

Komunikační a obchodní dovednosti manažera

3., doplněné vydání



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

*Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejrůznějším tématům z oblasti vedení lidí a řízení firem, marketingu a prodeje, rozvoje pracovních, komunikačních a manažerských dovedností, vztahů v zaměstnání, budování kariéry a rozvoje osobnosti. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, manažerů a podnikatelů, kteří si chtějí osvěžit své vědomosti a ověřit si v praxi nabyté znalosti, tak těm, kteří se připravují na svou budoucí profesi nebo začínají budovat vlastní profesní kariéru.*

Ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

Komunikační a obchodní dovednosti manažera

3., doplněné vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4148. publikaci

Odpovědní redaktoři Petr Somogyi, Kamila Nováková

Sazba Antonín Plicka

Počet stran 144

Třetí vydání, Praha 2010

Vytiskla tiskárna PROTISK, s. r. o.

České Budějovice

© Grada Publishing, a.s., 2010

Cover Photo © fotobanka allphoto, 2010

Upozornění

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

ISBN 978-80-247-3566-5 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7436-7 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2012

Obsah

O autorce	9
Předmluva	10
Část I.	
MANAŽER JAKO OBCHODNÍK A VYJEDNAVAČ	11
1. kapitola	
Komunikační dovednosti	13
1.1 Osobnost vyjednavče a jeho image	14
1.2 Komunikace	16
<i>Aktivní naslouchání</i>	17
<i>Technika kladení otázek</i>	17
<i>Neverbální komunikace</i>	18
2. kapitola	
Vyjednávání a řešení konfliktů	31
2.1 Vyjednávání	32
<i>Vyjednávání výhra-výhra</i>	32
<i>Vyjednávání výhra-prohra</i>	32
<i>Vyjednávání prohra-prohra</i>	33
2.2 Řešení konfliktů	34
<i>Bariéry v komunikaci</i>	37
2.3 Vytváření dohody	41
3. kapitola	
Obchodní jednání	43
3.1 Příprava na jednání	44
<i>Odborné znalosti</i>	44
<i>Informace</i>	44
<i>Stanovení cíle</i>	45
<i>Zvážení dodatečných výhod a možných ústupků</i>	45
<i>Volba místa jednání</i>	46
<i>Doba a délka jednání</i>	47
<i>Vyjednaváči a jejich kompetence</i>	47
<i>Jednání v týmu</i>	47

3.2 Zahájení jednání	50
3.3 Mapování situace	50
3.4 Jádro jednání	51
3.5 Zdolávání námitek	51
<i>Způsoby zvládnání námitek</i>	52
3.6 Závěr jednání	53
<i>Signály blížícího se závěru jednání</i>	53
<i>Způsoby ukončení jednání</i>	54
3.7 Obchodní jednání vedené metodou SPIN	56
3.8 Akce po uzavření obchodu	59
3.9 Péče o klienta	60
<i>Analýza klíčového zákazníka</i>	61
<i>Naše cíle vzhledem ke klíčovému zákazníkovi</i>	61
<i>Prostředky pro řízení klíčového zákazníka</i>	61
<i>Strategie řízení zákazníka</i>	62
<i>Sledování a hodnocení zákazníka</i>	62

4. kapitola

Přístup k různým typům zákazníků	65
4.1 Výběr argumentů	66
4.2 Typologie zákazníků	67
<i>Typ 1</i>	67
<i>Typ 2</i>	68
<i>Typ 3</i>	69
<i>Typ 4</i>	70
<i>Typ 5</i>	70
<i>Typ 6</i>	71
<i>Typ 7</i>	72
<i>Typ 8</i>	73
<i>Typ 9</i>	73
<i>Typ 10</i>	74

Část II.

MANAŽER JAKO VEDOUCÍ TÝMU	75
--	-----------

5. kapitola

Osobnost manažera	77
5.1 Kdo je manažer?	78
5.2 Manažer a jeho spolupracovníci	80
5.3 Vlastnosti manažera	81

6. kapitola

Manažer a jeho tým	83
6.1 Co je to tým?	84
<i>Společná minulost</i>	84
<i>Charakteristika účasti</i>	85
<i>Komunikace</i>	85
<i>Soudržnost</i>	85
<i>Atmosféra</i>	86
<i>Skupinové normy</i>	86
<i>Struktura a organizace</i>	86
6.2 Řešení konfliktů v týmu	87
<i>Pozitivní konflikt</i>	87
<i>Destruktivní konflikt</i>	88
<i>Konflikt mezi skupinami</i>	89
<i>Jaká je role manažera v konfliktu?</i>	90
6.3 Ztráta zájmu a nerozhodnost	91
<i>Nedocení problému</i>	92
<i>Neznalost možností řešení problému</i>	92
<i>Malá spoluúčast</i>	92
<i>Nebezpečné rozhodnutí</i>	92
6.4 Rozhodování v týmu	93
6.5 Role v týmu	94
<i>Inovátoři</i>	95
<i>Vyhledavači zdrojů a příležitostí</i>	96
<i>Koordinátoři</i>	96
<i>Formovači</i>	97
<i>Vyhodnocovači</i>	97
<i>Týmoví pracovníci</i>	98
<i>Realizátoři</i>	98
<i>Dotahovači</i>	98
<i>Specialisté</i>	99

7. kapitola

Výběr členů týmu	105
<i>Efektivní vedení rozhovoru</i>	109
<i>Na jaké otázky je dobré se soustředit?</i>	110
<i>Jaký průběh by měl mít rozhovor?</i>	112
<i>Assessment centrum</i>	112

8. kapitola

Jak uvést lidi do pohybu?	117
8.1 Motivační faktory	118
<i>Cíle</i>	120
<i>Náplň práce</i>	120
<i>Participace</i>	121
<i>Pravomoc a odpovědnost</i>	121
<i>Zpětná vazba</i>	121
<i>Styl vedení a osobnost manažera</i>	122
<i>Informace</i>	123
<i>Sociální program a vedlejší výhody</i>	123
<i>Kariéra</i>	124
<i>Osobní rozvoj</i>	124
<i>Vztahy na pracovišti</i>	125
<i>Systém odměňování a oceňování</i>	125
<i>Image firmy</i>	126
<i>Podniková kultura</i>	126
<i>Jistota pracovního místa</i>	128
8.2 Vedení pracovníků	129
<i>Autokratický styl</i>	129
<i>Konzultativní styl</i>	130
<i>Participativní styl</i>	130
<i>Laissez faire (liberální) styl</i>	131
8.3 Poskytování zpětné vazby	132
<i>Vedení kritického rozhovoru</i>	132
8.4 Koučování v managementu	135

9. kapitola

Mezinárodní týmy	139
<i>České kulturní standardy</i>	141
Literatura	144

O autorce

Ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

V roce 1983 absolvovala Obchodní fakultu na Vysoké škole ekonomické v Praze. Pracovala v zahraničním obchodě a jako pedagog na VŠE v Praze. Absolvovala několik zahraničních stáží, například na Hochschule St. Gallen ve Švýcarsku a na univerzitách ve Velké Británii. Zde zároveň získala mezinárodní certifikát pro lektorskou činnost v oblasti personálního managementu, což společně s problematikou firemní kultury, interkulturních konfliktů v mezinárodních firmách, komunikace a vyjednávání představuje její hlavní profesní zaměření.

Kromě pedagogické činnosti na Vysoké škole ekonomické v Praze působí jako lektor a konzultant. Je rovněž autorkou a spoluautorkou několika dalších publikací.



Předmluva

Máte před sebou nové, již třetí vydání před několika lety publikovaného titulu Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Inspirací pro tuto práci byla potřeba inovovat některé pasáže prvního vydání a doplnit je novými poznatky, a to zejména z oblasti komunikace a vyjednávání. Osnova knihy se od prvního vydání poněkud odlišuje, více se totiž přibližuje obvyklé struktuře manažerských kurzů, které jsou na tuto problematiku zaměřeny.

Co mohou čtenáři od knihy Komunikační a obchodní dovednosti manažera očekávat a komu je určena? Jak už vyplývá z jejího názvu, publikace je věnována zejména manažerům, ale i pracovníkům na jiných pozicích, kteří přicházejí do styku s vyjednáváním, komunikací a obchodní činností.

První část je věnována především komunikačním dovednostem a vyjednávání. Žádný manažer ani obchodník si při své praxi nevystačí pouze s odbornými dovednostmi, mělo by z něj vyzařovat i určité charisma, měl by být empatický, umět odhadnout své partnery a být s nimi schopen komunikovat tak, aby mu ostatní rozuměli a dokázal je přesvědčit. Toto představuje úplný základ. Kromě toho se můžete dočíst o pravidlech a nástrahách vyjednávání, o řešení konfliktních situací a o specifikách obchodního vyjednávání. V tomto vydání je podrobněji rozpracována metoda kladení otázek SPIN, která slouží vyjednavacům k analýze potřeb partnera a k jeho zainteresování na našem řešení. Myslím, že se jedná o zajímavý podnět pro čtenáře, jak zdokonalit své umění přesvědčit partnera.

Druhá část je pak zaměřena na komunikaci manažera s jeho týmem. Zkušení řídicí pracovníci už dávno vědí, že k efektivnímu řízení týmu nepotřebují pouze formální pověření, ale i neformální autoritu. A tu je třeba vybudovat. Jakým způsobem – o tom pojednává právě tato část publikace. Kromě toho zde najdou čtenáři i poznatky ze skupinové dynamiky a o optimálním složení týmu (tedy jaké role by v něm měly být zastoupeny), aby v něm probíhala bezporuchová komunikace a bylo dosahováno co nejlepších výsledků.

Co je hlavní předností této knihy? Protože vznikla na základě podnětů účastníků kurzů, které vedu, je zaměřena čistě prakticky. Veškerá použitá teorie je přepracována do „srozumitelného jazyka“. Je prezentována velmi stručně a obsahuje informace využitelné v každodenní manažerské, ale i obchodnické praxi. Začínajícím manažerům a obchodníkům může pomoci pochopit, jak si stojí, a seznámit je s možnými postupy při vyjednávání, ti zkušenější se možná s potěšením ujistí o tom, že dělají svou práci dobře.

Část I.

**MANAŽER
JAKO OBCHODNÍK
A VYJEDNAVAČ**

7

Komunikační dovednosti

- ▶▶ Osobnost vyjednavče a jeho image
- ▶▶ Komunikace

1.1 Osobnost vyjednavče a jeho image

Nejdříve se zastavíme u osobnosti vyjednavče. Často při setkání s novým partnerem velmi rychle při komunikaci poznáme, zda se jedná o člověka úspěšného nebo ne. Každý z nás vysílá určité signály, které o nás prozrazují spoustu informací – například jak se cítíme, jak jsme sebevědomí, jak jsme přesvědčeni o tom, co říkáme, jak jsme pohotoví, empatičtí a podobně. To, co prozradí něco o nás, prozradí něco i o osobách, které s námi komunikují. I bez znalostí různých teorií z psychologie dokážeme posoudit, jak na nás partner při vyjednávání působí. Jsou vyjednavči a manažeři, kteří mají určité charisma, vyzařuje z nich síla, která nás přiměje jim pozorně naslouchat, přemýšlet o jejich slovech a akceptovat jejich myšlenky. Jsou ale i vyjednavči, kteří působí nerozhodně, nepřesvědčivě – a těm se jen málokdy podaří ovlivnit ostatní. Čím to, že jedni působí přesvědčivě a druhí ne? Jedná se o vrozené dovednosti, o dovednosti získané výchovou nebo o dovednosti získané vzděláním a praxí? Jednoznačná odpověď asi neexistuje. Skutečně existují vyjednavči, kteří jednájí intuitivně a i bez tréninku a specifického vzdělání dokáží vystupovat úspěšně. Mají vrozený takt, schopnost posoudit situaci a dokáží vždy vhodně reagovat. Při komunikaci působí velmi uvolněně a zdravě sebevědomě.

Ale ne každý má podobný dar. Většina z nás potřebuje skloubit vrozené schopnosti s neustálým tréninkem a studiem. S rostoucí praxí zjistíme, že je pro nás vyjednávání stále méně stresovou záležitostí, cítíme se mnohem přirozeněji a dokážeme reagovat pohotověji. Najdou se ale i tací, kteří navzdory tomu, že absolvovali manažerské a obchodnické tréninky, mají stále z vyjednávání obavu, jsou ve stresu, nejistí a nedokáží se prosadit. Často ve své profesi disponují vynikajícími znalostmi, dokáží si připravit argumenty, ale chybí jim komunikační dovednosti a často i zdravé sebevědomí. Zdravé sebevědomí ale neznamená vyvyšování se nad ostatní. Jde o uvědomění si svých kvalit, a to jak z hlediska projednávané problematiky, tak i svých osobních kvalit. Zdravě sebevědomý vyjednavč vystupuje vstřícně a povzbuzuje i své partnery. Věří sobě, akceptuje ostatní, důvěřuje jim a umí to dát najevo. S takovým člověkem nám je dobře, uvolníme se a většinou se spontánně zapojíme do komunikace. Zdravě sebevědomý partner se nebrání konverzaci o problémech a zájmech druhých. V této souvislosti bych ráda upozornila na několik základních myšlenek amerického psychologa a manažera Dala Carnegieho, který ve svých knihách dokázal zachytit obecně platná pravidla komunikace mezi lidmi. V knize *Jak získávat přátele a působit na lidi* uvádí **šest způsobů, jak se zalíbit lidem**:

+

1. Zajímejte se upřímně o lidi.
2. Usmívejte se.
3. Pamatujte si jména lidí a oslovujte je.
4. Buďte pozornými posluchači. Přiměřte druhého k tomu, aby hovořil o sobě.
5. Hovořte o všem, co zajímá druhého.
6. Upřímně vzbudte v partnerovi pocit, že je důležitou osobou.

(Podle D. Carnegie: Jak získávat přátele a působit na lidi, Bratislava, Bradlo 1991, s. 82.)

Skutečnost, že tato pravidla uplatníte, neznamená žádné podbízení. Nejde o laciné pochlebování ve snaze zavděčit se, ale o skutečný zájem o partnera samotného, o jeho práci, problémy nebo koníčky. Partner přijímá vaše pozitivní naladění a uvolněnost. Určitě budete působit lépe než partner, který se tváří přísně, neústupně, nevšímavě nebo arogantně. Každý ocení i vaši paměť na jména. Pokud se vám jí nedostává, pomohou vizitky, které si při setkání vyměníte a do nichž pak můžete nahlížet. Tím, že partner oslovujete jménem, dáváte najevo svůj zájem.

Hovořit o tom, co zajímá druhého, a umět mu naslouchat je obsahem dalšího výkladu, který se věnuje komunikačním dovednostem. Každý z nás by raději hovořil o sobě a o svých problémech, a proto je naslouchání druhým skutečným uměním. Je důležité odhadnout, o čem by partner rád hovořil, zvolit jemu blízké téma. Někdy tápete a nevíte čím začít, jindy vám pomůže náhoda, někdy o partnerovi máte určité informace a vaše situace je potom podstatně snazší. Nejde ale jenom o volbu tématu. Ten, s nímž komunikujete, musí cítit, že jeho výpovědi skutečně vnímáte a že to pouze nepředstíráte.

Carnegieho šestý bod znamená, že se ve vaší společnosti budou cítit lidé dobře, dokážete-li jim říci něco pozitivního, pochválit je, ocenit jejich výsledek nebo pronést nějaký kompliment.

Dokážete-li zvládnout Carnegieho komunikační zásady, budete nejen oblíbenými partnery v komunikaci, ale dokážete při jednání navodit příjemnou atmosféru a úspěšně zvládnout konfliktní situaci.

K tomu, jak nás ostatní vnímají, patří nejen komunikační dovednosti, ale i mnoho dalších faktorů. Zaměřme se nyní na otázku **osobní image**. K osobní image při pracovním vyjednávání patří například vhodně zvolené oblečení, úroveň podkladů a materiálů, které předkládáte, a podobně. Na první pohled se vám to zdá samozřejmé, ale ne vždy se jednání odehrává na vysloveně formální půdě. Někdy se jedná sice o více či méně pracovní

schůzku, ale na jiné půdě než firemní. Pak už volba image není tak jednoduchá. Možná se vám už stalo, že jste se v nějakém prostředí necítili dobře, měli jste pocit, že se tam nehodíte, cítili jste se sevřeně. Ne každá situace totiž vyžaduje oblek a kravatu nebo kostýmek pro dámu. Jsou i méně oficiální situace, například přátelská setkání na neformální půdě, účast na kurzech a seminářích, víkendové schůzky. V těchto případech může být osobní image poněkud „civilnější“. To, jakou image prezentujete, může podstatně ovlivnit sblížení stran na začátku jednání, kdy se partneři spolu seznamují. Oba musí překonávat spoustu bariér, které mezi nimi stojí, proč tedy přidávat další v podobě vnější odlišnosti. Není dobré působit nadřazeně tím, že máte na sobě předpisový oblek a váš partner je ve sportovním oblečení, protože v jeho prostředí je tento styl běžný. Partneři si jsou vzájemně bližší, když „jsou naladěni na stejnou notu“, a to oblečením, způsobem vyjadřování a celkovým vystupováním. Oba tím říkají: „Jsme na stejné úrovni, nejsem jiný než vy.“



- » Jedním z předpokladů úspěchu při jednání je zdravé sebevědomí.
- » Při komunikaci s partnerem mějte na paměti šest zásad D. Carnegieho.
- » Snažte se svou osobní image sladit s partnerem. Pomůžete tak odstranit bariery, které mezi vámi jsou.

1.2 Komunikace

Na předchozích stránkách jsme zmiňovali skutečnost, že nestačí být dobrým znalcem problému, o kterém vyjednáváme, mít připravené argumenty a promyšlený postup. Ve hře je i to, jak dokážete na ostatní zapůsobit, jak je ovlivníte, přimějete k řeči a jaký s nimi dokážete navázat vztah. Jinými slovy, mezi základní výbavu úspěšného obchodníka patří komunikační dovednosti. O jaké dovednosti vlastně jde? Mezi ty nejdůležitější patří:

- » aktivní naslouchání,
- » technika kladení otázek,
- » neverbální komunikace,
- » empatie,
- » odstraňování bariér.

Aktivní naslouchání

Skoro každého si získáte tím, budete-li ochotni vyslechnout jeho problémy nebo se s ním podělit o jeho radosti. Ono „vyslechnutí“ ale musí být aktivní. Vaše aktivita na vás musí být vidět. Posлуhač, který pouze útrpně sedí, mlčí a nevnímá, si nikoho nezíská. Aktivita spočívá v neustálém projevování zájmu o řečníka. Jde o slovní a mimoslovní projevy, jimiž povzbuzujete partnera k další výpovědi. Ke slovním projevům patří přitakávání („aha, rozumím, skutečně?“) nebo stručné shrnutí toho, co bylo řečeno („myslíte tedy, že...?“). Neverbální projevy zahrnují celkové držení těla, gesta, která prozrazují vaše soustředění, a zejména kontakt pohledem. Váš pohled musí říkat „já vás vnímám“. Díváte-li se někam jinam nebo pohledem tékáte, ukazujete svůj nezáměr – a tím si nikoho nezískáte.

Někdy je poměrně obtížné se na aktivní naslouchání koncentrovat delší dobu. Výpověď partnera vás svádí k tomu, abyste okamžitě reagovali, podali vysvětlení nebo začali mluvit sami. V této situaci nezbyvá nic jiného, než se držet na uzdě a nepřerušovat výpověď partnera. Pokud máte obavu, že zapomenete důležitý fakt, o kterém chcete hovořit, udělejte si stručnou poznámku. Partner to určitě nebude brát negativně, protože poznámky k vyjednávání patří.

Jakých **chyb při aktivním naslouchání** se můžeme dopustit? Mezi nejčastější patří přerušování partnera, skákání do řeči, převádění konverzace na vlastní osobu, absence očního kontaktu, neprojevování zájmu, nedostatečné reakce a neverbální projevy, prozrazující pasivitu. Tyto projevy partner vnímá velmi citlivě. Přestává komunikovat a bývá z průběhu rozhovoru velmi roztrpčen.

Technika kladení otázek

Dosud jsme se zabývali aktivním nasloucháním. Abychom ale měli čemu naslouchat, musíme zvolit vhodné téma a především položit otázku, která poslouží jako impuls pro výpověď partnera.

Otázkami je možné komunikaci korigovat. Otevřené otázky ji rozproudí, uzavřené ji urychlují. Na začátku jednání je dobré položit otázku, na niž není jednoznačná odpověď, a partner se tedy musí rozhovořit obsírněji. Pak je namístě projevovat aktivní naslouchání. Někdy ale potřebujete konverzaci urychlit nebo si ujasnit konkrétní fakta. Často musíte partnera vracet zpátky k problému. Pak vám nezbyde nic jiného, než položit otázku uzavřenou, tedy takovou, na kterou jsou na výběr pouze dvě odpovědi (ano či ne, dnes

nebo zítřka, černé nebo bílé). Na uzavřené otázky ale dávejte pozor! Jdou-li rychle za sebou, jednání vypadá velmi stroze a partnera může odradit.

Často si lidé ani neuvědomují, jak je těžké umět se ptát. Ale kdo se neptá, nic se nedozví. Při vyjednávání to platí dvojnásob. A právě otázky jsou zatlačeny do pozadí. Tento pocit jsem získala jak na základě modelových situací při tréninkových programech, tak podle reálných rozhovorů. Vyjednávači velmi často chybují tím, že si ještě předtím, než předloží návrh, nezmapují situaci. Jejich řešení může být právě z tohoto důvodu zamítnuto, protože prostě „nesedí“. Jak jinak mapovat situaci než právě otázkami? I když jdete na jednání připraveni a znáte určité informace, spousta dalších faktů může být vyjasněna až na místě. Otázky pomohou i při přesvědčování a řešení konfliktů. Při konfliktu není nutné situaci vyhrotit a otevřeně říkat „nemáš pravdu!“ Mnohem citlivější a efektivnější způsob je zeptat se: „proč si to myslíš?“

Tyto otázky můžeme proto označit jako otázky k zamyšlení. Tím, že potlačíme tendenci s partnerem otevřeně nesouhlasit a místo toho se snažíme s ním o problému skutečně komunikovat a ptát se ho na fakta, která ho vedla k tomu, že zastává dané tvrzení, můžeme ho dostat do situace, kdy si se svým postojem nebude už tak jistý.

Neverbální komunikace

Velmi zajímavou oblast komunikačních dovedností představuje neverbální komunikace. K tomu, abychom mohli s partnerem navázat kontakt a úspěšně vyjednávat, potřebujeme nejenom slova, ale i všechny ostatní (mimoslovní) signály, které vysíláme. Právě neverbální projevy dodávají tomu, co je vysloveno, důraz a přesvědčivost. Někdy naopak máte pocit, že na tom, co vám partner říká, je něco divného. Slova plynou, ale vy cítíte, že na vás sdělení nepůsobí přesvědčivě. Často je to tím, že slovní obsah je v rozporu s neverbálními projevy. Partner buď sám není přesvědčen o tom, co říká, nebo vám záměrně sděluje nepravdu a zatajuje informace. Není-li prvotřídním hercem, jeho neverbální projevy jej prozradí.

Podle způsobu neverbální komunikace poznáte i míru sebevědomí partnera. Je však důležité uvědomit si, že jednotlivé projevy nelze posuzovat odděleně, ale v celém kontextu a podle situace. Často nejde přímo o jednotlivá gesta, ale o to, zamyslet se nad tím, proč partner gesto změnil. Proč z uvolněného postoje přešel do pozice, která spíše vyjadřuje napětí? Tuto změnu způsobilo patrně vaše chování nebo informace, kterou jste právě sdělili.

Co všechno neverbální komunikace zahrnuje? Jde především o:

- ▶▶ gesta, postoje a pozice,
- ▶▶ mimiku obličeje,
- ▶▶ kontakt pohledem,
- ▶▶ sílu hlasu, rychlost mluvy,
- ▶▶ interpersonální zóny.

Ve svých předchozích publikacích jsem se zabývala zejména jednotlivými gesty. Přesto bych ráda zdůraznila, že neexistuje žádná kuchařka neverbální komunikace a jedno gesto může mít u různých jedinců různý význam. Následující přehled doplněný ilustracemi vám může pomoci orientovat se v jednotlivých projevech a uvědomit si, čeho všeho si při komunikaci můžete všimnout nebo na co se můžete zaměřit i u sebe.

Gesta dlaní

Člověk, který říká „jsem k vám upřímný“, gestikuluje dlaněmi směrem k partnerovi (viz obrázek 1.1). Jde-li o skutečnou upřímnost, je toto gesto naprosto spontánní. V případě, že partner vstřícnost pouze předstírá, musí se o otevřenou gestikulaci dlaněmi křečovitě snažit a vy podle jeho celkových projevů tuto hru brzy odhalíte.



Obr. 1.1 Otevřené dlaně směrem k partnerovi

Člověk, který je příliš sebevědomý, ješitný a zaměřený jen na sebe, má tendenci gestikulovat dlaněmi obrácenými k sobě, jako by se chtěl bít v prsa a říkat: „Já jsem pán!“