błąd jaki możesz zrobić w negocjacjach. W negocjacjach nie musisz kontrolować zachowania drugiej strony, lecz swoje. Powstrzymaj naturalne reakcje, a następnie zyskaj czas na myślenie. Wykorzystaj go, aby skoncentrować się na nagrodzie – porozumieniu, które zaspokaja twoje interesy lepiej niż BATNA.

Zamiast wściekać się lub starać wyrównywać rachunki, skoncentruj się na tym, czego chcesz. Istnieje ponadto szereg kontr-technik umożliwiających skuteczną obronę w momencie, gdy jesteśmy poddawani presji i druga strona próbuje wykorzystać nasze emocje. Należą do nich:

- *Zdarta płyta* – zawiera dwa ważne elementy: podtrzymanie kontaktu poprzez stosowanie parafrazy oraz wyrażanie własnych uczuć (informacja zwrotna), zdanie „klucz” – powtarzane wielokrotnie, stanowczo choć spokojnie.
- *Stawianie granic* – składa się z kilku kolejnych posunięć: prośba, informacja zwrotna, żądanie, sprzeciw, zapowiedź sankcji
- *Poszukiwanie krytyki* – przejście od „bolesnych” ogólników do konkretnego.
- *Zamglanie* – dopuszczenie możliwości, że w stawianych zarzutach tkwi ziarenko prawdy. Kluczowe znaczenie ma zwrot „być może”.
- *Uprzedzanie krytyki* – sprawdza się w sytuacjach kiedy popełniliśmy ewidentny błąd
- i spodziewamy się reprimendy. Rozładowuje napięcie i neutralizuje atak.
- *Demaskowanie aluzji* – polega na bezpośrednim poszukiwaniu krytyki w sytuacji kiedy ocena podawana jest nie wprost, lecz w formie aluzji.
- *Zamiana oceny na opinię* – sprawdza się, kiedy jesteśmy „zasypany” pasmem krytyk i ocen. Polega na traktowaniu ostrej oceny jako jednej z możliwych opinii. Zamiast sformułować typ: to prawda, masz rację, powinniśmy używać słów: nie zgadzam się z twoją opinią, myślę o sobie inaczej, zgadzam się z tobą, też tak myślę.



ZAKOŃCZENIE

Rozpatrując znaczenie kompetencji społecznych należałoby zapoznać z danymi dotyczącymi znaczenia elementarnych umiejętności społecznych. Umiejętności określane mianem emocjonalno-społecznych, w skład których wchodzi między innymi umiejętność wywierania wpływu społecznego, pracy w zespole, umiejętność negocjacji, umiejętności komunikacyjne, empatia - stanowią one około dwóch trzecich kompetencji, mających wpływ na ponadprzeciętne wykonanie pracy. Wysoki poziom kompetencji społecznych ma istotne znaczenie w przypadku przedsiębiorców i menadżerów, a zdolności i umiejętności komunikacyjne są istotnym elementem stanowiącym wyznacznik skuteczności pracy nauczycieli, powodzenia w sytuacji rozmów kwalifikacyjnych, czy też w osiągnięciu statusu zawodowego.

Deficyty w zakresie umiejętności społecznych bardzo często prowadzą do zachowań ryzykownych i nieaprobowanych, takich jak przemoc, wandalizm. Negatywne wzorce zachowań społecznych są wynikiem trwania lub też zaangażowania się w patologiczne relacje interpersonalne, będące źródłem negatywnych wzorców zachowań. Szczegółowe analizy umiejętności komunikacyjnych w odniesieniu do ogółu społeczeństwa pozwalają twierdzić, iż pod względem niektórych z tych umiejętności deficyty wykazuje ponad połowa populacji.

Dość istotną sferą, w której znaczenie mają umiejętności społeczne, jest sfera prywatności, sfera rodzinna. Satysfakcjonujące, bliskie relacje interpersonalne przyczyniają się do trwałości związków małżeńskich. Często bywa tak, że wystarczy trening umiejętności społecznych, mający na celu poprawę systemu komunikacji między

małżonkami, by związki z pozoru skazane na niepowodzenie stały się związkami pełnymi pozytywnych relacji.

W niniejszej publikacji autor skoncentrował się jedynie na wybranych przez siebie obszarach kompetencji społecznych, do których zaliczył: komunikację interpersonalną, autoprezentację, asertywność, radzenie sobie ze stresem, *savoir-vivre* oraz negocjacje. Zagadnienia te oraz wskazówki przedstawione w niniejszej książce mogą być z powodzeniem wykorzystywane w pracy zawodowej na różnych stanowiskach jak i w życiu osobistym. Z uwagi na ograniczone możliwości wydawnicze, niektóre kwestie zostały jedynie zaakcentowane sygnałnie, jednak wskazane w bibliografii piśmiennictwo może z powodzeniem być wykorzystane przez wszystkie osoby chcące pogłębić omawiane zagadnienia.

Bibliografia

Barge J. K., Morreale S.P., Spitzberg B.H., *Komunikacja między ludźmi*, wyd. PWN, Warszawa 2007.

Benoit C., *Savoir-vivre dla zaawansowanych*, wyd. KDC, Warszawa 2010

Bierach A.J., *Mowa ciała kluczem do sukcesu*, wyd. Astrum, Wrocław 2001.

Błaszczyk K., Drzewowski M., Maliszewski W., *Komunikacja społeczna a zarządzanie we współczesnej szkole*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2009.

Bortnowski A., *Współczesny protokół dyplomatyczny. Savoir-vivre i ceremoniał w praktyce*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2010.

Catt H., Scudamore P., *Asertywność*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2009.

Colins A., *Mowa ciała*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2002.

Constantinou D., Dryden W., *Asertywność krok po kroku*, wyd. Jedność, Katowice 2004.

Decker B., *Wystąpienia publiczne*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2009.

Degen U., *Sztuka nawiązywania pierwszego kontaktu*, wyd. GWP, Gdańsk 2008.

Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, wyd. PWN, Warszawa 2012.

Doliński D., *Psychologia wpływu społecznego*, wyd. Ossolineum, Wrocław 2000.

Dolna H., *Doskonalenie kompetencji interpersonalnych*, wyd. UMK, Toruń 2010.

- Hartley M., *Mowa ciała w pracy*, wyd. Jedność, Kielce 2006.
- Harvard Business Essentials, *Negocjacje*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2008.
- Huber C., *Mowa ciała*, wyd. Świat Książki, Warszawa 2008.
- Ikanowicz C., *Etykieta biznesmena*, wyd. SGH, Warszawa 2010.
- Ikanowicz C., Piekarski J., *Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje w biznesie*, Agencja Promocji Turystyki MART, Warszawa 1997.
- Jaskóła A., *Mowa ciała, jak ją odczytywać i właściwie z niej korzystać*, wyd. Jedność, Kielce 2004.
- Knapp M.L., Hall J.A., *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, wyd. Astrum, Wrocław 2000.
- Kozyra B., *Komunikacja bez barier*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2008.
- Krajski S., *Savoir-vivre w pilnych potrzebach*, wyd. Agencja SGK, Warszawa 2006.
- Król-Fijewska M., Fijewski P., *Asertywność menedżera*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Kretschmann R., *Stres w zawodzie nauczyciela*, wyd. GWP, Gdańsk 2003.
- Kuspys P., *Savoir-vivre – sztuka dyplomacji i dobrego tonu*, wyd. Zysk i S-ka, Warszawa 2012.
- Kwaśniewska J., *Lekcja stylu dla par*, wyd. Pascal, Warszawa 2011.
- Lax D., Sebenius J., *Negocjacje w trzech wymiarach*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2007.
- Leary M., *Wywieranie wyrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, wyd. GWP, Gdańsk, 2007.
- Leathers D., *Komunikacja niewerbalna*, wyd. PWN, Warszawa 2007.

- Łasiński G., *Sztuka prezentacji*, wyd. eMPi2, Poznań 2000.
- Mayer R., *Jak wygrać każde negocjacje?*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2007.
- McKay M., Davis M., Fanning P., *Sztuka skutecznego porozumienia się*, wyd. GWP, Gdańsk 2001.
- McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*, wyd. PWN, Warszawa 2012.
- Meredith Belbin R., *Twoja rola w zespole*, wyd. GWP, Gdańsk 2008.
- Młynarczyk E., *Savoir-vivre na co dzień i od święta*, wyd. Printex, Warszawa 2010.
- Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi*, wyd. PWN, Warszawa 2007.
- Nęcki Z., *Komunikowanie interpersonalne*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1992.
- Olędzki J., Tworzydło D., *Public relations*, wyd. PWN, Warszawa 2006.
- Oppermann K., Weber E., *Język kobiet, język mężczyzn. Jak porozumiewać się w miejscu pracy*, wyd. GWP, Gdańsk 2000.
- Orłowski T., *Protokół dyplomatyczny*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2010.
- Pachter B., *Biznesowy savoir-vivre*, wyd. Helion, Warszawa 2014.
- Parafiniuk-Soińska J., *O międzyludzkiej komunikacji*, wyd. TWP, Szczecin 2003.
- Pease A., Pease B., *Mowa ciała w pracy*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2011.
- Rojek T., *Nowy savoir-vivre*, wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 2003.
- Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, wyd. Studio Emka, Warszawa 2009.

- Sakowicz A., *Savoir-vivre na co dzień*, wyd. Publicat, Warszawa 2007.
- Sawicka E., *Savoir-vivre – podręcznik dobrych manier*, wyd. Park, Bielsko-Biała 2008.
- Schwinghammer H., *Wielka księga savoir-vivre'u*, wyd. KDC, Warszawa 2003.
- Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, wyd. Astrum, Wrocław 1999.
- Stephan C., Stephan W., *Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, wyd. GWP, Gdańsk 2007.
- Stewart J., *Mosty zamiast murów*, wyd. PWN, Warszawa 2008.
- Sybilski Z., *Psychologia nie dla psychologów*, PHU M. Wrocławski, Bydgoszcz 2006.
- Waters M., *Słownik rozwoju osobistego. Pojęcia, teorie i samodoskonalenie*, wyd. Medium, Kraków 1999.