

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Neverbální komunikace při obchodním jednání
Bakalářská práce

Autor: Dominik Voženílek

Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2021

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 29.4.2021

Dominik Voženílek

Poděkování:

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce panu prof. PhDr. Marku Fraňkovi, CSc., Ph.D. za odborné vedení, rady a zkušenosti, které byly užitečné při zpracování. Zároveň bych chtěl poděkovat všem dotazovaným, kteří se podíleli na tvorbě práce, když velice ochotně sdíleli své názory a cenné zkušenosti z praxe.

Anotace

Název: Neverbální komunikace při obchodním jednání

Bakalářská práce se věnuje problematice využívání neverbální komunikace při události obchodního jednání. První oddíl teoretické části se zabývá popisem pojmu neverbální komunikace a jejího významu. Jsou zde rovněž nastíněny hlavní funkce neverbální komunikace a její vybrané složky. Druhý oddíl poskytuje obecnou analýzu jednotlivých fází procesu obchodního jednání z hlediska využívání neverbální komunikace. V této části je dále stručně představena účinná metoda pro budování vztahu (raportu) s klientem. Závěrečná část teoretických východisek nabízí syntézu základních doporučení pro využívání potenciálu neverbální komunikace při obchodních jednáních. Praktická část se zabývá výzkumem specifických projevů neverbální komunikace uplatňovaných v prostředí obchodního jednání. Dále se věnuje sumarizaci základních doporučení pro využívání neverbální komunikace, která přispívají k dosažení lepších výsledků při obchodních jednáních. Zjištěné poznatky byly získány využitím metod kvalitativního šetření prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami. V závěru práce jsou shrnuty a diskutovány výsledky výzkumu.

Klíčová slova

Neverbální komunikace, řeč těla, obchodní jednání, specifické projevy neverbální komunikace, doporučení pro využívání neverbální komunikace

Annotation

Title: Nonverbal communication during business meeting

The Bachelor thesis covers the issue of using different types of nonverbal communication, focusing primarily on body language during business meetings. The first section of the theoretical part deals with the description of the concept of nonverbal communication and its meaning. The main functions of nonverbal communication and its types are also depicted. The second section provides an analysis of the phases of the business meetings in terms of the use of nonverbal communication. An effective method for building a relationship (rapport) with the client. The final section of the theoretical part deals with basic recommendations for using the potential of nonverbal communication in business meetings. The practical part is devoted to the research of the characteristics of nonverbal communication applied in business meetings. It also summarizes the basic recommendations for ways of using nonverbal communication, which contribute to ensuring better results achieved in business meetings. Findings were captured with the use of qualitative research methods in a form of semi-structured interviews with open questions. In the final part of the Bachelor thesis, the results of the research are presented, and the main research questions are answered and discussed.

Keywords

Nonverbal communication, body language, business meeting, characteristics of the nonverbal communication, recommendations for the use of the nonverbal communication

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl práce a metodika zpracování	3
2.1	Cíl práce	3
2.2	Metodika zpracování.....	3
3	Teoretická východiska	5
3.1	Neverbální komunikace	5
3.1.1	Pojem neverbální komunikace.....	5
3.1.2	Význam, funkce a přínosy neverbální komunikace.....	8
3.1.3	Složky neverbální komunikace.....	10
3.2	Průvodce obchodním jednáním z hlediska neverbální komunikace.....	16
3.2.1	Obchodní jednání z pohledu neverbální komunikace.....	16
3.2.2	Příprava na obchodní jednání	17
3.2.3	První dojem	17
3.2.4	Zasedací pořádek	20
3.2.5	Průběh obchodního jednání	22
3.2.6	Závěr obchodního jednání	30
3.3	Základní doporučení z hlediska neverbální komunikace.....	30
4	Praktická část.....	36
4.1	Sběr informací a průběh výzkumu	36
4.2	Základní charakteristika vybraných subjektů	38
4.2.1	Finanční poradce.....	38
4.2.2	Pojišťovací agentka	38
4.2.3	Realitní makléř	38
4.3	Analýza rozhovorů.....	38
4.3.1	Specifické projevy	39

4.3.2	Základní doporučení	55
5	Shrnutí a diskuse výsledků	60
6	Závěry a doporučení	66
7	Seznam použité literatury	69
8	Přílohy	71

Seznam obrázků

Obrázek 1: Účinek sdělení.....	7
--------------------------------	---

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled vybraných sensoricky orientovaných slov	27
--	----

Seznam příloh

Příloha 1: Seznam zkratk	71
Příloha 2: Okruhy výzkumných otázek	72
Příloha 3: Přepis rozhovoru s informátorem finančním poradcem.....	74
Příloha 4: Přepis rozhovoru s informátorkou pojišťovací agentkou.....	81
Příloha 5: Přepis rozhovoru s informátorem realitním makléřem	86

1 Úvod

Tato bakalářská práce představuje základní vhled do komplexnosti problematiky neverbální komunikace (dále také NK) využívané při obchodních jednáních. Podstatnou část (nejen obchodní) komunikace tvoří právě mimoslovní komunikace. Tato slova potvrzuje výzkum známého psychologa Mehrabiana (1971), který zjišťoval vliv NK na celkový účinek sdělení. V rámci výzkumu zjistil, že mluvená slova se na celkovém účinku podílí 7 %, řeč těla (například vizuální vjemy, gesta, mimika, pohyby, doteky, držení těla apod.) s celkovým podílem 55 % a tempo, tón, výška, hloubka, hlasitost a barva hlasu (také paralingvistika) zaujímají podíl na celkovém účinku sdělení ve výši zbývajících 38 %. Obor NK prošel v nedávných letech výraznými proměnami. Od začátku 90. let 20. století je NK na velkém vzestupu a stává se stále více skloňovaným pojmem. O NK se nyní už nezajímají pouze vědci, ale i široká veřejnost, která ji zkoumá jak pro účely profesní, tak soukromé.

Důvodů pro zvolení daného tématu práce je několik. Jedním z nich je autorův zájem o hlubší proniknutí do problematiky NK, protože on sám se obchodních jednání účastní. Díky participaci na schůzkách má možnost nejen pozorovat neverbální projevy svých klientů, ale sám neverbální signály vysílat. To vyplývá ze skutečnosti, že člověk dokáže nekomunikovat verbálně, avšak nekomunikovat neverbálně nelze. Každý z nás je odsouzen k tomu zaujímat nějaké postoje. Téma NK je obecně považováno za velice rozmanité a bohaté. Napsat práci, která by přinesla jejím čtenářům přidanou hodnotu a zachytila onu pestrost, byla pro autora velkou výzvou. Další důvod souvisí s tím, že obchodování provází každého z nás celý život. Do situací spojených s obchodováním se běžně dostávají i lidé, kteří se obchodu a prodeji přímo nevěnují. Může to být například situace, kdy rodič potřebuje „prodat“ svému dítěti to, proč je důležité, aby pořádně jedlo a dělalo domácí úkoly nebo v momentě, kdy učitel vysvětluje svým žákům důležitost nastudování dané látky. Dalším příkladem prodeje může být politik, který prezentuje svůj volební program a pokouší se přesvědčit voliče o jeho zvolení na jistou pozici. Situací souvisejících s prodejem a obchodováním je opravdu mnoho a člověk se do nich dostává (často nevědomky) každý den. Autor je proto takového názoru, že ačkoliv se člověk obchodováním přímo neživí nebo nezabývá, měl by získat alespoň základní dovednosti v prodeji a vyjednávání s druhými lidmi. K tomu by měla posloužit právě

i tato práce, která vysvětluje specifické projevy neverbální komunikace při obchodních jednáních a nabízí základní doporučení, pomocí kterých lze navýšit svou prodejní efektivnost.

Na začátku se práce věnuje popisu cílů, formulaci hlavních výzkumných otázek a stanovení metodického postupu při získávání potřebných dat.

Teoretická část se zabývá studiem a analýzou teoretické základny. V této části je stručně definován pojem NK, jsou zde popsány její vybrané složky a hlavní funkce. Při literární rešerši byla pozornost dále věnována analýze jednotlivých etap obchodního jednání z pohledu využívání neverbálních projevů. Závěrečná část teoretických východisek nabídla syntézu základních doporučení využívání potenciálu NK při obchodních jednáních od jednotlivých autorů.

V praktické části byly teoretické znalosti aplikovány. Praktická část se skládá z analýzy tří polostrukturovaných řízených rozhovorů s odborníky z praxe. Tímto způsobem byly identifikovány specifické rysy NK při obchodních jednáních. Syntézou informací získaných studiem odborné literatury a z realizovaných rozhovorů byla v praktické části dále představena základní doporučení pro využívání NK. Cílem představených doporučení je zefektivnění NK, které povede k dosahování lepších výsledků při obchodních jednáních.

Závěrečná část práce se zabývá sumarizací a diskusí výsledků. Dále jsou uvedena doporučení a návrhy pro možné budoucí výzkumy.

2 Cíl práce a metodika zpracování

2.1 Cíl práce

Tato bakalářská práce se zaměřuje na identifikaci vybraných složek NK, jejich funkcí a přínosů. Cílem praktické části této práce je určení charakteristických projevů NK při obchodních jednáních. Dále si klade za cíl nabídnout základní doporučení pro využívání NK, která budou přispívat k dosahování lepších výsledků při obchodních jednáních. Primárním výstupem bakalářské práce je analýza a syntéza informací získaných z odborné literatury a z realizovaných rozhovorů s odborníky z praxe. V závěru práce bylo konstatováno, co výzkum nezjistil a jaké otázky jsou stále otevřené.

2.2 Metodika zpracování

Na základě stanovených cílů práce byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie. Hlavním důvodem zvolené strategie je hlubší proniknutí do zkoumané oblasti, čehož bude dosaženo analýzou odpovědí cíleně vybraných informátorů z praxe. Dalším důvodem výběru uvedené strategie byl způsob sběru dat. V tomto ohledu bylo rozhodnuto o využití analýzy odborných textů a účasti na rozhovorech.

Před provedením vlastního kvalitativního výzkumu bylo stěžejní identifikovat stav teoretických východisek. První část bakalářské práce je proto založena na analýze domácí i zahraniční odborné literatury zabývající se mezilidskou komunikací, neverbální komunikací, řečí těla a prodejními technikami. Vzhledem k velkému počtu vydaných odborných publikací věnující se oblasti NK ve světě obchodu bylo možné vytvořit komplexní a ucelený náhled do dané problematiky. Teoretickou základnou byly zejména publikace: *Prodejní techniky* od Černého (2003), *Řeč těla v praxi* od Hartley (2004), *Tajný jazyk byznysu* od Hogana (2010), *Řeč těla: Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla* od Bruno a Adamczyka (2005) a *Řeč těla: Jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla* od Pease (2001). Poznatky ze zkoumané problematiky neverbální komunikace byly dále prohlubovány především z knih: *Průvodce úspěšnou komunikací* od Vymětala (2008), *Základy mezilidské komunikace* od DeVita (2001) a *Neverbální komunikace* od Tegzeho (2003). Souhrn získaných dat a informací je interpretován právě v teoretické části této práce.

Na základě nově nabytých poznatků bylo možné pochopit, co znamená pojem NK, jaké jsou její dílčí složky, funkce a význam. Dále bylo objasněno, jak se dílčí složky NK běžně projevují v jednotlivých etapách obchodního jednání a jak efektivně využívat potenciál NK pro dosahování lepších výsledků při obchodních jednáních.

Dalším krokem byla formulace výzkumných otázek:

- **Výzkumná otázka č. 1:** Jaké jsou specifické projevy neverbální komunikace při obchodních jednáních?
- **Výzkumná otázka č. 2:** Jaká jsou základní doporučení k efektivnímu využívání neverbální komunikace pro dosahování lepších výsledků při obchodních jednáních?

Praktická část se zabývá vlastním výzkumem formou polostrukturovaných řízených rozhovorů s otevřenými otázkami. Pro dosažení vyšší kvality a relevantnosti získaných informací z těchto rozhovorů byl výzkumný vzorek vybrán cíleně. Z důvodu rozšířenosti využívání obchodních jednání napříč různými obory byl výzkum zaměřen na rozdílné podnikatelské oblasti. Toto si klade za cíl poskytnutí obecně platných informací a doporučení. K účelům kvalitativního výzkumu bylo proto využito rozhovorů s finančním poradcem, pojišťovací agentkou a realitním makléřem. Výběrem takto různorodých informátorů bylo rovněž dosaženo více úhlů pohledu na problematiku neverbální komunikace. Popis průběhu jednotlivých rozhovorů je představen dále v praktické části. Tímto způsobem byly získány požadované informace, které byly následně využity a zpracovány v praktické části.

Dalším krokem byla analýza získaných dat formou otevřeného kódování textu. Názvy kódů byly pro přehlednost ve všech provedených rozhovorech ponechány stejné. Kódy byly z důvodu snazší orientace rozřazeny do kategorií, které odpovídají výzkumným otázkám. V těchto skupinách byla získaná data analyzována a autorem interpretována. Poté byla zpracována syntéza získaných poznatků z odborné literatury a rozhovorů s informátory z praxe. Pro závěrečnou sumarizaci těchto poznatků byl využit postup indukce, díky němuž bylo možné nabídnout přehled neverbálních projevů charakteristických pro příležitost obchodního jednání a také poskytnout základní doporučení pro efektivní využívání NK při obchodních jednáních.

3 Teoretická východiska

Teoretická část obsahuje tři podkapitoly, které se souhrnně zabývají problematikou NK. První podkapitola se stručně věnuje vymezení pojmu NK, jejím vybraným složkám, funkcím a významu. Druhou podkapitolu tvoří analýza jednotlivých etap obchodního jednání z pohledu využívání neverbálních projevů. V této části jsou rovněž představeny možné komunikační bariéry. Třetí podkapitola sumarizuje získané poznatky z tuzemské i zahraniční odborné literatury do přehledu doporučení pro efektivní využívání NK při obchodních jednáních.

3.1 Neverbální komunikace

Podle Černého (2007) se komunikace skládá ze dvou aspektů – obsahového a vztahového. V obsahové rovině komunikace jsou podle něj vysílány informace, jež jsou vyjádřené slovy (verbálně). Jedná se tedy podle něj o věcnou informovanost. Naopak vztahovou/emoční úroveň popsal jako tzv. metakomunikaci. Na této úrovni komunikace jsou podle něj projevovány vztahy, postoje a stanoviska vůči komunikujícímu a předmětu komunikace, a to v rovině mimoslovní (neverbální).

3.1.1 Pojem neverbální komunikace

Neverbální komunikace je dle Vymětala (2008, str. 54): „*proces dorozumívání se neslovními prostředky.*“ Vysvětluje, že v oblasti sociální komunikace se v užším pojetí považuje NK za „řeč těla“. Dále dodává, že naopak v širším pojetí je možno pojmu NK rozumět jako mimoslovní komunikaci (tedy nejen jako řeč těla). Kromě řeči těla mají na přenos sdělení podle něj vliv i následující aspekty:

- celková image komunikujícího (zejména oblečení a jeho barevná sladěnost, vůně),
- společenské chování a
- volba místa komunikace.

Podle Křivohlavého (1998) je součástí NK rovněž tón hlasu a další neverbální složky řeči (též paralingvistika) a fyzické a jiné aspekty vlastního zjevu. Černý (2007) popsal NK jako veškeré ostatní komunikační nástroje, jejichž podstatou není mluvené slovo. Jinými slovy, NK je podle něj komunikace beze slov, ve které se jako komunikační

prostředky využívají funkce přirozených orgánů nebo organismu jako celku. Dodává, že neverbální projevy mohou být naučené, vrozené nebo kombinací obojího.

V této souvislosti lze představit názor Tegzeho (2003), který pojem NK definuje jako široké spektrum oblastí lidských projevů. Popsal několik hlavních okruhů NK, které tvoří náplň tohoto pojmu. Tvrdí, že tzv. „řeč těla“ (v angl. „body language“) je tou nejzajímavější a nejvýznamnější podskupinou, která poskytuje spoustu důležitých informací o vnitřních postojích a náladách komunikujících. Dalšími oblastmi NK podle něj jsou:

- komunikace prostřednictvím činů,
- vlastní produkty člověka,
- přijímání a odběr cizích produktů (např. jídlo, oblečení, knihy) a
- vztahy mezi individuálním a obecně sdíleným pohledem na život (např. kultura, architektura, malířství, hudba a literatura).

Při porovnání NK s komunikací slovní Gruber (2005) mimo jiné zjistil, že NK je:

- vývojově starší,
- bohatší,
- emotivnější,
- méně zřetelná a přesná,
- méně modifikovaná,
- důvěryhodnější, pokud dochází k nesouladu se slovy,
- méně kontrolovaná a zároveň kontrolovatelná.

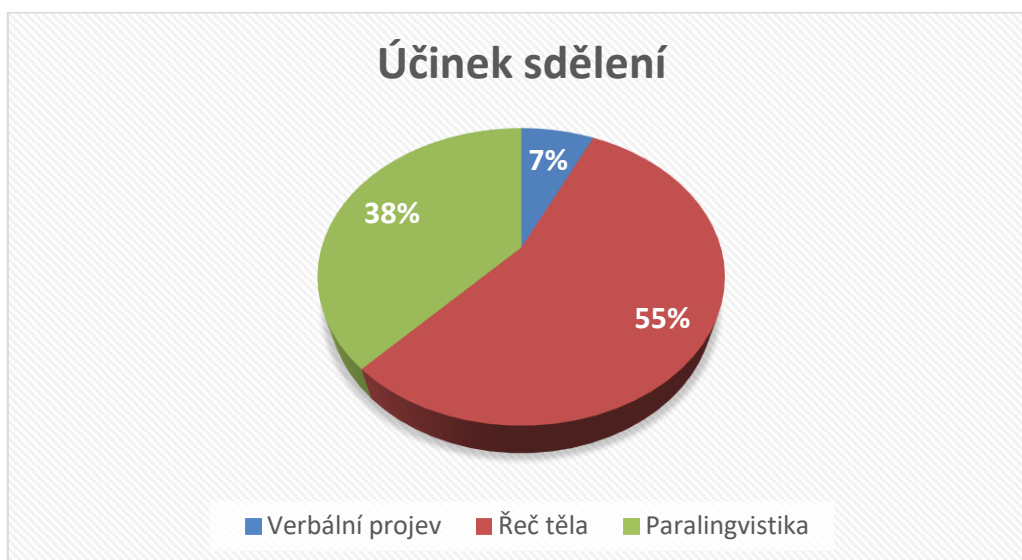
Argyle (1972) ve svých vědeckých výzkumech vyzoroval, že prostřednictvím verbální/slovní komunikace sdílíme informace o skutečnostech a událostech, avšak interpersonální vztahy zakládáme a prohlubujeme pomocí NK. Doplnuje, že schopnost ovládat svou řeč těla a následně citlivě reagovat na mimoslovní projevy ostatních lidí nám nepochybně zvedne efektivitu a zvýší kvalitu naší komunikace.

Černý (2003) se shoduje s Vybíralem (2009) a dalšími autory, když tvrdí, že NK ve většině případů postrádá vědomý úmysl, protože bývá řízena na úrovni nevědomí.

Vybíral (2009) dále konstatuje, že naopak vědomě prostřednictvím NK komunikujeme v předem připravených a promyšlených vystoupeních, tedy v situacích, kdy se vědomě kontrolujeme (např. přednášející, herec, politik).

Mluvená slova máme podle Valenty (2004) většinou pod kontrolou, avšak u řeči těla to není tak snadné. Vysvětluje to tím, že při slovním projevu je v činnosti pouze jeden „efektor“: ústa, zatímco při neverbálních projevech jsou v akci současně oči, rty, polohy hlavy, ramen a pohyby horních a dolních končetin. Další důvod podle něj je ten, že naše mluvená řeč je daleko blíže vědomým stavům, naopak k projevům NK dochází na úrovni hluboko uložených a starých vrstev mozku.

Jak již bylo nastíněno v úvodu této práce, psycholog Mehrabian (1971), zkoumal vliv NK na celkový účinek sdělení. Určil, na jakých faktorech a v jaké míře závisí účinek sdělení. Výsledkem byly tři faktory: mluvená slova (verbální projev) s podílem 7 %, řeč těla (vizuální vjemy, které zprostředkují výrazy tváře, pohyby těla atd.) s celkovým podílem 55 % a tempo, tón, výška, hloubka, hlasitost a barva hlasu (také paralingvistika) zaujímající podíl na celkovém účinku sdělení ve výši zbývajících 38 %. Tento závěr naznačuje, jak velký vliv mají projevy řeči těla v interpersonální komunikaci.



Obrázek 1: Účinek sdělení. Zdroj: zpracováno dle Mehrabiana (1971).

Pro potřeby práce bude na NK od této chvíle dále pohlíženo primárně jako na řeč těla a celkovou image hovořícího. Hogan (2010) považuje řeč těla za jednu

z nejefektivnějších součástí komunikačního procesu. Bruno a Adamczyk (2005) vysvětlují, proč aktivně a vědomě používat řeč svého těla. Smysl podle nich spočívá v tom, abychom působili v osobních či profesních situacích suverénně a přesvědčivě. Důvod, proč sledovat a pokoušet se interpretovat neverbální projevy svého komunikačního partnera podávají také Bruno a Adamczyk (2005), kteří tvrdí, že pokud jsme schopni vnímat a správně tyto signály interpretovat, dokážeme se lépe vcítit a porozumět sami sobě i ostatním, reagovat vhodným způsobem a působit kladně na své okolí.

Podle Hartley (2004) a dalších autorů je nutné posuzovat projevy řeči těla ve vzájemné souvislosti, v kontextu celé komunikace a zároveň s přihlédnutím ke všem okolnostem, které komunikaci předcházely a které ji nyní doprovází. Doporučuje, abychom nepřikládali jednotlivým signálům přílišný význam, protože některé pohyby mohou být pouze fyzickými reakcemi bez jakéhokoli psychologického opodstatnění (například poposedávání na židli může být pouze pokusem posadit se pohodlněji). V této souvislosti lze také zmínit názor Pease (2001), který nabádá, abychom se při dekodování významu neverbálních signálů nedopouštěli zásadní chyby, a tou je interpretace jednotlivých gest bez ohledu na jiná doprovodná gesta nebo na celkovou situaci. V této souvislosti svoje poznatky předává taktéž Vymětal (2008), který tvrdí, že jednotlivé mimoslovní projevy nepůsobí izolovaně, ale naopak komplexně a rovněž v souvislosti s projevem verbálním. Dodává, že správná interpretace neverbálních signálů je otázkou dlouhodobého vzdělávání se a praktického cvičení, které vede k zvyšující se pravděpodobnosti korektního výkladu pozorovaných neverbálních projevů u daného člověka, v daném komunikačním kontextu a v daném prostředí. Další hrozbou případné interpretace podle něj může být fakt, že komunikující partneri jsou schopni dobře ovládat své neverbální projevy a potlačovat tak jejich přirozenou spontánnost a autentičnost.

3.1.2 Význam, funkce a přínosy neverbální komunikace

Autoři Bruno a Adamczyk (2005) konstatují, že lidské tělo zobrazuje náš vztah k dalším osobám a okolí, v němž se nacházíme. Vysvětlují, že řeč těla nám odhalí skutečné emoce a vnitřní postoje jiného člověka věrohodněji než pouze jeho slova.

Vymětal (2008) tvrdí, že znalost zákonitostí NK nám mimo jiné umožní:

- efektivně zakládat a budovat mezilidské vztahy,
- působit na druhé pozitivním a příjemným dojmem,
- nebýt ovládán ostatními,
- sdělovat své myšlenky důvěryhodněji a důrazněji a
- vědět, co si naši komunikující partneři skutečně myslí.

Hlavními funkcemi NK podle Černého (2007), Vybírala (2009), Vymětala (2008) a dalších autorů jsou:

- podpora, doplnění či úplná substituce řeči,
- opakování, zesilování/akcentování a zvýšení důrazu mluveného sdělení,
- vyjádření emocí a postojů,
- odporování/kontradikce (v případě, že neverbální chování je v nesouladu s verbálním sdělením),
- reagování na slovní sdělení,
- regulace,
- vyjádření mezilidských vztahů (např. sympatií),
- tvoření dojmu o sobě – sebevyjádření (také sebezprezentace, prezentace sebe sama).

Hartley (2004) tvrdí, že naše znalosti o mimoslovních projevech, které každodenně vysíláme a zároveň přijímáme, nám jsou schopny pomoci ovlivnit dojem, který o sobě samých ve společnosti vytváříme. Zároveň dodává, že naše neverbální projevy můžeme ovládat natolik, že poté budeme vysílat signály, které vysílat opravdu chceme. Jinými slovy tvrdí, že do určité míry je v našich možnostech výrazně snížit pravděpodobnost, že v našem komunikujícím partnerovi vzbudíme negativní (nežádoucí) dojem. Tím, že zdokonalíme schopnost, jak svou řeč těla lépe kontrolovat, zvýšíme podle Hartley (2004) výrazně efektivitu své komunikace s ostatními lidmi. Tato dovednost nám podle ní pomůže ovlivňovat dojem, jakým působilme na druhé a tím pádem i způsob, jakým se ostatní chovají k nám.

3.1.3 Složky neverbální komunikace

Jak bylo výše zmíněno, vzhledem k potřebám a zaměření této práce bude na NK nahlíženo primárně jako na řeč těla. Řeč těla je podle Vymětala (2008) tou nejfrekventovanější složkou NK. Řeč těla rozdělil podle toho, která část těla zprávu předává, doprovází a vyjadřuje na:

- mimiku – pohyby očních víček, obočí, svalů v obličeji,
- vizika – pohyby očí,
- gestiku – pohyby prstů, paží, nohou a hlavy,
- kineziku – pohyby celého těla,
- haptiku – význam doteků,
- proxemiku – význam vzdáleností a
- posturologii – držení a pozice celého těla.

3.1.3.1 Mimika

Podle Černého (2007) se mimickými projevy rozumí komunikace prostřednictvím pohybů svalů v obličeji, kterými dáváme najevo zejména naše emocionální rozpoložení. DeVito (2001) uvádí, že mimika je pravděpodobně jediným prostředkem NK, který vyjadřuje míru radosti, souhlasu a sympatie. Podle něj ostatní části našeho těla příliš informací o těchto emocích neposkytují. Mimické projevy podle Černého (2003) obsahují proměnlivou formu mimiky a fyziognomii. Vysvětluje, že proměnlivou formou je myšlena vlastní mimika, tedy „řeč“ očí, obočí a úst. Na druhé straně fyziognomii popisuje jako takřka stálou formu výrazu tváře vzniklou následkem opakování, pro daného člověka typických, mimických projevů.

Ekman, Friesen a Ellsworth (1972) a Křivohlavý (1988) popsali osm základních emočních párů, které lze rozeznat z výrazů obličeje – mimiky:

1/ štěstí x neštěstí,

2/ strach x pocit jistoty,

3/ radost x smutek,

4/ klid x rozčilení (hněv),

5/ spokojenost x odpor (až znechucení),

6/ zájem x nezájem,

7/ překvapení x splněné očekávání,

8/ úcta x pohrdání

Vymětal (2008) považuje úsměv za základní a zároveň nejvýznamnější neverbální prostředek. Rozdíl mezi skutečným a falešným úsměvem popsali Bruno a Adamczyk (2005) a Hartley (2004), když řekli, že při upřímném úsměvu se „smějí“ rovněž oči, které se v koutcích nepatrně svažují a koutky úst se samovolně zdvihnou. Naopak neupřímný úsměv podle nich oči nezasáhne a ústa mohou v tu chvíli vypadat zafixovaná v jedné pozici. Dodávají, že při falešném úsměvu často zůstává strnulé i celé tělo.

3.1.3.2 Vizika

Vymětal (2008) přikládá očím a jejich roli v komunikaci velký význam. Říká, že fungují současně jako sdělovače a přijímače informací. To podle něj znamená, že signály očí hodnotí současně oba komunikující partneři. Při hodnocení očních signálů – viziky jsou podle nich významné některé související aspekty:

- zaměření pohledu,
- délka doby pohledu,
- četnost pohledů,
- velikost zornice,
- vrásky a napnutí svalů kolem očí,
- poloha víček a
- frekvence mrkání.

DeVito (2001) a Hartley (2004) tvrdí, že vhodná délka zrakového kontaktu je podmíněna především kulturně. Dále prohlašují, že běžný komunikující udržuje delší oční kontakt ve chvíli, kdy naslouchá, a menší při vlastním projevu. Podle Hartley (2004)

lidé udržují oční kontakt při naslouchání asi 75 % z celkového času a při vlastním projevu to je zhruba 40 % z celkového času komunikace.

Kromě délky pohledu je velice důležité také místo, na které svůj pohled směřujeme. Pease (2001) rozlišil tři druhy pohledů podle oblasti, na kterou se zaměřuje. Mezi ně patří obchodní pohled tvořící pomyslný trojúhelník tvořený z partnerova čela a jeho očí. Tento pohled podle Pease (2001) nastolí formální a seriózní atmosféru. Další pohled nazval jako společenský, jenž představuje trojúhelník vymezen očima a ústy komunikujícího partnera. Společenským pohledem podle něj lze navodit příjemnou společenskou atmosféru. Posledním druhem pohledu dle Pease (2001) je důvěrný pohled, tvořící trojúhelník vymezený očima a níže položenými částmi těla (například hrudníkem). Tímto pohledem je možné podle něj signalizovat zájem.

Jak uvádí DeVito (2001), většina posluchačů předpokládá a dokonce požaduje, že se na ně bude mluvčí během rozhovoru dívat. Konstatuje, že řečníci, kteří pravidelně nenavazují oční kontakt s posluchačem, se jeví jako nepřítomní, nesoustředění a méně důvěryhodní. Podle Hartley (2004) je v některých situacích možno uhýbání pohledem interpretovat jako projev nervozity, ostýchavosti či vnitřního napětí. K tomu se vyjadřuje i Tegze (2003), když tvrdí, že přerušování očního kontaktu není jednoznačným důkazem viny, ale jen známkou určitého nepříjemného napětí, s jakým je celá situace prožívána. Dodává, že to nejsou pouze případy napětí, kdy komunikující svůj pohled odvrátí. Tento jev může podle něj nastat také v situaci, kdy se jedinec zkrátka chce soustředit na myšlenku a lépe ji naformulovat. Dalším důvodem podle něj může být prostá únava očí, kdy přímé a časté koukání do očí komunikujícího partnera může být velmi vyčerpávající.

3.1.3.3 Gestika

Jak uvádí Černý (2007) a Vymětal (2008), jedná se o jednu z oblastí NK, jejímž hlavním prvkem jsou gesta, tedy zejména pohyby rukou, prstů, nohou, hlavy nebo celého těla. Hogan (2010) doplňuje, že na rozdíl od ostatních složek řeči těla jsou gesta většinou záměrná, tedy provedená s vědomou kontrolou.

Bruno a Adamczyk (2005), Černý (2003) a další autoři říkají, že gesta doprovázejí, upřesňují, oživují či zcela zastupují obsah verbálního sdělení.

Strnadová (2011) dodává, že gesta se využívají zejména k popisu velikosti, tvaru a rozdělení. Černý (2003) tvrdí, že zvýrazňují emoční náboj mluveného slova a zároveň mohou být nositelem samostatné informace. Vymětal (2008) doplňuje, že gesty lze vyjádřit až 700 000 různých informací.

Černý (2007) konstatuje, že pro obchodní prostředí je běžná spíše mírnější a jemná gestikulace. Podle Černého (2007) ovlivňují výraznou gestikulací zejména lidé, kteří jsou temperamentní a energičtí.

3.1.3.4 Haptika

Černý (2007) popisuje haptiku jako disciplínu, která se zabývá komunikací prostřednictvím dotyku. Podle Černého (2003) nám haptika poskytuje informace o stavu těla komunikujícího partnera (např. tělesná teplota, tlak, chvění se apod.). Vysvětluje, že na lidském těle rozlišujeme tři zóny: sociální zónu: ruce, osobní zónu: vlasy, paže, ramena a intimní zónu: neomezená. Podle Hogana (2010) lze doteky rozdělit na čtyři základní kategorie: profesionální (např. kadeřník stříhající vlasy), sociální (např. podání ruky při představování se), přátelské (např. poplácání po zádech, objetí) a intimní (např. polibek, držení za ruku). Jones a Yarbrough (1985) identifikovali tyto hlavní významy dotyků:

- vyjádření podpory, ocenění, sexuálního zájmu a náklonnosti,
- vyjádření agresivity,
- kontrola/usměrnění chování, postojů nebo pocitů druhých,
- rituální dotyky týkající se pozdravů a loučení, například podání ruky, objetí a
- funkční dotyky, které lidé provádějí za účelem určitého úkonu.

Černý (2003) konstatuje, že projevů spojených s dotykem přibývá s nárůstem důvěry ve vztahu ke komunikujícímu partnerovi. Dále doporučuje omezit dotyky v pracovním styku pouze na podání ruky.

3.1.3.5 Proxemika

Pojem proxemika (odvozený od anglického výrazu proximity neboli blízkost) poprvé zavedl Hall (1966). Popisuje ji jako prostorové umístění účastníků komunikace v prostoru a orientaci v něm. Hogan (2010, str. 67) proxemiku popsal jako vědu:

„zkoumající funkce vzdálenosti mezi lidmi v průběhu komunikace a mezilidských interakcí.“ Černý (2003) tvrdí, že každý člověk okolo sebe vytváří minimální nenarušitelný prostor. Velikost tohoto prostoru podle něj závisí na mnoha faktorech: například na pohlaví, věku, společenském postavení, kultuře, charakteru osobnosti, souvislostech a konkrétním prostředí, s čímž souhlasí i Křivohlavý (1988), DeVito (2001), Hartley (2004) a další.

Strnadová (2011) konstatuje, že proxemiku lze chápat nejen jako pojem označující vzdálenost ve směru horizontálním, nýbrž i ve směru vertikálním. Vysvětluje, že vertikální distanci lidé pociťují ve chvíli, kdy vedou konverzaci s osobou, která má odlišnou výšku.

Hall (1966) během svých výzkumů rozlišil čtyři základní proxemické zóny, které definují typ vztahu mezi lidmi:

- 1/ Intimní zóna = od přímého kontaktu až do 45 cm (intimní vztahy),
- 2/ Osobní zóna = 45 cm až 1,2 m (s přáteli, rodinou),
- 3/ Společenská zóna = 1,2 m až 3,7 m (v pracovním prostředí),
- 4/ Veřejná zóna = více než 3,7 m (na veřejnosti).

Je nutné podotknout, že uvedené rozsahy těchto zón jsou pouze orientační a jsou dány celou řadou faktorů (Hogan, 2010). Podle něj se jedná zpravidla o dynamický proces, který se často mění vzhledem ke kontextu komunikace. V této souvislosti Tegze (2003) doporučuje, abychom nepřistupovali k mechanickému vidění světa a nehleděli pouze na centimetry, ale naopak si všímali, zdali pocítíme hranici, která nám rozděluje prostor na příjemný nebo nepříjemný. Tímto způsobem podle něj rozvíjíme vlastní citlivost.

Černý (2007) konstatuje, že všechny typy rozhovorů s pracovníky a obchodními partnery by měly probíhat výhradně v osobním pásmu (50 cm – 1,2 m). Tvrdí, že dodržováním přiměřené vzdálenosti vyjadřujeme respekt k cizímu území. Dále dodává, že vzdálenost lze regulovat i když sedíme – můžeme se naklonit nebo zaklonit.

3.1.3.6 Posturologie

Podle Černého (2003) se posturologie zabývá držením těla, jeho napětím a uvolněním v průběhu komunikačního procesu. Říká, že pozorovatelům podává informace nejen o aktuálním emočním stavu, zaujetí, napětí, uvolnění, postoj k partnerovi a k obsahu sdělení, ale i o tom, co se s komunikující osobou dělo v nedávné minulosti. Dodává, že dotváří celkovou charakteristiku různých interpersonálních postojů (například přátelských či obranných). Posturologie vychází podle Vymětala (2008) ze základního poznatku, že je možno nemluvit, ale nelze nezaujmout žádnou polohu těla. Bruno a Adamczyk (2005) uvádí, že držením svého těla nám druhý člověk komunikuje své vnitřní postoje, emocionální rozpoložení a stanoviska.

Hartley (2004) vysvětluje, že pokud skloníme a svésíme ramena, vytváříme tím dojem nedostatku sebevědomí a jistoty. Na druhou stranu, pokud zaujmeme vzpřímenou pozici (vztyčená hlava, rovná ramena, natažené a uvolněné paže a nohy), naše tělo podle ní začne automaticky vysílat pozitivní signály sebeúcty, zdravého sebevědomí a jistoty.

Hogan (2010) zanalyzoval možné způsoby držení různých partií lidského těla:

- poloha hlavy: zakloněná, skloněná, natočená do strany,
- poloha ramena: vystrčená dopředu, zastrčená dozadu, nahrbená, pokrčená, pokleslá,
- poloha paží: strnulá, rovná, uvolněná, ohnutá, zkřížená,
- nohy: stabilní těžiště, pohupování v bocích, překřížené nohy, ohnuté koleno.

Bruno a Adamczyk (2005) tvrdí, že sezení ve vzpřímené, přesto uvolněné poloze, působí sebevědomě, otevřeně a aktivně. To podle nich platí i ve chvíli, když si dáme nohu přes nohu. Dále je podle nich podstatné zaujmout vnímavý a empatický pohled. Otevřeným držením těla, které vyvolává dojem otevřenosti a pozornosti, můžeme podle nich připravit dostatečný základ pro plynulý chod obchodního jednání.

Podle Bruno a Adamczyka (2005) je možno rozlišit dva základní postoje: otevřený a uzavřený. Otevřený postoj se podle nich projevuje vzpřímeným a uvolněným držením těla, přímým a soustředěným pohledem do partnerových očí a v neposlední řadě také gesty, která odpovídají verbálnímu sdělení. Dodávají, že otevřeným postojem

projevujeme vnímavost a sebedůvěru. Naproti tomu stojí uzavřený postoj, který má podle nich za cíl tělo bránit před vnějším nebezpečím. Podle nich se projevuje sklopenou hlavou, sehnutým trupem, zkríženými pažemi a nohama a zdola nahoru směřujícím pohledem signalizující kritický a nedůvěřivý postoj k okolí.

3.1.3.7 Kinezika

Černý (2007, str. 64) popisuje kineziku jako: „*oblast sociální psychologie, která se zabývá pohyby těla a jeho částí.*“ Vysvětluje, že kinezika je jedna z oblastí NK, která studuje významy pohybů těla při verbálním sdělení. Pohyby každého z nás podávají podle Vymětala (2008) informace o celkové charakteristice naší osobnosti, temperamentu a emočním i fyzickém stavu. Tvrdí, že tyto pohyby mohou být vnímány jako: plynulé – trhavé, pomalé – rychlé, vitální – ochablé, cílevědomé – neuvědomělé a kontrolované – nekontrolované.

DeVito (2001) varuje, že pokud se během komunikace budeme pohybovat málo, budeme se ostatním jevit jako ustrašení nebo nepřítomní. Naopak příliš velké množství energických pohybů může podle něj vést ke ztrátě koncentrace posluchačů od verbálního projevu. Závěrem doporučuje využívat pohyby těla především ke zvýraznění důležitého tvrzení.

3.2 Průvodce obchodním jednáním z hlediska neverbální komunikace

3.2.1 Obchodní jednání z pohledu neverbální komunikace

Významné množství pracovních situací se podle Hartley (2004) týká prodeje. Při prodeji považuje za stěžejní komunikaci. Zásadní roli při poskytování cenných informací hraje podle ní právě řeč těla. Doporučuje všem prodejcům, aby si byli svých neverbálních signálů vědomi a zároveň bedlivě sledovali řeč těla svého klienta. S tímto tvrzením souhlasí i Hogan (2010), který konstatuje, že obchodní prostředí vyžaduje jinou řeč těla než soukromé nebo osobní prostředí. Dále říká, že řeč těla, kterou prodejci využívají při obchodních jednáních, má významný vliv na jejich průběh a výsledek v podobě (ne)uzavření obchodu. Jinými slovy, pokud budeme řeč našeho těla

vědomě trénovat a věnovat ji patřičnou pozornost, můžeme tím podle něj dramaticky ovlivnit průběh našich obchodních schůzek.

3.2.2 Příprava na obchodní jednání

Při přípravě na obchodní jednání bychom se podle Hartley (2004) a Hogana (2010) měli zaměřit na náš vzhled a zejména dojem, který může v našich klientech vytvořit. Hartley (2004) klade důraz na oblečení, které by nemělo být příliš nápadné a extravagantní, ale naopak jednoduché a odpovídající charakteru daného jednání. Dále uvádí, že lidé mají tendenci více důvěřovat lidem, jejichž oblečení vyjadřuje profesionalitu. S tímto souvisí i jeden netypický prvek NK a tím je lidský pach, který bychom podle Černého (2007) rozhodně neměli podceňovat. Varuje, že my sami cítíme vlastní dech a tělesné pachy (např. pot) mnohem méně než naše okolí.

Podle Hartley (2004) je taktéž vhodné nacvičit si příslušná gesta nejlépe před zrcadlem. Také doporučuje zkoušet různé variace tónu, výšky a hloubky hlasu. Za další podstatný faktor považuje včasný příchod na jednání. Odůvodňuje to tím, že pozdní příchod může v klientovi budít dojem, že samotné obchodní jednání a rovněž lidé, kteří se ho účastní, pro nás nejsou důležití. Hartley (2004) rovněž doporučuje připravit si materiály, které jsou pouze nezbytně nutné. Velká spousta podkladů, nabídek, různých papírů, knih a kalendářů může podle Hogana (2010) klienta zahltnit a zároveň to vytváří dojem, že jsme sami zmatení. Rozumné množství potřebných podkladů včetně pera a poznámkového bloku podle nich vzbuzuje v klientech dojem připravenosti a profesionality.

3.2.3 První dojem

Podle Černého (2003) si člověk začíná utvářet vztah s druhým člověkem již před prvním setkáním. Odůvodňuje to tím, že na druhého člověka si vytváříme názor i při tom, když si píšeme, telefonujeme či o sobě „pouze víme“. Dodává, že první dojem, který si o nás udělají naši partneři je potom více či méně v jednání s námi ovlivňuje, s čímž souhlasí i Bruno a Adamczyk (2005). Z tohoto důvodu bychom prvnímu dojmu neměli přikládat malou váhu.

To, co působí navenek okamžitě, je podle Černého (2003), Hartley (2004) a Bruno a Adamczyka (2005) pohlaví, věk, způsob chování a celkový vzhled. Celkový vzhled

determinují podle Černého (2003) vnější znaky jako je držení těla, mimika a styl oblečení. Těmto faktorům přikládá velký význam, protože partner na základě jejich zhodnocení o nás učiní závěr a poté projeví buď sympatie, respekt a náklonnost, anebo naopak opovržení a neúctu.

Černý (2003) a Hogan (2010) doporučují snažit se vystupovat (nejen) při prvním setkání s novým zákazníkem sebevědomě, pozitivně a sympaticky. Dále je podle nich klíčový zrakový kontakt, kdy bychom měli pohlédnout klientovi přímo do očí a vstřícně se na něj usmát. Podle Hogana (2010) je vhodné se postavit asi metr od druhého člověka a natočit se mírně na stranu, protože pokud bychom se postavili přímo proti němu, mohl by to považovat za náznak dominance či rivality. Zapomínat bychom podle Černého (2003) neměli ani na význam našeho hlasu – doporučuje, abychom zřetelně a nahlas řekli své jméno.

Nejčastěji používaným dotekem v pracovním prostředí je podání ruky (Vymětal, 2008). Podle Strnadové (2011) je schopnost správně podat ruku a ve vhodnou chvíli klíčová. Odůvodňuje to tím, že v profesních situacích příležitostí pro jiné formy doteků moc není, proto by měl manažer vědět o korektním podání ruky co nejvíce. Doplňuje, že podáním ruky vyjadřujeme, kdo jsme, jaké je naše společenské postavení a co chceme. Vymětal (2008) a Černý (2007) konstatují, že aby naše podání ruky vyjadřovalo kladné signály, mělo by být doprovázeno odpovídající mimikou (úsměvem) a vizuálním kontaktem (přímým pohledem do partnerových očí), přiměřenou silou stisku a mírným předklonem.

Podle Vymětala (2008) je možno podání ruky posuzovat podle několika charakteristických parametrů, a to síly a délky stisku, natočení dlaně, frekvence potřesu a místa uchopení.

Černý (2007) konstatuje, že pomocí různých stylů podání ruky našemu partnerovi lze vysílat různorodé signály. Výběr typu uchopení se podle něj podřizuje druhu dojmu, kterým chceme působit. Rozlišuje tři základní sdělení:

1/ Chci se pokusit Vás ovládnout (dominantní styl).

2/ Chci s Vámi spolupracovat jako s rovnocenným partnerem (spojenecký styl).

3/ Jsem připraven se Vám podřídit (submisivní styl).

Dominantním stylem vysíláme podle Černého (2007), Hartley (2004) a Pease (2001) přání dominovat, mít kontrolu nad průběhem jednání. Při použití tohoto uchopení podle nich směřuje dlaň v momentě podání a stisku ruky dolů k zemi a doba stisku je mírně delší než normální (4-7 vteřin). Tento styl uchopení je podle Pease (2001) typický pro agresivního a dominantního muže.

Dalším možným stylem je spojenecký, který se podle Černého (2007), Hartley (2004) a Pease (2001) vyznačuje stejnou silou stisku, jakou využívá náš společník. Palec při tomto druhu uchopení podle nich směřuje vzhůru, dochází k mírnému potřásání, kdy se obě ruce pohybují nahoru a dolů ve stejném rytmu, doba kontaktu je mezi 4-6 vteřinami a zrakový kontakt se odehrává po celou dobu stisku.

Jako další druh uchopení partnerovy ruky lze zmínit styl podřízený (neboli submisivní). Ten je podle Černého (2007), Hartley (2004) a Pease (2001) možno využít, pokud chceme vyjádřit ochotu podřídit se požadavkům našeho společníka, tedy že dominanci druhého člověka přijímáme. Tento styl podání ruky se podle nich projevuje tím, že naše dlaň při stisku partnerovy ruky směřuje směrem nahoru s dobou trvání (3-5 vteřin) a omezeným zrakovým kontaktem

Černý (2007) a Pease (2001) uvádějí další varianty podání ruky: „rukavice“ a zdvojený dotyk. Při stisku typu rukavice podle nich použijeme obě naše dlaně, kterými skryjeme ruku našeho partnera. Říkají, že iniciátor tohoto stylu uchopení se snaží projevit svou důvěryhodnost. Zároveň upozorňují, že tento styl má často opačný efekt a v druhém člověku spíše vyvolá pochyby a podezření. Styl stisku rukavice bychom podle nich neměli nikdy využívat při prvním setkání. Další variantou podání ruky je zdvojený dotyk. Tímto se rozumí, že naši druhou (levou) rukou uchopíme partnera za zápěstí, loket nebo rameno. Zdvojený dotyk podle nich přispívá k zesílení dojmu srdečnosti, upřímnosti a snahy porozumění. Dále konstatují, že čím výše položíme naši levou ruku na paži partnera, tím důvěrnější se tento signál stává – uchopení za rameno podle nich vyjadřuje vřelejší pocity než uchopení za zápěstí. Upozorňují, že druhý člověk toto chování totiž může chápat jako narušení osobního prostoru. Z tohoto důvodu je podle nich vhodné

využívat zdvojeného dotyku výhradně mezi blízkými přáteli. Pro příležitost obchodního jednání jsou tedy spíše nevhodné.

Délka potřásání rukou podle Bruno a Adamczyka (2005) vyjadřuje vřelost a upřímnost vztahu. Říkají, že potřesení rukou pouze jedenkrát lze považovat za zdvořilé, avšak distancované, dvakrát až třikrát možno chápat jako přátelské a přibližně sedmkrát je velmi srdečné. K tomu se vyjadřuje i Černý (2007), který říká, že stisk ruky, který trvá kratší dobu, než bylo očekáváno, vyjadřuje nedostatek entuziasmu, zápalu, sympatií a porozumění. Na druhou stranu stisk ruky trvajícím o trochu déle, než bylo očekáváno tlumočí zájem, nadšení a touhu spolupracovat. Podle Vymětala (2008) by měl potřes rukou trvat přibližně šest sekund.

3.2.4 Zasedací pořádek

Pozice, na které si lidé sedají, jsou podle Hartley (2004) podstatné ze dvou důvodů: přirozenost komunikace závisí na uspořádání nábytku, vzdáleností mezi komunikujícími a výběrem konkrétního místa dáváme najevo, jaký máme vztah k dané osobě a celému jednání, což uvádí i Pease (2001).

Podle Černého (2003) lze při obchodním jednání zaujmout čtyři základní uspořádání u stolu:

- 1/ Pravoúhlé/rohové (tzv. angulární) – pro jednání v obchodním kontextu je nejvhodnější, prospívá spolupráci
- 2/ Konfrontační (tzv. frontální) – pro obchodní jednání je spíše nevhodné, svědčí o soupeření
- 3/ Úhlopříčné (tzv. diagonální) – možno použít jako úvodní a opatrnou pozici při seznamování se s neznámým klientem, avšak může vypovídat o nezájmu
- 4/ Vedle sebe (tzv. paralelní) – způsob rozestavení u spojenců, kteří se dobře znají a nepotřebují spolu navazovat oční kontakt, vyjadřuje sounáležitost a spolenectví

Sezení přes roh stolu nastolí podle Bruno a Adamczyka (2005) a Černého (2003) příjemnou, neformální, uvolněnou a přátelskou atmosféru, což tvrdí i Hartley (2004).

Podle nich se jedná o kompromis mezi frontální a paralelní pozicí. Tato pozice podle Pease (2001) umožňuje účastníkům jednání neomezený kontakt pohledů, dává příležitost využívat gesta a číst řeč partnerova těla. Dále konstatuje, že roh stolu může posloužit jako částečná bariéra v momentě, kdy se jeden z účastníků jednání cítí v ohrožení. Rohové postavení pokládá za strategické i z toho důvodu, že prodejce může z tohoto místa bez problému klientovi prezentovat svůj produkt či připravené podklady. Závěrem zhodnocuje, že pravoúhlé rozestavení je tou nejvýhodnější strategickou pozicí u stolu v případě konání obchodního jednání, což potvrzuje i Černý (2003), Hartley (2004) a další autoři.

Sezení tváří v tvář může podle Hartley (2004) vyjadřovat zastávání odlišných názorů, bojovnost, soutěživost nedůvěru a nepřátelství. Tato pozice podle ní navozuje atmosféru, která účastníky jednání vyzývá zaujmout buď obranný anebo útočný přístup, s čímž souhlasí i Pease (2001). Stůl může podle nich v tomto případě zastávat roli pevné bariéry. Toto rozestavení podle nich snižuje vyhlídky na úspěch jednání, tudíž ho nepovažují za vhodné pro příležitost obchodního jednání.

Úhlopříčné nebo také nezávislé postavení zaujímají podle Pease (2001) lidé, kteří nemají touhu navázat bližší kontakt. Usazením se na toto místo dáváme najevo nezájem a možné nepřátelství. Dodává, že pokud usilujeme o vytvoření příjemné atmosféry a zahájení otevřené debaty, měli bychom se tomuto uspořádání vyvarovat.

Sezení vedle sebe nastoluje podle Hartley (2004) prostředí skutečné kooperace, důvěry a podpory. Pease (2001) tvrdí, že toto uspořádání lze zpozorovat u stejně orientovaných lidí pracujících na jistém úkolu nebo směřujících ke stejnému cíli. Dodává, že se jedná o velice výhodné postavení pro prezentaci obchodní nabídky.

Bruno a Adamczyk (2005) dodávají, že postavení nějaké osoby lze zvýšit či degradovat taktéž prostřednictvím židle, na kterou ji usadíte. Vysvětlují to tak, že pokud našeho zákazníka posadíme na obyčejnou židli, zatímco my budeme sedět v pohodlném křesle, nebude se cítit rovnocenně. Pokud chceme vytvořit příjemné prostředí, řešením podle nich je usadit klienta na podobnou židli, na jaké sedíme my sami.

3.2.5 Průběh obchodního jednání

Na začátku a v průběhu obchodního jednání bychom se podle Hogana (2010), Černého (2003) a dalších autorů měli pokusit vybudovat s klientem určitý vztah. S tímto tvrzením souhlasí i Bruno a Adamczyk (2005), když prohlašují, že nejdůležitější předpoklady pro úspěšné obchodní jednání vzniknou tehdy, když si vytvoříme ke komunikujícímu společníkovi vztah (tzv. raport), ve kterém nastolíme atmosféru důvěry a porozumění. Tím podle nich dodáme klientovi potřebnou jistotu a přesvědčení správného rozhodnutí. V této návaznosti Vybíral (2009) dodává, že je vhodné navodit takovou atmosféru, ve které se bude druhý partner cítit dobře. Odůvodňuje to tím, že dobrý pocit z komunikace vede k tomu, že se partner bude cítit více uvolněný, více se nám svěří a bude otevřenější.

Níže v této práci je představena základní metoda, která umožňuje raport navázat a dále jej rozvíjet.

3.2.5.1 Neurolingvistické programování (NLP)

Jednu z definic neurolingvistického programování (dále jen NLP) uvádí Černý (2003, str. 4): „*NLP je systematické, efektivní použití v každém člověku sídlících možností vzpomínání, zapomínání, vyhodnocování informací a jejich zobrazení vnímání, reagování ve všech oblastech lidského bytí k maximální podpoře subjektivního a objektivního blaha, flexibility a dalších schopností důležitých k uspokojivému utváření života.*“ Černý (2003) tvrdí, že NLP lze považovat za základní obchodní techniku. Dodává, že NLP se zabývá strukturou subjektivního pohledu na svět každého člověka a jeho zkušeností. NLP podle něj ovlivňuje to, jak si uspořádáme to, co vidíme, slyšíme a pociťujeme. Filtrujeme tak své okolí pomocí našich poznávacích smyslů.

Klíčovým pojmem v souvislosti s využíváním metody NLP je raport. Černý (2003) popisuje raport jako naladění se na druhého člověka. Říká, že raport buduje pocit důvěry mezi komunikujícími partnery. Dodává, že raport pomáhá vybudovat vztah s jiným člověkem a zvyšuje úroveň porozumění. Rapport lze podle názoru Černého (2007) vytvářet sladěním a zrcadlením (tzv. pacing) řeči těla a intonace hlasu. Konstatuje, že právě raport nám umožňuje najít „cestu“ k druhému člověku, tedy získat dobrou úroveň porozumění a vzájemného kontaktu.

Pojem pacing (neboli zrcadlení, napodobování) označuje podle Černého (2003, str. 34) „proces, ve kterém se člověk citově orientuje na jiného, vstupuje s ním do rezonance, do společné vibrace a zkouší s ním cítit.“ Povedený pacing lze podle něj nazvat jako raport. Podle Hartley (2004) je zrcadlení důkazem pochopení, uznání a respektování druhého člověka a vyjádření touhy po porozumění. Co znamená napodobování držení těla druhého člověka, vysvětlují Bruno a Adamczyk (2005), kteří tvrdí, že nastavením podobného tělesného postoje a využíváním obdobných gest, signalizujeme pochopení a budujeme tím vzájemný vztah. Dále upozorňují, že pokud je klient ostýchavý a uzavřený, tak nám metoda napodobování příliš nepomůže. Ve styku s plachým typem zákazníka bychom podle nich měli naopak zaujmout otevřený postoj, který vyjadřuje pocit důvěry a bezpečí. Rovněž vyzývají, abychom se nepokoušeli ovlivnit klienta lacinými triky o napodobování držení těla. Dodávají, že pouze pokud bude mít prodejce reálný zájem, bude jeho řeč těla autentická a zákazník mu bude plně důvěřovat.

Černý (2003) tvrdí, že pacing a leading (vedení) jsou základními myšlenkami zdařilé obchodní komunikace. Teorie zrcadlení je podle něj založena na tvrzení, že lidé mají nejvíce rádi ty jedince, kteří se jim nejvíce podobají, myšleno vzhledově i co se týká chování. Přizpůsobování se osobnímu chování je podle něj jeden z nejefektivnějších způsobů podvědomého působení na zákazníka. Jinými slovy, ve chvíli, kdy sedíme a gestikulujeme stejně jako náš klient, podvědomě mu říkáme, že ho respektujeme, souhlasíme s tím, co říká a rozumíme mu – tedy hovoříme stejným „jazykem“.

Napodobením pozitivních gest lze podle Pease (2001) významně ovlivnit průběh obchodního jednání. Odůvodňuje to tím, že klient se dostane do vstřícného a uvolněného rozpoložení, protože uvidí, že chápeme jeho myšlenkové procesy. Dodává, že metoda napodobování je mimořádně úspěšná zejména při prvním jednání s novým klientem. Při pokusu o zrcadlení bychom však měli být podle Černého (2007) obezřetní a napodobovat pouze pozitivní řeč těla. Dále říká, že je nutné vyčkat alespoň 50 sekund, než se rozhodneme jednotlivá gesta a postoje napodobovat.

Vybrané úrovně, na kterých se lze naladit na druhého (neboli pacing), které uvádí Černý (2003):

- 1/ Přizpůsobit rychlost dechu.
- 2/ Zaujmout podobnou polohu těla.
- 3/ Adaptovat volbu slov, rychlost řeči a výšku hlasu partnerovi.
- 4/ Napodobovat řeč těla, kterou využívá při komunikaci náš partner.
- 5/ Pronést podobné závěry na důležitá témata.
- 6/ Podniknout další přizpůsobení v oblasti NK.

V této návaznosti Černý (2003) uvádí jednoduchou a zároveň velmi účinnou a efektivní techniku pro upevnění vztahu s klientem, kterou je sladění dechu. Říká, že usilujeme-li o sladění dechu s partnerem, stačí, když budeme dýchat stejným tempem jako on. Hartley (2004) vysvětluje, že pokud budeme dýchat stejným tempem jako náš partner, způsobíme tím to, že druhý člověk se bude cítit více uvolněně a my budeme vnímáni jako pozorní posluchači.

Lidé podle Černého (2003) preferují naslouchat takovému tempu, v jakém sami promlouvají. Z toho důvodu je podle něj a Hartley (2004) podstatné se přizpůsobit rychlosti, tónu a výšce klientově řeči. I tyto aspekty nám podle nich pomohou navázat se zákazníkem spojení.

Naše gesta by měla být podle Hartley (2004) mírná a poklidná, postoje by měly být otevřené. Za významné taktéž považuje pozorně naslouchat a dávat klientovi najevo zájem. K tomu bychom podle ní měli využívat častý oční kontakt a napodobovat jeho mimické výrazy. Ideální stav je podle ní obrátit se ke klientovi celým svým tělem, sedět ve vzpřímené, ale uvolněné pozici s nepřekříženými končetinami, mírně se naklonit dopředu a udržovat častý oční kontakt.

Černý (2003) upozorňuje, že by se nemělo jednat o příliš nápadné a stupidní napodobování, které je do očí bijící a druhého člověka pouze provokuje a uráží. Podle Hartley (2004) je důležité nekopírovat klientovu řeč těla naprosto přesně, ale pouze přejímat podobné postoje.

Jak připomíná Hartley (2004), svět zkoumáme pěti smysly – zrakem, sluchem, čichem, chutí nebo hmatem. Vysvětluje, že někteří lidé ale svět především „vidí“, jiní zase „cítí“ a někteří ho „slyší“. Každý z nás tedy podle této teorie preferuje jiný způsob vnímání světa. Jinými slovy, jeden ze smyslů má podle ní tendenci převládat. V této souvislosti Černý (2003) říká, že lidé mají sklon své myšlenky verbalizovat použitím slov a frází, které se shodují s jejich způsobem vnímání světa. Hartley (2004) dále konstatuje, že pokud správně rozpoznáme způsob, jakým vnímají okolní svět naši klienti, můžeme se v tu chvíli přeladit na jejich „vlnu“ a navázat s nimi kontakt. Komunikace se tak podle ní stane daleko operativnější. Hartley (2004) dále vysvětluje, že pro vnímání okolního světa prostřednictvím převažujícího smyslu se obecně používají tyto pojmy:

- vizuální vnímání (prostřednictvím obrazů),
- auditivní vnímání (prostřednictvím zvuků) a
- kinestetické vnímání (prostřednictvím pocitů).

Vybíral (2009) popisuje, že pro vizuální typ člověka představuje významnou roli viděné a vizuálně představované. Takový člověk si podle něj zapamatuje spíše to, co viděl. Říká, že pro auditivní typ je důležitý verbální projev a zapamatuje si nejvíce to, co slyšel. Dále vysvětluje, že kinestetický typ významně preferuje prožívání, pocity a zážitky. Vybíral (2009) dodává, že čím výraznější rozdíly mezi účastníky obchodního jednání jsou, tím komplikovanější se komunikace a pochopení druhé strany stává.

Pro správné rozpoznání způsobu vnímání našeho klienta je podle Hartley (2004) stěžejní pozorovat jeho pohyby očí, výběr slov a řeč těla. Směrem, kterým se naše oči ubírají, když přemýšlíme, naznačuje podle Hartley (2004) a Černého (2003) jaký hlavní smyslový kanál preferujeme – zdali přemýšlíme v obrazech, zvucích, nebo pocitech.

Hartley (2004), Černý (2003) a Tegze (2003) popisují základní pravidlo, které říká, že člověk upřednostňující vizuální vnímání má tendenci svůj pohled směřovat nahoru. Pohled tímto směrem podle nich stimuluje vizuální paměť a zrakové představy. Auditivní typ své pohledy podle zmíněných autorů směřuje přímo před sebe. Pohled před sebe podle nich pomáhá více aktivovat sluchový analyzátor. Kinestetický typ svoje pohledy podle nich směřuje dolů. Vysvětlují, že pohled dolů souvisí se zaměřením na tělesným prožitek a výrazným tělesným prožíváním.

Skutečnost, že někdo je typ vizuální, jiný zase auditivní, nebo kinestetický lze rovněž podle Hartley (2004) podpořit slovy, která používá. Větších úspěchů při obchodních jednáních lze podle Černého (2003) dosahovat v případě, že budeme používat sensoricky orientovaná slova, která budou odpovídat způsobu, kterým klient informace zpracovává. Přizpůsobení se sensoricky orientovaným slovům našeho klienta může podle něj velmi kladně ovlivnit komunikační proces. Vizuální typ bude podle Hartley (2004) pronášet častěji věty typu „to vypadá dobře“, člověk s auditivním vnímáním zase „to zní dobře“ a kinestetický typ bude často mluvit o „dobrých pocitech“.

K navázání a prohlubování vztahu s klientem je podle Hartley (2004) efektivní také používat stejný styl jazyka. V případě, že hovoříme s kinestetickým typem je podle ní vhodné volit slova, která se týkají smyslů, pocitů a dotyků. Pokud jednáme s klientem, který má především zrakové vnímání světa, měli bychom podle ní využívat obrazných vyjadřování. Při vedení obchodního jednání s auditivním typem je podle Hartley (2004) výhodné vybírat slova, která se týkají zvuků a hovořit čistě a plynule. Nespecifikovaná slova bychom měli podle Černého (2003) využívat především v úvodu jednání, kdy nevíme, který typ klient je.

Přehled vybraných sensoricky orientovaných slov dle Černého (2003) je uveden níže:

NESPECIFIKOVANÁ	VIZUÁLNÍ	AUDITIVNÍ	KINESTETICKÁ
myslet	vidět	znít	cítit
rozhodnout	představa	slyšet	zmocnit se
motivovat	objevit se	poznámenat	pevný
rozumět	vypadat	ptát se	naléhat
plánovat	představit si	křičet	uchopit
znát	soustředit se	ozývat se	pohybovat se
řídit	pozorovat	rezonovat	strnulý

Tabulka 1: Přehled vybraných sensoricky orientovaných slov. Zdroj: zpracováno dle Černý (2003).

Hartley (2004) tvrdí, že lidé, upřednostňující zrakový způsob vnímání, většinou mluví rychle a vysokým hlasem. Říká, že jejich postoj bývá vzpřímený, s mírnou tenzí v oblasti ramen a dýchají povrchově v horní části hrudníku. Dále konstatuje, že lidé, kteří vnímají informace hlavně pomocí zvuku, mívají čistý a melodický projev. Popisuje, že jejich dýchání je rovnoměrně rozloženo po celém hrudníku, postoj mají rovnoměrný, s hlavou mírně nachýlenou ke straně, jako by naslouchali. Reprezentanti kinestetického typu podle Hartley (2004) promlouvají hlubokým pomalým hlasem. Říká, že dýchají zhluboka do břicha, jejich držení těla je uvolněné a hlava bývá často skloněná dolů.

Leading (neboli vedení) znamená podle Černého (2003) změnu našeho chování tak, aby nás náš partner následoval. Dodává, že leading nebude správně fungovat bez řádného raportu. Černý (2003, str. 34) to vysvětluje na příkladu: „*Nemůžete vést někoho přes most, jestliže před tím nebyl vystavěn.*“ Černý (2003) tvrdí, že pro dosažení

zdařilého pacyngu a leadingu je nutné věnovat dostatečnou pozornost našemu partnerovi a být přizpůsobivý. Jinými slovy doporučuje, aby se naše chování shodovalo s tím, co druhý člověk vidí a slyší.

Ve chvíli, kdy jsme se sami několik minut přizpůsobovali vystupování našeho klienta, je vhodné podle Černého (2007) lehce změnit svůj postoj a chvíli počkat (zhruba dvacet až čtyřicet sekund). Vysvětluje, že cílem je zjistit, zdali náš klient taktéž změní svůj postoj proto, aby se nám přizpůsobil. Jinými slovy tvrdí, že pokud z naší strany dojde ke změně, partner nás bude následovat a taktéž změní svou polohu. Pokud se tak stane, je to podle něj známkou toho, že jsme vybudovali vztah na nevědomé úrovni. V opačném případě, tedy pokud se klient nepřizpůsobí změně našeho postoje, je podle Černého (2007) nutné i nadále se přizpůsobovat a poté se opět pokusit převzít vedení. Podle Hartley (2004) tato technika funguje správným způsobem pouze ve chvíli, kdy správně odhalíme signály a nepokoušíme se našeho klienta vést příliš rychle.

Černý (2003) popisuje základní taktické kroky, jak jednat se zákazníkem v rámci aplikace metody NLP:

- 1/** Důležité je vytvořit při jednání příjemnou atmosféru, být přátelský a zábavný, avšak nepůsobit vlezle.
- 2/** Při jednání bychom měli být zcela uvolnění a nechat partnera, aby se rozpovídal.
- 3/** Mluvit bychom měli klidně, rozvážně a nahlas. Je vhodné dodržovat pravidelné odmlky a vyhýbat se spoustě „výplňkových“ slov. Černý (2003) doporučuje využívat písemné a vizuální podklady.
- 4/** Odpovědi na klientovy otázky je podle něj nutno poskytovat ihned, srozumitelně a empaticky.
- 5/** Je vhodné si při jednání všimnout klientovy slovní zásoby a při svém argumentování posléze využívat jeho slovní obraty a termíny. Podle Černého (2003) tím zabráníme řadě různým nedorozuměním.
- 6/** Posledním krokem je podle něj dobře znát cíl jednání a ubírat se jeho směrem.

3.2.5.2 Komunikační bariéry

Tegze (2003) vysvětluje, že oblast břicha je zdrojem našich pocitů a emocí, naše vnitřní orgány totiž jsou velmi citlivé na emoční prožívání. Nutnost tuto část těla bránit je pro člověka podle něj zcela přirozená. Touto obranou se podle něj rozumí stažení břišního svalstva a použití paží jako ochranného krytu. S tímto tvrzením souhlasí i Černý (2007), který říká, že zmocní-li se člověka negativní nebo obranné pocity, má tendenci pevně založit ruce na hrudi, což je podle něj nejčastěji viděná bariéra. Tento signál podle Černého (2007) jasně svědčí o tom, že dotyčný člověk se cítí být ohrožen nebo nesouhlasí s naším tvrzením. Dále konstatuje, že pokud posluchač zkříží paže, automaticky tím zaujme negativní stanovisko vůči řečníkovi a také mu věnuje menší pozornost. Tegze (2003) dodává, že jinými prostředky obrany se mohou stát předměty jako je kabelka, poznámkový blok, kufřík či dokonce propisovací tužka. Všechny tyto způsoby ochrany Tegze (2003) považuje za bariéry, které mají za cíl zvýšit pocit bezpečí, zvětšit psychický odstup a prodloužit vzdálenost mezi partnery. Jejich hlavní smysl tedy podle něj spočívá ve zbavení se pocitů strachu, tísně, agrese apod.

Pokud vidíme, že náš komunikující partner má při naší řeči složené ruce, v tomto případě Černý (2007) doporučuje podat dotyčné osobě nějaký předmět – například připravený podklad či kávu. Odůvodňuje to tím, že člověk se pro něj natáhne a automaticky tím zaujme otevřenější postoj. Hartley (2004) uvádí, že je rovněž možné naopak požádat naslouchajícího, aby nám něco podal on sám.

Dalšími běžnými bariérami signalizující nesouhlas nebo odmítavé stanovisko jsou podle Pease (2001) a Hartley (2004) například křečovitě překřížené nohy – v kotnících nebo přeložení jedné nohy přes druhou, pohled stranou, gesta zahrnující doteky rukou na obličej – ústech, nosu, sbírání pomyslných smítek z oděvu či hlava skloněná dolů.

Podle Strnadové (2011) je důležité si vysílané bariéry uvědomit a pokusit se je překonávat. Odůvodňuje to tím, že při používání těchto bariér sami sebe připravujeme o cenné informace a možnost porozumění. Tyto myšlenky potvrzuje i Pease (2001), který říká, že je nutné nezapomínat na to, že NK má svou roli nejen

při vysílání signálů, ale i při jejich přijímání. Jinými slovy, hovořící se podle něj může se svými založenýma rukama a ohnutými zády cítit dobře, avšak na posluchače tato gesta obecně působí negativně.

3.2.6 Závěr obchodního jednání

Pokud klientova ruka směřuje k bradě s gestem, značící kladné hodnocení, Hartley (2004) doporučuje přestat mluvit a poskytnout klientovi dostatek času na rozmyšlenou. V momentě, kdy se zákazník začne naklánět dopředu, dává tím podle Hartley (2004) najevo, že je ochoten přijmout naši nabídku. Na druhé straně, pokud se klient opřel svými zády o opěradlo židle nebo zkrřížil ruce, nejspíše náš návrh odmítne.

V případě, že klient s nabídkou souhlasí, je podle Hartley (2004) vhodné projevit radost v podobě upřímného úsměvu, mírným příkyvováním a lehce zvýšeným tónem hlasu. Naopak v případě, že se zákazník rozhodne naši nabídku odmítnout, měli bychom podle ní ukončit schůzku v pozitivním a přátelském duchu, což by nám mohlo nechat otevřené dveře pro další možná setkání.

Způsob, jakým obchodní jednání opustíme, vypovídá podle Hartley (2004) mnohé o našich pocitech a postoji vůči našemu klientovi a jednání samotnému. Doporučuje, abychom vždy zákazníkovi poděkovali za jeho čas a jednání opustili energicky a přátelsky, budeme tak podle ní působit jako profesionálové.

3.3 Základní doporučení z hlediska neverbální komunikace

V této podkapitole je představen souhrn doporučení pro správné využívání NK při obchodních jednáních. Uvedená doporučení jsou převzata z tuzemské i zahraniční odborné literatury zabývající se NK a prodejními technikami.

Bruno a Adamczyk (2005) doporučují pečlivě sledovat klientovy změny držení těla. Tyto změny mohou podle nich signalizovat obrat vnitřního postoje vůči poskytovanému produktu nebo vůči obchodním zástupcům samotným. Konstatují, že pokud (zejména negativní) změny držení těla u partnera zaregistrujeme, měli bychom mu nabídnout více informací.

Gesto otevřených dlaní je podle Pease (2001) po celou dobu existence lidstva spojováno s pravdivostí a upřímností. Pokud lidé chtějí mluvit otevřeně a pravdivě, ukážou podle něj druhému člověku právě otevřené dlaně. Říká, že se jedná o zcela neuvědomělé gesto, které v pozorovateli vzbudí dojem, že hovořící člověk skutečně říká pravdu. Dále tvrdí, že takový člověk je považován za více důvěryhodného. Další doporučení, které Pease (2001) představuje, je hlava mírně nakloněná na stranu. Konstatuje, že toto gesto vyjadřuje zvýšený zájem. Gesto mírně nakloněné hlavy na stranu je podle něj velice výhodné využívat v kombinaci s občasným nepatrným přikývnutím. Pro dosažení úspěchu nejen ve světě podnikání a obchodu jsou podle něj klíčová gesta jako jsou otevřené dlaně, naklánění dopředu ke komunikujícímu partnerovi a vztyčená hlava.

Lewis (2004) a Navarro (2019) doporučují využívat signálu letmého povytažení obočí, který vyjadřuje nadšení nebo zpozorování něčeho příjemného, pozitivního. Lewis (2004) tvrdí, že je vhodné občas přerušovat oční kontakt odvrácením pohledu dolů. Pohledem vzhůru, bychom naopak podle něj vyjádřili nezáměr. Za klíčové rovněž považuje náklon hlavy do strany spolu s upřímným a srdečným úsměvem. Upřímný úsměv je podle Navarra (2019) rychlým a zaručeným prostředkem, jak dát najevo dobrou vůli a vřelost.

Podle Černého (2003) je pro dosažení lepších výsledků při obchodních jednáních vhodné sedět v pravoúhlém uspořádání, přiblížit se klientovi a vést jeho pohled a využívat metody zrcadlení (zrcadlit bychom neměli negativní či odmítavá gesta).

Vzpřímeným postojem projevujeme podle Hartley (2004) pozornost, zaujetí a vzbuzujeme v ostatních pocit srdečnosti. Dodává, že pokud člověk sedí příliš vzpřímeně, může budit dojem velkého napětí. Naproti tomu uvolněným, přesto vzpřímeným držení těla podle ní signalizujeme zájem a ochotu spolupracovat. Dále konstatuje, že při naší promluvě bychom měli držet ruce daleko od obličeje zejména úst a nosu. Tyto projevy mohou v pozorovateli podle Hartley (2004) vzbudit dojem, že nejsme upřímní a nemluvíme pravdu. Při obchodních jednáních Hartley (2004) považuje za klíčové využívat otevřená gesta, vzpřímené a uvolněné postoje těla, přímý pohled do očí a jasnou gestikulaci rukou. Zároveň bychom podle ní měli být vždy k osobě, se kterou hovoříme obráceni celým svým tělem. Odůvodňuje to tím, že směr,

kterým míří naše nohy, ukazuje, co je centrem naší pozornosti. Dále doporučuje sedět v otevřené a uvolněné pozici a lehce se naklonit k našemu komunikujícímu partnerovi.

Pokud při obchodním jednání sedíme (ve většině případů), měli bychom podle Černého (2007) a Hogana (2010) pozorně poslouchat druhého, nechat ruce volně ležet v otevřené pozici na stole, dlaněmi směrem dolů nebo na hraně dlaní, prsty bychom v tu chvíli měli mít mírně pokrčené a u sebe. Černý (2007) upozorňuje, že bychom si neměli hrát s propiskou, papíry či jinými předměty na stole. Naopak, pokud my budeme promlouvat k posluchači, je podle Černého (2007), Hogana (2010) a Navarra (2019) vhodné ruce aktivně využívat jako pohyblivou pomůcku, která harmonicky doprovází náš verbální projev nebo zdůrazní důležité body. Prsty bychom v tu chvíli měli podle nich nechat u sebe a také bychom se měli vyvarovat příliš energickým a trhavým pohybům, které jsou pro situaci obchodního jednání nevhodné. Gestikulovat rukama bychom podle nich měli pouze do úrovně naší brady.

Černý (2007) dále říká, že naše chodidla by se měla dotýkat podlahy celou svou plochou a mezi stehnem a lýtkem bychom měli svírat přibližně pravý úhel. Nohama bychom podle něj neměli třást, podupávat ani vrtět, ale naopak měli bychom je nechat v klidu. Dále doporučuje nevtět se na židli, nehoupat se, nebýt nahrbený, nýbrž mít záda opřená celou plochou o opěrku a sedět vzpřímeně. Tato poloha podle něj dává najevo sebejistotu a vyrovnanost.

S tímto tvrzením souhlasí i Hogan (2010), který říká, že bychom při obchodním jednání měli sedět vzpřímeně, nehrbit se. Dodává, že občas je vhodné se mírně naklonit směrem dopředu ke klientovi, avšak neležet uvolněně na stole. Zároveň doporučuje nesedět přímo proti druhé osobě, protože tato pozice je vnímána jako konfrontační a soutěživá.

4 Praktická část

Praktická část bakalářské práce se skládá ze tří podkapitol. První podkapitola popisuje způsob sběru informací a průběh výzkumného šetření. V této části je popsán výběr výzkumného vzorku a postup provádění polostrukturovaných rozhovorů. V další podkapitole jsou stručně charakterizovány vybrané subjekty poskytující odpovědi na otázky v rámci výzkumného šetření. Poslední, nejobsáhlejší částí je podkapitola číslo 4.3. Analýza rozhovorů. Tato se zabývá analýzou polostrukturovaných rozhovorů formou otevřeného kódování.

4.1 Sběr informací a průběh výzkumu

Prvotní fáze výzkumného šetření spočívala ve volbě metody sběru dat a informací. Pro účely kvalitativního výzkumu byla zvolena metoda řízených polostrukturovaných rozhovorů, které si kladou za cíl hlubší porozumění dané problematice. Dalším krokem byl výběr výzkumného vzorku. Samotný výběr informátorů byl cílený a vědomý (nikoliv náhodný). Hlavním důvodem bylo zajištění různorodého výzkumného vzorku, ve smyslu pohlaví, věku, dosud získaných zkušeností v oblasti obchodních jednání a v neposlední řadě také odvětví, ve kterém se informátoři angažují. Toto si klade za cíl poskytnutí více úhlů pohledu na problematiku NK při obchodních jednáních. Dalším důvodem tohoto výběru bylo podání vyšší kvality a relevantnosti informací od odborníků z praxe. Výzkumným vzorkem jsou v této práci tři subjekty: finanční poradce, pojišťovací agentka a realitní makléř.

Dále bylo potřeba zjistit, zdali by vybraní informátoři měli zájem na participaci v tomto výzkumu. Informátoři byli kontaktováni telefonicky. Obsahem telefonické komunikace bylo představení zaměření bakalářské práce a nabídka na účasti ve výzkumu. Další poznámkou bylo ujištění, že poskytnuté informace budou využity pouze pro zpracování této bakalářské práce. Na závěr bylo subjektům zdůrazněno, že jejich anonymita bude zachována. Zaručení anonymity si klade za cíl získání otevřenějších a autentičtějších odpovědí ze strany vybraných informátorů. Všichni kontaktovaní informátoři na tuto nabídku odpověděli kladně a byli ochotni poskytnout rozhovor pro potřeby této práce. Dále bylo nutné domluvit s každým informátorem termín konání rozhovoru. Termíny jednotlivých rozhovorů byly naplánovány tak, aby se vzájemně

nepřekrývaly a byly každý v jiný den. I přes obtížnou situaci v souvislosti s celosvětovou pandemií COVID-19 byli všichni informátoři schopni a ochotni poskytnout rozhovor osobně (za podmínky dodržení vládních nařízení a hygienických pravidel).

Před samotnou realizací domluvených rozhovorů bylo nutné si precizně nastudovat danou problematiku. K tomu posloužila uvedená odborná literatura. Po prostudování tématu bylo stěžejní formulovat jednotlivé otázky a ty poté zařadit do okruhů. Tyto okruhy otázek mají za cíl odpovědět na stanovené výzkumné otázky. V tomto případě se jednalo o dva okruhy, které je nutné v průběhu rozhovoru pokrýt: 1) Specifika NK při obchodních jednáních a 2) Základní doporučení pro využívání NK při obchodních jednáních. Finální verze formulovaných okruhů otázek byla poté odeslána jednotlivým informátorům výhradně na e-mail.

Rozhovory se konaly v průběhu března a dubna roku 2021. První rozhovor s finančním poradcem ze společnosti eDO Finance se konal 25. března 2021. Dalším v pořadí byla pojišťovací agentka, která v současnosti zastupuje společnost Allianz. Rozhovor s ní byl naplánován a realizován dne 29. března 2021. Poslední rozhovor se realizoval s realitním makléřem, vykonávající svou činnost v rámci společnosti RE/MAX Česká republika. Třetí rozhovor byl uskutečněn 2. dubna 2021. Před započítím jednotlivých rozhovorů byli informátoři dotázáni, zdali jim nebude vadit, že rozhovor bude zvukově nahráván. Toto všichni informátoři akceptovali.

Průběh dílčích rozhovorů byl podobný, avšak ne zcela identický. Každý z informátorů se uchopil tématu NK při obchodním jednání trochu jinak. Toto je zřejmě dáno odlišným pohledem na problematiku NK a její významností při obchodních jednáních. Nicméně všichni dotazovaní odpovídali na dotazy ze strany tazatele (s ohledem na naplnění cílů práce) uspokojivě. Pokud tazatel cítil prostor pro doplnění relevantních informací, dával informátorům další doplňkové otázky a rozvíjel témata více do hloubky. Lze konstatovat, že všechny rozhovory probíhaly bez problémů. Všichni dotazovaní byli velice ochotní a laskaví, když otevřeně sdíleli své cenné zkušenosti z praxe.

4.2 Základní charakteristika vybraných subjektů

4.2.1 Finanční poradce

Prvním informátorem je finanční poradce, který svou činnost vykonává pod záštitou společnosti eDO finance, a.s. (IČ: 247 83 421). Tato společnost se zabývá finančně poradenskou činností. Podle eDo Finance (2021) se konkrétně zaměřují na poskytování hypoték, úvěrů, pojištění, investic, spoření a finančního poradenství. Vybraný finanční poradce se aktivně účastní obchodních jednání zhruba tři a půl roku. Celkový počet obchodních jednání, kterých se tento poradce účastnil nebo jej vedl, je podle něj odhadován na mírně přes sto.

4.2.2 Pojišťovací agentka

Druhou informátorkou je pojišťovací agentka, která pracuje u společnosti Allianz pojišťovna, a.s. (IČ: 471 15 971). Pojišťovna Allianz je globální společnost původem z Německa, která se zabývá primárně pojišťovací činností (Allianz, 2021). Vybraná pojišťovací agentka se aktivně účastní obchodních jednání zhruba čtyři roky. Její celkový počet zúčastněných či samostatně vedených obchodních jednání je odhadován na tři sta padesát.

4.2.3 Realitní makléř

Poslední informátor, který se účastnil provedení výzkumu je realitní makléř, vykonávající svou činnost v rámci společnosti RE/MAX (IČ: 271 77 149). Podle RE/MAX Česká republika (2021) se jedná o mezinárodní společnost fungující na franchisingovém konceptu, která se pohybuje na trhu s nemovitostmi. Vybraný realitní makléř se obchodních jednání účastní již od roku 1994 (zhruba 26 let), přičemž celkový počet těchto (zúčastněných či samostatně vedených) jednání on sám odhaduje přes tři tisíce.

4.3 Analýza rozhovorů

Všechny rozhovory byly (po předchozím souhlasu) nahrávány na mobilní telefon vedoucího výzkumu/tazatele. Na základě dílčích nahrávek byl proveden transkript rozhovorů do digitální podoby. Z důvodu značné obsáhlosti textu jsou tyto transkripty uvedeny v příloze této práce. Dalším krokem bylo rozdělení přepsaného textu

do tematických celků, které odpovídají výzkumným otázkám. Dále bylo provedeno kódování textu. Kódy byly přiděleny k jednotlivým odpovědím dotazovaných. Toto si klade za cíl nalezení společných informací v poskytnutých odpovědích. Kódy se poté sdružily do logických kategorií, které odpovídají stanoveným výzkumným otázkám. S ohledem na stanovení dvou výzkumných otázek, byla kapitola 4.3 Analýza rozhovorů rozvržena do dvou podkapitol (4.3.1 a 4.3.2), které odpovídají určeným kategoriím/výzkumným otázkám. Analýza odpovědí byla provedena ve stejném pořadí jako v pořadí, ve kterém se samotné rozhovory realizovaly. Tedy jako první v pořadí byly v jednotlivých kódech analyzovány vždy odpovědi informátora finančního poradce ze společnosti eDO Finance (dále jen informátor finanční poradce), poté následovala analýza rozhovoru s informátorkou pojišťovací agentkou z Allianz (dále jen informátorka pojišťovací agentka) a na závěr s informátorem realitním makléřem ze společnosti RE/MAX Česká republika (dále jen informátor realitní makléř). V závěru každé z podkapitol byla provedena přehledná sumarizace získaných poznatků.

4.3.1 Specifické projevy

V této podkapitole jsou koncentrovány odpovědi na první výzkumnou otázku:

- **Jaké jsou specifické projevy neverbální komunikace v prostředí obchodních jednání?**

Do této kategorie spadají uvedené kódy:

- 1/ Zkušenost v oblasti obchodních jednání,
- 2/ Pojem neverbální komunikace,
- 3/ Příprava na obchodní jednání,
- 4/ První dojem,
- 5/ Podání ruky (haptika),
- 6/ Zasedací pořádek,
- 7/ Posturologie,
- 8/ Gestika,

9/ Mimika,

10/ Proxemika,

11/ Oční kontakt (vizika) a

12/ Komunikační bariéry.

4.3.1.1 Zkušenosti v oblasti obchodních jednání

Začátek rozhovorů se orientoval na identifikaci zkušeností jednotlivých informátorů v oblasti účasti na obchodních jednáních. Cílem bylo zjistit dobu aktivní participace na obchodních schůzkách a jejich realizovaném počtu. Informátor finanční poradce (2021) uvádí, že obchodních jednání se aktivně účastní zhruba tři a půl roku. Dále tvrdí, že za tuto dobu se stihl zúčastnit odhadem mírně přes sto obchodních jednání.

Informátorka pojišťovací agentka (2021) udává, že obchodních jednání se účastní čtyři roky. Počet obchodních schůzek, kterých se účastnila či je samostatně vedla, odhaduje okolo tři sta padesáti.

Informátor realitní makléř (2021) informuje, že obchodních jednání se aktivně účastní již od roku 1994 (tj. více než 26 let). Dle jeho slov se účastnil odhadem mírně přes tři tisíce obchodních schůzek.

Na základě odpovědí jednotlivých informátorů je zřejmé, že nejzkušenějším je informátor realitní makléř, který na obchodních jednáních participuje již od roku 1994 (více než 26 let) a na kontě má přes tři tisíce realizovaných schůzek. Druhým nejzkušenějším informátorem je pojišťovací agentka, která se obchodních jednání účastní zhruba čtyři roky. Za tuto dobu stihla zrealizovat okolo tři sta padesáti schůzek. Nepatrně méně zkušený je informátor finanční poradce, který se obchodních jednání aktivně účastní přibližně tři a půl roku, při celkovém počtu přes sto jednání. Z uvedených dat o zkušenostech informátorů, lze konstatovat, že výzkumný vzorek je dostatečně kompetentní k poskytnutí relevantních odpovědí na otázky v rámci rozhovorů. Výběrem takto různorodých informátorů, ve smyslu pohlaví, nasbíraných zkušeností a oboru vykonávané činnosti, bylo navíc zajištěno více odlišných úhlů pohledu na problematiku NK při obchodních jednáních.

4.3.1.2 Pojem neverbální komunikace

Dále byl zjišťován pohled jednotlivých informátorů na problematiku NK. Informátor finanční poradce (2021) si pod pojmem NK představuje jakousi pomůcku k vyjadřování, kterou využívá převážně vědomě (zejména gesta, pohledy a úsměv). Zároveň dodává, že NK mu umožňuje podat u klienta dobrý výkon.

Další informátorka pojišťovací agentka (2021) uvádí, že NK chápe jako mimoslovní komunikaci, do které patří gesta klientů, jejich držení těla, výběr místa, způsob sezení při jednání a také pohledy (vnímá, zdali se jí klient kouká do očí či jinam). Dodává, že si pod tímto pojmem představuje i celkové pohyby klienta.

Informátor realitní makléř (2021) si pod pojmem NK představí vše, co nesouvisí s mluvenými slovy. Uvádí například gesta a vůně.

Každý z informátorů vnímá NK jako mimoslovní komunikaci. Informátor finanční poradce si pod tímto pojmem představuje „pomůcku“, která mu během jednání s klientem umožňuje podat dobrý výkon. Informátorka pojišťovací agentka vnímá NK jako komunikaci beze slov. Typické dorozumívací prostředky ve smyslu NK podle ní jsou gesta, držení těla, výběr místa, způsob sezení/stání, celkové pohyby a neposlední řadě pohledy. Informátor realitní makléř popsal NK stručně jako vše, co nesouvisí s verbálním projevem. Do NK podle něj patří například gesta nebo vůně.

4.3.1.3 Příprava na obchodní jednání

Jeden z dotazů směřoval na téma přípravy na obchodní jednání z hlediska NK. Informátor finanční poradce (2021) se dle jeho slov připravuje na obchodní jednání tak, že se slušně obleče. Dbá na to, aby měl před každou schůzkou řádně vyžehlenou košili. Dále přikládá velký význam vůni (kvalitní voňavce/parfému). Rovněž se stará o úpravu svých vlasů. Tímto způsobem okomentoval přípravu ve smyslu oblečení a celkového vzhledu. Dále se podělil o zajímavou metodu, kdy „sám sobě dělá klienta“. V rámci této přípravy si stoupne před zrcadlo a zkouší si svou mimiku, různé varianty držení těla a gesta rukou. Cílem této přípravy je podle něj dosažení vysoké věrohodnosti a přesvědčivosti využívaných gest a mimických projevů.

Příprava informátorky pojišťovací agentky (2021) na běžnou obchodní schůzku spočívá v péči o své vlasy, nehty a celkové úpravě obličeje (využití řasenky, make-upu atd.) Dbá také na profesionální oblečení, kdy sama volí nejčastěji silonky, sukni a halenku. Zmiňuje taktéž vůni, která je velice důležitá. Závěrem dodává, že nepodceňuje ani přípravu ve smyslu pomocných podkladů a materiálů. Na obchodní schůzky s sebou vždy nosí celé portfolio klienta, ve kterém má připravené dokumenty na danou schůzku.

Informátor realitní makléř (2021) pokládá za důležité se reprezentativně obléct, pečlivě se upravit (v jeho případě péče o vlasy a vousy). Rovněž prozrazuje, že používá jeho oblíbenou vůni. Před každým jednáním se vždy snaží zbavit osobních starostí a problémů. Uvádí, že stěžejní je dorazit na každé obchodní jednání s dobrou náladou. Dále říká, že provádí jednoduché techniky, jak si dobrou náladu navozuje. V jeho případě platí, že se před každou schůzkou snaží takzvaně rozmluvit. To provádí tím způsobem, že před schůzkou zavolá své manželce, kamarádovi či někomu blízkému. S daným člověkem se takto rozmluví. Poté prozrazuje, že si pustí dynamickou písničku, která ho nabudí energií. Cílem je dosažení stavu, kdy přijede na obchodní schůzku jako komunikativní, energický a pozitivní společník.

Přípravu na obchodní jednání nepodceňuje ani jeden z vybraných informátorů. Všichni informátoři si zakládají na profesionálním a reprezentativním oblečení, příjemné vůni a péči o svůj celkový vzhled (zejména pleť, vlasy, nehty, popřípadě u mužů vousy). Informátor finanční poradce popsal další zajímavou formu přípravy, kterou je trénink před zrcadlem, kdy sám sobě „dělá klienta“. Cílem této techniky je dosažení stavu, kdy jeho držení těla, gesta a mimické projevy budou v souladu s verbálním projevem. Celý projev tak bude v harmonii a bude působit více věrohodně a přesvědčivě. Informátorka pojišťovací agentka si připravuje potřebné podklady (nejčastěji portfolio nebo desky daného klienta). Informátor realitní makléř se před každou schůzkou potřebuje „rozmluvit“. To provádí tak, že zavolá blízkému člověku. Poté si pustí rychlou píseň, která ho povzbudí. Cílem tohoto přípravného procesu je dosažení stavu, kdy přijede na obchodní jednání s pozitivní náladou.

4.3.1.4 První dojem

Dalším krokem bylo zjištění, čeho si jednotliví informátoři nejvíce všimají při setkání s novým klientem, kterého nikdy předtím neviděli. Jinými slovy, čemu přiřkládají největší význam při prvním dojmu a co je nejvíce zaujme. Informátor finančního poradce (2021) sdělil, že celkovému vzhledu příliš velkou váhu nepřikládá. Doplnuje, že dříve klienty soudil převážně dle vzhledu, ale posléze se mu to vymstilo. Nyní jeho pozornost nejvíce upoutají klientovy komunikační dovednosti. Zajímá ho, jak se daný klient vyjadřuje a jak formuluje své myšlenky. Konstatuje, že registruje též držení klientova těla, avšak toto u něj nehraje příliš významnou roli. Jinými slovy, pokud jeho klient zaujme postoj se zkříženými končetinami, tak informátora finančního poradce to nijak nerozhodí. Klientovo držení těla zaregistruje a akceptuje. První dojem shrnuje tak, že nejvíce si všimá slovního projevu. V menší míře, to pak z pohledu NK je držení těla.

Informátorka pojišťovací agentka (2021) si nejvíce všimá toho, zda klient přijde na domluvené obchodní jednání včas. Dochvilnost tedy v jejím případě hraje významnou roli. Doplnuje, že rozhodně ji upoutá celkový vzhled. Zejména to, jak klient přišel na schůzku oblečen (čistota, upravenost a sladěnost oblečení). Říká, že styl podání ruky je pro ni také velice důležitý.

Podle informátora realitního makléře (2021) je první dojem směs všeho, co lze vidět a cítit. Uvádí, že v případě, kdy se schůzka koná v klientově kanceláři (na jiném místě, které patří klientovi), tak analyzuje nejenom samotného klienta, ale právě i toto prostředí. Snaží se najít něco, co by jeho a daného klienta spojovalo. V této návaznosti zmiňuje: „...*ice break, tedy ten ledolam, který dokáže to naše setkání zpříjemnit.*“ (Informátor realitní makléř, 2021). Dále sděluje, že hledá informace, které mu umožní být netradiční a nějakým způsobem se odlišit od ostatních obchodníků. První dojem sumarizuje tak, že se pokouší zaregistrovat vše, avšak ničemu nepřikládá nijak zvlášť velký význam. Spíše se snaží najít věc, kterou může pochválit (například vybavení kanceláře, precizní oblek, značku parfému). Zkrátka něco, co by umožnilo zahájit konverzaci na společné téma, které se ještě přímo netýká samotného byznysu.

Z uvedených odpovědí je patrné, že každý z informátorů přikládá význam při prvním dojmu něčemu jinému. Informátor finanční poradce si nejvíce všímá komunikačních dovedností klienta. Zajímá ho, jak zákazník dokáže formulovat své myšlenky. Registruje též projevy NK, a to především držení těla. Pro informátorku pojišťovací agentku hraje největší roli to, zdali klient na domluvenou schůzku přijde včas. Dále si také všímá oblečení, ve kterém klient na schůzku přišel. V jejím případě zaujímá velký význam též podání ruky. Informátor realitní makléř vnímá při prvním dojmu vše, co lze vidět nebo cítit. Ničemu konkrétnímu nepřikládá přílišný význam. Jeho cílem je identifikace předmětu společného zájmu nebo něčeho, co lze pochválit (například vybavení kanceláře, kvalitní oblek, značka parfému).

4.3.1.5 Podání ruky (haptika)

Výzkum se také zaměřil na získávání poznatků týkajících se podání ruky (část NK připadající do haptiky). Zjišťován byl primárně styl podání ruky, ve smyslu polohy zápěstí, celé paže a pevnosti stisku. Dále se autor v průběhu rozhovoru dotazoval na preferovaný celkový čas podání ruky, který jednotliví považují za optimální. Informátor finanční poradce (2021) v této souvislosti sdělil, že ruku se při představení snaží podávat v neutrální pozici, tedy s rovným zápěstím a kořenem palce směřujícím nahoru. Rád udržuje menší úhel v loktu, protože si tím klienta pustí více k tělu. Stěžejní pro něj je stisk ruky. Říká, že sám preferuje spíše pevnější stisk, kterým klientovi mírně poodhalí svou osobnost a záměry. Naopak podotýká, že ruku nikdy nepodává zcela povolenou, protože to v klientovi může vyvolat negativní dojem. Optimální čas, po který by mělo podání ruky trvat, považuje do dvou vteřin. V tomto časovém úseku podle něj lze stihnout popřát dobrý den a představit se. Dodává, že se však často stýká s klienty, kteří preferují delší podání ruky s intenzivnějším potřesením. Jiní naopak svou ruku pouze podají a chladně řeknou své jméno.

Informátorka pojišťovací agentka (2021) také preferuje podání ruky v neutrální pozici a ráda udržuje kratší vzdálenost. Proces představení se ve formě podání ruky by podle ní mělo ideálně trvat zhruba dvě vteřiny. K otázce pevnosti stisku se vyjadřuje tak, že se ráda přizpůsobuje svým klientům. Sama žádnou svou specifickou pevnost stisku nemá, spíše se adaptuje na pevnost stisku druhého člověka. Nicméně dodává, že sympatičtěji na ni působí, pokud klient disponuje mírně pevnějším stiskem.

V této návaznosti přidává i informátor realitní makléř (2021) svůj pohled na věc. Zmiňuje, že podání ruky bylo mělo být energické a příjemné. Preferovanou délku podání ruky neuvádí. Říká, že se rád přizpůsobuje protistraně. Dále informuje: „Hlavně v chladném období chci, aby moje ruka byla předehrátá, aby nebyla chladná, zmrzlá, ledová.“ (Informátor realitní makléř, 2021). Závěrem tvrdí, že žádný svůj neměnný stisk ruky nemá. Rád se přizpůsobuje druhému člověku. Zejména v případech, kdy jeho klientem je žena.

V otázce polohy zápěstí, palce a celé paže při podání ruky se shodli informátor finanční poradce a informátorka pojišťovací agentka, když oba uvedli, že preferují podání ruky v neutrální pozici (rovné zápěstí s kořenem palce směřujícím nahoru). Oba informátoři rovněž při podání ruky upřednostňují udržování kratších vzdáleností (pravý nebo ostřejší úhel v loktu). Co se týká pevnosti stisku, tak informátor finanční poradce volí pevnější stisk, čímž klientovi mírně poodhalí své vlastnosti a záměry. Informátorka pojišťovací agentka a informátor realitní makléř se pevností stisku přizpůsobují druhé straně. K otázce optimálního času, po který by mělo podání ruky trvat, informátor finanční poradce a informátorka pojišťovací agentka shodně odpověděli dvě vteřiny. Informátor realitní makléř preferovanou délku podání neuvádí, protože se rád přizpůsobuje protistraně. Informátor realitní makléř se snaží, aby v chladném počasí byla jeho ruka předehrátá.

4.3.1.6 Zasedací pořádek

Výzkum se dále zaměřil na problematiku zasedacího pořádku. V rámci tohoto okruhu otázek bylo zjišťováno, zdali obchodní zástupci/informátoři preferují sedět přímo naproti klientům, přes roh stolu, vedle něj nebo jinak. Výchozím předpokladem byla úvaha, že stůl, u kterého se obchodní schůze odehrává má buď čtvercový anebo obdélníkový tvar. Informátor finanční poradce (2021) nejčastěji volí variantu naproti sobě. Jiná pozice mu podle něj nedopřává takový komfort. Odůvodňuje to tím, že pokud chce promluvit ke klientovi nebo mu něco ukázat a on v tu chvíli zaujímá jinou pozici (než je naproti sobě), tak mu podle něj nezbývá nic jiného než se na klienta otočit a křivit si tak záda. Tvrdí, že u jiných alternativ zasedacího pořádku je nutno otáčet hlavu na klienta, což je pro klienta samotného i něj jako obchodního zástupce nepříjemné a nepohodlné. Zastává takový názor, že rozestavení naproti sobě přispívá celkově k vyšší

efektivnosti komunikace. Z těchto důvodů preferuje rozestavení tváří v tvář, tedy přes stůl naproti sobě.

Informátorka pojišťovací agentka (2021) uvádí, že nejvhodnější variantou zasedacího pořádku je pro ni přes stůl naproti klientovi. Odůvodňuje to tím, že pokud se pokouší něco vysvětlit klientovi nebo mu představuje konkrétní nabídku, tak je pro ni rozhodně příjemnější ukazovat materiály přes stůl, než kdyby seděla přímo vedle něho. Dalším důvodem je podle ní oční kontakt, který pozice naproti sobě umožňuje. Za benefit této pozice považuje rovněž to, že ji klient takto dobře slyší.

Podle informátora realitního makléře (2021) je podstatné místo, na kterém se obchodní schůzka realizuje. Říká, že svou roli hraje také to, zdali se s daným klientem již zná či nikoliv. V případě, že se jednání koná u něj v kanceláři a daného klienta nikdy předtím neviděl (jde tedy o jejich vůbec první setkání), tak preferuje sezení naproti sobě. Ve chvíli, kdy potřebuje zákazníkovi představit nějakou konkrétní záležitost, například graf na tabletu, tak se ke klientovi pomalu přiblíží a zaujme pozici přes roh stolu. Tuto pozici se snaží aplikovat i u setkání s již známými/dlouhodobými klienty. Zasedací pořádek se tedy pokouší dynamicky měnit v závislosti na průběhu jednání a dané situaci.

Při obchodních jednáních s novým klientem všichni informátoři preferují pozici naproti sobě. Odůvodňují to tak, že se v této pozici nemusí na klienta otáčet a křivit si tak svá záda (informátor finanční poradce), je z ní mnohem výhodnější a příjemnější vysvětlovat a prezentovat konkrétní nabídku z materiálů a snáze se v ní udržuje oční kontakt (informátorka pojišťovací agentka). Pokud se jedná o schůzku s již známým/dlouhodobým klientem, tak informátor realitní makléř volí rozestavení přes roh stolu. Tato pozice je podle něj vhodná například při představování konkrétních grafů a přehledů na tabletu.

4.3.1.7 Posturologie

Šetření formou rozhovorů se dále zabývalo problematikou posturologie. V rámci výzkumu bylo zjišťováno, jaké způsoby držení těla či postoje při obchodním jednání jednotliví informátoři zaujímají. Vycházelo se z faktu, že obchodní schůzky se konají v pozici v sedu u stolu. Informátor finanční poradce (2021) prozradil, že nohy

má nejčastěji zkřížené v kotnících a kolena více od sebe, což mu je pohodlné. Zmínil, že na pozici nohou obecně příliš nedbá, protože ty nejsou během schůzky s klientem vidět. Daleko větší důraz klade na pozici zad. Ty se snaží udržovat vždy napřímená a rovná. Rovněž krk a pozici hlavy se snaží udržovat ve vzpřímené pozici. Ruce má nejčastěji opřené o stůl a propletené v prstech. Tato pozice mu dle jeho slov poskytuje dostatečný komfort a umožňuje udržet rovnou pozici páteře a hlavy po delší dobu. Dodává, že ve chvíli, kdy on sám klientovi něco vysvětluje, tak ruce zvedne a začne je aktivně využívat. Na druhou stranu v případě, kdy se právě nachází v roli posluchače, zaujímá zmíněnou polohu, ve které si opře ruce o stůl a proplete si prsty.

Informátorka pojišťovací agentka (2021) si uvědomuje, že nohy nejsou pod stolem příliš vidět, a proto sama často volí pozici, ve které si dá jednu nohu přes druhou. Tato pozice jí je pohodlná a cítí se v ní příjemně. Největší význam přikládá pozici zad a hlavy. Žádá se snaží udržovat ve vzpřímené poloze a hlavu také. Ruce má obvykle volně položené na stole. Doplnuje, že si často pokládá jednu dlaň přes druhou.

Poslední informátor realitní makléř (2021) říká, že si uvědomuje, jak by člověk při obchodním jednání (ne)měl sedět, nicméně sám volí takové pozice, které mu nabízí především dostatečný komfort a pohodlí. Doplnuje to slovy: „...*může docházet někdy i k tomu, že se uvolním, že se v křesle nebo v židli zalomím, dokonce si dám i nohu přes nohu.*“ (Informátor realitní makléř, 2021). Dále sděluje, že si často pokládá ruce na kolena, místo toho, aby je měl neustále opřené na stole. Dodává, že pokud zaregistruje klientovu nelibou reakci na jeho postoje, tak se ihned narovná a zaujme vzpřímenou pozici. Jeho primárním cílem je působit příjemným, uvolněným a upřímným dojmem. Z tohoto důvodu se za každé situace striktně nedrží nepsaných pravidel, která doporučují, jak bychom měli při obchodním jednání sedět. Takové pozice se podle něj mohou občas jevit jako křečovité a nepřirozené.

Všichni informátoři se shodli, že jim nedělá problém při obchodním jednání překřížit nohy (buď v kotnících anebo nohu přes nohu). Odůvodňují to tak, že nohy nejsou během schůzky pod stolem příliš vidět, proto je nemusí držet za každou cenu v napřímené pozici. Informátoři finanční poradce a pojišťovací agentka však přikládají daleko větší důraz na pozici zad a hlavy. Žádá a hlavu se snaží udržovat ve vzpřímené a rovné pozici, která vyznačuje sebevědomí a suverenitu. Informátoru realitnímu makléři

nevadí, když se během schůzky v židli „zalomí“. Tato pozice mu totiž poskytuje komfort, navíc působí uvolněným dojmem. Co se týká pozice rukou, tak tu informátor finanční poradce zaujímá takovou, že si ruce opře o stůl a proplete si prsty. Informátorka pojišťovací agentka má obvykle ruce položené volně na stole nebo si položí jednu dlaň přes druhou. Informátor realitní makléř si často pokládá ruce na kolena. Dva informátoři (finanční poradce a realitní makléř) se shodují, že v případě, kdy je nutné klientovi něco ukázat nebo vysvětlit, tak svou pozici neprodleně změní na vzpřímenou a začnou daleko aktivněji využívat své ruce.

4.3.1.8 Gestika

Další složkou NK, na kterou se autor v rámci rozhovorů dotazoval byla gestika. Konkrétně bylo analyzováno, zdali informátoři gesta vědomě využívají. V případě, že informátoři uvedli, že gesta vědomě využívají, tak byl dále identifikován jejich účel. Informátor finanční poradce (2021) využívá pohyby rukou velice často. Hlavní smysl využívaných gest vidí v tom, že mu pomáhají rychleji najít vhodná slova. Dále si uvědomuje, že gesta podporují a doprovázejí jeho verbální sdělení. Využívání gest považuje za profesionální. Prostřednictvím gest lze podle něj výrazně zefektivnit komunikaci s klientem. Říká, že gesta by však měla být klidného a mírného charakteru. Rozhodně nedoporučuje využívat agresivní, rozmáchlá a rychlá gesta, která pouze odhalí řečnickovu nervozitu. On sám volí zejména klidné a mírné pohyby rukou. Za důležité také považuje to, aby využíval pouze taková gesta, která se shodují s tím, co právě říká.

Informátorka pojišťovací agentka (2021) stručně sdělila, že pohyby rukou využívá primárně při vysvětlování konkrétních záležitostí. Vysvětluje, že tato gesta jí usnadňují jednání s klienty. Účel využívaných gest vnímá především v tom, že podporují a doprovázejí její řeč. Gesta využívá primárně jako pomůcku při vysvětlování.

Podle informátora realitního makléře (2021) je využívání gest důležité k tomu, aby obchodní jednání nebylo monotónní a nudné. Jedním z důvodů, proč gesta sám využívá je právě obohacení komunikace o určitou dynamičnost a spád. Informátor realitní makléř (2021) dále uvádí příklad konkrétního gesta: „...*když chci dát důraz na nějaké moje tvrzení, tak levá ruka je otevřená a pravou rukou, malíčkovou hranou, řekněme*

buším dynamicky do té levé ruky, abych řekl – takhle to musí být, jedna věc za druhou.“ Gesta využívá primárně k tomu, aby dal důraz na některá svá tvrzení a vyjmenoval určité faktory. Účel gest shledává rovněž v oživení verbální komunikace a eliminaci možné fádnosti samotného jednání.

Každý z informátorů sdělil, že gesta hojně využívá. Účel gest shodně vnímají v oživení, podpoře a doprovodu verbální komunikace. Gesta mohou podle informátora realitního makléře eliminovat monotónnost a fádnost běžného obchodního jednání. Podle informátora finančního poradce by gesta využívaná při obchodním jednání měla být v souladu s mluveným projevem. Pohyby rukou by podle něj měly být klidného a mírného charakteru. Informátorka pojišťovací agentka gesta využívá především při vysvětlování konkrétních záležitostí. Informátoři se na závěr shodují, že využívat gesta při obchodních jednání je velice výhodné.

4.3.1.9 Mimika

Výzkumné šetření jednoduchou formou také analyzovalo další složku NK, kterou je mimika. Zde bylo zaměřeno zejména na úlohu upřímného úsměvu, který se při obchodních jednáních může vyskytovat. V rámci dílčích rozhovorů bylo zkoumáno, zdali informátoři považují upřímný úsměv za důležitý faktor úspěchu při obchodních jednáních, popřípadě proč si toto myslí. Jako první odpovídal informátor finančního poradce (2021), který považuje úsměv za naprosto klíčový faktor úspěchu nejen při obchodním jednání. Konstatuje, že upřímným úsměvem lze mezi ním jako finančním poradcem a jeho klientem vybudovat určité sympatie a vzájemný vztah. Na základě toho se mu poté zákazník více otevře, poskytne další užitečné informace a jedná upřímněji. Využíváním častých úsměvů se proto podle informátora finančního poradce (2021) zvyšuje pravděpodobnost uzavření obchodu. Dodává, že naopak nevyužíváním upřímných úsměvů můžeme v klientovi vyvolat dojem negativity a špatného naladění.

Informátorka pojišťovací agentka (2021) vnímá využívání upřímného úsměvu jako klíčové pro sblížení se s klientem a budování vzájemného vztahu (tzv. raportu). Právě vzájemný vztah považuje za významný faktor úspěchu při obchodním jednání. Upřímný úsměv, který jí pomůže v budování vztahu s klientem rovněž zaručí, aby se k ní daný klient vrátil a využil její služby dále v budoucnu. Význam upřímného úsměvu vnímá

také v tom, že klient se díky němu začne během schůzky cítit daleko jistěji a otevřeněji, což je stěžejní pro získání dalších informací.

K problematice mimiky a konkrétně upřímného úsměvu se vyjádřil také informátor realitní makléř (2021). Ten rovněž příkládá úsměvu značný význam. Komentuje to slovy: „...*upřímný úsměv ano a je to dokonce svatý grál všech obchodních jednání.*“ (Informátor realitní makléř, 2021). Konstatuje, že přijít na schůzku bez osobních starostí, ale naopak dobře naladěný, je naprosto klíčové pro dosažení úspěchu. Informátor realitní makléř (2021) dále sděluje: „...*úsměvem rozhodně nešetřím, protože mě úsměv nic nestojí a úsměv je nakažlivý jako zívání, a otevírá srdce.*“ Podle něj je využívání upřímného úsměvu výhodné zejména v tom, že se klient více otevře a na schůzce se cítí příjemněji. Zároveň dodává, že úsměv navodí pozitivní atmosféru, která je pro příležitost obchodního jednání žádoucí.

Všichni informátoři se shodli na tom, že upřímný úsměv představuje při obchodních jednáních klíčový faktor úspěchu. Shodně tvrdí, že pomocí upřímného úsměvu je možné navodit pozitivní atmosféru a vybudovat určitý vztah mezi nimi a klientem. Díky vybudovanému vztahu bude klient jednat otevřeněji a upřímněji, poskytne více informací a bude ochoten s nimi uzavřít v budoucnu další obchod.

4.3.1.10 Proxemika

Součástí výzkumu bylo dále zjištění vzdálenosti, kterou informátoři považují při obchodním jednání s novým klientem za vhodnou. Informátor finanční poradce (2021) sděluje, že rozhodně záleží na šířce stolu. Pokračuje, že něco jiného je, pokud se s klientem setká u něj doma, popřípadě v kavárně a jiná situace nastává, pokud se má schůzka odehrávat v jeho kanceláři. V jeho kanceláři má stůl široký přibližně 50 cm. V každém případě za optimální vzdálenost s novým klientem obecně považuje rozsah 60-80 cm. Odůvodňuje to tím, že z této distance není nutné, aby na sebe účastníci jednání museli hovořit příliš hlasitě (například z důvodu okolního hluku) a rovněž je vhodné, že takto se nenarušuje osobní prostor klienta, ale ani ten jeho.

Jako ideální vzdálenost informátorka pojišťovací agentka (2021) vnímá rozsah do jednoho metru. Zároveň dodává, že situace se může lišit s ohledem na šířku stolu, u kterého se obchodní schůzka odehrává. Výše zmíněnou optimální vzdálenost

odůvodňuje slovy: „Většinou, když klientům něco ukazuju nebo vysvětluju nějaký konkrétní příklad, tak se mi to zdá jako ideální do toho jednoho metru. Z důvodu, abych nějak zbytečně nenatahovala ruce. Dále kvůli tomu, aby klient také dobře viděl na ty dokumenty.“ (Informátorka pojišťovací agentka, 2021).

Svůj pohled na problematiku proxemiky v rámci obchodních jednání přidává i informátor realitní makléř (2021), který tvrdí, že každý člověk má okolo sebe jakousi hranici, do které si nepřeje vpouštět cizí osoby. Vniknutí do tohoto prostoru může v daném člověku vyvolat pocit nejistoty. Tento počin může být podle něj vnímán taktéž jako projev nedostatečného respektu a přílišné troufalosti. Svoji hranici popisuje v intervalu 1-1,5 m. Dodává, že tato vzdálenost se může měnit v závislosti na situaci. Vysvětluje, že ve chvíli, kdy klientovi potřebuje něco ukázat, například na tabletu či mobilním telefonu, tak se k němu nakloní a přiblíží, a to do vzdálenosti i šedesáti centimetrů. V této návaznosti dodává: „...v momentě, kdy tahle prezentace skončí, tak se zase stáhnou na tu vzdálenost řekněme metr, metr a půl. To je podle mě ta vhodná vzdálenost.“ (Informátor realitní makléř, 2021).

Vzdálenost mezi jednotlivými informátory a jejich novými klienty je, podle výpovědí informátorů, závislá na šířce stolu a dané situaci. Každý z informátorů uvedl jinou preferovanou vzdálenost. Nejkratší vzdálenost má tendenci udržovat informátor finanční poradce. Ten považuje za optimální vzdálenost mezi ním a novým klientem v rozsahu 60-80 cm. Zatímco pro informátorku pojišťovací agentku je ideální vzdálenost do 100 cm, tak pro informátora realitního makléře to je interval 100-150 cm. Jiné vzdálenosti mohou informátoři zaujímat například v případě, že se obchodní schůzka koná v kavárně u malého kulatého stolu nebo v případě, kdy je nutné, aby se naklonili ke svému klientovi a něco mu ukázali/vysvětlili (na tabletu či notebooku). Informátor realitní makléř v této návaznosti uvedl, že vzdálenost, mezi ním a klientem, se při zmíněných okolnostech může zkrátit i na 60 cm.

4.3.1.11 Oční kontakt (vizika)

Jedním z probíraných témat v průběhu rozhovorů byla další složka NK – vizika. Jedná se o vědní disciplínu, zabývající se pohledy a očním kontaktem. Výzkum se zaměřil na identifikaci délky očního kontaktu (měřený v sekundách), který informátoři vnímají

jako ideální v poměru k celkovému času obchodního jednání. Dále bylo zkoumáno, na která místa informátoři své pohledy během obchodních schůzek směřují. Opět bylo uvažováno jednání s novým klientem. Podle informátora finančního poradce (2021) je pro odpověď na uvedené otázky nutné pohledy rozdělit na dvě kategorie. Vysvětluje, že ve chvíli, kdy hovoří jeho klient, tak je vhodné udržovat častější a intenzivnější oční kontakt. Skutečnost, že svému klientovi pozorně nasloucháme, dáme podle něj najevo tím, že se mu budeme při jeho rozpravě koukat do očí. Tvrdí, že v opačném případě se klient může cítit být přehlížen a ignorován, což je rozhodně nežádoucí. Konstatuje, že ve chvíli, kdy promlouvá klient, tak se snaží udržovat oční kontakt v intervalu 80-90 % vzhledem k celkovému času. Oční kontakt v tomto rozsahu mu připadá jako optimální a doporučuje ho udržovat i svým méně zkušeným kolegům. Jiná situace podle něj nastává, když se on sám dostane do role hovořícího. Informuje, že občasná pohyby očí mu pomáhají při formulaci myšlenek a zároveň také svým očím uleví od náročného udržování očního kontaktu. V momentě, kdy on sám hovoří, se pokouší udržovat oční kontakt alespoň 50 % celkového času. Na tento výsledek mají podle něj vliv nejen výše zmíněné faktory (například úlevy od neustálého očního kontaktu), ale i fakt, že občas je vhodné klientovi něco ukázat na notebooku nebo v připravených pokladech. V této situaci je pochopitelně nemožné udržovat neustálý oční kontakt. Závěrem sděluje, že své pohledy nejčastěji směřuje přímo do partnerových očí. Vysvětluje, že si buď vybere jedno oko, na které se zaměří anebo oči střídá.

Oční kontakt v poměru alespoň 50 % vzhledem k celkovému času obchodní schůzky se snaží udržovat také informátorka pojišťovací agentka (2021). Ta vnímá fakt, že ve chvíli, kdy ona sama svým klientům něco vysvětluje, tak má tendenci se občas podívat jinam. Vysvětluje, že i v tuto chvíli má své klienty „pod dohledem“, protože je registruje v periferním vidění. V opačném případě, kdy sama je v roli posluchačky, tak ona se pro změnu častěji kouká na něj. Dále informuje, že v roli posluchače se klientovi nejčastěji kouká přímo do očí. Snaží se vyhýbat pohledem ostatním oblastem obličeje (například nosu nebo čelu). Ve chvíli, kdy ona sama nad něčím přemýšlí nebo formuluje své myšlenky, tak se často podívá do pravého horního rohu.

Informátor realitní makléř (2021) věnuje očnímu kontaktu s novým klientem zhruba 80 % z celkového času obchodní schůzky. Nicméně dodává: „*Někdo na mě při jednání tupě zírá celých sto procent, mně to ne vždycky úplně bývá příjemné. Na druhou stranu si říkám, že je super, že mám jeho pozornost.*“ (Informátor realitní makléř, 2021). Své pohledy rád směřuje přímo do klientových očí. Konkrétně střídá svou pozornost z pravého na levé oko. Informuje, že tím, že se kouká klientovi do jeho očí, je schopen zjistit, kam své pohledy tento klient směřuje. Jinými slovy, kontroluje, zdali mu klient naslouchá a dává pozor.

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že informátor finanční poradce udržuje (při naslouchání) oční kontakt v intervalu 80-90 % vzhledem k celkovému času při naslouchání. Ve chvíli, kdy on sám hovoří se pokouší udržet oční kontakt alespoň 50 % z celkového času. Informátorka pojišťovací agentka se snaží udržovat oční kontakt s klientem alespoň na úrovni 50 % z celkového času obchodního jednání. Informátor realitní makléř věnuje očnímu kontaktu zhruba 80 %. Všichni informátoři shodně uvedli, že své pohledy nejčastěji směřují přímo do klientových očí. Vyberou si buď jedno oko, na které se zaměří anebo oči střídají. Informátorka pojišťovací agentka má při formulaci svých myšlenek tendenci směřovat své pohledy do pravého horního rohu.

4.3.1.12 Komunikační bariéry

Posledním kódem spadající do kategorie specifické projevy byla problematika komunikačních bariér. Jednotliví informátoři byli dotazováni, zdali se s některými komunikačními bariérami ve smyslu NK setkávají. Dále bylo zkoumáno, zdali informátoři na tyto bariéry reagují, popřípadě jakým způsobem. Informátor finanční poradce (2021) udává příklad jedné z bariér, kdy jeho klient přišel na obchodní jednání oblečen v zimní bundě, kterou si během celé schůzky nesvlékl. Fakt, že si klient bundu neodložil mu vadí a nepřipadá mu to slušné. Říká, že v obchodním zástupci to může vzbuzovat dojem, že klient na tomto jednání ani ve skutečnosti být nechce nebo už je na odchodu. Dále sděluje, že při jeho začátcích v oboru finančního poradenství se mu klienti často svými pohledy vyhýbali. Vysvětluje, že v počátcích se jeho klienti 90 % z celkového času nekoukali přímo na něj, ale všímali si především okolí. Všechny tyto komunikační bariéry v něm vyvolávaly pocit nedostatečného zájmu

ze strany klienta. Informátor finanční poradce (2021) přidává: „*Sám sebe jsem se ptal, proč tam ten klient vůbec sedí, proč tam vůbec je, když mě vůbec neposlouchá. Snažil jsem se toto probourat. Musím se přiznat, že i do teď se s tímto setkávám. Klienti to mohou dělat nevědomky, ale mně to vadí.*“ Závěrem uvádí, že reakce na tyto bariéry je nutná, abychom klientovu pozornost koncentrovali zpět na nás a předmět naší schůzky. Na tyto bariéry reaguje tím způsobem, že klientovi začne pokládat otevřené otázky typu: „Co se Vám na tomto produktu líbí?“, „V čem vidíte přidanou hodnotu?“ anebo „Jaká nabídka Vás konkrétně nejvíce zaujala?“ Podle informátora finančního poradce (2021) se v tu chvíli od klienta očekává jistá aktivita. Klient tedy zpozorní a dostane se myšlenkami zpět do obchodního jednání. Dalším způsobem, kterým eliminuje komunikační bariéry související s NK jsou náčrty na papíru či notebooku. V tomto případě se ke klientovi dostane blíž, zkrátí mezi ním a sebou vzdálenost a klient opět zpozorní.

Informátorka pojišťovací agentka (2021) se často setkává s různými bariérami ve smyslu NK. Nejčastější z nich jsou například zkřížené končetiny. Setkala se s tím, že si klient překřížil nohy i ruce a otočil se k ní bokem, což podle ní působí velice negativně. Popsaný typ bariéry podle ní signalizuje nezájem ze strany klienta. Další bariéra, kterou v rámci své činnosti shledává jsou nadměrné vrstvy oblečení. Tuto bariéru komentuje Informátorka pojišťovací agentka (2021) slovy: „*Setkala jsem se už s takovou docela neslušnou bariérou, že měl klient na sobě čepici nebo bundu, tak to působí tak, že by byl na odchodu, přitom hodina a půl ještě neuběhla. Každopádně my se v tuto chvíli máme zachovat jako profesionálové, ale klient by podle mého názoru měl sundat tu čepici nebo bundu také.*“ Informátorka pojišťovací agentka (2021) na bariéry související s NK nijak nereaguje. Její taktika je nechat klient být, ať si udělá pohodlí a zaujme libovolnou polohu, která mu je příjemná. Pokud se určitá bariéra opakuje, tak si o daném klientovi „myslí své“ a komunikaci nechává dále plynout.

Bariérami ve smyslu NK, se kterými se informátor realitní makléř (2021) často setkává jsou žvýkání žvýkačky, vyřizování soukromé korespondence (například na mobilním telefonu), uhýbání pohledem a koncentrace přílišné pozornosti na okolní prostředí. V této návaznosti informátor realitní makléř (2021) sděluje: „*...v tu chvíli cítím, že toho klienta ztrácím a potřebuju ho zase zpátky dostat k sobě. V tu chvíli si ihned vezmu*

nějaký materiál, ať už tištěný anebo jdu a ukazuju mu přímo ukázky, například reference mé práce například na notebooku nebo na tabletu.“ Pokud se některá z uvedených bariér v průběhu obchodní schůzky projeví, tak podle něj je to signál nedostatečného zájmu a poskytované pozornosti ze strany klienta. Na bariéry ve smyslu NK reaguje tak, že se klientovu pozornost pokouší přeměřovat zpět na něj a na předmět jejich schůzky.

Každý z informátorů se s některými komunikačními bariérami v rámci obchodních jednání již setkal nebo běžně setkává. U informátora finančního poradce to například byla bariéra ve formě přebytečných vrstev oblečení (zimní bunda v kanceláři) nebo uhýbání pohledem. Informátorka pojišťovací agentka se nejčastěji setkává s bariérou překřížených končetin a sezení bokem. Rovněž byla svědkem (podobně jako informátor finančního poradce) bariéry nadměrných vrstev oblečení. Informátor realitní makléř se zase často setkává se žvýkáním žvýkačky, vyřizováním soukromé korespondence a špatnou koncentrací ve smyslu uhýbání pohledem do okolního prostředí. Pro eliminaci jmenovaných bariér informátoři volí různé techniky. Informátor finančního poradce začne klást otevřené otázky, které mají za cíl přimět klienta k určité aktivitě a koncentraci. Dále využívá schémata a náčrty, protože se tak dostane blíže ke klientovi a on v tu chvíli zpozorní. Informátor realitní makléř, v případě výskytu některých z bariér, využije své materiály v tištěné či elektronické podobě a začne je (podobně jako informátor finančního poradce) prezentovat klientovi. Informátorka pojišťovací agentka na bariéry nereaguje vůbec, konverzaci nechává dále volně plynout.

4.3.2 Základní doporučení

V rámci této podkapitoly byla vyhledávána odpověď na druhou výzkumnou otázku:

- **Jaká jsou základní doporučení k efektivnímu využívání neverbální komunikace pro dosahování lepších výsledků při obchodních jednáních?**

Do této kategorie přísluší jediný kód: **1/ Základní doporučení.**

4.3.2.1 Základní doporučení

V této části byla analyzována základní doporučení týkající se problematiky NK při obchodním jednání. Na otázku „Co byste doporučil ostatním z hlediska využívání neverbální komunikace při obchodních jednáních?“ (viz Příloha 2) informátor finanční poradce (2021) odpověděl, že ostatním by rozhodně doporučil volit profesionální a reprezentativní oblečení. Podle něj to znamená dbát na to, aby košile byla vzorově vyžehlená a boty pečlivě vyčištěné. Popisuje, že chodit na obchodní schůzky bez saka, tedy pouze v košili je v jeho oblasti podnikání nepřijatelné. Dbát bychom podle něj měli také na upravenost vlasů a celkově kontur obličeje. Za klíčovou považuje rovněž přípravu na jednotlivé schůzky. Na schůzky se on sám připravuje tak, že si pečlivě připraví podklady, které jsou nezbytně nutné pro dané jednání. Rozumné množství připravených materiálů podle něj působí profesionálně. V opačném případě (tedy při zavalení klienta hromadou různých dokumentů a podkladů) můžeme podle něj klienta odradit, protože si pomyslí, že schůzka bude trvat příliš dlouho anebo bude náročná. Informátor finanční poradce (2021) též doporučuje podklady nosit uložené v deskách, ve fóliích anebo v portfoliu dotyčného klienta. Odůvodňuje to tím, že klient získá dojem, že v materiálech má systém a pořádek. I jemu samotnému se v tomto případě bude v podkladech hledat a listovat o poznání snadněji. Na obchodní jednání bychom si podle něj měli s sebou nosit také propisku a poznámkový blok pro zaznamenání nových informací. Zvýrazňovač zase podle něj může posloužit při vyznačení důležitých pasáží ve smlouvách a nabídkách. Cílem je, aby se klient v podkladech jednoduše vyznal. Jeho další formou přípravy je technika zrcadlení, kdy si před danou schůzkou dělá „sám sobě klienta“. Technika zrcadlení spočívá v tom, že si natrénuje mimiku, pohyby rukou a držení těla. Cílem je dosažení stavu, kdy projevovaná gesta, mimika a postoje budou působit věrohodně, přesvědčivě, suverénně a budou ve vzájemném souladu s jeho verbálním projevem. Tímto způsobem na daného klienta udělá dobrý dojem a zaujme ho. Za podstatné též považuje časté využívání upřímného úsměvu. Informátor finanční poradce (2021) svá doporučení sumarizuje slovy: „...rozhodně bych dbal na oblečení, neverbální komunikaci ve smyslu pohybů rukou, tedy žádné svižné pohyby. Dál bych svou neverbální komunikaci trénoval před zrcadlem. Potom taky rozhodně úsměv, rovná záda, tedy neválet se v tom křesle před klientem. Taky určitě oční kontakt a pečlivě mu naslouchat.“

Podle informátorky pojišťovací agentky (2021) nepochybně záleží na celkovém vzhledu. Vysvětluje, že je důležité, v jakém oblečení na schůzku přijde. Sama volí především „business“ oblečení. Tedy oblečení spíše formálního a reprezentativního charakteru. Dále upozorňuje na podání ruky, které by mělo působit energicky. Sama preferuje spíše pevnější stisk. První dojem tedy považuje za velice důležitý, protože může rozhodnout o dalším průběhu schůzky. Dále doporučuje využívat upřímný úsměv, který podle ní signalizuje zájem a pozitivní naladění. Jako další doporučení uvádí, že bychom o klienta měli projevovat upřímný zájem. Cílem by podle ní mělo být navázání vzájemného vztahu s klientem a jeho další prohlubování. Zajímat bychom se podle ní měli nejen o prodej určitého výrobku/slужby, ale také o klienta samotného. Jinými slovy, stěžejní by mělo být uspokojení jeho potřeb, nikoliv maximalizace prodeje/uzavřených smluv. Dále upozorňuje na udržování přímého pohledu do očí. Tento faktor má na úspěch obchodního jednání podle ní též velmi podstatný vliv. Ostatním také doporučuje, aby se na schůzky pečlivě připravovali. To podle ní znamená, připravit si veškeré potřebné dokumenty pro toho daného klienta nejlépe do desek/portfolia. Velice neprofesionálně podle ní působí to, když někdo přijde na obchodní schůzku a své podklady rozmístí ledabyle po celém povrchu stolu. Na obchodní jednání bychom podle ní měli nosit pouze nezbytné podklady. Příliš velké množství dokumentů může podle ní působit na klienta dojmem, že schůzka bude trvat několik hodin. Dále doporučuje, abychom se klienta hned na počátku schůzky zeptali, na jak dlouho má čas. Toto nám podle informátorky pojišťovací agentky (2021) umožní lépe organizovat čas daného jednání. Závěrem apeluje na udržování vzpřímeného postoje a rovného držení těla.

Jako poslední poskytl svá doporučení informátor realitní makléř (2021). Úvodem doporučuje, aby si všichni, kdo se o dané téma zajímají, pořídili a nastudovali odbornou literaturu, která se touto problematikou zabývá. Teoretickou přípravu tedy považuje za prvotní krok k dosahování úspěchů při obchodních jednáních. Dalším krokem je podle něj sbírání zkušeností. Participace na reálných obchodních schůzkách, při kterých lze teoretické poznatky převést do praxe, je podle něj klíčová. Uvádí, že člověk by se měl aktivně a pravidelně účastnit obchodních jednání. Dále doporučuje si po každé schůzce pokládat otázky typu: „Co se mi podařilo?“, „Proč jsem ten obchod neuzavřel?“, „V jaké fázi jsem to zkazil?“ anebo

„Byl jsem dostatečně připravený?“. On sám přistupuje k obchodním jednáním tak, že si průběžně svého klienta analyzuje. Zejména ve smyslu NK, tedy zdali se klient mračí a využívá komunikační bariéry, nebo se naopak směje, kam směřují jeho pohledy, jaké držení těla zaujímá, toto vše „skenuje“ a každou chvíli vyhodnocuje. Doporučuje klienta pozorně vnímat a naslouchat mu. Důležité podle něj je zjistit klientovu pravou motivaci a poté ho rozmluvit. Ke zjištění skutečné motivace mohou podle informátora realitního makléře (2021) sloužit právě neverbální signály. Vysvětluje, že někteří klienti jsou ostýchaví a obávají se říct věci přímo. Právě v tomto případě může podle něj hrát NK a její projevy neobyčejně důležitou roli. Za podstatný faktor úspěchu též pokládá přípravu na jednání, ve smyslu péče o svůj zevnějšek (například vůně, pleť, vlasy a vousy) a správné volby oblečení. Dále doporučuje využívat přímé pohledy do očí, čímž dáme klientovi najevo dostatek pozornosti a zájmu. Také upozorňuje, že bychom neměli narušovat klientův osobní prostor, což pokládá za projev nedostatečného respektu. Dále uvádí, že je nutné nepřistupovat ke všem klientům stejně. Za klíčovou naopak považuje individualizaci daného klienta. Vysvětluje, že někteří zákazníci vyžadují spíše projev emocí a citů, chtějí budovat vztah. Jiní zase podle něj preferují tvrdá data a výsledky. Nabádá, že bychom ke každému klientovi měli přistupovat individuálně, tedy negeneralizovat své postupy a principy. K tomu by nám měla posloužit metoda zrcadlení, kterou informátor realitní makléř (2021) komentuje slovy: „*Jestliže ten klient mluví rychle, tak se mu přizpůsobit a mluvit taky rychle. Jestliže ten klient mluví pomalu, tak taky mluvit pomalu a věnovat mu patřičnou péči.*“ Dalším jeho doporučením (podle něj zřejmě tím nejdůležitějším) je, aby zájem o klienta byl skutečný a upřímný, protože to se projeví například i při upřímném úsměvu.

Poskytnutá doporučení se v mnoha případech u jednotlivých informátorů shodují. Informátoři například doporučují volit výhradně formální a reprezentativní oblečení (u mužů vyžehlená košile, oblek a čistá obuv, u žen to mohou být silonky, sukně a halenka), dále pečovat o svůj zevnějšek (zejména pleť, vlasy, vousy), dbát na příjemnou vůni. Zároveň se shodují v důležitosti přípravy na jednání z pohledu dokumentů a pomocných podkladů. Ty by měly být systematicky zorganizované (například v portfoliu či deskách). Doporučují brát si na jednání pouze ty materiály, které jsou nezbytné k té dané schůzce. Jedno z nejdůležitějších doporučení, které všichni

informátoři poskytují, je využívání upřímného úsměvu. Shodují se na tom, že upřímný úsměv přináší velké množství benefitů a je jedním z klíčových faktorů úspěchu při obchodním jednání. Jako další podstatný faktor informátoři považují udržování pravidelného a přímého očního kontaktu. Informátoři finanční poradce a pojišťovací agentka rovněž přikládají velký význam vzpřímenému držení těla, především zad a hlavy. Informátor finanční poradce dále představil techniku, kdy sám sobě „dělá klienta“. Ta spočívá v nácvičku mimiky, gest a držení těla. Dále doporučuje využívat mírná a klidná gesta, která vhodně doplní a podpoří slovní projev. Informátorka pojišťovací agentka upozornila na význam podání ruky. To by podle ní mělo působit energicky a vřele, což zajistí pevnější stisk provedený v neutrální pozici. Též nabádá k tomu, abychom projevili o klienta skutečný zájem a pokusili se s ním vybudovat vzájemný vztah (tzv raport). Informátor realitní makléř doporučuje prohloubit své znalosti studiem odborné literatury. Dále doporučuje klienta pozorně vnímat a naslouchat mu. Zároveň varuje před narušováním klientova osobního prostoru. V neposlední řadě doporučuje metodu zrcadlení. Závěrem dodává, že tím nejdůležitějším doporučením je, aby zájem o klienta byl skutečný a upřímný.

5 Shrnutí a diskuse výsledků

Cílem této práce bylo charakterizovat specifické projevy NK při obchodních jednáních. Práce si dále kladla za cíl představit základní doporučení k využívání NK pro dosažení lepších výsledků při obchodních jednáních. Teoretická část se zabývala popisem pojmu NK a definováním jejích vybraných složek a hlavních funkcí. V teoretické části byla pozornost dále věnována analýze dílčích fází procesu obchodního jednání z hlediska využívání NK. Závěrečná část teoretických východisek nabídla syntézu základních doporučení využívání potenciálu NK při obchodních jednáních. Poznatky získané z teoretické části byly dále uplatněny při zpracování praktické části této práce.

V praktické části byly teoretické znalosti a informace získané z rozhovorů s odborníky z praxe aplikovány k identifikaci charakteristických projevů NK při obchodních jednáních. Na základě syntézy informací získaných studiem odborné literatury a z realizovaných rozhovorů byla dále v praktické části představena základní doporučení pro využívání neverbálních projevů, která budou přispívat k dosahování lepších výsledků při obchodních jednáních. Následuje zodpovězení obou výzkumných otázek.

Výzkumná otázka č. 1: Jaké jsou specifické projevy neverbální komunikace při obchodních jednáních?

Všichni tři informátoři se shodli na tom, že je nutné dbát na profesionální a reprezentativní oblečení, příjemné vůni a péči o svůj celkový vzhled (zejména pleť, vlasy, popřípadě u mužů vousy). Dále je podle nich nutná příprava podpůrných dokumentů a podkladů. Ty by měly být organizovány do portfolia/desek. S sebou na obchodní jednání je vhodné brát pouze nezbytně nutné materiály. K otázce prvního dojmu každý ze subjektů uvedl, že přikládá největší význam něčemu jinému. Z toho důvodu nelze jednoznačně specifikovat, čemu se při prvním dojmu obecně přikládá největší význam. V souvislosti podání ruky se informátoři obvykle snaží nejčastěji zaujímat stejnou pozici, pevnost stisku a délku podání ruky jako jejich partner/klient. Nicméně obecně preferují mírně pevnější stisk a neutrální pozici ruky

(rovné zápěstí s kořenem palce směřujícím nahoru). Co se týká délky podání ruky, tak ta by měla být podle informátorů do dvou vteřin. Při obchodních jednáních s novým klientem všichni informátoři preferují pozici naproti sobě. Z realizovaných rozhovorů je zřejmé, že informátorům nevadí, pokud oni sami či jejich klient zaujmou pozici překřížených končetin (především nohou). Mnohem větší důraz kladou na vzpřímenou pozici zad a hlavy. Ruce informátoři mívají obvykle buď opřené o stůl anebo o nohy. Dva informátoři (finanční poradce a realitní makléř) se shodují, že v případě, kdy je nutné klientovi něco ukázat nebo vysvětlit, tak svou pozici neprodleně změní na vzpřímenou a začnou daleko aktivněji využívat své ruce. Dle výpovědí informátorů je patrné, že všichni gesta aktivně využívají. Zároveň se shodují, že využívání mírných a klidných pohybů rukou, které jsou v souladu s mluveným projevem, je velice výhodné. Hlavním důvodem jejich využívání je oživení, podpora a doprovod verbální komunikace. Všichni informátoři se shodli rovněž na tom, že upřímný úsměv představuje při obchodních jednáních klíčový faktor úspěchu. Vzdálenost, kterou mezi sebou informátoři a jejich klienti udržují, se pohybuje v rozmezí 60-150 cm. Informátoři se pokoušejí udržovat oční kontakt s klientem na úrovni minimálně 50 % a maximálně 90 %. Zároveň dva ze tří informátorů (finanční poradce a pojišťovací agentka) uvedli, že intenzita očního kontaktu se mění v závislosti na roli, kterou v komunikaci aktuálně zauímají (role mluvčího nebo posluchače). Ze sesbíraných dat je zřejmé, že informátoři své pohledy nejčastěji směřují přímo do klientových očí. Nejčastějšími bariérami jsou podle výpovědí informátorů nedostatečná koncentrace (například uhýbání pohledem do okolního prostředí a vyřizování soukromé korespondence), sezení bokem a překřížené končetiny. Dva informátoři (finanční poradce a pojišťovací agentka) také vnímají komunikační bariéru ve formě přebytečných vrstev oblečení. Dva ze tří informátorů (finanční poradce a realitní makléř) na bariéry reagují pokládáním otevřených otázek nebo prezentací schémat, grafů či přehledů v tištěné/elektronické podobě.

Výzkumná otázka č. 2: *Jaká jsou základní doporučení k efektivnímu využívání neverbální komunikace pro dosahování lepších výsledků při obchodních jednáních?*

1/ Příprava na obchodní jednání

Informátoři doporučují volit výhradně formální a reprezentativní oblečení (u mužů vyžehlená košile, oblek a čistá obuv, u žen to mohou být silonky, sukně a halenka), dále pečovat o svůj zevnějšek (zejména pleť, vlasy, vousy), dbát na příjemnou vůni, což je uvedeno i v teorii. Zároveň se informátoři shodují v důležitosti přípravy na jednání z pohledu dokumentů a podkladů. Ty by měly být systematicky zorganizované (například v portfoliu či deskách). Na obchodní jednání je vhodné nosit pouze ty materiály, které jsou nezbytné k té dané schůzce. Podobná doporučení týkající se přípravy materiálů jsou rovněž uvedena v teoretické části této práce. Informátor finanční poradce (2021) shodně s Hartley (2004) doporučili techniku zrcadlení, která spočívá v nácvičku mimiky, gest, držení těla a variace tónu, výšky a hloubky hlasu před zrcadlem.

2/ První dojem

V odborné literatuře Černý (2003) a Hogan (2010) doporučují snažit se vystupovat při prvním setkání s novým klientem sebevědomě, pozitivně a sympaticky, což uvádí i informátor realitní makléř (2021). Při prvním dojmu podle Černého (2003) a Hogana (2010) hraje klíčovou roli zrakový kontakt, kdy bychom měli pohlédnout klientovi přímo do očí a vstřícně se na něj usmát. V odborné literatuře Hogan (2010) rovněž doporučuje postavit se zhruba metr od druhého člověka a natočit se mírně na stranu, protože pokud bychom se postavili přímo proti němu, mohl by to považovat za náznak dominance či rivality. V teorii Černý (2003) dále doporučuje, abychom zřetelně a nahlas řekli své jméno.

3/ Podání ruky (haptika)

Vymětal (2008) a Černý (2007) konstatují, že aby naše podání ruky vyjadřovalo kladné signály, mělo by být doprovázeno odpovídající mimikou (úsměvem) a vizuálním kontaktem (přímým pohledem do partnerových očí), přiměřenou silou stisku a mírným

předklonem. V této návaznosti informátorka pojišťovací agentka (2021) upozornila na význam podání ruky, které by podle ní mělo působit energicky a vřele, což zajistí mírně pevnější stisk provedený v neutrální pozici. Informátor finanční poradce (2021) a informátorka pojišťovací agentka (2021) uvedli, že podání ruky by mělo trvat zhruba dvě vteřiny, avšak podle Vymětala (2008) by měl potřes rukou trvat přibližně až šest sekund.

4/ Zasedací pořádek

Při obchodních jednáních s novým klientem všichni informátoři preferují pozici naproti sobě, avšak v odborné literatuře Černý (2003) uvádí, že pro dosažení lepších výsledků při obchodních jednáních je vhodné sedět v pravoúhlém uspořádání. Sezení přes roh stolu nastolí podle Bruno a Adamczyka (2005) a Černého (2003) příjemnou, neformální, uvolněnou a přátelskou atmosféru. Tato pozice podle Pease (2001) umožňuje účastníkům obchodního jednání neomezený kontakt pohledů, dává příležitost využívat gesta a číst řeč partnerova těla. Rohové postavení pokládá za strategické i z toho důvodu, že prodejce může bez problému z tohoto místa bez problému klientovi prezentovat svůj produkt či připravené podklady. Závěrem zhodnocuje, že pravoúhlé rozestavení je tou nejvýhodnější strategickou pozicí u stolu v případě konání obchodního jednání.

5/ Posturologie

Při obchodních jednáních bychom podle Hartley (2004) měli zaujímat uvolněné, přesto vzpřímené držení těla, které signalizuje zájem a ochotu spolupracovat, s čímž souhlasí i informátor finanční poradce (2021) a informátorka pojišťovací agentka (2021). Hartley (2004) v odborné literatuře také uvádí, že k osobě, s níž hovoříme, bychom měli být vždy obráceni celým tělem. Podle Černého (2007) a Hogana (2010) bychom měli vždy pozorně poslouchat klienta, nechat ruce volně ležet v otevřené pozici na stole, dlaněmi směrem dolů nebo na hraně dlaní, prsty bychom v tu chvíli měli mít mírně pokrčené a u sebe. Černý (2007) dále v odborné literatuře konstatuje, že naše chodidla by se měla dotýkat podlahy celou svou plochou a mezi stehnem a lýtkem bychom měli svírat přibližně pravý úhel. Nohama bychom podle něj neměli třást, podupávat ani vrtět. Dále doporučuje nevtřít se na židli, nehoupat se, nebýt nahrbený,

ale naopak mít záda opřená celou plochou a sedět ve vzpřímené pozici. Hogan (2010) v této návaznosti sdělil, že občas je vhodné se mírně naklonit směrem dopředu ke klientovi. Další doporučení, které je v odborné literatuře k nalezení nabízí Pease (2001), který uvedl, že hlava by měla být mírně nakloněná na stranu, což vyjadřuje zvýšený zájem. Gesto mírně nakloněné hlavy na stranu je podle něj velice výhodné využívat v kombinaci s občasným nepatrným přikývnutím.

6/ Gestika

Informátor finanční poradce (2021) doporučuje využívat mírná a klidná gesta, která vhodně doplní a podpoří slovní projev. V této souvislosti Černý (2007), Hogan (2010) a Navarro (2019) říkají, že je vhodné ruce aktivně využívat jako pohyblivou pomůcku, která mírně a klidně doprovodí náš verbální projev nebo zdůrazní důležité body našeho projevu. Prsty bychom v tu chvíli měli podle nich nechat u sebe a také bychom se měli vyvarovat příliš energickým a trhavým pohybům, které jsou pro situaci obchodního jednání nevhodné. Gestikulovat rukama bychom podle nich měli pouze do úrovně brady. K tomu Pease (2001) v odborné literatuře uvádí, že gesto otevřených dlaní je po celou dobu existence lidstva spojováno s pravdivostí a upřímností. Vysvětluje, že se jedná o gesto, které v pozorovateli vzbudí dojem, že hovořící člověk říká pravdu. Další výhodou je to, že člověk využívající gesto otevřených dlaní je považován za více důvěryhodného. V teorii též Pease (2001) konstatuje, že při promluvě bychom měli držet ruce daleko od obličeje zejména úst a nosu.

7/ Mimika

V odborné literatuře Lewis (2004) a Navarro (2019) doporučují využívat signálu letmého povytažení obočí, který vyjadřuje nadšení nebo zpozorování něčeho příjemného, pozitivního. Jedno z nejdůležitějších doporučení, které všichni informátoři poskytli, je využívání upřímného úsměvu. Společně konstatují, že upřímný úsměv přináší velké množství benefitů a je jedním z klíčových faktorů úspěchu při obchodním jednání. Upřímný úsměv je podle Navarra (2019) rychlým a zaručeným prostředkem, jak dát najevo dobrou vůli a vřelost.

8/ Vizika

Informátoři doporučují udržování pravidelného a přímého očního kontaktu s klientem na úrovni 50-90 % z celkového času obchodního jednání. Informátoři rovněž doporučují své pohledy směřovat primárně do klientových očí. V této souvislosti Lewis (2004) v odborné literatuře uvádí, že je vhodné občas přerušovat oční kontakt odvrácením pohledu dolů. Pohledem vzhůru, bychom naopak podle něj vyjádřili nezájem

9/ Budování vztahu

V odborné literatuře zabývající se problematikou NK při obchodních jednáních Černý (2003), Bruno a Adamczyk (2005) a další autoři doporučují vybudovat s klientem určitý vztah (tzv. raport), ve kterém lze nastolit atmosféru důvěry a porozumění. S tímto tvrzením souhlasí i informátor realitní makléř (2021), který mimo jiné doporučuje klienta pozorně vnímat a naslouchat mu. Pro vybudování raportu může efektivně posloužit výše představená metoda NLP.

6 Závěry a doporučení

V teoretické části této práce byly zanalyzovány vybrané složky NK, jejich funkce a přínosy. Dále byl poskytnut průvodce obchodním jednáním z pohledu NK, v němž byla prezentována metoda NLP sloužící k vybudování vztahu s klientem. V neposlední řadě byla představena základní doporučení pro využívání NK při obchodních jednáních. Cílem praktické části této práce bylo zodpovězení dvou výzkumných otázek:

- **Výzkumná otázka č. 1:** Jaké jsou specifické projevy neverbální komunikace při obchodních jednáních?
- **Výzkumná otázka č. 2:** Jaká jsou základní doporučení k efektivnímu využívání neverbální komunikace pro dosahování lepších výsledků při obchodních jednáních?

K formulaci odpovědí na výzkumné otázky bylo nutné najít kvalitní zdroje informací. Z důvodu zabezpečení relevantních dat byl navázán kontakt se třemi informátory z praxe. S informátory byly poté realizovány polostrukturované řízené rozhovory.

Jedním ze dvou cílů v praktické části bylo určit specifické projevy NK při obchodních jednáních. Lze konstatovat, že tento cíl byl úspěšně naplněn. Na základě syntézy odpovědí jednotlivých informátorů v rámci realizovaných rozhovorů bylo možné charakterizovat specifické projevy NK z pohledu jejích jednotlivých složek.

Druhým cílem bylo poskytnutí základních doporučení z hlediska NK pro dosahování lepších výsledků při obchodních jednáních. Tento cíl byl rovněž splněn. Informace nezbytné k odpovědi na druhou výzkumnou otázku byly získány syntézou poznatků ze studia odborné literatury (teoretické části) a z realizovaných rozhovorů s odborníky z praxe (praktické části). Na základě této syntézy byla poskytnuta základní doporučení pro využívání NK při obchodních jednáních.

Tato práce zjišťovala přístupy vybraných informátorů a autorů odborné literatury k NK při obchodních jednáních. Z výpovědí odborníků z praxe, lze konstatovat, že NK zastává ve světě obchodu významnou funkci. Řeč těla a ostatní složky NK určují,

jakým způsobem nás ostatní lidé vnímají a mají přímý dopad na průběh i výsledek obchodního jednání. Neverbální projevy tedy do jisté míry determinují úspěšnost navazování vztahů s novými zákazníky a s tím související počet uzavřených obchodů.

Je zřejmé, že v soukromém a obchodním prostředí se využívají jiné formy a principy nejen verbální, ale právě i neverbální komunikace. Obchodní zástupci, jež se obchodních jednání aktivně účastní, jsou trénováni v tom, co je vhodné říkat, avšak podstatně menší pozornost věnují tomu, jakým způsobem jsou tato sdělení podávána. Obchodníci se už v takové míře nesoustředí na svou mimiku, gesta, výběr místa komunikace, držení těla, tón hlasu apod. Neverbální projevy mají však prokazatelně větší význam vzhledem k emočnímu ovlivnění ostatních lidí a mohou pozorným jedincům poskytnout další zajímavé (nevyřčené) informace. Tyto informace lze poté využít k dosažení efektivnějších výsledků.

V této souvislosti by však autor chtěl upozornit na komplexnost a pestrost problematiky NK. Doporučuje, vyhnout se jednoduchým a přímočarým interpretacím. Gesta, mimiku a další neverbální projevy našeho komunikačního partnera bychom měli vždy posuzovat v celém kontextu komunikace a širších souvislostech. Změny neverbálního chování našich partnerů je však vhodné registrovat a vnímat je.

Za hlavní benefit schopnosti korektní interpretace neverbálních signálů a pochopení vlastní řeči těla autor považuje zvýšení kvality komunikace a lepší porozumění partnera. Osvojení si zmíněných dovedností může být prospěšné i mimo pracovní rámec našeho života, protože jejich aplikovatelnost zdaleka překračuje hranice obchodních jednání.

Závěrem je nutné zmínit, že některé otázky jsou stále otevřené:

- výzkum například neuvažoval obchodní jednání odehrávající se v on-line prostředí, což je v současné době z důvodu celosvětové pandemie SARS-CoV-2 velice aktuální téma. Bylo by vhodné zjistit, zdali a jak se projevy NK při tomto typu setkání liší od setkání osobního.

- výzkum se z důvodu bohatosti a pestrosti daného tématu zaměřil primárně na řeč těla a celkovou image komunikujícího (například oblečení, úprava obličeje a vůně). NK, ale netvoří pouze tyto složky. Do NK patří dále například společenské chování, volba místa komunikace a jeho image, komunikace prostřednictvím činů, rekvizitové prostředky, práce s časem v průběhu komunikace (tzv. chronemika) nebo paralingvistika, což je věda zkoumající aspekty řeči (variací tónu, hloubka hlasu, hlasitost a intonace řeči). Lze konstatovat, že i tyto další složky NK by bylo zajímavé dále zkoumat a analyzovat, popřípadě poskytnout doporučení uplatnitelné při obchodních jednáních.

- výzkum uvažoval primárně setkání s novým/neznámým zákazníkem. Představená specifika NK a doporučení by se pravděpodobně lišila v případě realizace obchodní schůzky s již známým/dlouhodobým klientem. I s tímto předpokladem by bylo dále budoucna zajímavé pracovat.

7 Seznam použité literatury

- [1] Allianz. *O nás: Informace o společnosti Allianz*. [online]. Praha: Allianz, 2021 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: https://www.allianz.cz/cs_CZ/pojisteni/vse-o-allianz/o-nas.html.
- [2] ARGYLE, Michael. *The psychology of interpersonal behaviour*. Vyd. 2. Harmondsworth: Penguin, 1972, 279 s. ISBN 978-01-402-0853-5.
- [3] BRUNO, Tiziana a ADAMCZYK, Gregor. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada, 2005, 107 s. ISBN 80-247-1313-6.
- [4] ČERNÝ, Vojtěch. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003, 470 s. ISBN 80-251-0032-4.
- [5] ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život]*. Brno: Computer Press, 2007, 254 s. ISBN 978-80-251-1658-6.
- [6] DEVITO, A., Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001, 420 s. ISBN 80-716-9988-8.
- [7] eDO Finance. *eDO kDO?* [online]. Praha: eDO Finance, 2021 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://edofinance.cz/edo-kdo/>.
- [8] EKMAN, Paul, FRIESEN, V., Wallace a ELLSWORTH, Phoebe. *Emotion in the human face: Guidelines for research and an integration of findings*. Pergamon Press, 1972, 204 s. ISBN 978-0-08-016643-8.
- [9] GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: REPRONIS, 2005, 249 s. ISBN 80-7329-092-8.
- [10] HALL, T., Edward. *The Hidden Dimension*. New York: Garden City, Doubleday, 1966, 217 s. ISBN 0-385-08476-5.
- [11] HARTLEY, Mary. *Řeč těla v praxi: teorie, cvičení a modelové situace*. Praha: Portál, 2004, 103 s. ISBN 80-717-8844-9.
- [12] HOGAN, Kevin. *Tajný jazyk byznysu: jak každého přečíst do tří vteřin*. Brno: Computer Press, 2010, 170 s. ISBN 978-80-251-2370-6.
- [13] Informátor finanční poradce. Ústní sdělení. (Masarykovo náměstí 1544, 530 02, Pardubice) dne 25. března 2021.
- [14] Informátor realitní makléř. Ústní sdělení. (Kunětická 100, 530 09, Pardubice) dne 2. dubna 2021.
- [15] Informátorka pojišťovací agentka. Ústní sdělení. (Karla IV. 41, 530 02, Pardubice) dne 29. března 2021.

- [16] JONES, E., Stanley a YARBROUGH, A., Elaine. *A naturalistic study of the meanings of touch*. Communication Monographs, 1985, 52:1, 19-56.
- [17] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1988, 240 s. ISBN 25-095-88.
- [18] LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Praha: Hodego, 2004, 231 s. ISBN 80-866-6302-7.
- [19] MEHRABIAN, Albert. *Silent Messages*. Belmont, California: Wadsworth, 1971, 160 s. ISBN 0-534-00910-7.
- [20] NAVARRO, Joe. *Tajemství řeči těla: gesta, která prozradí více než slova*. Praha: Grada, 2019, 192 s. ISBN 978-80-271-2477-0.
- [21] PEASE, Allan. *Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. Praha: Portál, 2001, 137 s. ISBN 80-717-8582-2.
- [22] RE/MAX Česká republika. *O nás*. [online]. Praha: Remax, 2021, 2021 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.remax-czech.cz/o-nas>.
- [23] STRNADOVÁ, Věra. *Interpersonální komunikace: monografie*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 542 s. ISBN 978-80-7435-157-0.
- [24] TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace*. Praha: Computer Press, 2003, 482 s. ISBN 80-251-0183-5.
- [25] VALENTA, Josef. *Manuál k tréninku řeči lidského těla: (didaktika neverbální komunikace)*. Kladno: AISIS, 2004, 259 s. ISBN 80-239-2575-X.
- [26] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 319 s. ISBN 978-80-7367-387-1.
- [27] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

8 Přílohy

Příloha 1: Seznam zkratk

Neverbální komunikace.....	NK
Neurolingvistické programování	NLP

Příloha 2: Okruhy výzkumných otázek

1/ Specifické projevy

- **Otázka č. 1:**
 - a/ Jak dlouho se účastníte obchodních jednání?
 - b/ Kolik obchodních jednání jste se odhadem účastnil/a?
- **Otázka č. 2:** Co si představujete pod pojmem neverbální komunikace?
- **Otázka č. 3:** Připravujete se nějakým způsobem na obchodní jednání z hlediska neverbální komunikace? Pokud ano, jak?
- **Otázka č. 4:** Co konkrétně nejvíce upoutá Vaši pozornost při prvním setkání s novým klientem?
- **Otázka č. 5:**
 - a/ Jaký je váš styl podání ruky?
 - b/ Jak dlouho, by podle Vás, mělo ideálně trvat podání ruky?
- **Otázka č. 6:**
 - a/ Jaké rozmístění (zasedací pořádek) při obchodním jednání preferujete?
 - b/ Proč?
- **Otázka č. 7:** Jaké postoje/držení těla při obchodním jednání zaujímáte?
- **Otázka č. 8:** Využíváte při svých obchodních jednáních nějaká gesta? Pokud ano, jaká?
- **Otázka č. 9:** Považujete upřímný úsměv při obchodním jednání za důležitý faktor úspěchu? Pokud ano, proč?
- **Otázka č. 10:** Jakou vzdálenost v centimetrech považujete při obchodním jednání za vhodnou?
- **Otázka č. 11:**
 - a/ Jak dlouhý oční kontakt je podle Vás ideální vzhledem k celkovému času při obchodním jednání?
 - b/ Kam svoje pohledy směřujete?
- **Otázka č. 12:**
 - a/ Setkáváte se často s některými komunikačními bariérami z pohledu neverbální komunikace při obchodních jednáních? Pokud ano, s kterými nejčastěji?

b/ Jak na tyto bariéry reagujete?

2/ Základní doporučení

- **Otázka č. 13:** Co byste doporučil/a ostatním z hlediska využívání neverbální komunikace při obchodních jednáních?

Příloha 3: Přepis rozhovoru s informátorem finančním poradcem

Tazatel Dominik Voženílek (dále jen Tazatel): Jak dlouho se účastníte obchodních jednání?

Informátor finanční poradce (dále jen Informátor): Obchodních jednání se účastním plus/minus tři a půl roku, když to vezmu takhle, co jsem v branži, ve které se uplatňují právě obchodní jednání. Vlastně hned po střední škole jsem se vydal právě touto cestou, takže už to bude tři a půl roku.

Tazatel: Kolik obchodních jednání jste se odhadem účastnil?

Informátor: Tak řádově už to bude přes stovku, když počítám různé schůzky, školení, týmová jednání, takže ta stovka už tam určitě padla.

Tazatel: Co si představujete pod pojmem neverbální komunikace?

Informátor: Pod pojmem neverbální komunikace si představuju takovou pomůcku k vyjadřování nebo k celkové komunikaci takhle s klientem. Pokud to vezmu z vlastní zkušenosti, tak mně ta neverbální komunikace hodně pomáhá k vyjadřování a také, abych u toho klienta podal dobrý výkon. Sám neverbální komunikaci často využívám, takže ji vnímám jako takovou pomůcku k vyjadřování.

Tazatel: Připravujete se nějakým způsobem na obchodní jednání z hlediska neverbální komunikace? Pokud ano, jak?

Informátor: Na každou schůzku se vždycky slušně obleču, snažím se mít pokaždé řádně vyžehlenou košili, dá se říct, že vnímám takové ty maličkosti. Například využívám váleček na chlupy, kterým si před každou schůzkou projedu celé oblečení, protože nikdy nevíte, kam ten klient může koukat. Vůni rozhodně také řeším, rozhodně není profesionální, pokud při obchodní schůzce zapácháte třeba od potu. Mně samotnému se toto občas stane, když jsem nervózní před důležitou schůzkou. Každopádně před schůzkou se tedy vždy navoním. Samozřejmě vlasy upravené gelem. Takže toto se týká vzhledu. Potom třeba pokud to je hodně důležitá schůzka, tak si třeba

i trénuju mimiku. Dělán to tak, že sám sobě dělám klienta a před zrcadlem si zkouším mimiku obličeje, plus gestikou rukou a toto cvičím před zrcadlem.

Tazatel: Co konkrétně nejvíce upoutá Vaši pozornost při prvním setkání s novým klientem?

Informátor: No já asi úplně nesoudím vzhled. To znamená, že nesoudím knihu podle obalu. Dřív jsem to takhle dělal a pak jsem na to i doplatil. Mě spíš zaujme ten člověk ve chvíli, kdy otevře pusy. Tedy v tom smyslu, jak se sám vyjadřuje, jak dokáže podávat různé informace a takže spíš ten vnitřek. Nehledím moc na ten vnější vzhled. Takže jak jsem říkal, člověk mě spíše zaujme tím, jak mluví, jak se vyjadřuje a celkově jako těmi komunikačními dovednostmi.

Tazatel: Dobře, vy jste teď okomentoval klientovu verbální tedy slovní komunikaci. Všimáte si i například držení těla, mimiky, gest či jiných neverbálních projevů u klienta?

Informátor: Dobře, tak ve chvíli, když na toho klienta koukám, tak si uvědomuju i tyto znaky neverbální komunikace. Například toho držení těla si všímám, ale přiznám se, že to nehraje u mě úplně velkou roli. To znamená, že pokud klient zaujme nějaké zkřížené držení těla, tak mi to úplně nevadí. Takže, kdybych to měl shrnout, tak si všímám nejvíce toho slovního projevu.

Tazatel: Jaký je váš styl podání ruky?

Informátor: Ruku podávám rovnoměrně, tedy přímo. Určitě ji nemám nějak natočenou shora nebo zdola. Ruku se snažím podávat normálně přímo. Snažím se toho klienta trochu pustit k tělu. Zase ne nějak, že bychom se úplně objali, ale dejme to, že se snažím mít menší úhel v loktu. Odhadoval bych to o něco méně, než je pravý úhel. Takže v loktu jsem více pokrčený. Dále dbám hodně na stisk. Samozřejmě, když podáváte ruku úplně volnou, tak to v tom klientovi nedělá dobrý dojem. Klientovi samozřejmě nechcete rozdrtit ruku, ale trochu to stisknout, aby cítil takovou tu pevnost, ve které já ukážu svou osobnost. Takže preferuju rovnoměrné podání ruky a spíše pevnější stisk.

Tazatel: Jak dlouho, by podle Vás, mělo ideálně trvat podání ruky?

Informátor: Já si myslím, že ta jedna vteřina stačí. Když to zase vezmu z vlastní zkušenosti, tak do té jedné vteřiny stihnu říct dobrý den a moje příjmení, takže se stihnu představit. Řekl bych, že většině případů se to dá stihnout do jedné až dvou vteřin. Samozřejmě jsou i klienti, kteří si chtějí více potřást s tou rukou. To znamená, že si vám chytanou tu ruku a začnou s ní třást. Někteří lidé vám ji zase jenom podají. Takže, kdybych to měl shrnout, tak podání ruky by podle mě mělo trvat zhruba 1-2 vteřiny.

Tazatel: Jaké rozmístění (zasedací pořádek) při obchodním jednání preferujete? Proč?

Informátor: Pro mě je ideální a sám preferuju rozhodně naproti sobě. Jsem na to zvyklý už těch tři a půl roku, co tuhle profesi vykonávám. Takže, když jednám s tím klientem, tak rozhodně naproti sobě, což je pro mě volba číslo jedna toho zasedacího pořádku. Je to podle mě lepší i pro tu samotnou komunikaci. Když jste vedle sebe a tomu klientovi chcete něco ukázat, tak neustále se na něj musíte otáčet, křivit si záda, otáčet na něj hlavu, pak vás i jeho z toho bolí za krkem. Tohle rozhodně není nic pro mě. Já rozhodně preferuju tváří v tvář, teda naproti sobě přes stůl.

Tazatel: Jaké držení těla při obchodním jednání zaujímáte?

Informátor: Já teda ve většině případů s klientama sedím, takže nohy mám většinou pod stolem. Takže na pozici nohou moc nedbám, protože ty samozřejmě nejsou vidět. Mně osobně je pohodlný, když mám ty nohy zkřížený v kotnících, kolena mám více od sebe, což mi je pohodlný. Takže takhle k pozici nohou. Hlavně dbám na rovný záda a krk a určitě i postavení hlavy, takže tohle je pro mě velice důležitý. Ruce mám většinou položený na stole a mám je propletený v prstech a mám je opřené na stole. Tímto si pomáhám i držet rovný záda a páteř. Tato pozice mi je pohodlná. Samozřejmě, když potřebuju klientovi něco ukázat nebo něco někam napsat a poznamenat si, tak potom už těma rukama funguju. Ale v případě, kdy toho klienta jenom poslouchám, tak je mám opřené na stole a propletené v prstech, což mi pomáhá udržet si rovná záda.

Tazatel: Využíváte při svých obchodních jednáních nějaká gesta?

Informátor: To už jsem naznačoval, že mi hodně při komunikaci s klientem pomáhají gesta rukou. Tedy ve smyslu ukazování nebo mi to třeba pomáhá i ve chvíli, když nemůžu

najít správné slovo v hlavě, tak začnu pohybovat rukama a připadá mi to, že potom to slovo rychleji najdu. Zároveň mi to připadá i lepší pro tu komunikaci s klientem. Když byste měl ruce jen volně položený na nohou a pokrčený ramena, tak to je podle mě neprofesionální při jednání s tím klientem. Takže gesta a pohyby rukou využívám především k tomu, aby doprovázela mou řeč a abych našel nějaké myšlenky.

Tazatel: Dokázal byste říct, jaká gesta využíváte?

Informátor: Rozhodně to jsou klidnější a pomalejší gesta, protože kdybych máchal rukama okolo sebe a odháněl mouchy, když to takhle řeknu, tak si myslím, že tím člověk ukáže svoji nervozitu, což před klientem prostě nechcete. Takže chcete mít ruce stabilní, aby podaly co nejlepší výkon, takže rozhodně volím klidnější a volnější pohyby. A hlavně, aby to sedělo do toho, co říkáte a do té vaší řeči, aby vám to pomáhalo při vyjadřování. Takže vyhýbám se agresivním gestům a volím spíše ty mírnější.

Tazatel: Považujete upřímný úsměv při obchodním jednání za důležitý faktor úspěchu? Pokud ano, proč?

Informátor: Úsměv je pro mě alfa omega, co se týče úspěchu jakémkoliv jednání nebo obchodní schůzce. Já zastávám názor takovej, že abyste uspěli u klienta a uzavřeli obchod, tak 10 % jsou vaše znalosti a 90 % je vaše vyjadřování. Vy můžete znát celou encyklopedii, ale když tomu klientovi nebudete nijak sympatickej a ničím ho nezaujmete, tak vám třeba ten obchod nedopadne a nedocílíte toho úspěchu. Takže za mě rozhodně úsměv při obchodní komunikaci je hrozně důležitěj, protože samozřejmě nechcete před klientem vypadat mrzutě nebo nějak negativně. Ten úsměv tomu vždycky pomůže, jste pak v očích toho klienta sympatičtější a v něm to vzbuzuje dobrou náladu, a hlavně se víc otevře. On se i potom více rozmluví, což vy chcete, protože potřebujete získat nějaký informace. Takže úsměv je za mě rozhodně důležitěj.

Tazatel: Jakou vzdálenost v centimetrech považujete při obchodním jednání za vhodnou?

Informátor: Když to vezmu z vlastní zkušenosti, tak když to je tváří v tvář přes stůl, tak já ho mám širokej asi půl metru přibližně. Takže jsem zvyklej, když to vezmu v centrimetrech, tak bych řekl plus/minus 60-80 cm. Takže to je podle mě taková

optimální vzdálenost, není to nic takového, že na sebe musíme křičet. A ani to není tak, že cítíte jeho dech, což samozřejmě nechcete. Takže za mě je 60-80 cm takovej ideál.

Tazatel: Jak dlouhý oční kontakt je podle Vás ideální vzhledem k celkovému času při obchodním jednání?

Informátor: Tady bych to asi rozdělil na takový dvě kategorie. Protože samozřejmě, když mluví klient, tak mu musíte poslouchat a naslouchat mu a u toho je dobrý, abyste mu koukali do očí. Klient se s vámi schází z nějakého důvodu a vy byste koukal jinam, tak v něm by to mohlo vzbuzovat pocit, že ho jako ignorujete a je vám jedno. Samozřejmě nechcete, aby si klient toto myslel. Takže ve chvíli, kdy mluví on, tak bych hodně dbal na ten oční kontakt. Samozřejmě ne furt, teda celou dobu a neprobodali ho pohledem. Takže, ve chvíli, kdy mluví klient, tak 80-90 % bych doporučil, abyste mu do těch očí koukal. Samozřejmě, když mluvíte vy, tak si myslím, že se mu úplně celou dobu do očí taky koukat nemusíte. Myslím, si že těm očím taky ulevíte, když se podíváte na dvě vteřiny někam jinam. To je za mě naprosto v pořádku. Ale samozřejmě, nějaký oční kontakt by tam rozhodně měl být. Určitě ne furt, ale když mluvíte vy a tomu klientovi něco vysvětlujete, tak si myslím, že dejme tomu věnuju 50 % celkového času očnímu kontaktu, když promlouvám já. Samozřejmě mu něco ukazuju v papírech, něco mu ukazuju v notebooku, takže samozřejmě u toho se mu nemůžu neustále koukat do očí, takže zhruba polovina toho času, bych řekl.

Tazatel: Kam svoje pohledy směřujete?

Informátor: Já se většinou zaměřuju na oči. Buď si vyberu jedno oko nebo ty oči střídám. Nemůžete se samozřejmě koukat na obě jeho oči zároveň. Ale za mě to jsou rozhodně oči. Většinou si vyberu jedno a potom je střídám.

Tazatel: Setkáváte se často s některými komunikačními bariérami z pohledu neverbální komunikace při obchodních jednáních? Pokud ano, s kterými nejčastěji?

Informátor: Takhle určitě je důležitý na ně reagovat, abyste vzali zpátky tu pozornost ze strany klienta. Abych řekl pravdu, moc se s těmito bariérami nesetkávám a když už, tak si jich hned všimnu. Mně třeba hodně vadí, když mám schůzky s klientama a oni přijdou a venku třeba sněžilo nebo pršelo a oni přijdou v bundě a v tý bundě si na tu židli

sednou. Vadí mi, že si ji třeba neodloží. Když jsem začínal v této branži, tak jedna z mejch prvních schůzek probíhala tak, že mi klient z 90 % času nekoukal na mě a do mých očí, ale koukal na auta, co jezdí venku. Neudržel tedy oční kontakt. Sám sebe jsem se ptal, proč tam ten klient vůbec sedí, proč tam vůbec je, když mě vůbec neposlouchá. Snažil jsem se toto probourat. Musím se přiznat, že i do teď se s tímto setkávám. Klienti to mohou dělat nevědomky, ale mně to vadí.

Tazatel: Jak na tyto bariéry reagujete?

Informátor: Hodně mi při tomto pomáhají otevřené otázky. Rozhodně třeba z 90 % pokládám otázky. Když tomu klientovi něco vysvětluju, tak se ho potom zeptám: „tak jo pane kliente, pojd'te mi říct, co se vám na tom líbí nejvíc, co vás na tom nejvíc zaujalo, vidíte v tom nějakou přidanou hodnotu?“ Jo a ten klient se zarazí a najednou musí projevit nějakou aktivitu. V tu chvíli vlastně vidíte, jak se lekne a jak přemýšlí, co říct. Podle odpovědi vy pak poznáte, jestli vás poslouchal nebo ne. Takže určitě využívám otevřené otázky anebo mu ukážu nějaký konkrétní plán na papírech nebo mu třeba něco nakreslím, aby to lépe pochopil. Díky tomu všemu potom dává větší pozor.

Tazatel: Co byste doporučil/a ostatním z hlediska využívání neverbální komunikace při obchodních jednáních?

Informátor: Rozhodně bych dbal na profesionální oblečení. Dřív jsem například chodil ve zmačkaný košili, bez saka. Před klientama jsem teda byl jenom v košili, což pro toho klienta znamená, jak kdybyste byl v jeho očích ve spodním prádle v téhle naší branži. Takže rozhodně bych dbal na oblečení. Dál bych dbal na upravenost vlasů a celkově obličej. Rozhodně bych se připravoval na ty dané schůzky. Dále bych doporučil techniku zrcadlení. Kdyby to byla důležitá schůzka a šlo o hodně, tak bych udělal sám sobě klienta. Teda pečlivě si natrénovat mimiku, pohyby rukou, tedy gestiku a celkově, abychom na toho klienta udělali nějakým způsobem dojem. Tohle bych si rozhodně natrénoval. Dál bych se určitě soustředil na přípravu ve smyslu materiálů a podkladů. To znamená, abych měl papíry secvaknuté v deskách, ve fóliích, aby v tom byl pořádek. Klidně bych si i vzal například zvýrazňovač. Je důležité myslet na to, že my se v těch smlouvách vyznat můžeme, ale pokud to klienti vidí například poprvé v životě, tak bych

tam zvýraznil ty důležité věci. Je dobré mu to sepsat do nějakého výtahu a říct mu to nejdůležitější. Takže kdybych to měl shrnout, tak bych rozhodně dbal na oblečení, neverbální komunikaci ve smyslu pohybů rukou, tedy žádné svižné pohyby. Dál bych svou neverbální komunikaci trénoval před zrcadlem. Potom taky rozhodně úsměv, rovná záda, tedy neválet se v tom křesle před klientem. Taky určitě oční kontakt a pečlivě mu naslouchat.

Příloha 4: Přepis rozhovoru s informátorkou pojišťovací agentkou

Tazatel Dominik Voženílek (dále jen Tazatel): Jak dlouho se aktivně účastníte obchodních jednání?

Informátorka pojišťovací agentka (dále jen Informátorka): Tento rok už to jsou čtyři roky.

Tazatel: Kolik obchodních jednání jste se odhadem účastnila?

Informátorka: Odhadovala bych to okolo 350 schůzek.

Tazatel: Co si představujete pod pojmem neverbální komunikace?

Informátorka: Představuju si pod tím mimoslovní komunikaci jako třeba gesta klientů, držení těla, jak člověk sedí u toho jednání a například pohledy klienta, zdali se kouká do očí i nebo jak a kam si klient sedne ke stolu. Také si pod tím představím celkově jeho pohyby. Tak asi tohle.

Tazatel: Připravujete se vy konkrétně nějakým způsobem na obchodní jednání z hlediska neverbální komunikace? Pokud ano, jak?

Informátorka: Tak asi záleží, co to je za klienta, ale asi na normální klasickou schůzku si ráno vyžehlím vlasy, nehty mám asi pořád tři týdny, takže akorát řasenku, nějaký make-up, obleču se spíš jako na obchodní jednání, to znamená, že nepůjdu v tepláčkách. Sama často volím silonky, sukeň a halenku.

Tazatel: Dobře, teď jste okomentovala, že dbáte hlavně na celkový vzhled a oblečení, jestli to dobře chápu. Řešíte například i vůni a další neverbální signály?

Informátorka: Rozhodně, každý den a obzvlášť na obchodní schůzky řeším vůni a nosím s sebou voňavku.

Tazatel: Nosíte s sebou i nějaké materiály nebo podklady na obchodní jednání?

Informátorka: Jojo, to taky. To je většinou jako celý portfolio klienta, takže tam mám připravený dokumenty na tu danou schůzku.

Tazatel: Co konkrétně nejvíce upoutá Vaši pozornost při prvním setkání s novým klientem?

Informátorka: Tak nejvíc si všímám toho, když klient přijde včas, tedy dochvilnost každopádně. Určitě mě upoutá i celkový vzhled, tedy v čem přišel oblečený na tu obchodní schůzku. Rozhodně to je i podání ruky, které dělá hodně.

Tazatel: Jaký je váš styl podání ruky? Jak dlouho, by podle Vás, mělo ideálně trvat podání ruky?

Informátorka: Podání ruky preferuju spíš rovnoměrnou polohu a ráda u toho dodržuju spíš menší rozestup. Podání ruky trvá většinou do dvou vteřin bych odhadovala, tedy to samotné představení.

Tazatel: Co například pevnost stisku?

Informátorka: Co se týká pevnosti stisku, tak to se spíš přizpůsobuju klientovi. Ráda ale preferuju spíš pevnější stisk.

Tazatel: Jaké rozmístění (zasedací pořádek) při obchodním jednání preferujete? Proč?

Informátorka: Pro mě je vhodné určitě naproti klientovi. Když klientovi něco vysvětluju, tak mu ukazuju podklady nějakého produktu a pro mě je rozhodně lepší to ukazovat takhle přes stůl, než jako kdybychom seděli vedle sebe. Už jenom kvůli očnímu kontaktu. Další důvod je, aby mě dobře slyšel, to je rozhodně důležitý.

Tazatel: Jaké držení těla při obchodním jednání zaujímáte?

Informátorka: Tak když půjdeme odspoda, tak já mám většinou nohu přes nohu, což je pro mě pohodlný. Snažím se mít rovná záda. Pozici hlavy udržuju vzpřímenou. No a ruce mám na stole, většinou mám ruku přes ruku.

Tazatel: Využíváte při svých obchodních jednáních nějaká gesta? Pokud ano, jaká?

Informátorka: Tak většinou při vysvětlování používám právě pohyby rukou, ale prstů asi úplně ne. Tedy ve smyslu, že bych na něco ukazovala, pokud to není důležitý tak ne.

Tazatel: Dokázala byste říct, proč pohyby rukou využíváte?

Informátorka: Rozhodně mi to usnadňuje jednání, doprovází to moji řeč.

Tazatel: Považujete upřímný úsměv při obchodním jednání za důležitý faktor úspěchu? Pokud ano, proč?

Informátorka: Upřímný úsměv znamená, že tento úsměv myslím vážně. Využívám ho proto, abych se s klientem více sblížila, seznámila a prohloubila s ním vztah. A je to důležitý, aby se k nám klient vrátil, tedy aby se cítil pohodlně a otevřeně u té schůzky se mnou.

Tazatel: Jakou vzdálenost v centimetrech považujete při obchodním jednání za vhodnou?

Informátorka: Řekla bych, že to bude do toho jednoho metru. Většinou, když klientům něco ukazuju nebo vysvětluju nějaký konkrétní příklad, tak se mi to zdá jako ideální do toho jednoho metru. Z důvodu, abych nějak zbytečně nenatahovala ruce. Taky aby klient dobře viděl na ty dokumenty. Rozhodně záleží také na šířce stolu.

Tazatel: Jak dlouhý oční kontakt je podle Vás ideální vzhledem k celkovému času při obchodním jednání?

Informátorka: Tak pokud moje typická schůzka trvá zhruba jednu hodinu, tak bych tipovala tak těch třicet minut, tedy 50 % celkového času.

Tazatel: Vnímáte, když vy hovoříte tak celkový oční kontakt z vaší strany je kratší, než když jste vy v roli posluchače?

Informátorka: To rozhodně, taky to tak mám. Většinou, když něco já sama vysvětluju, tak mám často nutkání se podívat jinam, avšak klienta vidím v periferním vidění, že na mě stále kouká. No a naopak, když já poslouchám klienta, tak já koukám na něj. Takhle se střídáme.

Tazatel: Kam svoje pohledy směřujete?

Informátorka: Pokud jsem v roli posluchače, tak se klientovi nejčastěji koukám do očí samozřejmě, tedy ne někam na nos nebo na čelo. Ve chvíli, kdy nad něčím přemýšlím nebo bádám, tak se většinou koukám do pravého horního rohu.

Tazatel: Setkáváte se často s některými komunikačními bariérami z pohledu neverbální komunikace při obchodních jednáních? Pokud ano, s kterými nejčastěji? Jak na tyto bariéry reagujete?

Informátorka: Setkala jsem se už s takovou docela neslušnou bariérou, že měl klient na sobě čepici nebo bundu, tak to působí tak, že by byl na odchodu, přitom hodina a půl ještě neuběhla. Každopádně my se v tuto chvíli máme zachovat jako profesionálové, ale klient by podle mého názoru měl sundat tu čepici nebo bundu také. Takže toto je nějaká bariéra ve smyslu nadměrné vrstvy oblečení. Další bariéru vnímám tak, když si klient dá nohu přes nohu a otočil se ke mně bokem, tak to taky jako působí negativně. Už i to, jak na něj ta schůzka působí, třeba kdyby v půlce schůzky se na mě otočil zády, tak to znamená, že ho to nezajímá nebo nemá zájem tohle řešit, přestože ta schůzka je hlavně pro něj.

Tazatel: Pokud se nějaké takové bariéry vyskytnou při vaší schůzce, tak jak na ně reagujete?

Informátorka: V tomto případě to nechávám být. O klientovi si myslím své a nechávám to plynout.

Tazatel: Co byste doporučila ostatním z hlediska využívání neverbální komunikace při obchodních jednáních?

Informátorka: Rozhodně to je o celkovém vzhledu, tedy pečlivě se na každou schůzku připravit a nejít v nějakých teplákách, roztrhaných džínách. Spíše bych volila business oblečení. Dál bych si dávala pozor na stisk ruky, který je také důležitý, protože člověk, když podá ruku jako leklá ryba, tak to působí divně už hned od začátku a klient si o takovém člověku může myslet své. Tedy celkově první dojem považuju za důležitý. Důležitější je rozhodně taky upřímný úsměv a trošku se zajímat o toho klienta, tedy i ve smyslu jeho osobního života. Je vhodné s ním navázat nějaký vztah. Dál bych upozornila na přímý pohled do očí, který je taky určitě důležitý.

Určitě bych taky při té schůzce neseďla jak vandrák, ale naopak snažit s v tu chvíli působit profesionálně a mít rozhodně připravený veškerý dokumenty pro toho klienta v nějakých deskách, nemít to poházené po stole nebo že by bylo víc papírů na sobě. To podle mě potom působí, tak že ta schůzka bude trvat třeba tři hodiny a klient na to nemá čas. I ze začátku se třeba klienta zeptat, na jak dlouho na nás má čas, abychom věděli a popřípadě pospíšili s tou schůzkou. A samozřejmě tedy i postoj a rovné držení těla je taky důležité.

Příloha 5: Přepis rozhovoru s informátorem realitním makléřem

Tazatel Dominik Voženílek (dále jen Tazatel): Jak dlouho se účastníte obchodních jednání?

Informátor realitní makléř (dále jen Informátor): Od roku 1994.

Tazatel: Kolik obchodních jednání jste se odhadem účastnil?

Informátor: Jistě tři tisíce.

Tazatel: Co si představujete pod pojmem neverbální komunikace?

Informátor: Já si pod tím představím vše, co nesouvisí se slovy. To znamená, jsou to gesta, vůně, a to úplně stačí.

Tazatel: Připravujete se Vy nějakým způsobem na obchodní jednání z hlediska neverbální komunikace? Pokud ano, jak?

Informátor: Určitě, připravuju. Chci, aby to setkání s klientem bylo příjemné. To znamená, jistě, jedu hezky oblečený, hezky upravený, používám i vůni a samozřejmě i dobrou náladu. To znamená, že než se s klientem setkám, tak se takzvaně rozmluvím. Je to například tím, že zavolám manželce, kamarádovi, to znamená někomu, kdo je mi blízký. S ním můžu mluvit a pěkně se rozmluvit. Pak si pustím i pěknou dynamickou písničku, která mě takzvaně nabudí, naplní energií tak, abych byl příjemným společníkem, energickým společníkem a hlavně starosti, které samozřejmě člověk má a nasává je jako houba, tak abych se jich zbavil a na jednání přijel příjemně a pečlivě upravený. To je moje příprava.

Tazatel: Co konkrétně upoutá Vaši pozornost při prvním setkání s novým klientem?

Informátor: Je to asi mix všeho. Skenuju nejenom prostředí, skenuju i toho člověka a samozřejmě když najdu něco, co nás na první pohled spojuje, tak je to takzvaný ten ice break, tedy ten ledolam, který dokáže to naše setkání zpříjemnit. Takže když poznám

vůni, která to je, tak začnu skoro flirtovat a říkám: „Copak to je? Je to Givenchy?“. To znamená, je to něco, čím chci být netradiční a odlišovat se třeba od těch setkání, které mohou mít klienti s takovými obchodníky jako jsem já. Takže je to rozhodně mix všeho. Vybírám si to, co můžu pochválit. Ať už to je vybavení kanceláře, ať už to je precizní oblek, například značka a hledám něco, co bysme mohli najít jako společné téma, než půjdeme přímo k tomu byznysu.

Tazatel: Jaký je Váš styl podání ruky? Jak dlouho, by podle Vás, mělo ideálně trvat podání ruky?

Informátor: Já, než na tohle odpovím, tak musím říct, že jde o to, jaký druh setkání to je. Jestliže to je klient, se kterým se vidím poprvé a je to klient, který je řekněme žena nebo VIP persona, tak já jsem spíš zdrženlivější a očekávám, jestli vůbec tu ruku nabídne. A když ji nabídne, tak určitě chci, aby to vypadalo energicky, aby to byl příjemný stisk, ne žádný drtikol a přizpůsobuji se, co se týká délky toho stisku, tak se přizpůsobuji protistraně. To znamená, nekývám tou rukou a celou paží a ramenem tak dlouho, dokud mu tu paži nevyrvu. Takže chci, aby i to podání ruky bylo příjemný.

Tazatel: Máte nějakou svou specifickou pevnost stisku nebo se spíše přizpůsobujete klientovi?

Informátor: Protože vím, že je lepší, než aby to připomínalo leklou rybu a aby ten stisk byl příjemný, tak já se i na ten stisk připravuju. Hlavně v chladném období chci, aby moje ruka byla předehrátá, aby nebyla chladná, zmrzlá, ledová a když je to žena, tak samozřejmě tím stiskem, tou intenzitou, se té ženě přizpůsobuji. Takže musím říct, že jistě se tomu člověku přizpůsobuji, než abych měl nějaký svůj neměnný stisk ruky.

Tazatel: Jaké rozmístění (zasedací pořádek) preferujete při obchodním jednání?

Informátor: Tak, já jsem ani do týchle chvíle netušil, že i takováhle věc, takováhle akce je popsána nějakými termíny. Takže možná nebudu používat ty specifický termíny, frontální a podobně, ale spíš to řeknu takhle. Záleží na místě, kde se setkáme. Jestliže to je v naší kanceláři a lze to, tak při tom prvním setkání preferuji sezení naproti sobě. Jestliže to je v kavárně, i tam, když to jde, tak jdeme do setkání proti sobě. V momentě, kdy pokročíme a řešíme při nějakém dalším setkání, anebo dokonce v tom

prvním setkání, už řešíme konkrétní záležitosti, kde chci vyplnit například nějaký dotazník nebo ukázat simulaci na nějakém grafu na tabletu a podobně, tak ten zasedací pořádek měním, a to tak, že se k tomu klientu přiblížím. Vypadá to jako půlkruh. Takže takhle dynamicky dle toho průběhu měním ten zasedací pořádek.

Tazatel: Další otázka se týká Vašeho držení těla. Jaké postoje při obchodním jednání zaujímáte?

Informátor: Tak já musím k téhle otázce říct, že rozhodně chci, aby to jednání bylo pro mě příjemný a abych byl přirozený. Víím, jak by člověk měl sedět a jaký postoj by neměl rozhodně zaujímat. Při vědomí tohoto všeho přesto chci, aby to pro mě bylo příjemný. Takže může docházet někdy i k tomu, že se uvolním, že se v křesle nebo v židli zalomím, dokonce si dám i nohu přes nohu. Prostě chci, abych byl příjemný. Když ale vidím, že ten klient najednou zpozorní a bylo-li by mu to nepříjemné, tak se zase vrátím do té normální příjemné polohy. To znamená, že ruce můžu dát na kolena, místo abych měl ruce na stole. Když jsem předkloněn blíže k němu a jaksi zjišťuji, že jsem překročil tu intimní vzdálenost, tak si zase sednu zpátky a moje tělo dělá devadesát stupňů. Takže kdybych to měl shrnout. Rozhodně se chci cítit příjemně, ale zjišťuji-li, že ten můj postoj je pro toho klienta nepříjemný, například jsem až moc blízko jemu, tak se zase stáhnou, aby nedocházelo k nějaké konfrontaci. On to nemusí říct, a málokdy se to stane, že řekne, abych šel třeba dál. Ale vidím, že když já jdu třeba blíž a chci mu něco ukázat a on se ode mě oddálí, tak vidím, že mu to je nepříjemný, tak se zase stáhnou na tu řekněme vzdálenost, kdy mu to nevadí.

Tazatel: Využíváte při svých obchodních jednáních nějaká gesta? Pokud ano, jaká?

Informátor: Musím říct, že jsem rád, když moje jednání je dynamické, má spád, není monotónní. Když začíná klient usínat, tak rozhodně k tomu přidám ruce a nějaké pohyby, abych řekněme klienta znovu probudil a vtáhl do tématu a vtáhl do toho našeho jednání. To znamená, že určitě používám ruce, používám při vyjmenovávání faktorů prsty nebo naopak když chci dát důraz na nějaké moje tvrzení, tak levá ruka je otevřená a pravou rukou, malíčkovou hranou, řekněme buším dynamicky do té levé ruky, abych řekl: takhle to musí být, jedna věc za druhou. Takže rozhodně to používám tyto gesta. Používám i gesta, kdy klient něco řekne, tak já pravým ukazováčkem se dotknu pravého

spánku a řeknu: „Vynikající nápad! To mě doteďka nenapadlo!“. Takže ano, je to všechno proto, abych oživil to jednání a abych třeba dal i důraz některým slovům a některým svým tvrzením, která říkám. A dokonce bych i řekl, že to i doporučuju.

Tazatel: Považujete upřímný úsměv při obchodním jednání za důležitý faktor úspěchu? Pokud ano, proč?

Informátor: Upřímný úsměv, musím říct, že je velmi těžký, a není úsměv jako úsměv, ale Vy říkáte to klíčové slovo upřímný. Takže upřímný úsměv ano a je to dokonce svatý grál všech obchodních jednání. A jestliže se stane, že nejsem naladěný, tak buď si vzpomenu na nějaký dobrý vtíp nebo si pustím zase nějakou písničku, abych všechny starosti, který jsem měl, jsem ze sebe dostal a přicházel na jednání právě příjemně naladěný. A úsměvem rozhodně nešetřím, protože mě úsměv nic nestojí a úsměv je nakažlivý jako zívání, a otevírá srdce. Takže upřímný úsměv rozhodně.

Tazatel: Dokázal byste popsat, jaký dopad má upřímný úsměv na klienta?

Informátor: Je to tak nakažlivý jako to zívání. To znamená, ten klient, když je fakt upřímný ten úsměv a zacházím s ním dobře, tak ho rozeřeje, potěší a otevře mi své srdce a řekne si: „To je ale příjemnej člověk.“. Není to jenom nudný jednání, ale je to pro mě příjemný. Takže já ho používám, nešetřím s ním a velmi vřele ho doporučuju.

Tazatel: Jakou vzdálenost v centimetrech považujete při obchodním jednání za vhodnou?

Informátor: To je velmi zajímavá otázka. Vůbec jsem ani netušil, že se to takhle jmenuje a že je to nějaká vědní disciplína, kterou se i věda tím zabývá. Já musím říct, že já s sebou vozím metr, ale musím říct, že ne proto, abych si měřil vzdálenost mezi mnou a klientem, ale protože to prostě potřebuju pro svoji práci, protože jsem realitní makléř, ale já upřednostňuju, když ta vzdálenost je někde kolem metru až metru a půl. Je to z několika důvodů. Jednak si myslím, že každý člověk má kolem sebe nějakou hranici, kam si nepřeje, aby v uvozovkách cizí osoba, kam by ji chtěl pustit. Takže u mě je to ten metr, metr a půl. A já to takhle respektuju. Samozřejmě, když klientovi něco ukazuju, ať už na tabletu nebo v mobilu nebo někde, tak se mu přiblížím třeba i na šedesát centimetrů. Nicméně v momentě, kdy tahle prezentace skončí,

tak se zase stáhnou na tu vzdálenost řekněme metr, metr a půl. To je podle mě ta vhodná vzdálenost.

Tazatel: Jak dlouhý oční kontakt je podle Vás ideální vzhledem k celkovému času při obchodním jednání?

Informátor: To je těžká otázka, protože kolik je ideální vůbec nevím. Někdo na mě při jednání tupě zírá celých sto procent, mně to ne vždycky úplně bývá příjemné. Na druhou stranu si říkám, že je super, že mám jeho pozornost. Ale když bych já řekl, kolik já očnímu kontaktu věnuji tomu klientovi, tak bych řekl osmdesát procent.

Tazatel: Dokázal byste říct, kam své pohledy směřujete?

Informátor: Je to přímo do očí. Střídavě lítá moje pozornost, můj zrak, z pravýho do levýho oka, abych zachytil, kam se dívá. A je to určitě do očí.

Tazatel: Zajímá by mě Váš názor na komunikační bariéry, co si pod nimi představujete, jestli se s některými setkáváte a popřípadě jak na ně reagujete?

Informátor: To je taky zajímavá otázka. Ne vždycky si to uvědomuju. Nicméně stává se mi, že při tom jednání s klientem jsou věci, který mi jsou třeba nepříjemný. Ať už to je žvýkání žvýkačky nebo vyřizování nějaké nutné korespondence například na mobilu anebo když jsme v kavárně a ten klient těkavě pozoruje okolí, dívá se mi třeba přes rameno a podobně. To znamená, v tu chvíli cítím, že toho klienta ztrácím a potřebuju ho zase zpátky dostat k sobě. V tu chvíli si ihned vezmu nějaký materiál, ať už tištěný anebo jdu a ukazuju mu přímo ukázky, například reference mé práce například na notebooku nebo na tabletu. To znamená, že když jsou věci, který mi vadí, a to je to, že mám pocit, že ten klient mi nevěnuje dostatečnou pozornost, tak se snažím ho zase zpátky k sobě přitáhnout.

Tazatel: Co byste doporučil ostatním z hlediska využívání neverbální komunikace při obchodních jednáních?

Informátor: To je velmi jednoduchá otázka, ale s velmi komplikovanou a rozvětvenou odpovědí. Já by to řekl asi takhle. Jaký je moje doporučení? Tak, jako člověk se musí naučit násobilku, tak si myslím, že by člověk si měl přečíst literaturu, která se této

problematice věnuje. Já věřím, že i tato bakalářská práce bude obohacením a přínosem pro lidi, který se o tu problematiku zajímají. To je první věc. To znamená, být na to teoreticky připraven. Ale druhá věc je odmakat si to a mít za sebou jednání. Ale spoustu jednání, nestačí jedno jednání denně a tři jednání za měsíc. Musí mít člověk deset jednání denně a tři sta jednání za měsíc. A moje doporučení je, když budu mít dostatečný počet a získám ten návyk, že vím, že je potřeba mít denně například pět schůzek, a budu to takhle dělat a budu to takhle řešit, tak pak je ještě potřeba po každé schůzce si říct: „Co se mi podařilo?“ anebo naopak „Proč jsem ten obchod neudělal?“, „Co se tam nepodařilo?“, „Kde jsem toho klienta zkazil?“, „V jaké fázi?“, „Co se mi nepodařilo?“, „Spěchal jsem na něj moc právě protože jsem rychle mluvil, že jsem mu byl nepříjemný, jak jsem na něj rozmachoval rukama nebo jsem byl nevhodně oblečený?“. To je všechno velmi důležitý. Moje doporučení? Moje doporučení je takový, že já to dělám tak, že přijdu a skenuju toho klienta a vidím, kdy se podvědomě zamračí, odtažne, je myšlenkama jinde, přestávám ho bavit, a tohle všechno já registruji, protože je spousta klientů, kteří řeknou: „Heleďte se, mě tohle vůbec nezajímá, pojdte rovnou k věci.“, tak to je v pořádku, protože to, co chce, to řekne. Ale spousta klientů, kteří to neřeknou, kteří nemají třeba takovou osobní odvalu, tak je potřeba vnímat právě tyhle neverbální signály. Vnímat, kdy ten klient ožije, co ho zajímá, zjistit tu jeho pravou motivaci, rozmluvit ho a k tomu právě tyhle všechny signály jsou. To znamená, určitě, jak jsem říkal, být připraven na to jednání. To znamená, hezky vonět, ale nepřehánět to. Být upravený, být příjemný, být empatický, zrcadlit toho člověka, věnovat mu pozornost právě třeba pohledem do očí, neurážet ho nijak, nenarušovat zbytečně jeho komfortní zónu a jestliže ten klient něco preferuje, například preferuje spíše emoce, preferuje spíše jaké by to bylo, kdyby anebo podobně. Nebo naopak je to klient, který si váží hodnoty svého času, to znamená je potřeba jít a vyjmenovat mu tvrdě postup, data, který jsou. To znamená zrcadlení toho klienta. Jestliže ten klient mluví rychle, tak se mu přizpůsobit a mluvit taky rychle. Jestliže ten klient mluví pomalu, tak taky mluvit pomalu a věnovat mu patřičnou péči. A co je hodně důležitý je, a my jsme to tady i řekli ve spojení třeba s úsměvem. My jsme řekli, že ten úsměv musí být upřímný. Tak je skutečně důležité, a to je možná jedno z nejdůležitějších poselství, moje, je, aby ten zájem byl skutečně o toho klienta byl upřímný, nehraný a byl empatický.

A podle když se podaří, tak pak si myslím, že jsme pro ten úspěch toho obchodního jednání udělali maximum. A myslím si, že ten obchod pak dopadne.

Zadání bakalářské práce

Autor: Dominik Voženílek

Studium: I1800583

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Finanční management

Název bakalářské práce: **Neverbální komunikace při obchodním jednání**

Název bakalářské práce AJ: Nonverbal communication during bussiness meeting

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika zpracování
 1. Cíl práce
 2. Metodika zpracování
3. Teoretická část
4. Praktická část
5. Shrnutí výsledků
6. Závěr a doporučení
7. Seznam použité literatury
8. Přílohy

ERNEKER, J. (2004): *Základy komunikace – studijní text*. Vysoká škola evropských a regionálních studií České Budějovice. 65 stran. ISBN 80-86708-02-0

HARTLEY, M. (2004): *Řeč těla v praxi – teorie, cvičení a modelové situace*. Portál Praha. 103 stran. ISBN 80-7178-844-9

HOGAN, K. (2010): *Tajný jazyk byznysu – jak každého přečíst do tří vteřin*. Computer Press Praha. 170 stran. ISBN 978-80-251-2370-6

TEGZE, O. (2003): *Neverbální komunikace – co vám prozradí lidské chování a jednání, a jak toho využít*. Computer Press Praha. 482 stran. ISBN 80-251-0183-5

VALENTA, J. (2004): *Manuál k tréninku řeči lidského těla – didaktika neverbální komunikace*. AISIS Kladno. 259 stran. ISBN 80-239-2575-X

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 8.10.2018