

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA**

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Katedra: Katedra práva

Psychologie lidské komunikace

Vedoucí diplomové práce:

Autor:

PhDr. Danuše Nichtburgerová

Eva Kaňková

2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Psychologie lidské komunikace“ vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

České Budějovice, 17.4. 2008

Kaňková Eva

Poděkování

Děkuji vedoucímu své diplomové práce, PhDr. Danuši Nichtburgerové, za odborné vedení, rady, připomínky a pomoc, které mi poskytla při jejím vypracovávání.

Obsah

1 ÚVOD.....	9
2 CÍL PRÁCE.....	10
<u>I. TEORETICKÁ ČÁST</u>	
3 KOMUNIKACE.....	11
4 HISTORIE NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	12
4.1. NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE OD POČÁTKU LIDSKÉ HISTORIE.....	12
4.2. NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE PŘEDMĚTEM VĚDY	13
5 ŘEČ TĚLA A JEJÍ VARIACE.....	15
5.1. KULTURNÍ ZVYKLOSTI	15
5.2. KOMUNIKACE MUŽŮ A ŽEN	16
6 OBCHODNÍ A SPOLEČENSKÁ SETKÁNÍ.....	18
6.1. PRVNÍ KONTAKT A POZDRAVY	18
6.1.1. <i>Vzhled</i>	18
6.1.2. <i>Postava</i>	19
6.1.3. <i>První přímý kontakt</i>	20
6.2. ZASEDACÍ POŘÁDEK.....	24
6.3. OSOBNÍ PROSTOR	25
6.4. VLASTNÍ JEDNÁNÍ, SPOLEČENSKÉ SETKÁNÍ.....	27
6.4.1. <i>Důkazy zájmu a souhlasu</i>	27
6.4.2. <i>Důkazy nezájmu a nesouhlasu</i>	28
7 LEŽ	30
8 METODIKA A HYPOTÉZY.....	31
<u>II. PRAKTICKÁ ČÁST</u>	
9 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE APLIKOVANÁ DO SPOLEČNOSTI OVB ALLFINANZ	32
9.1. POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI OVB ALLFINANZ	32
10 KOMUNIKACE V RÁMCI SPOLUPRACOVNÍKŮ	35
10.1. PROSTOROVÉ USPOŘÁDÁNÍ KANCELÁŘÍ.....	35
10.2. OSOBNÍ ZÓNA	36
11 KOMUNIKACE S KLIENTY	37
11.1. PRVNÍ DOJEM A PRVNÍ SETKÁNÍ	37
11.2. UVEDENÍ A ZASEDACÍ POŘÁDEK	39
11.3. VLASTNÍ JEDNÁNÍ	40
12 PŘIJÍMACÍ POHOVORY.....	48
12.1. PŘIJÍMÁNÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ V OVB ALLFINANZ	48
12.2. JEDNÁNÍ UCHAZEČE	49
13 ZÁVĚR	57
14 POUŽITÁ LITERATURA.....	58
15 SUMMARY	60

TABULKA 1 JEDNOTLIVÉ NEVERBÁLNÍ SIGNÁLY A REAKCE KLIENTŮ	47
TABULKA 2 JEDNOTLIVÉ SIGNÁLY U UCHAZEČŮ O ZAMĚSTNÁNÍ	54

OBRÁZEK 1 POSTOJ PŘI KOMUNIKACI MUŽI/ŽENY	17
OBRÁZEK 2 VÝZNAMNÝ STISK	21
OBRÁZEK 3 SPOJENECKÝ STISK	21
OBRÁZEK 4 PODŘÍZENÝ STISK	22
OBRÁZEK 5 ZASEDACÍ POŘÁDEK	24
OBRÁZEK 6 OSOBNÍ PROSTOR	27
OBRÁZEK 7 NESOUHLAS A OBRANA OSOBNÍHO PROSTORU	29
OBRÁZEK 8 BARIÉRA	41
OBRÁZEK 9 SIGNÁL ZÁJMU	42
OBRÁZEK 10 ÚKLON HLAVY	43
OBRÁZEK 11 BARIÉRA 2	45
OBRÁZEK 12 OČNÍ KONTAKT	52
OBRÁZEK 13 „POMOC“	53

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je neverbální komunikace v oblasti obchodních mezilidských vztahů. Jedná se zejména o komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, spolupracovníky, jejich nadřízenými a v neposlední řadě i vztahy mezi obchodníky a jejich klienty. Hlavním cílem, který tato práce řeší je zjištění, jakým způsobem a v jakém rozsahu může neverbální komunikace ovlivnit jednotlivé vztahy mezi lidmi. Jak může jedna osoba vědomě ovlivnit v názoru jinou osobu, která si tuto „manipulaci“ nemusí sama uvědomovat, jak udělat dobrý dojem a jak všeobecně vycházet s druhými bez toho, aby člověk musel vyvíjet větší, možná i křečovitou snahu.

2 Cíl práce

Cílem práce bylo kvalitativní zhodnocení mezilidských vztahů v pracovním prostředí. Hlavním úkolem bylo zjištění reakcí jednotlivých respondentů na nevědomé podněty, které byly pro výzkum použity. Praktická část byla zaměřená na výběrová řízení, obchodní jednání a na mimoslovní komunikaci jednotlivých pracovníků mezi sebou. Mezi stěžejní body, na které jsem se v práci zaměřila patří:

První dojem a dojem z krátkého osobního setkání

Image člověka a jeho vnímání okolím

Výběrové řízení nových pracovníků – reakce v přijímacím dialogu

Komunikace obchodníka a klienta

Celkové vnímání a přijímání nevědomých vlivů neverbální komunikace

Správná komunikace mezi lidmi a její využití pro dobré osobní vztahy

I. TEORETICKÁ ČÁST

3 Komunikace

Komunikace mezi lidmi je proces, ve kterém si lidé navzájem předávají informace o svých myšlenkách, názorech a pocitech. Jedná se o sdělování určitých významů v průběhu přímého nebo nepřímého sociálního kontaktu. (Hadj-Moussová, Z., 2003) Komunikaci rozdělujeme na dvě na sobě závislé větve – verbální a neverbální komunikaci. Verbální komunikace je řeč mluveného slova, slova, které si spojujeme s určitými předměty, pocity, situacemi. Neverbální komunikace je na druhou stranu řečí těla. Jde o gesta, pohyby, tón hlasu, barva hlasu... Při komunikaci tváří v tvář vnímáme druhou osobu přibližně v tomto poměru:

- Mluvená řeč 7%
- Tón a barva hlasu 38%
- Gesta a držení těla 55%

Pokud s někým hovoříme, používáme samozřejmě obě dvě složky komunikace. Verbální pro sdělení nějaké konkrétní informace a neverbální k dotvoření obrazu dané zprávy, o vyjádření našeho postoje a názoru. Někdy se ovšem stává, že řeč těla je protichůdná se sdělením verbálním. Slova mohou lhát, není těžké slovně vyjádřit nějakou nepravdu, ale řeč těla nás vždy prozradí. Nejdůležitějším bodem v komunikaci je uvědomění si faktu, že pokud správně zvážíme a použijeme svá slova, která budou v souhře s naší řečí těla, úspěch je zaručen. Není podstatné, jestli se jedná o pracovní vztahy, vztahy s přáteli, rodinou, partnerem,...

„ Řeč byla dána člověku, aby zakryl své myšlenky. “

(Talleyrand-Perigord Charles Maurice)

(www.cituj.cz/Citaty/kat-137.aspx)

4 Historie neverbální komunikace

4.1. Neverbální komunikace od počátku lidské historie

V první řadě je důležité, zmínit se, jak neverbální komunikace vznikla, kdo ji poprvé pojmenoval, kdo ji jako první použil, a kdo se o ni začal zajímat jako o významnou vědu.

První, kdo neverbální komunikaci začal používat, byl první člověk, který se na naší planetě narodil. Nikdo, kdo přijde na svět neumí od prvního nadechnutí mluvit a komunikovat s dospělými řečí jim vlastní. To, jakým způsobem s okolím jako malí hovoříme, je právě neverbální řeč jako taková. Neverbální komunikace byla našim předchůdcům daleko bližší, než verbální komunikace lidí v dnešní době. Posunky, gesta, pohyby, úsměvy, škleby, to byl hlavní zdroj předávání informací potřebných pro přežití lidského druhu. V podstatě člověk využíval úplně stejný způsob mluvy jako zvířata, která tu byla ještě dříve, než člověk jako takový. Výstižně tuto situaci popsal Desmond Morris (Morris, D., 1997), který uvedl, že jakýkoliv způsob komunikace, který člověk ve svém životě používá, od upozornění na blížící se nebezpečí, přes snahu získat pozornost až k milostným rituálům, můžeme naprosto přesně porovnat například s opicemi, našimi předchůdci, nebo i jinými druhy živočišné říše.

Lze tedy bez jakýchkoliv pochybností říci, že neverbální komunikace je matkou verbální komunikace, která je největším zdrojem předávání informací v dnešní době. K tomuto přechodu bylo potřeba mnoho stovek let, kdy původně nemluvící předkové začali používat různé skřeky a volání, posunky, ze kterých si postupně každý kmen vybudoval systém svého jazyka a pojmenoval si jednotlivé věci, které ve svém životě potřeboval a používal. Je samozřejmé, že ačkoliv se verbální komunikace vyvinula jako hlavní zdroj předávání informací, jak jsem již uvedla, neverbální komunikace stále zůstává v jejím „podvědomí“ a často si s ní i protiřečí. To je ovšem otázka dalších kapitol.

4.2 Neverbální komunikace předmětem vědy

Od prvního použití této „skryté“ řeči uplynulo mnoho tisíc let a neverbální komunikace se začala stávat předmětem vědy a pokusů odborníků, kteří zkoumali, jak dalece může tento způsob řeči ovlivnit lidské vnímání, přijímání různých verbálních vjemů a jak ji lze komplexně využít. Je to vlastně jeden velký paradox, považovat neverbální komunikaci za něco nového a nepoznaného, protože to byla vůbec první forma komunikace, kterou lidstvo použilo.

Zájem o tuto oblast začal být aktuální až v nedávné době, kdy se odborníci začali zajímat o to, že nejen samotná řeč může upoutat zájem, ale že neverbální komunikace je nástroj, který mnohdy dokáže být daleko přesvědčivější. Každý odborník zařazuje neverbální komunikaci částečně do jiných oborů a skupin, ale lze říci, že neverbální komunikace je součástí paralingvistiky.

Paralingvistika jako věda se zabývá jevy, které nemají nic společného s jazykovým systémem, ale přesto do komunikace zasahují. Do paralingvistiky zařazujeme hlavně mimiku a gesta, ale i individuální vlastnosti a návyky. Tyto prostředky mohou zaměňovat význam, ba dokonce i do jisté míry nahradit řeč jako takovou.

Paralingvistické prostředky jsou často kulturně a sociálně podmíněné, proto jde o disciplínu s výraznou interdisciplinární povahou. V tomto oboru nejde o to, co člověk říká, ale jakým způsobem to říká. Nelze ji tedy rozpoznat v psaném projevu. Z paralingvistiky můžeme poznat věk řečníka, jeho pocity, úzkost, radost, smutek, dokonce i některé rysy jeho osobnosti. Hlavní paralingvistické aspekty řeči jsou následující: rychlost, hlasitost, tónová výška, intonace, přízvuk, chyby v řeči, přestávky v řeči,...Jako příklad lze uvést výšku tónu hlasu mladé ženy, která může mluvit zajímavě a poutavě, ale od jejího projevu posluchače odrazuje její vysoký tón hlasu, který pro některé může být vyrušující.

Paralingvistiku doprovází i další vědní obor kinesika. Tato věda se zabývá tím, že každý jazykový projev není zcela neutrální a bývá doprovázen jedním či více paralingvistickými rysy (tj. doprovodné hlasové gesta a viditelná gesta: mimika, pohyb těla.) Jestliže shrneme paralingvistiku a kinesii v neverbální komunikaci dohromady, zjistíme, že se snaží využít funkčnost lidského těla při komunikaci jak verbální tak neverbální.

A jaké je vlastně využití neverbální komunikace v dnešní době? Hlavní výzkumy se soustředí na oblast ovlivnění názorů lidí kolem nás. V cizině například probíhá v dnešní době spousta školení, jak se vyhnout špatným návykům, které odrazují eventuální partnery. Dalším významným příkladem je zkoumání a aplikace neverbální komunikace na obchodní partnery, klienty a spolupracovníky v zaměstnání.

5 Řeč těla a její variace

Neverbální komunikace je velice různorodá. Nelze jednoznačně určit, zda ten či onen znak, gesto nebo pohyb znamená určitou věc. Je třeba si uvědomit, že jsou mezi lidmi velké rozdíly, které z jejich řeči těla dělají naprosto specifickou vlastnost. Hlavními oblastmi, kde se neverbální komunikace projevuje různými způsoby, jsou vztahy v jednotlivých kulturách a neverbální komunikace jednotlivých pohlaví. V další části diplomové práce budou obě tyto specifické oblasti alespoň nastíněny, aby bylo jasné, že ani v tomto oboru není nic přesně tím, čím se možná ze začátku zdá být a že je vždy třeba brát v úvahu okolnosti, s jakým člověkem mluvíme, odkud pochází, jestli jde o ženu nebo muže a že tyto aspekty musíme vždy brát v potaz.

5.1 Kulturní zvyklosti

Jak už bylo uvedeno v předchozím odstavci, je třeba při zkoumání neverbální komunikace brát v úvahu i kulturní a rasovou příslušnost. Tuto problematiku zkoumají hlavně dva autoři (Lewis, D., 1989, Morris, D., 1997). Shodují se na tom, že každý národ se v historii vyvíjel spíše izolovaně a vytvořil si vlastní komunikační strukturu. V pozdějších dobách se začaly jednotlivé národy prolínat a jejich kultury spojovat. Každý národ však stále užíval a dodnes užívá jisté své komunikační návyky, které přetrvaly dodnes. To v mnoha jednáních a komunikaci mezi jednotlivými členy různých kultur mnohokrát vyvolalo nedorozumění, mající velký dopad.

Jako názorný příklad lze uvést obchodní jednání západního Evropana s příslušníky některého z arabských států. První důležitá věc, která je u tohoto obchodního setkání důležitá, je, aby evropský návštěvník byl spíše mužského rodu. Muži muslimské národnosti totiž berou věci úřední hlavně jako mužskou záležitost a ženy nemají na taková jednání přístup. Samozřejmě, že v dnešní moderní době tomu už tak nebývá, ale tento vnitřní pocit v sobě členové této kultury nosí stále. Další drobná věc v komunikaci těchto dvou kultur může být v osobním prostoru.

Arabští manažeři jsou zvyklí na to, že při hovoru udržují menší osobní prostor a komunikují spolu z menší vzdálenosti. To může na evropského obchodníka působit zcela nepřijatelně, a ačkoliv si neuvědomuje důvod, proč je mu jednání s obchodními kolegy nepříjemné, cítí se ohrožený. Existují samozřejmě další rozdílné výrazy

v komunikaci jako je pozdrav, gesta, výrazy souhlasu/nesouhlasu... Eskymáci se například zdraví třením nosů, při projevení nesouhlasu většina Evropanů kývá hlavou ze strany na stranu, ale v Řecku znamená nesouhlas zvednutí hlavy nahoru. Je mnoho příkladů, ale hlavním důvodem jejich uvedení je uvědomění si, že ne všichni komunikují stejně jako my a že špatné použití neverbální komunikace může vést k nedorozuměním.

Osobní prostor

vzdálenost	národnosti
blízká	Arabové Japonci Jihoameričané Francouzi Řekové černí Severoameričané Iberoameričané Italové Španělé
střední	Britové Švédové Švýcaři Němci Rakušané
velká	bílí Severoameričané Australané Novozélandané

Zdroj: Lewis, D., 1989

Obrázek 1 Osobní prostor

5.2 Komunikace mužů a žen

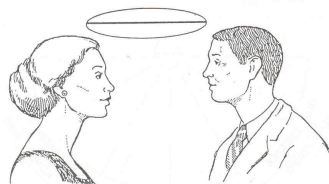
Velice důležitá je také neverbální komunikace mužů a žen. Je samozřejmé, že při obchodním setkání obou pohlaví se vždy projeví i nevědomý hovor osobních sympatií, který vztah obou spolupracovníků ovlivní. Ve vnímání a komunikaci mužů a žen jsou však jiné rozdíly, které je třeba uvést. Jedním z důležitých bodů je postoj při komunikaci buď dvou mužů nebo dvou žen. Obecně vzato ženy raději komunikují s osobou, která stojí přímo čelem k nim. Mohou lépe vyjadřovat své názory a postoje, sledovat reakci druhého a necítí se nijak ohrožené. Naproti tomu setkání muže s mužem při obchodním setkání i jiných příležitostech by nemělo být přímo tváří v tvář, ale v určitém úhlu ze strany. Je to způsobeno opět historickými podklady. Pokud spolu

v dávných dobách muži stáli v opozici tváří v tvář, znamenalo to jistý náznak agrese a příprava k boji.

Postoj při komunikaci muži/ženy



Vzájemná pozice vhodná pro první setkání dvou mužů.



Vzájemná pozice vhodná pro první setkání muže a ženy.

Zdroj: Lewis, D., 1989

Obrázek 1 Postoj při komunikaci muži/ženy

6 Obchodní a společenská setkání

Každý z nás si jistě uvědomuje sílu a důležitost prvního setkání. Vždy je pro nás důležité udělat dobrý dojem a zapůsobit na nového vedoucího, spolupracovníka, nebo na někoho, kdo nás zajímá. Většina lidí, kteří nás vidí poprvé v životě si o nás „udělá obrázek“ již v několika prvních vteřinách až minutách a bohužel tento „haló efekt“ dokáže přetrvat ještě dlouho po tom, co se snažíme a dokážeme tento první mylný dojem vyvrátit. Na co je třeba si dávat při prvních setkáních pozor a jak jednat v určitých situacích je popsáno v následujících kapitolách.

6.1 První kontakt a pozdravy

Pravděpodobně nejdůležitější okamžik komunikace dvou lidí je první minuta jejich setkání. V té hraje důležitou roli hned několik významných bodů:

- Vzhled osoby – oblečení, jeho barva, doplňky
- Postava – výška, držení těla, celková konstrukce těla
- Způsob prvního kontaktu – pozdrav, podání ruky, oční kontakt, výraz

6.1.1 Vzhled

Vnější vzezření je závislé na příležitosti, ke které se naše momentální image vztahuje. Pokud jdeme s přáteli za zábavou, je samozřejmé, že si oblékneme něco nám pohodlného, příjemného. Pro někoho to mohou být jeany s tričkem, pro jiného mini sukně nebo letní šaty. Pokud se ovšem jedná o pracovní setkání, jako je přijímací pohovor, konference a jiné, musíme zvolit konzervativní a slušné oblečení. Pro pány se samozřejmě nejvíce hodí společenský oblek s kravatou a ladící košilí, pro dámy například kostým. Z toho tedy vyplývá jasná informace, že pokud přijímáme nějakou osobu do pracovního poměru, chceme, aby dokázala odhadnout závažnost dané situace. Pokud přijde na pohovor v ošoupaných kalhotách a roztrhaném tričku, je jasné, že to pravděpodobně nebude někdo, koho bychom mohli potřebovat.

Američtí vědci dokonce připravili pokus, kde muže ve středním věku, pracujícího jako instalatér a vydávajícího nižší než průměrný plat, oblekli nejdříve do jeho běžného oděvu a několik testovaných žen mělo určit jeho stupeň přitažlivosti, inteligenci, a platové ohodnocení. Takto upravený muž získal nízké ohodnocení jak v inteligenci a v platu, tak i v přitažlivosti pro druhé pohlaví. Pokud byl ale oblečen v obleku a upravený, pro ženy se stal dokonce daleko víc přitažlivým a celkově byl hodnocen mnohonásobně lépe. Při výběru oblečení je samozřejmě důležitá i barva obleku a doplňky. Při obchodních setkáních působí jasné barvy rušivě, stejně tak jako velké doplňky a u žen i velké výstřihy. Upoutávají velkou pozornost a odrazují od řeči mluvčího, který se může snažit vysvětlit nějaký nový projekt nebo vznést nabídku na prodej. Pokud bychom tedy měli tyto výsledky shrnout do několika důležitých bodů, vypadaly by asi následovně.

- Oblečení vždy přizpůsobit situaci: obchod = oblek, kostým
- Používat jemnější barvy, v žádném případě příliš výrazné
- Nepoutat příliš pozornosti velkými doplňky a výstřihy u dam

6.1.2 Postava

Z hlediska prvního dojmu je postava velice dobrým ukazatelem povahy a chování dané osoby. Obecně se má za to, že lidé, kteří mají styl chůze vzpřímený jsou extroverti a mají dostatek sebevědomí jednat s ostatními. Mají ucelené názory, vědí co chtějí a nemají strach ze svého okolí. Samozřejmě tím budí i úctu, protože svým vzpřímeným držetím těla mohou být vyšší než ostatní a to v řeči těla navozuje respekt. Naproti tomu osoby ohnuté a shrbené působí nesebevědomě, vypadají, že nemají vlastní názor a dá se s nimi manipulovat.

Podobné názory panují i v rozdílech mezi hubenými a silnými lidmi. Štíhlí lidé působí opět více energicky, schopně, ale pokud jsou příliš štíhlí mohou působit i příliš upjatě a pod vlivem stresu. Naproti tomu silní jedinci působí klidným dojmem, šťastněji, ale líně. I proto se zaměstnavatelé ve firmách, kde probíhá výběrové řízení zajímají o koníčky a provozované sporty u zájemců o práci. Mohou tím zjistit, jakou

povahu člověk může přibližně mít a také, jestli má například týmového nebo bojového ducha. To je mnohdy v otázce přijetí daného zájemce rozhodující.

Celkovým držením těla (postoji) se zabývá posturologie. Jako složka neverbální komunikace velmi těsně koresponduje s fyzickým stavem člověka. Mimo postoje jako odrazu stavu naší duše se na tento komunikační prvek můžeme dívat také na indikátor našeho zájmu či nezájmu. Jasný zájem je zde sdělován nakročením nebo nakloněním k objektu zájmu. Nezájem pak identifikujeme podle odklonění (obzvláště provázejí-li je při sezení jako bariéra vystrčené nohy) nebo přeorientování zájmu na jiný objekt. (Chomoutová, K., Rymešová, P., 2001)

6.1.3 První přímý kontakt

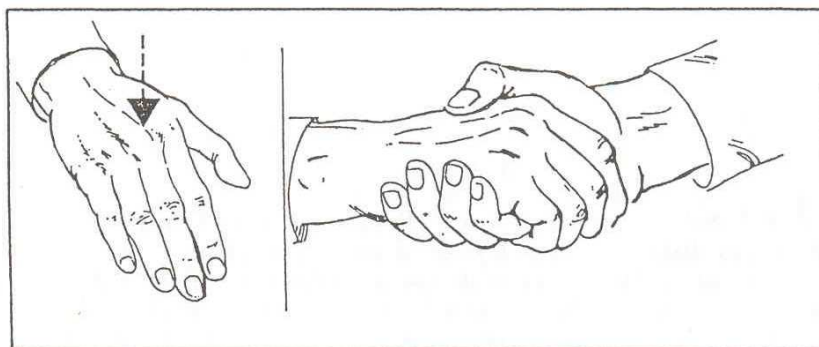
Prvním přímým kontaktem se zde rozumí pozdrav. Pro někoho se tato záležitost může zdát vcelku nepodstatná, ale naopak o nás hodně prozrazuje. A to hned ve dvou smyslech. První ve verbálním smyslu pouhým „Dobrý den, těší mě.“ Podle výšky hlasu, intonace a celkového výrazu můžeme jednoznačně a rychle poznat, jak se člověk cítí, jestli je uvolněný, ve stresu nebo bez nesebevědomí. Náš pozdrav by tedy měl být výrazný a jasný. Druhým důležitým bodem je způsob podání ruky. Mnoho podnikatelů a osob pracujících s lidmi uvádí, že pouze podle podání ruky lze zjistit, jak určitý člověk jedná a jak se bude k nám chovat. Jako velice důležitý prvek v neverbální komunikaci ho uvádějí i (Carnegie, D., 1993, Chomoutová, K., Rymešová, P., 2001, Lewis, D., 1989). Zároveň uvádějí i nutnost očního kontaktu, který je nutné s druhou osobou udržovat. Pokud by se však mělo jednat pouze o způsob pozdravu podáním ruky, můžeme jej rozdělit do tří kategorií podle intenzity a způsobu stisku.

1) Dominantní stisk

Hlavním znakem dominantního stisku je ruka podaná dlaní směrem přímo dolů k ruce druhé osoby. Stisk ruky je velmi pevný, silný, výrazný a středně dlouhý až dlouhý. Při podání ruky k pozdravu je ruka suchá. To je další důležitý prvek, podle kterého lze rozpoznat pocity druhého člověka při setkání. Pokud je ruka vlhká a potí se, znamená to, že osoba je ve stresu a nervózní. Pokud zůstává ruka suchá, zůstává člověk v klidu.

V celkovém pojetí znamená dominantní stisk potřebu ovládat a řídit. Pokud se tento druh stisku ještě o nějakou chvíli prodlouží, dá se též vnímat jako stupeň určité agrese.

Dominantní stisk



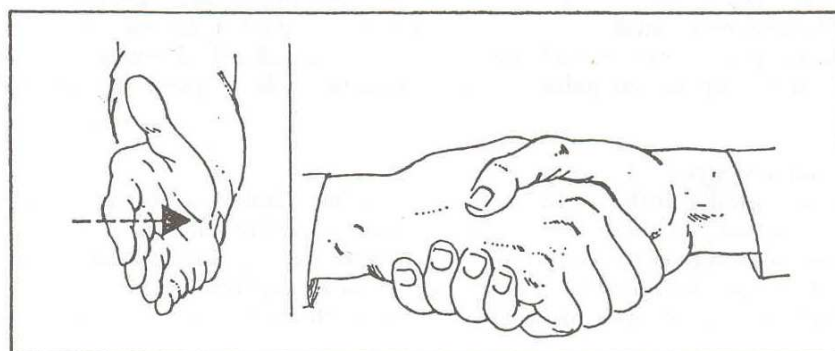
Zdroj: Lewis, D., 1989

Obrázek 2 Významný stisk

2) Spojenecký styl

Spojenecký styl je vcelku výhodnou pozicí pro jednání rovnocenných partnerů. Osoby, které se setkají ve spojeneckém stylu podání ruky jsou oboustranně schopné akceptovat názory a přijímat různá řešení. Je pro ně jednoduché nalézt řešení ku prospěchu obou. Spojenecký styl podání ruky by měl být na obou stranách stejně intenzivní na síle, měl by mít středně dlouhou délku, ruka by měla být suchá a směr podání rukou by měl být palcem směrem vzhůru.

Spojenecký stisk



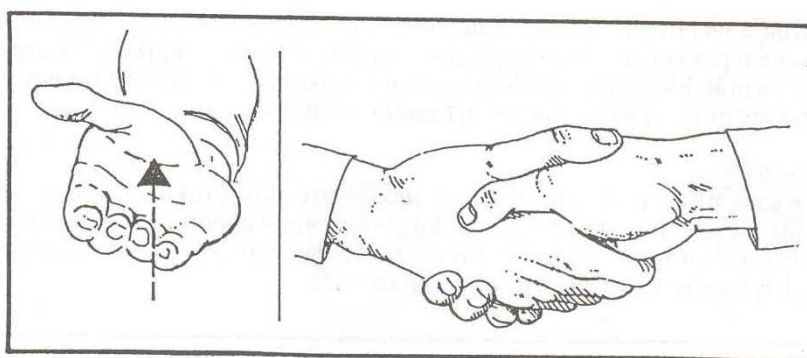
Zdroj: Lewis, D., 1989

Obrázek 3 Spojenecký stisk

3) *Podřízený styl = leklá ryba*

Podřízený stisk ruky je naprostou výhodou pro jednu stranu, která ani nepotřebuje vyjednávat a naprostou katastrofou pro stranu druhou, protože ta se s největší pravděpodobností podřídí veškerým požadavkům. Podřízený stisk ruky vypadá tak, že dlaň ruky, směřuje směrem vzhůru, stisk je jen letmý, lehký a nevýrazný, má velice krátkou intenzitu a často je ruka vlhká, protože je tato osoba nervózní.

Podřízený stisk



Zdroj: Lewis, D., 1989

Obrázek 4 Podřízený stisk

Správné podání ruky by mělo být středně dlouhé, mělo by mít stejnou intenzitu, s jakou podává ruku druhá osoba, ruka by měla být jemná a suchá. Pokud má někdo problémy se stále vlhkýma rukama a je nervózní, lze si ruku před podáním jednoduše nenápadně utřít a nebo se naučit lehké pravidlo zahřívání rukou, kdy se na ruce pevně soustředíme, představujeme si, že ruka je teplá a suchá a můžeme při tom myslet na nějaké příjemné věci. Zezačátku se to může zdát složité, ale po nějaké době tréninku se situace razantně zlepší.

Při prvním setkání je také významný výraz obličeje. Před vstupem do kanceláře nebo do domu klienta bychom se měli naprosto uklidnit a uvolnit se. Je jedno, že jsme měli špatný den, že nás někdo rozčílil, nebo že jsme se nepohodli s přítelem. Ostatní naše osobní problémy nezajímají, ale schopni je na nás poznat. Můžeme jim připadat protivní, zlí nebo cokoliv dalšího, i když si neuvědomují důvod tohoto pocitu.

Při obchodních jednáních a setkáních bychom proto měli být v klidu a bez nervozity, i když takové umění oprostit se od problémů je obtížné.

Ke způsobu podání ruky a k výrazu v obličeji neodmyslitelně patří i pohled z očí do očí. Oči jsou oknem do duše a díky nim na člověku rozeznáme desítky pocitů, aniž by je jakkoliv vyjádřil slovy. Podle očního kontaktu – délky pohledu a uhýbání pohledem můžeme také snadno zjistit způsob jednání druhé osoby. Veškeré typy pohledů jsou uvedeny níže a je u nich uveden i jejich význam.

délka pohledu:

- normální - 3 s
- kratší - nezájem o komunikaci
- dlouhý - od neznámých lidí nepříjemný, provokující
 - přátelství, zájem x agrese
- velmi dlouhý - "civění, zírání", především u mentálně retardovaných lidí, psychopatů
- žádný - lhostejnost, šok po sdělení nepříjemné zprávy

rovina očí:

- oči by měly být ve stejné rovině
- při rozhovoru bychom se měli dívat více jak 50% doby do očí

druhy pohledů

- vyhýbavý - nepříjemný, znak nejistoty
- těkavý - zrychlení, nervozita
- hodnotící - oči trochu přivřené
- nepřítomný - dívání se skrze druhého do nekonečna

odklon pohledů

- a) dolů - vina, pocit méněcennosti
- b) do boku - nezávislost, odolnost
- c) nahoru - vzpomínáme, jsme zasněni

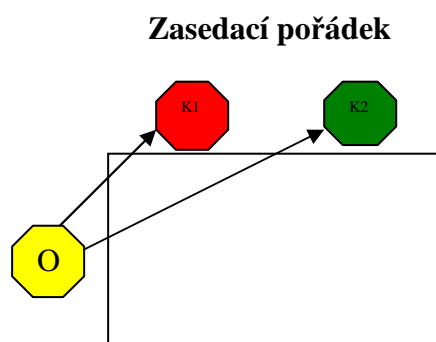
„Když oči říkají něco jiného než jazyk, zkušený člověk se spoléhá především na jazyk očí.“

(Ralph Wlado Emerson)

(<http://citaty.pelmel.info>)

6.2 Zasedací pořádek

Ačkoliv není zasedací pořádek vlastně žádným stylem komunikace jako takové, je při jednáních a při schůzkách důležitý. Způsob, ve kterém sedíme naproti našemu klientovi nebo spolupracovníkovi dokáže velice silně ovlivnit, jestli nás protějšší strana poslouchá a vnímá to, co se jí snažíme říci. Pokud uvedeme příklad obchodníka, který přišel dělat obchody ke klientovi domů, měl by zasedací pořádek vypadat asi následovně:



Zdroj: autorka podle Horáková-Kottová, Z., 2007

Obrázek 5 Zasedací pořádek

Žluté kolečko znamená obchodníka, zelené a červené tvoří klienty. Obchodník by měl vždy sedět stranou vedle svých klientů, nikdy ne v opozici, jak již bylo uvedeno

v předchozím textu. Mohlo by to působit na klienta muže agresivně. Komunikace by měla probíhat ze 70% procent pro klienta K2 a ze 30% pro klienta K1, protože K2 sedí dál od obchodníka a tím s ním ztrácí kontakt. Klienti by měli sedět na stejné straně stolu, aby obchodník nemusel stále vytáčet hlavu do obou stran.

Někdy samozřejmě nemůžeme ovlivnit místo, kam jsme usazeni, protože v některých kancelářích funguje zavedený systém, který nelze měnit. Pokud ale jako obchodník navštěvujeme své klienty, místo si vybíráme většinou sami. Je třeba se samozřejmě zeptat klienta, jestli to či ono místo je volné. Jednak ze slušnosti a jednak z důvodu, že i když to může znít hloupě, můžeme klientovi zasednout jeho oblíbené místo a on pak bude rozladěný. Pokud se jedná o obchodní setkání, kde chceme jako obchodník uzavřít nějaký obchod, neměli bychom brát místa v hlubokých sedacích soupravách, kde člověk spíše uvízne, nemůže řádně komunikovat a už vůbec jakýmkoliv způsobem přesvědčit klienta o své nabídce. V pravidlech neverbální komunikace je totiž tato pozice naprosto nevýhodná ke všem nonverbálním kontaktům a pokud klient sedí na obyčejné židli, je ve vyšší poloze a to znamená nadřazenou pozici. (Horáková-Kottová, Z., 2007)

6.3 Osobní prostor

Účinek vzdálenosti je v mezilidských vztazích nepopiratelný. Lidé, které počítáme mezi své přátele si jak se říká „pouštíme k tělu“ a naopak od cizinců si držíme odstup. Každý má svůj osobní prostor, který pokud je porušen, může vyvolat nervozitu nebo i agresivitu. Samozřejmě pokud nejde o člověka, který patří do našeho blízkého okolí. Význam osobního prostoru zmiňují (Chomoutová, K., Rymešová, P., 2001, Lewis, D., 1989, Carnegie, D., 1993) a shodují se na níže uvedených zónách osobního prostoru. Každá jednotlivá osoba má tento prostor individuální, i když se dá obecně hovořit o 4 zónách, ve kterých se setkáváme s různými lidmi podle vzájemných vztahů a sympatií.

1.) Intimní vzdálenost

Tato zóna se rozprostírá od přímého kontaktu tělo na tělo až do vzdálenosti cca 45 cm. Tato oblast je omezena pouze pro objímání, útěchu nebo ochranu,

tedy opravdu pro pár vyvolených, kterým je tato výsada povolena – partner, rodiče. Samozřejmě jsme někdy nuceni tuto zónu porušit a pustit si k tělu i cizí osoby, ale jde pouze o nutnost například u zubaře nebo jiných lékařů.

2.) Osobní prostor

Osobní prostor zaujímá vzdálenost 45 – 120 cm od našeho těla a mají do něho přístup blízcí přátelé a příbuzní. Tento prostor by měl být narušen opět jen se svolením, protože jeho porušení by mohlo znamenat nepřátelství a znepokojení osoby, jejíž osobní prostor porušujeme. Opět se občas objevují situace, kdy jsme nuceni nechat náš prostor narušit cizí osobou a to je například v hromadné dopravě, kdy není jiná volba. V tomto případě se každý, kdo si připadá ohrožený chrání taškou, aktovkou, prostě čímkoliv, co by ho ochránilo od imaginárního tlaku.

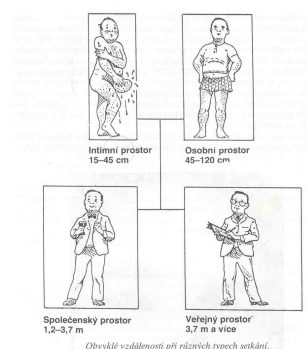
3.) Vzdálenost společenská

Tato vzdálenost zasahuje přibližně od 1,2 m do 3,7 m. Je určena pro setkání s zcela cizími lidmi, pro pohovory a pro neosobní jednání – komunikace učitel a žáci, semináře a školení v zaměstnání a jiné. Pokud je nějaká osoba v našem osobním prostoru a my se vzdálíme do společenského prostoru, dáváme jí najevo, že je nám nesympatická a že nám její společnost není příjemná. V tomto prostoru už nemůže docházet k žádnému intimnímu kontaktu.

4.) Vzdálenost veřejná

Ve veřejné vzdálenosti máme od ostatních odstup 7,6 m a více. Pokud si někdo dokáže sám udržet toto velké imaginární kolo a lidé z okolí do něho podvědomě nevstupují, jeví se tento člověk jako velice uznávaný, mající velkou autoritu. Jinak se samozřejmě v tomto prostoru setkáváme opět s náhodnými lidmi, kteří pro nás nemají větší význam.

Osobní prostor



Zdroj: Lewis, D., 1989

Obrázek 6 Osobní prostor

6.4 Vlastní jednání, společenské setkání

Po představení, nabytí prvních dojmů z druhé osoby a po usazení přichází na řadu konkrétní jednání. Důležité je rozpoznat, kdy nás druhá osoba poslouchá, kdy s námi souhlasí, kdy naopak odporuje, kdy je ochotna přijmout náš návrh a jiné důležité informace. Schopnost vypořádat tyto drobné niance samozřejmě nelze získat okamžitě, ale tím, že se neustále učíme a zdokonalujeme v naší schopnosti neverbální komunikace. Tato oblast konkrétního řešení určitého problému a způsob hovoru, jak již verbálního tak i neverbálního je velice pestrá, a proto je zde rozdělena do několika dílčích oblastí, které se zabývají určitými postřehy důležitými pro náš úspěch u druhých.

6.4.1 Důkazy zájmu a souhlasu

Jak poznáme, že naše názory jsou přijímány se souhlasem a se zájmem? Úplně jednoduchý a snadno rozeznatelný postřeh je naklonění druhé osoby směrem k nám. Pokud jsme například protějšku kreslili nějaké grafy nebo obrázky, ona dosud seděla v klidu a vzpřímeně na židli, poslouchala a náhle se předklonila, aby lépe viděla, co vlastně kreslíme nebo děláme, značí to její zájem o dané téma. Dalším výrazným znakem je pohled druhého, způsob, jak se na nás dívá. Pokud jeho pohled netěká po místnosti a udržuje stálý oční kontakt, je to také dobré znamení. Samozřejmě někteří

dokážou udržovat oční kontakt tak, že si můžeme myslet, že nás poslouchají a být duchem nepřítomni, ale prozradí je jiné signály. Třetím signálem může být celkový klid obličeje a klid těla, kdy druhý nemá potřebu neustále si s něčím hrát. Nebo pokud si dosud hrál a náhle přestal, znamená to, že jsme upoutali jeho pozornost a měli bychom si ji i nadále udržet. Souhlas s naším záměrem se také dobře pozná společnou řečí těla. Pokud si například položíte ruce před sebe na stůl, protějšek udělá to samé, přehodíte nohu přes nohu a on také, znamená to, že máte jeho plnou pozornost. V následujících bodech jsou bodově označeny další příklady důkazů zájmu. (Horáková-Kottová, Z., 2007)

- Zkrácení prostoru mezi jednajícími osobami
- Náklon hlavy do strany jako ukazatel zájmu
- Úsměv - nesmí být křečovitý, pod očima se tvoří jemné vrásky

6.4.2 Důkazy nezájmu a nesouhlasu

Ne vždy jsou s námi spolupracovníci, klienti nebo i naši nadřízení za jedno a souhlasí s námi. Pokud tomu tak je, měli bychom to co nejrychleji rozpoznat a udělat něco pro to, abychom je přiměli přistoupit na náš názor. Samozřejmě to nelze vždy, ale spíše v situaci nejistoty druhého, na jakou stranu by se měl přiklonit. Tématem nesouhlasu a jeho negací se zabývali (Carnegie, D., 1993, Lewis D., 1989, Morris, D., 1997).

Jedním z nejvýraznějších důkazů nesouhlasu jsou zkřížené ruce. Znamenají „nemáš pravdu, mám vlastní názor a ty mě nepřesvědčíš o opaku“. Pokud zaujme náš klient nebo spolupracovník tento postoj, měli bychom okamžitě přistoupit k nějakému opatření, které tento postoj zruší a budeme moci opět zapůsobit. Můžeme například druhému jen nabídnout a podat kávu, ovoce prostě cokoliv, aby musel svůj postoj změnit. Dalším důkazem nesouhlasu je odvrácení a prodloužení osobní vzdálenosti. Je to pravý opak příkladu uvedeného v předchozím odstavci. Dalšími důkazy jsou již zmíněná nervozita a těkavost, které neznamenaají přímo nesouhlas, ale spíš nezájem o danou problematiku. Dále jsou opět bodově uvedeny další možné způsoby projevu nesouhlasu.

- Velké napětí v obličeji a strnulost těla – vyjádření agrese
- Neustálé hraní si s předměty, ťukání o stůl – nervozita, nepozornost
- Ruce v pěst, nebo předměty (aktovka, kniha) jako imaginární obrana a nesouhlas

Nesouhlas a obrana osobního prostoru



Zdroj: www.propojeni.cz

Obrázek 7 Nesouhlas a obrana osobního prostoru

7 Lež

Jako samostatnou kapitolu lze popsat pravidla lži. Je výhodné poznat, kdy nám někdo uvádí nějakou nepravdu a využít toho ve svůj prospěch. Lež se těžko poznává přímo z obličeje, z grimas a pohledů. Zkušený lhář je schopen udržovat oční kontakt po celou dobu, kdy nám lež vypráví a to bez jakýchkoliv náznaků, že věc o které mluví nemusí být pravdivá. Při zjišťování, jestli nám dotyčný lže, bychom měli spíše pozorovat jeho řeč těla. Pohyby rukou, nohou, to vše ho prozrazuje. Lháři se snaží méně gestikulovat, protože si samozřejmě myslí, že gestikulace jejich lež prozradí. Mohou mít ruce zastrčené v kapsách, schované v sedě pod nohama,....Používají ale náhradní činnosti, jak se uvolnit. Je to hlavně více dotyků v obličeji. Většinou jde o dotyky v oblasti uší, brady, krku a úst. Lhář chce podvědomě potlačit svůj podvod. Velice známé je mnutí nosu nebo utahování límce u mužů. Co se týče pohledu, lze nezkušeného podvodníka poznat podle těkavého a uhýbavého pohledu. Ovšem jak už bylo uvedeno, pokud je ve lhaní někdo zkušenější, těžko na něm lež podle toho signálu poznáme. Níže jsou opět uvedeny další indicie rozpoznání lži.(Horáková-Kottová, Z., 2007, Cox, T., 2003)

- Podupávání jako náhradní činnost
- Škubání, štípání, tahání za některou část těla, oděvu
- Kousání rtů
- Častější dotyky očí
- Těkavý pohled
- Schovávání rukou

8 Metodika a hypotézy

Hlavním cílem této práce, jak již bylo uvedeno v úvodu, je zhodnocení vlivu neverbálních signálů v mezilidské komunikaci v oblasti pracovních vztahů. Na základě teoretické části je třeba zhodnotit jednotlivé signály neverbální komunikace, které se v osobní komunikaci projevují, analyzovat je, potvrdit nebo vyvrátit jejich účinek na druhé a to pomocí pozorování a provedených pokusů. Z důvodu velkého množství neverbálních signálů, jež lze při komunikaci použít a tedy i složitosti analýzy bylo v praktické části použito pouze několik těchto znaků. Cílem je prokázat jejich účinek na druhé a to jak v pozitivním tak i negativním smyslu. Na základě součtu jednotlivých použitých či nepoužitých signálů by mělo být jasné, jak se daná osoba zachová, ačkoliv se například ve verbálním projevu projeví opačně. Dle tohoto zkoumání by se měly účinky neverbálních signálů, které byly uvedeny v teoretické části, potvrdit a pomoci tak k lepšímu pochopení komunikace, která není založena pouze na verbálním základu. V případě nepotvrzení účinku daného signálu je třeba hledat další možné způsoby gestikulace, které by tento mohly vylučovat. Jak již bylo uvedeno, nelze žádný signál analyzovat samostatně. Na základě převahy jasných signálů lze učinit jasné závěry.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 Neverbální komunikace aplikovaná do společnosti OVB Allfinanz

Praktickou část své diplomové práce jsem zpracovala na společnosti, ve které již téměř rok pracuji. Celý výzkum je rozdělen celkem do tří částí podle toho, kdo v nich figuruje. První část se zabývá komunikací mezi spolupracovníky a fungováním kolektivu ve firmě, druhý oddíl je zaměřen na jednání s klienty a poslední část rozebírá působení neverbální komunikace při přijímacích pohovorech.

9.1 Poslání společnosti OVB Allfinanz

Společnost OVB Allfinanz a.s. je majetkově poradenská společnost, která vznikla v roce 1970 v Německu. Do České republiky vstoupila na pozvání tehdejší vlády v roce 1993. Již v roce 1994 získala certifikát ISO 9001, nyní působí ve 14 zemích Evropy a má přibližně 25000 poradců. Jako společnost je nezávislá, to znamená, že žádná z jejích partnerských společností ji nevlastní. Poradci společnosti OVB vytvářejí s klienty finanční analýzy veškerých produktů, které klient využívá a na základě této analýzy zjišťují, zda klient nepřeplácí, kde může čerpat statní podporu a ušetřit na daních. Veškeré rady, které poradce pro svého klienta připraví jsou shrnuty ve finančním plánu, který poradce svému klientovi představuje při druhé schůzce. Samozřejmě pokud má klient určité konkrétní přání, například si potřebuje půjčit na koupi bytu nebo jiné nemovitosti, může mu poradce díky své vyjednávací schopnosti s partnerskými společnostmi dojednat daleko výhodnější podmínky, než by měl normální žadatel, který by přišel žádat o úvěr přímo do banky. Služby, které společnost OVB Allfinanz a.s. poskytuje jsou velice široké.

Každý, kdo do společnosti nastoupí, musí projít mnoha školeními a testy, aby prokázal, že se v daném oboru orientuje a ze začátku pracuje na všech finančních plánech, které pro své klienty připravuje se svým nadřízeným. Ten mu radí, která společnost má jaké podmínky, kam je výhodnější vložit klientovi úspory nebo odkud je nejvýhodnější si půjčit apod. Každý poradce je ohodnocován provizně na základě uzavřených smluv a to společnostmi, kde daný kontrakt uzavřel.

Společnost OVB má také velice zajímavý koncept kariérního postupu. Nezáleží na tom, jestli se snašíte se svým vedoucím, protože to vaši na kariéru nemá žádný vliv. Jako nováček začíná každý na pozici R1 = reprezentant 1, později 2 a 3. Každý další stupeň má vyšší finanční ohodnocení, a to na základě dosažených jednotek z jednotlivých smluv. Každý poradce má dvě možnosti, jak využít svou kariéru. Pokud chce stále pracovat sám na sebe, zůstane na pozici R3, kde jsou jeho provize za smlouvu již celkem vysoké. Znamená to pro něho, že nechce být vedoucím pracovníkem a zůstává samostatným živnostníkem, který stále navštěvuje své klienty a radí jim jak vylepšit jejich finanční situaci. Druhá možnost je kariérní růst na vedoucí pozice – GST obchodní vedoucí, BL oblastní vedoucí, BD oblastní ředitel, RD,..... Pokud se někdo stane vedoucím pracovníkem, přináší mu to samozřejmě opět vyšší provize na smlouvu, ale i starosti s novými spolupracovníky, o které se musí starat. Buduje si vlastně svoji vlastní firmu se svým vlastním týmem, který si sám může vybrat. Takové možnosti v normálním zaměstnaneckém poměru neexistují. Pokud je poradce úspěšný, může se klidně propracovat i na vyšší pozici, než jeho vedoucí.

Vedoucí pracovník již tolik nepracuje s klienty, ale hlavně se stará o své spolupracovníky, které zaškoluje, radí jim, pomáhá jim také budovat jejich vlastní kariéru. Za toto úsilí má samozřejmě také ohodnocení, a to rozdílovou provizi mezi svojí pozicí a pozicí svého spolupracovníka. Spolupracovníci jsou klíčem k vyšším pozicím, protože pokud chce někdo povýšit, musí splnit dané podmínky v počtu spolupracovníků na určitých pozicích s určitým výkonem.

Poradci si své klienty hledají sami na základě kladných doporučení předcházejících klientů. Pokud tedy poradce nepracuje kvalitně a klient mu nedůvěřuje nebo mu špatně poradí, nedostane žádná doporučení a to znamená dříve nebo později konec celé jeho poradenské kariéry. Schůzky s klienty začínají telefonickým rozhovorem, kde se poradce zeptá potenciálního klienta, zda by měl o jeho služby zájem. Pokud daná osoba souhlasí, následuje schůzka buď v kanceláři firmy nebo přímo u klienta – a to převážně.

Poradce klientovi představí firmu, náplň jeho práce, zeptá se klienta, co by ho zajímalo a následuje zpracování finanční analýzy. Na základě analýzy připraví poradce již zmiňovaný finanční plán, kde klientovi radí, jak vylepšit jeho finanční situaci, kam investovat, kde si půjčit, atd. Pokud se klientovi návrh líbí, stvrdí vše svým podpisem a nové smlouvy mohou začít fungovat. O zrušení starých smluv a vyjednávání se společnostmi se stará poradce a klient tak pobočku pojišťovny nebo

spořitelny nemusí vůbec navštěvovat, což mnozí velice vítají. Spolupráce poradce a klienta je dlouhodobá a pokud klienti souhlasí, poradce se o ně stará po celou dobu své pracovní činnosti.

Pracovní náplň poradce samozřejmě není pouze v navštěvování klientů, ale příprava finančních plánů, konzultace s nadřízeným, pravidelné školení partnerských společností a porady s ostatními poradci v týmu nebo v týmech, pokud sdílejí stejné kanceláře. Pro zvýšení pracovních výkonů mají poradci různé motivační akce, kde soutěží o rekreační pobyty, drobné ceny nebo finanční dary. Obě dvě části, jak pracovní, tak i motivační, jsou velice důležité a mají vliv na výkon každého jednotlivce. A zde hraje svou roli i neverbální komunikace a psychologie týmu.

10 Komunikace v rámci spolupracovníků

Nejdůležitější komunikace, která ve firmě probíhá, je komunikace mezi nadřízenými a jejich spolupracovníky a spolupracovnicemi navzájem. Pokud nefunguje z jakéhokoliv důvodu samotný kolektiv, nemůže fungovat ani práce ve společnosti, což vede k poklesu produkce, frustraci a ke ztrátě motivace k práci. I neverbální komunikace má velký vliv na atmosféru v pracovním týmu a na její další vývoj.

10.1. Prostorové uspořádání kanceláří

Pro první bod výzkumu jsem zvolila porovnání dvou našich kanceláří v Českých Budějovicích.

První kancelář vypadá asi následovně... Jedná se o soubor kancelářských prostorů propojených dlouhou chodbou. Téměř každý spolupracovník má svoji vlastní kancelář, kde má veškeré potřebné příslušenství. Kromě kanceláří se zde nachází malá kuchyňka a zasedací místnost, kde se konají školení a týdenní porady všech členů pracovního týmu. Pokud bych tyto prostory měla porovnat s jinými institucemi, jako například finanční úřad nebo jakékoliv jiné, nebylo by na nich nic zvláštního. Filozofie práce finančního poradce je však založená na spolupráci všech členů týmu a ačkoliv každý pracuje sám na svůj živnostenský list, většinou si všichni pomáhají a radí se o momentálním problému, který řeší. To jednoznačně uceluje celou společnost ve firmě a z čistě lidského hlediska si zde každý najde člověka, se kterým si rozumí a kvůli kterému by formu neopustil. A právě o tento problém je nutné se zajímat. Práce finančního poradce je mnohdy obtížná, protože ho každý bere jako neodbytného pojišťovacího agenta. Pocit sounáležitosti a opory je proto důležitý. Kancelářské prostory jsou v tomto případě konstruované tak, že je každý oddělen zdí a nemá větší možnost spontánně komunikovat s okolím. Navíc jsou kanceláře před ostatními zamykány a to automaticky snižuje jakoukoliv důvěru k ostatním. Na první pohled by se mohlo zdát, že jde pouze o detail, ale každý si podvědomě tento problém uvědomuje a podle něho se i chová k ostatním.

Druhá kancelář je konstruována naprosto odlišně. Jedná se o dvě patra s balkónem. V prvním patře je kuchyňka a velký pracovní stůl s jedním počítačem,

kde se spolupracovníci mohou střídat při práci. V tomto patře se zároveň nachází konferenční místnost pro školení a porady. Ta je oddělená pouze skleněnými posuvnými dveřmi a budí tedy dojem, že první patro je jedna velká místnost. V druhém patře se nacházejí dvě kanceláře, ve kterých se také spolupracovníci střídají při práci a samozřejmě balkón, kde se občas konají firemní akce formou grilování a jiné. Někdo by mohl namítnout, že pracovníci nemají klid na svou práci. Samozřejmě platí, že v kancelářích musí být vždy klid a pokud se konají přijímací pohovory, kolegové se spolu domluví a pohovor se koná v místnosti ve druhém patře, která je uzavřená. Díky takovému prostorové uspořádání kanceláří se spolupracovníci vždy v práci setkávají a jsou tím vlastně podvědomě nuceni spolu komunikovat. Výhoda je zde v tom, že každý si své spolupracovníky se kterými chce pracovat vybírá sám, takže je zde malá pravděpodobnost toho, že by se někdo navzájem nesnesl. Z vlastní zkušenosti vím, jak jsem byla překvapena velkou důvěrou, kterou tu k sobě všichni mají. Nikdo se zde nemusí bát o své věci, pokud je nechá ležet v jakékoliv z kanceláří. Na člověka to působí nejdříve velice překvapivě, později velice příjemně a vyvolává to pocit pohody a důvěry v ostatní. Tomuto uspořádání a pocitu důvěry se dá jistě i částečně připsat vyšší úspěšnost v komunikaci s novými spolupracovníky, kteří se v tomto oboru těžko vyhledávají. Příjemný pocit při pohovoru v pohodlném prostředí je zpočátku velice důležitý a na uchazeči zanechává dojem.

10.2 Osobní zóna

Prostorové rozmístění kanceláří má také vliv na další důležitý jev neverbální komunikace a to na osobní zónu člověka. V případě prvních kanceláří se spolupracovníci, jak již bylo uvedeno vlastně ani nevidí, pokud se nejedná o nějaké konzultace nebo schůze. V druhém případě se spolupracovníci většinou pohybují buď v osobním nebo ve společenském prostoru, což je podvědomě také sblížuje. Nikdy se samozřejmě nejedná o úmyslné negativní narušení osobní zóny člověka. Tímto způsobem si na sebe jednotliví spolupracovníci zvykají a budují si vzájemné osobní vztahy, které prohlubují jejich přátelské vztahy.

11 Komunikace s klienty

Druhou oblastí, kde je použití neverbální komunikace velice důležité, je jednání s klienty. Zde je nutné dbát i na detaily. První dojem na druhý pokus nikdo udělat nedokáže. Protože pracuji s klienty téměř každý den, vím, která pravidla je nutné při jednání s druhými lidmi dodržovat a jak poznat, zda klient souhlasí, je třeba ho přesvědčit nebo naprosto nesouhlasí s naším návrhem. Průzkum, který jsem zde uskutečnila jsem provedla na svých vlastních klientech, se kterými spolupracuji nebo jsem spolupracovala.

11.1 První dojem a první setkání

Každý člověk, ať už finanční poradce, manažer, sekretářka nebo kdokoliv, kdo pracuje každý den s lidmi, musí dobře vypadat. To znamená čisté, upravené oblečení, žádné přehnané barvy, čisté boty, upravený účes... Důležité jsou i doplňky, kterými rádi dotváříme svou image. Muži, pokud nosí hodinky, by měli mít ručičkové, digitální nejsou vhodné a elegantní. Dámy by neměly používat příliš velké doplňky.

Při jednom testu na psychologickém školení v našem zaměstnání nám lektorka vykládala látku a při výkladu měla na krku velké zlaté srdce s červeným kamenem uprostřed. Její oblečení bylo jinak naprosto nevýstřední a vhodné pro danou situaci. Vykládala přibližně 5 minut a poté se jednoho z nás zeptala na látku, kterou do té doby vykládala. Dotazovaný si sice určité informace pamatoval, ale bylo jich opravdu málo. Lektorka si jakoby nic přívěšek sundala a pokračovala další chvíli ve výkladu. Poté následoval úplně stejný scénář dotazů. Další vyvolený byl schopen sdělit daleko více postřehů než první. Nebylo to snad tím, že bychom si každý uvědomili, že můžeme být vyzkoušeni, ale z důvodu zlatého přívěšku, který jednoznačně přitahoval pozornost.

U klientů platí úplně to samé. Pokud budíme něčím neobvyklým pozornost, zajisté středem pozornosti budeme, ale informace, které chceme druhým sdělit přijdou vniveč. Tento pokus jsem vyzkoušela na jedné své klientce, ke které jsem si úmyslně vzala masivní stříbrný náramek jako doplněk. Vše bylo náhodně umocněno skleněným stolem, o který náramek každou chvíli při mém výkladu a psaní poznámek zvonil. Po chvíli se mě klientka místo na uzavíranou smlouvu zeptala na to, odkud náramek

mám. Výsledek je tedy jasný. Pokud potřebujete, aby vám někdo naslouchal, nebuďte pozornost rušivými doplňky.

Součástí image je samozřejmě i dochvilnost a pokud se za klientem dopravujeme autem tak i to. Je jasné, že ne každý si může dovolit nové BMW, ale pokud parkujeme v blízkosti bydliště klienta a víme, že naše škoda 120 nám na image nepřidá, měli bychom auto raději nechat někde o kus dál. Dochvilnost je důležitá z hlediska úcty ke klientovi. Pokud přijdeme příliš brzy rušíme klienta v jeho programu a vypadá to, že nemáme vlastně nic jiného na práci. Nejlépe je přijít včas nebo maximálně o pět minut později. V tom případě vypadáme spolehlivě a také, že asi máme hodně práce, proto jsme se trochu zdrželi. Pokud to ovšem opět přeženeme, zdá se, že nám na klientovi nezáleží a podle toho také on jedná s námi. Všechny tyto body dotvářejí naši celkovou image, kterou působíme na své okolí. A abychom byli respektováni, měli bychom na všechny tyto body dávat pozor.

První dojem je podle výše uvedených informací čistě vizuální. Hned po něm je ale velice důležitý pozdrav - tedy podání ruky. Ten, kdo jako první pozvedne ruku k pozdravu má samozřejmě převahu. Pokud někdo déle zaváhá a druhý tedy využije situace, cítí se první osoba hloupě, že řekla čistě „dobrý den“ a byla neslušná. Samozřejmě záleží na situaci, určitě se tímto způsobem nebudou zdravit staří přátelé. Zde však mluvím o čistém obchodním vztahu.

Jak bylo v teoretické části uvedeno, pozdrav by měl být přiměřeně dlouhý, ruka by měla směřovat rovnoběžně s rukou druhého, nejlépe vodorovně. Měla by být suchá. Pokud není, druhý člověk podvědomě pochopí, že jste nervózní a přebírá kontrolu. Pozdrav doprovází i přímý pohled do očí.

Opět příklad z praxe, kdy klient při pozdravu podával ruku shora plochou dlaně směřující dolů. To znamená silně nadřazený postoj. V této situaci je nutné zareagovat rychle způsobem, že sice ruku podáváte, ale minimálně v rovnocenné poloze. Můj klient okamžité zareagoval tím, že se přizpůsobil mému podání ruky, jinak bychom si ruku vůbec nepodali. Mojí chybou zde bylo, že ruku podal první on, ale já tím pádem mohla zareagovat na danou situaci, které on se následně musel přizpůsobit. Šlo o tři kroky: pozvednutí ruky klienta k pozdravu – má reakce také podání ruky, ale rovnocenným způsobem – nutnost pro klienta přizpůsobit se, jinak by k pozdravu dojít nemohlo. Samozřejmě toto vše se děje během pár vteřin a pokud o tom člověk v té dané chvíli nepřemýšlí, nemůže ani stihnout rychle správně zareagovat. Tento klient byl však

extrémní případ a jeho postoj byl již od začátku evidentní. Důležité je, uvědomit si v tu chvíli, s kým máte čest a podle toho také v pozdějším jednání pokračovat.

11.2 Uvedení a zasedací pořádek

Jakmile vstoupíme do klientova domu, je důležité se zeptat, kde si můžeme odložit a kam máme pokračovat, kde bude jednání probíhat. Nejdříve jde poradce a za ním klient, který mu ukazuje cestu.

Jakmile jsme uvedeni do místnosti, je opět slušností se zeptat, kam se můžeme posadit a například poznamenat, že bychom klientovi neradi zasedli jeho oblíbené místo. Možná to zní hloupě, ale jsou lidé, kteří opravdu své oblíbené místo mají, a pokud jim ho zasedneme, mohou být po celou schůzku nervózní. Pokud je nám nabídnuto místo v hlubokém křesle u malého stolečku, musíme vždy slušně odmítnout s tím, že klientovi chceme například něco nakreslit, což většinou chceme, protože to, co člověk vidí a slyší zároveň je samozřejmě víc, než když jen poslouchá to, co mu říkáme. Můžeme díky tomu i zjistit, jestli nás klient opravdu vnímá. Důležité u zasedacího pořádku při jednání je opět to, že pokud jsme zaklíženi v malém prostoru křesla, těžko můžeme používat neverbální signály a gesta, kterými podtrhujeme náš názor, bráníme se, atd. I to, že bychom seděli v křesle a klient vedle nás na normální židli ve vyšší poloze, ukazuje na jeho momentální nadřazenost a tedy i vládu nad momentální situací. Samozřejmě nám nejde o to, abychom situaci ovládali my, ale o to, aby naše pozice byla minimálně rovnocenná s klientem.

Jak bylo uvedeno v teoretické části, měli bychom dodržovat i jistý zasedací pořádek. Možností je usadit se do čela stolu, kdy klienti sedí na jedné straně stolu vedle sebe. Je výhodnější, aby seděli vedle sebe než naproti, protože jde o opozici a protože bychom se museli stále otáčet na jednu a na druhou stranu, aby si někdo z klientů nepřipadal ostrčený. S klientem, kterého máme blíže komunikujeme cca ze 30% a s tím, který je nám vzdálenější ze 70%, protože díky větší vzdálenosti je těžší udržet jeho pozornost.

11.3 Vlastní jednání

Vlastním jednáním se rozumí komunikace s klienty o daném problému nebo návrhu, o kterém jsme s nimi přišli jednat po představení a usazení. Pokud o něčem jednáme, naším cílem je uspět tak, aby klient sdílel na věc stejný názor jako my. Ať už se jedná o jakýkoliv obchod, od této chvíle jde jak o verbální, tak i neverbální „boj“ obou stran. Svůj průzkum jsem provedla u deseti svých klientů, se kterými jsem později buď uzavřela nebo neuzavřela obchod. Jednalo se o klienty ve věku od třiceti do dvaapadesáti let. Ve třech případech šlo o muže, v sedmi o ženy. Indicie, které mi pomohly k rozboru nastalých situací, zde uvádím v bodech a poté i v tabulce pro lepší přehlednost. Uvádím zde i gesta, která podle pravidel neverbální komunikace signalizují určitý postoj a názor, ale u mých klientů to tak někdy nebylo. Je tedy důležité si uvědomit, že celkový postoj nelze vyvodit ze svou nebo třech neverbálních gest, ale že je třeba pozorovat daleko více signálů, které k nám od druhé osoby přicházejí. Devět bodů, na které jsem se zaměřila uvádím níže.

- Kávu nebo čaj?

Nelze asi přímo říci, že by se zde jednalo o nějaké signály neverbální komunikace, ale tahle otázka je při kontaktu s klienty velice důležitá. Jasně Vám totiž dávají najevo, jak dlouho by podle nich schůzka měla probíhat. Pokud Vám tedy nenabídnou cokoli k pití, pravděpodobně s Vámi nebudou chtít trávit moc času. Samozřejmě jsou i tací, kteří prostě zapomenou nebo nemají slušné vychování, ale z velké části je to první správná indicie k odhadnutí situace.

Z mých deseti klientů přišla nabídka něčeho k pití od 6 klientů. Z těchto šesti klientů se mnou čtyři uzavřeli smlouvu, dva klienti ne. U zbývajících čtyřech, kteří mi nenabídli nic, tři žádnou smlouvu neuzavřeli a poslední zbývající ano.

- Spolupráce

Zde je spolupráce myšlena jako pomoc při vyhledávání informací ze smluv, které jsme s klienty analyzovali. Někteří klienti pouze přinesli smlouvy, položili je přede mě a nechali, ať si v nich čtu. Někteří se snažili hledat informace v materiálech

spolu se mnou a pomáhali mi. Je to také určitý druh zájmu o danou situaci a problém. Opět platí, že nejde o pravidlo. Jsou lidé, které nebaví zjišťovat a vyhledávat informace týkající se pojištění a úvěrových smluv a jiného a jsou i tací, kteří Vám zase až tak nechtějí pomoci, ale rádi by sami věděli, jaké produkty vlastně využívají, protože už to jednoduše zapoměli. Každopádně alespoň malá spolupráce a pomoc budí dojem zájmu. Někteří lidé Vám ale smlouvy do ruky nepůjčí a hledají sami. To je samozřejmě jasný důkaz nedůvěry a je na Vás přimět klienta, aby Vám důvěřovat začal.

Opět následuje má statistika deseti klientů, kde sedm spolupracovalo a tři nespupracovali. Z těch, kteří spolupracovali, uzavřelo smlouvu pět a dva neuzavřeli. Z těch, kteří nespupracovali neuzavřel smlouvu žádný.

- Zkřížené ruce, noha přes nohu

Tato poloha v řeči neverbální komunikace znamená jednoznačné obhajování vlastní pozice, nesouhlas a nezájem a danou věc.

Se zkříženýma rukama jsem se nesetkala ani u jednoho s klientů. Nohu přes nohu měli po delší časový úsek pouze dva klienti. Z těchto dvou klientů jeden smlouvu uzavřel, druhý nikoliv. Proto je třeba tento znak neverbální komunikace brát s rezervou. Většina lidí dnes nebere zkřížené nohy a ruce jako druh odporu, ale spíše jako pohodlnou polohu při sezení.

Bariéra



Zdroj: www.lepsi-firma.cz

Obrázek 8 Bariéra

- Naklání se směrem k mluvčímu

Jedním z celkem významných a fungujících indicií při souhlasu a zájmu klienta je jeho naklonění se při hovoru směrem k mluvčímu, poradci, obchodníkovi. Znamená to v překladu: „Chci být blíž, aby mi neuteklo ani slovo a opravdu mě to zajímá.“ Je to znak, kterého si každý snadno všimne a nemusí se ani v tu chvíli soustředit a řeč těla druhého.

U mého výzkumu se takto naklonilo šest klientů, ze kterých s pěti dále spolupracuji, šestý klient smlouvu neuzavřel a zbývající, kteří neprojevili tento druh zájmu neuzavřeli žádnou smlouvu.

Signál zájmu



Zdroj: www.lepsi-firma.cz

Obrázek 9 Signál zájmu

- Osobnější jednání

Bod osobnějšího jednání se týká zpočátku spíše verbální komunikace. Z hlediska pochopení situace je to určitě nejjednodušší způsob, jak zjistit, jestli to s Vámi klient myslí vážně. Pokud s Vámi klient mluví i o osobnějších věcech, co si například koupil na sebe, kam se chystá v létě na dovolenou, prostě cokoliv, co se netýká práce, máte napůl vyhráno. Pokud je Vám klient sympatický, může spolupráce klidně probíhat dál i jako přátelský vztah.

Co se týče mých klientů, dva z nich toto osobní jednání použili a oba jsou mými klienty i nadále. Zbytek osobní jednání nepoužil, z toho další tři jsou mými nynějšími

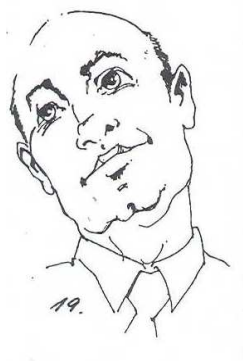
klienty a zbytek není. Bod osobního jednání by ale v tomto případě neměl být brán jako stěžejní, protože není objektivní. Celková míra sympatie je čistě osobní.

- Úklon hlavy do strany

Úklon hlavy do strany znamená částečně souhlas a částečně sympatie. Každopádně má pozitivní charakter a lze si ho snadno všimnout.

Podle mého průzkumu však opět není významným indikátorem souhlasu. Z mých respondentů tento signál použil pouze jeden, se kterým bylo jednání pozitivní. Ostatní tento signál nepoužili. Z těchto zbylých ještě čtyři souhlasili s mými návrhy, dalších pět nesouhlasilo.

Úklon hlavy



Zdroj: <http://jazyky.feld.cvut.cz>

Obrázek 10 Úklon hlavy

- Zrcadlo

Zrcadlem se myslí opakování pohybů, které jedna osoba dělá a druhá podvědomě opakuje. Většinou se jedná o osobní zájem o druhého, ale částečně i o souhlas s daným postojem a názorem. Nejde zde o nějaké konkrétní pohyby, které by měly být opakovány, ale o náhodné pozice při hovoru.

V mém případě gesto zrcadla použili čtyři respondenti a u všech došlo k uzavření obchodu. Zbytek na tento signál a obchod reagoval negativně.

- Oční kontakt

Výrazným ukazatelem ve zjišťování pozornosti je oční kontakt. Je důležité ho s klientem udržovat po celou dobu jednání. Jinak to vypadá, že člověk komunikuje sám se sebou a tudíž ho druzí nemusejí poslouchat. Udržení očního kontaktu = udržení pozornosti. Oční kontakt je také indikátorem zjištění pozornosti a zaujetí. Pokud osoba, která poslouchá, co jí říkáte, třepe očima po pokoji a nedívá se vám většinu času do očí (není zde myšleno stále a přímo) je jednoznačné, že ji téma nezajímá.

Z mých klientů udržovalo stálý oční kontakt sedm a zbývajících tři pouze sporadicky. Ze prvních sedmi uzavřeli obchod čtyři, jeden který stálý kontakt neudržoval také a zbývajících s návrhy nesouhlasili.

- Hračka

Hračkou ve smyslu neverbální komunikace je myšlen jakýkoliv předmět, který slouží k přečkání nezajímavé situace. Ukazuje na značný nezájem o problematiku a „hračka“ slouží jako jakýsi druh odreagování. Může se jednat o propisku, tužku, papír, těžítka, prostě cokoli, co je právě při ruce. Náhradou za hračku může být i klepání o stůl, hranu křesla, atd. Tento signál je nepřehlédnutelný, protože dříve nebo později si ho osoba, která mluví musí všimnout. Neustálé klepání, nebo poklepávání nohou o zem musí vyrušit každého. Jakmile si mluvčí tuto situaci uvědomí, měl by se okamžitě pokusit a opětovně navázání komunikace a pozornosti.

U mých respondentů tuto metodu nesouhlasu nepoužil ani jeden.

Bariéra 2



Zdroj: www.lepsi-firma.cz

Obrázek 11 Bariéra 2

Pokud bychom měli shrnout jednání každého respondenta zvlášť, musíme jeho neverbální signály rozdělit na pozitivní a negativní. Negativní signály v našem případě tvoří jen zkřížení nohou a rukou a „hračka“. Ostatních sedm signálů lze chápat pozitivně. Jak je níže uvedeno, soubor neverbálních signálů dává celkem přesný důkaz toho, jak se situace a obchod budou dále vyvíjet. Pouze dva z níže uvedených příkladů se neshodují s výsledkem mého výzkumu. U jednoho ovšem působil ještě jiný vliv a u druhého se jednalo pouze o základní obchodní dohody, které se ale musí započítat jako pozitivní výsledek.

- *Klient číslo 1* – Dva negativní signály neverbální komunikace vůbec nepoužil, z pozitivních signálů, kterých bylo celkem sedm použil čtyři. Znamená to, že šest jednotlivých signálů z devíti vypovídalo o tom, že klient je ochotný přijmout návrhy mnou předložené. Taky se tomu tak stalo.
- *Klient číslo 2* – Zde se jednalo o klientku, která opět nepoužila žádný negativní signál a z pozitivně laděných použila všechny. Její stav byl tedy devět z devíti. I zde byl obchod uzavřen.
- *Klient číslo 3* – Klientka číslo tři nepoužila žádný záporně laděný znak neverbální komunikace. Na kladné signály reagovala šestkrát, v jednom případě nereagovala. Znamená to, že ve prospěch uzavření obchodu zde bylo osm bodů z devíti. K uzavření obchodu došlo.

- *Klient číslo 4* – Opět šlo o ženu, která nepoužila žádný negativně laděný neverbální znak. Z pozitivních signálů použila ale jen jeden. Stav zde byl tedy tři body z devíti a k uzavření smlouvy zde nedošlo.
- *Klient číslo 5* – Klient číslo pět byl muž. Negativně nereagoval ani jednou. Z pozitivních signálů použil opět jen jeden jako klientka číslo 4. K uzavření dohody opět nedošlo. Bodové hodnocení bylo tři z devíti.
- *Klient číslo 6* – Klientka číslo šest nepoužila žádný negativní signál a z pozitivních použila celkem čtyři. Zbylé tři signály nepoužila vůbec. Stav v tomto případě byl šest ku třem. Podle mého názoru byla s návrhem spokojena. V tomto případě k uzavření obchodu nedošlo, na čemž měl podíl i fakt, že u předkládání návrhu nebyl přítomen partner, který návrhy později zavrhl. Výsledek je tedy částečně zkreslený.
- *Klient číslo 7* – Zde klientka nepoužila žádný negativní znak. Z kladných znamení použila všechny. K uzavření obchodu za stavu devět z devíti došlo.
- *Klient číslo 8* – Tato klientka se naprosto vymyká logice neverbálních signálů. Z negativně laděných použila jeden a z pozitivních signálů použila tři. Stav tedy byl čtyři ku devíti. Podle výsledku by k uzavření smlouvy vůbec nemělo dojít. Ale faktický výsledek byl jiný. Co se týče obchodování s touto klientkou, bylo velice náročné a došlo pouze k uzavření základního obchodu ale i ten se zde musí považovat za kladný výsledek.
- *Klient číslo 9* – Tato klientka nepoužila žádný negativně laděný signál, ale z pozitivních použila pouze jeden. Výsledek zde byl tři z devíti a k uzavření obchodu nedošlo.
- *Klient číslo 10* – Posledním klientem byl opět muž. Použil jeden z negativních a pouze dva z pozitivních signálů. Výsledek zde byl tři ku šesti. Dle předpovědi k uzavření obchodu nedošlo.

Jednotlivé neverbální signály a reakce klientů

Klient/Signál	Káva/čaj	Spolupráce	Zkřížení nohou/rukou	Naklánění	Osobní jednání	Úklon hlavy	Zrcadlo	Oční kontakt	Hračka
Klient 1	N	A	N	A	N	A	A	N	N
Klient 2	A	A	N	A	A	A	A	A	N
Klient 3	A	A	N	A	N	A	A	A	A
Klient 4	A	N	N	N	N	N	N	N	N
Klient 5	N	N	N	N	N	N	N	A	N
Klient 6	A	A	N	A	N	N	N	A	N
Klient 7	A	A	N	A	A	A	A	A	N
Klient 8	A	A	A	A	N	N	N	N	N
Klient 9	N	N	N	N	N	N	N	A	N
Klient 10	N	A	A	N	N	N	N	A	N

Zdroj: Autorka dle vlastního výzkumu

Tabulka 1 Jednotlivé neverbální signály a reakce klientů

12 Příjímání pohovory

Příjímání pohovory jsou další důležitou pracovní náplní každého vedoucího pracovníka. Pokud se má jakákoliv firma rozvíjet, musí získávat kvalitní pracovní sílu. Samozřejmě nejde o kvantitu ale o kvalitu. Přijetím nekvalitních lidí, které společnost vyškolí a oni poté do práce buď nenastoupí nebo pracují bez zájmu a motivace firma zbytečně utrácí své peníze, které by mohla použít jinde. Snahou vedoucího pracovníka by tedy mělo být odhalení skutečných zájmů uchazeče, který přijde na pohovor. Někteří lidé přicházejí na pohovory pouze za účelem splnění si nějaké kvóty, že pro nalezení práce něco udělali, protože je rodiče či přítelkyně donutili, atd. Signály neverbální komunikace mohou velice často pomoci k nastínění důvodů, proč uchazeč k pohovoru přišel a jestli má o danou práci opravdu zájem.

Příjímání nových spolupracovníků a péče jim věnovaná by měla být při práci jednou ze stěžejních záležitostí. V oboru finančního poradenství jde nejen o obchod a peníze ale o psychologii a schopnost působit na lidi. V moderních firmách je na aspekt neverbální komunikace, prvního dojmu a působení na lidi kladen velký důraz. Může se tak klidně stát, že ačkoliv je nějaký uchazeč vzdělanější, umí více jazyků nebo absolvoval více kurzů nebude přijat z důvodu špatné neverbální komunikace. Vysocí manažeři nejsou pouze vzdělaní, ale musí umět pracovat s lidmi. Fungují jako psychologové a někdy trochu s nadsázkou i jako manipulátoři, kteří umí zacházet s lidskou psychikou. Takoví lidé jsou k nezaplacení a je třeba je neustále hledat.

12.1 Příjímání spolupracovníků v OVB Allfinanz

Nejprve bych ráda nastínila, jak vypadá přijímání nových spolupracovníků ve firmě, kde pracuji a kde byly průzkumy prováděny. Své spolupracovníky si každý pracovník vybírá po určité době sám, protože už má dostatek zkušeností, jak s lidmi jednat. Do té doby všechny tyto povinnosti vykonává jeho nadřízený.

Nemáme žádná zvláštní kritéria výběru spolupracovníků, pouze náš osobní úsudek. Jediná povinnost je dokončené středoškolské vzdělání a stáří osmnáct let a více. Pracovat se může na klasický plný úvazek ale i na částečný, což je výhodné především pro studenty. Své spolupracovníky hledáme na základě inzerátů, mohou se jimi stát

i naši klienti, kteří už vědí co naše práce obsahuje a pro nás je tudíž snazší zaškolit nebo naprosto cizí lidé kteří nás něčím zaujali a nebojíme se je oslovit.

Někdo by mohl namítnout, že vlastně bereme každého, ale musí se brát v úvahu to, že z těchto adeptů mnoho skončí již v začátku, protože nejsou schopni pracovat pokud je k tomu někdo nedonutí pevnou pracovní dobou, bojí se, že si nedokáží nic vydělat díky proviznímu systému, nemají trpělivost na velké množství školení, nejsou ochotni pracovat a vzdělávat se večer, tedy v době, kdy už normálně pracující člověk sedí doma u televize. Z toho jednoznačně vyplývá, že sice od našich spolupracovníků nepotřebujeme vysokoškolské vzdělání a certifikáty z jazyka, ačkoliv je samozřejmě mnoho z mých spolupracovníků má, ale že potřebujeme silné osobnosti, které jsou pilné, sebevědomé, které věří ve vlastní úspěch, nejsou líní a jsou ochotni pro svůj úspěch něco obětovat. Musí být samozřejmě i odolní a počáteční neúspěchy, které je potkávají, přejít s úsměvem.

Příjímací pohovor v naší společnosti vypadá asi následovně. Po odložení svršků a zavazadel uchazeče vyzveme, aby vzal místo v zasedací místnosti. Předložíme mu dotazník a vyzveme ho, aby celý dotazník vyplnil podle své úvahy. O jednotlivých bodech s uchazečem nediskutujeme. Samozřejmě mu nabídneme něco k pití. Pohovor většinou trvá cca jednu hodinu. Vyplnění dotazníku trvá uchazeči přibližně čtvrt hodiny a necelou hodinu probíhá vlastní osobní pohovor. Při vlastním pohovoru uchazeče seznámíme s náplní jeho práce, s tím, že bude muset pracovat na živnostenský list, jednoduše ho seznámíme se všemi úskalími naší práce. Potřebujeme vědět, že i přesto bude mít o danou práci zájem. Také ho seznámíme se způsobem ohodnocování a s možností kariérního růstu. To však již pro tento výzkum není důležité. Důležité je všimnout si především neverbálních signálů, které k nám uchazeč vysílá.

12.2 Jednání uchazeče

Uchazeč, který přichází na pohovor, by měl dodržovat několik důležitých zásad, bez kterých je jeho úspěch na pohovu téměř nulový. Opět bylo vybráno namátkově deset uchazečů, kteří měli zájem v naší společnosti pracovat. Na těchto respondentech bylo opět pozorováno několik signálů zájmu a nezájmu, které by měli v závěru a součtu dát dohromady výsledek o tom, jak se daný uchazeč rozhodne práci přijmout nebo

odmítnout a samozřejmě i o tom, zda by byl pro práci vhodný. Tyto signály uvádím níže:

- Přijít na pohovor včas

Pokud uchazeč o práci opravdu zájem má, dá si velice záležet na tom, aby přišel na schůzku přesně v ten termín, který byl domluvený. Samozřejmě se toleruje ještě přibližně pět minut, pokud víme, že cestuje zdaleka a mohl se zpozdit autobus nebo vlak. Pokud jde ale o někoho, kdo má bydliště ve městě, je pozdní příchod důvod k omluvě a tzv. černému puntíku. Uchazeč si musí naplánovat čas tak, aby vše stíhal. Pozdější příchody ke klientům také nejsou dobrou vizitkou pro poradce ani firmu, kterou prezentuje. Moc vhodné nejsou ale ani příliš časný příchody. Stává, že někteří uchazeči přicházejí například i o čtvrt hodiny dříve. Pokud má manažer v té době ještě jednání, nemůže uchazeče přijmout.

Z deseti uvedených uchazečů se včas dostavilo sedm a tři uchazeči dorazili v předstihu dokonce čtvrt hodiny. Z tohoto bodu lze usoudit, že jejich přístup nebyl laxní a měli o práci opravdu zájem. Samozřejmě předčasný příchod výše uvedených nebyl příliš vhodný z důvodu dalších jednání.

- Oblečení

Významný bod, kterého si každý okamžitě všimne. Pokud přichází uchazeč do nějaké firmy ucházet se o zaměstnání, většinou si o firmě nejdříve něco zjistí na internetu. Podle toho se pak rozhodne, jaký styl oblečení je nejvhodnější. Pokud k nám přijde někdo na pohovor v roztrhaných kalhotách a vytahaném tričku, je situace jasná již od začátku. Buď si uchazeč o firmě a jejích službách nic nepřečetl a jde na pohovor naslepo, což značí o jeho benevolenci nebo sice ví o co se jedná, ale není ochoten měnit svůj ležerní styl oblečení, což pro nás samozřejmě také není dobrá vizitka. Pokud o něco mám zájem, musím pro to také něco obětovat. Oblečení je jak již bylo v teoretické části zmíněno důležitým měřítkem pro první dojem a pro soudnost u uchazeče o zaměstnání.

Překvapivé bylo, že z respondentů jen čtyři přišli oblečení společensky, ostatní se dostavili na pohovor v jeanových kalhotách, což bylo nevhodné. To značí, že si o společnosti jako takové nic nezjistili a nevěděli, jak se správně připravit.

Další body, které budou uvedeny jsou specifické pro naši práci. Potřebujeme uchazeče, kteří vědí co chtějí, mají nějaké své cíle a jsou ochotni pro jejich splnění něco udělat. Proto, ačkoliv zde uvedu, že ten či onen jev neverbální komunikace je nežádoucí, neznamená to, že je nežádoucí všude.

- Oční kontakt

Oční kontakt je stejně důležitý při jednání s klienty jako i s účastníky přijímacího řízení. Samozřejmě nám ukazuje, že má uchazeč zájem o zaměstnání, to že nás poslouchá a přijímané informace ho zajímají. Oční kontakt je zde důležitý ale i z jiného hlediska. Ukazuje na uchazečovo sebevědomí. Pokud se neustále dívá do země nebo nedokáže udržet oční kontakt s vedoucím pohovoru, ukazuje to na nízkou sebedůvěru. Pokud chceme spolupracovníka, který má klienta přesvědčit, že určitý produkt je výhodnější, než ten který využívá, musí být on sám přesvědčivý a přesvědčený, že jedná správně.

Oční kontakt udržovalo osm uchazečů. Dva zbývající uchazeči se od sebe ale také lišili. První z nich neustále kmital očima po místnosti a evidentně ho řeč o práci nezajímala, rychle ztratil zájem a kontakt již prakticky nenavázal. Druhý žadatel měl pohled neustále skloněný, což značí nejistotu. Tento uchazeč by v našem oboru zřejmě uplatnění nenašel z důvodu nízkého sebevědomí.

Oční kontakt



Zdroj: Coxová, T., 2004

Obrázek 12 Oční kontakt

- Pohyby rukou a nohou

U přijímacích pohovorů jsem si u svých uchazečů všimla jednoho jednoznačného signálu, který ukazuje na velký nezájem. Říkám mu „syndrom malého dítěte“. Jako malé děti nevydrží chvíli sedět bez pohybu a poslouchat, tak i někteří uchazeči neudrží své ruce a nohy v klidu. Je na nich jasně vidět, že by už nejraději byli někde úplně jinde a že je práce nezajímá. Většinou se jedná o jemné klepání nohama o zem a o pošukávání prsty o nohy, typicky známé, když je člověk nedočkavý a klepe nehty o stůl. Zde by tento signál byl moc evidentní, a proto je místo stolu použita noha.

Z celkového počtu uchazečů tento znak použili tři, ostatní respondenti zůstávali při rozhovoru klidní.

- Ruce schované pod nohama

Třetí nejpoužívanější signál, kterého jsem si všimla u svých uchazečů jsou dlaně zastrčené pod stehny, tak aby si uchazeč znemožnil pohyb rukou. Většinou by se mělo jednat o znamení lži, která byla také uvedena v teoretické části. Člověk se snaží znemožnit pohyb rukou, aby svými gesty neprozradil lež, kterou právě někomu povídá. Jako druhý způsob použití tohoto signálu se mluví o nejistotě a o snaze ji zakrýt nebo se schovat. Při mém výzkumu byl tento signál používán téměř vždy při otázce vedoucího pohovoru na nějakou oblast z finančního trhu, na kterou uchazeč nevěděl odpověď. Sice se snažil vždy něco logického odvodit, ale nebyl si jistý tím, co říká.

Spíše bych tento znak brala jako snahu ukryt se a skrýt svoji neznalost než jakoukoliv snahu o lhaní.

Tento znak nejistoty byl použit u šesti respondentů, kteří byli evidentně nervózní a napjatí z pokládaných otázek. Tento neverbální signál nevypovídá nic o tom, zda má uchazeč o práci zájem nebo ne, ale uvedla jsem ho z důvodu, že byl velice často používán. Je to velice jasný signál nervozity.

„Pomoc“



Zdroj: www.lepsi-firma.cz

Obrázek 13 „Pomoc“

- Zkřížené ruce nebo nohy

Tento znak vyjadřuje, jak již bylo uvedeno výše, nezájem a především nesouhlas s mluvčí osobou nebo jejími názory. Je nepřehlédnutelný a evidentní, hlavně pokud má zkoumaná osoba překřížené ruce i nohy zároveň. Je zde třeba dávat pozor na to, zda překřížené nohy nejsou pouze pohodlnou polohou, jak se usadit v křesle nebo na židli. Opět platí pravidlo, stejné jako všude, že tento signál nelze sledovat izolovaně.

Ze všech respondentů použila tento signál přesně polovina.

Pokud bychom měli spojit všechny výše uvedené neverbální signály a sjednotit do jednoho závěru, nejvhodnější uchazeč by byl ten, který přišel na pohovor včas a byl vhodně oblečen do obleku, kostýmu, nebo alespoň elegantního oblečení, které odpovídá dané situaci. Měl by stále udržovat oční kontakt, což dokazuje jeho soustředěnost

a sebevědomí, měl by sedět v klidu a naslouchat. Co se týče předposledního bodu, nervozita nehraje tak velkou roli, ale uchazeč by měl být alespoň trochu suverénní, což znamená žádné složené ruce pod nohama. Níže uvedená tabulka ukazuje jednotlivé uchazeče a jejich reakce při pohovoru. V posledním sloupci je uvedeno, zda měli o práci zájem a začali pracovat.

Jednotlivé signály u uchazečů o zaměstnání

Uchazeč/Signál	Včasný příchod	Vhodné oblečení	Oční kontakt	Klidné jednání (ruce/nohy)	Nervozita	Zkřížené nohy/ruce	Přijetí pracovní nabídky
Uchazeč 1	N	N	N	N	A	A	N
Uchazeč 2	N	N	A	A	A	N	A
Uchazeč 3	A	A	A	A	A	A	A
Uchazeč 4	A	N	A	A	N	N	A
Uchazeč 5	A	A	A	A	N	N	A
Uchazeč 6	A	N	A	A	A	A	N
Uchazeč 7	A	A	A	A	A	N	A
Uchazeč 8	N	N	N	N	N	N	N
Uchazeč 9	A	A	A	A	N	A	N
Uchazeč 10	A	N	A	N	N	A	N

Zdroj: Autorka dle vlastního výzkumu

Tabulka 2 Jednotlivé signály u uchazečů o zaměstnání

- *Uchazeč číslo 1* – Použil celkem pět signálů, které lze chápat negativně – přišel v předstihu, špatně oblečen, neudržoval oční kontakt, neustále si potřeboval s něčím hrát a seděl v pozici zkřížených rukou. Tento uchazeč práci nepřijal a ani by o něho zájem nebyl. Neverbální signály tedy potvrdily nezájem.
- *Uchazeč číslo 2* – Tento uchazeč přišel na schůzku v předstihu, což může ukazovat na velký zájem, ale nevědomost toho, že nemůže být přijat jindy než ve sjednaný čas a problém s rozložením času. Uchazeč nebyl vhodně oblečen. Oční kontakt ale udržoval a byl po celou dobu konverzace soustředěný, ačkoliv při kladených otázkách byl nervózní podle výrazu a založených rukou. Zkřížené ruce ani nohy neměl. Práci přijal a stále u nás pracuje. Použitá neverbální komunikace zde byla hodnocena pozitivně – byly použity tři kladné signály a dva negativní.

- *Uchazeč číslo 3* – Žadatel číslo tři použil pouze jeden negativní signál ve formě překřížených nohou. Tento signál lze chápat i jako usazení se v pohodlné pozici. Ostatní signály napovídaly, že uchazeč bude mít o práci zájem a to i měl.

- *Uchazeč číslo 4* – Uchazeč číslo čtyři použil opět pouze jeden neverbální negativní signál. Zvolil na pohovor špatné oblečení, což z logické úvahy ukazuje na to, že se neinformoval, o jakou pozici se jedná a jak by měl být oblečen. Během představování práci ho ale nabídka zaujala, nepoužil žádné další negativní signály a práci přijal.

- *Uchazeč číslo 5* – Tento zájemce byl jasný případ, u kterého bylo na základě sledovaných signálů zřetelné, že má o práci zájem. Byl přijat.

- *Uchazeč číslo 6* – Tento zájemce použil tři kladně hodnocené znaky – včasný příchod, oční kontakt, klidné vnímavé jednání. Z negativně hodnocených použil pouze dva signály. Měl by tedy práci přijmout, k čemuž ovšem nedošlo. Znamená to, že byly přehlédnuty další znaky, které by potvrzovaly jeho nesouhlas.

- *Uchazeč číslo 7* – Uchazeč číslo sedm se naprosto shodoval s uchazečem číslo pět. Jediný rozdíl mezi těmito dvěma lidmi byl v nervozitě. Signály nervozity ovšem nespovídají o přijetí nebo nepřijetí nabídky. Tento uchazeč pracovní nabídku přijal.

- *Uchazeč číslo 8* – Zájemce číslo osm byl již od začátku negativní. Nepoužil ani jeden pozitivní signál. Na pohovoru se choval spíše jako kdyby na něj přišel omylem. Jediný signál, který mu byl přičten jako kladný bylo nepřekřížení nohou ani rukou. Nabídku odmítl.

- *Uchazeč číslo 9* – Tento respondent naprosto vybočoval z výsledků provedeného průzkumu. Použil všechny kladné signály. Měl pouze při pohovoru překřížené ruce v klíně. Podle výsledků by nabídku měl přijmout, ale nestalo se tak. Důvody lze hledat v dalších signálech, které opět mohly být přehlédnuty.

- *Uchazeč číslo 10* – Poslední uchazeč použil pouze dva pozitivní signály neverbální komunikace, ostatní byly negativní. Dle průzkumu by práci přijmout neměl a tak se i stalo.

13 Závěr

Cílem této práce bylo zhodnocení vlivu neverbální komunikace na chování a jednání lidí v pracovním procesu. Hlavní zaměření směřovalo na vztahy spolupracovníků ve firmě, na jednání s klienty a na přijímací pohovory.

V oblasti vztahů pracovníků ve firmě a v kancelářích bylo pozorováno prostředí, ve kterém spolupracovníci každý den pracují. Bylo prokázáno, že prostorové uspořádání kanceláří ovlivňuje psychiku a náladu každého pracovníka. Kanceláře oddělené od sebe, kdy se spolupracovníci vidí pouze sporadicky neutužuje firemní kolektiv a je snadné pro nováčka z firmy odejít. Na druhou stranu každodenní komunikace s ostatními spolupracovníky utužuje sounáležitost a pocit důležitosti, což je pro růst a další vývoj firmy důležité.

Téma komunikace s klienty bylo zaměřeno na devět specifických neverbálních signálů, které byly jednotlivých klientů pozorovány. Na základě výsledků výzkumu bylo prokázáno, že součtem signálů, které klienti použili a jejich negativní nebo pozitivní převahou se dá určit výsledek obchodu nebo dohody, o kterou se usilovalo a to nehledě na verbální projevy klienta. Zároveň bylo potvrzeno, že nelze určit názor klienta z hodnocení minima neverbálních signálů (dvou až tří), ale pouze z většího množství, které nás musí ve výsledku utvrdit.

Poslední část byla věnována komunikaci s novými uchazeči o zaměstnání. Opět bylo vybráno deset pozorovaných uchazečů a hodnoceno celkem šest neverbálních signálů. Výsledky ukázaly, že pokud je hodnoceno více neverbálních signálů, výsledek pohovoru s nimi souhlasí. Pouze ve dvou případech shoda nebyla. Zde by bylo třeba provést další zkoumání neverbálních signálů, které by tento protiklad vyřešilo.

14 Použitá literatura

Knižní publikace

1. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 339 s. ISBN 80-85839-09-1
2. CARNEGIE, D. *Jak získat přátele a působit na lidi*. Praha: Talpress, 1993. 262 s. ISBN 80-85609-12-6
3. COX, T. *Superflirt*. Praha: Euromedia Group, 2004. 192 s. ISBN 80-249-0381-4
4. HADJ-MOUSSOVÁ, Z. *Sociální psychologie*. Univerzita Karlova v Praze, 2003. 66 s. ISBN 80-7290118-4
5. CHOMOUTOVÁ, K., RYMEŠOVÁ, P. *Psychologie osobnosti a sociální psychologie (Úvodní kapitoly)*. Praha: Credit, 2001. 112 s. ISBN 80-213-0828-1
6. LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, 1989. 229 s. ISBN 80-85605-49-X
7. MATĚJKA, M., VIDLÁŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0215-0
8. MORRIS, D. *Lidský živočich*. Praha: Euromedia Group, 1997. 224 s. ISBN 80-7176-5295
9. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Svoboda, 1979. 287 s. ISBN 80-200-0690-7
10. TEGZE, O. *Neverbální komunikace*. Praha: Computer press, 2003. 482. ISBN 80-7226-429-X
11. THICE, E. *Mluvíme tělem: řeč těla prozradí víc než tisíc slov*. Praha: Knižní klub, 1997. 136 s. ISBN 80-7176-511-2
12. VÁVRA, V. *Mluvíme beze slov*. Praha: Panorama, 1990. 308 s. ISBN 80-7038128-0
13. VLČEK, V. *Dotkněte se sebe: i to je psychologie pro dotekové povolání: základy obchodní psychologie aneb „bez práce na sobě to nepůjde“*. Olomouc: Poznání, 2004. 109s. ISBN 80-86606-28-7

Internetové zdroje

1. Citáty dostupné na www.cituj.cz [8.10.2007]
2. ČVUT Praha katedra jazyků dostupná na jazyky.feld.cvut.cz/vyuka/RPP/04PRK/materialy/stmcvi%C4%8Den%C3%AD4.pdf [5.2.2008]
3. Komunikační proces dostupný na www.propojeni.cz/joo/prop/PROJEKT/CO_V_UCEB_06/KOMUNIKACE.PDF [2.2.2008]
4. Pelmel citáty dostupné na citaty.pelmel.info/citaty/c9-komunikace [17.3.2008]
5. Vzdělávací společnost Lepší firma dostupná na www.lepsi-firma.cz/neverbalni-komunikace-1 [25.3.2008]

Vzdělávací školení

1. Horáková-Kottová, Z., *Psychologie obchodu*. Praha:2007

15 Summary

The thesis regards nonverbal communication and its function in work suit. It concerns above all relationships among particular co-workers, businessmen and their clients or leading and work candidates.

I chose this topic because of importance of good relationships at work. Comfortable atmosphere at work is important for better achievement and feeling of personal significance. Right use of nonverbal communication in business can help to make a good deal and affects trustworthy.

One of the major aims of my thesis was to find positive and negative nonverbal signals in human behavior and compare them. Their sum gives everyone a picture of feelings and opinions of certain person.

For determination of these aims, I used observation research with ten my clients and ten work candites. On base of their behaviour and use of nonverbal signals I determined their decision and opinions in current problems or situations. If you know someone's feelings and opinions you can make him to change them in the way you want. But you must know which kinds of nonverbal signal to use and when exactly.

The results showed that sum of nonverbal signals can tell us the opinion of the other person no matter what is he or she saying. What are you saying is not what are you thinking about. If you know this diference you can change somebody's thoughts with right use of nonverbal communication. The research showed that it is not possible to make results or conclusions only with use of two or three nonverbal signals. It is important to compare more signals. The whole thesis showed that nonverbal communication is quiet important and can help us to build better relationships.

Key words:

nonverbal communication

verbal communication

gestures

body language

work relationships