

NA TEST

Savoir-vivre (Znajomość reguł grzeczności, form towarzyskich; z franc. savoir (wiedzieć) i vivre (żyć)) pracownika biurowego (hotelowego)

Odpowiednie zachowanie osoby reprezentującej firmę podczas pierwszej wizyty klienta kształtuje opinię o firmie. Znajomość savoir-vivre'u rozwiewa wątpliwości, czy zachowanie było właściwe, czy nie. Niegrzeczne i niekulturalne zachowanie może mieć przykre konsekwencje dla pracownika i psuje wizerunek firmy. Dobrze wychowany człowiek w każdej sytuacji w domu, w biurze, na ulicy potrafi się odpowiednio zachować.

Trzeba wiedzieć, kto powinien pierwszy wyciągnąć rękę w geście przywitania.

- kobieta czy mężczyzna. To kobieta pierwsza podaje rękę. Tym samym mężczyzna otrzymuje przyzwolenie na taki sam gest. Podobnie jest przy witaniu się z osobą starszą. Osoba młodsza czeka na pierwszy gest. Wyciągnięcie ręki w kierunku osoby starszej, zanim ona to uczyni, może być odebrane jako brak poszanowania. Podobne odczucie może wywołać takie zachowanie w stosunku do osoby na wyższym stanowisku. Według przyjętych reguł osoba zajmująca wyższe stanowisko pierwsza podaje dłoń w geście przywitania osobie na niższym stanowisku.

Przedstawiając się nieznanemu osobie, podaje się swoje imię i nazwisko, w szczególnych przypadkach tytuły naukowe. Podkreślanie tytułu lub stanowiska nie jest dobrze widziane. Podaje się je na prośbę lub wtedy, gdy osoba, z którą rozpoczyna się konwersację, pierwsza przedstawi swój tytuł czy stanowisko. Savoir-vivre jest jeden dla wszystkich na co dzień i od święta. Są jednak poza tym pewne reguły środowiskowe czy zawodowe. Idealnie przygotowany pracownik potrafi zapoznać się z savoir-vivre'm biura.

Wygląd zewnętrzny pracownika biurowego świadczy o znajomości etykiety biznesowej.

Strój ma być świadectwem dobrego smaku. Z tego względu w biurze nie nosi się:

- zbyt wyciętych bluzek, odsłaniających dekolt, plecy czy brzuch,
- bardzo krótkich spódnic i sukienek,
- przesadnej biżuterii,
- odkrytych butów typu sandały,
- ekstrawaganckich fryzur,
- nieestetycznych krawatów,
- wyblakłych t-shirtów.

Podstawowym strojem kobiety w biurze jest kostium, najlepiej w kolorze szarym lub czarnym. Bezwzględnie wymagane jest też noszenie rajstop. Obowiązkowym strojem

mężczyzny w biurze jest garnitur. Trzeba uważać, aby nie przekroczyć ustanowionych granic i kierować się obowiązującymi w firmie zasad ubierania się (dress code).

DRESS CODE (kod ubraniowy) - sposób ubierania się w określonych miejscach i warunkach.

Odpowiedni ubiór to tylko część wymagań w pracy. Podstawowym kryterium oceny pracownika są jego zachowania, a te zależą od jego kultury osobistej.

O wysokiej kulturze osobistej pracownika świadczą:

- odpowiedzialność za podejmowane zadania,
- poszanowanie osób starszych, wyższych rangą i kobiet,
- szacunek dla klientów firmy,
- poszanowanie tradycji i symboli,
- otwartość na nowe zadania,
- chęć niesienia pomocy.

Zachowania naganne w biurze:

- powitanie gości przez mężczyznę w rozpiętej marynarce,
- podawanie dłoni w geście powitania przez biurko,
- wręczanie wizytówki pod koniec rozmowy – wyjątkiem są spotkania biznesowe
- załatwianie spraw prywatnych w godzinach pracy

Wizytówki wręcza się w celu podtrzymania znajomości lub poświadczenia wiarygodności firmy bądź własnej osoby.

Telefon to niezbędne narzędzie w pracy biurowej. Rozwój telefonii komórkowej sprawił, że w biurach korzysta się zarówno z telefonów komórkowych, jak i stacjonarnych. W związku z tym trzeba przypomnieć kilka reguł dotyczących korzystania z telefonu.

- Prowadzenie dwóch rozmów jednocześnie z przetrzymywaniem jednego z rozmówców na linii jest niestosowne.
- W trakcie spotkań telefon komórkowy powinien być wyłączony lub wyciszony. Dzwonek telefonu nie powinien drażnić uszu osób pracujących obok.
- Nie odbiera się telefonu należącego do innej osoby (ani służbowego, ani prywatnego) bez upoważnienia.
- Odbierając telefon służbowy, podaje się imię i nazwisko oraz nazwę firmy.
- W pracy nie prowadzi się rozmów prywatnych.

Wizytówki wręcza się w celu podtrzymania znajomości lub poświadczenia wiarygodności firmy bądź własnej osoby.

Telefon to niezbędne narzędzie w pracy biurowej. Rozwój telefonii komórkowej sprawił, że w biurach korzysta się zarówno z telefonów komórkowych, jak i stacjonarnych. W związku z tym trzeba przypomnieć kilka reguł dotyczących korzystania z telefonu.

- Prowadzenie dwóch rozmów jednocześnie z przetrzymywaniem jednego z rozmówców na linii jest niestosowne.
- W trakcie spotkań telefon komórkowy powinien być wyłączony lub wyciszony. Dzwonek telefonu nie powinien drażnić uszu osób pracujących obok.
- Nie odbiera się telefonu należącego do innej osoby (ani służbowego, ani prywatnego) bez upoważnienia.
- Odbierając telefon służbowy, podaje się imię i nazwisko oraz nazwę firmy.
- W pracy nie prowadzi się rozmów prywatnych.

Psychologia obsługi potencjalnego kontrahenta, klienta, gościa hotelowego

Interesanci pierwsze kroki kierują do sekretariatu lub recepcji z nadzieją, że uzyskają tam niezbędne informacje. Z przeprowadzonych badań wynika, iż siedmiu na dziesięciu klientów rezygnuje z usług firmy, w której zostali źle potraktowani. Zadowolony klient to cenny klient. Rola sekretarki w firmie, jak można sądzić, jest nie do przecenienia. Jej największą zaletą jest poprawna komunikacja interpersonalna. Profesjonalnie obsłużony klient powraca do firmy, a co więcej przekazuje swoją opinię o firmie dalej. Marketing szeptany to najlepsza reklama dla firmy. Taka reklama jest najbardziej wiarygodna dla odbiorcy i najszybciej dociera nawet do najmniejszych zbiorowości.

Podstawowe zasady kontaktu z klientem:

- Klient jest najważniejszą osobą dla firmy, ponieważ celem firmy jest podniesienie zysków i zwiększenie sprzedaży.
- Słuchając nawet nieuzasadnionych pretensji klienta, przedstawiciel firmy powinien starać się wczuć w sytuację klienta, doradzić, jak ma postąpić, a nawet okazać mu współczucie.
- Reprezentujący interesy firmy urzędnik musi podchodzić do każdego klienta a ze zrozumieniem jego indywidualnych potrzeb, oczekiwań i wymagań
- Każdy klient ma być tak samo ważny. Wszystkie sprawy należy rozwiązywać szybko i sprawnie, bez względu na własne odczucia. Niezależnie od upodobań, sympatii, samopoczucia czy trudności zadania przedstawiciel firmy podchodzi do klienta z optymistycznym nastawieniem i uśmiechem na ustach.
- Klient musi mieć poczucie, że jest dla firmy najważniejszy i zawsze mile widziany.

Z obserwacji zachowania klientów można wysnuć interesujące wnioski. Według psychologów wyróżnia się kilka typowych reakcji na stres, który się rodzi przed podjęciem decyzji czy też pod wpływem wysłuchanych informacji. Każda osoba ma charakterystyczne cechy wyróżniające ją spośród wielu. Można je rozpoznać i po mowie ciała, szybkości wypowiedzianych sekwencji, emocjach oraz zadawanych pytaniach. Zdolność rozpoznawania cech i postępowania z osobami reprezentującymi poszczególne typy zachowania może znacznie ułatwić pracę każdemu pracownikowi biurowemu bez względu na to, czy ma do czynienia z klientem wewnętrznym czy zewnętrznym.

KLIENT "TYLKO JA"

Klient tego typu nie lubi sugestii i narzucania mu innego zdania. Jest zdecydowany oraz władczy. Lubi mieć kontrolę nad sytuacją. Potrafi odstąpić od urno pod pretekstem narzucania mu swojej woli. Należy liczyć się z jego zdaniem i przekonywać, że decyzja należy wyłącznie do niego.

Rozpoznanie: Jest pewny siebie. Podczas rozmowy patrzy prosto w oczy, rzepko opuszczając wzrok. Zawsze siedzi wyprostowany, nie wdając się w zbędne dyskusje. Interesują go tylko fakty, często wypowiada słowa: „Chcę”, „Muszę”.

KLIENT "INNI"

To klient niezdecydowany, potrzebujący pomocy w podjęciu decyzji. Naciskanie i przyspieszanie etapu zapoznawczego z ofertą może u tego klienta wywołać: niepokoje i zniechęcenie. Nie potrafi sam podjąć decyzji, dlatego też często radzi się innych klientów, ekspertów i instytucji. Aby go przekonać, należy mówić o zadowoleniu innych klientów, którzy skorzystali z oferty firmy, o sukcesach firmy, o zdobytych nagrodach i wyróżnieniach.

Rozpoznanie: Unikając kontaktu wzrokowego i potakując głową, szuka potwierdzenia swojej decyzji. Nie jest pewny swojego wyboru. Często używa zwrotów „Czy mógłby mi Pan/Pani pomóc?”, „Co Pan/Pani poleca?”, „Czy Pana/Pani zdaniem...?”.

KLIENT „TYLKO CELE”

Klient ten jest ukierunkowany na konkretny cel. Wie, czego chce, i zna się na rzeczy. Dla tego klienta liczy się jakość, a nie cena. Podczas rozmowy należy go zapewniać, że jego wymagania będą zaspokojone: „Zgodnie z Pana wymaganiami...”, będzie najlepszy wybór..

Rozpoznanie: Podczas rozmowy zawsze patrzy prosto w oczy lub skupia wzrok na jednym punkcie. Wymienia argumenty i kwestie dla niego ważne. Mówi otwarcie konkretnie, wypowiadając precyzyjnie zdania.

KLIENT "STRACH"

Nieufność i niepewność to dwie główne cechy określające takiego klienta. W rozmowie zadaje mnóstwo pytań. Cały czas szuka potwierdzenia, czy dobrze zrozumiał. W celu zdobycia takiego klienta należy zagwarantować mu pomoc na przyszłość, jeżeli będzie miał problemy. Często sam je sobie wynajduje.

Rozpoznanie: Cechuje go ciekawość wszystkiego. Podczas rozmowy cały czas lustruje otoczenie, rozmówcę i jego zachowanie. Nie patrzy prosto w oczy. Ucieka wzrokiem zaraz po krótkim kontakcie. Zadaje dużo pytań przyszłościowych, wynajduje problemy i cały czas draży temat ewentualnej pomocy: "Co by było, gdyby... ?" ", A jeśli..., to co wtedy?".

KLIENT "ULEGŁY"

W początkowej fazie to najlepszy klient. Łatwo ulega, przyjmuje propozycje i wierzy w przedstawione racje. Trzeba jednak dokładnie zbadać jego oczekiwania upewnić go w podjętej decyzji, gdyż szybko może zmienić zdanie pod wpływem innych osób. W rozmowie z takim klientem należy podawać jak najwięcej argumentów.

Rozpoznanie: Jest przyjaźnie nastawiony. Wysyła pozytywną energię. Cechą charakterystyczną tego klienta jest używanie takich słów jak: "Zgadza się", "Rozumiem".

KLIENT "NEGUJĄCY"

Klient skupia się głównie na daleko idącej krytyce i wyszukuje wady. Potrafi być uszczypliwy i złośliwy. Trudno rozszyfrować jego prawdziwe intencje. Nie należy z nim polemizować, aby nie popaść w konflikt.

Rozpoznanie: Unika kontaktu wzrokowego. Lubi być w centrum uwagi. Rozmowa przebiega pozornie w przyjacielskiej atmosferze, ale wyczuwa się pewien dyskomfort. Na twarzy klienta często pojawia się "falszywy uśmiech".

Rozpoznawanie klienta to trudny proces odkodowywania jego zachowania. Ważną rolę odgrywa tu zarówno sama treść przekazywanych informacji, jak sposób ich przekazywania.

Komunikacja interpersonalna między klientem a przedsiębiorcą, sekretarką a interesantem może mieć dwie formy:

- komunikacji werbalnej (słownej),
- komunikacji niewerbalnej.

Na treść wypowiedzi składają się poszczególne frazy tworzone z wykorzystaniem określonych reguł gramatycznych. Każda osoba we właściwy dla siebie sposób buduje zdania, kształtując komunikację werbalną. Mianem ekspresji niewerbalnej określamy ton głosu, kontakt wzrokowy i mowę ciała. Jak dowodzą badania na temat komunikacji interpersonalnej,

poszczególne elementy przekazu informacji mają zróżnicowany wpływ na odbiór informacji i jej ocenę:

- słowa wpływają jedynie w 7%,
- przekaz zawarty w tonie głosu decyduje w 38%,
- przekaz zawarty w mimice twarzy decyduje w 55%.

PROKSEMIKA to nauka zajmująca się badaniem relacji przestrzennych między poszczególnymi osobami oraz między osobami a otoczeniem materialnym i jego wpływem na zachowania ludzkie. Wyróżnia się cztery podstawowe strefy przestrzeni interpersonalnej: intymną, osobistą, społeczną i publiczną.

Proksemika określa przestrzeń jako jeden z podstawowych środków przekazu. Istnieją psychologiczne granice, których nie można przekroczyć bez względu na okoliczności.

Strefa intymna powstaje w relacjach: matka-dziecko, mąż-żona, bliscy sobie ludzie. W pracy raczej nie występują tego typu relacje. Naruszenie strefy intymnej wywołuje stres i podenerwowanie, które wynika z przekroczenia granicy psychologicznej.

Strefa osobista to strefa zastrzeżona dla bliskich sobie osób. Po jej przekroczenia relacje z klientem stają się napięte. Prosty komunikat może być źle odebrany, a sprawa, na której załatwieniu jednej ze stron zależy, może pozostać w punkcie wyjścia.

Strefa społeczna jest strefą spotkań biznesowych. Rozmówców dzieli większa odległość niż szerokość biurka (1,2—3,5 m). Taki dystans daje rozmówcom pewną swobodę i bezpieczeństwo. Drobne potknięcia i błędy mogą przejść niezauważone.

Strefę publiczną charakteryzuje znaczny dystans, którego unika się w kontaktach biznesowych.

ERYSTYKA

Erystyka czyli sztuki prowadzenia sporu. Prowadzenie sporu to walka na słowa, wymagająca od stron umiejętności argumentowania, a myślą przewodnią "Erystyki" jest ukazanie takich chwytów, których używają w sporze ci, co za wszelką cenę chcą wygrać. Zwycięzcy nikt bowiem nie rozlicza z mówienia kłamstw, składania fałszywych obietnic, czy po prostu z bezczelnego zachowywania się.

KONIEC

DODATEK

Chwył 1 - uogólnienie

Wypowiedź naszego rozmówcy należy rozszerzyć tak. jej interpretacja była jak najbardziej ogólna i mieściła w sobie wiele innych zagadnień. Umożliwia to podciąganie pod wypowiedź przeciwnika treści, z którymi może się on nie zgadzać, lub które nie będą bezpośrednio dotyczyły przedmiotu dyskusji.

Obroną przed uogólnieniem jest zawężanie sensu swojej wypowiedzi do treści, które naprawdę wypowiedzieliśmy oraz powtarzanie, że nasza wypowiedź dotyczyła konkretnej sytuacji i tylko jej.

Chwył 2 - dwuznaczność

Rozszerzamy wypowiedź naszego rozmówcy o pojęć dwuznaczne, następnie obalamy to znaczenie, które jest dla nas prostsze do zwalczania i traktujemy to jako zwycięstwo w dyskusji.

Obrona polega na przypominaniu właściwego przedmiotu sporu i precyzyjnym określeniu sytuacji, do której nasz sąd się odnosi.

Chwył 3 - absolut

Uznajemy, że wypowiedź dotycząca konkretnego problemu jest właściwa dla innych, podobnych spraw. Takie postawienie sprawy pomaga nam w znalezieniu wyjątku, który obali wypowiedź przeciwnika.

Obroną jest tutaj zgłaszanie zastrzeżeń, co do ograniczonego zasięgu wypowiedzi i przytoczenie pełnej charakterystyki problemu.

Chwył 4 - przesłanki niekompletne

Przesłanki niekompletne, zwane także częściami niekompletnymi to fakty, które łączą się bezpośrednio z przedmiotem sporu, ale umiejętnie użyte mogą być włączane i dopasowywane do głoszonej tezy. Przyjęcie przesłanek niekompletnych jest uznawane za przyjęcie tezy.

W celu obrony przed przesłankami niekompletnymi należy nie wyrażać zgody na podawanie argumentów, które uznajemy za niezwiązane z problemem, i które według nas nie mają na niego żadnego wpływu.

Chwył 5 - przesłanki błędne

W przypadku, gdy podawane przez nas argumenty są odrzucane przez rozmówcę i posiadamy ich coraz mniej, zaczynamy podawać pod dyskusję fałszywe dane, których jedynym celem jest wprowadzenie przeciwnika w błąd. Przesłanki błędne mają nam pomóc w utrzymaniu swojego zdania, bez względu na wiedzę i umiejętności rozmówcy.

Szansą na uniknięcie porażki w dyskusji z przeciwnikiem stosującym przesłanki błędne, jest ich szybkie wychwytywanie i uświadamianie ich nieścisłości rozmówcy oraz innym słuchaczom.

Chwyt 6 - przesłanki dowodu

Zastosowanie tego chwytu erystycznego podzielone jest na trzy etapy: na początku zmieniamy temat rozmowy tak, aby był on akceptowany przez rozmówcę; następnie rozbijamy tezę na pojedyncze elementy i uogólniamy je do postaci akceptowanej przez rozmówcę; na koniec składamy elementy, na które zgodził się rozmówca w tezę, która udowadnia naszą rację. Dla skutecznej obrony przed przesłankami dowodu, należy podczas dyskusji zachowywać baczność i domagać się precyzowania każdej wypowiedzianej opinii, tak, aby wykluczyć jej dwuznaczności.

Chwyt 7 - zapytania

Zadajemy rozmówcy ogromną ilość pytań, które nie są ściśle związane z tematem dyskusji. Uważamy przy tym, aby odpowiedzi na pytania konkretne były jak najkrótsze, nawet za cenę przerywania wypowiedzi, natomiast odpowiedzi na pozostałe pytania muszą być jak najbardziej szczegółowe i długie. Po takim wstępie, podajemy swoje argumenty w bardzo zwarty sposób, ograniczamy się do krótkich i prostych objaśnień i na ich podstawie udowadniamy swoje racje.

Obroną przed tym chwytom erystycznym jest zgłaszanie uwag, co do celowości zadawanych pytań; można spotkać się jednak z zarzutem, iż uchylamy się od odpowiedzi. Inną metodą zwalczania zapytań jest bezwzględne przestrzeganie zwięzłości wypowiedzi i krótkiego czasu ich wygłaszania.

Chwyt 8 - doprowadź przeciwnika do złości

Każdy z nas w złości wypowiada słowa, których potem żałuje i nie może w prosty sposób odwołać. Przeciwnik doprowadzony do złości zachowuje się tak samo: wypowiada kontrowersyjne opinie, nie potrafi podać sensownej argumentacji potwierdzającej głoszone opinie, nie umie skutecznie obalać naszych racji. Problemem jest umiejętne doprowadzenie rozmówcy do złości i utrzymywanie takiego stanu. Nie możemy przecież zachowywać się bezczelnie, czy grozić naszemu rozmówcy, gdyż godzi to bezpośrednio w nasz wizerunek.

Przed umiejętnym stosowaniu tego sposobu wygrywania nie uda się nikomu obronić; chociaż nie wpadniemy w złość, to jednak stan podenerwowania będzie zawsze widoczny i będzie działał na naszą niekorzyść.

Chwyt 9 - pytania zadawane nie po kolei

Chwyt ten stosuje się wobec osób doskonale przygotowanych do dyskusji, osób które zawsze wyprzedzają zadawane im pytania. Osoby takie mają opracowane scenariusze odpowiedzi, które same narzucają pytania. W przypadku, gdy nie będziemy poddawali się tym pytaniom lub, gdy będziemy zadawać pytania z różnych dziedzin, możemy doprowadzić rozmówcę do zagubienia sensu wypowiedzanych racji i w konsekwencji do uznania naszych argumentów.

Obrona przed pytaniami zadawanymi nie po kolei polega na skupieniu się na wypowiedzanych zdaniach i bezwzględnym doprowadzaniu każdego zagadnienia do końca. Tylko wtedy jesteśmy w stanie uniknąć błędów i niedomówień, które przeciwnik mógłby wykorzystać przeciwko nam.

Chwyt 10 - pytanie o przeciwieństwo tezy

Bardzo często spotykamy się z przeciwnikami, którzy bez wysłuchania argumentów negują wszystkie tezy i ich przesłanki. Sposobem na takich rozmówców jest zmuszenie ich do wyrażenia zgody na tezę przeciwną do głoszonej przez nas, ale jednocześnie łatwą do obalenia. Obalona teza przeciwna, jest potwierdzeniem słuszności innej opinii, którą wtedy przedstawiamy.

Nie ma skutecznej obrony przed tym chwytym erystycznym, gdyż obalenie jednej tezy jest wyrażeniem zgody na tezę przeciwną. Można próbować stworzyć "ad hoc" inną, zastępczą tezę, ale będzie ona wymagała udowodnienia, na co nie zawsze jest czas.

Chwyt 11 - wnioskowanie od szczegółu do ogółu

Zanim jednoznacznie wypowiemy swoją opinię, zdobądźmy jak najwięcej potwierdzających ją szczegółów. Jest to sposób na zbieranie dowodów popierających naszą tezę wśród niczego nie podejrzewających rozmówców, którzy znając tę tezę wcześniej, nigdy nie zgodziliby się na jej poszczególne elementy.

Skuteczną obronę przed wnioskowaniem od szczegółu do ogółu zapewnić może tylko żądanie przedstawienia celu spotkania i stanowisk, jakie każdy z rozmówców zajmuje w danej sprawie.

Chwyt 12 - porównanie

Bardzo często spotykamy się z tematami lub problemami, których sama nazwa lub przyporządkowanie do określonych grup pojęć sugeruje pozytywne lub negatywne nastawienie rozmówcy. Aby uniknąć przyjmowania z góry określonych postaw, należy przedstawiać niektóre problemy z innymi nazwami, kojarzącymi się emocjonalnie i łatwymi do

zaakceptowania. W ten sposób nasz rozmówca, jak i ewentualni słuchacze będą nieświadomie uczestniczyć w dyskusji, do której normalnie nigdy by nie zasiedli.

Obrona przed porównaniami opiera się na stanowczym domaganiu się przedstawienia szczegółów problemu, z uwzględnieniem jego pełnej nazwy i zakresu tematycznego.

Chwyt 13 - antyteza

Występujemy do rozmówcy z propozycją dyskusji nad tezą, która tak naprawdę jest przeciwieństwem tego, co naprawdę myślimy. Dla jej udowodnienia podajemy argumenty bardzo przesadzone, niezwiązane z tematem lub naiwne, tak aby nasz rozmówca mógł je z łatwością obalić. Gdy to uczyni, przedstawiamy tezę prawdziwą która jest przez to bardziej wiarygodna, gdyż jest oparta na wnioskach z przeprowadzonej dyskusji.

Nie ma skutecznej obrony przed tym chwytym erystycznym, gdyż podobnie jak przy pytaniu o przeciwieństwo tezy nowo ogłoszona teza wymaga nowej dyskusji, na którą często nie ma już czasu.

Chwyt 14 - narzucenie tezy

Na zakończenie dyskusji, którą albo przegraliśmy, albo nie udało nam się ostatecznie przekonać rozmówcy i słuchaczy, triumfalnie ogłaszamy, iż tylko my mamy rację i to my wygraliśmy. Przy nieśmiałym rozmówcy lub niewprawnych słuchaczach, którzy nie będą protestować mamy szansę na odniesienie zwycięstwa; także element zaskoczenia nad naszym rozmówcą, który był już pewny wygranej i spotyka się z bezczelnością z naszej strony, może być źródłem sukcesu.

Przeciwko tak aroganckiemu sposobowi wygrywania sporu, żadna forma obrony nie jest skuteczna, można co najwyżej głośno protestować i domagać się szybkiego i wyraźnego sprostowania. Zawsze jednak pozostanie wrażenie, że to "ten drugi" miał rację.

Chwyt 15 - absurd

Ten chwyt erystyczny stosujemy w sytuacji, gdy na poparcie prawdziwej tezy nie mamy żadnych racjonalnych argumentów. Udowadniamy więc tezę w oparciu o absurdalne prawdy, których nie można ani jednoznacznie dowieść, ani z góry odrzucić. Jest to bardzo bezpieczny sposób na wygrywanie dyskusji, gdyż prawdziwa teza zostanie w końcu przyjęta, a ewentualne jej odrzucenie będzie musiało być w końcu skorygowane i to my będziemy mieć rację.

Nie można obronić się przed absurdem; można co najwyżej wykazywać, że stosowana argumentacja nie oddaje istoty sporu i wprowadza więcej zamieszania niż pożytku.

Chwyt 16 - odwołanie się do człowieka lub do jego czynów

Głoszone przez rozmówcę tezy należy zawsze zbadać pod kątem ich zgodności z wcześniejszymi wypowiedziami i podejmowanymi akcjami. Gdy uda nam się znaleźć

jakiegokolwiek sprzeczności, będzie to dowód na nieszczerą intencję naszego rozmówcy i w efekcie powód do odrzucenia jego tez, jako kłamliwych.

W przypadku, gdy zostaniemy w ten sposób zaatakowani, naszą jedyną szansą na odzyskanie wiarygodności jest przyznanie się do popełnionych błędów i wykazanie przesłanek, które przekonały nas do zmiany zdania. Nie jest to jednak obrona skuteczna, gdyż zawsze będziemy już kojarzeni z nieszczerą postawą i wszystko, co będziemy mówić lub robić będzie podlegało szczegółowej kontroli.

Chwyt 17 - tezy nieakceptowane

W sytuacji, gdy nasz argument spotyka się z szybką i celną odpowiedzią, ze strony rozmówcy, musimy sprowadzić ten kontrargument do postaci niezgodnej z jego pierwotnym znaczeniem i jako taki odrzucić. Można także rozbić wysunięty przeciwko nam kontrargument na części, z których tylko z kilkoma się zgodzimy, resztę zaś uznamy za fałsz.

Obrona przed stosowaniem tez nieakceptowanych polega na utrzymywaniu ich celowości i niedopuszczeniu do rozpatrywania kontrargumentów w rozbiciu na części, a tylko jako integralną całość.

Chwyt 18 - zmiana przedmiotu sporu

Podczas dyskusji, często dochodzimy do przekonania, że nasz rozmówca jest lepiej przygotowany i nic nie uchroni nas przed porażką. Należy wtedy dążyć do zmiany przedmiotu sporu, tak aby odstąpić od sprawy przegranej i zacząć rozmawiać na nowy temat. Ważne jest, aby nowy temat sporu był związany z poprzednim, tak aby rozmówca nie domyślił się, że stracił przewagę oraz, że to my nagle przejmujemy inicjatywę, chociaż byliśmy już na przegranej pozycji.

Bardzo skuteczną obroną przed zmianą przedmiotu sporu jest po prostu konsekwentne trzymanie się podstawowych tez i rzetelne ich argumentowanie. Jeśli sami nie zgodzimy się na zmianę przedmiotu sporu, to drugiej stronie to się na pewno nie uda.

Chwyt 19 - niewyraźna zgoda/odmowa

W przypadku, gdy jesteśmy zmuszeni do zajęcia stanowiska lub opowiedzenia się po jednej ze stron konfliktu, a tak naprawdę nie chcemy się w ten spór angażować, powinniśmy zastosować niewyraźną zgodę lub odmowę. Należy pamiętać że dla zastosowania niewyraźnej zgody lub odmowy, niezbędne jest uogólnienie sporu, tak aby ewentualny błąd w ocenie można było usprawiedliwić niewłaściwym zrozumieniem przedmiotu sporu i stanowisk głoszonych przez jego strony.

Niebezpieczeństwem wynikającym ze stosowania tego chwytu jest możliwość wystąpienia sytuacji, gdy strona, którą poparliśmy, zażąda od nas realizacji przyjętych tez lub,

gdy w czasie zaognienia się sporu zostaniemy zmuszeni do jednoznacznego zadeklarowania się po jednej ze stron.

Chwyt 20 - omijanie niewygodnych przesłanek

Rozpoczynając dyskusję, zawsze na początku przedstawiamy najmocniejsze argumenty, które potwierdzają głoszoną przez nas tezę, na koniec zaś zostawiamy sprawy, których nie jesteśmy do końca pewni, i które są potencjalnym osłabieniem naszej pozycji. Gdy zauważymy, że nasz rozmówca jest już bliski uznania naszych racji lub, gdy jego umiejętności kontr-argumentowania są bardzo duże, należy ominąć te przesłanki.

Dobrym sposobem obrony przed omiowaniem niewygodnych przesłanek jest domaganie się przedstawienia wszelkich znanych informacji i sugerowanie, że druga strona chce zataić niekorzystne dla siebie dane.

Chwyt 21 - obalenie argumentów

W czasie dyskusji możemy dojść do przekonania, że argumenty stosowane przez przeciwnika zawierają niebezpieczne informacje, których analiza może być dla nas niekorzystna. Należy wtedy wyraźnie uznać taki argument za niezwiązany z przedmiotem sporu lub szybko przedstawić kontrargument oparty na tej samej zasadzie, co argument rozmówcy.

Tylko bardzo solidnie przygotowane argumenty nie dadzą się obalić przy użyciu tego chwytu erystycznego, dlatego też należy dobrze przygotować się do dyskusji i nie eksponować tez, których nie jesteśmy pewni.

Chwyt 22 - obalenie przesłanek dowodu

Argument strony przeciwnej, który musimy potwierdzić nazywajmy zawsze prawdą, ale nie związaną z przedmiotem sporu oraz podkreślamy, że jego uznanie zostało na nas wymuszone nieprzejednanym stanowiskiem rozmówcy. Taki argument, w ostatecznym ustalaniu wyniku dyskusji nie będzie posiadał swojej rzeczywistej siły i może być ominięty.

Obroną przed obaleniem przesłanek dowodu jest podkreślanie siły i trafności przedstawionego argumentu oraz przypominanie o nim w czasie dyskusji, jako o przesłance, na którą nie uzyskaliśmy wiążącej reakcji.

Chwyt 23 - przesada

Doprowadzenie rozmówcy do sytuacji, w której będzie on wyolbrzymiał fakty lub składał nierealne obietnice, wynikające z przyjęcia jego stanowiska. Jest to szansą na wyraźne ukazanie przesady i wynikającej z tego niekompetencji.

Można obronić się przed przesadą tylko poprzez zachowywanie trzeźwości umysłu i nie uleganiu namowom drugiej strony do wzajemnego licytowania się.

Chwyt 24 - fabrykowanie konsekwencji

Na podstawie wymienionych przez rozmówcę argumentów, przekręcając je lub wyolbrzymiając, dochodzimy do wniosków, których on sam nie przedstawił. Fabrykowanie konsekwencji może doprowadzić naszego rozmówcę do sytuacji, gdy zacznie się on zastanawiać, czy na pewno przewidział wszystkie aspekty głoszonej tezy, przez co jego chęć zwycięstwa osłabnie i będzie podatniejszy na nasze sugestie.

Nie ma możliwości obrony przed fabrykowanymi konsekwencjami, gdyż one jeszcze nie wystąpiły i nie można przytoczyć obalających je przykładów.

Chwyt 25 - wyjątek obala regułę

W przypadku, gdy uda nam się znaleźć choćby jeden przypadek, w którym głoszona przez rozmówcę teza nie sprawdziła się, to stosując uogólnienia, możemy stwierdzić, że nie sprawdzi się także w innych sytuacjach. Należy uważać, aby przytoczony wyjątek dotyczył rzeczywiście samej tezy, a nie argumentów ją potwierdzających, gdyż wtedy nasz rozmówca może nie uznać go za odpowiedni.

Sposobem na obronę przed tym chwytem erystycznym jest odrzucanie zgłaszanych wyjątków, jako nie odnoszących się bezpośrednio do głoszonych tez.

Chwyt 26 - odwrócenie kierunku ataku

Niewygodny dla nas argument, można z powodzeniem przekształcić w argument równie niebezpieczny dla drugiej strony. Najlepiej stosować ten chwyt bezpośrednio po usłyszeniu konkretnej przesłanki, tak, aby uniemożliwić przeciwnikowi domaganie się jednoznacznego ustosunkowania się do niej, co jest jedyną formą obrony.

Chwyt 27 - wykorzystywanie chwili

W przypadku, gdy uwaga rozmówcy zostanie rozproszona lub gdy straci on wątek wypowiedzi, należy natychmiast wykorzystywać ten moment dla ogłaszania własnych tez, dla przedstawiania kontrargumentów lub dla podkreślania niewiedzy i niekompetencji. Wykorzystanie chwili, nie jest uważane za nietakt, lecz za gotowość do głoszenia i obrony swoich poglądów.

Nie można skutecznie obronić się przed tym chwytem erystycznym; można co najwyżej dopominać się nie przerywania wypowiedzi oraz sugerować niewłaściwe zachowanie się.

Chwyt 28 - argumenty pod publike

Nie zawsze ten jest zwycięzcą, który miał lepsze argumenty i którego tezy były bardziej kompletne; często wygrywa ten, kto w odpowiednim momencie potrafił zjednać sobie przychylność słuchaczy. Najlepiej jest zawsze mówić, to co audytorium chce usłyszeć, a nie to

co jest prawdą; także szybkie i dowcipne odpowiedzi oraz zachowanie ośmieszające przeciwników wzbudzają sympatię słuchaczy.

Próby obrony przed rozmówcą, stosującym argumenty pod publikę zawsze będą miały skutek odwrotny do zamierzonego, gdyż dla słuchaczy będą niejasne i zbyt poważne. Jediną szansą jest stosowanie takich samych zachowań, jak druga strona.

Chwyt 29 - dywersja

Dywersję stosujemy w przypadku, gdy rozmówca zaczyna zdobywać nad nami przewagę, której przy pomocy posiadanej wiedzy nie jesteśmy w stanie zniwelować. Dywersja może dotyczyć bezpośrednio przedmiotu sporu i wygłaszanych w jej trakcie przesłanek, jak również może odnosić się do szeroko rozumianego otoczenia, w którym odbywa się dyskusja.

Nie można się obronić przed dywersją, gdyż nie wiemy, kiedy będzie ona miała miejsce i czego będzie dotyczyła. Możemy tylko polegać na własnym refleksie i ufać, że pozwoli on nam wybrnąć z kłopotliwej sytuacji.

Chwyt 30 - argumenty odwołujące się do poważania

W przypadku, gdy głoszone przez nas tezy nie zyskują należytego zrozumienia, należy znaleźć odpowiedni autorytet, który myślałby podobnie jak my, lub w którego systemie poglądów można by umieścić interesujące nas tezy. Nie ma znaczenia fakt, że przekręcamy, przeinaczamy lub nawet wymyślamy, co dany autorytet mówił; nie ma także znaczenia, czy w ogóle taki autorytet istniał; ważne jest tylko to, aby uwierzono w to, co mówimy.

Pomimo, że nie ma możliwości obronienia się przed argumentami odwołującymi się do poważania, to należy pamiętać o kilku niebezpieczeństwach związanych z tym chwytym erystycznym. Po pierwsze, nasz rozmówca także może powołać się na autorytet i wcale nie musi być przy tym uczciwy; po drugie, rozmówca może znać autorytet, na który się powołujemy i udowodni nam kłamstwo; po trzecie, nie wszyscy uznajemy autorytety i zgadzamy się postępować w myśl zasad przez nich wyznawanych; po czwarte, inteligentny rozmówca nie uwierzy w coś, czego nie jest pewny i może chcieć sprawdzić, czy przypadkiem nie jest ofiarą manipulacji.

Chwyt 31 - odwołanie się do swojej niewiedzy

Okazuje się, że brak wiedzy z danego zakresu wcale nie musi być przyczyną przegranej w dyskusji, ale wręcz przeciwnie, może ułatwiać nam odrzucanie argumentów i tez, jako niezrozumiałych i dlatego niepewnych. Za pomocą tego chwytu erystycznego, można także sugerować słuchaczom, że tezy głoszone przez drugą stronę - jako niezrozumiałe - są podejrzone i wymagają szczególnej ostrożności.

Próba wyjaśnienia danego zagadnienia, może być odbierana jako forma wywyższania się nad innych lub będzie jeszcze bardziej niezrozumiała i całkowicie zaprzepaści szanse na zjednanie sobie opinii słuchaczy.

Chwyt 32 - zaliczanie tez do grup pojęć

W przypadku, gdy dana teza lub popierające ją przesłanki są dla nas niewygodne do obalenia, za pomocą uogólnienia, możemy przypisać ją do grupy pojęć kojarzonych jednoznacznie negatywnie. Przypisanie tezy do negatywnie postrzeganej grupy pojęć, uwalnia nas od konieczności ustosunkowywania się do niej.

Obroną przed tym chwytym erystycznym jest próba oddzielenia tezy od niekorzystnej dla nas grupy pojęć oraz zestawianie jej z pojęciami kojarzonymi pozytywnie.

Chwyt 33 - sofizmy

Sofizmy, to jeden z najstarszych opisanych sposobów wygrywania dyskusji bez posiadania racji, polegający na uznawaniu wszelkich przesłanek za słusznie, ale zaprzeczaniu wynikającym z nich tezom. Znaczy to, że nie dyskutujemy ze znanymi faktami, tylko je uznajemy, natomiast nie zgadzamy się z opartymi na nich wnioskami.

Bardzo trudno jest obronić się przed sofizmami, gdyż wymaga to udowodnienia, iż żadne inne logiczne wnioski nie wynikają z przedstawionych faktów.

Chwyt 34 - wykorzystywanie przemilczeń

W przypadku, gdy rozmówca odmówił lub przez przypadek nie udzielił odpowiedzi na zadane pytanie, to możemy zacząć sugerować, że zasygnalizowana sprawa jest dla niego niewygodna i jej dalsze rozpatrywanie może doprowadzić do ujawnienia niekorzystnych informacji. Ponieważ przed tym chwytym erystycznym nie ma skutecznej obrony, należy wykorzystywać wszystkie nadarzające się sposoby na jego zastosowanie.

Chwyt 35 - działanie na wolę

Zamiast wymiany argumentów i udowadniania lub obalania tez, koncentrujemy się na wykryciu lub tylko zasugerowaniu ukrytych, partykularnych interesów, jakimi może się kierować rozmówca lub grupa, która je reprezentuje. Chcąc uwolnić się od takich podejrzeń, rozmówca będzie musiał zaprzestać wymiany argumentów i obrony głoszonej tezy, aby móc skupić się na odrzucaniu pomówień.

Ponieważ działanie na wolę zawsze wywołuje efekt na słuchaczach, to ignorowanie tego chwytu erystycznego prowadzi do utraty zaufania; z kolei obrona przed pomówieniami, odbija się na skuteczności wygłaszanych argumentów i również prowadzi do utraty potencjalnych zwolenników.

Chwyt 36 - zdziwienie i oszołomienie

Rozmówcę, którego nie można pokonać w normalnie toczonej dyskusji, można spróbować zadziwić i oszołomić, tak, aby stracił on poczucie pewności i był bardziej uległy wobec wygłaszanych argumentów. Bardzo często spotykamy się z sytuacją, gdy silniejszy i zamożniejszy wykorzystuje ten chwyt erystyczny wobec słabszego.

Sposobem na przeciwstawienie się zadziwieniu i oszołomieniu jest skupienie się na problemie i możliwościach jego rozwiązania, zamiast na otoczeniu i osobie rozmówcy.

Chwyt 37 - wykorzystywanie niezamierzonych błędów

Nawet słuszną tezę można przedstawić w nieodpowiedni sposób, uzasadniać ją w oparciu o niewłaściwe przesłanki lub po prostu pomylić się przy wymienianiu argumentów. Wykorzystanie takiego błędu jest elementem wzmacniającym naszą pozycję wobec rozmówcy oraz prowadzi do zdobycia poparcia wśród słuchaczy.

Próba naprawienia błędu, choć musi być bezwarunkowo podjęta, nie pozwoli na odzyskanie utraconej pozycji, a sprytny rozmówca będzie wykorzystywał ten błąd, zmuszając do ciągłego przyznawania się do jego popełnienia poprzez jego prostowanie.

Chwyt 38 - atak osobisty

W sytuacji, gdy przegrywamy w dyskusji i głoszone przez nas tezy nie mają szansy zdobycia poparcia, a wymieniane argumenty zostają obalone, ostatnią szansą jest atak osobisty. Atak ten może być zastosowany w dowolnym momencie i może dotyczyć wszystkiego, co jest związane z osobą rozmówcy, poczynając od wyglądu i sposobu zachowywania się, kończąc na niewybrednych żartach i bezczelności.

Atak osobisty jest bardzo skuteczny, gdyż druga strona nie zawsze chce się zniżyć do tego rodzaju konwersacji i albo opuszcza salę - jest równoznaczne z poddaniem się, albo próbuje dalej rzeczowo i spokojnie kontynuować rozmowę, co nie skutkuje żadną zmianą w zachowaniu atakującego.

UWARUNKOWANIA KULTUROWE W BIZNESIE

Wszystkie narody świata posiadają własną kulturę oraz specyficzny charakter, będące wytworem wielu pokoleń i wynikają ze specyficznych uwarunkowań historycznych. Komunikowanie się, nie tylko w biznesie, ale także w życiu codziennym jest bardzo ważnym elementem kultury, elementem, który kształtował się przez cały okres istnienia danego narodu. We wszystkich rozmowach i kontaktach handlowych pomiędzy narodami, ich specyficzne uwarunkowania kulturowe oraz narodowe cechy charakteru odgrywają ogromną rolę i nie wolno ich lekceważyć. Znajomość niektórych, podstawowych elementów kultury narodowej

może być elementem znacznie ułatwiającym nie tylko nawiązanie pierwszego kontaktu, ale także prowadzącym do konstruktywnego porozumienia.

Amerykanie

Przedstawiciele Stanów Zjednoczonych są grupą najbardziej aktywną we wszelkiego typu stosunkach międzynarodowych i kontakt z nimi jest najbardziej prawdopodobny. Biorąc pod uwagę współczesną pozycję USA na arenie międzynarodowej, należy tak samo postrzegać Amerykanów - są dumni ze swojego państwa, znają swoją wartość i lubią demonstrować swoją siłę. W komunikowaniu się są bardzo bezpośredni i ekspresyjni, przez co do wypowiedzianych słów dodają wiele gestów, które według nich mają pomóc odbiorcy komunikatu we właściwej jego interpretacji. Nie wyrażają opinii, jeśli nie są do nich całkowicie przekonani, ale nie oznacza to, że są prawdomówni i szczerzy - przede wszystkim cenią sobie pragmatyzm i tylko to jest wyznacznikiem ich działania. Z drugiej strony bardzo cenią wartość wypowiedzianych słów; jeśli coś powiedzieli, to są przygotowani na wszelkie konsekwencje z tego faktu wynikające. W rozmowach, jak i w działaniu szybko dążą do wyznaczonego celu, nie lubią przerw i chwil ciszy, denerwuje ich to, i to nie dlatego, że czegoś się obawiają ale z powodu niepotrzebnej straty czasu. Przy wymianie argumentów, chętnie ich wysłuchują, ale bardzo niechętnie przyjmują je do wiadomości; można powiedzieć, że są otwarci na propozycje, ale mało elastyczni na wszelkie zmiany. Powoduje to, że nie dają się łatwo odwieść od wcześniej przygotowanego planu i nie ulegają presji.

Słabością Amerykanów jest ich niechęć do prawa, między innymi dlatego zawsze towarzyszy im sztab ludzi odpowiedzialny za rozwiązania formalno-prawne. Są to zawsze doskonale przygotowani prawnicy, wspaniale wynagradzani za swoją pracę i niechętni do jakiegokolwiek działania nie uzgodnionego z głównymi negocjatorami. Z reguły Amerykanie dysponują ogólnymi szablonami porozumień, które mogą nieznacznie korygować. Drugim słabym punktem Amerykanów jest skłonność do ryzyka, przy czym należy zdawać sobie sprawę, że jest to ryzyko uzasadnione posiadanymi informacjami oraz możliwością nieszablonowego i zyskowego rozwiązania.

W kontaktach z Amerykanami bardzo duże znaczenie ma tak zwane pierwsze spojrzenie (first look), w czasie którego ocenie podlega wygląd partnera, sposób wymowy oraz zachowanie się w ciągu pierwszych 5 sekund spotkania. Bardzo rzadko opinia wyrobiona na podstawie tych 5 sekund ulega zmianie i musimy liczyć się ze wszelkimi konsekwencjami wynikającymi z tego nawyku.

Niemcy

Niemcy są przekonani o swojej wyższości nad innymi narodami, ale nigdy nie dadzą tego odczuć - zawsze traktują wszystkich równo. Wyższość ta nie wynika z egoizmu, lecz z niezachwianej wiary w najwyższą jakość niemieckich wyrobów, usług i myśli technicznej - to, co najlepsze musi być z Niemiec. W kontaktach zawodowych nie dopuszczają swobody i ekspresji, wszystko opiera się na sprawdzonej organizacji i doskonałych mechanizmach kontrolnych. Negocjują według założonego planu, nie poddają się presji, są formalni aż do przesady, nigdy nie będą wykorzystywali nieformalnych środków przekazu informacji, takich jak mowa ciała i nigdy nie pozostawiają niczego do swobodnej interpretacji.

Cechą charakterystyczną Niemców jest ich dążenie do nawiązania jak najlepszych stosunków formalnych z partnerami, nawet za cenę zmniejszenia zysków. Nie tolerują także nieuczciwości i wszelkie jej przejawy, zwłaszcza ze strony partnerów, są uważane za automatyczne zerwanie współpracy. Nigdy nie łączą życia prywatnego z zawodowym i poza miejscem pracy nie uzyskamy od nich żadnych istotnych ustępstw czy informacji.

Bardzo dokładni, systematyczni i poważni w pracy, w kontaktach towarzyskich są otwarci i nieskrępowani, można o nich powiedzieć, że w zabawie nie istnieją dla nich normy i zakazy, których nie możnaby obejść lub złamać. Lubią, gdy po części oficjalnej partner zaprasza ich na nieformalne spotkanie, co traktują jako element budowania dobrych kontaktów.

Francuzi

Tradycyjna kultura francuska bardzo mocno wpływa na sposoby komunikowania się, jest to widocznie zarówno przy codziennych kontaktach, jak i przy rozmowach o interesach. Francuzi nie ograniczają się tylko do pielęgnowania swojej kultury, oni ją chronią przed napływem obcych elementów oraz rozpowszechniają na wszelkie możliwe sposoby. W duc hu utrzymania swojej odrębności kulturowej oraz z chęci jej upowszechniania wynika specyficzne podejście Francuzów do wszelkich form komunikowania się, w tym szczególnie do negocjacji i mediacji. Francuzi traktują komunikowanie się jak sztukę, która wymaga odpowiednich tern i metod, dlatego też lubują się w wyszukanych grach słownych i dawnej etykiecie dworskiej, stosują głęboko przemyślaną mowę ciała, otoczenie jest dokładnie przemyślane i zawiera szereg kulturalnych lub kulinarnych niespodzianek. Francuzi są bardzo wyczuleni na wypowiedane słowa, od siebie i od partnerów wymagają dużej koncentracji i rzetelne argumentacji. Pomimo tego, nawet najlepiej przygotować, argumenty mogą pozostać bez odpowiedzi, gdyż Francuzi nie są skorzy do uznawania innych racji i do poddawania się im. Należy zauważyć, że rozmowy z Francuzami dzielą się etapy, do których zastosowanie mają inne rodzaje zachowań i inne metody komunikowania się. Bardzo ważny i zazwyczaj

długi jest u Francuzów wstęp do rozmów, rozbudowana jest także część dotycząca warunków wstępnych, po czym następuje raczej krótka wymiana argumentów i znów długi oraz pełen kultury etap kończenia rozmów i podpisywania porozumień. Warto podkreślić także fakt, że do chwili złożenia podpisu pod negocjowanym porozumieniem, jest ono dla Francuzów ciągle elementem do uzgodnienia, i do którego w każdej chwili można wrócić. Nic nie jest więc ostateczne i pewne i należy liczyć się z możliwością rozpoczęcia procedury negocjacyjnej od początku.

Elementem, który można wykorzystać w celu nakłonienia Francuzów do nawiązania współpracy lub uzyskania od nich daleko idących ustępstw jest ich zamiłowanie do zbytku i chęć otaczania się przedmiotami o znacznej kulturalnej wartości. Dobrze jest więc zapraszać Francuzów do zabytkowych pomieszczeń, proponować im wykwintne potrawy i wina oraz wystrzegać się wszelkich gaf, jak na przykład proponowanie lampki szampana a podanie wina musującego.

Skandynawowie

Pod nazwą Skandynawowie należy rozpoznawać Szwedów, Norwegów i Finów, którzy mieli znacznie mniej możliwości kontaktu z innymi kulturami Europy Zachodniej niż Duńczycy. Z uwarunkowań kulturowych wynika ich zamiłowanie do pracy grupowej i tylko w grupie czują się pewnie. Co ciekawe, z doświadczeń historycznych mogłoby wynikać, że Skandynawowie, tak jak ich przodkowie Wikingowie lubią walczyć i nie unikają konfrontacji; tymczasem zrobią oni wszystko byle nie dopuścić do konfliktu lub nawet do zaostrzenia sytuacji. Jednak przyparciu do muru zawsze będą twardym i wymagającym przeciwnikiem. Cechą charakterystyczną Skandynawów jest wspaniałe, kompleksowe przygotowanie. Przystępując do rozmów, zawsze mają przygotowane komplety dokumentów o osobach, z którymi będą rozmawiali, posiadają pełną wiedzę o temacie i możliwych wariantach porozumienia, dysponują w końcu licznymi niezależnymi ekspertami. We wszystkich sprawach mogących zawierać niejasności bardzo chętnie zwracają się po pomoc do wyspecjalizowanych i wiarygodnych firm doradczych. W samych rozmowach Skandynawowie są bardzo konkretni i tego samego oczekują od innych. Wstęp i zakończenie negocjacji jest u nich bardzo skromne i bardzo szybkie, pełną uwagę zwracają na część dotyczącą wymiany argumentów i są przy tym bardzo otwarci na wszelkie racjonalne i dające się wykorzystać fakty.

Gdy Skandynawowie wyrażają zgodę, to jest to świętość - nie ma żadnego usprawiedliwienia i żadnej okoliczności, która mogłaby ich zmusić do złamania danego słowa. Jednocześnie ich odmowa nigdy nie ma charakteru ostatecznego i powinna być dla ich partnerów wskazówką, że obrana droga postępowania lub przygotowana argumentacja nie jest

odpowiednia. Będąc bardzo prawdomównymi i wierząc w tę cechę u innych, Skandynawowie często wpadają w pułapkę tak zwanych umów dżentelmeńskich i zamiast precyzyjnych kontraktów wolą zawierać umowy ustne.

Brytyjczycy

Nie ma lepszych negocjatorów niż Brytyjczycy. Bez względu na okoliczności zawsze są opanowani i z przyjemnością będą prowadzić wszelkie, nawet bardzo trudne rozmowy. Cenią sobie dobre wychowanie i tak też negocjują - bez pośpiechu, z należyтым szacunkiem zarówno dla partnerów, jak i dla problemów, zwracają uwagę na wszelkie drobiazgi i żądają wyjaśnień we wszystkich sprawach, które budzą ich niepokój. Brytyjczycy potrafią zachować odpowiedni dystans do negocjowanych porozumień, dzięki czemu zawsze są otwarci na nowe propozycje i racjonalną argumentację merytoryczną. Nie działa na nich argumentacja oparta tylko na emocjach. Zawsze są bardzo rzetelni i uczciwi, co predysponuje ich do roli mediatorów. Zawsze tak poprowadzą rozmowy, aby nikogo nie urazić i osiągnąć jak najdalej idący kompromis. Nie lubią konfrontacji, a wszelkie przejawy agresji są dla nich pretekstem do zerwania kontaktów. Jeśli nie chcemy obrazić Brytyjczyka, to musimy uważać na wypowiedzane słowa oraz na ich intonację. Do porozumienia prowadzi bowiem tylko partnerski dialog, a nie przekomarzanie się lub targowanie. Czas wolny jest dla każdego Brytyjczyka nienaruszalną świętością i wszelkie próby kontynuowania rozmów w tym czasie uważane będą za naruszenie prywatności. Elementem, na który Brytyjczycy zwracają szczególną uwagę przy ocenie partnerów jest kryterium czasu. Należy zwracać uwagę na punktualność, przestrzegać przyjętych terminów i nie wolno przyspieszać spraw, które toczą się właściwym dla siebie rytmem. Jeśli uda się przestrzegać brytyjskich rygorów czasu, to istnieje duża szansa na wywarcie pozytywnego wrażenia, które na pewno będzie procentować w przyszłości.

Tak, jak większość narodów o bogatej kulturze i dominujących przez pewien okres w historii w polityce i gospodarce światowej, Brytyjczycy lubią być w centrum uwagi. Można więc zdobywać ich szacunek poprzez okazywanie zainteresowania aktualnymi problemami kraju, poprzez pytania o konkretne działania, którymi Wielka Brytania się szczyci oraz poprzez przesadne ukazywanie szacunku dla tradycji. Należy zwrócić uwagę na bardzo istotny element w kontaktach z Brytyjczykami, mianowicie mieszkańcami Wielkiej Brytanii są zarówno Anglicy, jak i Szkoci, Walijszczyki i Irlandczycy. Nazwanie Anglika Szkotem lub odwrotnie będzie odebrane jako obraza; także przypominanie Irlandczykowi z Ulsteru, że jest Brytyjczykiem będzie powodem ochłodzenia stosunków. Należy więc zwracać uwagę na nazwiska Brytyjczyków i wcześniej przygotować się na wynikające z tego niedogodności.

Arabowie

Kultura arabska oraz jej przedstawiciele są bardzo często niedoceniani na kontynencie europejskim oraz w Ameryce. Dzieje się tak głównie z powodu bardzo silnych powiązań życia osobistego i zawodowego Arabów z wyznawaną przez nich religią oraz brakiem wzajemnego zrozumienia wynikających z tego różnic. Tymczasem kultura i religia arabska oraz wynikające z niej zachowania są w ogromnej większości przyjazne nie tylko dla współwyznawców, ale i dla obcych ludzi. Przede wszystkim zaś zainteresowanie powinna budzić słynna arabska gościnność oraz ogromna dyskrecja w sprawach osobistych.

Z niezrozumienia kultury wynika często lekceważenie dla Arabów, które nie znajduje potwierdzenia w rzeczywistości. Arabscy negocjatorzy oraz wszelcy przedstawiciele tej nacji są wspaniale wyedukowani - zazwyczaj władają kilkoma językami oraz posiadają bardzo gruntowną wiedzę ekonomiczną prawniczą. Wpływa to na ich sposób rozmawiania, który chociaż bardzo ubarwiony i rozwlekły jest niespotykane precyzyjny. Arabowie negocjują na podstawie bardzo dobrze przygotowanego planu, który nie daje możliwości zmiany tematu oraz wymaga od partnerów olbrzymiego przygotowania merytorycznego. Przy czym sami Arabowie lubią odwoływać się do argumentacji emocjonalnej i stosują zachowania niewerbalne. Wielkim nietaktem dla Arabów jest łamanie podstawowych zasad ich wiary oraz tradycji na ich ojczystej ziemi. Należy więc zwracać uwagę na wszelkie, nawet drobne zakazy, których przestrzeganie będzie wpływało na nasz wizerunek, na przykład nie powinno się zabierać kobiet na spotkania wynikające z kontaktów zawodowych, należy szczelnie zakrywać ciała w miejscach publicznych i nie spożywać alkoholu oraz w żadnym wypadku nie należy opowiadać śmiesznych dykteryjek czy dowcipów. Poza ziemią rodzinną, Arabowie przestrzegają swoich praw tylko w odniesieniu do rodziny i współplemieńców, nie zgłaszając żadnych pretensji do innych obywateli.

Azjaci

Azjaci szycą się swoim dorobkiem kulturowym, przodują w tym zwłaszcza Chińczycy i Japończycy. Jak wszystkie narody lubią aby podkreślać ich dorobek kulturalny, przy czym pobieżne pochwały nie zadawalają ich, oczekują od partnerów dłuższych i kompleksowych ocen. W społeczeństwach dalekowschodnich nie liczy się jednostka, lecz ogół i to dla dobra ogółu Azjaci podejmują wszelkie działania. Ta zasada sprawdza się w kontaktach handlowych i politycznych, gdzie osobiste korzyści bardzo rzadko przesłaniają dobro firmy lub państwa. Ze względu na ścisły podział hierarchiczny społeczeństwa, Azjaci oczekują tego samego od swoich partnerów; chcą wiedzieć, z kim rozmawiają i jakie uprawnienia ma taka osoba. Z drugiej strony bardzo często osoba, która przewodzi grupie Azjatów, pomimo

niewątpliwego szacunku, jakim jest otaczana, nie dysponuje wystarczającymi pełnomocnictwami do podejmowania daleko idących decyzji.

Tradycyjny spokój, jaki niosą ze sobą religie dalekowschodnie przekłada się na styl negocjacyjny. Azjaci nie spieszą się, doszukują się ukrytego sensu w najprostszych nawet słowach, często wracają do spraw już załatwionych, a przyspieszają tylko wtedy, gdy widzą własną korzyść. Nigdy nie odmawiają lecz jednocześnie ich obietnice są raczej elementem uprzejmej gry niż wiążącym postanowieniem. Azjaci nie stosują niewerbalnych środków przekazu, gdyż uważają je za niegodne; trzeba jednak uważać, gdyż jeśli zaistnieje potrzeba, to bez zastanowienia stosują argumenty emocjonalne i wspaniale narzucają swoją wolę poprzez manipulowanie partnerem. Azjaci przywiązują się do dobrych partnerów i lubią być poinformowani o sytuacji w firmach z nimi kooperujących. Zbierają bardzo dużo informacji dotyczących zarówno samej firmy, jak i życia zawodowego i prywatnego jej właścicieli lub przedstawicieli, następnie analizują te dane i dopiero wtedy decydują się na nawiązanie kontaktów, których nie należy jednak traktować jak obietnic długiej współpracy. Podczas rozmów należy ciągle podkreślać korzyści i wspólne cele, jakie wynikają z nawiązania współpracy, gdyż sami Azjaci nigdy o tym nie wspomną aby partner nie odkrył ich motywów działania oraz nie poznał ich realnej siły. Należy zauważyć, że pewne tradycyjne europejskie zachowania w kontaktach międzyludzkich są obraźliwe dla Azjatów, między innymi nie należy patrzeć Azjatom prosto w oczy oraz dotykać ich, gdyż jest to rozumiane jako naruszenie prywatności.

Latynosi

Przedstawiciele Ameryki Południowej i Środkowej, podobnie jak Azjaci cenią sobie spokój i nie lubią ponagleń, czas jest dla nich pojęciem względnym, a ludzie, którzy przywiązują do niego nadmierną uwagę nie są wartościowi. Osobą wartą zauważenia jest natomiast każdy, kto zwraca uwagę na swój honor i jest gotowy bronić go za każdą cenę. Latynosi, chociaż nie należą do wzorów cnót, lubią być za takich uważani.

Latynosi posiadają bardzo specyficzny sposób zawierania znajomości oraz oceniania ludzi. Wyznacznikiem tej specyfiki jest jej czasochłonność i podniosłość, w zgodzie z którą część oficjalna, poznawcza jest zawsze bardzo długa i podzielona na szereg etapów, których jedynym zadaniem jest ostateczna ocena partnera. Po części wstępnej następuje bardzo szybka i żywiołowa wymiana argumentów, podczas której Latynosi są pełni energii i wręcz rzucają się na partnerów. Aby uniknąć przyjęcia niekorzystnych rozwiązań, najlepiej jest zastosować pełną paletę środków erystycznych oraz używać jak największej ilości argumentów odwołujących się do emocji. Latynosi są impulsywni i łatwo zmieniają zdanie, co można wykorzystać dla swoich

celów. Na koniec należy zwrócić uwagę na nienaruszalność czasu wolnego, który Latynosi lubią spędzać ze swoimi gośćmi, ale nie przeznaczają go na jakiegokolwiek formy pracy. Poruszanie w czasie wolnym poważnych lub zawodowych tematów uważane jest za brak taktu.